

İŞLETMEDE STRATEJİ OLUŞTURMA YAKLAŞIMLARINI DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK BİR VAKA ÇALIŞMASI

Ali Murat ALPARSLAN
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sağlık Yönetimi,
Yönetim ve Organizasyon ABD

İlker Hüseyin ÇARIKÇI
Süleyman Demirel Üniversitesi
İİBF İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

ÖZET

Bu araştırma işletmelerde izlenen stratejilerin hangi strateji oluşturma yaklaşımınca belirlendiğini tespit edebilmek, farklı yaklaşımlarla belirlenen stratejiler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi çözümleyebilmek için gerçekleştirilmiştir. Araştırma, konusu itibari ile bir işletmenin tarihsel bir sürecinin derinlemesine bir analizi gerektirmektedir. Literatürdeki diğer ilgili araştırmalarda da olduğu gibi bu çalışmada da vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre işletme son 10 yıllık süre içerisinde stratejilerini; hem planlanan strateji anlayışında hem de oluşan strateji anlayışında belirlemiştir. Ancak özellikle performans göstergelerinin, işletme tarihindeki en yüksek düzeye ulaştığı 2007 yılından sonra, kısmen daha fazla planlanan strateji anlayışına göre kararlar vermiştir. Bu dönemden önce işletmeyi başarılı kılan daha çok oluşan stratejileridir. Bunun yanında görülmüştür ki işletmenin planlanan stratejilerini, oluşan stratejiler takip etmiş ve böylelikle örgütsel performans artırılmıştır. Genel olarak planlanan stratejiler ile örgütsel performans göstergeleri arasında tek yönlü bir etki söz konusu iken, oluşan stratejiler ile bir etkileşim söz konusudur. İşletmenin planladığı stratejilerinin uygulamadaki başarısı veya başarısızlığı farklı stratejilerin oluşmasını sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Temel İşletme Stratejileri, Planlanan Stratejiler, Oluşan Stratejiler, Örgütsel Performans, Vaka Çalışması

A CASE STUDY TO EVALUATING STRATEGY FORMULATION APPROACHES IN BUSINESS

ABSTRACT

This research was carried out to determining strategy formulation approach of followed grand strategies by business and analyzing interaction of business performance and strategies which formulate with different approaches. Due to the subject of research, the paper is required in depth-analysis of businesses historical period. As in other studies in the literature, the case study method was chosen in this research. According to the findings of this research; in the last 10 years, business strategies formulated both the planned strategy approach and the emergent strategy approach. However, particularly after 2007 when performance indicators reached the highest level in the history of business, strategic decision making was partly more planned strategy approach. Before that time (2007), the business was successful with more emergent strategies. Furthermore emergent strategies of company followed to planned strategy and thus, organizational performance was increased more and more. In general, while there is a one way relationship between planned strategies and performance indicators, there is interaction between emergent strategies and performance indicators. In practice, the success or failure of planned strategies led to the formation of different emergent strategies.

Keywords: Strategy, Grand Business Strategy, Planned Strategies, Emergent Strategies, Organizational Performance, Case Study

GİRİŞ

Stratejik yönetim yazınının güncel durumda en önemli tartışma konularından biri “strateji oluşturma (strategy formulation)” konusudur. 1980’ler ve öncesinde strateji oluşturma; iç ve dış çevre analizi analizlere, uzun dönemli planlama ve bütçeleme çalışmalarına, alınmak istenen pozisyona ve biçimsel bir işleyişe dayandırılarak gerçekleştirilmektedir. Bu düşüncenin ürünü olan stratejik planlama bu dönemlerde özellikle büyük işletmelerde oldukça başarılı bir uygulama olarak görülmüş ve uygulanmıştır. Ancak bu dönemden sonra, yani 1990’lar ve sonrasında literatürde ciddi tartışmalar yaşanmaya başlamıştır. Özellikle alanın önemli isimlerinden biri olan Mintzberg (1991, 1994) bu biçimsel anlayışın sorunlu özelliklerini ifade etmeye çalışmış ve alanda önemli bir çıkış yapmıştır. Bakoğlu (2010)’nun da “çağdaş stratejik yönetim anlayışı” olarak ifade ettiği yeni anlayışta; biçimsel planlamalar, detaylı araştırmalar ve analizler yaparak strateji belirleme yerine, süreç içerisinde deneyimlenerek ve öğrenerek stratejileri şekillendirme mantığı hâkimdir. Mintzberg, stratejilerin gerçekleşen faaliyetlerden, eylemlerden ve aksiyonlardan türeyebileceğini belirterek, rasyonel mantığın tümüyle sürece hâkim olmasını eleştirmiştir.

Bu konu kapsamında, araştırma; işletmelerin stratejilerini; nasıl, ne zaman ve ne sebeple belirledikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. İlgili literatür incelendiğinde stratejik yönetim yazınının bir diğer önemli akademisyeni, Planlama Okulunun kurucusu Ansoff (1991, s:449-450) planlama yaklaşımını savunmaktadır. Öğrenme okulunun kurucusu Mintzberg (1991, s:463-464) de süreç içerisinde öğrenerek strateji oluşumunu savunmuştur. Hatta bu fikir ayrılığı teorisyenlerin arasında akademik makaleler üzerinden atışmalara kadar gitmiştir. Alanın bir diğer önemli ismi Porter da Ansoff’u yani planlama anlayışını desteklemiştir. Ancak Honda’nın Amerika’daki başarısını örnek olay yöntemi ile anlatan Pascale (1996) Mintzberg’in savunduğu “oluşan stratejiler” anlayışını güçlendirmiştir. Bundan sonra konuya ilişkin yapılan araştırmaların çoğu işletme stratejilerinin süreç içerisinde şekillendiğini, sürecin başında oluşturulan biçimsel planların ve stratejilerin başarısız olabileceğini veya değişime uğraması gerektiğini savunmaktadır. Bunun için Türklerin de deyimi ile, işletmelerin; “göç yolda düzelir” anlayışınca hareket

etmelerinin, günümüz koşullarında (dinamik, etken sayısının çok fazla olduğu vb.) daha doğru olabileceği savunulmaktadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki; Mintzberg'in de katıldığı gibi “tamamen planlama anlayışından vazgeçin, öğrenme yaklaşımı ile süreç içerisinde stratejilerinize karar verin” demek yanlış olacaktır (Mintzberg, 1991, s:466). Ki bazı araştırmalar bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır (Özevren ve Agras, 2010).

Stratejik yönetim literatüründe son dönemde en çok tartışılan “strateji oluşturma anlayışları” konusunun, yerli literatürde de gündeme gelmesi gerekliliği bu çalışmanın amaçlarından birisidir. Özellikle Türk işletmecilerinin biçimsel stratejik planlamalar gibi üst düzey yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmedikleri varsayımı, bu araştırmanın oluşmasında önemli bir nedeni oluşturmuştur. Başarılı Türk işletmelerin stratejilerini oluşturma anlayışlarının araştırılması ve bu anlayışların işletmenin performansı ile etkileşiminin saptanması, yerli literatüre katkı sağlayacaktır. Bu araştırma “türünün tipik örneği” olarak varsayılan büyük ölçekli bir işletmenin analizi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Burada, 25 yıllık mazisi olan ve bugüne kadar toplam varlıklarını sürekli artıran bir işletmenin bu noktaya hangi strateji oluşturma mantığı ile geldiğinin araştırılması gerçekleştirilmiştir. Bu iki anlayış çerçevesinde belirlenen stratejilerin; performansı nasıl etkilediği, aynı zamanda performansın da stratejilerin geliştirilmesini nasıl etkilediği çözümlenmeye çalışılmıştır. Daha kapsamlı araştırmalar yapmak adına, yapılan bu ilk araştırmalar, konunun daha fazla gündeme gelmesi, çalışılması ve araştırılması adına bir farkındalık oluşturacaktır.

1. TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

İşletmenin gerçekleştirebileceği birçok stratejik hamle ve alternatif mevcuttur. Kimi alan yazarları bu stratejileri stratejik davranış şeklinde de sınıflandırmış, kimileri ise doğrudan temel stratejiler olarak belirtmiştir. İlk olarak ilgili literatürdeki bu sınıflandırmaların tanıtımı tablo1’de sunulmuştur.

TABLO 1: Temel Strateji ve Stratejik Davranış Sınıflandırmaları

İşletme Temel Strateji Sınıflandırmaları	İşletmelerin Stratejik Davranış Sınıflandırmaları
Glueck (1980) <ul style="list-style-type: none"> • Durağan Strateji • İçsel Büyüme Stratejileri • Dışsal Büyüme Stratejileri • Revizyon stratejileri 	Ansoff (1972) <ul style="list-style-type: none"> • Kuralcı • Deneyimci • Uzantıcı • Tahminci • Yaratıcı
Robbins ve Coulter (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Büyüme Stratejileri --Yatay Entegrasyon --Dikey Entegrasyon --Uzmanlaşma --Çeşitlendirme • Durağan Strateji • Revizyon Stratejileri --Yenilenme Stratejileri --Tasarruf Stratejileri 	Ansoff (1987) <ul style="list-style-type: none"> • Organik Model • Reaktif Model • Ad-Hoc Modeli • Sistematik Model
Hayri Ülgen (2007) <ul style="list-style-type: none"> • Büyüme stratejileri • Küçülme Stratejileri • Durağan Stratejiler • Karma Stratejiler --Alt Gruplar *İlişkili/İlişkısiz *Bağımlı/Bağımsız *Yatay/Dikey *Aktif/Pasif 	Miles ve Snow (1978) <ul style="list-style-type: none"> • Fırsatçı • Analizci • Korumacı • Reaktif
Erol Eren (2010) <ul style="list-style-type: none"> • Büyüme Stratejileri --İç Büyüme --Dış Büyüme • Durgun Büyüme Stratejileri • Tasarruf Stratejileri 	Rowe ve diğerler (1989) <ul style="list-style-type: none"> • Agresif • Rekabetçi • Durağan • Korunmacı

Araştırmanın konusu gereğince, işletmelerin doğrudan gerçekleştirdikleri stratejik hamlelerin tespiti gerekmektedir. Bu yüzden stratejik davranışlar araştırma kapsamına alınmamıştır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri stratejik hamlelerin de temel işletme stratejileri kapsamınca değerlendirmesi daha doğru olacaktır.

“Temel işletme stratejileri işletmenin veya iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgilidir” (Ülgen ve Mirze, 2007, s:199). Yabancı literatürde “Grand Strategy” olarak da geçen bu stratejiler hakkında Glueck (1980, s:128-129) temel bir sınıflandırma yapmıştır. Buna göre işletme temel stratejileri; durağan, içsel büyüme, dışsal büyüme ve revizyon stratejileri şeklinde gerçekleştirilmiştir. Robbins ve Coulter (2012, s:230), Ülgen ve Mirze (2007, s:197-199), Eren (2010) bu sınıflandırmayı daha da detaylı sunarak birçok stratejik hamleyi tanıtmıştır. Hodgkinson (2008, s:158)’un da ifade ettiği gibi bir örgütün temel meta değeri olan

büyüme, stratejik hamleler olarak en fazla alternatifini olan temel bir stratejidir. Büyüme stratejilerinin en önemli hamlelerinden olan ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri; büyümek, riski azaltmak ve karlılığı artırmak için tercih edilen önemli bir alternatiftir (Grant, 2010, s:454). Çeşitlendirilmiş işletmeler birden fazla iş kolunu barındıran, yani “iş portföyüne” sahip olan işletmelerdir (Betz, 2001, s:470). Bu iş portföyünün oluşturulmasında da gözetilmesi gereken; çeşitlendirme için seçilen sektörün veya faaliyetin işletmenin diğer faaliyet birimleri ile sinerji oluşturarak kazan-kazan ilişkisini ortaya çıkarmasıdır (David, 2011, s:143-144). Diğer büyüme stratejisi ise yoğunlaşma stratejileri olarak değerlendirilen pazar geliştirme, ürün geliştirme ve pazara yayılma stratejileridir (David, 2011, s:143; Hill ve Jones, 1989, s:162; Grant, 2010, s:431; Eren, 2005, s:246). İşletmenin genişleyen pazarı ile birlikte, kendi ürünleri ile ilgili diğer ürünlere karşı da eğilimleri olacaktır. Hele de bu açılımlar küresel pazarlara doğru geliştikçe işletmenin ürün portföyü açısından farklı stratejik alternatifleri beraberinde getirecektir (Johnson ve diğerleri, 2008: 258). Yine bir içsel büyüme stratejisi olarak ifade edilen dikey bütünleşme stratejisinde de işletmenin süreçlerindeki girdilerini kendisinin üretmesi veya elde etmesi (geriye doğru bütünleşme) ve çıktıları üzerindeki tüm tasarrufun kendisine ait olması (ileriye doğru bütünleşme) söz konusudur (Hill ve Jones, 2009, s:157).

Temel işletme stratejileri sınıflandırmasını ilk olarak yapanlardan Glueck, bu büyüme stratejilerini içsel büyüme stratejileri olarak değerlendirmiştir. Bir de dışsal büyüme stratejilerinden bahsetmiştir. İşletmelerin birbirleri ile kurdukları işbirlikleri şeklinde gelişen bu stratejiler işletmenin sınırı ile ilgili olan stratejilerdendir (Glueck, 1980). İşletmeler arası kurulan bu iş birlikleri stratejik yönetim literatüründe “stratejiler için araçlar” şeklinde de sınıflandırılmaktadır. İlgili literatürde ilişkin yabancı kitap kaynakları kapsamlı bir şekilde tarandığında ortak teşebbüs, satın almalar, birleşmeler, stratejik iş birlikleri, dış kaynak kullanımı gibi işletmenin sektör bazlı olsun olmasın, işletmeler arası yardımlaşma, dayanışma ve iş birliğine dayalı ilişki kurma biçimleri; kimi kaynaklarda bu ilişkiler doğrudan bir stratejiymiş gibi tanıtılmış (Huff, Loyd, Sherman, Terjesen, 2009, s:207-209 Katsioloudes, 2006, s:136-139; Becerra, 2009; Hitt, Ireland Ve Hoskisson, 1999) kimi kaynaklarda ise işletme stratejilerini gerçekleştirmek için bir araç olarak belirtilmiştir (Johnson ve

diğerleri, 2008, s:356; Thompson ve Martin, 2005, s:554). Ancak bu çalışma kapsamında, temel stratejilerin boyutları altında içsel büyüme stratejileri olarak tanımlanması daha doğru bulunmaktadır. İşletmelerin diğer işletmeler ile çeşitli işbirlikleri kurmaları, bilgi ve kaynak alışverişi yapmaları, işletme stratejileri olarak görülmüş, bu nedenle bu uygulamalar temel stratejilerin altında işbirliği stratejileri olarak yansıtılmıştır. Araştırmanın esas aldığı bu sınıflandırma tablo 2’de ifade edilmiştir.

TABLO 2: Temel İşletme Stratejileri

TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ	
1. Büyüme Stratejileri (İçsel Büyüme)	
a. Çeşitlendirme Stratejileri	
b. Yoğunlaşma Stratejileri	→ Pazara Yayılım Stratejisi
	→ Ürün Geliştirme Stratejisi
	→ Pazar Geliştirme Stratejisi
c. Dikey Bütünleşme Stratejisi	
c1. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme	
c2. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme	
d. Yenilik/Teknoloji Stratejisi	
2. Korumacı(Durağan) Strateji	
3. Revizyon ve Tasfiye Stratejileri	
4. İşbirliği Stratejileri (Dışsal Büyüme)	
a. Ortak Girişimler	
b. Satın Almalar ve Birleşmeler	
c. Stratejik İşbirlikleri	
d. Dış Kaynak Kullanımı	

2. STRATEJİ OLUŞTURMA YAKLAŞIMLARI

Organizasyonların stratejilerini nasıl oluşturdukları stratejik yönetim alanının en güncel paradokslarından biri olarak temel bir tartışma konusudur (Thompson ve Martin, 2005, s:849-850; Grant, 2010, s:25). Strateji oluşturma süreci klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim bağlamında farklı bakış açıları ile

değerlendirilmektedir. Klasik stratejik yönetim yaklaşımında; üst yönetimin belirlediği vizyon dahilinde, uzun vadeli yarar sağlamayı düşünen, sistematik, adım adım, kronolojik prosedürler kapsamında, amaçların ve hedeflerin sürecin başında belirlendiği biçimsel bir süreç ve bir planlama bilinci hakimdir (Johnson ve diğerleri, 2008, s:400-401, Bakoğlu, 2010, s:232). Çağdaş stratejik yönetime göre ise strateji örgütün kültürel yapısının bir çıktısı veya işletmenin içsel/dışsal gruplarının (paydaşlarının) arasındaki pazarlık ve müzakere sürecinin bir sonucu olarak oluşturulabilir (Johnson ve diğerleri, 2008, s:414). Yani strateji her zaman dışarıdan empoze edilen, rasyonel/analitik çevresel analizlerin oluşturduğu bir süreç olarak görülmemelidir. Bu görüşe göre değişimin daha yavaş ve adım adım gerçekleştirilmesi gerekir. Stratejinin oluşturulması stratejinin uygulanması ile sürekli test edilmesi sayesinde gerçekleştirilir. İşletmeler stratejilerini gerçekleştirirler ve bu süreçten öğrendikleri ile stratejilerini adeta el sanatçısının kile şekil verdiği gibi şekillendirirler (Bakoğlu, 2010, s:222). Bu bakış açısı, konunun bir tartışma alanı haline gelmesini sağlayan Mintzberg ile literatüre girmiştir. Mintzberg stratejik karar vermenin “sanat, bilim ve zanaat” bakış açıları ile oluşturulduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda da bilim (planlama) bakış açısından ve sanat (sezgi, vizyon, yaratıcı öngörü) bakış açısından ziyade, zanaat (deneyimlenerek öğrenme, uygulayarak karar verme, süreç içerisinde şekillendirme) bakış açısının daha doğru olacağını ifade etmiştir (Mintzberg vd., 1998, s:66-68).

Çağdaş stratejik yönetimin dile gelmesinde Mintzberg’in stratejik planlamaya ilişkin eleştirileri önemli yer tutar. Ona göre artık stratejik yönetim daha sentez yönlü ilerlemelidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s:10). 1970’lerde ABD ve Avrupa’da tipik bir uygulama olan, büyük bir işletmede biçimsel planlama prosedürü, işletmeleri; stratejik iş modellerinde dönemsel değişiklikler yapma yeteneği gibi önemli bir araçtan yoksun bırakan yaygın bir işletme uygulaması haline gelmiştir (Betz, 2001, s:230). Çünkü bu bakış açısı stratejik planlamayı öne çıkarmış, ancak daha hayati olan stratejik düşünce boyutunu ikinci plana atmıştır. Hal bu ki stratejik planlama analiz sürecini içerirken stratejik düşünce bir sentezdir. Analiz süreci sentez sürecini takip eder, hiçbir zaman sentez sürecinin yerine geçemez. Stratejik planlama yaparak stratejiler üretilemez, sadece yapılacak faaliyetler programlanır,

biçimlendirilir ve analitik bir süreç haline dönüştürülür. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere stratejik düşünce stratejik planlamanın önceleyicisi ve stratejik planlamaya ilham verici konumdadır. (Heracleous, 2003, s:39). Planlama, amaçlara ulaşmada gerçekleştirilmesi gereken adımları programlayan, biçimselleştiren ve uygulanmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bu bağlamda planlamadan vazgeçilmemelidir. Ancak tamamen planlamaya ve programlamaya boğulup esas stratejik yönden de sapılmamalıdır (Mintzberg, 1994, s:107-110). Sonuç olarak stratejik yönetim anlayışı stratejik planlama ve stratejik düşünce olgularının bütünleşmesi ile oluşmuştur (Brock ve Barry, 2003, s:544). Stratejik düşünce ve stratejik planlama tartışması gibi özellikle 1990'lardan sonra stratejik yönetim literatüründe diğer önemli bir tartışma konusu ve bakış açısı değişimi kaynak tabanlı görüş yaklaşımının gündeme gelmesidir. Bu yaklaşımca sektör analizini önemseyen yaklaşımdan ziyade, artık içsel yeteneklere daha çok yoğunlaşan yaklaşım çağdaş stratejik yaklaşıma da öncülük etmiştir.

Klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim yaklaşımları bağlamında strateji oluşturmaya da iki bakış açısı ile bakılması gerekir. Bunlardan birincisi planlama bakış açısıdır. Planlama bakış açısı ile strateji; sistematik, niyetli bir plan veya gelişim için bir rehber durumundadır. Diğer bakış açısı ise evrimdir. Stratejiyi sistematik, açık bir şekilde programlaştırılmış bir şekilde düşünülmesinden ziyade, daha çok zaman içinde evrim geçiren, rotanın değişebileceği, gelişim amaçlı verilen önemli kararlar olarak görmek gerekir (Robbins, 1990, s:121-122; Mintzberg, 1978, s:945). Stratejinin evrimleşerek şekillenmesi yaklaşımı klasik stratejik yönetim anlayışının benimsediği stratejinin önce belirlenip, sonra uygulamaya konulduğu ilkesine karşıdır. Klasik strateji geliştirme yaklaşımı stratejilerin tasarlanması sonucu oluşması gerektiğini iddia ederken, çağdaş yaklaşımda gerçekleşen faaliyetlerin/eylemlerin/olayların bir sonucu olarak stratejilerin oluştuğu iddia edilmektedir. Yani çağdaş yaklaşıma göre strateji insanların tasarımlarından değil aksiyonlarının sonuçlarından oluşabilir (Bakoğlu, 2010, s:6). Bu yüzden oluşan strateji anlayışında strateji zamanla ortaya çıkmaktadır. Çünkü planlanmış stratejiler değişen realite/gerçekliklerle uyumlayabilecektir. Oluşan stratejiler; eylemler ve stratejik davranış değişiklikleri ile ortaya çıkmaktadır. Mintzberg'in deyimini ile oluşan

stratejiler adeta çalıştığımız bahçede yeni türeyen otlar gibidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Bu anlayışta işletme, yapabileceklerini uygulamada bazı faaliyetleri gerçekleştirerek öğrenir. (Moore, 2011). Artık süreç içerisindeki deneyimler, hissedilen sıkıntılar, alınan geri bildirimler ve oluşan fikirler daha da önemsenmeli ve strateji oluşturmada daha öncelikli olarak düşünülmelidir (Johnson ve diğerleri, 2008, s:400). Planlanan strateji anlayışı ve oluşan strateji anlayışı ayrımının yapılmasında öncü olan Mintzberg tasarlama/planlama anlayışınca oluşturulan stratejilerin, oluşan stratejiler mantığınca süreç içerisinde oluşturulan stratejilere göre daha sıradan olduğunu iddia etmiştir. Birikimsel anlayışla oluşturulan stratejilerin daha özgün ve daha yenilikçi olduğu ifade etmiştir (Rose, 2010, s:22). Çağdaş stratejik yönetimin temelini oluşturan bu bakış açısı Mintzberg'in stratejinin tanımına dair revizyonunda da açık bir şekilde ortaya konmuştur. Mintzberg stratejinin faaliyetlerin planlanmasından daha fazlasını içerdiğini ileri sürmüştür. Atlar için at gözlüğü ne ise organizasyonlar için de stratejiler o olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Çünkü bu işletmenin periferik (kuşaklayan, çevresel) bakış açısını engelleyecektir (Mintzberg vd., 2008, s:12-13). Strateji çalışmasının asıl büyük kısmının işin başında tamamlanacağı ve stratejiste düşen tek görevin ön analizleri ve planı iyi yapmaktan ibaret olduğu düşüncesi yanlış ve çok tehlikelidir. Her zaman yeterince aşık olmayan tercihler bulunacaktır. Tamamen öngörülmesi olanaksız iyi veya kötü sayısız beklenmedik durum gelişebilir. Bu yüzden çoğu strateji özünde bilinmezlik barındırmaktadır (Montgomery, 2011, s:139). Türklerin bu konuya ilişkin önemli bir atasözü olan “göç yolda düzelir” oluşan stratejilerdeki bakış açısını yansıtmaktadır.

Bu görüş ayrımını ifade ederken önemli bir husus daha belirtilmelidir. Aslında uygulamada da çoğu işletmenin hem planlanmış hem de oluşan stratejileri beraber ve doğru kombinasyonlarda tercih ettiği düşünülmektedir (Hill ve Jones, 1989, s:7) Yani söylenmek istenen: iki yaklaşımdan biri doğrudur demek yanlış bir anlayış olacaktır. Uygulamada ve akademideki temel problem planlama veya öğrenme yaklaşımlarından birini tamamen benimsemenin başarının yolu olduğu görüşüdür. Bu yüzden iki yaklaşımı da gözeterek, doğru stratejik kararlar vermek gerekir (Mintzberg, 1991, s:466; Mintzberg vd., 1998; Campbell, 1991). Kararlar ve

stratejiler hem bir kumandan edasıyla hem de bir kaşif tavrı ile oluşturulmalı ve yönetilmelidir.

3. ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel olarak çözümlenmek istediği problem işletmelerin temel stratejilerini; planlanan strateji anlayışınca mı, yoksa oluşan strateji anlayışınca mı oluşturdukları ve bu stratejilerin işletme performansı ile etkileşimidir. Bu araştırma sorusunun çözümlenmesi adına; işletmenin son 10 yılda izlediği temel stratejiler, bu stratejilere etki eden genel çevrede, sektör çevresinde, işletme içinde meydana gelen olay/gelişmeler, bu stratejilerin izlenme gerekçeleri, bu gerekçeler bağlamında hangi stratejik hamlelerin oluşan, hangilerinin planlı bir şekilde gerçekleştirildiği ve son olarak da planlı ve oluşan stratejilerin performans göstergeleri ile etkileşimi belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece hangi anlayışın işletmede baskın olduğu, bu anlayışlara göre belirlenen stratejilerin etkinliği ve işletmenin performansı ile etkileşimi ortaya konacaktır.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Strateji oluşturma anlayışları ile ilgili geçerliliği sağlanmış betimsel bir araştırma modeline ulaşılamaması, konu hakkında nitel bir araştırma zorunluluğunu doğurmaktadır. Araştırmanın konusu ve araştırma sürecinin 10 yıl gibi bir zamanı kapsamaması sebebiyle “vaka çalışması” yöntemi araştırma için en uygun yöntem seçilmiştir. Zira vaka çalışması özellikli sorulardan cevaplara giden, duruma/olaya göre elde edilen farklı bulguları ve çıkarımları düzenleyip inceleyen, araştırma sorularına mümkün olan en iyi cevabı veren ve bunları özetleyip harmanlayan inceleme biçimidir (Gillham, 2000, s:2). Yin (2003)’e göre, vaka çalışmalarının; nasıl ve neden sorularının ağırlıkta olduğu, araştırmacının olgu/olay/durum üzerinde etkisinin olmadığı, gerçek hayatta var olan / yaşanan, ancak üzerinde çok fazla çalışma olmayan alanlarda yapılması daha uygun hatta zorunludur (McDonnel ve diğerleri, 2000, s:385). Bu çalışma da işletmenin stratejilerini nasıl belirledikleri ve neden o stratejileri seçtiklerini araştırmaktadır. Bu yüzden Selminen ve diğerleri

(2006, s:5) yaptığı kategorizasyona göre bu çalışma tanımlayıcı ve açıklayıcı bir vaka çalışması niteliğindedir.

“İşletmelerin stratejilerini süreç içerisinde oluşturmalarını, stratejilerine dair süreç başında biçimsel bir planlama yapmadıklarını, süreç içerisindeki başarı veya başarısızlıklara göre strateji değişimlerinde buldukları, planlı yaşamaktan ziyade birikimli ve öğrenerek (deneyimleyerek) faaliyetlerine yön verdiklerini” konu edinen bu tez çalışması, alanda gerçekleştirilecek nadir araştırmalardan olacaktır. Strateji oluşturma biçiminin örgütsel performansı ve performans değişimlerinin strateji oluşumlarını nasıl etkilediğine dair ne yabancı literatürde ne de yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle özel durumlardan/örneklerden teoriye gidebilmek için araştırma metodolojisi olarak en uygun vaka çalışması görülmüştür. Bunun dayanağı; literatürde konuya ilişkin yapılmış az sayıda da olsa diğer araştırmalardır. Bu konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında görülmüştür ki görgül çalışmaların çoğu araştırma yöntemi olarak vaka çalışmasını tercih etmiştir. Konunun ilk olarak literatüre kazandırılmasında önemli katkı sağlayan çalışma Pascale (1984) tarafından Honda'nın Amerika'daki stratejisinin oluşumuna ilişkin yaptığı vaka çalışmasıdır. Alanda ciddi manada derinleşen Mintzberg 1928-2007 yılları arasında Alcan işletmesinin stratejilerinin neler olduğunu, bu stratejilerin hangi anlayışça benimsendiğini incelemiştir (Kipping ve Cailuet, 2010, s:102-104). Apple ile IBM arasındaki çekişme de Betz (2001) tarafından analiz edilmeye çalışılmıştır. Lowe ve Jones (2004) strateji oluşturma ve stratejik kontrol faaliyetlerin teorideki planlama mantığından farklı olduğunu dile getiren bir vaka araştırması yapmışlardır. *Mirabeau (2009)* yaptığı doktora tezi çalışmasında, konu ile alakalı bu kadar az çalışmanın olmasını; “oluşan stratejileri” belirleyebilmenin zor olmasından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir (Mirabeau, 2009, s:11). Bu yüzden kendisinden önce yapılan diğer araştırmalardaki gibi o da örnek bir işletmenin belirli bir zaman diliminde izlediği stratejik hamleleri anlatarak incelemeler yapmayı yeğlemiştir. Yani bu konunun henüz anket gibi kesitsel bir analiz yöntemi ile sağlıklı yapılamayacağı, bir süreci kapsayan boylamsal bir incelemenin gerektirdiği söylenebilir.

Türkiye'deki çalışmalara baktığımızda ise Özevren ve Agras (2010) konuyu dile getiren ilk araştırmayı literatürümüze kazandırmıştır. Araştırmacılar çoklu vaka çalışması metodu kapsamında beş işletme seçip, bu işletmelerin strateji oluşturma yaklaşımlarına bakış açılarını değerlendirmişlerdir. Yapılan bir diğer araştırmada ise Ağca ve Kızıldağ (2009) doğrudan ilgili kavramı dile getirmese de konuya ilişkin yaptıkları vaka analizi ile bir işletmenin başarısızlığının nasıl başarılı bir stratejiye yol açtığını yazmışlardır. Bu vaka çalışmalarının yanında Slevin ve Covin (1997) planlanan ve oluşan strateji ayrımını ölçmeye yönelik ölçek maddeleri belirlemişlerdir. Bu maddeler anket halinde yöneticilere sunulmuştur. Andersen ve Nielsen (2009) da yaptıkları anket çalışması ile oluşan stratejilerin nasıl ortaya çıktıklarına dair değişkenleri belirleyip, bunları oluşturulan ölçekler ile ölçmeyi yeğlemişlerdir. Rose (2010) da yaptığı doktora tezinde konuyu nicel olarak araştırmıştır.

3.3.Analiz Birimi, Katılımcılar, Araştırma Soruları

Araştırmanın analiz birimi Batı Akdeniz Bölgesinde mermer sektöründe önemli bir büyüklüğe sahip olan bir üretim işletmesidir. Analiz birimi olarak seçilen işletme 1988'de kurulmuş ve günümüze kadar sürekli büyüyerek gelmiştir. İşletme bir aile işletmesidir. Yönetim kurulunda, işletme sahibi (baba) ve diğer 3 yönetim kurulu üyesi (oğlu ve iki damadı) bulunmaktadır. Bu yönetim kurulu üyeleri arasında temel alan dağılımları yapılmıştır. İşletme sahibinin büyük damadı iç pazar satışlarından, küçük oğlu finansal yapıdan, küçük damadı ise dış pazar alanından sorumlu tutulmuştur. İşletme sahibi ise büyük kararlarda son onayı veren, kontrolü sağlayan ve denetimi yapan pozisyondadır.

14460 m² si kapalı, toplam 48.200 m² lik bir alan üzerinde kurulu olan üretim tesislerinde uluslararası standartlarda plaka, fayans, ebatlı mermer, mozaik ürünler, bordür, madalyon ve antik ürünler üretmektedir. İşletme sektörü itibari ile bölgesinde (batı Akdeniz bölgesi) en büyük imalat tesisidir. Bu sektördeki en önemli gücün "ocak" gücü olduğunu bilen işletmenin 5 ayrı taş ocağı bulunmaktadır. Bunlardan 2'si temel, diğer 3'ü ise araştırma geliştirme ocaklarıdır. İşletme 2012 itibari ile yaklaşık 47 milyon tl ciroya sahiptir. Bunun yanında yaklaşık 45 ülkeye de ihracat

yapmaktadır. Üretimnin %60'ını dış piyasaya, %40'ını ise iç piyasaya satmaktadır. Mevcut durumda 463 çalışanı bulunmakta, bunları 82'si beyaz yakalı kalan 381'i de mavi yakalı durumundadır. İşletme 2012'nin son rakamları itibari ile 1.220.000m² 'lik üretim yapmaktadır.

Araştırmaya katılan ilgili kişiler işletmenin bu 10 yıllık süreç içerisinde stratejik kararlarında etkin olan kişiler olarak seçilmiştir. Öncelikle işletme sahibine, daha sonrada işletmenin yönetsel ve finansal kararlarında danışmanlık desteği veren kişilere bu dönemde işletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişilerin kimler olduğu sorulmuştur. Edinilen bilgiler doğrultusunda işletmenin son 10 yıllık süreçte stratejik kararlarında etkin rol oynayan işletmenin kurucusu, stratejik kararlarda en etkili icracı yönetim kurulu üyesi, işletmenin genel müdürü ve işletme danışmanı ile görüşülmesine karar verilmiştir. Bu kişilerle yapılan görüşmelerde toplamda yaklaşık 12 saate yakın ses kaydı bulunmaktadır. Bu ses kayıtları metne geçirilmiş ve bu metinler katılımcılara onaylatılmıştır.

Bu 4 kişi ile ayrı ayrı mülakat yapılması, bir kişi ile birden fazla görüşme gerçekleştirilmesi ve öğrenilmek istenen hususun birkaç farklı yönden farklı sorular ile öğrenme çabasının amacı; işletmenin stratejilerini, stratejilere etki eden iç ve dış etkenleri, strateji oluşturma anlayışını tek bir cevapla veya tek bir kişiden öğrenmemektir. Bu soruların cevapları aranırken, çeşitli birçok soru ile cevapların sağlamaları yapılmaya çalışılmıştır. Hem bir kişi üstünde farklı sorular ile sağlamaların yapılması, hem de aynı soruların farklı kişilere sorulması araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği adına önem arz etmektedir. Yani görüldüğü üzere işletmeden alınan veriler ne tek bir kişiden ne de tek bir soruyla elde edilmiştir. İlgili kişilerin hafızalarını zorlamak, bir stratejiyi veya gelişmeyi en doğru biçimde almak, gelişmeler-stratejiler-örgütsel performans arasındaki ilişkileri doğru görüp, doğru yorumlamak için çok yönlü ve çapraz sorgulamalar gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında araştırma sonucu oluşan yorumlamaların ilgili kişilere okutulup, düzeltmelerin yapılıp, onaylarının alınması da araştırmanın geçerliliğini artırmıştır.

Araştırma süresince katılımcılara yöneltilen temel sorular şunlardır.

- İşletmenizin mevcut durumda uyguladığı temel stratejiler nelerdir? Gerekçeleri nedir?
- İşletmenizin yakın gelecekte uygulamayı planladığı veya niyetinde olan stratejiler nelerdir? Gerekçeleri nedir?
- Sizden mevcut durumda bir stratejiyi tayin etmeniz istense bu hangisi olurdu? Neden?
- İşletmenizin son 10 yıl itibari ile uyguladığı stratejileri yılları itibari ile anlatır mısınız?
- İşletmenizi önemli düzeyde etkileyen genel ve sektör çevrenizde ne gibi olaylar/gelişmeler gerçekleşmiştir?
- Mintzberg'in strateji oluşturma biçimleri sınıflandırmasında kendinizi hangi sınıfta görüyorsunuz?
- İşletmenizin son 10 yıllık süreçte karlılık oranları, satış ciroları, ihracat miktarları ve çalışan sayıları nedir?
- İşletmenin bu kadar büyümesinde geçmişindeki en önemli olay/gelişme nedir?
- Sektör liderliği stratejisi açık olarak ne zamandır izlediğiniz bir strateji?
- Hiç orta kademe yöneticilerinizin stratejilerinize etki ettiği oldu mu?
- Hiç pazardaki dağıtıcılarınızın stratejilerinize etki ettiği oldu mu?
- Başarısız olduğunu düşündüğünüz bir stratejiniz oldu mu?
- Hiç yeni geliştirdiğiniz bir ürünü çok fazla pazar araştırması yapmadan pazara küçük partiler halinde sürdürdüğünüz oldu mu?
- “ bir hamle yaptık, ama bu hamlenin sonuçları bize öğretti. Daha sonra stratejimizi değiştirdik. Çünkü yaptığımız hamle sonuçları (başarı/başarısızlık) stratejilerimize yön verdi.” Böylesi bir durumu hiç yaşadınız mı?
- Kaç tane ocağınız var? Bu ocaklarınız ne zaman açıldı? Bu ocakların açılma karar süreci nasıl gelişti?
- Hiç özellikli bir ocak sayesinde çok büyük başarılar sağladığınız oldu mu?
- Hiç özellikli bir ocak sayesinde stratejinizi değiştirdiğiniz oldu mu?

3.4.Araştırma Bulguları

İlk olarak işletmenin son yıl içerisinde hangi temel stratejileri benimsediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Şekil 1’de de görüldüğü üzere işletmenin temelde 3 stratejisi sürekli izlenir konumdadır. İşletme sahip olduğu temel iki mermer türü üzerinde uzmanlaşmayı, bu ürünlerden daha fazla ve daha farklılaştırılmış bir şekilde satmayı temel strateji edinmiştir. Aslında mermer sektörünün gerektirdiği temel strateji de budur. Çünkü bu sektörde büyük bir işletme olabilmek için olmazsa olmaz maden kaynağıdır. Bu kaynağı elde ettikten sonra ise bu kaynak üzerindeki ürün farklılaştırması çabaları ve pazar çeşitlendirmesi hamleleri sektör adına en temel stratejiler olmaktadır. Örnek alınan işletme de uzmanlaşarak büyüme stratejisini uzun yıllarca sürdürmüş, ancak pazar çeşitlendirme ve ürün farklılaştırma stratejilerine 2004 yılı ile birlikte daha fazla ağırlık vermiştir. Bu yıla kadar yurtdışı pazarının %85’ni Amerika pazarı oluşturmuştur. Ancak Amerika ile Irak arasında başlayan savaş ve Euro/Dolar paritesinin Euro yönünde hareketlenmesi işletme tarafından bir risk olarak algılanmıştır. Bu yüzden işletme Avrupa ve Asya pazarlarına doğru yönelmiş, bu yönelme ile birlikte farklı ülkelerin farklı talepleri, işletmeyi daha da fazla ürün geliştirmeye/farklılaştırmaya yöneltmiştir. Niyetinde uluslar arası düzeyde bir pazara derinlemesine yayılma stratejisi olmayan işletme, pazarlardaki acentelerin yönlendirmesi ve karlılık rakamlarının bu pazarlarda iyileşmesi ile birlikte pazara daha fazla yayılmıştır. Aynı stratejik hamleyi 2002-2004 yılları arasında da Amerika’da görmüştür. Birçok farklı ülke pazarına yönelen işletme hangi pazarda işler iyi giderse, itibar sağlarsa ve acentelerle iyi ilişkiler kurarsa bu pazarlarda daha fazla yayılmayı tercih etmiştir. Bu arada ülke içinde de talep farklılaşması meydana gelmiştir. İnşaat sektörünün hızla büyümesi ve artık büyük çaplı proje tipi işlerin artması ile sektörün mermer talebi de büyük bloklu taşlar üzerine olmuştur. İşletmenin 2006 yılında denemek için aldığı yeni teknolojideki makineleri sayesinde bu talebe karşılık verebilmiş, yerli pazarda da önemli satış hacimlerine ulaşabilmiştir.

ŞEKİL 1: İşletme Stratejileri

<i>Temel İşletme Stratejileri</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Yakın Gelecek
<i>Uzmanlaşarak Büyüme</i>											
<i>Pazara Yayılım</i>											
<i>Ürün Geliştirme /Farklılaştırma</i>											
<i>Pazar Geliştirme</i>											
<i>Yenilik / Teknoloji</i>											
<i>İlişkili Çeşitlendirme</i>											
<i>İlişksiz Çeşitlendirme</i>											
<i>Dikey Büyüme</i>											
<i>Korumacı (Durağan Strateji)</i>											
<i>İş Birliği</i>											

İşletmenin 2007 yılından sonra strateji yelpazesi genişlemiştir. Öncelikle işletme 2008 küresel ekonomik kriz ile birlikte ilgili yılın Eylül ayından 2009 yılının Ocak ayına kadar korumacı bir yaklaşımın içine girmiştir. Bu dönemde daha çok diğer pazarlara odaklanarak mevcut durumunu korumayı yeğleyen işletme, daralmaya giderek, cironun artışı değil, karlılığı önemsemiştir. Nakit akışının hızlı ve tahsilât sürelerinin kısa olduğu ülkelere daha da yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, 2004 yılında yöneldiği pazarlara daha fazla yoğunlaşmış ve aynı zamanda kar marjı yüksek ürünlere ve ülkelere yönelerek karlılığını artırmıştır. 2004’de gerçekleştirilen pazar çeşitlendirilmesi ve kapasite artırımı, işletmenin bu süreçte çok da yara almamasına sebep olmuştur.

İşletmeyi önemli ölçüde etkileyen bir diğer stratejisi ise 2008 kriz yılında karar verdiği, 2009 yılında gerçekleştirdiği yeni bir teknoloji yatırımdır. Hatta bu yatırım, mevcut fabrika dâhilinde değil, yeni bir fabrika kurulumu olarak gerçekleştirilmiştir. Eski teknolojide verimlilik daha düşük ve iş gücü ihtiyacı daha yüksektir. Kriz döneminde petrol fiyatlarındaki yükseliş, dünyadaki pazarın daralması, sektördeki rekabetin artmasından dolayı daha verimli olabilmek adına teknolojiye yatırım

yapmak tercih edilmiştir. Önceden de niyetli oldukları bu yatırımı kriz döneminde daha ucuza mal etme niyeti ile hızlandırmışlardır. 2009'dan önce daha küçük parçaları kesmek için kısmen eski teknolojiyi kullanan işletme 2009'da büyük ebatlı plaka üretim tesisi kurmuştur. Verimliliği artırmak için büyük ebatta kesimler yapıp, büyük ebatta satmak daha öncelikli hale gelmiştir. Daha önceki üretimlerde fire, kayıplar, emek yoğun çalışma ihtiyacı daha fazla iken, bu üretim biçiminde kayıplar az, işçi gereksimi azdır. Özellikle sektör liderliği stratejisi gereğince hiçbir rakibin bu üretim biçimini gerçekleştiriyor olması da bu teknoloji stratejisi için önemli bir motive edicidir.

İşletme yakın gelecekte; daha çok ürün çeşidine ulaşmayı, yeni ürün geliştirmeyi ve farklılaştırmayı kendine en temel stratejiler edinmeyi düşünmektedir. İşletme bu stratejileri destekleyen; ürünlerin daha az işçiliğe ihtiyaç duymasını sağlayan, daha az firenin ve daha fazla verimliliğin oluşmasına neden olan modernizasyon çalışmalarını yapmayı istemektedir. Bu stratejinin yanında kendi faaliyet alanı ile ilişkili ve ilişkisiz alanlarda çeşitlendirme stratejileri izlemeyi de niyetlerinde bulundurmaktadır. İlgili kişiler; girmek istedikleri inşaat sektörü ve enerji sektörünün uzun vadede işletmeyi oldukça büyüteceğini düşünmektedir. Son olarak işletme yabancı ortaklar ile işbirliğine oldukça sıcak bakmaktadır. Başarısız oldukları ocakları yabancı ortaklar ile birlikte değerlendirip, başarısızlığı farklı bir bakış açısından başarıya çevirmeye çalışmaktadır. Görüldüğü üzere işletmenin yakın geleceğinde birçok stratejik alternatifler gözükmektedir. Büyüyen işletme, geçmişten beri temel olarak güttüğü stratejilerin yanında, yeni stratejileri de niyetlerinde bulundurmaktadır. Var olan sermayenin büyüklüğü ve işletmenin bir şirket kültürü yolunda belirli bir olgunluğa erişmesi, daha fazla stratejik alternatifin ortaya çıkmasını tetiklemektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere bu stratejilerin hangi anlayışla oluşturulduğu bu çalışmanın temel araştırma sorularından bir tanesidir. Bu çalışma kapsamında işletmenin izlediği temel işletme stratejileri ve bu stratejilerin faaliyetleri yapılan görüşmelerle belirlendikten sonra, bu stratejik kararların hangi anlayış çerçevesinde oluşturulduğu aşağıdaki şekil 2'de planlanan ve oluşan strateji olarak ayrıştırılmıştır.

ŞEKİL 2: Planlanan ve Oluşan Stratejiler

Stratejiler	PS/OS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Traverten ve Bej Mermerde Uzmanlaşarak Büyüme	PS1	—————												
Amerika'dan Avrupa'ya ve Asya'ya Yönelme	PS2					—————								
Kriz Dönemi Korumacı Tavır	PS3									—————				
Nakliyat Firması ile Ortaklık	PS4									—————				
Yeni Ocakların Açılması	PS5						—————			—————		—————		
İç Pazara Yoğunlaşma	PS6									—————				
Amerika Pazarına Yerleşme	OS1	••••••••												
Avrupa ve Asya Pazarına Yerleşme	OS2					••••••••••••••••								
Mermer İmalat Fabrikası ile Ortaklık	OS3					••••••••								
Yeni Fabrikanın Kurulması	OS4									••••••••••				
İç Pazara Yoğunlaşma	OS5					••••••••••••								
Arap Baharı ile Farklı Ülkelere, Farklı Ürünler ile Satış Yapma	OS6									••••••••••				
PS: Planlanan strateji (—————), OS: Oluşan Strateji (••••••••)														

Şekil 2'de işletmenin oluşan ve planlanan stratejileri (stratejik faaliyetleri) ve bunların zaman aralıkları verilmiştir. Görüldüğü üzere işletmenin stratejileri her iki tür strateji belirleme biçimine göre de oluşturulmaktadır. İşletme traverten ve bej mermerde uzmanlaşmayı niyetli bir şekilde uzun bir zamandır sürdürmektedir. İşletme 2004 yılında Amerika pazarını artık riskli görerek Avrupa ve Asya pazarına proaktif bir hamle ile yönelmiştir. Avrupa ve Asya pazarlarının karlılığı yüksek olan

bölgelerinde pazara yayılım stratejisini gütmüştür. Yayılım stratejisinin izlenmesinde herhangi bir plan ve niyet bulunmamaktadır. Pazardaki acentelerin yönlendirmesi, bu pazarların kalite beklentilerinin daha düşük olması, işletmenin karlılık ve satış oranlarının artış göstermesi işletmeyi böylesi bir stratejiyi izlemeye yöneltmiştir. İşletme 2001-2004 Amerika pazarında da bu şekilde, herhangi bir yol haritası belirlemeden, ulaşabildiği kadar müşteriye ulaşmayı hedeflemiştir. Hatta bu süreçte nakit dönüşünü riske atarak bilmediği, çok da kurumsal olmayan işletmeler ile amatörce bir cesaret ile çalışmıştır. Bu dönemde işletmenin satış gelirlerinin artışı kadar uluslararası ticaret bağlamında kazandığı tecrübe ve öğrenimleri de oldukça fazladır.

Artık yurt dışı pazarda etkin hale gelmeyi planlayan işletme 2005-2007 yılları arasında iç pazardaki talebin değişmesi ile birlikte birden, hiç aklında olmayan bir şekilde iç pazara yoğunlaşmıştır. Kısım kısım almış olduğu yeni teknolojideki makineler ile, blok kesimler yapabilen işletme bu üretim biçimi ile iç pazardaki talep farklılaşmasına karşılık verebilir duruma gelmiş, bu yeteneğini de iç pazara yoğunlaşarak değerlendirmiştir. Hatta bu üretim biçimi ile elde edilen başarı sayesinde işletme mevcut fabrikasını modernize etmeye karar vermiştir. Ancak piyasada görmüştür ki hala eski tip üretimin de önemli bir pazarı vardır. Bu yüzden modernizasyon niyeti, yeni teknoloji ile yeni bir fabrika kurma niyetine kaymıştır. 2008 küresel krizinde yatırım maliyetlerinin de düşmesini fırsat bilen işletme yatırımını 2009 döneminde gerçekleştirmiştir.

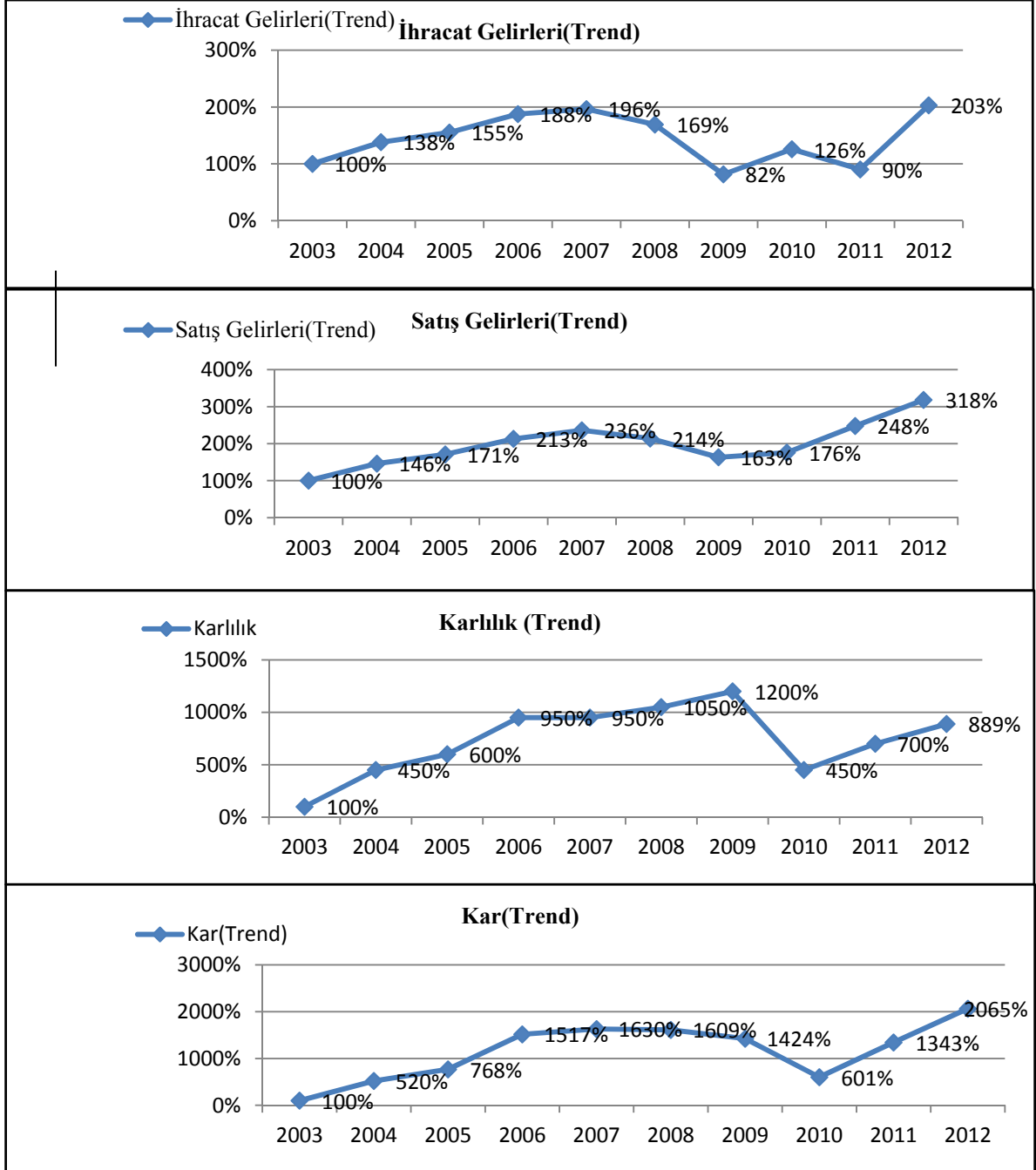
İşletmenin önemli bir dönüm noktası da küresel kriz ile birlikte korumacı bir strateji içine girmesi ile gerçekleşmiştir. İşletme kriz döneminde cironun artışına yüklenmekten ziyade karlı ürünlere ve karlı ülkelere yönelmiş ve artık müşterilerini seçen bir sektör lideri olma yolunda gitmeye karar vermiştir. İşletme katma değeri düşük ürünleri üretmekten vazgeçmiş, değeri yüksek ürünlere yönelmiştir. Böylece piyasada da önemli bir itibar sağlamıştır. Sağladığı bu itibar yeni teknolojik yatırımının geri dönütlerine de yansımış, iç pazarda daha da güçlenmesine sebep olmuştur.

İşletme son dönemde hem yurt dışı pazarda hem de yurt içi pazarda pazar geliştirme stratejisini izlemeye devam etmiştir. İşletme, 2006 yılında aldığı ilk yeni makineler ile iç pazarda önemli bir boşluğu kapatabileceğinin sinyallerini almıştır. O zamanlarda oluşan strateji bağlamında iç pazara yönelen işletme, son dönemde (2010-2012) ise niyetli bir şekilde iç pazara yönelmiş, sağladığı prestijini büyüyen inşaat sektöründe kullanmayı amaçlamıştır. Dış pazardaki çeşitlendirmesi ise oluşan strateji bağlamında değerlendirilmiştir. Bu stratejinin oluşmasında 2010 yılında gerçekleşen ve halen etkileri kısmen devam eden Arap Baharı önemli bir gelişme olmuştur. İşletmenin Libyaya, Suriyeye, Tunusa, Mısır'a satışları durma noktasına gelmiştir. Ancak Arap baharının olumlu bir etkisi de olmuştur. Mısır ciddi bir mermer üreticisidir. Burada yaşanan problemler alım taleplerini daha çok Türkiye'ye kaydırmıştır. Bunun yanında, işletme Libyaya, Suriyeye, Tunusa, Mısır'a satılmayan miktarları hem mevcut hem de yeni pazarlara servis etmiştir. Örneğin Libyanın almadığı ürünleri Cezayir'e, Arabistan'a, Singapur'a kaydırmıştır. Önemli düzeyde pazar çeşitlendirmesi yapılmasına vesile olmuştur. İşletme pazarını bahsedilen diğer pazarlara kaydırıldığında, o ülkelerde talep edilen diğer mermer ürünlerini de görme ve bilme şansı elde etmiştir. Yani yeni pazar fırsatları bu çeşitlendirme ile görülmüş ve değerlendirilmiştir.

Şekil 3'deki performans göstergelerinin seyirlerinden de görüleceği üzere işletmenin satış gelirleri, ihracat gelirleri ve karının en yüksek düzeye ulaştığı dönem 2007 yılıdır. Bu dönemde hem yurt dışı hem de yurt içi pazarda hem finansal açıdan hem de tecrübe anlamında önemli bir olgunluğa ulaşmıştır. Yapılan mülakatlarda da görülmüştür ki işletme bu dönemden sonra daha planlı, daha analitik ve daha uzun dönemli bir düşünce yapısı gütmüştür. Hatta yine görülmektedir ki yeni ar-ge ocaklarının açılma kararları bu dönemden sonra planlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu anlayış değişimi Şekil 2'den de anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere bu 2007 yılına kadar oluşan stratejiler daha ağırlıklı, bu dönemden sonra ise planlanan stratejiler daha ağırlıklıdır. İşletme 2007 döneminden sonra uzun vadede neler yapılabileceğini yönetim kurulunda tartışmaya başlamıştır. Bir sonraki yılın bütçeleme çalışmaları ilk olarak 2009 yılında yapılmıştır. Yine 2007 yılından sonra işletme genel müdür pozisyonu oluşturulmuş ve profesyonel düzeyde danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Ayrıca işletme kendi birimi içerisinde kalite ve ar-ge birimi kurmuştur. Tüm bu çabalar daha kurumsal ve uzun vadeli olabilme adına. Ancak böyle bir anlayış bir işletme için belirli bir olgunluk sürecinden sonra gerçekleşmiştir. Yine de söylemek gerekir ki bu olgunluk dönemine de oluşan strateji mantığı ile, deneyimlenerek ve öğrenerek gelinmiştir.

ŞEKİL 3: İşletmenin Performans Grafikleri



Yukarıdaki çizgi grafiklerde işletmenin son 10 yıllık zaman zarfında toplam satış gelirleri, ihracat rakamları, karlılık oranları ve karlarının seyirleri verilmiştir. Bu performans göstergelerinin seyirlerine bakıldığında tüm göstergelerde inişli çıkışlı eğilim gözlenmektedir. Satış gelirleri, ihracat gelirleri ve kar miktarı 2003'den 2007 yılına kadar yükselme eğiliminde olmuştur. 2007 yılından sonra düşüşe geçmiş ancak 2009 yılından sonra tekrar yükselmeye başlamıştır. Karlılık oranları ise 2006 yılına kadar yüksek bir ivmeyle, sonrasında 2009'a kadar da daha düşük bir ivme ile yükselişine devam etmiştir. İşletme 2009'da tarihinin en yüksek kar marjına ulaşmıştır. Ancak 2010 yılında karlılık göstergeleri sert bir düşüş göstermiştir. Bu yıldan sonra tekrar, hatta yüksek bir ivme ile artış göstermiştir. İşletmenin elde ettiği net kara gelince; bu gösterge de 2006 yılına kadar yükselmiş, 2008 yılına kadar durağan bir seyir izlemiş, 2010 yılına kadar ciddi bir düşüş yaşamıştır. Ancak bu gösterge de kendini bu yıldan sonra toparlamış ve yüksek bir ivme ile çıkışa geçmiştir.

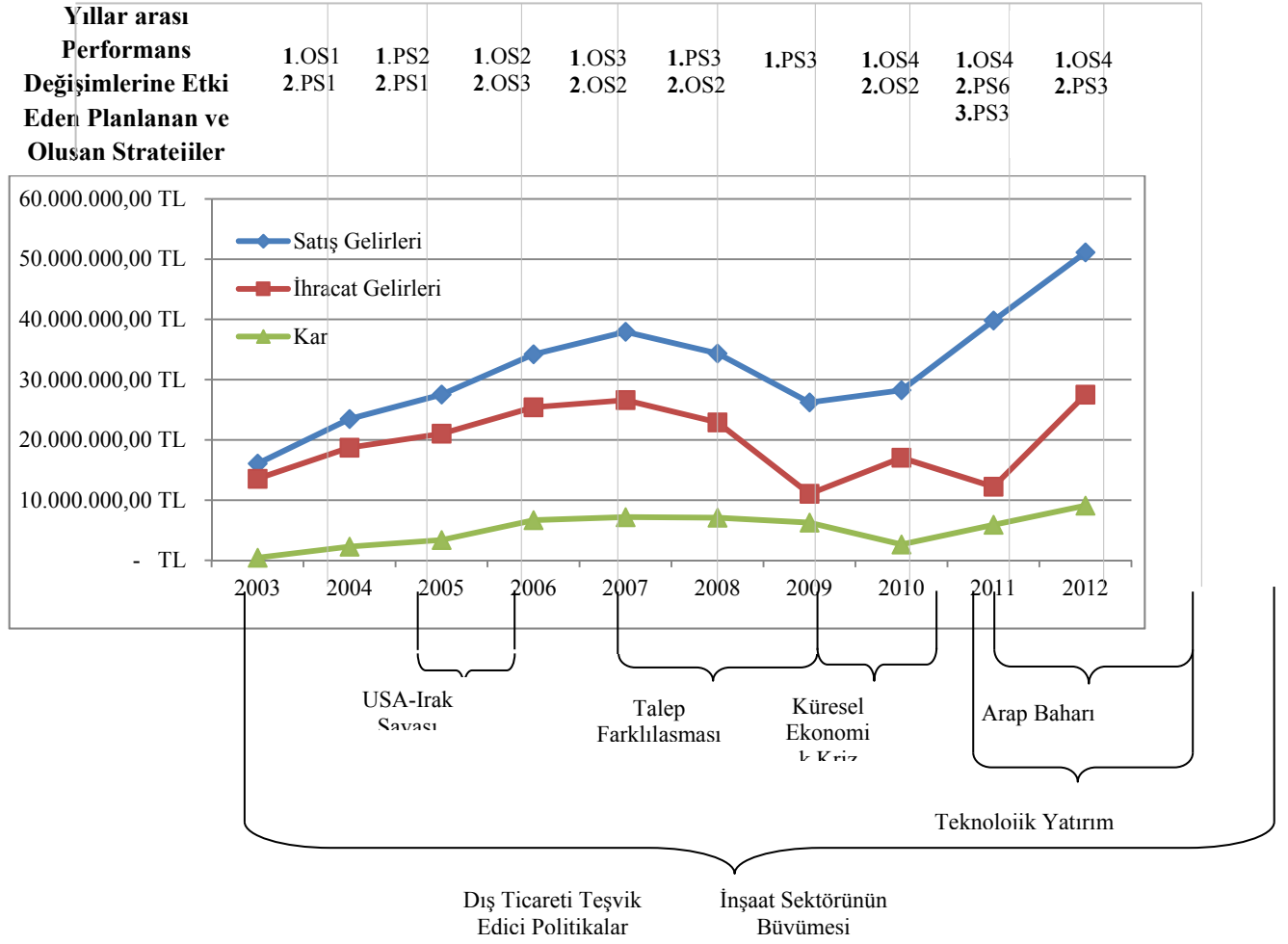
İşletmenin 1999'da Amerika pazarına girmesi, önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir. Bu dönemden önce ihracat bağlamında genellikle Suudi Arabistan ile çalışılmaktadır. İşletme, döneminde en büyük pazar olarak nitelendirilen Amerika pazarına girerek bugünlere ulaşmanın ilk büyük adımını atmıştır. Bu yeni pazar hamlesinden itibaren, satış ve ihracat gelirleri 2007 yılına kadar sürekli artış göstermiştir. Bu arada iç pazarda oluşan ekonomik istikrar iklimi, yeni hükümetin dış ticarete verdiği teşvikler ve inşaat sektöründeki canlanma iç pazardaki talebi de canlandırmıştır. Bu canlanmaya karşılık verebilmek için işletme iç pazarda değişen talepler doğrultusunda uzmanlaşmaya yönelmiştir. Bu gelişmeler işletmeyi 2007 yılında işletmeyi önemli bir olgunluğa ulaştırmıştır. Olgunluktan kasıt; hem finansal düzeyde en üst düzeye gelmek, hem de iş yapma modellerini deneyimleyerek ve öğrenerek dış pazarda önemli bir aktör haline gelmektir. Bu pazarda deneyimlenen işletme 2005 yılında Amerika pazarındaki payını azaltmaya karar vermiş, yönünü Asya ve Avrupa pazarlarına çevirmiştir. Artık işletme daha karlı olabilmeyi temel finansal amacı olarak belirlemiştir. Bu amaç doğrultusunda 2009 yılına kadar karlılığını artırarak sürdürmüş ve tarihinin en yüksek kar marjına ulaşabilmiştir. Bu

başarı işletmenin daha karlı ülke ve ürünlere doğru kaymasının sonucudur. İşletmenin bu strateji değişikliğinde 2008 finansal krizinin de olumlu bir etkisi olmuştur. Aslında performans göstergelerine bakıldığında satış ve ihracat gelirlerinin bu dönemde önemli düşüş yaşadığı görülmektedir. Ancak işletmenin bu stratejik davranışı sayesinde krizden en az etkilenen olabilmeyi başarmıştır. Hatta kriz döneminde önemli ve büyük bir teknolojik yatırım kararı dahi verilmiştir. Çünkü güçlü finansal yapı sayesinde işletmenin toplam aktifleri sürekli artış göstermiştir.

2009 yılında gerçekleştirilen yeni yatırımın temel niteliği teknolojik bir yenilik olmasıdır. İşletme bu yeni teknolojiye sahip makineleri ile farklı ürün biçimlerini (müşterinin gereksinim duyduğu) daha az maliyetler ile elde etmiştir. Yatırımın gerçekleştiği dönemde karlılık ve dolayısıyla elde edilen net kar önemli bir düşüş yaşamıştır. Ancak işletmenin kriz döneminde daha fazla Orta Doğu ülkelerine yönelmesi, ihracat yaptığı ülke sayısını artırarak bu bölgelerde pazara yayılımcı politika izlemesi ihracat gelirlerini tekrar artırmıştır. Karındaki düşüşü satışları artırarak tolere etmeye çalışmıştır. Bu artışı, kriz döneminde korunmacı bir tavır takındığı; karlı ülke ve ürün çeşitlendirme stratejisine borçludur.

İşletme 2010 yılından itibaren yaptığı yeni yatırımın geri dönüşünü önemli düzeyde hissetmiştir. Artık göstergelerin yönü yüksek bir ivmeyle artışı göstermektedir. Çünkü bu teknoloji ile daha temiz, daha blok ve daha verimli işlenen ürün elde edilmektedir. İşletmenin bugüne kadar piyasada sağladığı imaj bu üretim biçimi sayesinde daha da kuvvetlenmiştir. İç pazardaki talep de bu üretim biçimi ile fazlasıyla örtüşmektedir. Bu yüzden işletme bu dönemde iç pazara daha fazla yoğunlaşmıştır. Bu sayede işletme yüksek bir satış geliri sağlamış, yatırım maliyetleri noktasında rahatlamıştır. 2011'den sonra ise işletme yönünü tekrar dış pazarlara çevirmiştir ve geçen döneme göre önemli bir artış sağlanmıştır. Oluşturulan prestij ile talepler artmış, artık dağıtıcılar veya acenteler yerine doğrudan büyük müşterilere odaklanılmıştır. Bu noktada işletme Arap Baharının olumlu etkisini de yaşamıştır. Bu bölgede bulunan ülkelerdeki talepler işletmeye kaymış, işletme bu sayede çalışmadığı ülkeler ile de çalışmaya başlamıştır. Hatta son dönemde ihracat yapılan ülke sayısı 46'ya ulaşmıştır.

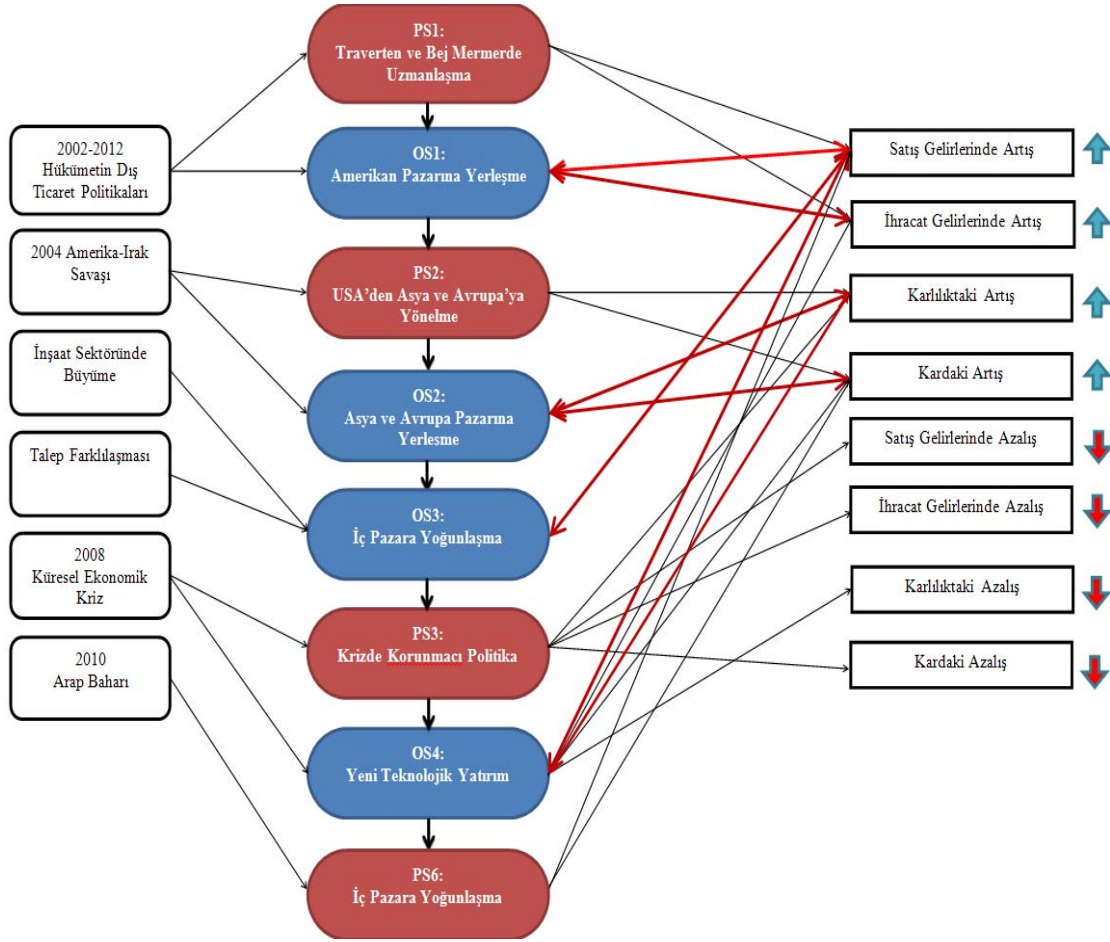
ŞEKİL 4: İşletmenin Performansı Üzerinde Planlanan/Oluşan Stratejilerin ve Genel/Sektör Çevresindeki Gelişmelerin Etkisi



Şekil 4’de işletmenin satış gelirleri, ihracat gelirleri ve kar miktarına ilişkin son 10 yıllık seyri verilmiştir. Bu seyirlerin hemen üzerinde hangi planlanan/oluşan stratejilerin, ilgili yıllar arası performans değişimlerine etkisi olduğu da etki sırasına göre belirtilmiştir. Tabiki her dönem izlenen stratejilerin performansa etkisi ve katkısı farklı düzeylerde olmuştur. Bu yüzden de performansa etki eden stratejiler, etki düzeyine göre sıralanarak ifade edilmiştir. İşletmenin 2002-2004 yıllarındaki performans artışı ilk olarak Amerika pazarına yayılım stratejisine ve yıllardır devam ettirdiği traverten ve bej mermer ürünlerinde uzmanlaşmasına bağlıdır. Ancak 2004 ile 2005 yılları arasında bilinçli bir niyetle Avrupa ve Asya pazarına girmesi işletmenin ihracat gelirlerini, satış gelirlerini ve karını daha artırmıştır. 2005-2006

yılları arasındaki göstergelerdeki artış ise ilk olarak Avrupa ve Asya pazarına yayılım stratejisine, daha sonra da iç pazardaki talep farklılaşması ile bu pazara yönelmeye bağlıdır. Ancak bir yıl sonraki artışlar ise daha çok bu iç pazara yönelme stratejisi ile sağlanmıştır. Tabii ikinci sırada da yine Avrupa ve Asya pazarına yayılım stratejisi de etkilidir. 2007-2008 ve 2008-2009 yıllarındaki satış ve ihracat gelirlerinin sert düşüşü işletmenin planlanan korumacı politikası ile daha çok ilişkilendirilmektedir. Avrupa ve Asya pazarlarındaki karlı ülke ve ürün stratejisi sayesinde kar miktarını durağan tutabilmeyi başarmıştır. İşletmenin 2009-2010 yılları arasındaki kar miktarındaki düşüş ise yeni yatırımın gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak krizin etkisinden sıyrılıp Orta-Doğu ülkelerindeki gücü ve itibarı ile satış ve ihracat gelirlerini tekrar artırmıştır. 2010 yılından sonraki artışlarda yeni teknolojik yatırımın geri dönütleri oldukça açık bir şekilde hissedilmektedir. İhracatta Arap Baharı'nın etkisini üstünde hisseden işletme, daha önce oluşan bir strateji ile yoğunlaştığı iç pazara artık bu teknoloji ile planlı bir şekilde yoğunlaşmış ve satış gelirlerini önemli düzeyde artırmıştır. Bu arada işletme Arap Baharı'nın olumlu etkisini de dış ticarete hissetmiştir. Dünyada önemli bir mermer satıcısı olan Mısır'ın mevcut talepleri Türkiye'ye kaymıştır. İşletmenin üretim kapasitesini yeni teknolojisi ile artırmış olması bu talebe fazlasıyla karşılık vermesini sağlamıştır. Bunun yanında Arap Baharı'nın etkisindeki ülkelere mal satılmadığı için, işletme farklı ülkelere kaymıştır. Bu yeni ülkelerdeki farklı ürünler ve talepler değerlendirilerek ihracat artırılmıştır. Yani oluşan strateji bağlamında Arap Baharı işletmenin yeni ülkelere, farklı ürünler ile girmesini sağlamıştır.

ŞEKİL 5: Çevresel Gelişmeler, Planlanan/Oluşan Stratejiler ve İşletme Performansı Arasındaki Etkileşim



Şekil 5’de işletmenin planlı ve oluşan stratejiler bağlamında değerlendirilen temel stratejileri, bu stratejileri etkileyen dışsal etkenler ve performans değişimleri verilmiştir. Planlanan ve oluşan diye ayrılan stratejiler yukarıdan aşağıya kronolojik bir sırayla belirtilmiştir. Stratejiler, olaylar/gelişmeler ve performans değişimleri arasındaki ilişkiler de tek yönlü ve çift yönlü oklar (kırmızı renkte) ile belirtilmiştir. Bu şekil araştırmanın ulaştığı en önemli ilişki yumağını ifade etmektedir. Araştırmanın temel sorusu; işletmenin planlanan/oluşan stratejileri ile performansı arasındaki ilişkiyi sorgulamıştır. Bu ilişkiler bazen tek yönlü bazen de çift yönlü olarak gelişmiştir.

Planlanan ve oluşan stratejileri birbirleri ile bir ilişkisi gözlemlenmektedir. Her bir strateji kendisinden önce güdülen stratejiden etkilenmektedir. Adeta diğer stratejinin oluşması için bir zemin hazırlamaktadır. Özellikle işletmenin planlı bir şekilde belirlediği niyetli stratejilerinden sonra, işletme kendini oluşan bir strateji içerisinde bulmaktadır. Bu değerli bulgunun yanında, araştırma sorusunun esas ilgilendiği husus; stratejiler ile performans arasındaki etkileşimdir. Görülmektedir ki işletmenin planlı stratejileri daha çok tek yönlü olarak performans değişimlerine etki etmektedir. Özellikle burada görülmesi gereken husus şudur ki işletmenin oluşan stratejiler bağlamında gerçekleştirdiği hamleler, aslında performans artışlarından etkilenerek karar verilen stratejiler olmuştur. Amerika'ya girilince sağlanan gelir artışı işletmenin pazara yayılmasını sağlamıştır. Aynı şekilde Asya ve Avrupa'ya yönelindiğinde sağlanan karlılık ve kar artışı, işletmenin bu kıtalarda daha fazla ülkeye girmesini sağlayarak ihracat yaptığı ülke sayısını 46'ya çıkarmıştır. 2006'daki iç pazar talebinin karşılanması ile satışlar artmış ve bu artış sayesinde yeni teknolojik makinelerden daha fazla alınmış ve böylece pazara yayılımcı bir politika izlenmesi sağlanmıştır. Aslında yeni teknolojik yatırımın da gerçekleşmesinin arkasında bu yeni makineler yatmaktadır. İşletme hem yerel bazda hem de dış pazarda bu teknoloji ile ürettiği ürünlerden yüksek kar elde edince, sırf bu teknoloji ile donatılmış, oldukça büyük bir imalat tesisi kurmuştur. Niyetinde bu modernizasyonu kendi işletmesi bazında düşünen işletme, süreç içerisinde yaşanan gelişmeler sayesinde yeni bir fabrika kurmuştur.

SONUÇ

Araştırma bulgularının temel çıkarımlarından ilki; işletmenin, stratejilerini hem planlanan hem de oluşan bir şekilde belirlemesidir. Ancak ikinci temel çıkarım ise; işletme bir niyet dâhilinde planlı bir şekilde hamle yapsa da gelişen süreçte işletmenin performansına göre oluşan stratejileri işletmeyi daha başarılı kılmaktadır. Bu bağlamda işletmenin stratejik karar verme tarzının da daha çok “dene-yap-gör-strateji belirle” şeklinde olduğu görülmüştür. Mintzberg vd. (1998)'in de esas olarak vurguladığı bu karar verme tarzı işletmede geçmişten gelen temel bir tavidir. Ancak bir başka çıkarım ise işletmenin oluşan stratejilerinin yoğunluğu 2007 yılından sonra aslında azalma göstermesi, bu dönemden sonraki ve gelecekte atmayı düşündüğü

stratejik adımları daha niyetli ve planlı stratejiler bağlamında gerçekleştirmesidir. 2007 yılının belirgin özellikleri de; işletmenin tarihinin en yüksek satış gelirin, ihracat gelirin ve karına ulaştığı yıl olmasıdır. İşletme böylesi bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kendisinde sektör liderliği olgunluğunu da hissetmiştir. İşletme kendisinde sektör lideri olma olgunluğunu hem yönetsel hem de finansal açıdan hissettiğinden beri genel müdür pozisyonu oluşturmuş, profesyonel danışmanlar ile çalışmaya başlamış, kalite ve ar-ge birimlerini kurmuştur. Yani hissedilen o olgunluk işletmeyi kurumsal olma çabalarına itmiştir. Yönetim kurulu daha etkin işlemeye başlamıştır. Bu dönemden sonra kararları daha analizlere dayalı daha uzun vadeli olmaya başlamıştır. Ancak yine de 2008 yılında işletme için oldukça önemli teknolojik yatırım kararı bir oluşan strateji mantığı taşımaktadır. Yani söylenmek istenen; evet, işletme büyüdükçe daha fazla planlanan stratejileri tercih etmektedir, ancak oluşan stratejiler de planlanan stratejiler izlenirken işletmeyi daha doğru bir konuma taşıyan stratejiler olabilmektedir. Hatta bu araştırmanın bulgularına göre söylenebilir ki planlanan stratejiler işletmenin yoluna bir ışık tutmuştur. Oluşan stratejiler bu yolda işletmeye esas performans artışını getiren stratejiler olmuştur. Planlanan stratejilerin performansa olumlu veya olumsuz yansımaları, işletmenin performansını daha da yükselten daha doğru stratejileri şekillendirmesini sağlamıştır.

“Oyun oynanırken kural değişmez” kuralına sadık kalmak, çevrenin ve rakiplerin affetmeyeceği bir hata olabilir. Bu yüzden işletme stratejik vizyonunu bir bütün olarak görebilmeli ve süreç içerisinde, ortaya çıkan durumlara göre stratejilerini düzenlemeli veya yeniden belirleyebilmelidir. 1950-1980 yılları arasında benimsenen doğrusal ilerleme-büyüme-gelişme, bu yüzyılda yerini öğrenemeye dayalı birikimsel olarak gelişmeye bırakmıştır. Yöneticilerin stratejik planlar içerisinde kaybolmaması, her zaman bütünü görebilmesi gerekir. Bunun için belirlenen stratejilerin ve faaliyetlerin bir amaçmış gibi algılanmaması gerekmektedir. Muhakkak ki, belli bir stratejiyi izlemeyen, geleceğe ilişkin varsayımlar geliştirmeyen ve bu varsayımları sürekli sorgulayarak güncellemeyen işletmeler buldukları konumu koruyamayacaklardır. Rotasız bir yelkenin aldığı yol riskli olacaktır. Ancak bir işletme ne olursa olsun limandan ayrılmalı, bir yandan yönünü bulmaya çalışırken bir yandan gemiyi yüzer durumda tutabilmeli, aynı zamanda da bu yolculukta omurgayı

tamamen bile değiştirebileceğini kabullenmelidir (Montgomery, 2011). Ancak bunu söylerken de bilinmelidir ki; işletme uzun vadede; kendisine, iş çevresine, iş modeline, teknolojik değişmelere ve müşterisine yönelik varsayımlar geliştirmelidir. Ama bu varsayımlar katı ve değişmez özellikte olmamalıdır. İşletme öğrendikçe ve deneyimlendike bu varsayımlarını sorgulamalı, değiştirmeli ve yani çevresel kesinliklere uyumlu hale gelebilmelidir. Yönetim kurullarında yapılan analizler, raporlar ve araştırmalar sayesinde belirlenmiş biçimsel yol haritaları, planlar ve faaliyet programları her zaman veya her işletme için başarıyı getirmeyebilir. Türklerde yerleşmiş bir atasözü olan “g yolda düzeler” çalışmanın araştırdığı en temel anlayışı ifade etmektedir. Bu anlayış; işletmeler için stratejilerin, uygulamaların içinde veya sonunda çok daha sağlıklı bir Şekilde belirleneceğini savunmaktadır. İşletmenin başarısı, başarısızlığı yani performansı gidişata yön vermektedir. Hatta işletmenin gerçekleştirdiği hamlelerin performansına yansımaları (olumlu veya olumsuz) bu stratejileri oluşturmada en önemli bilgi kaynaklarındandır. Uygulamalar içerisinde öğrenilenler yeni uygulamalara, yeni stratejilere ve yeni varsayımlara yol açabilmektedir. Bu yüzden süreç başında detaylı, uzun vadeli ve belirgin stratejiler veya planlar geliştirmek her zaman doğru olmayabilir. İşletmenin süreç içerisindeki performansı stratejilerine yn verebilmektedir.

KAYNAKÇA

AĞCA, V. ve D. KIZILDAĞ, (2009). “*Stratejik Başarısızlıklar Başarıya Dönüştürülebilir Mi? Otomotiv Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi*”, “**İş, Güç**” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:11 Sayı:1, s. 73-88.

ANDERSEN, T. J. ve B. B. NIELSEN, (2009) “*Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes*”, *European Management Review* N. 6, 94- 106.

ANSOFF, H. I., (1991). “*Critique Of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 449-461.

ANSOFF, H. I., (1987). “*The Emerging Paradigm Of Strategic Behavior*” *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 501-515.

ANSOFF, H.I., (2007). **The Concept of Strategic Management**, *Journal Of Business Policy*, N. 4, 1972’den aktaran ÜLGEN, H. ve K. MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

BAKOĞLU, R., (2010). **Çağdaş Stratejik Yönetim**, Beta Basım, İstanbul.

BECERRA M., (2009). **Theory of the Firm for Strategic Management Economic Value Analysis**, Cambridge University Press, New York, USA.

BETZ, F., (2001). **Yönetim Stratejisi, Stratejik Yönetim ve İnfomasyon Teknolojisi**, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Çev.Ümit Şensoy (2010), Ankara.

BROCK D. M. ve BARRY D., (2003). “*What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals*”, *International Business Review* 12, 543–561.

CAMPBELL, A., (1991). “*Strategy and Intuition-A Conversation with Henry Mintzberg*”, *Long Range Planning*, V. 24, N. 2, p. 108-110.

DAVID, F. R., (2011). **Strategic Management Concepts And Cases**, 13. Edit., Prentice Hall, South Carolina.

EREN, E., (2005). **.Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol, 2010. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

GILLHAM, B., (2000). **Case Study Research Methods**, Continuum, London.

GLUECK, W, F, (1980). **Business Poiiicy and Strategic Management**, McGraw-Hill, New York’dan aktaran PEARCE, J. A., D. K. ROBBINS ve R. B., ROBINSON, (1987). “*The Impact Of Grand Strategy And Planning Formality On Financial Performance*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 125-134.

- GRANT, R. M., (2010). **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishers, 7. Edition, USA.
- HERACLEOUS, L., (1998). “*Strategic Thinking or Strategic Planning?*”, **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 3, pp. 481 to 487.
- HERACLEOUS, L., 2003. **Strategy and Organization; Realizing Strategic Management**, Cambridge University Press, New York.
- HILL, H. W. ve G. R. JONES, (2009). **Essentials of Strategic Management**, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- HILL, H. W. ve G. R. JONES, 1989. **Strategic Management Theory An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- HITT, M. A., R. D. IRELAND ve R. E. HOSKISSON, (1999). **Strategic Management, Competitiveness and Globalization**, 3.Edition, South-Western College Publishing, Ohio/USA,
- HODGKINSON, C., (2008). **Yönetim Felsefesi**, Çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta BasımYayın, İstanbul.
- HUFF, A. S., S. W. FLOYD, H. D. SHERMAN, S. TERJESEN, (2009). **Strategic management : logic and action**, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- JOHNSON, G.,K. SCHOLES ve R. WHITTINGTON, (2008). **Exploring Corporate Strategy**, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 8. Basım, İngiltere.
- KATSILOUDES, M. I., (2006). **Strategic Management: Global Cultural Perspectives For Profit And Non Profit Organizations**, Elsevier Inc., USA.
- KIPPING, M. ve L. CAILLUET, (2010). “*Mintzberg’s Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan’s Activities in Europe, 1928–2007*”, **Business History Review** No. 84, pp. 79–104, Spring.
- LOWE, A. ve A. JONES, (2004). “*Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel,*” **Organization Studies**, 25(8), p. 1313-1337.
- MCDONNELL, A., M. L. JONES ve S. READ, (2000). “*Practical considerations in case study research: the relationship between methodology and process*”, **Journal of Advanced Nursing**, 32(2), 383-390.
- MILES, R. E., C. C. SNOW, A. D. MEYER ve H. J. COLEMAN, (1978). “*Organizational Strategy, Structure, and Process*”, **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.
- MINTZBERG, H., (1991). “*Learning I, Planning 0Reply To Igor Ansoff*”, **Strategic Management Journal**, Vol. 12, p.463-466.
- MINTZBERG, H., (1978). “*Patterns in Strategy Formation*”, **Management Science**, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- MINTZBERG, H., (1994). “*The Fall and Rise of Strategic Planning*”, **Harvard Business Review**, January-February.

- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND ve J. LAMPEL, (1998). **Strategy Safari A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management**, The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND ve J. LAMPEL, (2008). **Strategy Bites Back It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagined**, Prentice-Hall, Great Britain.
- MIRABEAU L., (2009). **From Autonomous Strategic Behaviour To Emergent Strategy: An Exploratory Study**, Yayınlanmış Doktora Tezi, McGill Üniversitesi, Canada.
- MONTGOMERY, C., (2011). **Stratejist: İşinizin Aradığı Lider Olun**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul.
- MOORE Karl, (2011) <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/>
- ÖZEVREN, M. ve S. AGRAS, (2010). “A Comparative Study On “Emergent Strategies”. Implemented in Turkish Enterprises”, **6th International Conference on Business, Management and Economics**, Yaşar Üniversitesi.
- PASCALÉ, R.T, (1984). “Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success,” **California Management Review**, 26(3), (Spring), 47-72.
- PASCALÉ, Richard. T. 1996. “The Honda effect”, **California Management Review**, Summer; 38, 4.
- ROBBINS, S. P., (1990). **Organization Theory**, Prentice-Hall International Editions, USA.
- ROBBINS, S. P., ve M. COULTER, (2012). **Management**, 11.edition, Prentice-Hall, USA.
- ROSE, W. R., (2010). **The Role of Context in The Transformation of Planned Strategy to Implemented Strategy**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Carleton Üniversitesi, Kanada.
- ROWE, A.J., R.O. MASON, K.E. DICKEL, N.H. SNYDER, (1989). **Strategic Management: A Methodological Approach**, 3.ed, Addison Wesley'dan aktaran ÜLGEN, H. ve K. MİRZE, (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- SELMINEN, A. L., T. HARRA ve T. LAUTAMO, (2006). “Conducting case study research in occupational therapy”, **Australian Occupational Therapy Journal**, No 53, 3–8.
- SLEVIN, D. P. ve J. G., COVIN, (1997). “Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context”, **Journal of Management**, 23(2), 189-209.
- THOMPSON, J. ve F. MARTIN, (2005). **Strategic Management Awareness and Change**, 5th Edition, Thomson Learning, Britian.

ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları.

YIN, R., (2003). **Case study research: Design and methods** (3. Ed.) Thousand Oaks: Sage.