

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:3



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 7
Sayı/Issue : 3
Yıl/Year : 2019

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



ii



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Prof. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler *Reviewers List of This Issue*

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:3

Prof. Dr. Adnan Akın	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye Cop	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Adıgüzel Mercangöz	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özkul	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Altınöz	Havettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abit Balın	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan Tosun	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisi Yayın Kurulu olarak 2019 son sayısı olan Cilt 7 Sayı 3 ile yayına çıkmanın gurur ve mutluluğu içerisindeyiz. Önceki sayılarımızda olduğu gibi bu sayıda da farklı disiplinlerden gelen makaleler ile sizlere zengin bir içerik sunuyoruz.

Bu sayının ilk çalışması Nilgün SARIKAYA ve Remzi ALTUNIŞIK "Sağlık Kurumlarından Hizmet Alanlar Gözünden Hasta Hakları Konusundaki Uygulamalara Yönelik Tutum ve Değerlendirmeler" başlıklı çalışmadır. Yazarlar bu çalışmada hasta hakları konusunda halkın bilinç düzeyinin ve tutumlarının belirlenmesini amaçlamışlardır.

"Tüketicilerin Online Marka Topluluklarına Katılımları Üzerinde Öz Benlik Uyumunun Rolü" başlıklı ikinci çalışmada, Sertaç ÇİFCİ, Ruziye COP ve Ezgi GÖNENİR, öz benlik uyumu ile tüketicilerin online marka topluluklarına katılımları arasındaki ilişkiyi tartışmaktadırlar.

Üçüncü çalışma Ferda ALPER AY, İsmail ÜNALAN ve Özgün ÜNAL tarafından kaleme alınan "Üstler ve Astlar Arasındaki İletişimin Astların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmadır. Bu makalede astlar ile üstler arasındaki iletişimin astların motivasyonunda nasıl bir etkiye sahip olduğu irdelenmiştir.

Dördüncü çalışmada Mehmet Yaşar, "Evaluation of the Competitive Factors Affecting Ticket Prices in Low-Cost Airlines" başlıklı çalışmasında düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bilet fiyatlarının üzerinde etkisi olduğu varsayılan rekabetçi unsurların belirlenmesini amaçlamaktadır.

Bu sayının beşinci makalesi olan "Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı makale Recai COŞUN ve Duygu ÇİFTÇİ tarafından üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarında Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın iddialarından hangilerine yakın durduklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Sayının son çalışmasını oluşturan "Turizmde Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejileri: Kastamonu Destinasyonu Örneği" başlıklı makale, Nagehan BÜYÜKMEHMETOĞLU ve Kutay OKTAY tarafından kaleme alınmıştır. Bu makalede yazarlar Kastamonu şehir merkezi destinasyonunda yeni ürün geliştirme ve pazarlama stratejilerinin neler olması gerektiğini araştırmışlardır.

Dergimiz bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarlarıyla zengin bir içerikle hazırlanmıştır. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Bu sayımızda

göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:3

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 3

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Sağlık Kurumlarından Hizmet Alanlar Gözünden Hasta Hakları Konusundaki Uygulamalara Yönelik Tutum ve Değerlendirmeler**
Attitudes and Evaluations of Service Receivers (Patients) of Health Institutions on Patient Rights Practices 531-551
Prof. Dr. Nilgün SARIKAYA, Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK
-
- Tüketicilerin Online Marka Topluluklarına Katılımları Üzerinde Öz Benlik Uyumunun Rolü**
The Role of Self-Congruence on Consumers' Participation in Online Brand Communities 553-573
Sertaç ÇİFCİ, Ruziye COP, Ezgi GÖNENİR
-
- Üstler ve Astlar Arasındaki İletişimin Astların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**
The Effects of Communication between Superiors-Subordinates on Subordinates Job Satisfaction 575-593
Ferda Alper AY, İsmail ÜNALAN, Özgün ÜNAL
-
- Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Bilet Fiyatlarına Etki Eden Rekabetçi Unsurların Değerlendirilmesi**
Evaluation of the Competitive Factors Affecting Ticket Prices in Low-Cost Airlines 595-610
Mehmet YAŞAR
-
- Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma**
Positioning School or Resource-Based Approach? A Qualitative Research on the Managers' Views of Strategic Issues 611-651
Recai COŞKUN, Duygu ÇİFTÇİ
-
- Turizmde Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejileri: Kastamonu Destinasyonu Örneği**
New Product Development and Marketing Strategies in Tourism: The Case of Kastamonu City Center Destination 653-676
Nagehan BÜYÜKMEHMETOĞLU, Kutay OKTAY

**POZİSYON OKULU MU, KAYNAKLARA DAYALI
YAKLAŞIM MI? YÖNETİCİLERİN STRATEJİK
KONULARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA¹**

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mi? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

611

Prof. Dr. Recai COŞKUN

*İzmir Bakırçay Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
recai.coskun@bakircay.edu.tr*

ORCID ID: 0000-0002-5200-6098

Uzman Duygu ÇİFTÇİ

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü,
duygualtun@gmail.com*

ORCID ID: 0000-0001-5781-8733

ÖZ

Amaç: Çalışmanın amacı, seçilmiş üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarında Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın iddialarından hangilerine yakın durduklarını belirlemektir.

Yöntem: Çalışma hem konunun bağlam ile ilişkisinin kurulmasını hem de odadaki olgunun ayrıntılı olarak sorgulanmasını gerektirdiği için nitel yöntem mantığına ile tasarlanmıştır. Kasti örneklem tekniği ile farklı endüstrileri temsil eden büyük ölçekli altı firma araştırmaya dâhil edilmiştir. Firmaların kuruluşundan günümüze gelişimini ve bu sürede alınan stratejik kararlara ilişkin bilgi sahibi olan yedi üst düzey yönetici ile yüz yüze mülakat yapılmıştır. Veriler, Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın görüşleri doğrultusunda nitel içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir.

Bulgular: Bulgular şunlara işaret etmektedir: a) Yöneticiler stratejik ve yönetsel kavramlara farklı içerikler atfetmektedir; b) Yöneticiler stratejik konular hakkında

¹ Bu çalışma Uzman Duygu Çiftçi'nin, Prof. Dr. Recai COŞKUN'un danışmanlığında, Mayıs 2018'de, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda başarı ile tamamladığı "Yöneticilerin Stratejik Yönetim Anlayışlarının Referansta Bulunduğu Strateji Okulları: Nitel Bir İnceleme" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiş ve geliştirilmiştir. "

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**

612

konuşurken ikili bir dil kullanmakta ve ‘mektebi’ ve ‘mesleki’ dilleri ayırılmaktadır, c) Türkiye’de kamu ve özel sektörün stratejik yönetim uygulamalarının yaygın olarak Pozisyon Okulunun görüşlerine göre biçimlenmesi, yöneticilerin formel ifadelerini bu okulun görüşlerine yaklaştırmaktadır, d) Yöneticiler Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın görüşleri arasında geçiş yapabilmektedir.

Sonuç: Çalışmada, yöneticilerin strateji anlayışlarının Pozisyon Okulu’nun görüşlerine yakın olduğu saptanmıştır. Dahası, tercih ettikleri kavramların da belirgin biçimde Pozisyon Okulunun söylemini yansıttığı anlaşılmıştır. Buna karşın, yöneticilerin terminolojiye hâkimiyetlerini sergileme eğilimindeyken Pozisyon Okulunun, kendi uygulamaları ile ilgili değerlendirmeler yaparken ise daha çok Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın söylemine yakın ifadeler kullandıkları saptanmıştır. Bu durum ortaya mektebi ve mesleki olmak üzere ikili bir dil çıkarmaktadır. Bu nedenle, bu ikili dilin ileriki çalışmalarda sorgulanması önerilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin söylemsel tutarlılıktan çok pratik sonuçları önceleyerek pragmatist bir tavır sergiledikleri belirlenmiştir.

Çalışmanın bulguları, bu iki yaklaşımı birleştirme gereğini savunanlar ile farklı kalmaları gerektiğini iddia edenlerin tartışmalarını destekler yahut reddeder nitelikte çıkarımlar yapmayı mümkün kılmamıştır.

Yine çalışma sonrasında görülmüştür ki yarı yapılandırılmış mülakatlarla elde edilen veriler yöneticilerin biçimsel ifadelerinin arkasındaki örtük anlamları açığa çıkarmada yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, gelecekte alanda yapılacak çalışmalarda farklı mülakat tekniklerinin yanında zengin ikincil veri setlerinin de kullanılması gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Pozisyon Okulu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Nitel Araştırma

**POSITIONING SCHOOL OR RESOURCE-BASED
APPROACH? A QUALITATIVE RESEARCH ON THE
MANAGERS’ VIEWS OF STRATEGIC ISSUES**

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to determine whether selected top managers, in their strategic decisions, were close to the arguments of the Positioning School or the Resource-Based Approach.

Method: This study was designed in compliance with the logic of qualitative method which required both building the linkage between the subject matter and the context

and examining the phenomena in focus with a detailed inquiry. By using purposive sampling technique six large-scale companies representing different industries were included into the research. Face to face interviews were carried out with seven senior managers who had knowledge regarding the evolution of the companies from their establishment to the present day and strategic decision were made during this time. The data was analysed in accordance with the views of the Position School and the Resource-Based Approach by using a qualitative content analysis technique.

Findings: Findings points out that: a) Managers attribute different contents to the strategic and managerial concepts; b) While talking about strategic issues the managers use a dual language and their 'school language' and the 'professional language' differentiate; c) Strategic management practices in the public and private sectors in Turkey are prevalently configured according to the opinions of the Position School therefore managers' formal statements are more akin to this schools' views, d) Managers could switch between the views of the Position School and the Resources Based Approach.

Results: In this study, it was determined that the opinions of the managers are close to the arguments of the Position School. Moreover, the language which the managers preferred was significantly affected by the opinions of the Position School. However, it was determined that the managers tend to use a dual language and adopted the discourse of the Resource-Incentive Approach especially in their implicit statements. Hence, we suggest that this duality in managerial language should be scrutinized in the future studies. In addition, it was determined that the managers had a pragmatist attitude by prioritizing practical results rather than consistency in their discourse.

The findings of the study did not make possible inferences to support or reject the arguments of those who advocate the need of combining the two approaches and those who claimed that they should remain different.

It was also founded that the data obtained through semi-structured interviews were insufficient to reveal the implicit meanings behind the formal expressions of the managers. For this reason, it is pointed out that in the future studies, along with different interview techniques rich secondary data sets are needed to be used.

Keywords: Strategic Management, Positioning School, Resource-Based Approach, Qualitative Research

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

613

I.GİRİŞ

Firmaların etkileşim alanları yerelden ulusala, oradan uluslararası ve küresel düzeye genişledikçe yüzleşmek zorunda kaldıkları belirsizlik, karmaşa ve tahmin zorlukları da artmaktadır. Özellikle son 30 yılda bunların üstesinden gelmek amacıyla "stratejik yönetim" alanı üzerinden arayışlara girdiler. Stratejiye yükledikleri anlam üzerinden cevap aradıkları temel soru şuydu:

“Uzun dönemde, sürdürülebilir ve ortalama üzerinde bir performans için firma karar alıcıları neler yapmalı, neler yapılabilirler?” Strateji okul ve yaklaşımları da bu soru çevresinde oluşmaya başladı (Mintzberg vd., 1988). Süreç içinde, yöntem farklılıkları veya gözlem eksiklikleri nedeniyle alanda okullar çeşitlendi (Herrmann, 2005). Ardından, bir alan olgunlaşması göstergesi olarak, çeşitliliği azaltacak daha olgunlaşmış kuram arayışlarına girildi (Mintzberg vd., 1988; Mintzberg, 1990; Volberda ve Elfring, 2001). Stratejik yönetim alanında Pozisyon Okulu (PO) ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) bu okul çeşitliliğini azaltarak bir “birleştirme” girişimi sonucu ortaya çıkmıştır (Herrmann, 2005; Geyik, 2006).

Stratejik düşünce yelpazesinin iki ucunu temsil eden bu iki görüş, giderek görgül çalışmalara da konu edilmeye başlandı (Barca ve Hızıroğlu, 2009; Toplu-Yaşlıoğlu vd., 2018). Bu çalışma da bu iki görüşün seçilmiş üst düzey yöneticilerin söylemlerinde bulunduğu karşılığı sorgulamak üzere tasarlanmıştır. Bu sayede yöneticilerin hangi görüşü benimsedikleri anlaşılmasına çalışılacak ve buradan hareketle iki okulun görüşlerinin birleştirilmesi yahut birleştirilmemesi gerektiği konusundaki tartışmalara da katkı sunulması mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, öncelikle iki strateji görüşünün temel iddialarına ilişkin bir yazın incelemesi yapılacak, ardından araştırmanın yürütüleceği çerçeve oluşturulacak, sonrasında yöntem ile ilgili bilgi verilecek ve nihayet bulgular ve çıkarımlar ortaya konulacaktır.

II. LİTERATÜR VE KURAMSAL ARKAPALAN: PO İLE KDY’NİN STRATEJİYE YÜKLEDİKLERİ İÇERK

Literatürde yaygın olarak başvuru alan “strateji okulları” sınıflandırması Mintzberg ve arkadaşlarının (1998) belirlediği “on strateji okulu” çalışmasına dayanır. Bu sınıflandırmada KDY’ya yer verilmez. Ancak özellikle 2000’li yılların başında itibaren “pozisyon almak” ile “yetkinlik geliştirmek”, yanısıra, rekabet üstünlüğü dayanağı olarak “endüstri” düzeyinden “firma” düzeyine geçiş gibi ayrımlar üzerinden PO ile KDY stratejik görüşler yelpazesinin iki ucunu temsil eder oldular (Ashour, 2018; Foss, 2011). Geyik’e göre (2006) bu karşıtlığın temelinde esas itibarıyla stratejinin “rasyonel ve planlanabilir” oluşu ile “sezgisel ve doğaçlama” oluşu yatmaktadır. Bu durumda stratejik görüşlerin

PO ve KDY olarak iki grup altında toplanabileceğini ve hatta bu iki görüşün de birleştirilebileceğini iddia edenler bulunmaktadır (Volberda ve Elfring, 2001; Basu, vd., 2013; Martin, 2015). Bu iddia çerçevesinde başka yazarlar da bu iki okulu gelişimlerinden başlayarak ya tek tek veya karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir (Bakoğlu ve Özcan, 2010; Bal, 2010; Barca, 2005; Barca ve Esen, 2012; Çakırtaş, 2010; Çiçek ve Cantürk, 2016; Ergen, 2011; Herrmann, 2005; Kamaşak ve Yozgat, 2013; Melville vd., 2004; Taş ve Cevrioğlu, 2015; Turan, 2007). Ancak bu karşılaştırmalar kavramsal düzeyde kalmış ve görgül çalışmalara yeterince konu edilmemiştir. Dahası birleştirme ve ayrı kalmaları yönündeki tartışmalar da spekülasyon düzeyinde kalmıştır.

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

615

2.1. Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Stratejik başarıyı açıklamaya çalışan ve endüstrideki aktörlere odaklanan okulların PO'na önemli katkıları olmuştur (Porter, 1981). Ancak PO'nun mimarı olarak Porter (1980, 1985, 1996) görülür. Kendisi yürüttüğü bir dizi çalışma ile PO'nun güçlenmesinin yanında dünya genelinde stratejik yönetim ders kitaplarının içeriğinin biçimlenmesinde de başat görev üstlenmiştir. PO stratejik başarıyı "ya işleri farklı yap yahut farklı işler yap" (Porter, 1996: 62-65) biçiminde özetlenebilecek bir endüstriyel konumlandırma önerisiyle açıklar ve bunun için "beş güç" adıyla bir analiz çerçevesi sunar (Porter, 1980).

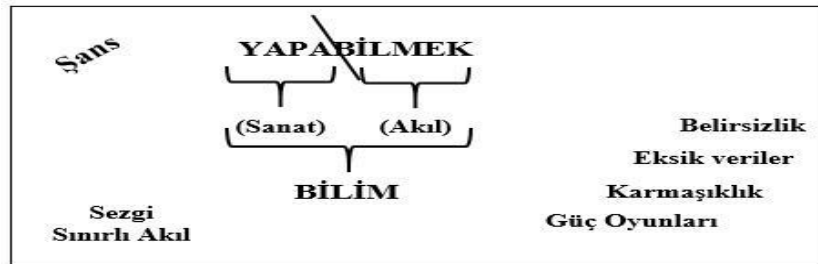
KDY ise muhtemelen henüz kuramsal olgunluk aşamasına gelememiş, "kuram" yahut "okul" yakıştırması yerine daha çok "görüş" ve "yaklaşım" adlandırmalarına muhatap olmaktadır (Priem ve Butler, 2001). PO ile karşılaştırıldığında daha kesintili bir çizgide seyretmektedir (Hermann, 2005). Dahası, önermelerini operasyonelleştirmek görece zor olduğu için daha az sayıda görgül çalışmaya konu edilmektedir. KDY başta Barney (1991, 1995) Wernerfelt (1984), Prahalad ve Hamel (1994), ve Rumelt (2011) olmak üzere çok sayıda yazarın ve disiplinin katkılarıyla gelişimini sürdürmektedir. Stratejik yönetim (örneğin Grant ve Jordan, 2014) ve Küresel İşletmecilik (örneğin Peng, 2013) gibi alanlarda yazılan ders kitapları arasında bu yaklaşımı odak kabul edenlere rastlanmaktadır.

Türkiye'de de giderek daha fazla ilgi çekmeye başlayan KDY'nin (Reyhanoğlu ve Örs, 2005; Barca ve Esen, 2012; Bağış ve Hızıroğlu, 2018) ekonomi, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinden güçlü bir şekilde beslendiği

görülmektedir (Bağış ve Hızıroğlu, 2018). KDY taraftarları PO'nun aşırı analitik oluşuna, ussalcılığına ve 'örgüt çevresinin' analiz edilebilirliğine ve stratejinin planlanabilirliğine ilişkin varsayımlarına yönelik eleştiriler getirmektedir. Zira KDY'a göre strateji, süreç içinde kendiliğinden oluşur ve başarının örgüt dışı faktörlerde değil örgüt içi kaynak ve bilgide aranması gerekir. Çünkü örgüt dışı etmenlerin çözümlenmesinde çevre, her örgüt için veri niteliğindedir. Oysa örgütsel kaynaklar "çeşitli" ve "aktarılamaz" oluşları nedeniyle "örgüte özgü" üstünlük kaynağı olabilmektedirler (Coşkun, 2016: 33-37). Görüldüğü üzere PO, stratejiyi endüstriden örgüte; KDY ise örgüt içi etmenlerden dış çevreye uzanan bir süreç olarak tasvir etmektedir.

2.2. Ussallık ve Sezgisellik Karşıtlığında Stratejik Kararların Neliği

Bu noktada her iki görüşün stratejiye yükledikleri içeriği ve değişik strateji tanımlarını dikkate alarak, stratejik karar yahut eylemlerin mahiyetine ilişkin Çizim 1'de önerilen çerçeve oluşturulabilir. Bu çerçeve aynı zamanda araştırmada yöneticilerin stratejiye yükledikleri anlamın çözümlenmesinde de yardımcı olacaktır.



Çizim 1.
Stratejik Kararların Neliği

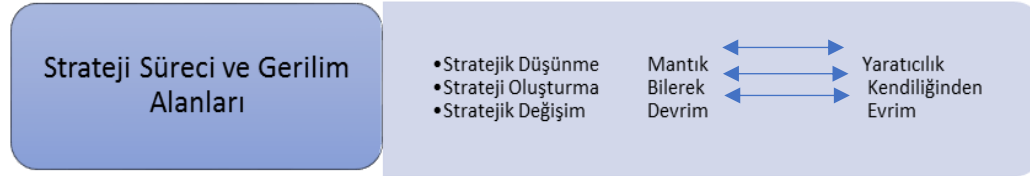
Kaynak: Coşkun, 2016:16.

Çerçeve, insanın çevreyle ilgili belirsizliklerle, karmaşıklıklarla, eksik verilerle güç oyunları ile dolu bir ortamda sınırlı ussallığa sahip olduğu varsayımını kabul etmektedir. Öyle ki, stratejik karar alıcıların gerek duydukları veriler hem olguları temsil edebilmek hem de kestirim bakımında eksiktirler. Bu durum, betimlenmesi, anlaşılması yahut açıklanması hedeflenen olgunun gerçekliğine vakıf olmayı olanaklı kılmaz. Böylesi bir ortamda stratejik durum analizleri bulanık ve silik resimlerden öte bir görüntü sunamadığı için stratejik karar süreçlerine gömük zihinsel etmenlerin ve sezgilerin bulaşması, hatta zerk

olması kaçınılmazdır. Bu durumda stratejik kararlar artık salt değil sınırlı ussallığın; yani, aklın ve sezgilerin iç içe geçmişliğiyle çoklu katmanlardan oluşan süreçlerin çıktılarına dönüşürler.

2.3.Stratejik Yönetim Süreci

Yazında, stratejik yönetim süreci ile ilgili değişik modeller önerilir. Bu modeller her ders kitabında birbirine yakın aşamalar ve adlandırmalarla ele alınır (bakınız örneğin Dinçer 1996; Ülgen ve Mirze 2004; Johnson vd., 2008; Bakoğlu, 2010; Hill ve Schilling, 2013; Rothaermal, 2015; Coşkun 2016). Bu çalışmada De Wit ve Meyer'in (2010:13) önerdiği model, "gerilim alanları" ve "paradoksal farklılıkları" vurgulaması nedeniyle benimsenmiştir. Sürecin üç aşaması olan stratejik düşünme, strateji oluşturma ve stratejik değişim konularında oluşan gerilim alanları, PO ve KDY'ın niçin farklı çıkış noktalarına sahip olduklarını da ortaya koymaktadır.



Çizim 2.

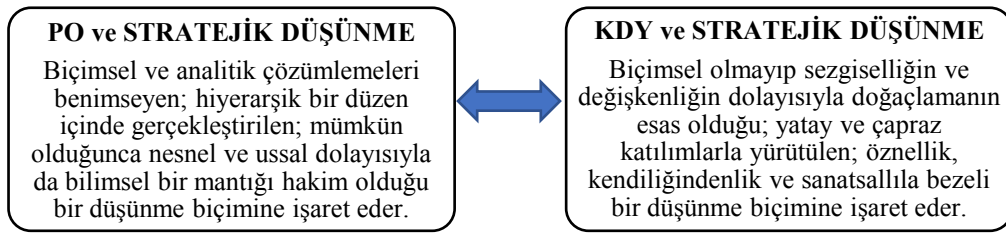
Stratejik Süreç Modeli

Kaynak: De Wit ve Meyer, 2010:13.

Stratejik düşünmeye ilişkin olarak Ohmae (1982), doğru dürüst bir stratejinin "parça parça bilgi yahut çözümlenmelerle oluşturulamayacağını" (s.34); bunun yerine "analitik yöntem ile zihinsel esneklik birleşimi ile oluşturulmuş bir stratejik düşüncenin" (s.35) istenen sonucu getireceğini dile getirir. Akabinde Liedtka (1998:31-32) modelinde "sistemli bakış açısı, niyet odaklılık, hipotez yönelimlilik, zeki fırsatçılık ve zamanında düşünebilme" yetilerini stratejik düşünmenin boyutları olarak önerir. Wilson (1994) ise stratejik düşünmenin sadece strateji hakkında düşünmek olduğu görüşündedir. Oysa Mintzberg (1994:107) stratejik düşünmenin "stratejik yönetim şemsiyesi altına giren terimler yekûnu" olduğu görüşünü reddeder ve "stratejik planlama stratejik düşünme değildir, birisi analiz, diğeri ise sentezdir" (s.107) der. Mintzberg'e göre stratejik planlamacılar süreci geçmiş veriler üzerine inşa

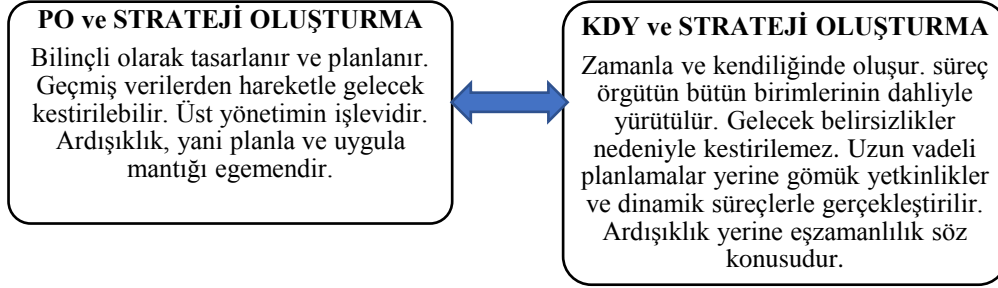
**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**
618

ederken, “stratejik düşünmenin” planlamadan çok farklı bir şey olduğunun ayırına varamazlar ve örgüt için yaşamsal olan vizyonu planlamanın dayattığı rakamlar ile manipüle ederler. Mintzberg (1994:107), stratejik düşünmenin stratejik planlamadan farklı olarak “yaratıcılıkla sezgiselliği sentezlediğini ve sonuçta işletme hakkında bütünlük bir bakış açısı sağladığını” söyler. Son olarak, stratejik düşüncenin bilişsel bir süreç olduğu ve mantıksal yöne vurgu yapan ‘rasyonel anlamlandırma perspektifi’ ile yenilikçilik ve hayal becerisine vurgu yapan ‘yenilikçi anlamlandırma perspektifi’ biçiminde iki farklı düzlemde gerçekleştiğini belirtir. Bu iki düzlemde birincisinin PO’nun, ikincisinin ise KDY’nin görüşlerine denk düştüğü söylenebilir (Geyik, 2006; İnce, 2011; Erol ve İnce, 2012). Yukarıdaki tartışmalar ışığında PO ile KDY’nin stratejik düşünme sürecine ilişkin açıklamaları şöyle özetlenebilir.



Çizim 3.
PO ve KDY’ a Göre Stratejik Düşünme

Söz konusu iki yaklaşımın strateji oluşturma sürecine ilişkin görüşleri arasında da anlamlı farklar mevcuttur. PO’na göre firmaların rekabet avantajlarının kaynağı çekici bir endüstride yer almaları koşuluna bağlıdır. Bu noktadan hareketle strateji planlanabilir, rasyonel bir süreç olarak betimlenir. Buna karşılık KDY rekabet üstünlüğünün temelinde zaman içerisinde, kendiliğinden, öğrenme yoluyla gerçekleşen ve rasyonel olmayan bir süreç ile gelişen stratejilerin olduğunu varsayar (Geyik, 2006; İnce, 2011; Erol ve İnce, 2012).

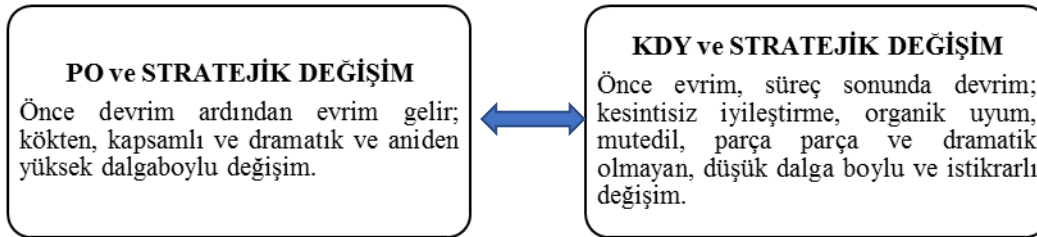


Çizim 4.
PO ve KDY'a Göre Strateji Oluşturma

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

619

Değişim, bir olgunun bir noktadan bir başka noktaya geçişi olarak tanımlanabilir. Her stratejik karar ve uygulama bu anlamda firmayı bulunduğu noktadan daha rekabetçi bir noktaya taşımayı hedeflediğinden sıradan değil, köklü bir değişime işaret eder. Bu değişimin yönetilme kalitesi stratejinin de başarısında belirleyici olacaktır. Stratejik değişimin rutin değişimlerden ayrıldığı nokta, örgüt yapısı ve işleyişinde anlamlı düzeyde farklılıklar getirmesidir. Bu yönüyle örgütün uyumu ve konumu ile ilgili yeni dengeler oluşturma çabaları stratejik değişimin konusu olabilir. Her stratejinin önemli derecede yeni uyum ve konum arayışları doğuracağı da açıktır. Burada esas, örgüt yönünü belirleyip uzun dönemli rekabet üstünlüğü aranırken değişimin yönetilmesinin yaşamsal olduğunun bilinmesidir (De Wit ve Meyer, 2010; Markiewicz, 2011; Müller ve Kunisch, 2018).



Çizim 5.
PO ve KDY'a Göre Stratejik Değişim (De Wit ve Meyer'in (2010:186) "süreklili ve süreksiz yenilenme" ayrımından uyarlanmıştır).

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**

620

PO, stratejiyi tanımlama biçimi ve ona yüklediği “akılcı” “planlayıcı” içeriğe bağlı olarak stratejik değişimlerin ani ve kökten olabileceğini varsayar. Bu yönüyle stratejik başarıyı getirebilecek değişimlerin devrimsel olduğunu ve evrimci değişimin burada ancak destekleyici bir rolü olabileceğini öne sürer. Böylesi köklü değişimin getireceği baskıyı, beklentileri ve tepkileri yönetebilmek için güçlü bir liderliğe gerek vardır. Bu sebeple de değişim süresi boyunca örgütsel davranış yukarıdan aşağıya, liderce belirlenen mekanik bir yapıda gerçekleşir. Liderin sahip olduğu vizyon ve beceriler bu değişimde belirleyicidir (De Wit ve Meyer, 2010: 174). KDY için ise, stratejik yenilenmenin yolu zamanla firma içerisinde yapılan çok sayıda ufak düzenlemelerden geçmektedir. Devrimci değişim her zaman bir seçenek olarak görülse de esas olan bu küçük, sürekli ve genelde doğaçlama gerçekleştirilen evrimsel değişimdir (De Wit ve Meyer, 2010: 170). Japon yönetim biçiminde “kaizen” olarak adlandırılan sürekli ancak küçük iyileştirmelerle yenileme perspektifi, radikal değişimlerin yeni radikal değişimlere ihtiyaç doğuracağını, firmanın kendini geliştirmesi adına düzenli bir ortama sahip olamayacağını öngörür. Buna karşılık, katılımcı ve zamana yayılan değişimlerde stres azalır, çalışanların bilgi birikimi ve kültürünün değişmesi ile değişim de kendiliğinden gerçekleşir. Ön planda tuttuğu gelişim, sürekli öğrenme ve uyum unsurlarıyla sürekli yenileme perspektifi daha organik bir yapıya dikkat çeker. Çalışanların her şeyden memnun olması kaygısı taşınmamakla birlikte statüko karşısında yapıcı bir memnuniyetsizlik amaçlanır. Bu şekilde yapı değişmeye devam eder, firma stratejisi de yapıya göre şekil alır (De Wit ve Meyer, 2010: 185). Kesikli yenilenme perspektifine zıt bir şekilde önce yapı değişir ‘strateji yapıdan sonra’ gelir. Değişim ister evrimsel ister devrimsel olsun “direnc” ve “uyum” kavramlarıyla birlikte düşünülmesi gereken bir süreç olduğundan birçok örgütsel gerilim alanları üretebileceği de açıktır.

Tablo 1.

PO ve KDY’ın Normatif Varsayımlarının Özeti

Stratejinin Oluşum/Uygulama Yönü	· Yukarıdan aşağıya	· Aşağıdan yukarıya
Stratejinin Biçimselliği	· Planlama	· Doğaçlama
Stratejistin Zihinselliği	· Analitik	· Vizyoner
Stratejistin Ussallık Anlayışı	· Tam ussallık	· Sınırlı ussallık

Kaynak: Volberda ve Elfring’den (2001:5) uyarılama.

III- AMAÇ VE ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışma, görece az çalışılmış bir alanı üst düzey yöneticilerin ifadeleri üzerinden görgül bir incelemeye tabi tutmayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin stratejiye yükledikleri içerik, stratejik konuları tartışırken kullandıkları kavramlar ve dil, stratejik yönetim sürecinin inşası ve uygulanması boyunca olguya yaklaşımları dikkate alınarak tutarlı bir strateji diline ve anlayışına sahip olup olmadıkları anlaşılmalı çalışılacaktır. Bu yapılırken, farklı stratejik okul ve yaklaşımları temsilen PO ile KDY söylemlerinin hangisine yakın durduklarının da saptanması hedeflenmektedir. Bu amaca bağlı olarak ve yazın incelemesiyle oluşturulan çerçevede şu araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

- Yöneticiler, stratejiye nasıl bir içerik yüklemektedirler?
- Yöneticilerin söylemler PO'ya mı, yoksa KDY'a mı yakın durmaktadır?
- Yöneticiler stratejik yönetim sürecini değerlendirirken tutarlı bir stratejik dil kullanmakta mıdır? Varsa tutarsızlıkların gerekçesi ne olabilir?
- Yöneticilerin söylemlerinden PO ile KDY'ı birleştirme girişimleri yahut ayrı kalmaları yönündeki iddiaları destekler çıkarımlar yapılabilir mi?

IV. YÖNTEM

Çalışma, hem konunun bağlam ile ilişkisi hem de olgunun derinlemesine incelenmesi gereği nitel yöntem ile kurgulanmıştır. Burada nitel ile kastedilen, sayısallaştırma arayışının ve araştırmaya konu edilen olguya ilişkin gözlemlerde yasa benzeri bir düzenlilik beklentisinin olmayışıdır. Bu kapsamda çalışma tasarımı bakımından nitel mahiyettedir. Nitel araştırmanın tasarım öğeleri olarak araştırma konusundan başlayarak literatür incelemesi, araştırmanın odak sorusu kavramsal ve kuramsal çerçevesi, veri edinme, çözümleme ve çıkarım yapma süreçleri sıralanabilir (Berg, 2001; Saldana, 2011). Konunun belirlenmesi, literatür incelemesi, kuramsal arkaplan ve kavramsal tartışmalar yukarıda yapıldı. Burada yöntem başlığı altında örneklem, veri edinme, çözümleme tekniklerine ilişkin bilgiler verilecektir.

Araştırmada, boylamsal bir perspektif sunmak veri edinme kısıtları nedeniyle mümkün olamamıştır. Uzun uğraşlar sonucunda ve sınırlı bir süre

Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

622

koşuluyla yüz yüze görüşmeyi kabul eden yöneticilerin söyledikleriyle sınırlı malzeme ve firmalar hakkında basından elde edilebilecek malumat ile ancak sınırlı çıkarımların yapılması olanaklı olabilmektedir. Yine veri çeşitleme imkânları kısıtlı olduğu için “örnek olay”ın talep ettiği derinlikte bir anlama mekanizması kurgulanamamıştır. Bu nedenle çalışmada “nitel araştırma perspektifi” sunulmamış, “nitelik” kurgu, veriler, çözümleme tekniği ve çıkarımlar ile sınırlı kalmıştır.

4.1. Örneklem

Araştırmada nitel yöntem mantığına uygun olarak kasti örnekleme (Coşkun vd., 2017:149) tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemde amaçsal örnekleme de denmektedir (Ritchie vd., 2003:88) Kastilik yahut amaçsallık ölçütü olarak heterojenlik aranabileceği gibi homojenlik de aranabilmektedir (Ritchie vd., 2003:93). Bu çalışmada “ölçek ve “üst düzey” ölçütlerinde homojenlik aranmıştır. Bu sayede görüşülen yöneticilerin “strateji” diline aşinalıklarının yanında firmanın aldığı stratejik kararlar hakkında bilgi sahibi olmaları temin edilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık firma tercihinde endüstri çeşitliliği yani heterojenlik ölçütü dikkate alınmıştır. Burada ise endüstri değişkeni kullanılarak farklı “jargon” ve arkaplana sahip yöneticilerin stratejiye yükledikleri içerik ve strateji ile ilişkili dilleri üzerinden çözümleme yapılması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda sahip olunan sosyal ağlar aracılığıyla 11 yöneticiye ulaşılmıştır. Çalışmada mülakat talebini kabul ederek çalışmaya katkıda bulunan altı firmadan toplam yedi üst düzey yönetici ile mülakat yapılmıştır. Firmalara ve yöneticiler ilişkin temel bilgiler Tablo 2 ve Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.
Firmalara İlişkin Bilgiler

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Hukuki Yapı	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	Ltd.	Grup	A.Ş.
Endüstri	Demiryolu	Enerji	Havacılık	İklimlendirme	Çeşitli	İnşaat
Firma Yaşı	15	25	85	94	39	17
Çalışan Sayısı	500	210	50.863	60.000	2.500	1.000

Tablo 3.
Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

	Y1/F1	Y2/F2	Y3/F2	Y4/F3	Y5/F4	Y6/F5	Y7/F6
Mülakat Tarihi	08.02.2018	12.02.2018	12.02.2018	13.02.2018	26.02.2018	22.02.2018	26.02.2018
Mülakat Süresi/dk.	43	23	20	35	20	20	21
Yaşı	62	68	33	65	48	38	39
Cinsiyeti	Er.	Er.	Er.	Er.	Er.	Er.	Er.
Eğitimi	Lisans	Lisans	Y. Lisans	Lisans	Lisans	Lise	Y. Lisans
Pozisyonu	Kurucu/YK Üyesi	Gnl. Md.	İK ve Ynt. Sistemleri Md.	Gnl. Md.	Gnl. Md. Yard.	YK Üyesi	Tesisler Mdr. Yard.
Firmada Çalıştığı Süre	15	15	4	14	12	16	1

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

623

Firma 6'yı temsil eden yöneticinin firmada çalışma süresi bir yıl olması nedeniyle ilkin çalışma dışında tutulması düşünülmüş ancak sonrasında kişinin firma, endüstri ve stratejik yönetim hakkında geniş bilgisi ve mülakat sorularına verdiği cevapların doyuruculuğu dikkate alınarak bu karardan vaz geçilmiştir.

4.2. Veri: Mülakatların Hazırlanması ve Yürütülmesi

Mülakat soruları literatüre dayalı olarak belirlenmiş ve araştırmanın amacı ve soruları çerçevesinde uzman görüşleri alınarak son halleri verilmiştir. Ardından, 11 üst düzey yöneticiye telefon, e-mail, sosyal ağlar yoluyla ulaşılmış ve randevu talebinde bulunulmuştur. Yöneticilerden üçü görüşme talebini geri çevirmiş, kabul edenlerden biri ile de görüşülememiştir. Sonuçta altı farklı firmayı temsilen yedi yönetici ile mülakat yapılabilmıştır. Bu sayı, nitel tasarlanmış bir çalışma için kabul edilebilir sınırlardadır (Flick, 2009).

Sorular her yöneticiye aynı sözcüklerle, mümkün olduğunca aynı vurgulamalarla yüz yüze sorulmuş ve biri dışında izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Ses kaydına izin vermeyen yöneticiyle yapılan mülakatta not alınmış ve toplamda 30 sayfalık metin elde edilmiştir.

Bu tür nitel örgütlü çalışmalarda yalnızca mülakatlardan edinilecek verilerle yetinmek yeterli olmayabilir. Bu nedenle veri kaynağını çeşitlendirmek amacıyla ikincil verilere de gerek duyulur (Saldana, 2011: bl.2). Bu türden verileri, yöneticilerle daha önce yapılmış röportajlar, örgütsel kayıtlar, firmaların internet sitelerinden ve dergilerinden edinmek mümkündür. Bunlar veri çeşitlemesi için de gereklidir (Saldana, 2011: bl.2). Bu çalışmanın odaklandığı sorular dikkate alındığında ikincil verilerden yararlanma ve verileri kaynaklarını çeşitleme olanağı olmamıştır.

Bir kısıt olarak not düşmek gerekir ki, üst düzey yöneticiler ile mülakatların yapılabilmesi ancak güçlü sosyal ağların varlığıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada dahi yöneticilerin iş yoğunluğu, firmaları ve kendileri adına mülakat yapmadaki isteksizlikleri ve diğer nedenler, arzu edilen genişlik ve derinlikte bilgi edinmeyi engellemiştir. Konunun stratejik kararlarla ilgili oluşu bu durumu daha da zorlaştırmıştır. Esasen konunun hassasiyeti belirlenen ölçütlere uygun katılımcı sayısını da sınırlandırmıştır.

4.3.Verilerin Kodlanması ve Kategorilerin Belirlenmesi

Yöneticilerin ifadelerinden hareketle konuya ilişkin düşünce örüntülerini ortaya çıkartmak için kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Kategoriler, alt kategoriler ve kodların oluşturulmasında PO ve KDY'ın yukarıda tartışılan stratejik yönetimin aşamalarına ilişkin görüşleri belirleyici olmuştur. Tablo 4'te bunlara ilişkin ayrıntılar yer almaktadır. Mülakatlar bazen kesintisiz bazen aralıklarla defalarca okunarak yöneticilerin ifadelerinde ortaya çıkan baskın anlam not edilmiş ve nihai kodlar oluşturulmuştur. Bu süreçte mülakat soruları da literatür incelemesine dayalı olarak hazırlandığı için, oluşturulan kategori, alt kategori ve kodlar dışında yeni bir alt-kategori oluşturmayı gerektirecek bulgulara rastlanmamıştır. Yöneticilerin söylemleri tam da PO ile KDY'ın çizdiği çerçeve ile örtüşür mahiyettedir. Öngörülemezlik durumu ise, yöneticilerin ifadelerinin iki yaklaşımın görüşleri arasında yüksek geçişkenliğe işaret etmesiydi. Bununla ilgili ayrıntılar aşağıda verilecektir. Veri çözümleme sürecinde herhangi bir yazılım kullanılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 4.
Kategori ve Alt Kategorilerin Oluşturulması

ANAKATEGORİ: STRATEJİK BAŞARI					
	Kategoriler	Pozisyon Okulu Kaynaklara Dayalı Yaklaşım			
		Seçilmiş kodlar ve etiketler			
ALT KATEGORİLER	1 Stratejik Düşünme	Rasyonel		Sezgisel	
	<i>Strateji belirleme süreci</i>	-Analitik -Bıçimsel -Hiyerarşik ve dikey		- Sezgisel - Bıçimsel değil -Yatay ve çapraz	
	<i>Firma, rakip, çevreye ilişkin gerçekler...</i>	-Nesnellik, -Kestirilebilirlik		-Öznellik, -Kısmi kestirilebilirlik	
	<i>Strateji belirleme...</i>	-Bilimsel-planlı		-Sanat-Sezgisel	
	<i>Kararların alınışı...</i>	-Veri ve hesaplama ile -Rasyonel tercih		-Sezgisel -Doğaçlama -Kendiliğinden	
	2 Rekabet Avantajı Kaynağı ve Sürdürülebilirliği	Dışarıdan (Endüstri)	İçeri	İçeriden (Firma) Oluşturma Uygulama	Dışarı Strateji ve
	<i>Rekabet gücünün dayanağı...</i>	-Endüstri -Pazarın yapısı		-Firma -Kaynak altyapısı	
	<i>Çevre ile etkileşim...</i>	-Çevreye uyum		-Kaynak yapısına uyumlaştırma	
	<i>Stratejik odak ve eylem...</i>	-Pazarda ayrıcalıklı konum		-Ayrırt edici kaynaklar	
	<i>Rekabette öncelik...</i>	-Yüksek engelleri oluşturma	giriş	-Kaynakların aktarılmasını, taklidini engelleme	

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma
626

Tablo 4. Devamı

ANAKATEGORİ: STRATEJİK BAŞARI			
	Kategoriler	Pozisyon Okulu	Kaynaklara Dayalı Yaklaşım
Seçilmiş kodlar ve etiketler			
ALT KATEGORİLER	3 Strateji Oluşturma ve Uygulama	Planlı ve Hiyerarşik	Kendiliğinden ve Katılımlı
	<i>Stratejinin tasarımı...</i>	-Bilinçli -Planlı	-Kendiliğinden -Doğaçlama
	<i>Strateji oluşturma...</i>	-Üst yönetim -Planlı	-Katılımlı -Kültürel, öznel etmenler
	<i>Strateji zamanlaması</i>	-Hiyerarşik -Sıralı (belirle-uygula)	-Aşağıdan yukarıya -Eşzamanlı
	<i>Geleceğe ilişkin varsayım</i>	-Ardışık -Kestirme -Öngörme	-Tekrarsal -Bilinmez -Tahmin edilemez
	4 Stratejik Değişim	Devrimseldir	Evrimseldir
	<i>Değişimi uygulama</i>	-Hiyerarşik	-Katılımcı
	<i>Değişimin mahiyeti</i>	-Bir kerede yüksek -Kökten	-Sürekli -Yavaş yavaş

4.4. Araştırmanın Güvenvericiliği (Trustworthiness)

Nitel çalışmaların bilimsel kalitelerinin güvence altına alınabilmesi için “güvenvericilik” şemsiye kavramından yararlanır. Bu kavram içsel ve dışsal geçerlilik ile araştırmanın güvenilirliğini, inandırıcılığını teminat altına almayı amaçlar (Coşkun, 2019:6). Bunun için Tablo 5’te gösterilen şu işlemler yapılmıştır:

Tablo 5.
Araştırmanın Güvenvericiliğinin Sağlanması

Güvenvericilik Boyutu	Yapılanlar-Açıklamalar
<i>Kredibilite/ İnandırıcılık</i>	Çalışma, bilimsel süreç gözetilerek tasarlanmış ve yürütülmüştür. Veri derleme, çözümlene süreçlerine ilişkin ayrıntılar verilmiştir. Bulgularla çıkarımların tutarlılığı gözetilmiştir. Yöneticilerin ifadelerinin bozulmaması için doğrudan alıntılar yapılmıştır. Kategori ve kodların belirlenmesinde yazından yararlanılmıştır. Kodları temsil eden alıntılar metin içinde özgün halleriyle sunulmuştur.
<i>Aktarılabirlik</i>	Bulguların örneklem dışında kalan katılımcılara, evrene teşmil edilebilirliği amaçlanmıştır. Bu bir istatistiksel genelleme kaygısı anlamına gelmez. Ancak tekil olgular üzerinden yürütülerek kavram geliştirenler ve fenomenolojik olana denk gelenler dışındaki bilimsel çalışmalar, doğaları gereği, açık yahut örtük, mümkün olduğunca geniş bir topluluğa teşmil edilmek istenir. Bu çalışmanın, konu edindiklerinin dışında kalan potansiyel katılımcıların görüşlerini de yansıttığı değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, daha fazla mülakatla buradakilerden daha farklı bir sonucun doğma olasılığı düşüktür. Bulgular, alanda yapılabilecek benzeri çalışmalar için de girdi olarak kullanılabilir.
<i>İtimat edilirlık</i>	Dışsal etmenler mümkün olduğunca kontrol edilmeye çalışılmıştır. Mülakat soru ve süreçlerinin benzeştirilmesi ve böylece muhatapların benzeşik bağlamda cevap vermesine çaba harcanmıştır. Araştırmacıdan talep edilen açıklamalar benzeştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmacı, sürece mümkün olduğunca az dâhil olarak katılımcıyı etkilemekten kaçınmıştır.

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Tablo 5. Devamı

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma	Güvenvericilik Boyutu	Yapılanlar-Açıklamalar
628	<i>Onanabilirlik</i> (<i>Yansızlık/Nesnelli</i> <i>k)</i>	Nitel araştırmalar epistemik olarak yansızlığın olanaksızlığı ve hatta gereksizliği varsayımı ² üzerinden yürütülürler. Ancak bu çalışmada maksat, araştırmacının olguyu nasıl gördüğü değil, katılımcının olguya yüklediği içeriğin ne olduğunu ortaya koymaktır. Bu nedenle katılımcıların görüşleri kendi ifadeleriyle ortaya konmuştur. Araştırmacılar bu ifadeleri mümkün olduğunca bireysel beklenti, öncelik ve yargılardan arındırılarak değerlendirilmişlerdir. Bulgular ile çıkarımlar arasındaki örüntünün kurulmasında ise araştırmanın dayandırıldığı iki görüşün varsayımları belirleyici olmuştur.

V. VERİ ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Türk yöneticilerinin stratejiye yükledikleri muhteva ile ilgili bulgular yazın incelemesindeki akışa uygun olarak ele alınmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

5.1. Stratejiye Yüklenen İçerik

Yöneticilerin stratejiye yükledikleri içerik ve anlamı belirlemek amacıyla strateji ve stratejik yönetimle ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

² Yansızlığın olanaksızlığı için bakınız Koyre (2000), gereksizliği için ise Feyereabend (1989) ve Keat ve Urry (2001:III. B1).

Tablo 6.

Yöneticilerin Stratejiye Yükladıkları İçerik ve Anlam				
	Y1	Y2	Y3	Y4
Yöneticilerin Strateji ve Stratejik Yönetimle İlgili Görüşleri	-İş Planı	-Konumlandırma	-Öngörü	-Plan
	-Misyön	-Karar alma	ihtiyacı	program
	-Vizyon	-Hedef belirleme	-Risk analizi	yapma
	Gelecekteki projelerin oluşturulması	-Çizilmesi gereken yol		
MS*.1	Y5	Y6	Y7	
	-Planlama	Uzun vadeli hedef	-Uzun vadeli	
	-Atılacak adımların belirlenmesi	belirleme	planlama	
			-Atılacak adımların belirlenmesi	
		-Hedef koyma		

*MS. 'mülakat sorusu' ifadesinin kısaltmasıdır.

Tabloda da görüldüğü üzere, yöneticilerin strateji ve stratejik yönetimi ağırlıklı olarak 'atılacak adımların belirlenmesi', 'planlama' ve 'hedef koyma' ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Bu ifadeler PO'nun söylemine yakın gözükmektedir. Yine bir işletme için stratejinin gerekliliği hususunda yöneticilerin bunu dışsal faktörleri önceleyerek cevaplandırmaları da benzeri biçimde PO ile örtüşmektedir. Alttağı alıntılar bu durumu ortaya koymaktadır:

Y3: Süreçlerin ve zamanın çok hızlı ilerlediği, teknolojinin hızla geliştiği günümüz Türkiye'sinde ve dünyasında öngörüye ihtiyaç duyulmaktadır. Strateji bu sebeple olmazsa olmazdır.

Y7: Strateji bize yol haritamızı belirlerken hangi adımları atacağımız konusunda yardımcı olur. Stratejide ana bir hedef konur ve bunu gerçekleştirmek üzerine uzun vadeli planlar yaparız bu yüzden kesinlikle gerekli ve önemli olduğunu düşünüyorum.

Y5: Strateji süreklilik ve sürdürülebilirlik beklediğimiz herhangi bir konuda konuya etki eden faktörlerin değerlendirilerek atılacak adımların belirlenmesidir. Bilinçli bir birey ve yönetici için her konuda gereklidir.

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Y1: *Hangi bölgede ne yapacağımız, kiminle yapacağımız, bunlar olmazsa alternatiflerinizi nasıl yürüteceğiniz çantanızda hep olmalı. ... Vereceğiniz her karar; işle ilgili, elaman seçimi ile ilgili, fiyatlandırma ve insan yönetimi ile ilgili hata yapmak şirketi batırmanız için olası bir sebeptir. O yüzden strateji firmalar için çok gereklidir.*

Görüldüğü üzere, yöneticilerin ifadeleri çoğunlukla PO iddialarıyla örtüşmektedir. Lakin burada **Y5** ve **Y7**'nin ifadelerinde stratejiye gerçek içeriğini yükleyerek "uzun dönemli", "süreklilik ve sürdürülebilirlik" gibi kavramlara atıftan bulurken **Y1** ile **Y3** ise operasyonel nitelikteki eylemlere stratejik içerik atfetmişlerdir. Her ne kadar dört yönetici de belirgin bir şekilde PO ile örtüşen betimlemelerde bulunsalar da, stratejiye yükledikleri içerik bakımından farklı şeyler söylemektedirler.

5.2.Stratejik Düşünme Sürecini Anlamlandırma

Yöneticilerin stratejik düşünme sürecini anlamlandırmada PO görüşlerine yakın kavramları benimsedikleri görülmektedir. Bilim, akıl, analiz, analitik gibi "teknik" kavramlara karşın "gömük", "sezgisel" kısımları dile getirmek "akıldan kopuş" ve "yönetsel bir zaaf" imiş gibi değerlendirilmektedir. Hatta **Y2**'nin deyişiyle "sultan palamut" devrine ait bu tarzın artık sonu gelmiştir.

Tablo 7.

Stratejik Düşünme Sürecini Anlamlandırma

1. Alt Kategori: Stratejik Düşünme Sürecini Anlamlandırma (M.S. 1-3)		
	Kodlar (etiketler)	Ussallığa Yüksek/Düşük Vurgu
Y1	-Kabul edilebilir doğrular -Analitik düşünme -Mantıkla ispatlama -Üst yönetimin değerlendirmesi -Hesaplara dayalı karar süreci	Yüksek
Y2	-Kurum görüşü doğrultusunda -Her şeyi irdeleme -Bilimsel süreç -Data ve envantere dayalı karar Dengeli süreci -Fırsatçı zekâya sahip olma -İnsan faktörüne vurgu -Tecrübeye dayalı özgüvene vurgu	

Tablo 7. Devamı

1. Alt Kategori: Stratejik Düşünme Sürecini Anlamlandırma (M.S. 1-3)		
Y3	-Analiz yöntemleri kullanma -Bilimsel yorumlama -İç ve dış çevre verilerinin sistematik toplanması -Üst yönetimin değerlendirilmesi	Yüksek
Y4	-Düzenli veri takibi -Detaylı araştırma -Üst yönetimin değerlendirilmesi	Yüksek
Y5	-Düzenli iç ve dış çevre analizi -Bilinçli veri takibi -Üst yönetimin değerlendirilmesi	Yüksek
Y6	-Hesaplamalara dayalı karar süreci -Belirlenmiş kurallar çerçevesi	Yüksek
Y7	-Amprik düşünebilme -Üst yönetimin değerlendirilmesi -İç ve dış çevre analizi -Monoton süreçler	Yüksek

Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma

631

Bu çerçevede yöneticilerin mülakat esnasında konu ile ilgili ifadelerinden bazıları şunlardır:

Y2: ... Yöneticilerin bulunduğu şartlardaki fırsatları değerlendiren zekâyâ sahip olması veyahut girişimcilik özelliği olması gerekir. Ama ... sadece o eskiden olduğu gibi sultan palamut metotlarıyla ben öne çıkıp da şu kararı alıp yatırım yapacağım diye deme çağı bitti. Artık tedarikçisinden pazarına varıncaya kadar bilimsel bir şekilde her şeyi irdelemek önemli. Diğer taraftan keskin bir şekilde stratejist bilim insanı ya da sanatçı diyemeyiz bu tür parametreler sadece matematiksel verilerden ibaret değil dolayısıyla içerisinde insan faktörü varsa her zaman sapabilir.

Y3: Stratejik planımızı yaparken birçok farklı analiz metodu kullanıyoruz: PEST analizi, SWOT analizi, çevre analizi yapıyoruz. Bu analizler sonucunda çıkarımlar elde ediyoruz bunların hepsini bilimsel bir metodolojinin içine koyup yorumluyoruz. İç ve dış çevremizle ilgili memnuniyet anketlerimiz var her sene düzenli olarak yaptığımız ayrıca öneri şikâyet modülleri, çağrı merkezi üzerindeki formlar yoluyla datalarımızı oluşturuyoruz.

Y6: ... Askerden döndüğümde gördüm ki hayalimdekinden çok daha küçüğüz şirket olarak. Sonra ben büyük firmalar ne yapıyor diye merak ettim. Büyüyen bir şirket nasıl olur? Nasıl marka olurum? Nasıl piyasa adamı olurum? Bunlara kafa yordum, araştırdım. Diğer taraftan yaptığımız işin bir de derecelendirilmesi olmalı. Kim derecelendiriyor diye baktım: Türkiye Müteahhitler Birliği. O zaman hayal ettim buraya 10 yıl içerisinde üye olmayı ve her gün takip ettim. 2002 de hayal ettim 2012 de üyelik aldık biz.

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

Yöneticilerin, stratejik düşünme ile ilgili genel olarak PO ile benzer bir dil kullandıkları görülmektedir. Bu sürece “hayal etme” ifadesini sadece Y6 katmıştır. Yöneticilerin “fırsatçı zekâya sahip olma (girişimcilik)”, gibi ussallığa daha az atıfta bulunan ifadeleri oldukça azdır. Genelde yenilikçiliği, yaratıcılığı, sezgileri stratejik düşünme süreçlerine kattıklarına dair ifadelerden özenle kaçınıldığı görülmektedir.

5.3.Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Dayanağı

Yöneticilerin, sürdürülebilir rekabet gücünün dayanağı olarak endüstriyi mi yoksa firmanın kaynaklarını mı gördüklerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların yaygın olarak “firma kaynaklarına” işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu durumda yöneticilerin en azından bu konuda KDY’ın görüşlerine yakın oldukları söylenebilir. Ancak verilen cevaplar derinlemesine incelendiğinde ortada bir kavram karmaşasının olduğuna ilişkin ipuçlarına rastlanmaktadır. Kavram karmaşasının “firmanın üstünlükleri” ile “kaynak tabanlı yetenek ve yetkinlikleri” arasındaki farkın gözetilmemesinden doğduğu değerlendirilmektedir. Yetenek ve yetkinliklerde “taklit edilmesi” ve “aktarılması” güç; nadir bulunan firma kaynaklarının stratejik üstünlük sağlaması söz konusu iken, üstünlükler için bu ön koşullar söz konusu değildir. PO anlamında “üstünlük”, “rakiplere göre daha iyi yapılan işler” olarak tanımlanır (Coşkun, 2016: bl. 3 ve bl.5).

Tablo 8.
Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Dayanağı

2. Alt Kategori: Rekabet Gücünün ve Sürdürülebilirliğin Kaynağı (M.S. 12,13,14)			
Kodlar (etiketler)	Dışarıdan İçeriye(Endüstri)/İçeriden (Firma)	Stratejik yüklenen Dışarıya (üstünlük,PO; yetkinlik-KDY)	kaynaklara anlam
Y1	-Doğru endüstri seçimi -Avantajlı pozisyon oluşturma	Endüstri	Üstünlük-PO
Y2	-Çevreye uyum sağlama -Firmanın kaynak ve kabiliyetleri	Firma	Üstünlük- PO
Y3	-Ayırt edici kaynak -Firmanın kaynak ve kabiliyetleri	Firma	Üstünlük- PO
Y4	-Kaynak tabanını geliştirme -Ayırt edici yetkinlik	Firma	Üstünlük-PO
Y5	-Ayırt edici kaynak -Kaynak tabanını geliştirme	Firma	Üstünlük-PO
Y6	-Firmanın kaynak ve kabiliyetleri -Kaynak tabanını geliştirme	Firma	Üstünlük-PO
Y7	-Firmanın kaynak ve kabiliyetleri -Ayırt edici yetkinlik	Firma	Üstünlük-PO

Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Yöneticiler ayrıca temsil ettikleri firmayı merkeze alma eğiliminde oldukları için stratejik üstünlüklerinin kaynağının firma olduğunu dile getirmektedirler. Ancak “firmaya özgü” var saydıkları yetenek ve yetkinliklerin uzun dönemde “aktarılamaz” yahut “taklit edilemez” olduğunu gösterir güçlü kanıtlar sunmamaktadır. Örneğin Y7 durumu şöyle açıklamaktadır:

Y7: ... İnşaat sektörü alternatifi çok olan bir sektör. ... Bizim üretmiş olduğumuz izolasyon, kaplama malzemesi ya da diğer malzemelerin; aynı türde de farklı firmalar tarafından üretilmiş var. O yüzden başarıyı sadece karlı bir endüstride olmaya bağlayamayız. Bizim sahip olmuş olduğumuz özellikler ve yeteneklerle birlikte bu bizi bir noktaya getiriyor. Örneğin biz kendi bünyemizde prefabrik ürünler, evler yapıyoruz, bir ürünü dışarıya satamadığımız zaman kendi bünyemizde kullanıyoruz böyle de bir avantajımız var. Bu da bizim yetkinliğimiz sayılır mı, sayılabilir.

Y7 firmasının bir ürünü dışarıya satamadığında iç pazarda satabildiğini bunun da kendi yeteneği sayılabileceğini düşünmektedir. Ancak bu yetenek

“firmaya özgü” ve “uzun dönemde taklit edilemeyecek” nitelikte değildir. En fazla SWOT analizinde bir üstünlük olarak yer alabilir. Dolayısıyla örtük olarak PO'nun iddialarına yakın durduğunu söylemek olanaklıdır. Yine Y4 şunları söylemektedir:

Y4: Havacılık sektörü son 10, 15 yıla baktığımızda özellikle, öyle çok rahat sorunsuz büyüyen bir sektör değil. Ayrıca tekel de değiliz, çok fazla rakip var. O sebeple rahatlıkla söyleyebilirim ki başarımız bulunduğumuz endüstri odaklı değil, firma odaklıdır. Çalışkanlığımız, sahip olduğumuz pratik zekâ, ilişkileri daha rahat yönetebilme kabiliyetimiz kurumsal kültürümüzün bir göstergesidir. Rakiplerimizden farklılaştığımız noktalara bakarsak; bir defa networkümüz çok geniş (120 ülkeye uçuyoruz). Reklam stratejilerimiz çok başarılı geri dönüşlerde bunu görmek mümkün. Örneğin Business bölümüne çok önem veriyoruz. Rakiplerimizle kıyasladığımızda kurum olarak oldukça iyi yönetiyoruz bunu ve geliştiriyoruz. Business Class Lounge'ımız dünyanın en iyi Business Class Lounge'ı seçildi. Bunlar hep firmaya özgü kaynak ve yetenekler.

Görüldüğü üzere Y4 firmaya özgü üstünlüklerden söz ederken “pratik zekâ”, ilişki yönetebilme kabiliyeti”, “geniş uçuş ağı”, “reklam stratejileri”, “business lounge” gibi etmenleri öne çıkarmaktadır. Bunların “pratik zekâ” gibi tam olarak ne anlama geldiği belli olmayanları dışında hemen hepsi aktarılabilir, taklit edilebilir niteliktedir. Dolayısıyla bu özellikle aslında PO mantığına göre firmanın güçlü yönlerdir. Bunlar “firmanın iş kültürü içerisinde gömük” olmadığı için taklit edilmeleri de mümkündür.

Diğer taraftan yöneticilerden ‘Y1’ rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin kaynağını açıklarken endüstriyi işaret etmiştir. Fakat çevrenin hızla değişmesi gibi nedenlerin, işletmelerin sadece karlı bir endüstride yer aldıkları konumdan beslenerek rekabet avantajı elde etmesini ve sürdürülebilirlik sağlamasını engellediğini dile getirmiştir:

Y1: Şartlardan bir tanesi doğru bir endüstride olmak: Demir yolu sektörünü biz katma değeri daha yüksek olduğu için seçtik, bilinçli bir seçimdir, ama hepsi o mu? ... şirketler dinamik bir yapı içerisinde bu sebeple mekanizmasını sağlam kurmalı ve hep devam edebilen iyi bir gelişim içerisinde olmalı. Şirketin kendi yetenekleri (mühendislik, planlama, üretim), işin severek yapılması bunlar da hep kârlılığı arttıran faktörlerdir. Dolayısıyla bölge önemli, doğru sektörün seçilmesi önemli ama sizin kabiliyetleriniz

onlarla uyuşmuyorsa veya kabiliyetlerinizi geliştirme imkânı bulamıyorsanız dengeler bozulabilir.

Yöneticilerden 'Y5' ise rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin kaynağını açıklarken endüstri seçiminin değişmez sonuçlar ortaya koymadığını, rekabet avantajının ve bu avantajın sürdürülebilmesindeki başarının tamamen firma kaynak ve yetkinliklerine dayalı bir 'farklılaşma' anlayışına bağlı olduğunu altını çizmiştir:

Y5: Kar marjı çok yüksek bir pazarda iş yapıp çok başarısız bir firma olabileceğiniz gibi çok düşük kar marjı olan pazar içinde çok karlı iş yapıyor olabilirsiniz. Bu tamamen sizin pazar içindeki rakiplerinizden ne kadar başarılı farklı stratejiler oluşturduğunuza bağlıdır.

Son olarak 'Y2' rekabet avantajının kaynağını ve sürdürülebilirliği şirketin iç dinamiklerine dayandırmıştır. Pazarda tekel olunmayışı ve ikamelerin varlığından dolayı rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürebilmek için Porter'ın jenerik stratejilerinden 'farklılaştırma' vurgusu yapmıştır. Farklılaştırmanın ise ancak firma kaynak, kabiliyet ve yetenekleri çerçevesinde gerçekleştirilebileceğinin üzerinde durmuştur.

Y2: Biz pazarda tekel değiliz, bizim pazarladığımız ürünlerin alternatifleri var, ısıtmada sadece doğalgazı kullanmıyoruz, kömür de var. ... Tekel olmadığımız için müşteri memnuniyeti, ürün faydalarının toplumsal fayda ile bağdaştırılarak yeni müşteri kazanımının sağlanması konuları şirketin iç dinamiklerini öne çıkarır. Eşit koşullardaki iki şirket var diyelim, iki şirketin kendi iç dinamikleri farklı çalışıyorsa diğerinden öne geçmesi her zaman mümkündür. Dolayısıyla şirket içindeki kaynaklar, insan unsuru, yönetenin onlara verdiği değer, gösterdiği saygı başarı bunlarla mümkün olur.

Görülmektedir ki yöneticiler, firmalarının rekabet üstünlüklerinin dayanaklarını açıklarken çelişkili ifadeler kullanmaktadırlar. Bu da, hem temsil ettikleri firmayı merkezi bir konuma yerleştirme psikolojisinden hem de kavramların içeriğine hâkim olunmamasından kaynaklanmaktadır. Özellikle firmanın güçlü yönleri ile kaynakların taklit edilemezliği ve aktarılamazlığı arasındaki çizgi nedeniyle ortaya bazı yanıltıcı ifadelerin çıktığı belirlenmiştir.

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

5.4.Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreçleri

Strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde yöneticilerin ussallık ile sezgisellik; planlama ile kendiliğindelik arasında nasıl bir görüş belirttiklerine ilişkin bulgular Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9.
Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreci

3. Alt Kategori: Strateji Oluşturma ve Uygulama (M.S. 4-11)		
<i>Kodlar (etiketler)</i>	<i>Planlanmış</i>	<i>Strateji/Kendiliğinden</i>
<i>Strateji</i>		
Y1 -5N 1K -Risk analizi -Olasılıkları planlama -Uzun vadeli öngörü - Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma	Planlanmış	
Y2 -Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma -Süreç takibi -Önceden simüle etme	Planlanmış	
Y3 -Faaliyetlerde mevzuat değişikliklerini takip - Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma (riskleri öngörme, tedbirli olma)	Planlanmış	
Y4 -Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma -Plan, proje dâhilinde hareket etme -Süreç planlama	Planlanmış	
Y5 -Fizibilite çalışması yapma -Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma -Ön hazırlıklara göre karar alma	Planlanmış	
Y6 - Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma -Plan, proje dâhilinde hareket etme	Planlanmış	
Y7 - Süreç takibi -Hiyerarşik düzeyde strateji oluşturma -Plan, proje dâhilinde hareket etme	Planlanmış	

Görüldüğü gibi, strateji oluşturma ve uygulama sürecine ilişkin tüm yöneticiler stratejilerin rasyonel ve bilinçli bir biçimde doğrudan ya da dolaylı bir planlamanın ürünü olarak üst yönetimce oluşturulduğunu ifade etmektedirler. Benzeri biçimde, alınan kararların yukarıda aşağıya iletilerek astlar tarafından uygulamaya geçirilmesi konusunda görüş birliğine sahiptirler. Konuya ilişkin ilgili yönetici ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

Y7: Bizde yukarıda bir ana hedef belirlendikten sonra alt hedefler herkese iletilir ve daha sonra herkes o çerçevede plan ve programını yapar.

Y6: Biz aile şirketi olduğumuz için evde de sık sık baba oğul oturup plan kurarız. Daha sonra yönetim kurulu ile de birkaç sefer toplantı yaparız. Çok ciddi kararlarda babamın da çözemediği, oturup yönetim kurulu ile birlikte karar verilir.

Y1: Ben kurucu ortağım. Örneğin 5 yıl sonra Türkiye’de hızlı tren yapabilecek hale geçeceğimi 3 yıl sonra da metro aracını anahtar teslim yapabilecek hale geleceğimi hayal ettim. Bunu yönetim kuruluna, ortaklarıma karşılaşılabileceğimiz riskleri ile ve olası senaryolarıyla anlattım herkes düşüncelerini söyledi ve bizi endüstri 4.0 seviyesine getirecek makineleri aldık biz.

Y2: Biz süreçlerle yönetim felsefesini şirkette oturttuk. Şirketteki her şeyin bunun içerisinde olduğuna inanıyoruz ve söylüyoruz. Ancak alacağımız karar stratejik öneme sahip bir karar ise ve kurumsal risk barındırıyorsa bu kararlar için üst yönetime çıkıyoruz.

Tablo 9’daki ‘plan proje dâhilinde ilerleme’, ‘simüle etme’, ‘gidişata göre önleyici tedbirler alma’, ‘süreç takibi’, ‘fizibilite çalışması ve risk analizleri yapma’ ifadeleri yöneticilerin dilinin PO’ya yakın ve yatkın olduğunu göstermektedir. Bazı yöneticiler (Y2, Y3, Y5) bu süreçte ‘tedbirli olma’, ‘riskleri ön görmeye çalışma’, ‘gidişata göre önlemler almaya çalışma’ gibi bilinmezlikten doğan günübürlük kaygıları dile getirilmiştir. Bu durumun KDY’nin ‘gelecek tahmin edilemez’ savına denk geldiği söylenebilir. Ancak PO da çevreye ilişkin çözümleme ve tahminlerde “şansı”, yani “bilinmezliği” bir değişken olarak yedekte tutar.

Yöneticilerin ifadeleri de yüksek belirsizliklerin tahmin yürütmeyi olanaksız kıldığını, bir soruna ilişkin bütün alternatiflerin tam olarak ve ayrıntılı bir biçimde bilinip değerlendirilemediğini, bu ihtimallerin bilinmesi durumunda dahi kaynak ve zamanın yetersiz kalacağına işaret etmektedir:

Y2: Her şey dinamik şirkette, dış etkenlerde dinamik. Türkiye’nin son dönemdeki konumuna baktığım zaman badireler atlatılıyor, bazı zafiyetler var dolayısıyla gelecek belirsiz. Dolayısıyla insanların yarın yıkıldık dememesi için her şeye hazırlıklı olarak çalışması lazım. Hazırlıklı olduğumuz zamanda her şeyi daha önceden simüle etmeli, şu durumla karşılaşırsak aksiyonumuz ne olur veya ne olmalı diye önceden düşünüp tedbirini almali.

Y3: Geleceği kestirmek diye bir şey yok, o kehanete giriyor. Az önce de bahsettiğim birçok şey de analizleri yapıyorsunuz ama her sene gözden geçiriyorsunuz. Eğer stratejist %100 bilim insanı olsaydı şu anda stratejik planı gözden geçirmiyor olurduk. Ne de olsa 5 sene böyle gidecek derdik bilirdik bunu.

Y5: Yöneticilerin geleceği kestirebilmek adına her ihtimali tahmin edebilme yeteneği maalesef ki yoktur. Diyelim ki her ihtimali biliyorsunuz ve ona göre önlemler alıyorsunuz o zamanda zaten bu strateji değil sadece uygulamadır. Diğer taraftan tahmin ettiğiniz bütün ihtimaller içinde önlem alamazsınız, buna çoğu zaman bütçeniz yetmez. Bunlardan gerçekleşmesi en yüksek olanları en yakın gerçekleşme ölçeğinde değerlendirebilmek önemlidir.

Son olarak mülakatlar sonrası ortaya çıkan bir diğer önemli nokta ise yöneticilerin strateji oluşturmaya ve uygulamaya dayalı ifadelerinin birçoğunun aslında planlamaya dayandırıldığıdır. Bu bağlamda birçok yöneticinin strateji oluşturmaya ve uygulamaya planlama ile aynı anlamda kullandıkları saptanmıştır.

5.5.Stratejik Değişime İlişkin Görüşler

Yöneticilerin stratejik değişim hakkındaki görüşleri Tablo 9’da özetlenmiştir. Burada ilk bakışta, yukarıdaki genel görüntünün aksine, PO’nun öngördüğü “devrimsel” değişim değil de KDY’ın öngördüğü evrimsel bir yaklaşım ile sürekli iyileştirme mantığının hâkim olduğu görülmektedir. Ancak mülakatlardan yapılan alıntılardan da anlaşılacağı üzere, PO ile ilişkili tepe yönetim, hiyerarşi gibi kavramlar da ihmal edilmemektedir. Değişim gerekliliği ve değişimin yönetilme biçimi konusunda yöneticilerin tavırlarının belirgin olmadığı söylenebilir. Ancak bunun “stratejiye” yüklenen içerik ile doğrudan ilişkili bir yanılğı olduğu mülakatlardan anlaşılmaktadır. Neyin “stratejik” olduğu konusunda bir anlayış birliği olmayınca neyin “stratejik değişim” olduğu konusunda da farklı yorumlar olabilmektedir.

Tablo 10.
Değişime İlişkin Görüşler

4. Alt Kategori: Değişime İlişkin Görüşler		
	Kodlar (etiketler)	Devrimsel/Evrimsel
Y1	-Hayal -Risk -Dinamik -Gelecek	Devrimsel: PO ile uyumlu. Ülkenin ithal ettiklerini üretme, yani endüstriden firmaya. Hayal ettim ve yaptım. Ardından iyileştirici eylemler...
Y2	-Süreçler -Öneri-değerlendirme	Evrimsel
Y3	-Sürekli iyileştirme -İyileştirme	Evrimsel
Y4	-Ön hazırlık -Uyum	Evrimsel
Y5	-İlerleme -Eğitim -Pazar araştırmaları	Evrimsel
Y6	-Aile bağı -Sürekli iş takibi	Evrimsel
Y7	-Periyodik toplantılar	Evrimsel

Bu çerçevede yöneticilerin konu ile ilgili ifadelerinden bazıları şöyledir:

Y6: *Aile bağı içerisindeki silsile bizdeki. Dışarıdan gelen, çok bağımsız olan bir yönetici barınamaz bizde, çok radikal kararları olan bir yönetici. Danışacak bizdeki yönetici profesyonel yaklaşımlı olacak elbette ki ama idealist olmayacak. ... Şirketin marka değeri artsın diye derneklere üye olduk, logomuzu değiştirdik. Bunları konuşuyoruz aramızda. Bazen ben bir fikirle gidiyorum şirketi iyi noktaya taşıyacak şeyleri adım adım gerçekleştiriyoruz.*

Y1: *... endüstri 4.0 seviyesine bizi getirecek zorlayacak makineleri aldık biz. Bu makineleri ben kurucu olarak hayal ettim ve beş yıl sonra Türkiye de hızlı tren yapabilecek hale geleceğim, üç yıl sonra metro aracını anahtar teslim yapabileceğim, bir yıl sonra gövde halini yapabilecek hale geleceğim diye hayal ettim. Ülkenin gelecekteki istikametinde bunlara ihtiyaç duyulacak. Şu anda bu hizmetler ve ürünler ithal ediliyor ve ben bunları yapabilecek kabiliyetlerin var olduğunu düşünüyorum ... Rekabetçi olabilmek adına pirinç tanesi büyüklüğündeki bir firmanın hedefleri bu. Bir adım attık;*

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**

640

beş yıl sonra bu firmanın metro araçları yapabilmesi, hızlı tren yapabilmesi adına yatırım yaptık ve risk satın aldık. Bu stratejik planı yaparken tek bir kişinin one man show olması mümkün değil...

Y4: Çok stratejik kararlar almak zorunda kaldık ... bunlardan en önemlisi: Moskova'da 3 tane havalimanı var ... Biz daha önce ağırlıklı olarak Şeremetyevo'ya uçuyorduk. Ben o çevrelerde yazılan yazılardan, gittiğim toplantılardan anladım ki yavaş yavaş bizim uçtuğumuz hava limanı Skyteam'e ait olacak ... bizi çıkarmak zorunda kalabilecekler... One World'un uçtuğu Domodedovo One World'un olacak zamanla. Uçmadığımız Vnukovo Star Alliance'in olucak. Orada da çok yeni bir terminal yapıyorlardı. ... Yeni, çok modern 25-30 milyon yolcu kapasiteli Rusya'nın en büyük yolcu terminallerinden biri olacaktı. Araştırma yaptığımızda gördüm ki ben bu havalimanı hem şehre çok yakın hem ulaşımı daha kolay hem de Türkiye'ye uzaklığı 10 dakika daha az. Bunları öğrenince başladım arkadaşlarıma anlatmaya acaba biz tüm uçuşlarımızı buraya mı götürsek diye. İlk yaptığımız toplantıda benim dışımda herkes karşı çıktı. Yani çok riskli bir şey, bütün uçaklarınızı taşıyacaksınız. Yolcularınız alışmış oraya uçmaya. ... Neyse ikna ettim ben arkadaşları 5-6 ay içinde. ... O zaman ben başladım hava alanı yönetimiyle görüşmeye, en üst düzey yönetimle yani. Pazarlıklar yapmaya başladık. Çünkü bizim büyüklüğümüzde bir havayolu şirketi orada yoktu onlar için de bir avantaj olacağını ben biliyordum bunun. Mesela handling hizmetleri (yer hizmetleri) giderlerimizde muazzam indirimler aldım oraya giderken. Şeremetyevo' da uçaklarımıza yakıt alırken -5 sene önce geçtik biz oraya 2012- 1355 dolar yakıtın tonuydu orada biz burada, Vnukovo'da 890 dolara anlaştık mesela. Çok ciddi bir indirim bu. Ve karar verdik ve geçtik Vnukovo' ya. Çok iyi hazırlık yaptığımız için de büyük problemler çıkmadan karşımıza operasyonu yönetebildik. 3 yıl içinde de aldığımız indirimle 25-30 milyon dolar tasarruf ettik oraya geçtiğimiz için. Bu Moskova THY için çok stratejik bir karar ve uygulamaydı ve bizim lehimize oldu güzel oldu.

Belirtildiği üzere, stratejik değişimin devrimsel ve evrimsel anlayışlarla gerçekleştirilebileceğine dair tartışmalarda kritik konu, hangi değişimin "stratejik" olduğudur. Burada özellikle Y4 örneği öğreticidir. Yönetici konuya "çok stratejik kararlar almak zorunda kaldık..." cümlesiyle başlıyor. Bu PO'nun stratejiye atfettiği "prokatiflik" yerine "reaktif" bir tarza denk gelmektedir. Yönetici kendi-merkezli bir bakış açısıyla alınan bir kararı "stratejik" olarak nitelendirirken, o kararın, temsil ettiği şirketin insicamı göz önünde bulundurulduğunda aslında stratejik, hatta taktik bile değil, operasyonel bir karar olabileceğini dikkate almamaktadır. Bu durumda yöntemsel bir sorun ortaya çıkmaktadır. Özellikle küresel şirketler için "stratejik karar", "üst

yönetim” gibi tanımlamalar için analiz birimi ne olacaktır? Bu örnekte olduğu gibi küresel ölçekte bakıldığında operasyonel gözükken bir karar, yerel ölçekte stratejik olabilmektedir.

Öte yandan “stratejik karardan ne anlaşıldığı” sorunu Y6’nın ifadelerinde de belirgin şekilde görülmektedir. Bu türden kararlara örnek olarak “derneklere üye olmak”, “logo değiştirmek” “arsa bakmak” verilmektedir ki, bunların aslında eylemsel veya belki en fazla taktiksel uygulamalar olduğu açıktır.

Stratejik kararları “radikal”, “kökten değişim” anlamındaki eylemler ile örtüştüren yalnızca Y1’dir. Hayal, risk, geleceği tahmin etmek, ölçek ve mahiyet değiştirmek... Bu anlamıyla Y4’ün söylemleri net bir “devrimsel değişim” çağrışımı yapmaktadır ve PO ile örtüşmektedir. Diğer cevaplardan görüldüğü kadarıyla yönetici aslında günübürlük kararlar ile boğuşmakta, bunlarla başa çıkma yolları aramakta ve rekabet baskısı altında uzun projeksiyonlar yerine kısa vadede sonuç alabileceği uygulamaların başarısı için cebelleşmektedir. Burada cebelleşme kavramı tecrübe ve akıl içerdiği kadar tepki ve sezgi de içermektedir ki bu haliyle tam da KDY’n görüşlerine uymaktadır.

VI. GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sorusu odağında, yöneticilerin ifadelerinden şu çıkarımlar yapılmıştır:

Birincisi, yöneticilerin stratejiye yükledikleri anlam ve içerik büyük değişkenlik göstermektedir. Bu yönüyle bakıldığında stratejiyi planlama ile eşanlamlı varsayanlar olduğu gibi herhangi günübürlük ve eylemsel uygulamaları stratejik olarak görenlere de rastlanmıştır.

İkincisi, Türkiye’de lisans ve lisansüstü programlarda okutulan ders kitapları yaygın olarak PO’nun dilini benimsemişlerdir. Öğrettikleri “beş güç”, “değer zinciri”, “FÜTZ” gibi analiz teknikleri de bu okulun görüşlerini yansıtır. Dahası kamu ve özel sektörde uygulamacılara önerilen örnek strateji uygulamaları PO’nun görüşleri esas alınarak oluşturulmuştur. Bu nedenle yöneticiler ideal durumdan söz ederken PO dilini kullanmaktadır. Ancak iş kendi gerçek uygulamalarından örnekler vermeye gelince, daha çok günlük

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

sorunlar, bilinmezlik, öngörülmezlik, cebelleşme gibi durumlara denk gelen ve KDY'ın stratejiye yüklediği içeriği çağrıştıran olguları dile getirmektedirler.

Üçüncü olarak, yöneticilerin söylemlerindeki bu “ikiliği” pekiştiren bir diğer neden ise psikolojik bir olguya işaret eder. Yöneticiler karşılarında bir üniversiteli araştırmacı gördüklerinde “akademik dile ne denli hâkim olduklarını gösterme” gereği duymaktadırlar. Bu nedenle mülakatlardaki söylem genellikle “mektebi” ile “mesleki” bir dil karışımıyla oluşmaktadır. Bir yanda “simüle etmek”, projeksiyon” öte yanda “sultan palamut zamanı” aynı cümlelerde yer alabilmektedir. Mülakatlar boyunca bu duruma işaret eden ifadelere sıkça rastlanmıştır. Sonuçta, beklendiği gibi mektebi dil PO'ya, mesleki olan ise KDY'a çalmaktadır.

Benzeri durum, yöneticilerin stratejik başarıda odak olarak endüstriyi ya da firmayı görmelerinde de kendini belli etmektedir. Daha önceki söylemleriyle kısmen de olsa zıt görünecek biçimde, rekabet avantajının kaynağı olarak endüstrinin yapısal özelliklerinden çok firma kaynak ve kabiliyetlerini göstermişlerdir. Bu bakımdan yöneticiler, ‘içeriden dışarı’ bir bakış açısıyla, KDY'ın iddialarıyla örtüşen ifadeler kullanmışlardır. Burada da cevapların arkasındaki psikoloji kendini göstermektedir: yöneticiler, yorumlarını firmayı esas alarak yapmaktadırlar. Firma, bir anlamda kendileriyle özdeşleşmiş yapı anlamına gelmektedir. Endüstrinin çekiciliği esaslı yanıtlar, kendi başarılarına yahut hikâyelerine haksızlık olacaktır. Öte yandan, bazı yöneticiler, rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin kaynağı olarak her ne kadar firmayı işaret etse de konumlandırma ve pazara giriş engelleri oluşturma gibi PO iddialarına da mülakatlarında yer vermiştir.

Strateji oluşturma ve uygulama süreci ile ilgili olarak “tepeden aşağıya”, “ussal” ve “planlanmış” kavramlarına güçlü vurguların olduğu ve PO'yu çağrıştıran bir görüntü ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin ifadelerinde tutarlılığın en güçlü olduğu alan burası gibi gözükmemektedir. Zira yöneticiler aksine ifadeler kullanıyor olsalardı kendilerini inkâr etmiş gibi olacaktı. Üst yöneticilerin kendi hükümranlık alanlarına ilişkin günübürlük kararlarla hareket ettiklerini söylemeleri, inşa edilmiş yönetici olgusu ile örtüşen bir durum olamazdı.

Stratejik değişim ile ilgili tartışmalardan yapılabilecek temel çıkarım ise, yöneticilerin söylem tutarsızlıklarının en güçlü biçimde bu alanda kendini

gösterdiği'dir. PO odaklı bir görüntü sergilenirken verilen örneklerin gerçekte KDY'a tekabül ettiği görülmektedir.

Bu noktada sorulması gereken soru şudur: Söylemlerdeki bu ikiliği yadsımalı mı yoksa veri olarak mı kabul etmeli? Muhtemelen, yöneticiler konumları gereği zihinsel tutarlılık kaygısından çok pratik gerekleri önelemektedirler. Bu durum da pragmatizme; yani koşullar için uygun olanın ilkesel anlamda uygun olana tercih edilebilirliğine işaret etmektedir. Bir akademisyen için okulların birleşmesi zihinsel bir meşguliyet gerekçesidir, bir yönetici için ise değildir. Burada "bilim felsefesi" düzeyinde kuramsal tekliğin veya çeşitliliğin tercih edilebilirliği tartışmasından da bir sonuç çıkmayacağı açıktır³. Görülüyor ki bu ikiliği olgu olarak kabul etmekten ötesi bilimsel alanın dışında tartışmaları gerektirmektedir. Sadece kısmı bir çıkarım yapmak gerekirse, yöneticilerin günlük uygulamalarında PO ile KDY'ın söylem ve terminolojilerini eşzamanlı kullanmalarının pratiğin kuramsal olana öncelendiğini düşündürebilir. Muhtemelen akademik topluluk, uygulamacıların açtığı bu yoldan destek alarak daha yoğun bir bütünleştirme veya sentezleme çabası içerisine girecektir.

Son olarak, araştırmanın bir kısıtından hareketle, Türkiye bağlamında ve özellikle yönetim alanında nitel çalışma yapmanın zorluğundan söz etmek gerekir. Türkiye'de işletmeler ile danışmanlık şirketleri ve akademik topluluk arasında uzun süreli profesyonel iş birlikleri kurulamadığı için işletmelerin "örtük" özelliklerini, gömük hikâyelerini ortaya çıkarabilecek ve gerçek anlamda "derinlemesine" analizleri mümkün kılacak veri setleri oluşturmak mümkün olamamaktadır. Zaman baskısı altında yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar yahut gazete ve dergilere halkla ilişkiler bağlamında yöneticilerce verilen söyleşiler örgütsel gerçeklikleri açığa çıkarabilecek veri kıvamından

³ Bir alanda kuram çokluğu yahut çeşitliliğinin alanın bilimselliği adına iyi mi yoksa kötü bir durum mu olduğu yönünde "bilim felsefesi" çok karşıt görüşleri bünyesinde barındırır. Şu kadarını söylemek gerekir ki Popper, yanlışlamanın (dolayısıyla bazı teorilerin ölümünün) mantıksal bir zorunluluk olduğunu, Quine ise olmadığını iddia eder. Bu tartışmanın devamı olarak Lakatos "sofistike Yanlışlamacılık" görüşünü savunur ve gözlemlerle güçlenen teorilerin zayıf teorilere baskın çıkarak alanın hakimi durumuna geçeceğini söylerken teori azlığını olumlar. Feyerabend ise "teorik proliferasyon" kavramı etrafında, anarşist bir mantıkla, teorilerin çokluğunu önemser ve bugün zayıf imiş gibi gözükten teorilerin gelecekte yapılacak çalışmaların çeşitliliğine katkı yapma potansiyeli taşıdığını iddia eder (bu tartışma için bakınız Keat ve Urry, 2001: III. Bl.).

oldukça uzaktır. Bu koşullarda görüntü ve sığlık, örtük ve derin olana galebe çalmaktadır. Bu nedenle hem veri setlerinin zenginleştirilmesi, hem tek kerelik mülakatlar yerine birkaç kere süren panel (aynı kişilerle farklı zamanlarda aynı mülakat) yahut müteakip mülakatların (aynı mülakatı farklı zamanlarda farklı kişilerle yapmak) yapılması ve bu sayede “tekil vak’aların” boylamsal olarak çalışılmasının yönetsel olarak uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ashour, M. L. (2018). Schools Thought Of Competitive Advantage, *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(2), 01-07.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı: Ekonomik, Sosyoloji, Psikolojik Temeller. Nobel.
- Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim. Beta.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg’ in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 9(34), 57-69.
- Bal, Y. (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 267-278.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1).
- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89- 107.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li yıllarda Türkiye’de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- Basu, S., Mir, R., Nassiripour, W. (2013). Dynamic Capabilities or Positioning: Integrating Environmental and Resource-led Antecedents of Firm Performance, *Journal of Management and Marketing Research*. **12** (September), 1-15.
- Berg, B. L. (2001) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 4. Baskı, Allyn & Bacon.
- Cantürk, N. ve Çiçek H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri ile İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 95-121.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayınları, Sakarya.
- Coşkun, R. (2019). Türkçe Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu: Nitel Araştırmalar Ne Kadar Bilimsel?, *6. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi: Multicongress*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 26-27 Nisan.
- Coşkun, R., Altunışık R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 9. Baskı, Sakarya Yayıncılık.
- Çakırtaş, H. (2010). Bilişim Teknolojilerinin Banka Şubelerinin Performansına Olan Etkisinin Kaynak Temelli Yaklaşım ile İncelenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- De Wit, B. ve Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. 4. Baskı, South-Western Cengage Learning.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, 1-21.
- Erol, Y. ve İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi Ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1) 97-114.
- Feyerabend, P. (1989) *Yönteme Karşı*, çev. Başer, E. Ayrıntı.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*, 4.baskı., Sage Publication.
- Foss, N. J. (2011). Why Micro-foundations for Resource-Based Theory are Needed and What They May Look Like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**

646

- Geyik, M. (2006). Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri. G. Sart (çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2012).
- Herrmann, P. (2005) Evolution of Strategic Management: The Need for New Dominant Designs", *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. (2013). Strategic Management: An Integrated Approach, 11. Ed., Cengage Learning.
- İnce, A. R. (2011). Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy, 8. Ed., Pearson Education.
- Kamaşak, R. ve Yozgat, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 27, 114-136.
- Keat, R. ve Urry, J. (2001) Bilim Olarak Sosyal Teori, çev. Çelebi, N., 2. Baskı, çev. Çelebi, N., İmge Kitabevi.
- Koyre, A. (2000) Bilim Tarihi Yazıları I, çev. Dinçer, K., TÜBİTAK.
- Kuhn, T. S. (2003) Bilimsel Devrimlerin Yapısı, 4. Baskı, Alan Yayıncılık.
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking; Can it be Taught?, *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Markiewicz, P. (2011). Change Management In The Strategy Implementation Process, *Intellectual Economics*, 2(10), 257-267.
- Martin, R. L. (2015) Strategy Is About Both Resources and Positioning, *Harvard Business Review*, 27 (4),
- Melville, N., Kraemer, K. ve Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of Business Value, *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.

- Mintzberg, H. (1990) Strategy Formation: Schools of Thought', içinde J.W. Fredrickson (der.), *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper & Row, 105-235.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February, 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, The Free Press, New York.
- Muller, J. ve Kunisch, S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research, *International Journal of Management Reviews*, 20, 457-482.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. U.S.: McGraw-Hill.
- Peng, M. W. (2013) *Global Business*, 3. Baskı, Cengage Learning,
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
- Priem, R. L. ve Butler, J. (2001) Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) İle Strateji Geliştirme', *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Ritchie, J., Lewis, J. ve Elam, G. (2003) Designing and Selecting Samples, içinde, Ritchie, J. ve Lewis, J. (der), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, Sage Publications.
- Rothaermel, T. F. (2015). *Strategic Management*. 2. Ed., McGraw Hill Education.

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**

648

- Rumelt, R. (2011) Good Strategy Bad Strategy: The Differences and Why it Matters?. Crown Business.
- Saldana, J. (2011) Fundamentals of Qualitative Research, Oxford Univ. Press.
- Taş, A. ve Cevrioğlu, E. (2015) Stratejik Yönetimin Temel Sorularına Kurumsalcı Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor?, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 397-415.
- Toplu-Yaşlıoğlu, D. İnan, A. ve Sözüer, A. (2018) Stratejik Yönetim Araştırmalarında Türkiye Kapsamı: 2000-2015 Döneminde Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelemesi, *Istanbul Management Journal*, 29(84), 79-92
- Turan, A. H. (2007). Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Volberda, H. W. ve Elfring, T. (2001). Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. içinde, Volberda, H. W. ve Elfring, T. Rethinking Strategy, Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilson, I. (1994). Strategic Planning isn't Dead - It Changed, *Long Range Planning*, 27(4).

POSITIONING SCHOOL OR RESOURCE-BASED APPROACH? A QUALITATIVE RESEARCH ON THE MANAGERS' VIEWS OF STRATEGIC ISSUES

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**

EXTENDED ABSTRACT

There has been an ongoing debate in the literature of strategic management about how to classify schools of thoughts in the first place and whether it is necessary to fragmentise, integrate or synthesise those schools in the second (Mintzberg, 1988; 1990; Volberda ve Elfring, 2001). Since the beginning of 2000's an ostensibly consensus amongst scholars has been realized over this issue that the number of schools needed to be reduced and in many studies combining those schools into two main categories, i.e. the Positioning School (TPS) and the Resource-Based Approach (RBA) became mainstream attitude (Geyik, 2005; Herrmann, (2005). Depending on this background, this study aims to determine whether the managers, in their evaluation of strategic issues were akin to the arguments of the TPS or the RBA. For this end, after carrying out a literature review several research questions were developed:

- a) What content do managers ascribe to the term of strategy?
- b) Are the discourses of the managers close to the terminologies of TPS or the RBA?
- c) Do managers use a coherent strategic language when evaluating the strategic management process?
- d) Is it possible to make inferences from the statements of the managers in support of the attempts to integrate or synthesise TPS and the RBA?

In this study a qualitative research approach which makes available to examine the phenomena in focus with a detailed inquiry is preferred (Berg, 2001; Flick, 2009). By using a purposive sampling technique six large-scale companies representing different industries were included into the research. Semi-

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik Konulara
İlişkin Görüşleri
Üzerine Nitel Bir
Araştırma**
650

structured face to face interviews were carried out with seven senior managers who had knowledge regarding the evolution of the companies from their establishment to the present day and are familiar with the strategic decisions were made during this period of time. The data were analysed in accordance with the views of TPO and the RBA by using a qualitative content analysis technique.

Several findings were emerged depending on the analysis of the interviews: Firstly, it was evident that the managers attribute different contents and meanings to the strategic and managerial concepts. Secondly, while talking about strategic issues the managers tend to use a dual language the one which they gained from their formal education and the other one which they prefer in their daily professional routines. It is also understood that they tend to use some sophistic strategic terminology to impress the researchers by demonstrating that they are as much capable of using academic terminology as the researchers do. However, when they speak about their firms and real life strategic issues their language transforms to a jargon-like firm/industry specific professional discourse. Thirdly, managers' formal statements are predominantly affected by the discourse of TPS as this schools' views dominate the formal higher education business administration curriculums and the strategic management practices in the public and private sectors in Turkey. Finally, it was observed that for managers, desire of consistency in their managerial discourse was not an issue at all as they could easily switch their terminology and language between the views of TPS and the RBA.

All in all, it was determined that the opinions of the managers are close to the arguments of TPS. Moreover, the language which the managers preferred was significantly affected by the opinions of TPS. However, it was also evident that in certain situations the managers tend to use a dual language and adopted the discourses of the both approaches. Hence, we suggest that this duality in managerial language should be scrutinized in the future studies. In addition, it was determined that the managers had developed a pragmatist perspective by prioritizing practical results rather than seeking consistency in their discourses.

The findings of this study did not provide any concrete proofs to support or reject the arguments of integrating or synthesizing the views of TPS and the RBA. A partial inference can be made from the managers' attitude of using both approaches' arguments whenever they found it appropriate. Hence, if the

practice comes before the theory then this finding might imply that by following the managerial practices the academics in the strategic management discipline will be able to synthesize the views of the different schools of thoughts and build a grand theory in the foreseen future.

In the future studies, we suggest that the data obtained through semi-structured face to face interviews were insufficient to reveal the implicit meanings behind the formal expressions of the managers. For this reason, we strongly emphasise the need of using panel and follow up interviews in order to provide a longitudinal perspective and enrich the data sets that allow the researchers to figure out the implicit messages embedded into the formal statements.

Keywords: Strategic Management, Positioning School, Resource-Based Approach, Qualitative Research

**Pozisyon Okulu
mu, Kaynaklara
Dayalı Yaklaşım
mı? Yöneticilerin
Stratejik
Konulara İlişkin
Görüşleri Üzerine
Nitel Bir
Araştırma**