

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 3

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2020

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2020

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS İndex JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



A S O S
indeks

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Doç. Dr. Gürcan PAPTAYA
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR
Artvin Çoruh Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Duygu AYDIN ÜNAL
Akdeniz Üniversitesi

Dr. Alptekin DEVELİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Mahmut Sami İŞLEK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Hamid Murad ÖZCAN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Sivil Toplum Kuruluşlarının Çevreleri İle Olan Güç İlişkileri Üzerine Bir Araştırma A Research On The Power Relationship Between Civil Society Organizations And Their Environment Onur DİRLİK, Barış İLERİYE.....	111-134
Is Turkey Missing The Train Of Project Management? Türkiye Proje Yönetim Trenini Kaçırıyor Mu? Ahmet ESEN, Nedim YILDIZ.....	135-158
Covid-19 Pandemisi Bağlamında Sağlık Hizmeti Sunan Örgütlerde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kıyaslamalar Ve Bir Model Önerisi Crisis Management Approaches Of Health Service Organizations In The Context Of The Covid-19 Pandemic: Comparisons And A Model Proposal Müslüme AKYÜZ	159-178
Stratejik Yönetimin Temel Kavramlarına Pratikte Yüklenen Anlamların Tespiti Üzerine Bir Araştırma A Research On The Determination Of The Practical Meanings Attributed To The Basic Concepts Of Strategic Management Ali TAŞ, Oğuzhan ÖZTÜRK, Umut ORHAN, Sena AYAN.....	179-207
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Rekabetçi Atalet, İşlevsel Stratejiler Ve Geçici Rekabet Avantajı: Kavramsal Bir Değerlendirme Competitive Inertia, Functional Strategies And Temporary Competitive Advantage: A Conceptual Evaluation Mehmet KAHYA.....	208-234

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 111-134

Geliş tarihi/Received: 09.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 26.06.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÇEVRELERİ İLE OLAN GÜÇ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, onur@ogu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-7045-0774

Barış İLERİYE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, barisileriye@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4257-2328

ÖZET

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarının çevreleri ile, spesifik olarak devlet ile, olan güç ilişkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Türkiye bağlamına özgü sivil toplum kuruluşlarının bir örgüt olarak çevreleri ile olan ilişkilerini inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bu çalışmanın temel özgün değerini oluşturmaktadır. Çalışmanın temel kuramsal çatısını kaynak bağımlılığı kuramı oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan yöntem niteliksel yöntemdir. Bu kapsamda yapılan görüşmelerde, sivil toplum kuruluşlarının çevreleri ile olan ilişkilerinde sosyal bağlam, özerklik ve güç boyutları üzerinden bulgular edinilmiştir. Çalışmanın son kısmında bulgular tartışılmış ve ileriye yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Güç, Türkiye

A RESEARCH ON THE POWER RELATIONSHIP BETWEEN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS AND THEIR ENVIRONMENT

ABSTRACT

In this study, power relations with of civil society organizations with its environment, specifically with the state, are tried to be understood. Research about Turkey context-specific civil society organizations as an organization and their relationship with environment are limited, that is the basis of the original value of this work. In this study, resource dependence theory is used as the main theoretical framework. The method used in the study is a qualitative method. In the interviews held within this scope, findings were obtained on the social context, autonomy and power dimensions in the relations of civil society organizations with their environment. In the last part of the study, the findings were discussed and forward-looking suggestions were made.

Keywords: Civil Society Organizations, Resource Dependence Theory, Power, Turkey

GİRİŞ

Sivil toplum kavramı ilk defa, batı toplumundaki burjuvazinin gelişmesi ile önem kazanmıştır. Şehir hayatını düzenleyen Roma Hukuku'nda sivil kavramı, şehir hayatının beraberinde getirdiği yükümlülükleri ifade etmektedir. Ancak, sivil toplum 18. yüzyıldan sonra devletin dışında bir alan olarak görülmeye başlanmıştır (Bayhan, 2002).

Sivil toplumun temel içeriğini oluşturan esas unsurlar çoğulculuk, kamuya açıklık, kişiye özellik ve yasallık olarak sıralanabilir. Özerkliğin sağlanabilmesi için çoğulculuk, birbirlerine karşı sorumlulukların sağlanabilmesi için kamuya açıklık, birbirlerine karşı bireyselliğin sağlanabilmesi için kişiye özellik, tabi olunacak ortak çerçevelerin sağlanabilmesi için yasallık gereklidir (Sarıbay, 1995).

Modern çağdaki sivil toplumun temelleri ise 1960'lı yıllarda ortaya çıkan çevreciler ve feministler gibi sosyal gruplar tarafından atılmıştır. Bu gruplar özerklik, eşitlik ve farklılık kavramlarına vurgu yapmışlar ve sivil toplumun şekillenmesinde rol oynamışlardır. Farklılık kavramı heterojen sivil toplumların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çoğulculuk ve demokrasinin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Eşitlik kavramı din, dil, ırk ayrımı olmaksızın herkesin aynı imkân ve fırsatlara sahip olmasını savunmaktadır. Özerkleşme kavramı ise devlet ile sivil toplumu birbirinden ayırarak karşılıklı kontrol mekanizmalarının gelişmesini sağlamaktadır. Böylece güç dağılımı daha homojen olmaktadır (Çaha, 1996). Sivil toplum kavramının gelişimi ile birlikte bu toplumu temsil edecek sivil toplum kuruluşları da ortaya çıkmıştır.

Üçüncü sektör olarak da tanımlanan bu kuruluşlar; hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi sivil toplum alanında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu kuruluşların amacı siyasal iktidarı ele geçirmek değil, sivil toplumu ilgilendiren kararlarda toplumu savunmaktır (Güneş ve Güneş, 2003). Bu kuruluşların temeli, Birinci

DİRLİK ve İLERİYE

Dünya Savaşının ardından harabeye dönen Avrupa'da kurulan yardımlaşma kuruluşlarına dayanmaktadır (Arslan, 2001).

Sivil toplum kuruluşlarının beş temel özelliği; gönüllülük esasına dayanmak ve kar amacı gütmemek, karar ve uygulamalarda katılımcı bir yaklaşım sergilemek, bürokratik olmayan esnek bir yapıya sahip olmak, kamu yönetiminin bir parçası olmamak ve gerektiğinde baskı kurabilmektir (Miller, 1994, 4). Sivil toplum kuruluşlarının temel işlevleri ise çoğulcu toplum yapısının oluşturulmasına katkıda bulunmak, bireyler ile devlet, özel sektör arasında tampon görevi görmek, bireylerin taleplerini kamuoyu oluşturarak dile getirmek şeklinde listelenebilir (Arslan, 2001). Ancak, Türkiye bağlamında oluşan sivil toplum kuruluşları batıdaki örneklerinden farklılıklar göstermektedir.

Türkiye'nin Osmanlı döneminden kalma güçlü devletçi geleneği, halkın yönetime katılması hususuna pratikte alışık değildir. Bu sebeple sivil toplum devlete göre zayıf kalmış veya bırakılmıştır (Durgun, 1997). Batı ülkelerinde sivil toplum kuruluşlarından (STK) beklenen şeyler sorunların çözümü için örgütlenmeleri, devletten bağımsız olmaları ve kuruluş amaçları doğrultusunda politikalar üretmeleridir. Türkiye gibi devletçi ülkelerde devletin dışında ve hatta karşısında olabilmek kolayca kabullenilebilecek bir durum değildir. Bu sebeple, batıda sivil toplumu ortaya çıkaran burjuva sınıfını Türkiye'de bizzat yaratmaya çalışan şey devlet olmuştur. Bu şekilde daha fazla kontrol altında olan bir sivil toplum oluşturulmak istenmiştir (Erdem ve Öztaş, 2015).

Bağımsız sivil toplum konusundaki en önemli gelişmeler ise 1980 sonrası dönemde yaşanmış ve bu dönemde pek çok sosyal grup devlet üzerinde yaptırım etkisi kazanmaya başlamıştır. Özellikle Avrupa Birliği müzakereleri sürecinde devletin STK'lara yaklaşımı yumuşamaya başlamış ve çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu gelişmelere rağmen Türkiye'deki STK'ların faaliyetleri hukuksal düzenlemeleri

SYAD

2020/2

yönlendirme ve yürütmeye talepleri sunma ile sınırlı kalmıştır. Bunun temel sebebi olarak STK'ların patronaj ve nepotizmden kendilerini soyutlayamamalarını söylemek mümkündür (Emini, 2015). Patronaj ve nepotizm problemleri toplumun halen bireyselleşememesi ve cemaatçi, aile merkezli yapıdan kurtulamaması ile ilişkilidir. Buna ek olarak yasaların halen STK'lar açısından kısıtlayıcı nitelikte olması devlet ve STK'lar arasındaki güç dengesizliğini sürdürmektedir.

STK'lar devletten ayrı kurumlar olmakla birlikte birbirleriyle ve devletle diyalektik bir ilişki içerisinde dirler. Bu kurumlar bazı durumlarda çatışma ve gerginliklere sebep olabileceği gibi, devleti dengeleme ve denetleme görevini de üstlenebilmektedir. Bu sebeple STK'lar demokrasinin gelişmesi ve yerleşmesi için devletin karşısında durmak ve devleti dengelemek zorundadır. Her iki taraf da arabulucu olarak birbirine ihtiyaç duymaktadır. Bu ikili ilişkide özerklik kavramı, kamusal alan ve sivil toplumun birbirinden ayrı olarak var olması ve dengeli bir ilişki kurmaları için hayati öneme sahiptir (Yıldız, 2007). Küreselleşen dünyada güç kazanan neo-liberal ideoloji ile birlikte devletler birçok alandaki faaliyetlerini STK'lara ve özel sektöre devretmek zorunda kalmıştır. Gelişmiş ülkelerde eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi alanlarda etkisini arttıran STK'lar ile devletler karşılıklı olarak birbirlerini denetleyerek faaliyet devrinde sivil toplumun ve devletin çıkarlarını koruyabilmişlerdir (Avrupa Birliği, Devlet ve STK'lar 2001: 15-16).

Türkiye bağlamında STK'ların özerkliği ve devlet ile ilişkisi ise batı ülkelerinden farklı bir görüntü sergilemektedir. Daha önce de dile getirilen patronaj problemi, kültürel olarak bireyselleşememiş Türkiye toplumunda görülen bir problem olarak STK'larda da ortaya çıkmaktadır. Türkiye'deki STK'ların bir başka problemi olan finansman sıkıntısı ise devlet otoritesini eleştirme konusunda kısıtlayıcı bir faktör olmaktadır.

Devletin tarafını tutan sermayedarlar, STK'ların önemli bağışçıları olarak devletin elini güçlendirmek için bağışları kesme yoluna gidebilmektedir.

Devlet ve devlet bağlantılı kurumların, şirketlerin STK'lara sağladığı finansmanlar 1980 sonrasında dünya çapında ciddi artış göstermiştir. Bu finansmanlar STK'ları devlete yaklaştırmış ve özerkliklerini azaltmıştır. Özerk kalabilen STK'lar ise kurumsallaşan ortamın getirdiği eş biçimlilik baskılarına maruz kalmaya başlamışlardır. Devlet veya devlete yakın kurumlardan bağış alan STK'lar artık hesap verilebilirlik konusunda devlete bağımlı hale gelmeye başlamışlardır. Devletler bazı konularda STK'ları serbest bırakırken riskli gördükleri konularda müdahalede bulunmaktadır (Ali ve Gull, 2016). Türkiye bağlamında da benzer durumlar yaşanmaktadır. Artan devlet ve devlet destekli bağışlar diğer bağımsız bağışçıları kaçırmakta ve devlete olan bağımlılığı arttırmaktadır. Bu yöntemle gerçekten özerk kalabilen STK'lar ise yalnız bırakılmaya ve kurumsallaşan ortama uyuma zorlanmaktadır. Bunlara ek olarak halkın halen devletçilik anlayışını baskın şekilde benimsemesi, STK'ları toplumsal olaylarda yalnız bırakabilmektedir.

Yukarıdaki ifadeler göz önünde bulundurulduğunda Türkiye bağlamında STK ve devlet ilişkisinin batı devletlerinden farklılaştığı görülmektedir. Bu sebeple bu konuda yurtdışında yapılmış çalışmaların Türkiye bağlamında benzerlerinin yapılması gerekmektedir. Devlet ile STK'lar arasındaki güç ilişkisi Türkiye bağlamında herhangi bir araştırmaya konu olmazken yurtdışında konu ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. STKlar ile devlet arasındaki güç ilişkilerini inceleyen yabancı çalışmaların bir bölümü kaynak bağımlılığı kuramını temel almış (Batley, 2011; Froelich, 1999; Khieng & Dahles, 2015; Mitchell, 2014; Oliver, 1991) ve güç ilişkisi kaynak bağımlılığı üzerinden incelenmiştir. Bu durumda yerli literatürde eksik kalan bu noktanın doldurulabilmesi önem taşımaktadır. Mevcut araştırmaların çoğu gelişmiş batı ülkelerinde gerçekleştirilmiş ve

SYAD***2020/2***

o ülkelerdeki dinamikler ortaya konmuştur. Bu konunun araştırıldığı gelişmekte olan ülkelerin bazıları Kamboçya, Pakistan, Bangladeş ve Hindistan'dır. Bu kapsamda çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren tekil bir sivil toplum kuruluşunu derinlemesine inceleyerek, sivil toplum kuruluşlarının çevresi ile olan ilişkilerindeki güç dinamikleri hakkında fikir sahibi olmaktır.

1. Sivil Toplum Kuruluşları ve Çevreleri

Batley'in (2011) Bangladeş, Hindistan ve Pakistan'da gerçekleştirdiği "Structures and Strategies in Relationships Between Non Government Service Providers and Governments" isimli araştırmasında devletler ile STK'lar arasındaki ilişki kaynak bağımlılığı çerçevesinde araştırılmıştır. Temel eğitim, temel sağlık ve sanitasyon alanlarında gerçekleştirilen devlet-STK programları ve devlet-STK ilişkilerini içeren vaka analizleri incelenerek durum analiz edilmiştir. Bu ilişkileri etkileyen yapılar ve STK'ların geliştirdiği stratejiler sunulmuştur. Politika ve finans üzerindeki devlet otoritesinin oluşturduğu yapının getirdiği kısıtlamaların devletin elini güçlendirdiği belirtilmiştir. Ardından STK'ların fon kaynakları ve finansal bağımlılıkları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Farklı STK'ların yapısal ve finansal bağımlılık düzeyleri belirlenmiştir. Sonuç olarak STK'ların kaynak bağımlılığını yönetebilmek adına geliştirdiği 3 temel strateji bulunmuştur. Bunlar, kaynak bağımlılığından kaçınmak, kaynak bağımlılığı çevresini şekillendirmek ve kaynak çevresine adapte olmaktır. Yapısal olarak devlete daha bağımlı olan STK'ların devletin şartlarına daha kolay adapte olduğu görülmüştür.

Froelich'in (1999) gerçekleştirdiği "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations" isimli araştırmada geniş kapsamlı bir kaynak bağımlılığı literatür taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda her bir stratejinin gelir volatilitesi, hedef sapması, süreç ve yapı etkilerini karşılaştıran özet profiller çıkarılmıştır.

DİRLİK ve İLERİYE

Değişen ve gelişen kaynak bağımlılığı anlayışının sonucu olarak bireysel katkılar, devlet fonlaması ve ticari aktivitelerin her birine duyulan güvenin zaman içerisinde değiştiği belirtilmektedir. Kaynak bağımlılığı ile mücadele etmek için uygulanan gelir stratejilerini çeşitlendirme anlayışının avantaj ve dezavantajları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun için gelir stratejisi profilleri ortaya konmuştur. Gelir dalgalanması bireysel katkılarda yüksek iken, devlet fonlamasında düşük, ticari aktivitede orta düzeydedir. Hedefe sapması etkileri bireysel katkılarda güçlü iken, devlet fonlamasında orta düzeyde güçlü, ticari aktivitede ise zayıftır. Bu tip etkileşim etkilerinin performans, meşruiyet, kamu politikaları üzerindeki etkileri ise cevaplanamayan sorular olarak kalmıştır.

Khieng ve Dahles'in (2015) Kamboçya'da gerçekleştirdiği "Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia" isimli araştırmada Kamboçyalı STK'ların dış kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltmak için uyguladığı stratejilerin sürdürülebilirliğe olan etkileri incelenmektedir. Araştırmada kaynak bağımlılığı kuramı ve bu kuramın üç temel varsayımı temel alınmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramındaki üç ana varsayım:

- Sosyal bağlam önemlidir.
- Örgütler özerkliklerini ve hedeflerini sürdürebilmek için stratejiler geliştirirler
- Güç kavramı, örgütlerin neden belirli şekillerde davrandığı ve hareket ettiğini anlamlandırmak için önemlidir.

Ardından Mitchell'in (2012) sunmuş olduğu adaptasyon, kaçınma ve biçimlendirme stratejilerini içeren yapı iskeleti temel alınarak Kamboçya bağlamındaki sonuçlar elde edilmiştir. Nitel ve nicel yöntemi bir arada kullanan bu araştırmada mülakatlara ek olarak danışma çalışmaları ve

SYAD
2020/2

anketler kullanılmıştır. Sonuçlara göre, STK'ların dış yardımlara olan bağımlılığının karışık etkileri olmuştur. Bunlar; fonlamanın tahmin edilemezliği, amaç sapması, azalan örgütsel özerklik ve tepeden aşağı hesap verebilirliktir. Bunların arasından ticari aktivite finansmanının daha tahmin edilebilir, aşağıdan tepeye hesap verebilirliği arttıran ve özerkliği güçlendiren bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak amaç sapması konusunda olumsuz etkileri de görülmüştür.

Mitchell'in (2014) ABD'de gerçekleştirdiği "Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States" isimli araştırmada uluslararası STK'ların ABD'deki kaynak bağımlılığına karşı geliştirdiği stratejik cevaplar incelenmektedir. STK'ların finansal destek için dış çevreye güvenmesinin sonucu olarak kaynak bağımlılığı ve dışsal kontrol gibi problemlerin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Uluslararası STK'ların kaynak bağımlılığına karşı geliştirdiği stratejiler, bu stratejilerin nasıl ortaya çıktığı ve örgütsel özerkliğin hangi koşullarda korunduğu konuları araştırılmıştır. Uluslararası STK'ların geliştirdiği stratejik cevaplar; işbirliği yapma, alt sözleşme, direnme, farklılaşma, ticarileşme, finansman özgürlüğü, geostratejik arbitraj, uzmanlaşma, seçicilik, bağışçı eğitimi ve taviz verme olarak sıralanmıştır. Bu stratejik repertuarın unsurları STK'lara dışsal kontrol konularında direnç gücü sağlarken; bağışçıların tercihlerini etkilemek ve değiştirmek açısından da önemli etkiye sahiptir. Araştırma yapılırken nitel bir yöntem kullanılmış ve STK'ların tepe yöneticileri ile birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Kaynak bağımlılığını azaltan sebeplerin bazıları çeşitlendirilmiş finansman tabanı, yüksek bireysel finansman oranı, kurumsal güven ve görünürlük, gelir finansmanı olan misyon temelli programların varlığı ve pazarlanabilir servislerin varlığıdır. Bu durumların tam tersi durumlar ise kaynak bağımlılığını arttırmaktadır.

Oliver'in (1991) ABD'de gerçekleştirdiği "Strategic responses to institutional processes" isimli araştırmada kurumsal süreçlere verilen stratejik yanıtlar kurumsal perspektif ve kaynak bağımlılığı perspektifinden bakılarak tahmin edilmeye çalışılmıştır. Makalede beş ana stratejik yanıttan oluşan bir tipoloji sunulmuş, her bir stratejide kullanılan taktikler sıralanmıştır. Bu stratejiler sırasıyla boyun eğme, taviz verme, kaçınma, karşı gelme ve manipüle etme olarak tanımlanmıştır. Ardından her bir stratejinin ortaya çıkmasında rolü olabilecek on kurumsal faktör hipotez haline getirilmiştir. Bu on faktörün beş ana strateji üzerindeki olası etki düzeyleri üzerine hipotezler kurulmuştur.

2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Çevreleri Arasındaki Güç İlişkilerinin İncelenmesi

Bu araştırmada, Eskişehir'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşunun, çevresi ve spesifik olarak merkez (devlet) ile arasındaki ilişki incelenecektir. Bu ilişki incelenirken kaynak bağımlılığı kuramının ana varsayımları temel alınacak olup, güç ilişkisi konusuna odaklanılacaktır.

SYAD
2020/2

2.1. Araştırma Probleminin Yapılandırılması

Araştırma problemi yapılandırılırken ilk önce araştırmanın hangi amaçla yapılacağına karar verilmiştir. Mevcut literatürdeki eksiklikler ve Eskişehir'de kurulması planlanan termik santral konusunda devlet ile STK'ların karşı karşıya gelmesi amacın belirlenmesine katkıda bulunmuştur. Ardından, belirlenen problemin araştırılmasının literatür açısından önemi ortaya konmuştur. Amacı ve önemi belirlenen araştırmanın kapsamı ise hangi durumlarda kullanılabilceği ve literatüre hangi alanda katkı sunabileceğini göstermektedir. Son olarak, araştırmanın özgün yönleri ve literatüre katkısı ise literatürdeki hangi eksik parçayı tamamlayacağını, bilimsel katkısını içermektedir. Mevcut

literatürde, gelişmiş ülkelerdeki koşullara göre elde edilen sonuçlar bulunmakta olup, Türkiye özelinde neler olup bittiğini açıklayan araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmada Türkiye bağlamının STK'lara nasıl bir çevre sunduğu kısmi olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırma Eskişehir il merkezinde yapılacak olup, yerel STK'lar ve ulusal STK'ların Eskişehir şubelerinin yöneticilerinden toplanan veriler ile gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla, sadece bölgedeki güç dinamikleri incelenecektir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki ana amacı aşağıda sıralanmıştır:

- İlk amaç, Eskişehir'deki STK'ların çevre ile ilişkilerini güç odaklı bir yaklaşımla ortaya koymaktır.
- İkinci amaç ise literatürdeki bulgular ile Türkiye bağlamını kıyaslayarak aradaki farklılıkları ortaya koymaktır.

Mevcut literatürde, devlet ve STK'lar arasındaki güç dinamiklerini Türkiye bağlamında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma literatürdeki bu boşluğu kısmen dolduracaktır. Bu boşluğun tamamen doldurulabilmesi için Türkiye çapında bir araştırma yapılması gerekmektedir.

3. Yöntem

Araştırmanın yöntemi belirlenirken öncelikle elde edilmesi gereken verinin derinliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu sebeple, araştırmada yöntem olarak nitel bir yaklaşım tercih edilmiş olup, ilgili STK'ların yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Eskişehir'de faaliyet gösteren yerel STK'lar ve ulusal STK'ların Eskişehir şubeleridir. Tüm STK'lara ulaşılması mümkün olmadığından örnekleme yapmak zorunlu hale gelmiştir. Araştırmanın örnekleme

termik santral bildirisine imza atan STK'lardır. Bu STK'lar arasından görüşmeyi kabul edenlerin yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.1. Veri Oluşturma Aracı

Mevcut literatür incelendiğinde STK'lardan bu konuda doyurucu bilgi edinmenin en makul yolunun yarı yapılandırılmış mülakat ile veri toplamak olduğu görülmüştür. Yapılan literatür taramasında elde edilen bilgiler ışığında, görüşmelerin tematik çerçevesini belirten yarı yapılandırılmış bir mülakat formu oluşturulmuştur. Beş temel sorudan oluşan bu form; kaynak bağımlılığını sorgulamak için ekonomik sürdürülebilirlik, güç ilişkilerini sorgulamak için devletin müdahale alanlarına karşı gösterilen STK reaksiyonlarını sorgulamaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda altıncı bir soru olarak devlet ile STK'lar arasındaki ilişkilerin yıllar içerisindeki değişimi de tamamlayıcılık açısından eklenmiştir. Mülakat formu EK-1'de bulunmaktadır.

SYAD

2020/2

3.2. Verilerin Oluşturulması ve Analizi

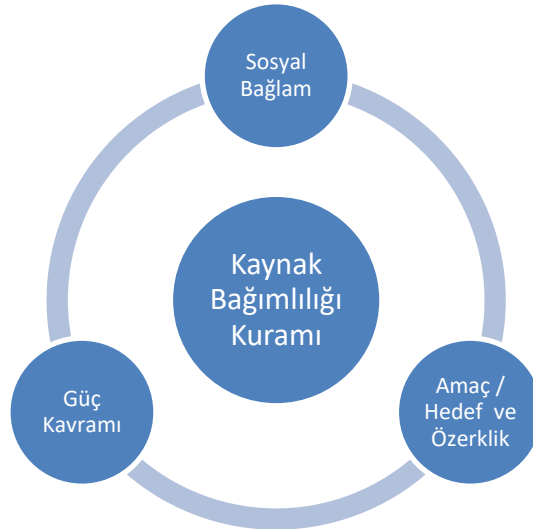
Veriler STK'lardan alınan izinler çerçevesinde yöneticiler ile yapılan mülakatlar aracılığıyla elde edilmiştir. Mülakatlar 2018 Mart - Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm mülakatların ses kaydı izin dâhilinde alınmış ve transkripsiyonları çıkarılmıştır. Veri analizi ise Davis ve Cobb'un (2010) sunmuş olduğu kaynak bağımlılığı kuramının üç ana varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Sosyal bağlam; amaç, hedef ve özerklik; güç kavramı üçlemesi üzerine inşa edilen analiz temelde bir tematik analiz olarak tanımlanabilir. Sırasıyla:

- Verileri organize etme.
- Kategoriler veya temalar oluşturma,
- Verileri kodlama,
- Ortaya çıkan yapıyı test etme,
- Kategorilere uymayan veri için yeni kategoriler yaratma veya veriyi elemine etme,
- Veri analizini yazma, adımları izlenmiştir.

4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanırken kaynak bağımlılığı kuramının üç ana varsayımına dayandırılmış bir yapı iskeleti kullanılmıştır. Birinci soru kurumu tanıma amaçlı sorulmuştur. İkinci soru sosyal bağlam ve özerklik konularını ele alırken üçüncü soruda ekonomik sürdürülebilirlik başlığı altında özerklik konusu araştırılmaktadır. Sonradan eklenen dördüncü soru ise sosyal bağlamın yıllar içerisindeki değişimini anlamak amacıyla eklenmiştir. Beşinci ve altıncı sorularda ise devlet-STK arasındaki güç ilişkisi araştırılmaktadır. Veriler kodlanmadan önce kategoriler (temalar) oluşturulmuş, ardından yapılan kodlama sonucu bu kategorilerin uygun olduğu görülmüştür. Kategorilerin dışında kalan kodlar anlamlı gruplar oluşturmadığından dolayı elemine edilmiştir. Son olarak, elde edilen veriler yorumlanarak Türkiye bağlamında neler olduğu aktarılmıştır.

Şekil 1: Kaynak bağımlılığı kuramının üç ana varsayımına dayandırılmış bir yapı iskeleti



DİRLİK ve İLERİYE**Tablo 1. Veri Analizi Kodlamaları**

Kategori	Kod	Kod özellikleri	Katılımcıların sözlerinden örnekler
Sosyal bağlam	Temsil etme	Halkın belirli bir kesiminin sesi olma. Onları savunma ve onların desteğini alma.	*Toplumsal destek konusunda dediğimiz gibi her kesimden insanı kucaklamaya çalışıyoruz. *Sol tandanslı bir kitle tabanımız vardır.
	Meşruiyet	Halkın tümü veya belirli bir kesiminin onayını alma, kabul görme.	*Kamu yararına çalışan bir vakıfız. *O saygınlığımızı yitirmemeye çalışıyoruz. *Kaynak elde edebilmeniz için kurumsal güvenilirliğinizin yüksek düzeyde olması lazım.
	Devlet ile iletişim	Devlet ile STK'lar arasında resmi kurulan temaslar.	*Kamu kurumlarıyla istediğimiz iletişimi kuramıyoruz. *Maalesef kamu kurumlarıyla bu iletişim sağlanamıyor. *Vali beye bilgi vermeye gittiğimizde... *Gün geçtikçe daha fazla bir kopuş haline geliyor. *İletişim sağlayamadığımız için aslında o baskı bu sefer doğrudan hale geliyor.
	Yasal haklar	STK'ların eylemlerinin çerçevesini oluşturan anayasal haklar.	*Anayasadan doğan hak ve özgürlükleri kullanmak istediğimiz zaman kamu yönetimiyle sıkıntılarımız oluyor. *Kamu yönetiminin kurallarına uymaya çalışıyoruz. *Hangi demokratik haklarımızı kullanacağımız da bizimle ilişkili olan bir durum.
Özerklik	Özerklik	STK'ların kurumsal bağımsızlıkları.	*Herhangi bir telkin olması söz konusu değil. *Özerkliğe dair bir kuşkudan söz edemeyiz. *Biz devlet yardımı almadığımız için özerkiz. *Destekçilerimizin özerkliğimize hiçbir etkisi yok. *Üyelerimiz özerkliğimizin garantisi olarak değerlendirilebilir.
	Kaynak bağımlılığı	STK'ların finansal kaynaklarının dış çevreden sağlanma durumu.	*Vakıflar bağışlarla ayakta duran kurumlardır. *Büyük kurum ve kuruluşlar desteklerini yaptılar. *Devlet finansmanı yok. *Tamamıyla bireysel bağışçı katkıları. *İstediğimiz ölçüde hedeflerimize ulaşamıyoruz tabi kaynaklara bağlı olarak. *Parasal desteği de dediğim gibi üye aidatlarından sağlıyoruz.

SYAD
2020/2

Tablo 1. Veri Analizi Kodlamaları (Devamı)

Kategori	Kod	Kod özellikleri	Katılımcıların sözlerinden örnekler
Özerklik	Denge denetleme	Devlet ve STK'ların birbirini karşılıklı olarak denetlemesi ve kısıtlaması.	*Savunuculuk görevini kullanarak bunlarla ilgili mücadele veriyor. *Kitlesel eylemler yapıyoruz. Düşüncelerimizi açıklıyoruz. *Kamuoyu oluşması için çok çaba harcadık. *Kamu yönetimiyle işbirliği yapmak ya da çatışmak zorunda kalıyoruz. *Birincil olarak uğraştığımız şey devletin kendisi aslında.
	Gelir stabilitesi	STK'ların gelir kaynaklarının ve miktarının zaman içerisindeki değişimi ve tutarlılığı.	*Bizim istikrarlı bir akışımız var. *Gelir dalgalanmaları yok çok fazla değil. *Üç aşağı beş yukarı belli bir çizgide ilerliyoruz.
	Yapı ve süreç değişimi	STK'ların kurumsal yapı ve süreçlerinde zaman içerisinde yaşanan değişimler.	*İster istemez değiştirmek durumunda kalıyoruz. *Etkinliklerimizi yapamaz duruma geldik. *Yoo en başından beri xxx'ler açık.
	Hedef kayması	STK'larının kuruluş amaçlarından ve hedeflerinden zaman içerisinde uzaklaşması.	*Şu ana kadar bir sıkıntı yaşamadık. Yani işlerimizi hallettik şu ana kadar. *Yok, ama ikamesini bulmaya çalışıyoruz genelde.
Güç kavramı	Devlet gücü	Devletin elindeki erkleri kullanarak kurumlar üzerinde oluşturduğu etki.	*İktidar erki sivil toplum üzerinde çok etkili yani *Devlet bu kadar güç arzusu içerisinde bulunmasaydı... *Devlet erkinin sahip olduğu gücü kısıtlandırmayla ilişkili... *Devletin nüfuz ettiği alan arttıkça...
	Devlet denetimi	Devletin müfettişler aracılığı ile kurumların yasalara uygunluğunu denetlemesi.	*İşte mali hesaplar inceleniyordur. *Maliye bakanlığı tarafından denetimden geçiriyorlardı tabii ki. *Kamu yönetimi bizim yaptığımız çalışmalarla ilgili bilgi sahibi olmak istiyor. *Derneğin genel merkezinde işleri bakanlığının müfettişleri var.
	Devlet baskısı	Devletin çeşitli doğrudan ve dolaylı yöntemler ile kurumlar üzerinde kurduğu baskı.	*Yok baskı olmaz. Baskı ya da müdahaleye rastlamadım. *Olağanüstü hal ve başka dolaylı ya da dolaysız baskı yöntemlerine karşı... *Baskılar olmuştur, olmaktadır. *Birtakım mali şeyler baskılar oldu. Ülkedeki baskı koşulları arttıkça...

DİRLİK ve İLERİYE**Tablo 1.** Veri Analizi Kodlamaları (Devamı)

Kategori	Kod	Kod özellikleri	Katılımcıların sözlerinden örnekler
Güç kavramı	Devlet müdahalesi	Devletin doğrudan veya dolaylı yoldan hoşuna gitmediği kurumların işleyişine müdahil olması.	*Mali sıkıntılar yaratıyorlar. Yani ceza veriyorlar.
	Hareket alanı kısıtlama	Kurumların faaliyet alanlarının kısıtlanarak etkinliğinin azaltılması.	*Yapacağımız etkinlikleri yapamıyorsunuz. *Her türlü etkinlik yasak. *İzin verilmediği zaman yapacak hiçbir şey yok. *Milli eğitim izin vermiyor. *Duyuru yapma imkânımız yok. *Kamu kurumlarıyla bağlantı kurmamızın önü kesiliyor. *Hareketlerimizin kısıtlanması, sınırlandırılması...
	Direnç gücü	STK'ların devlet denetimine, baskısına ve müdahalesine karşı gösterdiği direnç.	*Yani bu direncin en büyük kaynağı yine insan faktörü. *İnsanların dirençleri en büyük güç aslında. *İnanmış bir kitle... bu baskılardan hiçbir zaman etkilenmez. *Direnç şu; inançlarımız. *Direnç kuvvetimizin en güçlü kaynağı ideolojimiz. *İlkeleri benimsemiş olan insanlar.
	Dayanışma	STK'ların kendilerine benzer STK'lar ile yaptığı güç birliği. Ortak eylemlilik.	*Demokratik platformlar ve sivil inisiyatifler diyebiliriz. Güç birliği yapmaya çalışıyoruz. *Bir araya gelip ortak tepki verelim diye sinerjik birliktelikler yaratmaya çalışıyoruz. *Ortak davrandığımız kuruluşlar çok olmuştur... Bizi arayıp destekleyen çok insan var tabi. *... dost kurumları da çağırarak... * Yalnız kaldığımız zaman dilimleri çok olmasa bile zaman zaman olabiliyor. *... ortak hareket etme eğilimlerini geliştirmeye çalışıyorlar.

SYAD**2020/2****4.1. Yorumlar****4.1.1. Sosyal Bağlam:**

İlk kategori olan sosyal bağlam, STK'ların Türkiye'de nasıl bir ortamda bulunduğu, ne gibi kaygıların olduğu, devlet-STK ilişkilerinin nasıl yürüdüğü, yasal haklar gibi konuları ele almaktadır.

Mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre her STK, temsil ettiği toplumsal kesimin sesi olmaya, onların haklarını savunmaya ve desteğini almaya çalışmaktadır. Temsil ettiği kesim tarafından destek görebilmek, STK'ların var olabilmek için ihtiyaç duyduğu meşruiyet kaynağıdır. Bu destek STK'ların meşru bir zeminde bulunmasını gerektirmektedir. Meşru görünme, halkın tümü veya belirli bir kesiminin onayını alma veya kabul görme açısından önem taşımaktadır. Görüşülen tüm STK'larda benzer meşruiyet kaygıları görülmüştür. Merak edilen bir diğer nokta olan devlet-STK arasındaki iletişim konusu ise beklenmedik şekilde pasif konumda kalmaktadır. Görüşülen STK'ların tamamı kamu kurumlarıyla iletişim kurmakta güçlük çektiklerinden yakınmaktadır. Burada devletin STK'ları görmezden gelerek pasifize etmeye çalıştığı söylenebilir. İletişim eksikliği, STK'ların etkinliğini azaltarak onları kamuoyu oluşturmada etkisizleştirmektedir. Anayasal hak ve özgürlükler ise STK'ların meşru kalabilmek için özenle uymaya çalıştığı sınırlar olarak görülmektedir.

4.1.2. Özerklik:

İkinci kategori olan özerklik, STK'ların farklı koşullarda kurumsal bağımsızlıklarını nasıl korudukları, finansal bağımlılık, denge denetleme mekanizmaları, gelir stabilitesi, yapı ve süreç değişimi, değişen hedefler gibi konuları içermektedir.

Elde edilen verilere göre muhalif yapıdaki STK'ların özerkliklerini yıpratıyor, bozacak bir duruma rastlanmamıştır. Bu STK'lar devlet yardımı almadıkları için merkezi olarak iç süreçlerine karışılmamaktadır. Ayrıca bu STK'ların destekçilerinin de özerkliği zayıflatıcı etkisi görülmemektedir. Bazı kurumlarda bu durumun tam tersi olarak üyeler özerkliğin teminatı olarak görülmektedir.

DİRLİK ve İLERİYE

Görüşülen STK'ların kaynak bağımlılığı genel olarak bireysel bağışlara dayanmaktadır. Bu STK'lar devlet finansmanı almamaktadır. Bunlara ek olarak gerçekleştirilen etkinlikler büyük kurum ve kuruluşların sponsorlukları ile yapılmaktadır. Bu tip sponsorlukların devlet zoruyla engellenmesi durumuna rastlanmamıştır. Ancak, kısıtlı kaynaklar sebebiyle muhalif STK'ların hedeflerini gerçekleştirmede zorluk yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Devletin mali konularda bağışçılara doğrudan bir müdahalesi görülmektedir ancak devlet mali yardım da sağlamamaktadır. Devletin duruşu nötr konumdadır.

STK'ların temel amaçlarından biri de devleti denetleme görevidir. Devlet-STK arasındaki denge denetleme mekanizması gelişmiş ülkelerde etkili bir biçimde çalışmaktadır. Görüşülen STK'ların da denge-denetleme adına güçleri yettiğinde faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Çeşitli eylemler yaparak, kamuoyu oluşturarak, kimi zaman işbirliği yaparak kimi zaman karşı gelerek bu görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Gelir stabilitesinin kurumların özerklikleri üzerindeki etkisi literatürde vurgulanana bir başka noktadır. Stabil olmayan gelir akışı, kurumlar üzerinde baskı aracı olarak kullanılabilen ve özerkliklerini zayıflatabilmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda muhalif STK'ların Türkiye'de gelir akışlarının oldukça homojen olduğu görülmüştür. Dolayısıyla gelir kaynakları üzerinden özerklikleri zayıflatılmaya çalışılmamaktadır.

Gelir stabilitesinin aksine muhalif STK'ların bir kısmının yapı ve süreçlerini değiştirmek zorunda kaldığı görülmüştür. Bunun nedenleri devletin yaptığı yasal değişiklikler, kısıtlı kaynak havuzu gibi sebepler olarak gösterilebilir. Yapı ve süreç değişiminin aksine bu STK'ların hedeflerinde herhangi bir sapma yaşamadıkları, inançları doğrultusunda kararlı bir şekilde hareket ettikleri görülmüştür. İmkânsızlıklar

SYAD
2020/2

doğrultusunda hedefler değişmemekle birlikte yapılan işlerin boyutu değişebilmektedir.

4.1.3. Güç Kavramı:

Üçüncü ve en önemli kategori olan güç kavramı, bu araştırmanın temel odağı konumundadır. Güç kavramı devlet-STK arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklamak adına önem taşımaktadır. Bu kavram temel olarak devlet gücü, denetimi, baskısı, müdahalesi ve STK'ların hareket alanının kısıtlanması gibi devlet odaklı tarafın yanında STK'ların buna karşı koymak adına sahip oldukları direnç güçleri ve aralarındaki dayanışma konularını da incelemektedir.

STK'ların bakış açısından devletin gücü her şeyin üstünde görülmektedir. Bu gücün sivil toplum üzerindeki etkisi de STK'ları kimi zaman etkisiz konuma getirmektedir. Devletin güç arzusunun bir sonucu olarak nüfuz ettiği alanların gün geçtikçe arttığı ve STK'ların hareket alanını kısıtladığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüşülen STK'lar, devletin gücünü ellerinden geldiğince kısıtlamaya çalışmakta ve denge-denetleme mekanizmasını işler halde tutmaya çalışmaktadır. Ancak bunu çok da fazla gerçekleştirebildiklerini düşünmemektedirler. Etkinliklerinin kısıtlandığı sonucuna varılabilir.

Devlet gücünün bir uzantısı olarak kabul edilebilecek devlet denetimi ise STK'ların üzerindeki en önemli baskı unsuru olarak nitelendirilebilir. Bu STK'ların iç işleri ne direkt olarak karışmayan devlet, dolaylı yoldan Maliye ve İçişleri Bakanlığı müfettişleri yoluyla baskı kurma yoluna gitmektedir. Bu denetimlere ek olarak yapılan toplumsal çalışmalar hakkında bilgilendirme zorunluluğu kılınmakta ve çeşitli konularda izin alma zorunluluğu getirilmektedir.

Yapılan müdahaleler aynı zamanda baskı unsuru olarak da değerlendirilmektedir. Görüşülen kimi STK'lar baskı olmadığını belirtse

DİRLİK ve İLERİYE

de çoğunluk baskının varlığını kabul etmektedir. Dolaylı ve dolaysız baskı yöntemlerinden bahsedilmiş, bunların en etkili olanlarının mali baskılar olduğu belirtilmiştir. Yapılan görüşmelerde devletin doğrudan müdahale etmeyi tercih etmediği, daha çok hareket alanını kısıtlayarak STK'ların etkinliğini azaltma yöntemine başvurduğu görülmüştür. Buna örnek olarak etkinliklere izin vermemek, devlet binalarını kullanıma açmamak, duyuru yapılmasını engellemek, üniversitelerde kulüp kurulmasını engellemek ve kamu-STK iletişimini kesmek gibi eylemler gösterilebilir.

Devletin tüm bu gücüne karşı STK'ların gösterdiği direnç ise bu ilişkinin tek taraflı olmadığı göstermektedir. Görüşülen STK'lar en büyük direnç kuvvetlerinin arkalarında duran halk kitleleri olduğuna inanmaktadır. Destekçilerinin gösterdiği direnç ve verdiği destek sayesinde, devlet karşısında nispeten zayıf da olsa dengeleyici bir güç olarak var olabildikleri görülmüştür. STK'ların inandıkları doğrular, ideolojiler ve ilkelerin bu direnç kuvvetini oluşturan diğer etmenler olduğu sonucuna varılmıştır. İnanmış bir destekçi kitlesinin her şeyden önemli olduğu görüşmeciler tarafından vurgulanmıştır. STK'ların devlet karşısında zayıf bir konumda olmaları ise onları kendilerine benzer STK'lar ile dayanışma yapmaya, güç birliği yapmaya itmiştir. Ortak hareket etme eğilimleri gelişmiştir. Böylece seslerini daha gür bir biçimde duyurabilme imkânları doğmaktadır. Örneğin demokratik platformlar ve sivil inisiyatifler oluşturarak etki alanlarını artırma yoluna gidilmiştir. Zor durumda kalan STK'lar dost kurumların desteğini çoğu durumda görmektedir. Yine de görüşülen STK'ların bazı durumlarda yalnız kaldığı görülmüştür. Buradan hareketle aradaki dayanışmanın yeterince güçlü olmadığı sonucuna varılabilir. Ortak hareket etme eğilimleri zayıf kaldığı durumlarda yalnızlaşan kurumlar devlete karşı daha savunmasız hale gelmekte ve yeterince geniş tabanlı halk desteği bulunamamaktadır.

SYAD

2020/2

Sonuç

Bu araştırma, Eskişehir’de STK’ların çevreleri ve devlet-STK arasındaki güç dinamikleri ve bu dinamiklerin kaynak bağımlılığı ve özerklik yönünden ne anlama geldiği araştırılmıştır. Araştırmanın benzerleri farklı ülkelerde bulunmasına karşın Türkiye bağlamını inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır.

STK’lardan bu konuda derinlemesine bilgi edinmenin en makul yolunun mülakat ile veri toplamak olduğu görülmüştür. Eskişehir’deki STK’ların yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar temel olarak üç ana konuya odaklanmıştır. Bunlar sosyal bağlam, özerklik ve kaynak bağımlılığı ve güç ilişkileridir. Veri analizi ise Davis ve Cobb’un (2010) sunmuş olduğu kaynak bağımlılığı kuramının üç ana varsayımı üzerine kurgulanmıştır.

Veri analizi sonucunda sosyal bağlam ile ilgili bazı bilgilere ulaşılmıştır. Bunların en önemlisi STK’ların temsil ettiği kesim tarafından destek görme ihtiyacıdır. Destek görebilmek adına, görüşülen tüm STK’larda benzer meşruiyet kaygıları görülmüştür. Buna ek olarak görüşülen STK’ların tamamı kamu kurumlarıyla iletişim kurmakta güçlük çektiklerinden yakınmaktadır. STK’ların devlet tarafından görmezden gelinmesi, onların etkinliğini azaltmak için uygulanan bir strateji olarak görülebilir.

Özerklik konusunda ise beklenenin aksine muhalif yapıdaki STK’ların özerkliklerini yıpratacak, bozacak bir duruma rastlanmamıştır. Devletin bu STK’ların iç süreçlerine karışmadığı veya karışmayı tercih etmediği söylenebilir. Devletin bu konudaki nötr duruşu, fazla göze batmadan bu kurumları kontrol altına almayı amaçladığını göstermiştir. Devlet, yasal değişiklikler yaparak STK’ların etkinliğini azaltmayı, hareket alanlarını kısıtlamayı tercih etmektedir.

Beklendiği üzere; Türkiye bağlamında devlet-STK arasındaki güç ilişkisi tek taraflıya yakın bir görüntü sergilemektedir. Devletin elindeki erkler; gerektiğinde denetim için, baskı kurmak için ve bazen de direkt müdahale etmek için kullanılabilir. STK'ların bakış açısından devletin gücü her şeyin üstünde görülmektedir. Bu gücün sivil toplum üzerindeki etkisi de STK'ları kimi zaman etkisiz konuma getirmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi devlet çoğu zaman direkt müdahale yerine hareket alanını kısıtlamayı tercih etmektedir. Devletin tüm bu gücüne karşı STK'ların gösterdiği direnç ise destekçilerinin gösterdiği direnç, verdiği destek ile gerçekleşmektedir. STK'ların direnç gücünü arttıran bir diğer önemli unsur ise benzer STK'lar ile yapılan dayanışma ve güç birliğidir. Bu sayede daha geniş bir kitlenin desteğini alan platformlar oluşturularak etkin bir güç haline gelinebilmektedir.

Bu araştırmanın en büyük kısıtları yapılan görüşme sayısı ve görüşülen şube yöneticilerinin genel merkezdekiler kadar konuya hâkim olmamasıdır. Her STK'nın konu hakkında görüşmek istememesi ve sadece muhalif STK'lar ile görüşülmesi, araştırmanın doygunluğa ulaşmasını engellemiştir.

Bu çalışmayı takip edecek çalışmada daha fazla sayıda STK ile görüşme yapılması, mümkünse STK'ların genel merkezleri ile görüşmeler yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ali, T. M., & Gull, S. (2016). Government Funding to the NGOs: A Blessing or a Curse?. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(6), 51.
- Arslan, O. (2001). Kuramsal ve tarihsel aşamalarıyla sivil toplum ve Türkiye gerçeği. Bayrak Yayınları.
- Avrupa Birliği, Devlet ve STK'lar (2001), Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu VII, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

- Batley, R. (2011). Structures and strategies in relationships between non-government service providers and governments. *Public Administration and Development*, 31(4), 306-319.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Çaha, Ö., & Özensel, E. (1996). Sivil kadın: Türkiye'de sivil toplum ve kadın. Vadi Yayınları.
- Davis, G. F., & Adam Cobb, J. (2010). Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future. In *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000* (pp. 21-42). Emerald Group Publishing Limited.
- Durgun, Ş. (1997). Türkiye’de Sivil Toplum ve Devlet. *Yeni Türkiye Dergisi Sivil Toplum Özel Sayısı*, 18, 218-223.
- Emini, F. T. (2015). Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: Tüsiad Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36).
- Erdem, T., & Öztaş, N. (2015). İmge ve Gerçeklik Olarak Sivil Toplum ve Stk’lar. *Sosyoloji Konferansları*, (52).
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268.
- Güneş, M., & Güneş, H. (2004). Türkiye'de eğitim politikaları ve sivil toplum. Anı Yayıncılık.
- Hasmath, R., & Hsu, J. Y. (2014). Isomorphic Pressures, Epistemic Communities and State-NGO Collaboration in China. *The China Quarterly*, 220, 936-954.
- Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1412-1437.
- Miller, V. (1994). NGOs and grassroots policy influence: What is success. *IDR Reports*, 11(5), 2-24.
- Mitchell, G. E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 67-91.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Özen, S. (2011). Polity Bias in the New Institutional Theory: Some Lessons From a Statist Polity. In *27th EGOS Colloquium, Gothenburg, Sweden*, 7-9.
- Sarıbay, A. Y. (1995). Postmodernite, sivil toplum ve İslam (Vol. 50). İletişim Yayınları.
- Talas, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, 29(29), 387-401.
- Yıldız, Ö. (2007). Sivil Toplum Örgütleri, ‘Özerklik’: Kavramsal Bir Açılım. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 53-58.

EK-1 GÖRÜŞMELERİN TEMATİK ÇERÇEVESİNİ BELİRTEN YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

1. Bize kurumunuzdan biraz bahseder misiniz? Temel faaliyetleriniz nelerdir?
 - Üye profilinden/yapısından bahsedebilir misiniz?
 - Üyeler kurum ile ne kadar ilgili?
 - Belirli bir grubun ağırlığı mevcut mu?
 - Kararların nasıl alındığını açıklayabilir misiniz?
 - Kurullar var mı? Varsa ne kadar işlevsel?
2. Sizi destekleyen kişi, kurum ve topluluklardan bahsedebilir misiniz?
 - Hangi alanda nasıl destekliyorlar?
 - Hangi sebeplerle destekliyorlar?
 - Destekçilerinizin termik santral konusundaki düşünceleri, yaklaşımları nasıl?
 - Verilen desteklerin kurum olarak özerkliğinize etkilerini açıklayabilir misiniz?
 - Üye yapınızın özerkliğinize etkilerini açıklayabilir misiniz? Destekçileriniz sizi kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebiliyor mu yoksa ilkelerinizden sapmadan ilerliyor musunuz?
3. Ekonomik sürdürülebilirlik konusu ne şekilde hallediliyor?
 - Hangi kaynaklardan yararlanılıyor? (Birey, vakıf ve kurum bağışları, ödenekleri veya hibeleri; devlet finansmanı; ticari aktiviteler)
 - Kaynakların dağılım yüzdesi nasıl?
 - Kaynaklar ne şekilde elde ediliyor? (Çevrenin beklentilerine uyum, çevreden kaçınma ve kendi yolunda ilerleme, çevreyi şekillendirme)
 - Ekonomik nedenlerden dolayı hedeflerinizde sapma yaşandı mı?
 - Gelir dalgalanmaları faaliyetlerinizi ne şekilde etkiliyor? Baskı aracı olarak kullanılıyor mu?
4. Devlet (Kamu) ile aranızdaki ilişkinin yıllar içerisindeki değişimi anlatabilir misiniz? Yakınlaşmalar, uzaklaşmalar, değişim.
5. Devletin örgütsel hareket alanlarınız üzerindeki etkisi hakkında neler söylemek istersiniz?
 - Devletin (merkezin) size baskı yaptığı alanlar oluyor mu?
 - Hangi alanlarda bu baskıyı daha çok hissediyorsunuz?
 - Devlet nasıl müdahale ediyor? Süreci anlatır mısınız?
 - Müdahalelerden dolayı kurumsal yapınızı veya süreçlerinizi değiştirmek zorunda kaldınız mı?
6. Devletin müdahalelerine karşı nasıl ve ne kadar direnç gösterebiliyorsunuz?
 - Müdahale durumlarında nasıl stratejiler izliyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?
 - Bu durumlarda sizi devlete karşı destekleyen kişi, kurum veya kuruluşlar var mı? Kısaca bahsedebilir misiniz?

SYAD**2020/2**

- Destekçi kuruluşlar devlet baskısıyla desteklerini geri çekiyorlar mı yoksa kararlılıklarını sürdürüyorlar mı? Sebepleri nelerdir?
- Toplumsal destek ne düzeyde? Nedenleri?
- Sizce direnç kuvvetinizin en güçlü kaynağı nedir? Sebepleri nelerdir?

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 135-158

Geliş tarihi/Received: 21.07.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 15.09.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

IS TURKEY MISSING THE TRAIN OF PROJECT MANAGEMENT?

Ahmet ESEN

Muğla Valiliği AB ve Dış İlişkiler Bürosu, ahmetesen08@hotmail.com

Orcid: 0000-0001-9299-4839

Öğr. Görevlisi Dr. Nedim YILDIZ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, nedimyildiz@mu.edu.tr

Orcid: 0000-0001-5546-1582

ABSTRACT

The aim of this study is to make an educational comparative analysis towards project management (PM) in scope of bachelor, master and PhD degrees between Turkey and European countries by focusing on competitive advantage, maturity and future trends in project management. Analysis show that in Turkey, only three universities have PM master degrees which are focused on the field of construction and architecture. On the other hand, most of the universities including top universities in Europe have bachelor, master and PhD level PM degree offers. The programs are mainly taught in business schools and in many kinds of PM profession. There is no PM degree offer in business schools in Turkey. It is also evident that, while the programs in Turkey are centered in Istanbul, the programs in Europe has spread all over the regions.

Key words: Institutional and organizational context, Knowledge management/learning, Project careers, Project management maturity

TÜRKİYE PROJE YÖNETİM TRENİNİ KAÇIRIYOR MU?

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, proje yönetiminde lisans, yüksek lisans ve doktora dereceleri kapsamında, Türkiye ve Avrupa Birliği ülkeleri arasında, proje yönetiminde karşılaştırmalı üstünlük, olgunluk, ve gelecek trend odaklı, karşılaştırmalı eğitim programları analizi yapmaktır. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye’de yalnızca üç üniversite de yüksek lisans derecesinde, ve bir bölümde doktora derecesinde mimarlık ve inşaat alanlarına yönelik olarak proje yönetimi eğitimi verilmektedir; diğer yandan Avrupa’da yer alan birçok üniversite de, proje yönetiminde lisans, yüksek lisans ve doktora seçenekleri bulunmaktadır. Avrupa’daki programlar genellikle iş okullarında sunulmakta olup; proje yönetiminde birçok alanı kapsamaktadır. Türkiye’de yer alan iş okullarında, proje yönetimi üzerine herhangi bir program bulunmamaktadır. Türkiye’de yer alan bölümler İstanbul odaklı iken; Avrupa’da ki okulların merkez bölgelerden çevre bölgelere de yayıldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal ve organizasyonel kapsam, bilgi yönetimi/egitim, proje kariyerleri, proje yönetiminde olgunluk

Introduction

Project Management (PM) is a discipline which has emerged in 20th century mainly in defense industry (Cleland & Ireland, 1994). There are many studies concerning the historical development of project management as a discipline (Ohara, 2008); (Cleland & Ireland, 1994); (Asada, 2008); (Kerzner, 2001); (Howes, 2001). Project management has developed significantly as a profession in last decades. Many organizations changed their standard way of doing business to enhance efficiency, effectiveness, economy and created matrix organizations such as project oriented or project-based organizations (Gemünden, Lehner, & Kock, 2017). On one side, while the profession leads organizations for change; on the other side, organizations need skilled workforce to implement projects successfully. Today, lots of the organizations are implementing projects, but it seems that every 1\$ of 10 \$ is being wasted because of inadequate project performance (PMI, 2018). Considering the project success, only 1/3 of the projects around the world seem to be finished within the triple constraints (time, cost, quality), rest have problems with delays, over budget or less quality (Parker, Parsons, & Isharyanto, 2015). Today's environment in which the businesses operate, are mainly dynamic, changes very fast and complex in nature. This environment strongly recommends to become excellence in project, programme and portfolio management (PMI, 2018). As an example for this complex environment, research shows that, high complexity is rising in projects with an average of %41 of the projects in 2018, while it was %35 in 2013 (PMI, 2018).

In 1980s and 1990s there was little research on strategic importance of project management. Nowadays, project management is gaining more and more importance. Strategic concepts such as programme and portfolio management are also linked to project management and

strengthened its strategic role (Srivannaboon, 2009). Project Management has emerged in defense and aerospace projects of governments and gradually spilled over other areas such as engineering, information technologies (IT), business product development, automotive, energy, healthcare, event organization (Weaver, 2007). Today projects are everywhere. As a basic example, in UK, nearly %100 of government initiatives are done by PM logic (Meggs, 2018). US is also one of the leading countries that invest in project management. Pioneering umbrella organizations such as Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), Association of Project Management (APM) have contributed a lot to the profession with reports and products as well as providing certification of individuals and organizations for further development. It is also highly developed in Asia. Japanese have their own project management which is called as Kaikaku (innovation, development, improvement) Project Management (KPM) (Ohara, 2008). China, India are also investing into the profession. As an example in 2019, IPMA global project awards in the category of mega projects were given to an Indian company which was mainly functioning in energy sector (IPMA, 2019). These umbrella organizations provide services either by certifications of project managers/organizations or by products that guide organizations towards project management. They also award the best practices around the world to create benchmark in project management.

SYAD
2020/2

1. Methodology

The exploratory research question was: Is Turkey far behind in project management degree programs comparing with Europe? The authors of the paper has started by critically reviewing the literature. The research has focused on three main areas:

1. Competitive advantage of project management

2. Project management maturity and success
3. Future trends and expectations on project management

We thought that abovementioned aspects could clearly explain the importance of project management. After setting the ground information, we have searched project management degree programs in Europe. We have used ten online websites to find out project management related programs in Europe. For degree programs in Turkey, Council of Higher Education website were used as a source.

After having found the programs, we have started to analyze the main structure of the programs. The main question was: What kind of project management related programs are proposed and at what level? We have filtered the dimensions of project management programs eg. IT, artificial Intelligence (AI), telecommunication, energy. Then we compared the programs that are proposed by Turkey's higher education institutions and Europe's higher education institutions. At the end, we made a conclusion by drawing attention for investment at short and midterm by emphasizing all the important factors that are found in the literature.

2. Project Management Creates Competitive Advantage

One distinguishing character of project management is whether it creates a competitive advantage or not. According to a survey result, %90 of global senior executives and project management experts think that sound project management is a key element of successful results and competitive advantage (Gardiner, 2014). An organization has lots of resources such as financial, human, physical, social, technological. These assets can be tangible as concrete, physical, codified or grounded on explicit knowledge, or can intangible as tacit, untold but understood. Just a small portion of organization's assets considered as strategic that contribute to competitive advantage (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007).

VRIO framework is used to understand the strategic assets of an organization which are *valuable, rare, inimitable* and include *organizational* support. In the literature, it is argued that intangible assets are the source of competitive advantage (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007). An organization reaches to a competitive parity when it has resources that are valuable. Valuable and rare resources provide a temporary competitive advantage. Lastly, valuable, rare, and inimitable resources provide sustained competitive advantage. Organizational support starts from having competitive parity and reaches its top level during the whole process (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007).

It is argued in the literature that intangible values of project management creates competitive advantage position of an organization (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007). Tangible assets of project management do not directly influence the competitive advantage but when supported with intangible assets, tangible assets can create a competitive advantage of an organization (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007). An organization establishes a strategy by selecting competitive elements that leads to create advantageous position. These elements force the organization to focus on projects that are fit for purpose (Srivannaboon, 2009). Project management refers to priorities such as, time, cost, quality to help the organization to accomplish the competitive advantage. Plan, do check and act are checklists for coordinating continuous improvement (Srivannaboon, 2009).

Project management requires conscious use of planning and actions (Longman & Mullins, 2004). PMI's last (PMI, 2019) analyze of the profession reveals that organizations wastes almost 12 percent of their investment in project because of poor performance. Recent studies reveal that success in project management is the key for the organizations and

SYAD**2020/2**

the most important success factors for a project management success are as follow:

1. Executive sponsors need to be actively engaged to project
2. Scope creep or changes that are uncontrolled need to be avoided as much as possible
3. Value delivery procedures need to be matured (PMI, 2018).

Project Management Offices (PMO) are also seen as strategic source for organizations that are seeking for excellence in project management (PM Solutions, 2016). The workforce in the PMO is also very important for success. The more the employees are experienced and well educated in the field, the more likely the projects and programs are going to be succeed (PM Solutions, 2016).

3. Project Management Helps Organizational Maturity

Project management maturity is one of the important elements of competitive advantage. It starts with establishing tangible assets and building up intangible assets throughout the process of maturity. (Mathur, Jugdev, & Tak , 2007) Examples of this process includes, establishing project management office, adopting tools, techniques, methodology, standards, and processes. At higher level it includes the use of program and portfolio management practices. Training project managers, supporting Project Management Professional (PMP) certification and encouraging a sustainable career path for project managers are also considered as tangible investments in the organization's pathway of project management maturity (Srivannaboon, 2009) (Spinelli Schelini, Marten, & Pisc, 2017). Project management maturity and excellence in projects both starts with a comprehensive acceptance for change, then spreads throughout the whole structure of the organization.

The research also argues that, only %58 of the organizations understand the value of the project management (PMI, 2018). So there is still more way to make an impact on companies. But this situation doesn't mean that organizations do not give any importance for project management. Value creation and creating competitive advantage is different than just implementing the project and delivering outputs. As the organizations climb up the levels of maturity in project management the likelihood of having competitive advantage increases. But we need to emphasize also that, maturity in project management is a never ending journey (Kerzner, 2001).

PM maturity requires a very big desire to reach organizational excellence in the practice of PM. It enables the company to find and develop competences in a time period of learning and make them as key resources (Spinelli Schelini, Marten, & Pisc, 2017). According to (Bolles, 2002) accomplishing projects successfully, requires explicit knowledge, skills, tools and techniques. He recommends in his study that, creating 'Project Management Centre of Excellence' will increase project success. In his study he characterizes the maturity process of the organization as initial, repeatable, managed, distributed. He argues that with the establishment of center of excellence and with its fully functioning, project deliveries on time and within budget rise from %25 to %95 at 'distributed' level, and %99 at 'sustained' level.

4. Future Trends Show The Importance Of Project Management

Another important aspect of the project management focuses on the developments in the future. There are lots of external and internal factors that affect organizations think and act in a different way. Rapid changes in global world force organizations to become competitive. Project-oriented management is becoming more common in recent years and seen as an alternative to deal with corporate challenges. Organizations

SYAD

2020/2

are developing their capacity on technology and services which enable them for digital transformation that is described as “technology quotient” for people who want to develop their skills on technology based needs (PMI, 2019). Currently, leading sectors in project management seem to be manufacturing and construction, information services and publishing, finance and insurance, management and professional services, utilities and oil and gas (PMI, 2017).

(PMI, 2017), has revealed a report concerning that talented workforce needed in upcoming years. By the year 2027, companies will need nearly 90 million employee working in project management related jobs globally, but at the same time the report argues that there is a significant ‘talent gap’ which is a threat for implementing strategy, managing change and innovation. That means, each year until 2027, project world needs at least two million talented workforce (PMI, 2017). In the report it argues that, project oriented industries will help GDP of the national countries at around 20 trillion \$ in 2027. New project oriented roles will be needed each year all around the world especially rapidly developing economies such as China and India (PMI, 2017) (PMI, 2018). While a major shift in the project management paradigm is occurring, there is also an increasing gap between the desires of business world and workforce to be fit for the purpose (PMI, 2018).

Additionally, it is also a fact that soft skills such as communication, leadership, negotiation are becoming more important than they were before (PMI, 2019), (PMI, 2018). Searching for practitioners with those mix competences mentioned above are in demand which is depicted as “PMI’s Talent Triangle”. The triangle consists of *technical* and *leadership* skills plus *strategic and business management* skills. The main focus here is the stakeholders and teams which are very important to inspire and intellectual or technical skills need to be reinforced by

emotional intelligence qualities such as empathy, self-awareness and motivation (PMI, 2019), (PMI, 2018). Research argues that, well trained and experienced project managers increase the probability of the project success (PMI, 2018).

The research also show that the role for project managers jobs are widening into areas such as;

- Strategic Advisor
- Innovator
- Communicator
- Big Thinker,
- Versatile Manager (PMI, 2018).

The financial rewarding system is promising as well especially for those who have certifications (PMI, 2020). According to PMI's salary survey including 42 countries and 32.000 project management practitioners around the world, show that salaries vary between 14.000 \$ (Egypt) to 132.000 \$ (Switzerland) yearly. Turkey's salary offerings are around 29.000 \$ per year (PMI, 2020).

Learning and education is a trending topic in project management (Gemünden & Yvonne, 2015). The studies show that for employees who have routine work roles will be replaced by the advanced digital technology such as Artificial Intelligence (AI) in the future (Derek & Beverley , 2019), (ARUP, 2017) (PMI, 2019). The new skillset for project employees will focus on more social skills, creative and entrepreneurial skills, cross cultural dialogue and interconnectivity skills and technical skills (Derek & Beverley , 2019), (Yanjuan, 2019). It is estimated that top 100 company in the world will have a project management professional at a senior level by the year 2030 (ARUP, 2017).

While we are drawing a relational link between business needs vs the workforce, it needs to be mentioned that executive support for projects, and project management needs to be visible at every level of the company. It is seen as the biggest reason for project failures today (PMI, 2018). It was nearly the same 20 years ago. A report, by Standish Group was published at the beginning of 1994. The report was mainly about understanding why IT projects succeed or failed. According to their report CHAOS, following 10 elements are shown as critical success factors in IT projects (Wysocki, 2004). As it will be seen below the biggest critical success factor is executive support.

1. Executive support
2. User Involvement
3. Experienced project manager
4. Clear business objectives
5. Minimized scope
6. Standard software infrastructure
7. Firm basic requirements
8. Formal methodology
9. Reliable estimates
10. Skilled staff

To sum up this part, we tried to explain from the literature that project management as a profession contributes organizations to gain competitive advantage. This advantage comes with the maturity process of the organizations. The more the organizations learn from their experiences or benchmark themselves with the industry standards, the more likely that they will get matured. We have also covered our research with lots of reports that tell the current situation of project management. It can be referred from our literature review that, the profession is developing but the state of the art shows, the success in projects still have long way to run. There are still lots of failures which are considerably needs high attention. We have also mentioned some of the success factors or reasons for the failures of the projects. When it

comes the aspects of skilled staff, project management knowledge, training and education, we jump into a new area which is education. We tried to link competitive advantage, maturity, industry analysis, human resources with education so to back up our main idea which is to encourage and recommend to investors to invest in project management in Turkey, because PM education in Turkey is really behind in terms of PM related degree offers. The next part will be mainly focusing on educational comparative analysis on project management in scope of Europe and Turkey. When combined together the general idea will be obvious for the investors to get the overall picture.

5. Project Management In Turkey

Project management as a logic in Turkey was adopted by government from the beginning of first development plan (1963-1967). Development plans give a clear picture and approach on the development of project management in Turkey. The first plan (DPT, 1963) was emphasizing that project based work was not developed at a desirable level in Turkey, therefore an investment was needed to work on a project basis. In the same plan, it was also noted that most of the projects of state owned were fully contracted to private organizations. Priority in projects were mainly focusing on cost- profit ratio, effect on balance of payments, revenue from foreign investment and effect on employment.

In the second plan (DPT, 1968), critical path method (CPM) was first introduced to adopt as a methodology for projects which was developed in US as methodology on project management in 1950s (Weaver, 2007). This was the only mentioning of the term “CPM” in all development plans throughout the years. Although private sector was encouraged with subsidies with a precondition for the projects to address the development goals, it was also noted that, project related jobs were not in the hands of capable people (DPT, 1968). So the effects of the projects were low.

Another element was that, Turkey was in need of financial assets to fund the projects at a bigger scale. Moreover, There was a lack of coordination in large scale projects that include multiple stakeholders.

In the third development plan which includes (1973-1977), it was mentioned that the delays and inefficacy for the previous 10 years of implementation of plans were resulted from a lack of project services and accordingly lack of qualified human resources (DPT, 1979).

The South-eastern Anatolian Project, which was known as GAP, was one of the mega projects in Turkey that took many years to complete and it was first initiated in the fifth development plan (1985-1989). In the plan, a project management office (PMO) was set out to be established to steer the project. Stating of project management office was first introduced with the GAP (DPT, 1989). In the sixth development plan, build-operate and transfer model was introduced in projects in order to finance big scale projects (DPT, 1990).

Research and development was also in consideration. But it was an evident from seventh development plan that big project implementation on the area of research and development including many researchers was lacking of project management experience (DPT, 1996). In the same plan it was also evident that big infrastructure projects was lacking of an audit mechanism upon their completion. This was also resulted from inadequate human resources which is still an issue in Turkey as well.

Turkey has adopted the project cycling management approach with the eight development plan (DPT, 2001). Actually in this decade, there were many changes in the political and cultural, bureaucratic structure of Turkey. EU negotiation process for full membership has started with the beginning of 2000s. With the acceleration of EU accession process, project management has developed significantly. One of the examples

from that era was establishing “*regional development agencies*” which foster a program level arrangements and project based implementation. These agencies were publishing programs for regional development and beneficiaries were required to apply for the funds that match the goals of the program and to get the funds, organizations were asked to prepare project proposals and they were evaluated before funded. Regional development agencies are still in function and they announce available funds every year. But the main function of regional development agencies are to prepare regional development plans. Funding projects are also important with the limits of the available budget for the specific program.

Another example for development of project management in Turkey after 2000 was being a partner of EU programs. Turkey has benefited some of the EU funds by being as a candidate country. These programs such as “*Erasmus Plus*”, “*Horizon 2020*”, “*Creative Europe*”, “*Instrument for Pre Accession*” (IPA 1-2) served for Turkey to accelerate the accession process. Being a partner of such programs has developed a pool of beneficiaries at national as well as local level and many civil society organizations actively implemented projects with the provided funds. But it is still an issue at EU level as it can be seen in progress reports. For example in the latest progress report which was published in 2019 for Turkey, recommends three important points for future development of programs in Turkey (EU Commission , 2019):

1. “*To focus on the completion of the ongoing operations under IPA2 (Instrument For Pre Accession), in particular the mature operations within the existing pipeline, in order to ensure full implementation of EU funds by the set deadlines to deliver high quality results and avoid de-commitments*”.
2. “*To ensure effective strategic planning and risk management at the program level*”.

“Strengthen the capacities of the National IPA Coordinator (NIPAC) and National Authorizing Officer (NAO) to coordinate Operating Structures (Oss), as well as administrative capacities in the field of Regional Policy and coordination of Structural Instruments”. It can be understood from the progress report that a sound project and program management is still needed for Turkey for a better absorption of allocated funds.

More recently, Turkey has made significant efforts on implementing mega projects with the method of public private partnerships, which include defense industry, railways, energy production, automotive industry, information technologies, e-transformation of public services and many of private services as well. But it is still being indicated that institutional capacity building is an area for improvement (Strateji ve Bütçe Başkanlığı , 2019).

To conclude this part, There are revolutionary improvements at project and program level in Turkey but the gap between the speed of project stocks and talented human resources is still a matter of fact. While the project implementation areas are spreading into many areas; at educational level we argue with our study that it is still lacking behind comparing with many EU countries. We will touch on the results of our findings in next section which will provide a clearer picture in this area for improvement.

6. Research Findings

Our research focuses on educational programs around Europe. According to our literature reviews, there is a scarcity of comparative analysis between educational institutions on project management. We wanted to compare Turkey with Europe in terms of project management. Our main sources for data finding have been listed as:

1. European Commission: Study in Europe (European Commission, 2020)
2. onlinestudies.com: Online master programs in project management (Online Studies, 2020)
3. QS World University Rankings: Masters in management rankings (QS, 2019)
4. educations.com: Project management master's degree in Europe (Educations.com, 2020)
5. Financial Times: Masters in management in 2019 (Financial Times, 2019)
6. The Economist: Master in management 2019 ranking (The Economist, 2019)
7. bestmasters.com: Top 2019 eduniversal best masters ranking innovation and project management in Western Europe (Eduniversal, 2019)
8. masterstudies.com: Masters programs in project management in Europe 2020 (Master Studies, 2020)
9. bachelorportals.com: Bachelor degrees in project management (Study Portals, 2020)
10. mba.today: Accredited business schools in Turkey (MBA Today, 2020)

SYAD**2020/2**

Our research has revealed that there is no comprehensive database for educational studies in Europe. The most comprehensive source is the European Commission website, where there is a link for national educational systems. Although it is the most comprehensive one, it still lacks a standardized model. We have gone through to the national education databases of countries via Commission's web site and checked the term "project management" in search area. Then we have filtered all the bachelor, master, PhD level educational programs. The online websites that are mentioned above were used for a double check. For programs in Turkey, Council of Higher Education website were used as a source.

We need to emphasize that our findings are limited to the websites that we have used. Some of the online programs are not included in this study. There may be some other project management related programs in

native language of the countries. So the numbers we are proposing in this research are not definite numbers because of the scarcity of a broad search engine, therefore do not show the exact number of the project management programs in Europe. However there might be a scarcity in broader data, the vast amount of the data provided in this research is enough to conclude that there is a huge difference comparing the project management programs in Turkey with Europe.

Table 1: Educational Programs in Turkey Related to Project Management (Until 01/06/2020)

University Name	Department	Program	Degree	City
İstanbul Kültür University	Construction Engineering	Project Management	Master	Istanbul
İstanbul Kültür University	Construction Engineering	Project Management	Master	Istanbul
İstanbul Kültür University	Construction Engineering	Project Management	PhD	Istanbul
İstanbul Teknik University	Architecture	Construction Project Management	Master	Istanbul
İstanbul Teknik University	Architecture	Project and Construction Management	Master	Istanbul
İstanbul Teknik University	Architecture	Project and Construction Management	PhD	Istanbul
MEF University	Engineering	Construction Project Management	Master	Istanbul

According to our findings which is shown in table 1, project management is taught in three universities where all of them are located in Istanbul. All of the fields are related with engineering and architecture. There are 5 master level and 2 PhD level project management related degree programs. It is noted that there is no bachelor level degree programs on project management. Another important finding is that, none of the accredited business schools¹ in Turkey have project management degree programs.

¹ The Business Schools around the world are accredited by international accreditation organizations such as AACSB, AMBA and EQUIS. The schools can be accredited by one of them, two of them or all of them. The business schools in Turkey are only accredited by AACSB international, and listed as:

In Europe, our findings show that there are 175 project management related programs at all levels. Within the scope of this research, UK universities have the lion share with 79 institutional programs. Then comes Germany with 20 programs. Spain has 19 and France has 11 programs. The remaining countries have less than 10 programs. Our research also reveals that, project management programs are spread to different fields such as IT, energy, strategic management, agriculture, aerospace, international business, construction, logistics, infrastructure, cyber security. The study also revealed that, most of the programs are delivered at master level.

The biggest difference between programs in Turkey and Europe seems the different types of project management programs that are proposed in Europe. Turkey has only one field in project management and that is in the field of “construction and architecture”. The other difference is that institutional programs are spread to regions across Europe, while programs in Turkey are located in only one city that is Istanbul. Another difference is that, there are bachelor’s programs in Europe but there is no bachelor’s degree in project management in Turkey. Our research has also revealed that, business schools have project management programs in Europe widely but none of the accredited business schools in Turkey have project management degree.

SYAD**2020/2**

Conclusion and Further Discussions

Although our comparative analysis is limited with the data that is found by online searching, there is a huge gap in educational programs in terms of project management between Turkey and Europe. We have found at least 175 programs that are related with project management in Europe. The lack of a comprehensive data on internet is the limitation of this study, but the amount of quantifiable data found is enough to compare Europe with Turkey. Our findings have revealed that almost every country in Europe has at least one program, related with project management. The programs are not only provided

-
1. Bilkent University (Istanbul)
 2. Istanbul University (Istanbul)
 3. Koc University (Istanbul)
 4. Sabanci University (Istanbul)

at capital centers, they are distributed at local levels as well. The diversity of the programs are one of the distinguished characteristics of the programs in Europe. We have found that, there is only construction and architecture based educational programs in Turkey, whereas the programs in Europe are diversified to e.g. IT, energy, strategic management, agriculture, aerospace, international business, construction, logistics, infrastructure, cyber security. Additionally, our analysis have also revealed that there is no bachelor degree level project management programs in Turkey and the accredited business schools do not provide project management programs.

In the beginning of our research paper, we tried to explain the importance of project management with quantifiable evidences. The industry analysis clearly underline that the sector is developing at a rapid rate and the growth trend in project management is likely to increase in coming years as many organizations realize the importance of project management. The need for a skilled workforce is also explained in this study. The rapidly changing complex environment where projects take place will require more talented workforce to close the “talent gap”.

Today, project management notions such as project success, competitive advantage, maturity, sustainability, efficiency, effectiveness, training, excellence have become core elements for organizations. Organizations are looking for different ways to implement projects successfully in a sustainable way. The authors of this paper conclude that, the most important aspects of future of project management will be education and training. To reduce the “talent gap” and meet with the industry needs, it is important to invest in education and training. The authors of this paper recommends to the policy makers to support and encourage educational institutions for investing in project management programs in Turkey. The business schools in Turkey are also recommended to propose new project management programs to students. It is also important to link project management with emerging industries such as IT, AI, finance, energy, environment, agriculture with an international approach. Online programs could also be considered as another option for organizations. For a short term strategy, master programs could be offered to students at

universities or in accredited business schools. Online programs can be considered as well for a starting strategy. For the medium term, the education and training programs may spread to all levels with different dimensions. For a long term strategy, it is really hard to make recommendations because of the rapidly changing nature of the profession.

References

- ARUP. (2017). *Future of Project Management*. Retrieved 06 06, 2020, from <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/future-of-project-management>
- Asada, T. (2008). A Study of Multiple Value Measures Applied into Strategic Project Management, Japanese Project Management. *IAP2M*, s. 187-201.
- Bolles, D. (2002). *Building project management centers of excellence*. New York: Amacom.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (1994). The evolution of project management. In D. I. Cleland, & R. Gareis, *Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects* (pp. 1-36). McGraw Hill.
- Derek, W., & Beverley, L.-W. (2019). The Future Of the Management Of Projects In the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 242-266.
- DPT. (1963). *Plan ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (1968). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (1979). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (1989). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (1990). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (1996). *Plan ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- DPT. (2001). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- Eduations.com. (2020). *Project Management Degrees in Europe*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.educations.com/search/project-management-europe/c4024-d58>
- Eduniversal. (2019). *Best Masters and MBA Ranking Worldwide 2019*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.best-masters.com/>
- EU Commission . (2019). *Turkey 2019 Progress Report*. Retrieved 08 22, 2020, from [https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/20190529-turkey-report\(1\).pdf](https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/20190529-turkey-report(1).pdf)
- European Commission. (2020). *Study in Europe*. Retrieved 06 05, 2020, from https://ec.europa.eu/education/study-in-europe_en
- Financial Times. (2019). *FT Masters in Management Ranking 2019: Analysis*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.ft.com/content/6209442a-b2f1-11e9-b2c2-1e116952691a>

SYAD

2020/2

- Gardiner, P. (2014). Creating and appropriating value from project management resource assets using an integrated systems approach. *Social and Behavioral Sciences*, 119, 85 – 94.
- Gemünden, H., & Yvonne, G. (2015). Future Trends in Project Management. At UCL The Bartlett London: IRNOP.
- Gemünden, H., Lehner, P., & Kock, A. (2017). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160.
- Howes, N. R. (2001). *Modern project management successfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York: Amacom.
- IPMA. (2019). *IPMA Global Awards*. Retrieved 06 04, 2020, from <https://awards.ipma.world/news/ipma-global-awards-gala-31st-ipma-world-congress-merida-mexico/>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley.
- Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project Governance in Public Sector Agile Software Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), s. 263-294.
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project Management: Key Tool For Implementing Strategy. *Journal Of Business Strategy*, 25(5), 54-60.
- Master Studies. (2020). *Masters Programs in Project Management in Europe 2020*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.masterstudies.com/Masters-Degree/Project-Management/Europe/>
- Mathur, G., Jugdev, K., & Tak , S. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News*, 30(7), 460-475.
- MBA Today. (2020). *Accredited Business Schools in Turkey*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.mba.today/schools/turkey>
- Meggs, T. (2018). *Gov.UK*. Retrieved 05 31, 2020, from <https://www.gov.uk/government/speeches/delivering-government-major-projects-in-a-modern-age>
- Morris, P. W. (2010). Research and the Future of Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), s. 139-146.
- Ohara, S. (2008). Project Management Paradigm — Interpretation, Application and Evolution to KPM. In *Framework of Contemporary Japanese Project Management* (pp. 5-23). World Scientific.
- Online Studies. (2020). *Programs*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.onlinestudies.com/>
- Parker, D. W., Parsons, N., & Isharyanto, F. (2015). Inclusion of Strategic Management Theories to Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), s. 552-573.
- PM Solutions. (2016). *The State of the Project Management Office (PMO) 2016 Enabling Strategy Execution Excellence*. Retrieved 06 06, 2020, from PM Solutions: https://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2016_Research_Report.pdf
- PMI. (2017). Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. PMI.
- PMI. (2018). *Pulse Of the Profession 10th Global Project Management Survey*. Pennsylvania : PMI.
- PMI. (2019). *PMI's Pulse of The Profession 11th Global Project Management Survey*. Pennsylvania: PMI.
- PMI. (2020). *Project Management Salary Survey*. Pennsylvania: PMI.

- QS. (2019). *QS Business Masters Rankings: Management*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.topuniversities.com/university-rankings/business-masters-rankings/management/2019>
- Spinelli Schelini, A. L., Marten, C. D., & Pisc, M. (2017). Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies. *Review of International Business*, 01-15.
- Srivannaboon, S. (2009). Achieving Competiitve Advantage Through the Use Of Project Management Under the Pla-Do-Check-Act Concept. *Journal Of General Management*, 34(3), 2009.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı . (2019). *Planlar ve Programlar*. Retrieved 09 2020, from TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>
- Study Portals. (2020). *Bachelors in Business & Management*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.bachelorsportal.com/disciplines/25/project-management.html>
- The Economist. (2019). *Masters in Management 2019*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://mim-guide.com/rankings/the-economist-masters-in-management-2019>
- Weaver, P. (2007). *The Origins Of Modern Project Management*. Retrieved 05 12, 2019, from Mosaic Projects: https://mosaicprojects.com.au/Resources_Papers_050.html
- Wysocki, R. K. (2004). *Project management process improvement*. Boston: Artech House.
- Yanjuan, Y. (2019, 11). Project Management Has a Bright Future; Interview with Shankar Sankaran. *PM World Journal*, 8(10), 1-10. Retrieved from www.peworldjournal.com

Annex 1: List of The Found Project Management Related Programs Around Europe(Until 01/06/2020)

N.	Country	University-Institution	Degree	Programme	City
1	Bulgaria	Heriot-Watt University	MSc	Construction Project Management	Online
2	Croatia	University of Applied Sciences Baltazar Zapresic	Master	Project Management	Zapresic
3	Czech Republic	University of South Bohemia in Ceske Budejovice	Master	Regional And European Project Management	Budejovice
4	Finland	Vaasa UAS, School of Technology	Master	Master of Engineering, DP in Project Management	Vaasa
5	France	MIT Atlantique	Master	Project Management for Environmental and Energy Engineering	Nantes
6	France	MIT Atlantique	Master	Project management for Food Factories of the future	Nantes
7	France	Ecole de l'air (EA)	Master	Aerospace Project Management (ISAE-SUPAERO - ENAC - EA)	Salon-de-Provence
8	France	Ecole nationale de l'aviation civile (ENAC)	Master	Aerospace Project Management (ISAE-SUPAERO - ENAC - EA)	Toulouse
9	France	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE)	Master	Aerospace Project Management (ISAE-SUPAERO - ENAC - EA)	Toulouse
10	France	EDC Paris Business School (EDC)	Master	Business Project Management	Paris
11	France	The American Business School of Paris - groupe IGS (ABS)	Master	Communications and Project management	Paris
12	France	Neoma Business School (NEOMA)	Master	International Project Development	Mont-Saint-Aignan
13	France	Groupe ESC Clermont (ESC CLERMONT)	Master	International Project Management	Clermont-Ferrand
14	France	SKEMA Business School (SKEMA)	Master	Project and Programme Management and Business Development	Paris
15	France	SKEMA Business School (SKEMA)	Master	Project and Programme Management and Business Development	Lille
16	Germany	Augsburg University of Applied Sciences	Master	IT Project And Process Management	Augsburg
17	Germany	Augsburg University of Applied Sciences	Master	Project Management Building And Property	Augsburg
18	Germany	University Of Applied Sciences	Master	Industrial Engineering / Project Management	Berlin
19	Germany	Stuttgart University of Applied Sciences	Master	International Project Management	Stuttgart
20	Germany	Business Economics and Environment University	Master	International Project Management & Agile Project And Transformation Management Waf	Nürtingen
21	Germany	Biberach University of Applied Sciences	Master	Civil Engineering/Project Management	Biberach
22	Germany	SRH University of Applied Sciences Heidelberg	Master	Construction Project Management	Heidelberg
23	Germany	European University of Applied Sciences in Rhein/Erft	Master	Digital Project Management	Neuss, Brühl
24	Germany	Dortmund University of Applied Sciences and Arts	Master	European Master In Project Management	Dortmund
25	Germany	Merseburg University of Applied Sciences	Master	Project Management	Merseburg
26	Germany	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof (University of Applied Sciences)	Master	Project Management	Hof
27	Germany	Ludwigshafen University of Business and Society	Master	Project Management	Ludwigshafen
28	Germany	IUBH International University of Applied Sciences	Master	Project Management	Bad Reichenhall
29	Germany	Berlin School of Applied Sciences (HTW)	Master	Project Management and Data Science	Berlin
30	Germany	Bauhaus-Universität Weimar	Master	Project Management Construction	Weimar
31	Germany	University of Wuppertal	Master	Real Estate Management And Construction Project Management	Wuppertal
32	Germany	BBW University (University Of Applied Sciences)	Master	Real Estate Project Management	Berlin
33	Germany	Landshut - University of Applied Sciences	Master	Systems And Project Management	Landshut
34	Germany	EBZ Business School - University of Applied Sciences	Master	Project Development	Bochum
35	Germany	Hamburg University of the Federal Armed Forces	Master	Project Engineering	Hamburg
36	Greece	University Of Thessaly	Master	Project and Programme Management	Larissa
37	Greece	University Of Thessaly	Master	Project Management, Transportation And Spatial Planning	Larissa
38	Ireland	The University of Dublin	Master	Project Management	Dublin
39	Ireland	University of Limerick	Master	Msc. Project Management	Limerick
40	Ireland	Cork Institute Of Technology	Master	Construction Project Management MSc	Cork
41	Ireland	Waterford Institute Of Technology	Master	Construction Project Management	Waterford

ESEN ve YILDIZ

42	Italy	Rome Business School	Master	Project Management	Rome
43	Italy	MIP Politecnico di Milano School of Management	Master	International Master in Project Management (IMPM)	Rome
44	Italy	ESCP Business School	Master	Specialised Master in International Project Management	Rome
45	Italy	Pixel	Master	International Master in European Project Planning and Management	Florence
46	Italy	MIP Politecnico di Milano School of Management	Master	Strategic Project Management	Rome
47	Latvia	RISEBA University of Business, Arts and Technology	Master	Project Management	Riga
48	Lithuania	Vilnius University	Master	International Project Management	Vilnius
49	Luxembourg	Luxembourg School Of Business	MBA/ M.S.	Project Management	Luxembourg city
50	Malta	L-Università ta' Malta (UM)	Master	Project Management	Msida
51	Malta	Global College Malta	MBA	MBA with Project Management (University of Chester)	Xaghra
52	Netherlands	Windesheim University of Applied Sciences	Bachelor	Global Project and Change Management	Zwolle
53	Norway	Norwegian University Of Science And Technology (Ntnu)	Master	Project Management	Trondheim
54	Poland	WSB University in Gdansk	Master	IT Project Management	Gdańsk
55	Poland	Warsaw School Of Computer Science	Master	IT Project Management	Warsaw
56	Poland	Gdansk University of Technology	MBA	Strategy, Programme and Project Management	Gdańsk
57	Poland	Rzeszow University of Technology	BSc	Project Management	Rzeszow
58	Portugal	Polytechnic Institute of Porto - School of Technology and Management	Master	Project Management	Porto
59	Portugal	Lisbon School Of Economics Management	Master	Project Management	Lisbon
60	Portugal	University Of Minho	Master	Engineering Project Management	Minho
61	Serbia	Alfa University	Master	Project Management	Vranje
62	Serbia	Educons University	Doctorate	Project Management	Belgrade
63	Serbia	Educons University	Master	Project Management	Belgrade
64	Serbia	Educons University	Bachelor	Project Management	Belgrade
65	Serbia	Alfa University	Master	Project Management And Industry 4.0	Vranje
66	Slovenia	University of Maribor	Master	Strategic and Project Management	Maribor
67	Slovenia	Alma Mater Europaea	Phd	Project Management	Maribor
68	Spain	EAE Business School	Master	Master in Project Management	Barcelona
69	Spain	OBS Business School	Master	Máster en Project Management	Barcelona
70	Spain	University of Oviedo	Master	Master's Degree in Project Management	Oviedo
71	Spain	Barcelona Executive Business School (BEBS)	Master	Master' in International Project Management	Barcelona
72	Spain	ESCP Business School	Master	Master in Digital Project Management and Consulting	Madrid
73	Spain	INSA Business, Marketing & Communication School	Master	Master in Project Management	Barcelona
74	Spain	Universidad Rey Juan Carlos	Master	SAP Logistics Project Management	Madrid
75	Spain	Instituto Europeo de Posgrado - España	Master	Project Management	Madrid
76	Spain	IMF Business School	Master	Project Management	Madrid
77	Spain	IEBS - Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores	Master	Project Management	Barcelona
78	Spain	EALDE Business School	Master	Project Management	Madrid
79	Spain	ISEB - Instituto Superior Europeo de Barcelona	Master	Project Management	Barcelona
80	Spain	UNIR	Master	Design and Management of Technological Projects	Logroño
81	Spain	Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER)	Master	Design, Management and Project Management	Barcelona
82	Spain	UE-IBM Tech & Business School	Master	Máster Universitario en Ingeniería de Organización, Dirección de Proyectos y Empresas	Madrid
83	Spain	La Salle International Graduate School IGS	Master	Project Management	Madrid
84	Spain	Campus Stellae Instituto Europeo	Master	European project management and development	Santiago de Compostela
85	Spain	El Centro de Estudios Económicos y Comerciales	Master	Multilateral Project Management	Madrid
86	Spain	EDAP - Escuela de Dirección y Administración de Proyectos	Master	Administration and project management	Murcia

SYAD

2020/2

87	Sweden	Chalmers University Of Technolog	Master	Design and Construction Project Management	Gothenburg
88	Sweden	Stockholm University	Master	IT Project Management	Stockholm
89	Sweden	Uppsala University	Bachelor	Game Design and Project Management	Uppsala
90	Sweden	Uppsala University	Master	Wind Power Project Management	Uppsala
91	Sweden	Karlstad University	Master	Project Mangement	Karlstad
92	Switzerland	University of Salford	Master	Online MSc Project Management	Zürich
93	Switzerland	Swiss School Of Business and Management	Master	Project Management	Geneve
94	Switzerland	Swiss School of Higher Education	Master	Project Management	Montreux
95	Switzerland	Academy Of Leadership Sciences Switzerland	Master	Leadership and Business Administration Project Management	Zürich
96	Switzerland	Academy Of Leadership Sciences Switzerland	Master	Leadership and Project Management	Zürich
97	United Kingdom	University of Huddersfield	Master	Advanced Project Management in Construction MSc	Huddersfield
98	United Kingdom	UCL - University College London	Master	Project and Enterprise Management	London
99	United Kingdom	UCL - University College London	Master	Strategic Management of Projects	London
100	United Kingdom	UCL - University College London	Master	Management of Complex Projects	London
101	United Kingdom	University of Westminster	Master	Construction Project Management	London
102	United Kingdom	University of Sunderland	Master	Project Management	Sunderland
103	United Kingdom	University of Sunderland	Master	Project Management via Study Centres	Sunderland
104	United Kingdom	University of Huddersfield	Master	International Business with Project Management MSc	Huddersfield
105	United Kingdom	University of Huddersfield	Master	Project Management and Operations Management MSc	Huddersfield
106	United Kingdom	University of Southampton	Master	Project Management	Southampton
107	United Kingdom	University of Central Lancashire	Master	Project Management	Lancashire
108	United Kingdom	University of Central Lancashire	Master	Construction Project Management	Lancashire
109	United Kingdom	University of Liverpool	Master	Project Management	Liverpool
110	United Kingdom	Northumbria University	Master	Construction Project Management with BIM	Newcastle
111	United Kingdom	Northumbria University	Master	Programme and Project Management	Newcastle
112	United Kingdom	Northumbria University	Master	International Project Management	Newcastle
113	United Kingdom	Manchester Metropolitan University	Master	Project Management	Manchester
114	United Kingdom	Arden University	Master	Project Management	Coventry
115	United Kingdom	Arden University	Master	Data Analytics and Project Management	Coventry
116	United Kingdom	Liverpool John Moores University	Master	Project Management	Liverpool
117	United Kingdom	University of Warwick	Master	Programme and Project Management	Coventry
118	United Kingdom	Nottingham Trent University	Master	Construction Project Management	Nottingham
119	United Kingdom	Nottingham Trent University	Master	Project Management	Nottingham
120	United Kingdom	University of Bradford	Master	Project Planning and Management	Bradford West Yorkshire
121	United Kingdom	Leeds Beckett University	Master	Strategic Project Management	Leeds
122	United Kingdom	Leeds Beckett University	Master	Project Management	Leeds
123	United Kingdom	Manchester Metropolitan University	Master	Engineering Project Management	Manchester
124	United Kingdom	Bournemouth University	Master	Engineering Project Management	Bournemouth
125	United Kingdom	University of Bristol	Master	Management (Operations and Project Management)	Bristol
126	United Kingdom	Birmingham City University	Master	Project Management	Birmingham
127	United Kingdom	Birmingham City University	Master	International Project Management	Birmingham
128	United Kingdom	University of Reading	Master	Project Management	Berkshire
129	United Kingdom	University of Portsmouth	Master	Project Management	Hampshire
130	United Kingdom	University of Portsmouth	Master	Construction Project Management	Hampshire

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 159-178

Geliş tarihi/Recieved: 25.08.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 19.09.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

COVID-19 PANDEMİSİ BAĞLAMINDA SAĞLIK HİZMETİ SUNAN ÖRGÜTLERDE KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI: KIYASLAMALAR VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri

Fakültesi, muslume.akyuz@hotmail.com

Orcid: 0000-0002-0922-6191

ÖZET

Covid-19 Dünyanın tamamında insanları etkileyen bir sağlık krizi olarak karşımıza çıkmıştır. Hastalık 2019 yılının Aralık ayında teyit edilmiş, vaka sayısının hızla artmasıyla birlikte Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi kategorisine alınmıştır. Covid-19 virüsünün yayılmasını azaltmaya yönelik Dünya Sağlık Örgütünün tavsiyeleri ve bilim insanlarının yönlendirmeleri ile çeşitli önlemler alınsa da Temmuz 2020 sonu itibarıyla dünya genelinde toplam 677.751 kişi hayatını kaybetmiştir. Pandemi süreci içeriği ve beraberinde gelen belirsizlikler itibarıyla insanlığın yaşadığı hiçbir döneme benzememektedir. Gelişmeler tüm Dünyayı derinden etkilemekte ve “Yeni Dünya düzeni” tartışmalarının gölgesinde Dünya öngörülemeyen bir süreci yaşamaktadır. Pandemi gibi büyük krizler büyük çaplı davranış değişikliklerini gerektirir, bu nedenle bireylere, örgütlere ve toplumlara önemli sorumluluklar yükler. Süreçte pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirmek, bireylere rehberlik yapmak ve ortaya çıkan krizi doğru yönetmek üzere gerek ulusal gerekse uluslararası örgütlere önemli görevler düşmektedir. Çalışmada Dünya Sağlık Örgütü örnekleminde sağlık hizmeti sunan örgütlerin kriz yönetiminde benimsemiş oldukları mevcut anlayışın irdelenerek Covid-19 ile ortaya çıkan krizle mücadele sürecinde sağlık örgütlerinin de uygulanabileceği bir eylem planının önerilmesi amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak sorunsala ilişkin tartışmalar, ilgili yerli ve yabancı güncel literatür taranarak sistematik bir yaklaşım ekseninde ayrıntılı bir şekilde çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması araştırması yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışma ile Dünya Sağlık Örgütü gibi küresel sağlık politikalarına yön verme iddiasında olan uluslararası bir örgütün, bütün insanlığı en temel açıdan – yaşam hakkı – ilgilendiren Covid-19 krizini, yeterli iletişimin olmaması, uluslar üstü koordinasyon mekanizmalarındaki eksiklikler gibi nedenlerle doğru yönetemediği ve krizin boyutlarının daha da büyüdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Hizmeti sunan örgütler, Dünya Sağlık Örgütü, Covid-19, Kriz Yönetimi

CRISIS MANAGEMENT APPROACHES OF HEALTH SERVICE ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC: COMPARISONS AND A MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

Covid - 19 has emerged as a health crisis affecting people all over the world. The disease was confirmed in December 2019, and with the rapid increase in the number of cases, it was included in the pandemic category by the World Health Organization. Although various measures were taken with the recommendations of the World Health Organization and the guidance of scientists to reduce the spread of the Covid-19 virus, a total of 677,751 people died worldwide as of the end of July 2020. The pandemic process is unlike any period in which humanity lived in terms of its content and the uncertainties that came with it. Developments deeply affect the whole world and in the shadow of the "New World order" discussions, the world is going through an unpredictable process. Major crises such as pandemics require large-scale behavioral changes, thus placing significant responsibilities on individuals, organizations and societies. In the process, both national and international organizations have important responsibilities in minimizing the negative effects of the pandemic, guiding individuals, and managing the resulting crisis correctly. In the study, it was aimed to examine the current understanding adopted by organizations providing health services in crisis management in the sample of the World Health Organization and to propose an action plan that can be applied to health organizations in the process of combating the crisis that emerged with Covid-19. For the purpose, the discussions on the problematic have been tried to be resolved in detail in a systematic approach by scanning the relevant domestic and foreign current literature. In the study, one of the qualitative research methods, case study research approach was adopted. With the study, an international organization such as the World Health Organization, which claims to direct global health policies, could not manage the Covid-19 crisis, which concerns all humanity in the most fundamental aspect - the right to life - due to the lack of adequate communication, deficiencies in supranational coordination mechanisms, and the dimensions of the crisis have been further. It has been concluded that it has grown.

Keywords: Organizations providing Healthcare, World Health Organization, Covid-19, Crisis Management

Giriş

Pandemi, uluslararası sınırları aşan bir ölçekte meydana gelen ve genellikle çok sayıda insanı etkileyen bir salgındır (Last, 2001). Çoğu zaman tarihin akışını değiştiren ve insanlığı derinden etkileyen, tarih öncesinden modern zamanlara kadar uzanan 21 farklı pandeminin varlığından bahsedilmektedir (Jarus, 2020). Bu bağlamda, mevcut Covid-19 pandemisi tüm dünyada hayatı tüm yönleriyle olumsuz şekilde etkileyen küresel bir sağlık krizi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bünyesinde “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safhaları”, “içinden

çıkılması zor durumları” barındıran krizler (Fink, 1996: 20), çoğunlukla var olan durumun ya da düzenin bozulduğunu göstermektedir (Halpern, 1973). Covid-19 pandemisi de tüm dünyada eşi görülmemiş çok boyutlu bir krize neden olmuş, kökeni, yayılması, belirsizliği ve karmaşıklığı itibarıyla tıbbi, sosyal, politik, ekonomik, kültürel pek çok olumsuz etkiye yol açmıştır (Jakovljevic, Bjedov, Jaksic ve Jakovljevic, 2020: 6; Grasselli, Pesenti ve Cecconi, 2020: 1546).

Tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi gibi korku krizlerinde rutin cevaplar yetersiz kalmakta, örgütlerde değişimi yönetecek ve yeni çözümler geliştirecek sistem eksiklikleri bulunmakta, çabuk cevap verme zorunluluğuna rağmen yönetimler kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlükler yaşamaktadırlar (Dinçer, 2007: 423). Bu süreçte pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirmek, bireylere rehberlik yapmak ve ortaya çıkan krizi doğru yönetmek üzere gerek ulusal gerekse uluslararası örgütlere önemli görevler düşmektedir (Akdağ ve Arklan, 2013: 38).

Çalışmanın ilk bölümünde, öncelikle sağlık hizmeti sunan örgütlerde kriz yönetimi süreci özetlenmekte, sonrasında küresel sağlık politikalarına yön veren Dünya Sağlık Örgütünün Covid-19 krizini yönetme yaklaşımı ele alınmaktadır. Sonraki bölümde ise Covid-19 ile ortaya çıkan krizle mücadele sürecinde sağlık örgütlerinin de uygulayabileceği Stafford, Yu ve Armoo (2002) tarafından ortaya koyulan kriz yönetim yaklaşımına uygun olarak 4 aşamalı bir eylem planı önerilmektedir.

1. Sağlık Hizmeti Sunan Örgütlerde Kriz Yönetimi

Kriz kavramı farklı disiplinlerde farklı boyutları ile ele alındığından teorik kapsamı oldukça geniştir (Dutton, 1986). Ancak krizlerin doğru ve etkin yönetimi için doğru tanımlanması gerekmektedir (Irimieş, 2016: 115). Bu çalışmanın amacı doğrultusunda kriz, “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilir

SYAD

2020/2

(Fink, 1996: 20). Krizler, örgütün rutin faaliyetlerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumu olduğundan hızlı, etkin ve doğru stratejilerle yönetilmesi gerekmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 204). Günü kurtarmak”, kriz yönetimi değildir (Kadıbeşegil, 2002: 104). Krizlerin proaktif bir şekilde planlanıp reaktif olarak yürütülmesi kriz yönetimi için kritik konularından biridir (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 285).

Sağlık alanı, karmaşık ve değişken yapısı, verilen hizmetlerin çeşitliliği, hizmetin üretimiyle tüketiminin aynı anda gerçekleşmesi, sunucu ile alıcı arasındaki bilgi asimetrisi gibi pek çok nedenle kriz olasılığının yüksek olduğu bir alandır. Sağlık hizmetleri, doğrudan insan hayatını ilgilendirdiğinden ve yapılan hataların çoğu zaman giderilmesi mümkün olmadığından belirsizliklere ve krizlere karşı oldukça duyarlıdır (Tatar Baykal ve Ercan Türkmen, 2014: 81). En basit haliyle “aniden kötüye gidiş yönündeki gelişmeleri” (Edwin ve Johnson, 1988: 57) ifade eden kriz tanımına uygun olarak Covid-19 gibi pandemiler ve bulaşıcı hastalıklar, afetler, büyük çaplı kazalar, başarısız tıbbi uygulamalar ve sağlık sisteminin işleyişi ile ilgili sorunlar sağlık hizmetlerinin sunumunda görülebilen krizlerdir (Panos, Dafni, Kostas ve Zacharoula, 2009: 106). Kriz anlarında örgütlerin normal dönemlerdeki iş yapma prosedürleri, süreçleri ve karar verme mekanizmaları ile krizi yönetebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle örgütlerde kriz şartlarına uygun yönetim felsefelerinin ve eylem planlarının geliştirilmesi ve uygulanması bir zorunluluktur (Can, 2005: 397). Bu bağlamda sağlık hizmeti sunan örgütlerin karşılaştığı krizlere doğru stratejilerle müdahale edilebilmesi için her örgütün “Acil Durum Eylem Planları” hazırlaması bir gerekliliktir (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2009).

2. Dünya Sağlık Örgütü ve Covid-19 Krizi

Tüm insan nüfusu için eşit görülmemiş bir şekilde sağlık, ekonomik, çevresel ve sosyal zorluklar yaratan Covid-19 pandemisi, son yüzyılın en

önemli küresel sağlık krizi ve 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana insanlığın karşılaştığı en büyük tehdit olarak kabul edilmektedir (Indranil ve Chakraborty, 2020). 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi kategorisine alınan, o zamandan itibaren hızla dünyayı dolaşır sonunda Antarktika hariç tüm kıtaları etkileyen ve küresel bir sağlık krizine dönüşen (Dünya Sağlık Örgütü, 2020) Covid-19 pandemisini önlemek ve kontrol altına alabilmek için küresel düzeyde bazı tedbirlerin alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada uluslararası sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında küresel sağlık politikalarına yön veren ve temel işlevleri sağlık için kritik konularda liderlik yapmak, ortak eylemlerin gerekli olduğu yerlerde ortaklıklara girmek; araştırma gündemini şekillendirmek, değerli bilgilerin üretilmesini, yayılmasını teşvik etmek; normlar ve standartlar belirleyerek bunların uygulanmasını izlemek; etik ve kanıt dayalı politika seçeneklerini belirlemek; değişimi hızlandırarak sürdürülebilir bir kurumsal kapasite oluşturmak olan Dünya Sağlık örgütü kritik bir öneme sahiptir (Dünya Sağlık Örgütü, 2020).

Henüz tedavi ve aşısı olmayan bu hastalık için sağlık otoritelerince alınması gereken önlem süreçleri oldukça fazladır. Covid-19 küresel bir kriz durumudur ve ulusal, uluslararası tüm örgütlere (Bavel, Baicker, Boggio, Capraro, Cichocka, Cikara, vd. 2020; Yücesan ve Özkan, 2020: 135) bu süreçte önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumluluklar; proaktif bir yaklaşımın gereği olarak, krize hazırlık yapma, krize etkili ve hızlı cevap verme, krizden mümkün olan en az kayıpla ya da fırsatla çıkmaktır (Eren, 2000: 134; Štorek, 2015). Ancak süreçte güvenlik tehditleri ile baş etmek üzere yapılandırılmış uluslararası sistemin bu ortak tehdidi doğru zamanda algılamak ve doğru çözümler üretmekte ciddi zafiyet gösterdiği ortaya çıkmıştır (Müftüler Baç, 2020: 21). Dünya Sağlık Örgütü gibi küresel sağlık politikalarına yön veren ana aktör

uluslararası örgütlerin sadece Covid-19 pandemisinde değil savaş ve çatışmalarda, doğal afetlerde yeterince etkili müdahalelerde bulunamadığı eskiden beri var olan bir tartışma konusudur. İçinde Dünya Sağlık Örgütü'nde bulunduğu pek çok uluslararası örgütün yaptırım gücüne sahip olmaması, aldığı kararların tavsiye niteliği taşıması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir (Reeves, Carlsson-Szlezak, Whitaker ve Abraham, 2020).

3. Kriz Yönetimi Eylem Planı

Örgütler ve karşılaşılabilecekleri krizler ile ilgili bir tanımlama yapmak potansiyel kriz sayısının çokluğu nedeniyle neredeyse imkânsıza yakındır. Ancak karşılaşılan krize karşı farklı stratejilerin ve yönetim yaklaşımlarının geliştirilebilmesi için ortaya çıkan krizin tanımlanması ve anlaşılması uygun olacaktır (Coombs, 2018). Bu çalışmada, Stafford, Yu ve Armoo (2002) tarafından geliştirilen kriz yönetimi yaklaşımına uygun olarak, Covid-19 sonrası ortaya çıkan krizle mücadele edebilmek için sağlık örgütlerinin de uygulayabileceği dört aşamadan oluşan bir eylem planı önerilmiştir. Şekil 1'de Stafford, Yu ve Armoo (2002) tarafından sunulan 4 aşamalı eylem planına yer verilmiştir.

Şekil 1. Stafford, Yu Ve Armoo Eylem Planı



Kaynak: Stafford, Yu ve Armoo, (2002)

3. 1. Krizin sınıflandırılması

İçinden çıkılması zor durumları (Fink, 1996: 20) ifade eden kriz kavramı, yüksek etkili bir olay olarak tanımlanırken neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ve ayrıca kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği inancıyla karakterize edilir (Pearson ve Clair, 1998). Lerbinger (1997) krizi, bir örgütün itibarına zarar veren, uzun vadede karlılık, büyüme veya hayatta kalma hedeflerine büyük ölçüde zarar veren bir durum olarak tanımlamaktadır. Kriz durumunda en çok boşluk yaratan, hatta örgüt yönetimlerini gerilime iten konu, olan ya da olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalınmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Kriz belirsizliklerle doğru orantılı olarak şiddetlenir, buna karşılık yönetimler az zaman ve sınırlı kaynaklarla hızlı gelişmeleri takip etmekte yetersizleşir. Dolayısıyla meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlamak örgüt için daha acil hale gelir ve kritik bir önem kazanır (Kupperman, Wilcox ve Smith, 1975: 404; Dinçer, 2007: 406). Bu kapsamda pandemiler bir kriz olarak değerlendirilebilir (Pan ve Meng, 2016).

Kriz anlarında içinde bulunulan durumun özellikleri değişmez. Rutin cevaplar yetersiz kalır. Örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği vardır. Çabuk cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetimler kendi amaçlarını tanımlamakta güçlük çekmektedirler (Dinçer, 2007: 423). Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetilmek için, yönetimin ilk olarak farklı karakteristik özelliklere sahip olsalar da krizleri tanımlayarak sınıflandırılmaları uygun olacaktır (Coombs ve Holladay, 2001). Kriz literatüründe Egelhoff ve Sen (1992), Pearson ve Mitroff (1993) ve Lerbinger (1997 tarafından geliştirilmiş farklı kriz tipolojileri ve sınıflandırmaları bulunmakla birlikte bu çalışmada Lerbinger'in (1997) kriz tipolojisi benimsenmiştir.

SYAD

2020/2

Tablo 1. İşletmelerdeki Kriz Tipolojileri

Faktörler	Spesifik çevre	Kriz türü
Dış faktörler	Fiziki çevre	Doğal afet
		Teknolojik yetersizlikler
	İnsan veya sosyal çevre	Karşı karşıya gelme
		Kötü niyet
İç faktörler	Yönetimsel yetersizlik/hata	Yönelimli değerler
		Aldatma
		Kötü yönetim

Kaynak: Lerbinger. (1997): 10-14

Sağlık örgütlerinde yapılan işlerin çeşitliliği, faaliyetlerin hizmet yoğunluğu, sağlık mesleklerindeki çeşitlilik, hekimliğin ve tıbbi uygulamaların kendine özgü nitelikleri, sağlık hizmetlerinin ekonomik boyutu (Hayran, 2017: 6-7), yüksek enfeksiyon riski, yetersiz personel ve belirsizlik (Lee, Kang, Cho, Kim, Park, 2018: 125) gibi sağlık örgütlerinin kendine özgü yapısı nedeniyle krizleri sınıflandırmak zordur. Ancak kriz sürecinde krizlerin doğasına göre farklı stratejilerinin kullanımı gerektiğinden krizlerin tanımlanarak sınıflandırılması önemlidir (Elbanna, Bunker, Levine ve Sleigh, 2019 ; Reddy, Terblanche, Pitt ve Parent, 2009). Bu bağlamda Dünya Sağlık Örgütü örneğinde sağlık örgütlerinde kriz ile ilgili literatür incelendiğinde kriz konusunun daha çok örgütlerin bilgisi dışında gelişen, kontrol imkanı daha kısıtlı olan dışsal faktörlerle (fiziki çevre, insan ve sosyal çevre) birlikte ele alındığı görülmektedir (Karaman, 1999: 20; Dinçer, 2007: 432; Akgeçici, 2008: 437; Panos vd. 2009: 106; Bulduklu ve Karaçor, 2017: 285).

Kriz yönetiminde başarılı olmayı hedefleyen örgütler dinamik bir yapı içinde olmak zorundadır. Bu dinamizmin gerisine düşen örgütler belirsizlik ortamında, kısıtlı zaman ve sınırlı kaynaklar çerçevesinde

tehdit, güvensizlik, stres ve karmaşa altında karar vermek durumunda kalırlar (Barton, 1993: 6). Özellikle pandemi gibi kriz süreçlerinde olumsuz sonuçları en aza indirmek, halkın güvenilir bilgilere ulaşmasını sağlamak ve bireylere yol göstermek görevini üstlenen Dünya Sağlık Örgütü gibi uluslararası örgütlerin disiplinler arası yaklaşımlarla çözüm üretmesi bir gerekliliktir (Özpinar ve Aydın, 2020: 245). Ancak ne yazık ki küresel düzeyde insan hayatını en temel açıdan ilgilendiren bir kriz zamanında bile uluslararası işbirliği ve dayanışmanın kırılma olmasına, paydaşlar arasında yeterli iletişimin ve bilgi paylaşımının eksik ya da olmaması, uluslar üstü koordinasyon mekanizmalarının eksikliği ile krizin boyutları daha da büyümüştür (Müftüler Baç, 2020: 22). Bünyesinde 194 üye devleti barındıran çoklu ve karmaşık bir yapıya sahip olan Dünya Sağlık Örgütü'nün karar verme sürecinin yavaş, hantal ve bürokratik olması nedeniyle örgüt krize müdahale etmekte yetersiz kalmış (Bloom, Farmer ve Rubin, 2020) krizin yayılımını körüklemiştir.

SYAD**2020/2**

3. 2. Zararın belirlenmesi

Belirsizlikler ve yeni durumlar örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike ya da fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta kriz yaşamalarına neden olabilmektedir (Dinçer, 2007: 405). Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur (Thomas, Randall, Schuler, Kenneth ve Watman, 1983) ve örgütler üzerinde birçok olumsuzluklar ortaya çıkarabilir. Bu olumsuz etkiler arasında; karar süreçlerinde kalitenin azalması (Lippitt ve Schmidt, 1967: 29), örgüt ve çalışanlarda gerilimin artması (Hermann, 1963: 67), değişimlere uyum yeteneğinin azalması, koordinasyon eksikliği, misyon, yetki ve sorumluluklarda karışıklık (Özdevecioğlu, 2002: 99), hata yapma

eğilimlerinin artması, hedeflere ulaşma güçlüğüne yaşanması (Çelik ve Akgeçici, 1998: 255) gibi çıktılar örnek olarak verilebilir. Beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizleri başarıya dönüştürebilmek için krizin neden olduğu zararın türü ve kapsamının doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sağlık hizmeti sunan örgütler, her ülke için hayati kaynaklardır. Bu örgütler sadece sürekli ve güvenli hasta bakımı için değil, aynı zamanda herhangi bir pandeminin veya bulaşıcı hastalığın kontrolü için de çok önemlidir (Chang, Xu, Rebaza, Sharma, Delacruz, 2020: 13). Sağlık örgütlerinde ortaya çıkan krizler, örgütlerin çoklu ve karmaşık yapısı itibarıyla yönetilmesi daha güç ve diğer alanlara oranla geri dönüşü zor sonuçlara yol açma olasılığı yüksek ve büyük durumlardır (Bulduklu, 2015: 207). Özellikle de pandemi süreçleri bünyesinde risk, belirsizlik, gerilim ve çatışma gibi kavramları barındırdığından krizin etkileri örgütler üzerinde daha da yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca Covid-19'un etkeni olan virüsün yeni olması, virüs hakkında yeterli bilginin olmaması ve hastalığın tedavisinin ya da aşısının olmaması krizin ortaya çıkaracağı zararın boyutları konusunda kestirim yapmayı zorlaştırmaktadır (Korkmaz, 2020). Virüsün ilk olarak yönetimi şeffaf olmayan Çin gibi bir ülkede çıkması krizin olası boyutları ile ilgili bilgi eksikliğine neden olmuş ve Dünya Sağlık Örgütü'nün ilk başta durumu tam olarak kavrayamaması, salgının ilk görüldüğü ülkelere özellikle de Çin'den yeterli ve zamanında bilgi akışının olmaması krizin boyutlarını büyütülmüştür. (Müftüler Baç, 2020: 21).

3.3. Stratejilerin Belirlenmesi

Toplumların, örgütlerin ve hatta bireylerin psikolojik, ekonomik, beşeri ve daha pek çok açıdan zarar görmesi anlamına gelen krizler, yöneticilerin doğru karar verme kapasitelerini bozarak olumsuz sonuçların derinleşmesine neden olabilmektedir. Bu sebepten krizlerden

en az zararla çıkabilmek için örgütlerin ve hatta ülkelerin doğru stratejiler belirleyerek yönetilmeleri gerekmektedir (Bulduklu ve Karaçor, 2017, 283-284). Stratejiye dayalı yönetim planlarının uygulanabilmesi, kriz yönetim faaliyetlerine benzer nitelikler taşıyacağından; kriz yönetim planları krize hazırlık yapma, krize etkili ve hızlı cevap verme, krizden mümkün olan en az kayıpla ya da fırsatla çıkma gibi süreçleri kapsamı uygun olacaktır (Eren, 2000: 134). Bunun yanında örgütler krize yönelik karar alırken; krizin olası etkileri, genel çerçevesi, olumsuzlukların aşılabilmesi için yapılacak olan faaliyetler bir bütün olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak cevap verebilecek ve örgütlerin sürekli dinamizmini koruyacak etkin kararlar alınmasının stratejik ve geleceğe yönelik uygulamalar olduğu söylenebilir (Stoney, 2001: 25)

İnsanlık tarihinin son yüzyılda, İspanyol gribinden (1918-1920) sonra gördüğü en büyük pandemi olan Covid-19 dünya genelinde ciddi sosyal, psikolojik, ekonomik ve halk sağlığını ilgilendiren sonuçlara yol açmaktadır. İlk raporlar, 2020 yılının Ocak ayının başlarında hastalıkla ilgili olarak ortaya çıkmaya başladıysa da sonrasında hızla Dünyada pek çok ülkede benzeri görülmemiş bir tecrit ve karantina ile sonuçlanmıştır Temmuz sonu itibarıyla COVID-19 nedeniyle enfeksiyon 17.744.696 kişiye ulaşmıştır (<https://www.worldometers.info>). Pandemielerde, krizleri yönetme süreçlerinde olduğu gibi- eğer mümkünse öncelikli hedef “pandeminin ortaya çıkmasını önleme” ve “pandemiye hazırlı olmak” olmalıdır. Eğer pandemi ortaya çıkmış ise ilk aşamada belirlenen hedef değiştirilerek “pandeminin neden olabileceği riskleri azaltma” sürecini içeren stratejilerin uygulanması uygun olacaktır. Ancak uygulanacak bu stratejilerde riskler ve belirsizlik olgusu, özellikle pandemiler söz konusu olduğunda pek çok zorluk içerebilmektedir. Üstelik bu süreçte alınan her karar ve gerçekleştirilen her müdahalenin başka riskler ve belirsizliklere

SYAD**2020/2**

yol açtığını belirtmek gerekir. Geline süreçte bir anda ortaya çıkan, ölümcül ve yayılma hızı son derece yüksek olan ve bu yönüyle dünya genelinde ciddi sorunlar oluşturan Covid-19 pandemisi tüm insanlığı önce çaresizliğe sonra da belirsizliğe sürüklemiş, sınırlar kapanmış, ulaşım ve dolaşım yasaklanmış, önce devletler sonra da şehirler adeta izole edilerek karantinaya alınmış, bütün dünyada neredeyse olağanüstü hal ilan edilmiştir. (Çınar ve Oğuz, 2020: 11). Bu, pandemiyi yenecek olan “stratejidir”. “Yeni normal” ve “Kontrollü Sosyal Hayat” bu stratejinin temel yapı taşlarıdır.

Yeni tip Koronavirüs’ün neden olduğu Covid-19 hastalığının 2020 yılı Ocak ayında Çin’in Wuhan bölgesinde başlayıp Dünya genelinde yayılmaya başlamasıyla birlikte bu hastalığında SARS, Ebola ve Zika hastalıkları gibi belirli bir süre içinde etkin mücadele ile kontrol altına alınacağı düşünülüyordu (Baldwin ve Mauro, 2020: 97). Ancak virüsün birkaç hafta içinde Çin sınırlarını aşarak ana üssünün başta Avrupa ve ABD olmasıyla beraber bu krizin öncekilerden çok daha derin sonuçlara yol açacağı kısa bir sürede anlaşılmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak ülkeler ve örgütler yeni stratejiler geliştirerek hızlıca uygulamaya sokmuşlardır. Bu stratejilerden iki örnek verilecek olunursa;

Pandemiye ilişkin belirlenen ve uygulamaya hızlıca başlanan örneklerden ilki, yaklaşık 5 milyon nüfusa sahip olan Yeni Zelanda’nın izlediği stratejidir. Yeni Zelanda;

- 26 Şubat 2020: İlk Covid-19 vakası teşhis edilmiştir.
- 26 Mart 2020: Ülke sınırlarını dış dünyaya kapatarak ülke genelinde de sıkı bir izolasyon politikası izlenmiştir. Bu tedbirlerin sonucu olarak,
- 1 Mayıs 2020 - 08 Ağustos 2020: Yeni Zelanda bu tarihler arasında Covid-19 vakası bildirmemiştir. Yeni Zelanda’nın dünya genelinde hem memnuniyetle karşılanan hem de kayıtsızlığa karşı

uyarılar getiren stratejisi başarıyla sürdürülmüş ve toplamda 100 gün Covid-19 pozitif vakası bildirilmemiştir.

Yeni Zelanda Sağlık Bakanlığı, COVID-19 pandemisini kontrol altına almak için bir eleme stratejisi uygulamıştır. Buna göre eleme stratejisinin 3 temel ilkesi bulunmaktaydı. Bunlar: hastalığı uzak tutmak, tespit etmek ve ortadan kaldırmak. Çoğu batı ülkesinde kullanılan azaltma ve baskılama yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında, ortadan kaldırma, yayılım kaynaklarını tespit ederek onu ortadan kaldırmaya odaklanmış bir strateji idi. Eleme stratejisi, sınır kontrolleri, temas takibi, karantina önlemleri, yüksek seviyelerde test ve sık kontrollü gözetimleri içermekteydi. Bu strateji ile hastalığı kalıcı bir şekilde ortadan kaldırmaktan daha çok, ülkedeki bulaş zincirlerinin belirlenmesi ve yurt dışı kaynaklı vakaların kontrol altında tutulması amaçlanmıştır (Baker, Kvalsvig, Verrall, 2020: 1). Özetle, bu yaklaşım, Covid-19 pandemi riskini sürekli olarak düşük bir seviyede tutmak için en uygun müdahaleyi seçmeyi ve kaynakları en verimli şekilde kullanmayı içermektedir (Baker ve Wilson, 2020)

SYAD
2020/2

Pandemiye ilişkin belirlenen ve uygulamaya başlanan örneklerden ikincisi ise, 1948 yılında kurulan ve hala 194 ülkenin üye olduğu Dünya Sağlık politikasına yön veren uluslararası örgütlerden biri olan Dünya Sağlık Örgütü'nün izlediği stratejidir.

- 14 Ocak 2020: Dünya Sağlık Örgütü sosyal medya hesabından Çinli yetkililere dayandırarak yeni tip Corona virüsün insandan insana bulaştığı yönünde herhangi somut bir kanıt olmadığını ilan etmiştir.
- 26 Şubat 2020: DSÖ Genel Direktörü, Covid-19 vakalarının İtalya, İran ve Güney Kore'de “ani” artışından “derin endişe” duyduklarını söylese de Covid-19 için “salgın” kelimesinin kullanılmasına karşı olduklarını vurguladı.
- 11 Mart 2020: DSÖ, salgını küresel pandemi ilan etti.

- 12 Mart 2020: Ghebreyesus, Covid-19'un “kontrol edilebilir bir pandemi” olduğunu öne sürdü.
- 1 Nisan 2020: Ghebreyesus, “Dünya daha önce böyle bir pandemiyle karşılaşmadı. Meçhul ve tehlikeli bir virüs. Hastalığın hızlı artışından ve küresel olarak yayılmasından derin endişe duyuyorum” dedi.

Kronolojik olarak açıklamalarına bakıldığında, bu yaklaşımda ise, pandemi sürecine ilişkin yaşanan belirsizliklerin de etkisi ile birbiri ile çelişen açıklamalar olduğu anlaşılmaktadır (Anadolu Ajansı, 2020).

Örneklerden de anlaşılacağı üzere; krizler gerçekte arzu edilmeyen durumlardır. Ancak bir kriz anında krizin yönetiminde ideal olan, durumun doğru şekilde algılanarak teşhis edilmesi ve gerçekçi bir şekilde karşılanmasıdır. Ayrıca etkili kararların alabilmesi için doğru bilgi kaynaklarına ulaşılması, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı rollerin verilmesi, zaman baskısının mümkün olduğunca azaltılması, krizin kaynaklarının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi de gerekmektedir (Milburn, Randall, Schuler, Kenneth, Watman, 1983: 1175-1176).

3.4. Değerlendirme

Eylem planının son aşaması ise değerlendirme aşamasıdır. Bu aşama, yöneticilerin kriz kontrol altına alınmaya kadar belirlenen stratejilerin iyileştirmesine olanak sağlayan bir geri bildirim döngüsü kullanarak stratejilerin etkinliğinin değerlendirmesi sürecini içermektedir. Krizle mücadele için belirlenen stratejiler, etkinliklerine göre yakından izlenmeli ve belirlenen eksiklikler giderilerek geliştirilmelidir. Yani, acil durum önlemleri esnek olmalı ve kriz değişen koşullarına uyum sağlamalıdır (Tse, So ve Sin, 2006: 10).

Sonuç

Son dönemlerde yaşanan H5N1, Sars, Covid-19 gibi bulaşıcı hastalıklar, zorlu kriz dönemleri için örgütsel ve bireysel düzeyde hazır olmanın önemini ortaya koymaktadır. Sağlık alanında ortaya çıkan bu krizlerin yönetilmesi diğer alanlara kıyasla doğrudan insan hayatını ilgilendirdiğinden ve geri dönüşü olmayan sonuçlara yol açma olasılığı bulunduğundan daha zordur. Bu nedenle krizlere hızlı, etkili ve zamanında müdahaleler gerekebilmektedir. Ancak yaşanan süreçte özellikle Dünya Sağlık Örgütü gibi küresel sağlık politikalarına yön verme iddiasında olan uluslararası bir örgütün bu sınavdan başarı ile çıktığını söylemek pek de mümkün değildir. Ne yazık ki Dünya genelinde bütün insanlığı en temel açıdan – yaşam hakkı – ilgilendiren bir kriz, yeterli iletişimin olmaması ve uluslar üstü koordinasyon mekanizmalarının eksikliği nedeni ile doğru yönetilememiş ve krizin boyutları daha da büyümüştür. Buradan hareketle bu çalışmada özellikle sağlık hizmeti sağlayıcılarına yönelik Stafford, Yu ve Armoo (2002) tarafından ortaya koyulan kriz yönetim yaklaşımına uygun olarak bir eylem planı önerilmiştir.

SYAD

2020/2

Pandemilere maruz kalmamak şuan ki bilgi ve teknoloji ile mümkün değildir. Günümüze kadar pek çok pandemi ile karşı karşıya kalan Dünya, bundan sonraki süreçte de başka pandemi ve bulaşıcı hastalıklarla karşılaşmaya ve mücadele etmeye devam etmek zorunda kalabilecektir. Buradan hareketle, geçmiş dönemlerde pandemiler ve bulaşıcı hastalıklar için yapılan reaktif yaklaşımlar yerine (ortaya çıkan zararları sınırlamak, krizlerin neden olduğu durumları anlamak ve olası sonuçlarını öngörmek vb.) proaktif bir yaklaşımın (krizin henüz ortaya çıkmadan engellenmesi, şiddetinin azaltılması, krize hazırlıklı olunması vb.) ortaya koyulması ve krizin etkin şekilde yönetilebilmesi için aşağıdaki önlemlerin alınması uygun olacaktır.

Belirsizliklerle başa çıkabilmek: Aniden oluşan Covid-19 ile ortaya çıkan belirsizliklerin etkisini en aza indirmek için örgütlerde esnekliği sağlayacak sistemlerin kurulması, risklerin doğru yönetilmesi, örgütlerin içinde bulunduğu koşullara göre amaçların yeniden belirlenmesi, sadece bireysel çaba değil ekip çalışması ve güç birliği ile çalışmaların sürdürülmesi, yetki paylaşımlarının yapılması, toplantılar veya günlük rutin işler için sanal mekânlar yaratarak özellikle de hastalar için kliniklerde fiziksel katılım ihtiyacını azaltabilecek teletıp vb. uygulamalarının kullanılması uygun olacaktır.

Güvenilir ve doğru bilginin elde edilebilmesi: Özellikle pandemilerin ilk dönemlerinde doğru ve güvenilir bilgilere sahip olmak karşılaşılan krizin etkilerini azaltmak için önem taşımaktadır. Bu nedenle dünya genelinde düzenli bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmanın kurulması, kitle iletişimi araçlarının, elektronik ve uydu sistemlerinin sağladığı yeni olanakların ve ileri teknoloji ürünü araçların sağladığı fırsatların doğru yönetilmesi uygun olacaktır.

Ekosistemi anlamak: Kriz dönemlerinde örgütlerin buldukları sistem içerisinde sürdürülebilir değer yaratmak ve oluşan bu değer diğer paydaşlarla paylaşılabilmesi için, güvenlik ekipmanları, rehberlik vb. konularda etkileşimde buldukları dinamik ağlar ile işbirlikleri yapması uygun olacaktır.

Doğru ve etkin liderlik yaklaşımlarının sergilenebilmesi: Covid-19'un örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini hafifletebilmek için güçlü ve etkin liderler öncülüğünde ulusal ve uluslararası düzeyde hızlı, koordineli politikalara ihtiyaç bulunmaktadır. Öncelik çalışanlara ve ailelerine hastalığın bulaşmasını engellemek olmalıdır. Sonrasında küresel düzeyde sağlık ve sosyal koruma sistemlerinin kurulabilmesi ve mevcut olan sistemlerin de geliştirilmesi için gerekli olan reformların yapılması bir zorunluluktur. Sisteme yönelik gerekli adımların atılması aynı zamanda

örgütlere tekrar güvenin gelişmesine yardımcı olacaktır. Dünyada yaşanan diğer büyük krizlerde göstermiştir ki ancak geniş çaplı, bilgiye dayanan, koordineli ve kararlı politikalar krizlerden en az zararla çıkmayı sağlamıştır.

Çalışmada yönetim literatürü içerisinde çok az bir yere sahip olan pandemi ve bulaşıcı hastalıklar yönetimi kavramları ele alınmıştır. Henüz çok yeni ve güncel olan bu konulara farklı çalışmalarda yer verilmesi literatürün zenginleşmesine ve oluşan bu boşluğun giderilmesine yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda özverili bir şekilde çalışan sağlık çalışanlarına teşekkür ederim. Bu pandeminin üstesinden hep birlikte gelebileceğimize olan inancım tamdır.

İnsanlar ve bitkiler gibi örgütlerinde bir yaşam döngüsü var.

Tıpkı örgütlerinde bitkiler gibi yeşil ve esnek bir gençliği, zamanla gelişen güçleri ve yaşlılığı var.

Bir örgüt yirmi ya da otuz yıl içinde gençlikten yaşlılığa gidebilir ya da yüzyıllarca sürebilir.

Lippitt ve Schmidt (1965)

Kaynakça

- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdağ, M. ve Arklan, U. (2013). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies, 6(4), 33-55.
- Anadolu Ajansı. (2020). <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/dunya-saglik-orgutunun-kovid-19-kronolojisi-celiskiler-soru-isaretleri-kaos-ve-abd-faktoru/1809458>
Erişim Tarihi: 05.08.2020
- Baker, M.G. ve Wilson, N. W. (2020). Successful Elimination of Covid-19 Transmission in New Zealand. The New England Journal of Medicine, DOI: 10.1056/NEJMc2025203
- Baldwin, R. ve Mauro, W. B. (2020). Economics in The Time of COVID-19. London: Centre for Economic Policy Research (CEPR).
- Barton, L. (1993). Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos, USA.

- Bavel, J. J. Van, Baicker, K. Boggio, P. S. Capraro, V. Cichocka, A. Cikara, M. et. al. (2020). Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460– 471.
- Bulduklu, Y. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Kriz ve Kriz İletişimi. Sağlık Kurumlarında İletişim, (Ed: E. Yüksel), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 203-231.
- Bulduklu, Y. ve Karaçor, S. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Yeni Medya. Atatürk İletişim Dergisi, Sayı 14 / 2017 Sağlık İletişimi Özel Sayı.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chang, D. Xu, H. Rebaza, A. Sharma, L. DelaCruz, C. S. (2020). Protecting Health-care Workers from Subclinical Coronavirus Infection. *Lancet Respir Med* 2020 Mar;8(3):e13. doi: 10.1016/S2213-2600(20)30066-7. Epub 2020 Feb 13.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2001). An Extended Examination of The Crisis Situation: A Fusion of The Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321-340.
- Coombs, W. T. (2018). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding.
- Çelik, A. ve Akgeci, T. (1997). Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler, KOBİ'ler ve Kriz Yönetimi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları. No: 1997-3
- Çınar, F. ve Oğuz, M. (2020). Türkiye'de COVID-19 Pandemisine Yönelik Stratejilerin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 8. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, Dağıtım.
- Dutton, J. E. (1986). The Processing of Crisis and Non- crisis Strategic Issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
- Dünya Sağlık Örgütü, (2020). The Role of WHO in Public Health. <https://www.who.int/about/role/en/> (Erişim Tarihi: 03.08.2020)
- Edwin, R. A. S. ve Johnson, A. (1988). Crises. *Encyclopedia of The Social Sciences*. Egelhoff, William. G. ve Sen, Falguni. (1992). An Information-Processing Model of Crisis Management. *Management Communication Quarterly – Manag Commun Q.* 5. 443-484. 10.1177/0893318992005004003.
- Elbanna, A. Bunker, D. Levine, L. ve Sleigh, A. (2019). Emergency Management in The Changing World of Social Media: Framing The Research Agenda with The Stakeholders Through Engaged Scholarship. *International Journal of Information Management*, (47), 112–120.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basımevi.
- Fink, S. (1996). Crisis Management: Planning for The İnevitable. Newyork: American Management Association.
- Grasselli, G. Pesenti, A. ve Cecconi, M. (2020). Critical Care Utilization for The COVID-19 Outbreak in Lombardy, Italy: Early Experience and Forecast During an Emergency Response. *Jama*, 323(16), 1545-1546.
- Halpern, H. A. (1973). Crisis Theory: A Definitional Study. *Community Mental Health Journal*, (9), 342-349.
- Hayran, O. (2017). Yönetim ve Sağlık Yönetiminin Temel Kavramları. Sağlık Kurumları Yönetimi-I İçinde. (Ed. M. Şeker ve Y. Bulduklu), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3-30.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability og Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (8), 61-82.
- Indranil, I ve Chakraborty, P. (2020). COVID-19 Outbreak: Migration, Effects on Society, Global Environment and Prevention. *Science of The Total Environment*. Volume 728, doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138882

- Irimieş, C. (2016). Effective Communication in Crisis Situations. *Journal of Media Research-Revista de Studii Media*, 9(26), 115-121.
- Jakovljevic, M. Bjedov, S. Jaksic, N. & Jakovljevic, I. (2020). COVID-19 Pandemia And Public And Global Mental Health From The Perspective of Global Health Security. *Psychiatria Danubina*, 2020; Vol. 32, No. 1, pp 6-14 <https://doi.org/10.24869/psyd.2020.6>
- Jarus, O. (2020). 20 of The Worst Epidemics. and Pandemics in History. <https://www.livescience.com/worst-epidemics-and-pandemics-in-history.html> Erişim Tarihi: 08.08.2020.
- Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der! İstanbul: Mediacat.*
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticiler Güç Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi.*
- Korkmaz, A. (2020). Covid-19'un İşçiler Üzerindeki Etkileri ve Bir Dizi Çözüm Önerileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 114-132. <https://dergipark.org.tr/pub/asead/issue/54658/737770>
- Kupperman, Robert. H. Wicox, Richar H. ve Smith, Harvey A. (1975). *Crisis Management: Some Opprtunities*, Science. Vol: 187.
- Last, JM. (2001). *A Dictionary of Epidemiology*, 4th Edition. New York: Oxford Unive.rsity Press.
- Lee, S. M. Kang, W. S. Cho, A. R. Kim, T. ve Park, J.K. (2018). Psychological Impact of The 2015 MERS Outbreak on Hospital Workers and Quarantined Hemodialysis Patients. *Comprehensive Psychiatry* 87. Doi: 10.1016/j.comppsy.2018.10.003.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lippitt, G. L. ve Schmidt, W. H. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102–112.
- Milburn, Thomas W. Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman (1983). *Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization*, *Human Relations*, Vol.36, No.12, s.1143-1144.
- Özdevecioğlu, M.(2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 93-114.
- Pan, P.L. Meng, J. (2016). Media Frames Across Stages of Health Crisis: A cisis Management Approach to News Coverage of Flu Pandemic. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (2), 95-106.
- Panos, E. Dafni, P. Kostas, G. ve Zacharoula, M. (2009). Crisis Management in The Health Sector; Qualities and Characteristics of Health Crisis Managers. *International Journal of Caring Sciences*, 2(3), 105-107.
- Pearson, Christine. M. ve Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. *The Executive*. 7. 48-59. 10.2307/4165107.
- Pearson, C. M. ve Clair. J. A. (1998). Reframing Crisis Management *Academy of Management Review*, (23), 59-76.
- Reddy, M. Terblanche, N. Pitt, L.P. ve Parent, M. (2009) How Far Can Luxury Brands Travel? Avoiding The Pitfalls of Luxury Brand Extension. *Business Horizons* 52 (2): 187–197.
- Reeves, M. Carlsson-Szlezak, P. Whitaker, K. ve Abraham, M. (2020). How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus. *Harvard Business Review*.
- Stafford, G. Yu, L. ve Armoo, A.K. (2002). Crisis Management and Recovery. *Cronell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, 27–40.
- Stoney, C. (2001). Strategic Management or Strategic Tylorism? *The International Journal of Public Sector Management*, Vol: 14, Nu:1

- Tatar Baykal, Ü. ve Ercan Türkmen, E. (2014). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. İstanbul: Akademi Basın.
- Tengilimoğlu D. , Işık, O. ve Akbolat, M.(2009) Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara S: 39-43.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İlker. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s. 215.
- Tse, Alan J. B. So, S. ve Sin, L. (2006). Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to SARS. International Journal of Hospitality Management, Volume 25, Issue (1), 3-11.
- Yücesan, B. ve Özkan, Ö. (2020). COVID 19 Pandemi Sürecinin Sağlık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Avrasya Sağlık Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı COVID-19, 134-139.
- <https://www.worldometers.info/coronavirus/> Erişim Tarihi: 01.08.2020

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 179-207

Geliş tarihi/Received: 16.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 29.09.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Araştırma Makalesi/Research Article

STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARINA PRATİKTE YÜKLENEN ANLAMLARIN TESPİTİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Ali TAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,

alistas@sakarya.edu.tr

ORCID: 0000-0002-7747-5333

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZTÜRK

İzmir Bakırçay Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü,

oguzhan.ozturk@bakircay.edu.tr

ORCID: 0000-0001-7959-9535

Arş. Gör. Umut ORHAN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,

umutorhan@sakarya.edu.tr

ORCID: 0000-0002-3460-035X

Sena AYAN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi,

sena.ayan1@ogr.sakarya.edu.tr

ORCID: 0000-0003-0188-2810

ÖZET

Bu çalışmada stratejik yönetim disiplininin temel kavramlarına pratikte yüklenen anlamların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye bağlamında faaliyet gösteren 12 lokal firmanın farklı düzeylerdeki yöneticilerinin stratejik yönetim disiplininin temel kavramları olan “strateji”, “rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarına yükledikleri anlamlara dair bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler açık uçlu soru formatında hazırlanmış biçimsel mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma sonucunda stratejik yönetimin temel kavramlarının yöneticilerin zihnindeki karşılıklarının ders kitabı bilgisinden öteye gitmediği ve bunun sonucunda da pratikte stratejik yoksunluk olarak tezahür ettiği tespitinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Strateji, Rekabet üstünlüğü, Sürdürülebilirlik

A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF THE PRACTICAL MEANINGS ATTRIBUTED TO THE BASIC CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the practical implications of the basic concepts of the strategic management discipline. For this purpose, an evaluation has been conducted about the meanings which managers, working at different levels in 12 local firms operating in Turkey, attributed to the concepts of "strategy", "competitive advantage" and "sustainability". The data needed in the study were collected through formal interviews prepared in open-ended question format. As a result of the study, it has been determined that the basic concepts of strategic management did not go beyond the knowledge of the textbook in the minds of managers, and as a result, it manifests as strategic deprivation in practice.

Keywords: Strategic management, Strategy, Competitive advantage, Sustainability

Giriş

Stratejik yönetim alanındaki en önemli problemlerden birisi kavramlara ilişkin net bir tanım birliğinin olmamasıdır. Yapılan tanımlamalar, stratejik yönetim disiplini (Barca, 2005) içinde ele alınan kavramların özellikle pratikte nasıl bir karşılığının olduğu noktasında net bir fikir vermemektedir¹. Bu nedenle bu alandaki araştırmacılar kavramları operasyonel bir araca dönüştürmekte zorlanmaktadır. Bunun sonucunda alandaki kavramların ne anlama geldiği noktasında bir belirsizlik oluşmakta ve birbiriyle aynı anlama gelebilecek bir dizi kavram ortaya çıkmaktadır. Bu durum stratejik yönetim disiplini içinde ortaya çıkan bir dizi yeni yaklaşım ve/veya görüş² için de geçerlidir. Nitekim stratejik yönetim alanında "totoloji" tartışmaları halen önemli bir çalışma alanı olarak devam etmektedir (Bkz. Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002; Arend, 2003). Stratejik yönetim alanındaki bu problem özellikle

¹ Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda da genelde stratejik yönetimin (Nag vd., 2007: 935) özelde ise alanın temel kavramı olan rekabet üstünlüğünün (Day ve Wensley, 1988: 2) pratikte ne anlama geldiği noktasında kabul edilmiş anlam birliğinin olmadığı dile getirilmektedir.

² Stratejik yönetim disiplini içinde alanın sorunsallarını ele almak amacıyla birbiriyle benzer/aynı argümanları farklı kavramlar üzerinden açıklayan ve aralarındaki farklar tam olarak anlaşılmayan bir dizi okul, yaklaşım ve görüşlerin varlığı ve bunların sayılarının her geçen gün artması dikkat çekmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Bağış ve Öztürk, 2020)

alanın temel kavramlarına ilişkin net bir tanımlamanın yapılamamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim disiplinin gelişimi açısından alanın en temel meselelerinin göz ardı edilerek ortaya birbirleriyle aynı anlama gelebilecek, kafa karışıklığına sebep olacak bir dizi yeni kavram, yaklaşım, görüş atıldığı yönünde bir çıkarımda bulunulabilir. Bu durumda alanda bir kısır döngünün varlığı kaçınılmaz olmaktadır. Bir metafor yardımıyla ifade edilecek olursa, daha temel atılmadan kat çıkmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, tam olarak metafordaki binanın temelini, yani disiplinin temel kavramlarına ilişkin tanımların rafineleştirilmesi hususuna odaklanılmıştır. Bu yapılırken de kavramların pratikte nasıl karşılık bulduğu, dolayısıyla araştırmacıların kavramı nasıl operasyonelleştirebilecekleri dikkate alınmıştır.

Çalışmada, bu problem odağında, stratejik yönetim disiplinin temel kavramlarına teoride ve pratikte yüklenen anlamlar üzerine karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır. Değerlendirmenin yapılacağı temel kavramların belirlenmesinde stratejik yönetim disiplinin cevap aradığı sorulara başvurulmuştur. Stratejik yönetim disiplinin ortaya çıkış hikâyesi incelendiğinde, alanın temelde iki soruya cevap aradığı görülmektedir (Rumelt vd., 1991: 13; Barca ve Esen, 2012): (1) firmalar arasındaki performans (rekabet üstünlüğü) farklılıklarının temel dayanakları nelerdir? (2) Firmalar tarafından elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin arkasındaki mekanizmalar nelerdir? Buradan hareketle, çalışmada “rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilirlik” kavramları³ temel alınmıştır. Bu açıklamalar bağlamında, ilk önce, söz konusu kavramların stratejik yönetim literatüründeki tanımları/kullanımları verilmiştir. Daha sonra,

SYAD
2020/2

³ Bazen bu iki kavramın birlikte kullanıldığı haliyle “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” olarak da karşılaşılmaktadır.

stratejinin uygulayıcıları olarak lokal firmaların yöneticilerinin bu kavramlara atfettikleri anlamlar çıkartılmaya çalışılmıştır. Çalışmada stratejik yönetim disiplinin temel kavramlarına ilişkin pratik temelli bir tanımlama ortaya koyma çabası söz konusudur. Bu çaba literatürdeki bahsi geçen eksikliğin giderilmesi adına özellikle Türkiye bağlamını dikkate alacak şekilde atılmış küçük bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan önemlidir; çünkü stratejik yönetim alanında teorik meselelerin pratikteki karşılıkları üzerine özellikle ulusal literatürde az sayıda çalışma (Coşkun ve Çiftçi, 2019) bulunmaktadır.

1. Stratejik Yönetimin Temel Kavramlarına Yönelik Tartışmalar ve Çalışmanın Gerekleştirilmesi

Stratejik yönetim alanındaki en önemli problemlerden birisi kavramlara ilişkin tanım birliğinin olmamasıdır. “Rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” gibi strateji disiplininin en temel kavramlarının bile araştırmacılara net bir çerçeve sunacak şekilde bir tanımı bulunmamaktadır. Nitekim rekabet üstünlüğü kavramına yönelik açıklamalara bakıldığında⁴, kavramın genellikle “*rekabet üstünlüğünün kaynakları*” ve “*üstün performans göstergeleri*” üzerinden tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir (Sigalas ve Economou, 2013: 66). Alandaki farklı okul ve yaklaşımların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağına ilişkin açıklamaları çoğaldıkça, kavrama yönelik birçok tanımlama ile karşılaşmaktadır.

Tablo 1’de rekabet üstünlüğü kavramına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılan açıklamaların bir özeti sunulmuştur. Kavramın belirgin bir tanımının olmaması (Ma, 2000: 16; Rumelt, 2003: 1)

⁴ “Rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” iki ayrı kavram olmasına rağmen (Barney, 1991: 102), literatürde genellikle bu ayrım dikkate alınmadan kavramlar birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle “rekabet üstünlüğüne” yönelik kavramsal bir çerçeve çizebilmek için bu iki kavram için de yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurularak genel resim aktarılmaya çalışılmıştır.

semantik olarak da eksiklikleri ve muğlaklıkları beraberinde getirmektedir.

Tablo 1: Rekabet Üstünlüğü Kavramına Yönelik Tanımlama Girişimleri

Çalışma	Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Açıklamalar	Tanımlanma Açısı	Kullanılan Kavram
Porter (1985)	<i>Herhangi bir endüstrideki firmanın ölçüğü rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilir ve bu sayede firma üstün bir performans elde ederek ve bunu sürdürerek karlılığını arttırabilir.</i>	Performans	Karlılık
	<i>Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün kazanılabilmesi için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birinin benimsenmesi gerekmektedir.</i>	Rekabet üstünlüğünün kaynağı	Maliyet liderliği ve farklılaşma
Coyne (1986)	<i>Bir firma rakipleri kendisinden büyüklük, ürün kalitesi, dağıtım kanalları açısından üstün olsa bile müşterilerin herhangi bir farklılığından dolayı onun ürünlerini satın almayı tercih etmesiyle belirli bir "karlılık" düzeyinde rekabet üstünlüğüne sahip olabilir.</i>	Performans	Karlılık
	<i>Ürünün fiyatı, kalitesi, estetiği ve fonksiyonelliğinin yanı sıra ulaşılabilirlik, müşteri farkındalığı, görünürlük ve satış sonrası hizmetler gibi daha geniş tutumları içeren satın alma kriterlerindeki "farklılıklar" firmalar arasındaki rekabet üstünlüğüne yol açmaktadır.</i>	Rekabet üstünlüğünün kaynağı	Farklılaşma
Barney (1991)	<i>Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyel rakiplerden farklı ve kolayca taklit edilemeyecek kaynak ve kabiliyetlere sahip olmak ile mümkündür.</i>	Rekabet üstünlüğünün kaynağı	Firmaya özgü kaynak ve kabiliyet
Peteraf (1993)	<i>Bir firmanın "ortalama üzerinde gelir/kazanç" elde edebilmesi için dört koşulu (kaynak heterojenliği, mükemmel olmayan hareketlilik, rekabete ilişkin ex post sınırları, rekabete ilişkin ön limitler) sağlaması gerekmektedir. Bu koşullardan her biri "rant" elde etmek ve sürdürmekte rol oynar.</i> <i>-Kaynak temelli görüş firma "karlılıklarındaki" uzun dönemli farklılıkları açıklar.</i>	Performans	Ortalamanın üzerinde getiri/ kazanç, Karlılık
Bharadwaj vd. (1993)	<i>-Firmalar rekabetçi stratejiler aracılığıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanırlar ve bu sayede "üstün performans" sağlarlar.</i> <i>-Ortalama "karlılık" düzeyine bakılmaksızın çoğu endüstride bazı firmalar diğerlerinden daha karlıdır.</i>	Performans	Üstün performans, Karlılık
Kay (1993)	<i>Firma "başarı" veya başarısızlıklarının kökenlerine yönelik kapsayıcı genel bir teori bulunmamaktadır. Firma başarısının ne anlama geldiğine dair farklı açıklamalar yapılmaktadır. Bazı çalışmalar "büyüklük" ve "Pazar payı", bazı çalışmalar "karlılık" ve "yatırımın geri dönüşü", bazı çalışmalar "teknik etkinlik" ve "yenilik kapasitesine" vurgu yapmaktadır.</i>	Performans	Başarı, Karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, Pazar payı, Büyüklük,
Oliver (1997)	<i>Kaynak temelli görüş firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve "normalin üstünde getiri" oranları elde etmesine olanak tanıyan kaynak ve kabiliyetleri inceler. Bu perspektife göre kaynak heterojenliği "ekonomik rant" elde etmeyi açıklar.</i>	Performans	Normalin üstünde getiri/ kazanç, Ekonomik rant

McGahan ve Porter (1997, 2005)	<i>Firmalar arasındaki kar ve performans farklılıklarının temel belirleyicisi içinde buldukları endüstrinin yapısıdır.</i>	Performans	Karlılık
Hoffmann (2000)	<i>-Performans ile ilgili ilk çabalarda, performansı ölçmek için "karlılık" ve "Pazar payını" kullanılmıştır.</i>	Performans	Karlılık, Pazar payı
Powell (2002)	<i>Lokasyon, teknoloji, ürün özellikleri gibi faktörlerle elde edilen rekabet üstünlüğü ile performans aynı şey değildir. Performans göstergesi olarak karlılık, Pazar payı gibi göstergeler kullanılır.</i>	Rekabet üstünlüğünün kaynağı	Lokasyon, teknoloji, ürün özellikleri
Wiggings and Ruefli (2002)	<i>Firmaya özgü bir dizi kaynak ve kabiliyet firmanın rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanır. Bu da firmanın daha yüksek performans elde etmesiyle sonuçlanır.</i>	Rekabet üstünlüğünün kaynağı	Firmaya özgü kaynak ve kabiliyetler
Barney (2002)	<i>Bir firmanın eylemleri içinde bulunduğu pazarda kendisine ekonomik bir değer sağlıyorsa o firma rekabet üstünlüğü elde eder.</i>	Performans	Ekonomik değer

Kaynak: Öztürk (2019)

Tablo 1’den rekabet üstünlüğü kavramının genellikle “performans” ve “rekabet üstünlüğünün kaynakları” açısından ele alındığı görülmektedir. Burada performans, genellikle “karlılık”, “ortalama üzerinde gelir/getiri/kazanç” ve “ekonomik değer” gibi finansal göstergeler⁵ üzerinden tanımlanırken; rekabet üstünlüğünün kaynakları ise Pozisyon Okulu (PO) ve Kaynaklara Dayalı Okulun (KDO) açıklamalarında karşılık bulmaktadır. Çalışmanın kapsamı rekabet üstünlüğünün dayanaklarının ve sürdürülebilirliğin arkasındaki mekanizmaların okullar bağlamında tartışılması olmadığı için bu konunun ayrıntıları ele alınmamıştır.

Rekabet üstünlüğünün performans ve rekabet üstünlüğünün kaynakları açısından tanımlanması ve bu kavramların iç içe geçmesi, alanın en temel kavramına ilişkin operasyonelleştirme girişimleri için sorun oluşturmaktadır. Her ne kadar Sigalas ve Economou (2013) bahsi geçen

⁵ Stratejik yönetim alanında, rekabet üstünlüğünü ifade etmek için kullanılan performans kavramının sadece finansal göstergeleri değil farklı boyutların da dikkate alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Powell ve Dent-Micallef’e (1997: 402) göre performans; karlılık, pazar payı, satış gelirleri, özsermaye getiri oranı vb. gibi finansal göstergelere ek olarak üretkenlik ve yeni ürün geliştirme hedeflerinin de başarılması ile ilişkilendirilmektedir. Yine performans değerlendirme aracı olarak “Denge-Skor Kartı”nı literatüre kazandıran Kaplan ve Norton (1992: 76) performans ölçümü için finansal göstergelerin ötesinde örgütsel, müşteri, inovasyon ve öğrenme perspektiflerini içeren farklı boyutları da modele dahil etmişlerdir.

boşluğu doldurmak adına kavrama yönelik bir ölçek geliştirdiklerini ifade etseler de, geliştirilen ölçeğin rekabet üstünlüğüne yönelik kuşatıcı bir çerçeveye sahip olmadığı görülmektedir: “Rekabet üstünlüğü” kavramı, SWOT analizi mantığıyla, çevredeki “fırsatların kullanılması” ve “tehditlerin nötrleştirilmesi” boyutları üzerinden boyutlandırılmıştır (Sigalas ve Economou, 2013: 70).

Her ne kadar kavrama ilişkin bir tanım birliği olmasa da, daha rafine ve kuşatıcı bir açıklama getirebilmek için, kavram ile ilgili yapılan farklı açıklamalardaki “ortak vurgular” dikkate alınabilir. Kavrama yönelik farklı açıklamalardaki ortak özellik “değer” kavramı üzerinde karşılık bulmaktadır. Değer, piyasada uygun ticaret koşullarının sağlanmasıyla oluşmaktadır. Buna göre, bir firma için değer, satış gelirlerinin katlanılan maliyetlerden fazla olması (karlılık) durumunda ortaya çıkmaktadır (Rumelt, 2003: 1). Ancak, değer, en nihayetinde rakiplere göre bir takım “farklılıklar” yapma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hikayenin özünde esasında bir şekilde “farklı” olma veya “fark oluşturma” vardır (Porter, 1985). Meseleye bu yönüyle bakılırsa, rekabet üstünlüğü “görece” bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu göreceliğe istinaden, rekabet üstünlüğü; bazıları için “daha fazla kar elde etmek” olarak, bazıları için de “çok sayıda şirketin battığı bir ortamda, bir şekilde ayakta kalıp faaliyetlere devam etmek” olarak kabul edilebilir.

Sürdürülebilirlik kavramı ise stratejik yönetim literatüründe kendisi için tanımlama girişiminde bulunulan, bunun için yoğun tartışmaların yapıldığı, bir kavram değildir. Sürdürülebilirlik en basit tanımlama ile elde edilen rekabet üstünlüğünün süreklilik arz etmesidir (Geyik, 2006: 55). Bir başka ifadeye göre sürdürülebilirlik; bir firmayı avantajlı veya farklı yapan “şeyin” diğer firmalar tarafından kısa sürede yapılamamasından dolayı, rekabet üstünlüğünün uzun süre devam edeceği anlamına gelmektedir (Barcadurmuş, 2000: 55). Bu nedenle sürdürülebilirlik stratejinin “uzun vadeli” olma özelliğine karşılık

gelmektedir (Porter ve Siggelkow, 2008: 44). Nitekim çevresel etmenler dinamik bir şekilde sürekli değişim gösterdiği için stratejiler ve stratejik kararlar “süreklilik” arz eden faaliyetlerdir (Coşkun, 2016: 11). Nihayetinde strateji bir tür ileriye dönük tahmin ve hesaplama işlemidir. Ancak stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili olarak da, neyin uzun vadeli, diğer bir ifadeyle sürdürülebilir, olduğu ile ilgili bir fikir birliği yoktur. Ne kadarlık bir zaman diliminin uzun vadeli olarak kabul edileceği farklı araştırmacılara (Porter, 1985; Mintzberg vd., 1998; De Wit ve Meyer, 2004) göre farklı şekillerde tayin edilmiştir. Bu çalışma sonucunda, en azından, çevresel koşulların yüksek düzeyde dinamik olduğu ve bu dinamizmin firmalar üzerindeki etkisinin belirleyici olduğu Türkiye gibi bir ülkede sürdürülebilirliğe atfedilen süreye ilişkin bir projeksiyon ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Buraya kadar yapılan tartışmalardan da görülmektedir ki, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik kavramlarına yönelik tanımlama çabaları bu kavramlara ilişkin anlayışı berraklaştırmaktan ziyade daha da bulanıklaştırmaktadır. Esasında stratejik yönetim alanındaki temel kavramların tanımlanmasına yönelik ifade edilen bu problem, alanın epistemolojik temellerine ilişkin yapılan çalışmalarda da önemli bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmalarda, alanda rekabet üstünlüğü kavramının ele alınışına ilişkin şöyle bir değerlendirme yapılmıştır:

“Rekabet üstünlüğünün üstün performansa yol açtığı” önermesi alanda tartışmasız olarak kabul edilmektedir. Ancak bu önerme, mantıksal dayanağı olmayan aksiyomatik bir çıkarım ve totolojik⁶ bir önerme olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu önerme yanlışlanabilir değil; hissi ve/veya ideolojik olarak kabul edilmektedir. Çünkü rekabet

⁶ Totoloji, bir bileşik önermenin kendini oluşturan her değeri için daima doğru sonuç vermesi durumudur. Bu nedenle, totolojiler mantıken doğru olan bir ilişki ifadesidir (Priem ve Butler, 2001: 58). Bu tür önermeler bir şey söylemezler, yeni bir bilgi üretmezler. Örneğin, “üçgen üç köşelidir”, “gösterge gösterir” birer totolojik önermedir.

üstünlüğünün üstün performansa neden olabileceği sadece “iddia” edilmekte, sonrasında ise bu iddia “kanıt” olarak kullanılmaktadır. Ayrıca rekabet üstünlüğü kavramının ne olduğu, nasıl tanımlanması gerektiği ve temel dayanaklarının (hangi durumlarda rekabet üstünlüğüne sahip olduğu) üzerinde henüz bir konsensüs⁷ oluşmamıştır. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü, dil oyunları üzerinden ilerleyen bir alan içerisinde belirsiz ve değişken bir kavram olarak görülmektedir (Powell, 2001; Powell, 2002). Bu nedenle, strateji araştırma alanının daha bilimsel hale gelmesi için dil oyunlarının durması gerektiği ifade edilmektedir (Arend, 2003). Bu sorunsaldan hareketle, alanın temel kavramı olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün içeriği ile ilgili yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, tam olarak yukarıda ifade edilen ihtiyaca yönelik olarak, stratejinin uygulayıcıları olarak firma yöneticilerinin stratejik yönetim disiplininin temel kavramlarına yükledikleri anlamları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışmada ikincil olarak, stratejinin temel kavramlarına ilişkin Türkiye bağlamını yansıtan pratik temelli bir çerçeve sunabilme amacı da söz konusudur. Bu amaç doğrultusunda, araştırmaya yön verecek soru şu şekildedir.

- Türkiye bağlamında, lokal firma yöneticileri stratejinin temel kavramlarına nasıl bir anlam yüklerler?

2. Yöntem

Punch'in (2005) çerçevesine göre yöntem (1) tasarım (2) veri toplama (3) veri analizi bileşenlerinden oluşmaktadır. Tasarım; i. araştırmanın amacı

⁷ Burada alanda özellikle rekabet üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğuna ilişkin okullar (özellikle Pozisyon okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul) arasında önemli farklılıklar olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir. Söz konusu iki kamp arasında rekabet üstünlüğünün temel dayanağını “endüstriye özgü” ve “firmaya özgü faktörler” üzerinden açıklayan birbirlerine cevap niteliğinde önemli çalışmalar yapılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Porter, 1985; Barney, 1991, 2001; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993; McGahan ve Porter, 1997, 2005; Hawawini vd., 2003, 2005; Ruefli ve Wiggins, 2005; McNamara vd., 2005)

ve cevap aradığı sorular, ii. araştırmanın benimsediği yöntem, iii. (eğer varsa) desen ve iv. araştırmanın yürütüleceği örneklem aşamalarını kapsamaktadır (Punch, 2005, Coşkun vd., 2017). Bu çalışmanın yöntem bölümü de bu bileşenler dikkate alınarak kurgulanmıştır.

Benimsenen Yöntem/Desen

İfade edilen amaç ve cevap aranan sorular doğrultusunda, çalışma, *temel nitel araştırma* (Merriam, 2015: 22) olarak tasarlanmıştır. Nitel yöntem, araştırılan olgu ve olayların kendi bağlamlarında incelenmesi sonucunda o olay ve olguya dair anlamların ortaya çıkartılması ve yorumlanması gereken araştırmalar için uygun bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Patton, 2014: 33; Denzin ve Lincoln, 2005: 3). Dolayısıyla nitel araştırmalar “insanların yaşamlarını nasıl deneyimledikleri ve bu deneyimlerine nasıl bir anlam yükledikleri” ile ilgilenmektedir (Merriam, 2015: 23).

Nitel araştırmalar ile ilgili ifade edilen bu özellikler, çalışmadaki yöntemsel tercihin en temel gerekçeleridir. Zira çalışma, stratejinin uygulayıcıları olarak firma yöneticilerinin yaptıkları işin literatürdeki karşılığına yükledikleri anlamı keşfetme amacındadır. Bu yönüyle çalışmada, araştırılan olguya ilişkin yasa benzeri bir (istatistiksel) genellemeye ulaşmaya değil; aksine görece küçük bir örneklem üzerinden, bağlama özgü koşulları da dikkate alarak, sadece araştırılan olgunun mahiyetine ilişkin bir resim (analitik genelleme) ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bunun için Türkiye bağlamındaki lokal firma yöneticilerinin rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik kavramlarına atfettikleri öznel anlamı çözümlenmek gerekmektedir.

Örneklem Belirleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmaya dahil edilecek kişilerin belirlenmesinde iki aşamalı bir yol izlenmiştir (Merriam, 2015: 79-80). İlk önce araştırmaya “ne tür firmaların” yöneticilerinin dâhil edileceği kararlaştırılmıştır. Bu aşamada nitel yöntem mantığına uygun olarak *kasti örnekleme* (Patton, 2014,

Coşkun vd., 2017: 149) tekniği kullanılmıştır. Bu nedenle, çalışmaya Türkiye bağlamındaki “lokal firma” (üst-orta-alt düzey) yöneticilerinin dahil edilmesinin uygunluğuna karar verilmiştir. Çünkü söz konusu firmalar oransal olarak büyük bir paya sahiptir, bu nedenle çok zorlu bir rekabetin içindedirler. Bu nedenle rekabet ve sürdürülebilirlik konuları ile doğrudan muhattaplardır. Nitekim söz konusu firmaların içinde buldukları rekabet koşullarını yönetebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmek adına yaptıkları, daha büyük ölçekli ulusal firmaların içinde buldukları koşullar ile karşılaştırıldığında, çalışmada daha gerçekçi sonuçlara ulaşılacağı anlaşılabilecektir. İkinci aşamada, hangi lokal firmaların yöneticileri ile görüşüleceğini belirlemede *kolayda örnekleme* (Patton, 2014; Coşkun vd., 2017: 148) tekniği benimsenmiştir. Bu noktada, sosyal ağlar aracılığıyla ilk aşamadaki koşulları sağlayan 12 firmanın yöneticisine ulaşılmıştır. Bu sayı, nitel çalışmalarda doygun veriye ulaşabilmek için kabul edilebilir sınırlar içindedir (Yin, 2003: 47; Flick, 2009; Merriam, 2015).

Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Kişiyeye Ait Bilgiler				Firmaya Ait Bilgiler			
	Pozisyonu	Cinsiyet	Yaşı	İş Tecrübesi	Sektör / Endüstri	Çalışan Sayısı	Firma Yaşı	Pazar Payı
K1	Genel Müdür	Erkek	45	20	Otomotiv Yan Sanayi	600	45	-
K2	Genel Direktör	Erkek	50	27	Otomotiv Yan Sanayi	6000	30	-
K3	Doğu Avrupa Bölgesi Satın Alma Yöneticisi	Erkek	51	28	Hızlı Tüketim (FMCG)	1100	53	% 30 (ort.)
K4	Genel Müdür	Kadın	45	18	Otomotiv Yan Sanayi	38	24	-
K5	Operasyon Müdürü	Erkek	42	20	Otomotiv ve Beyaz Eşya Yan Sanayi	2500	52	-
K6	İcra Kurulu Başkanı	Erkek	51	28	Otomotiv Yan Sanayi	900	43	-
K7	Genel Müdür Yardımcısı	Erkek	47	25	Otomotiv Yan Sanayi	1850	52	% 16
K8	Mali İşler Müdür	Erkek	47	20	Metal Ambalaj	270	30	% 55
K9	Finans Müdürü	Erkek	35	13	Denizcilik	5	8	-
K10	Sistem Operasyon Direktörü	Erkek	44	20	Borsa / Finans	600	35	-
K11	İş Geliştirme Müdürü	Erkek	33	10	Havacılık (Uçak Bakım)	9500	12	% 5
K12	Genel Müdür	Erkek	69	45	Enerji / Doğalgaz	205	17	-

Çalışmada ihtiyaç duyulan verilen toplanması için, uzun uğraşlar sonucunda görüşme talebini kabul ederek çalışmaya katkıda bulunan 12 firmanın farklı kademelerdeki yöneticileri ile biçimsel mülakat yapılmıştır. Veri ile ilgili olarak nitel araştırmalardaki en temel gerekliliklerinden birisi, araştırılan olay ya da olguyu deneyimleyen kişilerin zihinlerinde o olay ve olgu ile ilgili gerçekte ne olduğunun mümkün olabildiğince öğrenilebilmesidir (Merriam, 2015; Patton, 2014). Bu noktada mülakat önemli bir veri toplama tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Merriam (2015: 84) mülakatın nitel araştırmalarda ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında en çok kullanılan ve işlevsel tekniklerden biri olduğunu ifade etmektedir. Patton'a (2014: 341) göre,

mülakat özellikle “*belli bir konuda özel veriler toplamak*” istendiğinde tercih edilen bir veri toplama tekniğidir. Bir araştırmacı, mülakat ile araştırmaya dâhil ettiği kişilerin araştırılan konuyla ilgili zihinlerinde gerçekte ne olduğunu öğrenme imkânına sahip olur. Bu çalışmada stratejik yönetimin temel kavramlarının stratejiyi uygulayanların zihninde nasıl karşılık bulduğu anlaşılacak istendiği için ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında mülakat tekniği kullanılmıştır.

Veri toplama tekniği olarak mülakatın kullanıldığı nitel araştırmalardaki en kritik aşamalardan birisi şüphesiz mülakat sorularının hazırlanmasıdır. Mülakat sorularının kalitesi ve gerçekten araştırılan olguyu ölçüp ölçmediği, aynı zamanda, nitel araştırmalardaki güvenvericiliğinin boyutlarından biri olan içsel geçerliliğin (inandırıcılığın) sağlanmasındaki en önemli belirleyicilerden birisidir (Guba, 1981: 84; Shenton, 2004: 64). Bu çalışmada, mülakat soruları biçimlendirilmiş ve oldukça kısa/net bir formda hazırlanmıştır. Çünkü çalışmada ulaşılmak istenen esasında, stratejik yönetimin iki temel kavramına firma yöneticilerinin nasıl anlamlar yüklediklerini tespit etmektir. Bu nedenle, ilgili literatürün uzmanı olan akademisyenlerin de görüşleri alınarak (Merriam, 2015: 69), mülakat soru formu söz konusu kavramların katılımcılar için ne anlama geldiğini öğrenmeye yönelik açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur.

Nitel araştırma tasarımına sahip çalışmalarda sadece mülakatlardan edinilecek veriler ile yetinmek yeterli görülmez. Nitel çalışmalarda mülakat sonuçlarını teyit etmek amacıyla mülakattan elde edilen verileri röportajlar, söyleşiler, örgütsel kayıtlar, firmaların internet siteleri veya sektör dergilerine verilen demeçler gibi ikincil verilerle desteklemek mümkündür (Merriam, 2015: 131-132). Ancak bu çalışmada ikincil verilerden yararlanma imkânı olmamıştır. Türkiye bağlamında şirket yöneticilerinden randevu alabilmenin veya alınsa bile arzu edilen genişlik

ve derinlikteki bilginin edinilebileceği bir görüşmenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinin zor olduğu koşullar dikkate alındığında firma yöneticileri ile mülakatların yapılabilmesinin ancak güçlü sosyal ağların varlığıyla mümkün olduğu kabul edilmelidir. Bu nedenle bu gerçekliği Türkiye bağlamında veri toplama açısından önemli bir kısıt olarak not düşmek gerekir. Buna ek olarak, COVID-19 küresel salgından dolayı yüz yüze mülakat yapmak mümkün olmamıştır; çünkü katılımcılar böylesi bir daveti kabul etmemiştir. Bu gerekçelerle mülakatlar biçimsel bir formatta hazırlanarak katılımcılardan yazılı metin veya ses kaydı olarak göndermeleri istenmiştir. Bu nedenle, çalışmadaki verilerin katılımcıların sınırlı ifadelerinden müteşekkil olduğu ifade edilmelidir. Ancak, bu durum bir kısıtlılık olarak kabul edilmek ile birlikte, çalışmanın varlık gerekçesi açısından hayati bir sorun olarak görülmemektedir. Çünkü çalışmanın kurgusu ve odaklandığı mesele itibarıyla söz konusu verilerin araştırmada merak edilen sorulara cevap verecek nitelikte ve kapsamda olduğu analiz bölümünde görülecektir. Ayrıca, farklı/çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların yöneticileri çalışmaya dâhil edilerek, veri kaynağı açısından bir çeşitlenmeye gidilmiş ve olgu hakkında daha bütüncül bir resme ulaşılmaya çalışılmıştır.

3. Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Katılımcıların kullandıkları dil ve kurdukları ifadeler stratejik yönetimin temel kavramlarına pratikte yükledikleri anlamlara ilişkin ortak bir vurguya sahip olmakla birlikte, ortak kod ve kategori oluşturmaya müsaade edecek bir tutarlılık söz konusu değildir. İfadelerin savrukluğu nedeniyle, elde edilen veriler ile yöneticilerin stratejik yönetimin temel kavramlarına pratikte yükledikleri anlamlara ilişkin genel bir tespit yapmanın daha makul olduğuna karar verilmiştir. Bu nedenle verilerin analiz edilmesinde “nitel içerik analizi” (qualitative content analysis) (Hsieh ve Shannon, 2005) yerine, yöneticilerin stratejinin temel

kavramlarına yükledikleri anlamlara ilişkin genel bir değerlendirmede bulunulmuştur. Bunun için, elde edilen veriler ve konu ile ilgili gözlemlerden hareketle birtakım tespitler yapılmış ve bu tespitler üzerinden stratejik yönetim alanına, iş dünyasına ve genel olarak akademik dünyaya ilişkin yorum ve öneriler getirilmiştir. Bu sayede, stratejinin uygulayıcıları olarak yöneticilerin stratejinin temel kavramlarını algılama düzey (ve biçimlerini) resmetmeye yönelik Türkiye bağlamını yansıtan kolektif bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, ilgili konu başlıkları ve değerlendirmeler aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Katı Bir Literatür Bilgisi

Çalışma sonucundaki en önemli tespitlerden birisi, yöneticilere stratejik yönetimin temel kavramlarına yükledikleri anlamlar sorulmasına rağmen ciddi bir şekilde “ders kitabı” niteliğinde açıklamalar yapmalarındır. Bu durum, yöneticilerin söz konusu kavramlara yönelik, yaptıkları “işin mahiyetini” içerecek şekilde anlamlar yüklemekten ziyade “törenselleşmiş” daha önce yapılan tanımlama ve açıklamaları kullanmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Veri toplama aşamasında “rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarına ek olarak, destekleyici mahiyette, yöneticilerin “strateji” ve “rekabet” kavramlarına yükledikleri anlamlar da sorulmuştur. Söz konusu kavramlara ilişkin yöneticilerin ifadeleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablodan görüldüğü üzere, strateji kavramı, literatürdeki tanımlamalarla çok büyük oranda örtüşmektedir. Yöneticilerin kavrama yükledikleri anlamları ifade etmek için yaptıkları açıklamalarda “*amaç/hedeflere ulaşmak için belirlenen yol ve yöntemler*” vurgusu hâkimdir. Rekabet kavramı da, literatürdeki tanımı ile örtüşür şekilde, “*aynı veya benzer işleri yapan firmalar tarafından girilen yarış*” şeklinde ifade edilmiştir.

Rekabet üstünlüğü kavramı da, tıpkı literatürdeki gibi “*rekabet üstünlüğünün dayanakları veya sonuçları*” üzerinden tanımlanmaya çalışmıştır. Yöneticiler rekabet üstünlüğünü ya Porter’in öncülüğünü yaptığı PO çerçevesindeki “farklılaşma”, “maliyet liderliği” veya “odaklanma” stratejilerine ya Wernerfelt, Barney, Grant, Teece gibi araştırmacıların öncülüğünü yaptığı KDO’nun “kaynak, kabiliyet ve yetkinlikler” açıklamalarına karşılık gelecek şekilde rekabet üstünlüğünün dayanakları üzerinden ya da rekabet üstünlüğü elde edilmesi sonucundaki “*karlılık, satışlar veya getiriler*” gibi kazanımlar üzerinden tanımlama girişiminde bulunmuşlardır. Bu hususta, sadece K7 tarafından farklılaşma stratejisine vurgu yapılmıştır. K7 rekabet üstünlüğü elde etmenin “*biricik*” olmak ile elde edilebileceğini ifade etmektedir; bunun dışındaki hâkim görüş maliyet liderliği stratejisini benimsemek şeklindedir. Bu bulgu da ayrıca araştırılmaya değer bir konudur. Yine odaklanma stratejisinin yöneticiler tarafından hiç ifade edilmemesi, Türkiye’deki “çeşitlenmeci” mantığın bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç, hiçbir planlama yapılmaksızın ve biraz da yasal mevzuat gereği, Türkiye’deki şirketlerin daha kuruluş aşamasında birçok sektörü barındıracak şekilde isimlendirilmesini destekleyen bir bulgudur.

Tablo 3: Yöneticilerin Kavramlara İlişkin Literatür İle Örtüşen Bilgileri

Kavram	Yöneticilerin İfadeleri
Strateji	Şirketimin büyümesi için koyduğum hedeflere ulaşmak için belirlediğim yollar, metotlar (K1) ... Şirketin gelecek hedeflerine ulaşması için yapılması gereken hamleler (K2) ... Şirket ya da organizasyonların hedeflerine ulaşmasına hizmet eden iş yapış biçim/kural/prensip (K3) ... Belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılacak yöntemler, yapılacak girişimler ve alınacak kararlar (K4) ... Strateji firmanın misyonuna ulaşmak için, ara hedefleri yakalamak için belirlediği, sürekli gözden geçirip güncellediği ve takip ettiği eylem/yöntem planıdır (K5) ... Strateji, bir kurum, ürün veya hizmetin kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak hedeflere ulaşması için tasarlanan uzun vadeli plandır (K6) ... Belirli bir hedefe ulaşmak için tanımlanmış ana yol haritası (K8) ... Şirketlerin, kuruluşların ana hedefleri yol haritaları ve bunlarla ilgili temel yöntemleri (K10) ... Varılacak hedefe en kısa yoldan en az eforla varmak için yapılması gereken çalışmalar (K11) ... Hedeflere ulaşabilmek ve vizyonu gerçekleştirebilmek için izlenecek yol ve yöntemler (K12)
Rekabet	Aynı işi daha iyi yapmak (K2) ... Aynı amacı güden, aynı sektörde olan ya da aynı meslekte olan kişi ya da firmaların birbirleriyle girdikleri yarış (K4) ... Benzer firmalar veya ikame ürün/hizmet firmaları ile girdiği yarış (K5) ... Pazarda diğer rakipleriyle müşteri beklentilerini karşılamak için bulunduğu yarış (K6) ... Aynı ihtiyacı gören hizmet ve ürün üreten organizasyonlar arasında kalite, fiyat, teknoloji ve diğer ürün parametreleri üzerinden yaşanan yarış (K8) ... Benzer alanlarda faaliyet gösteren firma, işletme vb. kuruluşların birbirleri arasındaki çekişmeli mücadele (K9) ... Kurumların ya da kişilerin aynı şeyleri elde etmek istedikleri durumda birbirleri arasındaki yarış (K10) ... İçinde bulunulan iş kolunu daha iyi yapabilme (K12)
Rekabet üstünlüğü	Ürünü/malı/hizmeti rakiplerden farklı yaparken tüketici sadakati sağlayabilmiş firmalar rekabette üstün olacaklardır...Benzer ya da görece daha iyi ürünleri daha yüksek kar marjları ile satarken faaliyet gösterdiği pazardaki liderliğini koruyabilen ve bunu da hiç duraksamadan yapabilen şirketler bana göre rekabette hep en önde olacaklardır (K3) ... Yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri daha az maliyetle yapan ya da satan kazanır... Üstün teknoloji, müşteri oluşturacak pazarlar, fiyat avantajı ve yeni pazarlarda müşteri ihtiyacına hızlı ve etkili çözümler ile rakipler karşısında avantaj kazanmak (K4) ... Rakiplere göre müşteri nezdinde tercih edilmenin sağlanması. Kalite, fiyat, hız, tasarım gibi unsurlar müşteri için bir değer ifade edebilir (K6) ... en iyi olmak değil, biricik (unique) olmaktır. Belirli rakiplerin olduğu belirli bir iş alanında biricik olmak, rakipleri yenmek değil değer yaratmak amaçlanmalıdır... Pazar payına değil kara ve getirilere odaklanılmalı, müşterilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmek hedeflenmelidir. Birbirini taklit ederek değil inovasyon yaparak rekabet edilmelidir... Rakiplerden daha düşük bir maliyetle çalışarak ve/veya bir fiyat premium'u yakalayarak daha iyi bir değer yaratmaktır (K7) ... Maliyet üstünlüğü, teknoloji üstünlüğü rekabette bize üstünlük sağlayan parametrelerden bazıları (K8). Diğer firmalara göre daha iyi bir performans sergileyerek satışları, karlılığı artırma bu sayede bulunulan pazarda rakiplerden bir adım önde olma (K9). Rakip firmalara kıyasen teknoloji ve mali imkanların yanında, bunları iyi şekilde kullanacak yetkin ve kaliteli insan varlığı üstünlüğün göstergesidir (K11).

SYAD

2020/2

Sürdürülebilirlik	<p><i>Anlık kazanımlardan çok, tekrarlanabilen ve geliştirilebilen kazanımların elde edilebildiği bir yapının/kültürün oluşturulmasıdır... Rekabetçiliği sürekli olarak başarabiliyor olmak anlamına gelir. Anlık rekabetçiliğin uzun vadeli olamayacağına inanıyorum (K2)... Devamlılığını sağlayabilme (K3)... Bir işletmenin bazen amacını bazen de gelişme ve iyileşme nedenini; ki bu kar, hizmet, performans, beğenilme, pazar veya müşteri olabilir; uzun süre koruması ya da artırarak devam ettirmesi (K4)... firmanın, ürünün ya da bir hizmetin daimi hale gelebilmesi, varlığını koruyabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesidir (K5)... bir kurumun belirlediği başarı hedeflerine ulaştıktan sonra bu hedefleri uzun süreli sağlaması, daha da geliştirebilmesi kalıcı olabilmesi için şarttır. Hedeflere ulaşmak bir başarı gibi görünse de, bunların sürdürülebilir olamaması durumunda başarıdan söz etmek mümkün değildir (K6). Şirketlerin sürekli değişen ve gelişen rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlayabilmeleri (K7).. Kısa vadeli kazanımlara odaklanmak yerine uzun yıllar boyunca kazanımların korunması (K8).. İşletmenin belirlemiş olduğu vizyon doğrultusunda süreçleri sürekli analiz ederek bulunduğu pozisyonu koruyarak daimi bir şekilde büyüme gerçekleştirmesi (K9)... Rekabet edilen husustaki üstünlüğün yapısal olması; yapısal olarak içselleştirilmiş ve kendini yenileyen işler kalıcı olacaktır (K10)... Değişen koşullara rağmen varlığını devam ettirebilmek (K12).</i></p>
-------------------	---

Tablodan görüldüğü üzere, yöneticilerin neredeyse hepsinin strateji ile ilgili kavramlara pratikte yükledikleri anlamları ifade etmede “ders kitabı” bilgilerinden öteye geçmeyecek ifadeler kullanması bu çalışmadaki en önemli bulgulardan birisidir. Ders kitaplarındaki bilgiler söz konusu kavramların pratikteki yansımalarına ilişkin içerik sunmaktan uzak ve bir birbirini tekrar eden bir nitelik arz etmektedir. Nitekim söz konusu kitaplar daha çok batı ülkelerinden ihraç edilen bilgileri içermekte olduğu için mevcut literatürün beslendiği bağlam daha çok batı iş dünyasıdır. Ayrıca, ders kitaplarında bu bilgiler strateji olgusunun pratikteki uygulamalarına ilişkin anlamlı ve yoğun açıklamalar da sunmamaktadır. Bu çalışma da, tam olarak bu gerekçeler ile, söz konusu kavramlara lokal yöneticilerin pratikte yükledikleri anlamları gösterecek Türkiye bağlamını yansıtacak şekilde bir çerçeve çizmeye yönelik idi. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilmek istenen i) stratejik yönetimin temel kavramlarına mevcut literatürdeki açıklamaları bir kenara bırakarak sadece yöneticilerin “pratikte yükledikleri anlamları” tespit edebilmek ve ii) bu sayede batı dünyası tarafından oluşturulmuş kavram setinin her yönüyle Türkiye bağlamında karşılık bulmadığını gösterebilmek idi. Ancak gelinen noktada hem ders kitaplarının pratiği

yansıttığındaki eksiklikler hem de mevcut literatürünün menşeinin batı dünyası olması katılımcıların söz konusu kavramlara yönelik algılarını ifade etmek için çok ciddi boyutlarda kitabi bilgileri referans almasının çok önemli bir problem olduğunu göstermektedir. Bu durumda mevcut katılımcıların algılarının ders kitaplarının yukarıda ifade edilen genel durumu ile pratikteki yansımalar arasındaki farkı içselleştirmemesine sebep olmakta ve ülkede hem düşünme düzeyi hem de uygulama olarak bir “stratejik yoksunluk” ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların söz konusu kavramlara ilişkin algılarını bu denli literatürdeki tanımı ile örtüşür bir şekilde açıklamaları, yöneticilerin eğitim geçmişinin olması (İşletme MBA derecesi almaları) ile açıklanabilir. Ancak bu durum, akademik dünyadaki “*sanayi ile işbirliğinin önemi*”, “*iş dünyası ile sıkı ilişkiler geliştirilmesi*” veya “*ders müfredatlarında iş dünyasına yönelik içeriklerin eklenmesi*” gibi kaygılar ile iş dünyasının “*akademi bizim fikirlerimizi önemsemiyor!*” söylemi esasında her iki taraf açısından da meselenin altının ne kadar boş bırakıldığını göstermektedir.

Çalışmadaki bir başka tespit olarak, rekabet üstünlüğü kavramını açıklarken katılımcıların ifadelerinde rekabet üstünlüğünün dayanağı olarak ciddi bir şekilde PO’nun açıklamalarının karşılık bulduğu görülmektedir. Sadece K11’in ifadesinde rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde teknoloji ve insan kaynağının önemine değinilmiştir. Bu bulgu da, stratejik yönetim disiplininin iki hâkim okulundan hangisinin açıklamalarının Türkiye bağlamında karşılık bulduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Daha önce bu konuyu ele alan sadece bir çalışmaya rastlanılmıştır (Coşkun ve Çiftçi, 2019); o çalışmada da Türkiye’de stratejik yönetim uygulamalarının yaygın olarak PO’nun görüşlerine göre biçimlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki çalışmada da sonucun böyle çıkmasında, Türkiye’de strateji alanındaki

akademik/formel bilginin PO'nun görüşleri üzerinden oluşması da etkili olmuş olabilir. Nitekim, Tablo 3'te yöneticilerin stratejik yönetimin temel kavramlarına yönelik algılarını katı bir şekilde literatür bilgisi olarak ifade ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgu, bu konuda Türkiye bağlamını konu edinen daha derinlemesine çalışmalara olan ihtiyacı da gözler önüne sermektedir.

Belirsizlik İçeren İfadeler

Çalışmanın alt amaçlarından birisi, stratejik söz konusu temel kavramlarına (özellikle de sürdürülebilirliğe) ilişkin Türkiye bağlamını yansıtacak daha somut içerikler kazandırabilmektir. Ancak yöneticilerin ifadelerinin söz konusu iki kavram için çok büyük belirsizlikleri içerdiği görülmektedir. Bu anlamda, rekabet üstünlüğü kavramı ile ilgili bazı örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

Şirketimin aynı ana sanayilere çalışan diğer yan sanayilerden daha önde olduğu alanlar... Rakiplerime karşı daha üstün olmak (K1)

Aynı işi daha iyi yapmak (K2)

İçinde bulunulan iş kolunu daha iyi yapabilme (K12)

Verilen örneklerde “daha önde olmak”, “daha üstün olmak”, “iş daha iyi yapmak” gibi oldukça belirsiz ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Daha iyi, daha önde ya da daha üstün olmanın göstergeleri üzerine somut açıklamaların olmaması literatürdeki belirsizliği giderme işlevini yerine getirememektedir: Öyle ki “neye göre daha iyi olmak, daha üstün olmak ya da önde olmak?” sorusuna Türkiye bağlamını veya çalışmaya dahil edilen yöneticilerin sektörlerini/firmalarını yansıtacak parametrelerin olmaması, bu kavramların iş dünyasındaki kullanımları ile ilgili soru işaretlerini de gündeme getirmektedir.

Yöneticilerin ifadelerinde “sürdürülebilirlik” kavramı için belirsizlik düzeyi daha da yüksek düzeydedir. Sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili bazı örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

Rekabetçiliği sürekli olarak başarabiliyor olmak... Anlık rekabetçiliğin uzun vadeli olamayacağına inanıyorum... Şirketin gelecek hedeflerine ulaşması için (K2)

Devamlılığını sağlayabilme (K3)

Kısa ya da uzun vadede belirlenen amaçlara ulaşmak... firmaların rekabet avantajlarını uzun süre koruması ya da artırarak devam ettirmesi (K4)

Firmanın, ürünün ya da bir hizmetin daimî hale gelebilmesi, varlığını koruyabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesidir (K5)

Bir kurumun belirlediği başarı hedeflerini uzun süreli sağlaması, kalıcı olabilmesi (K6)

Şirketlerin sürekli değişen ve gelişen rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlayabilmeleri (K7)

Belirli bir zaman dilimi içinde... uzun yıllar boyunca kazanımların korunması (K8)

Kalıcı olmak (K10)

Değişen koşullara rağmen varlığını devam ettirebilmek (K12)

Yöneticilerin sürdürülebilirlik kavramına yönelik algılarını ifade etmek için yaptıkları açıklamalarda “net ve ölçülebilir bir zamana” işaret eden parametreler yerine belirsiz ve yoruma açık bir takım tanımlamaların olduğu görülmektedir: “belirli bir zaman dilimi, sürekli ve kalıcı olmak, devamlılık, uzun vadeli olmak, uzun yıllar boyunca devam etmek”. Ancak belirli bir zaman diliminin, devamlılığın, kalıcılığın ya da uzun süreli olmanın “ne kadarlık bir süre” olduğuna dair hiçbir somut ifade ile karşılaşılmamıştır. Hatta öyle ki K1’in sürdürülebilirliği “şirketin sonsuz yaşamasını sağlamak” ifade etmesi bu konudaki belirsizliği daha da içinden çıkılması güç bir hale sokmuştur. Bu tespit, Türkiye bağlamında şirketlerin geleceğe ilişkin planlamalarını ne kadar sağlıklı yürüttüğü ile ilgili soru işaretlerini gündeme getirmektedir. Verilerden, yöneticilerin 1, 3, 5 veya 10 yıllık zaman dilimlerini nasıl bir vade olarak değerlendirdikleri veya uzun süreli olmanın kaç yıllık bir geleceğe işaret ettiği hakkında bir ipucu dahi yakalanamamıştır.

Bu anlamda, bir adım daha ileri gidilerek, iş dünyasında yöneticilerin aldığı kararların niteliği/mahiyeti de sorgulanabilir. Bu sonuç, literatürde

belirsizlikler içerdiği gerekçesiyle stratejinin uygulayıcıları tarafından ilgili kavramların nasıl anlamlandırıldığının araştırılmaya çalışıldığı böylesi bir çalışmanın amacının tam olarak yerine getirilemediğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik kavramına ilişkin olarak Türkiye bağlamını yansıtmaması bakımından en çarpıcı ve somut örnek K1'in ifadesidir: “*Babamdan 2007 yılında tamamen yönetimini aldığım emaneti 3. Kuşağa teslim edebilmek*”. Bu ifade “*aile*” kavramı üzerinden açıklanabilir. Türkiye ekonomisi açısından çok önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin faaliyetlerinin gelecek kuşaklara aktarılması misyonu “sürdürülebilirlik” ile ilgili olarak Türkiye bağlamına özgü bir bulgu olarak değerlendirilmeye değerdir. Burada aslında söz konusu iş(letme) ailenin varlığını sürdürmesinin bir aracı olarak görülmektedir. Ayrıca, meseleye bir “emanet” olarak bakılması da Türkiye bağlamında sürdürülebilirlik kavramına ilişkin “kuşak” misyonunu güçlendiren bir argüman olma hüviyetine sahiptir. Bu anlamda, bu bulgu, sürdürülebilirlik kavramı için Türkiye bağlamını yansıtan bir içerik ekleme imkânını vermesi açısından önemlidir.

Stratejiyi Ele Alma Biçimi

Literatürde stratejinin “fonksiyonel”, “işletme” ve “şirket” olmak üzere üç farklı düzeyde ele alındığı ifade edilmektedir (Coşkun, 2016: 102-103). Bununla ilgili olarak; yöneticilere “genel olarak” strateji kavramının kendileri için ne anlama geldiği sorulmasına rağmen, verdikleri cevaplarda yöneticilerin stratejiyi farklı düzeylerde ele aldıkları görülmektedir:

Strateji, şirketimin büyümesi için koyduğum hedeflere ulaşmak için belirlediğim yollar, metotlar (K1)

Şirket üst yönetimi tarafından belirlenmeli... her kademede, şirket içi ve dışında uygulanması gereken bir düşünce tarzıdır (K2)

Şirket stratejileri, şirket değerlerini yansıtan, destekleyen ve onlarla çelişmeyen, kendini içinde bulunduğu pazarlara göre de adapte edebilen ve sürekli yaşayan (canlı kalabilen) bir yaklaşımla oluşturulmalıdır (K3)

Rekabet, kişi ya da firmaların birbirleriyle girdikleri yarış (K4)

Strateji firmanın misyonuna ulaşmak için belirlediği... Rekabet firmanın hedeflerine ulaşmak için çabalarken diğer benzer firmalar ile girdiği yarıştıdır (K5)

Strateji, bir kurum, ürün veya hizmetin kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak hedeflere ulaşması için... Rekabet, kurum, ürün veya hizmetin pazarda diğer rakipleriyle girdiği yarış (K6)

Aynı ihtiyacı gören hizmet ve ürün üreten organizasyonlar arasında yaşanan yarış (K8)

Benzer alanlarda faaliyet gösteren firma, işletme vb. kuruluşların birbirleri arasındaki mücadele (K9)

Strateji, şirketlerin, kuruluşların ana hedefleri yol haritaları...

Kurumların ya da kişilerin aynı şeyleri elde etmek istedikleri durumda birbirleri arasındaki yarış (K10)

Sürekli gelişim için rakip firmaların oluşturduğu itici kuvvet (K11)

Bu ifadelerden, yöneticilerin stratejiyi algılama düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. Bazı yöneticiler stratejiyi “firma” düzeyinde, bazıları “şirket” düzeyinde ele almışlardır. Bazıları ise aynı anda iki farklı (işletme ve fonksiyonel) düzeyde ele almışlardır ve bu konuda bir tutarlılığa sahip değillerdir; çünkü farklı sorulara verdikleri cevaplarda stratejiyi farklı düzeylerde algıladıkları görülmüştür. Buna ek olarak, örneğin K4 stratejiyi “birey/kişi” düzeyinde ele almıştır. Bu sonuç da esasında yöneticilerin ifadelerin stratejinin temel kavramlarına ilişkin bir belirsizlik oluşturduğu tespitini desteklemektedir.

Strateji Oluşturmada Benimsenen Yaklaşım

Verilen cevaplardan, Türkiye bağlamında stratejinin reaktif bir şekilde mi, yoksa pro-aktif bir şekilde mi oluşturulduğuna dair bir tespit yapmak da mümkündür. Katılımcıların ifadelerinden, Türk yöneticileri tarafından stratejinin çevredeki değişimlere karşılık olarak daha çok reaktif bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Bununla ilgili örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

Eğer geleceği yoksa başka alanlara geçmek... (K1)

Dünyayı, teknolojiyi, rakipleri, müşterileri, çevre duyarlılıklarını/oluşumlarını sürekli takip edebiliyor ve stratejileri buna göre belirli aralıklarda güncelleyerek şirket pozisyonunu belirliyoruz (K2).

... kendini içinde bulunduğu pazarlara göre **adapte edebilen** ve sürekli yaşayan bir yaklaşımla oluşturulmalıdır (K3)

Strateji **sürekli gözden geçirip güncellediği...** (K5)

İşletmenin belirlemiş olduğu **vizyon doğrultusunda süreçlerin sürekli analiz edilerek** ve işletmenin bulunduğu **pozisyonu koruyarak...** (K9)

İfadelerden anlaşılacağı üzere, strateji oluşturma daha çok çevresel koşullara göre güncellenen, revize edilen, tasarlanan ve konum alınan bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Stratejilerin pro-aktif bir yaklaşımın ile oluşturulabileceğine dair tek örnek K7'nin ifadesidir:

Günümüzde müşteriden hızlı olmak, müşterinin kendi ihtiyacını keşfetmesini beklemeden **müşteriye ihtiyacını gösterebilmek** çok önemli...

Ancak aynı katılımcı başka bir soruda kendisi ile çelişerek stratejinin çevresel koşullardaki değişime göre geliştirileceğini de ifade etmiştir:

Şirketlerin doğru **pazar ve rakip analizlerini yaparak rekabetçi stratejiler** geliştirmeleri ve kendilerini doğru noktada **konumlandırmaları** çok önemlidir...

Dolayısıyla, bu başlık Türkiye bağlamında stratejinin nasıl oluşturulduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu tespitten hareketle, şu soru büyük bir merak konusudur: Acaba bu topraklardan pro-aktif bir davranış düzlemi çıkmaz mı?

Sonuç ve Tartışma

Stratejik yönetimin temel kavramlarına stratejinin uygulayıcıları olarak yöneticilerin atfettikleri anlamların tespit edilmesinin amaçlandığı bu araştırmadaki en önemli ve üzerinde tartışmaya değer bulgu, yöneticilerin neredeyse hepsinin stratejinin temel kavramlarına pratikte yükledikleri anlamları çok basit bir düzeyde ifade etmeleridir. Yöneticilere stratejinin temel kavramlarına pratikte nasıl anlam yükledikleri sorulmasına rağmen, yaptıkları açıklamalar ders kitaplarındaki tanımlayıcı bilgi düzeyinden öteye geçmemiştir. Bu durum hem ders kitaplarındaki bilgi birikiminin pratiği açıklama becerisindeki yetersizlikler, hem o bilgi birikiminin Türkiye bağlamını yansıtmama derecesinin düşüklüğü hem de

mevcut yöneticilerin algılarının söz konusu yetersizliği ve bağlamsal farklılığı fark ederek pratikte daha aktif tutum sergileme becerileri Türkiye’de “strateji” oluşturma konusunda çok önemli problemlerin olduğuna işaret etmektedir. Ders kitaplarındaki bilgiler strateji olgusunun pratikteki uygulamalarına ilişkin içerik sunmada yetersizdir. Ayrıca, söz konusu kitaplar daha çok batı ülkelerinden ihraç edilen bilgileri içerdiği için mevcut literatürün beslendiği bağlam daha çok batı iş dünyasıdır. İhraç edilmenin bir yansıması olarak da strateji alanıyla ilgili Türkiye’deki bilgi birikimi oldukça törensel ve bir birbirini tekrar eden bir nitelik arz etmektedir. Bu duruma bir de mevcut katılımcıların ders kitaplarının yukarıda ifade edilen genel durumu ile pratikteki yansımalar arasındaki farka ve ülkenin bağlamsal olarak kendi dinamiklerini hesaba katmaya ilişkin algısal düzlemdeki yetersizlikleri eklenince hem düşünme düzeyi hem de uygulama açısından bir “stratejik yoksunluk” ortaya çıkmaktadır. Bu yoksunluk, bu çalışmanın sonuçlarına ek olarak, pratikteki uygulama ve stratejik kararlarda da kendini göstermektedir.

SYAD**2020/2**

Yöneticilerin açıklamalarında ciddi bir şekilde literatürü referans almalarının bir sonucu olarak ilgili kavramlarının literatürdeki anlamı ile yöneticilerin bu kavramlara atfettikleri anlam arasındaki bir tutarlılık ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; rekabet üstünlüğü kavramı literatürde rekabet üstünlüğünün dayanakları veya sonuçları üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Yöneticiler de zihinlerinde rekabet üstünlüğünü şirketin elde ettiği performans göstergeleri ve o performans elde edebilmek için yapmaları gerekenler üzerinden anlamlandırmışlardır. Sürdürülebilirlik literatürde esasında firmanın uzun vadeli olması odağı üzerinden tanımlanmıştır. Yöneticilerin ifadelerinde de sürdürülebilirliğin yoğun bir şekilde devamlılık vurgusu üzerinden anlamlandırıldığı görülmüştür. Örneğin, yöneticiler faaliyetlerin devamlılığı açısından ne kadarlık bir zamanın sürdürülebilir olduğuna dair bir süre tayin etmemiştir: 1 yıl, 3

yıl, 5 yıl, 10 yıl? Ancak, sürdürülebilirliğe ilişkin olarak Türkiye bağlamını yansıtan bir zamanın belirlenmesi literatüre çok önemli bir katkı olabilirdi. Bu noktada esasında literatürde stratejik yönetim faaliyetlerinin uzun vadeli olduğu göstermek adına ortaya atılan sürelerin pratikte tam bir karşılığının olmadığı da anlaşılmaktadır.

Son olarak, araştırmada elde edilen bulgular, bir ülkedeki bilimsel bilginin gelişimi için en önemli gerekliliklerden birisi olan “*nitelikli veriye ulaşamama*” meselesinin de esasında Türk akademiasının en önemli sorunlarından birisi olduğunu tekrar gün yüzüne çıkarmıştır. Elde edilen sonuçlar, bu konudaki sorumluluğu hem akademik hem de iş dünyasındaki aktörlere tekrar hatırlatması bakımında önemlidir. Nitekim rekabet içerisine girilen ülkeler (özellikle ABD) ve kurumlar (örneğin Harvard) direk iş dünyasının sermayesi ile ve bilgi birikimi üzerine kurulmuşlardır (Barney, 2002) ve bu iç-içeliği akademik faaliyetlerin her aşamasında devam ettirmektedirler.

KAYNAKÇA

- Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284.
- Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 347-370.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5.1, 7-38.
- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barcadurmus, M. (2000). Economic Foundations of Strategic Management: On the Economic Conceptualisation of the Nature and Sustainability of Profit Differentials among Firms. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Leicester University.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17.1, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*. 16.2, 53-57.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan ve J. Fahy (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*. 57.4, 83-99.

- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim: Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Güncellenmiş 9. Baskı, Sakarya.
- Coşkun, R. ve Çiftçi, D. (2019). Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 611-651.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business horizons*. 29.1, 54-61.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (3. Baskı). M. Bütün ve S. B. Demir (çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Day, G. S. ve R. Wensley (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*. 52, 1-20.
- De Wit, B ve Meyer, R. (2004). *Strategy process, content, context An international perspective*.Thompson, Third Edition
- Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln. (Ed.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9), 867-872.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (Fourth Edition), Sage Publications Inc.
- Geyik, M. (2006). Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu İle Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*. 33.3, 114-135.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*. 29.2, 75-91.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is Performance Driven by Industry factors? A New Look at the Evidence, *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2005). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A reply to McNamara, Aime, and Vaaler. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1083-1086.
- Hoffman, N. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*. 4, 1-16.
- Hsieh, H. F. ve S. E. Shannon (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15.9, 1277-1288.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard- Measures that drive performance. *Harvard business review*. Ocak-Şubat sayısı, 71-79.
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business strategy review*. 4.2, 17-37.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance, *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 10.2, 15-32.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic management journal*, 18(S1), 15-30.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2005). Comment on 'Industry, corporate and business-segment effects and business performance: a non-parametric approach'by Ruefli and Wiggins. *Strategic Management Journal*, 26(9), 873-880.

- McNamara, G., Aime, F., & Vaaler, P. M. (2005). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1075-1081.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan (çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve A. M. Huberman. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis* (Second Edition). London: Sage Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press, New York.
- Nag, R., D. C. Hambrick ve M. J. Chen (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*. 28.9, 935-955.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*. 18.9, 697-713.
- Öztürk, O. (2019). Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: Kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Bütün M. ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Pegem Akademi.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*. 14.3, 179-191.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M., & Siggelkow, N. (2008). Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 34-56.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic management journal*. 22.9, 875-888.
- Powell, T. C. (2002). Research notes and commentaries: The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*. 23.9, 873-880.
- Powell, T. C. ve A. Dent-Micallef (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*. 18.5, 375-405.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Bayrak, D., H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Ruefli, T. W., & Wiggins, R. R. (2005). Response to McGahan and Porter's commentary on 'Industry, corporate and business-segment effects and business performance: a non-parametric approach'. *Strategic Management Journal*, 26(9), 881-886.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic management journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*. 105, 1-5.
- Rumelt, R. P., D. Schendel ve D. J. Teece (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues, 5-29.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*. 22.2, 63-75.

- Sigalas, C. ve V. P. Economou (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*. 6.1, 61-80.
- Wiggins, R. R. ve T. W. Ruefli (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*. 13.1, 81-105.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 208-234

Geliş tarihi/Received: 28.03.2020 – Kabul tarihi/Accepted: 25.06.2020

Yayın tarihi/Published: 30.09.2020

Derleme Makale / Review Article

REKABETÇİ ATALET, İŞLEVSEL STRATEJİLER VE GEÇİCİ REKABET AVANTAJI: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Mehmet KAHYA

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi (JSGA) Güvenlik Bilimleri Enstitüsü

mehmetkahya@jandarma.gov.tr

Orcid: 0000-0002-1455-3744

ÖZET

Örgütler, hayatta kalmak için çevreye uyum sağlamak zorundadır. Örgütler, hızlı teknolojik gelişmelerden kaynaklanan aşırı rekabetçi, çalkantılı ve dengesiz bir pazarda hayatta kalmaya ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Fakat günümüzün oldukça dinamik ve aşırı rekabetçi çevresinde, firma düzeyinde kaynakları kullanarak çevreye uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zordur. Bu nedenle yöneticiler, kendileri için uygun olan ve bu teknolojik ve endüstriyel değişikliklere başarılı bir şekilde uyum sağlayan en uygun stratejiyi belirleyerek rekabetçi bir avantaj elde etmeye çalışmaktadır. Eğer örgütler ataletle düşerek elde ettikleri rekabet avantajını sürdürecektir tedbirler almazlarsa ve rekabetçi ataleti, yeniliklerle ve işlevsel stratejilerle desteklemezlerse, örgütün zayıflaması ve rakipleri karşısında geri kalması kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı, sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığı çerçevesinde, örgütlerde rekabetçi atalet, işlevsel stratejiler ve geçici rekabet avantajı arasındaki ilişkileri kavramsal olarak değerlendirmek ve aşırı rekabet ortamlarında geçici rekabet avantajı elde etmede işlevsel stratejilerin önemini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi atalet, geçici rekabet avantajı, işlevsel stratejiler.

COMPETITIVE INERTIA, FUNCTIONAL STRATEGIES AND TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE: A CONCEPTUAL EVALUATION

ABSTRACT

Organizations have to adapt themselves to their environments in order to survive. They try to survive and gain competitive advantage in a competitive, turbulent and unstable market resulting from rapid technological advances. However, in today's highly dynamic and hyper competitive environment, it is difficult to adapt to the environment and obtain sustainable competitive advantage by using firm-level resources. Therefore, managers try to gain a competitive advantage by determining the most suitable strategy that is suitable for them and successfully adapts to these technological and industrial changes. If organizations do not take measures to maintain their competitive advantage

by falling into inertia and do not support competitive inertia with innovations and functional strategies, it is inevitable for the organization to weaken and fall behinds of its competitors. The purpose of this study is to reveal the importance of functional strategies in terms of sectoral organization model, resource-based approach and guerrilla logic to conceptually evaluate relationships between competitive inertia, functional strategies and temporary competitive advantage in organizations and to gain temporary competitive advantage in hyper competition environments.

Keywords: *Competitive inertia, temporary competitive advantage, functional strategies.*

Giriş

Günümüzün oldukça dinamik ve aşırı rekabetçi çevresinde, firma düzeyinde kaynakları kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zordur (D’Aveni, 1994; Eisenhardt ve Martin, 2000; O’Shannassy, 2008). Örgütler, hızlı teknolojik gelişmelerden kaynaklanan çok rekabetçi, çalkantılı ve dengesiz bir pazarla başa çıkmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, kendileri için uygun olan ve bu teknolojik ve endüstriyel değişikliklere başarılı bir şekilde uyum sağlayan en uygun stratejiyi belirleyerek rekabetçi bir avantaj elde etmeye çalışmaktadır.

Örgütler, faaliyette buldukları çevreye uyum sağlayarak hayatta kalabilirler. Hannan ve Freeman (1977), Darwin’in evrim sürecinde belirttiği yönde, doğada bulunan canlı türlerinin doğal bir seçimle elenip bir kısmı hayatını kaybederken bir kısmının evrim geçirerek yaşamını sürdürdüğü gibi, örgütlerin de bir kısmının zamanla eleneceğini bir kısmının ise değişerek ve çevreye uyum sağlayarak yaşamını devam ettireceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde Ansoff, (1965) örgütlerin sürekli değişen çevreye uyum sağlamaları gerektiğini belirterek, stratejileri ile yapıları arasında uyum olması gerektiğini öne sürmektedir. Çalkantı düzeyi yüksek çevrelerde, örgütlerin başarılı olmak için stratejik davranışlarının saldırganlık düzeyi ve örgütsel yeteneklerinin tepkiselliği, bu çalkantı düzeyi ile uyumlu olmalıdır (Ansoff, Kiple, Lewis, Helm-Stevens ve Ansoff, 2019).

Nelson ve Winter (1982) doğal seçimin firma içinde meydana geldiğini, bazı firmaların rekabet ortamında hayatta kalırken diğerlerinin yok

SYAD

2020/2

olduğunu öne sürerek; rutinlerin ve stratejilerin firmaların uyum sağlaması ve hayatta kalması durumunda sadece geçici avantaj sağlayacağını ve doğal seçimin yeni rutin ve stratejilerin geliştirilmesini ve eski rutin ve stratejilerin atılmasını teşvik ettiğini belirtmektedir (Winter, 2003).

Aynı büyüklük ve modelde faaliyete başlayan bir grup örgüt içinde yeni teknolojilere ulaşabilen veya örgütsel yenilikleri uygulayabilenler farklı şekillerde büyür. Farklı büyüklükler, farklı yapılanmayı gerektirir. Farklı yapılanmalar farklı çevresel kaynaklara veya kısıtlara bağımlılık anlamına gelir. Bu durumda örgütler, en çok kendilerine yakın yapı ve büyüklükteki örgütlerle rekabet ederek, çevresel koşullara çoğunlukla kendilerine yakın büyüklük ve yapıdaki örgütlerle birlikte uyum sağlarlar (Hannan ve Freeman, 1977). Bu durumda örgütler, hem çevreye uyum sağlamaya hem de diğerleriyle rekabet ederek, rekabet avantajı kazanmaya ve varlığını devam ettirmeye çalışır (Sargut ve Özen, 2010).

Porter'ın (1985) dışa bakışı önceleyen sektörel örgüt modeli, rekabet avantajı elde etmek için çevrenin izlenerek uygun stratejinin seçilmesini önerirken, Barney'in (1991) içe bakışı önceleyen kaynak tabanlı yaklaşımı firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerle rekabet avantajının sağlanabileceğini öne sürmektedir. Giriş engellerinin üstesinden gelmeye, alıcıların ya da tedarikçilerin gücünü artırmaya (ya da onlarla işbirliği kurmaya) yönelik stratejiler, ikamelerin kullanımı ve rekabetin artmasına odaklanmak Porter'ın teorisini; bir kaynağın değer kaybına, dayanılmazlığına, değiştirilememesine veya nadirliğine bakılması, statik kaynak tabanlı yaklaşımı geçici bir avantaj teorisi haline getirebilir. Fakat D'Aveni (1994) günümüzde rekabet avantajının sürekliliğini sağlamanın zor olduğunu, yapılacak ataklarla rakiplere karşı ancak "*geçici rekabet avantajı*" elde edilebileceğini belirterek, geçici

rekabet avantajları serisi ile rekabet avantajının sürdürülmesine yönelik stratejilerin belirlenmesini önermektedir.

Örgütler rekabet avantajı kazandıklarında, uzun süre değişim yapmadan faaliyetlerine devam ederlerse değişime karşı körleşerek ve direnci artırarak rekabetçi ataletle düşebilirler ve rekabet avantajını yitirebilirler (Audia, Locke ve Smith, 2000; Gresov, Heather ve Terence, 1993; Miller ve Chen, 1994; Tushman ve Romanelli, 1985).

Bu kapsamda; Rekabetçi ataleti azaltmanın yolları neler olabilir? Firmalar, yüksek çevresel belirsizlik ve aşırı rekabet ortamında, rekabetçi eylem durumunda, geçici rekabet avantajı elde etmek için hangi stratejileri izlemelidir? Böyle durumlarda işlevsel stratejilerin geçici rekabet avantajı üzerindeki etkisi nedir? şeklinde araştırma soruları oluşturulabilir.

Bu çalışmanın amacı, sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığı çerçevesinde, örgütlerde rekabetçi atalet, işlevsel stratejiler ve geçici rekabet avantajı arasındaki ilişkileri kavramsal olarak değerlendirmek ve aşırı rekabet ortamında geçici rekabet avantajı elde etmede işlevsel stratejilerin önemini ortaya koyarak araştırma sorularına cevap aramaktır.

1. Örgütsel ve Rekabetçi Atalet

Atalet, örgütsel ekoloji teorisinde (Hannan ve Freeman, 1977, 1984), örgütsel evrim ve değişimde (Tushman ve Romanelli, 1985) ve stratejik uyum teorilerinde (Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1979; Quin, 1980) kritik bir rol oynamaktadır. Teorik tartışmalar, örgütsel ataleti örgüt popülasyonu, örgütün performansı ve örgütün başarısızlık sebebi ile ilişkilendirmişlerdir (Gresov, Heather ve Terence, 1993). Örgütler, çevreye uyum sağlamak için değişimleri gerektiğinde, gerek değişim maliyetlerinin yüksekliğinden gerekse de politik dengeler adına karar

alıcıların mevcut durumu devam ettirmek istemelerinden ve örgütün geçmişte oluşturduğu norm ve kısıtlardan dolayı değişime direnerek ataletle yol açabilirler (Leblebici, 2005). Hannan ve Freeman, (1977) ataleti, *yapısal atalet* olarak inceleyerek, “*örgütün çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememesi, bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olamaması*” olarak tanımlar.

Örgütün çevreye uyum sağlamasının önündeki en büyük engellerden birisi olan ataletin sebebi, çevresel sınırlamalara ya da örgütsel yapıya ilişkin düzenlemeler (ör. dış çevreden bilgi alamama ya da eksik alma, sektöre giriş-çıkış engelleri, örgütteki personel yapısı ya da rasyonellik kaygıları) olabilir (Koçel, 2005). Hannan ve Freeman (1977)’a göre ise yapısal ataletin nedenleri “içsel” (fabrika, ekipman, uzman personel giderleri, iç ve dış bilgi eksikliği, kaynakların alt birimler veya ortaklar arasında yeniden dağıtımına ilişkin politik direnç ve örgütlerin tarihi ve eski yapılanmaları) ya da “dışsal” (pazarlara girişi ve çıkışı kısıtlayan yasal ve ticari bariyerler; çevre ile ilgili değerli bilgilere ulaşma zorluğu; kazanılmış haklardan ve hak iddialarından kaynaklı kısıtlar ve başka firmalara uygun stratejilerin diğer firmalara da uygulanması gerektiği düşüncesi) olabilir. Örgütler büyüdükçe ve uzun süre radikal değişim yapmadan faaliyetlerine devam ettiklerinde daha karmaşık olmakta, sistemleri arasındaki bağımsızlık artmakta ve bu durum radikal değişime karşı direnci artırarak ataletle sebep olmaktadır (Gresov vd., 1993; Tushman ve Romanelli, 1985).

Hannan ve Freeman (1977), yapısal atalet nedeni ile gerekli değişikliği yapamayan ve çevresine uyum sağlayamayan büyük örgütlerin dahi zamanla yok olacağını, uyum sağlayabilen örgütlerin ise hayatta kalacağını belirtmiş ve yaptıkları araştırmada Amerika’da 1955 yılında ilk 500 içerisinde bulunan firmalardan sadece 268’inin 1975 yılında da hayatta olduğu, diğerlerinin yok olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Ataletle ilgili yapılan öncül araştırmalar ataleti tehlikeli olarak belirtmesine rağmen, sonraki çalışmalar (ör. Amburgey ve Miner, 1992; Hannan ve Freeman, 1984; Nelson ve Winter, 1982) ataletin potansiyel faydalarına odaklanmıştır. Pazar odaklı eylemlerin düşük seviyede olduğu durumlarda, rekabetçi ataletin performans üzerinde önemli bir etkisi olabilir (Miller ve Chen, 1994). Daha basit çevrelerde atalet, yönetimsel becerilerin ve kaynakların daha etkili ve ekonomik kullanımını kolaylaştırabilir ve yöneticilerin daha önemli kararlara odaklanmasını sağlayabilir (Miller ve Friesen, 1984).

Diğer taraftan Miller ve Chen (1994: 2) ise ataleti, *rekabetçi atalet* olarak ele almakta ve “*bir örgütün fiyat, pazarlama, yeni ürün, hizmet sunumu ya da pazar alanında rekabet pozisyonunu değiştirirken göstermiş olduğu eylem seviyesi*” olarak tanımlamakta ve müşterileri etkilemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için örgütlerin yapmış oldukları pazar odaklı değişikliklerin rekabetçi ataleti yansıttığını öne sürmektedir. Rekabetçi atalet, bir firmanın rekabetçi durumunu değiştirirken göstermiş olduğu eylem düzeyidir ve büyük stratejik değişiklikler ve daha küçük taktik eylem türleriyle ilgilidir (Chen, Smith ve Grimm, 1992; Pi, Kuang ve Lan, 2012). Taktik eylemler, “*fiyat değişimleri, reklam kampanyaları ya da artan ürün ya da hizmet düzenlemeleri*”ni içerebilir; stratejik eylemler de, “*büyük tesis genişletmeleri, birleşme ve devralmalar, stratejik birliktelikleri*” içerebilir. Stratejik eylemler, taktik eylemlere nazaran daha fazla kaynak harcaması, daha uzun bir zaman süreci ve mevcut durumdan daha fazla ayrılma içerir (Dutton ve Duncan, 1987).

Atalet, farklılaşmış rekabetçi eylemi uygulayan bir örgüt tarafından uyguladığı eylemlerin seviyesini yansıtırken; düşük atalet farklılaşmış yollarla hareket eden kuvvetli bir örgütü belirtmektedir (Miller ve Chen, 1994). Atalet düşük olduğunda; daha yüksek yönetim maliyeti ve riske sebep olur, atalet yüksek olduğunda ise örgütler, benzer eylemleri tekrar

ederek ve maliyetleri azaltıp verimliliği artırarak avantaj elde etmeye çalışır (Pi vd., 2012).

Rekabetçi atalet örgütü eyleme geçiren üç temel faktör (eyleme geçme dürtüsü, alternatif ve gerekli eylemlerin farkında olmak yani eylemin bilgi boyutu ve yöneticilerin eyleme geçmedeki kapasite kısıtlamaları) ile ilişkilidir. Yöneticilerin eyleme geçme dürtüsü düşük olursa, rekabetçi atalet yükselir. Dürtülerin kaynağı örgüt içi de olabilir, örgüt dışından da olabilir. Örneğin performansı düşük gören bir yönetici eyleme geçebilir veya gelişmekte olan bir pazar örgütü eyleme geçirme konusunda gerekli dürtüyü sağlayabilir. Yöneticilerin yeni iş yapma olanakları veya alternatif iş yapma yolları fazla olmadığına rekabetçi atalet yükselir. Alternatif hal tarzları hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanır. Örneğin, yöneticilerin sahip oldukları tecrübeler onları rekabet anlamında pozisyonlarını değiştirmeleri için harekete geçirebilir veya çok çeşitli müşteri ve rakipleri içeren bir pazar, yöneticilerin bakış açılarını genişletip farklı kazanımlar elde edebilecekleri eylemleri icra etmelerini sağlayabilir. Eyleme geçmeyi engelleyen ve dolayısıyla ataleti de etkileyen faktörler ise örgütün yaşı ve yapısal büyüklüğü ile bağlantılı olarak “bürokratik katılık, dar görüşlülük ve kurumsal ağılardır” (Miller ve Chen, 1994: 3). Atalet örgüt performansı ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Başarı varsa değişime ihtiyaç azalır ve bu durum rekabetçi ataleti yükseltir. Ancak işler planlandığı doğrultuda gitmezse durumu düzeltici tedbirler alınması gündeme gelir ve bu durum yeni stratejiler ve yenilikler paralelinde ataleti düşürür. Örgütün performansı düşükse taktik anlamdaki değişiklikler kolayca yapılabilir ama stratejik bağlamda bir değişiklik yapmak her zaman istenmeyebilir ve bu durumda rekabetçi atalet yükselir.

Örgütler, rekabetçi ataleti önleyebilirler (Hung, 2015). Ataleti azaltmanın yollarından birisi, stratejik değişiklik ve onu destekleyen yönetim

sistemlerinin (ör. stratejik bir planlama sistemi) her ikisini de eşzamanlı olarak hızlı değişime zorlamaktır; daha az yıkıcı fakat daha uzun süreli bir değişim seçeneği ise kademeli bir örgütsel öğrenme süreciyle gerçekleştirilebilir (Ansoff, 2007). Ayrıca, sürdürülebilir rekabet avantajını bir dizi geçici (D’Aveni, 1994) veya sınırlı bir süre (Scotchmer ve Green, 1990) rekabet avantajlarına dönüştürmek, örgütsel ataleti önlemeye yardımcı olabilir. D’aveni (1994: 12-13), tüm sürekli rekabet avantajlarının zamanla sıfıra düştüğünü belirterek, bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir bir avantaj sağlamak için amacı, “*avantajı, bir dizi küçük adımla ele geçirmek*” olan, bir dizi kısa ömürlü eylemler uygulaması gerektiğini ileri sürmüştür. Yeni ürünler kolayca rakip örgütler tarafından taklit edilebilmesine rağmen, ürünün karmaşıklığı, içsel politikalar ya da örgüt kültürü gibi engeller nedeni ile rakiplerin bunu yapması zaman alır (Macmillan ve McCaffery, 1984). Rakiplerin yeni ürünü taklit edinceye kadar geçen süre, örgütün geçici rekabet üstünlüğünü elde bulundurduğu süredir. Bu süreçte ilgili örgütün rekabetçi ataleti düşükse yenilikçi manevralarla yeni bir avantaj basamağına adım atarak geçici rekabet avantajını devam ettirebilir.

SYAD**2020/2**

2. Strateji Belirlemede Mantığı Şekillendiren İlkeler

Lengnick-Hall ve Wolff, (1999: 1109-1110) paradigmanın temelinde stratejik amaçlar, üzerine odaklanılacak önemli konuların belirlenmesi, gerekli temel yetenekler ve başarı için beklentiler (strateji uygulandığında istenen sonuçlara ulaşılabilirliğin test edilmesi) olduğunu belirterek bu dört hususa verilecek cevapların gerekli olan paradigmanın ortaya çıkmasını sağladığını ve strateji belirlemede en az üç değişik paradigma (*kaynak tabanlı yaklaşım, aşırı rekabet ortamı stratejileri ve ekosistem/kaos teorileri*) bulunduğunu öne sürer. Üç paradigma ifade ettikleri temel manalara göre isimlendirecek olursa; kaynak temelli yaklaşıma “yetenek”, aşırı rekabet stratejisine “gerilla”, ekosistem/kaos

teorisine “karmaşıklık” adı verilebilir. Strateji belirlemenin üç temel paradigmasının sahip oldukları temel özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Strateji Belirlemede Temel Mantıklar

Yetenek Mantığı	Gerilla Mantığı	Karmaşıklık Mantığı
Üstün kaynaklar ve başarılar kalıcı bir rekabet avantajı sağlar	Tüm rekabet avantajları geçicidir	Sağlıklı bir topluluk ekosistemi hayatta kalmak için bir önkoşuldur
Destekleyici karşılıklı bağımlılık üstün başarıyı teşvik eder	Bir dizi geçici avantajlar serisi yaratmak için, kasten, sık sık ve tahmin edilemeyen bir şekilde denge durumu bozulmalıdır	Sosyal sistemler doğrusal olmayan dinamik sistemlerdir, böylece doğal sonuçlar stratejik çıktıların kalıcı örüntülerini belirler.
Seçicilik, iç bağımlılığı teşvik eder ve temel varlıkların ve yeterliliklerin yeterli şekilde beslenmesini kolaylaştırır	Gevşek bağlar, dengesizliği başlatan hızlı, saldırgan ve akıllı eylemlere olanak tanır	Dönüşüm acımasızdır.
Mevcut güçlü yönlerin yeni durumlara yaratıcı şekilde uygulanması arzu edilen gelecek konumlara ön ayak olur	Herhangi bir çözümün ömrü kısa olduğu için, faydalar hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir	Kendi kendine örgütlenme dönüşümü tetikler
Taklitten ya da kendine mal etmeden korunma, arzu edilen rekabetçi konumun sürdürülmesi için gereklidir	Çeviklik, beklenmedik, ortaya çıkan modellerin öngörülmesine ve artırılmasına dayanır	Kültür ve değerler sosyal sistemlerin sınırlarını belirler
Evrimsel denge uygulanabilir ve arzu edilen bir durumdur		

(Kaynak: Lengenick-Hall ve Wolff, 1999: 1112)

Yetenek mantığı daha çok durağan çevrelerde sürdürülebilir rekabet avantajına; gerilla mantığı dinamik ve aşırı rekabetçi bir çevrede geçici rekabet avantajına; karmaşıklık mantığı ise öz örgütlenme, dönüşüm, kültür ve değerlerle rekabet avantajı elde etmeye odaklanır.

3. Sektörel Örgüt Modeli, Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve İşlevsel Stratejiler

Literatürde, rekabetle ilgili olarak iki temel işletme stratejisi ortaya çıkmıştır: Sektörel Örgüt (Pazar Odaklı) Modeli ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar. İşletme stratejisi geliştirilirken sektörel örgüt modelinde dış çevreye, kaynak tabanlı yaklaşımda ise iç çevreye odaklanılır. Rekabet avantajı, firmanın içsel bir faktörü olan rekabet stratejisi ile dışsal bir faktörü olan çevresel koşullarının etkileşiminin sonucudur. Dolayısıyla içsel faktörlere odaklanan kaynak tabanlı yaklaşımla dışsal faktörlere odaklanan sektörel örgüt modeli rekabet avantajını anlamaya katkı yaparak birbirini tamamlar.

3.1. Sektörel Örgüt Modeli

Porter (1980: 3) stratejiyi “*işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar vermesi*” olarak tanımlar. Firma stratejisi “*firmanın içsel yetenekleri ile dışsal ilişkileri arasındaki uyum*”dur (Andrews, 1971: 28). Rekabet avantajı elde etmek isteyen bir firmanın üç ana alanda (*firmanın içsel kaynakları, faaliyette bulunduğu dış çevresi ve faaliyetlerine değer katmak için yetenekleri*) stratejilerini belirlemesi ve yönetmesi gerekir (Lynch, 2006: 7).

Porter, örgüt ve örgütün çevresiyle olan ilişkisiyle ilgili olan rekabet stratejisinin, firmanın rekabet ettiği iş biriminin her birinde rekabet avantajının nasıl elde edilebileceği ile ilgilendiğini ve örgütün faaliyette bulunduğu sektörün yapısının, tercih edilecek rekabet stratejisini belirleyen en önemli unsur olduğunu öne sürer. Bu kapsamda sektörde örgütler arasında yaşanan rekabeti ve örgütlerin stratejik kararları ile eylemlerini etkileyen beş güç bulunduğunu (*rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, sektöre girebilecek yeni firmaların yaratacağı tehdit,*

tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürün tehdidi) belirtir (Porter, 1980: 4).

Örgütlerin rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için, rekabeti etkileyen beş güçle ilgili olarak Porter (1980: 35), *jenerik stratejiler* olarak adlandırdığı sektörel örgüt modeline göre, üç değişik rekabet stratejisi (*maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma*) uygulayabileceklerini belirtir. Bu stratejiler ayrı ayrı uygulanabileceği gibi birkaçı birlikte de uygulanabilir. Porter, işletmelerin bu stratejileri izlemesi durumunda rakipler üzerinde belirgin ve uzun süreli rekabet avantajı elde edebileceğini ifade eder.

Sektörel örgüt modeline göre rekabet avantajı, firmanın rakiplerine kıyasla sektörde daha kuvvetli bir pazar pozisyonu olduğunda elde edilir (Huang, Dyerson, Wu ve Harindranath, 2015). Jenerik stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için farklı kaynaklar, yetenekler ve liderlik tarzları gerekir (Yamin, Gunasekaran ve Movindo, 1999). Porter (1985) modeldeki “maliyet liderliği” ve “farklılaşma” stratejilerinin iki ana stratejik seçim tipi olduğunu; “odaklanma” stratejisinin ise bir stratejiden ziyade kapsam konusu olduğunu ve sadece dar bir pazar bölümünü hedefleyen küçük şirketler için uygun olduğunu belirtir.

Bazı yazarlar (ör. Dess ve Davis, 1984; Parnel, 1997) Porter’ın rekabet avantajı elde edebilmek için firmanın bu stratejilerden kendine uygun olan yalnızca birini seçip uygulaması gerektiği, her üçünü de uygulamaya kalktığında başarısız olacağı savını desteklerken, bazı yazarlar da (ör. Hill, 1988; Miller, 1992) aksine, firmanın koşullara göre en uygun stratejilerin bir birleşimine odaklanması gerektiğini öne sürer (Wright, Knoll, Caddie ve Pryingle, 1990; Yamin vd., 1999).

Porter’ın sektörel örgüt modeli, dışa bakışı önceler. Buna göre stratejiler öngörür. Dış daha çok iş etkinlikleri içinde olunan iç çevreye ilişkindir. Porter’ın sektörel örgüt modelinde en büyük katkısı “*dış çevreyi*

daraltarak, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile sınırlandırması”dır (Barca, 2009: 42).

Porter’ın jenerik stratejileri ile ilgili sonradan yapılan ampirik çalışmalarda (ör. Galbraith ve Schendel, 1983; Miller, 1986) bu stratejilerin “ideal” tip olduğu ve bu nedenle işlevselleştirmenin zor olduğu öne sürülmüştür (Yamin vd., 1999). Rumelt (1991) bir sektörde faaliyet gösteren firmaların benzer kaynaklara sahip olması ve sektördeki bazı firmaların diğerlerinde olmayan kaynaklara sahip olmaya çalışmasının pazar mekanizması tarafından engellenmesi nedeniyle, sektörel örgüt modelinde firmanın sahip olduğu kaynakların firmaya rekabet avantajı sağlamayacağını öne sürer.

3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Penrose’nin (1959) “*Firma büyüme teorisi*” ile stratejik yönetim alanına kazandırdığı kaynak tabanlı yaklaşıma göre, firma mevcut kaynaklarını yapılandırarak firmanın büyümesini sağlayacak rekabet avantajı elde edebilir. Örgütün rekabet avantajı kazanması için içeriden dışarıya doğru bakışı ile açıklanan teori, firmanın olası değerini artırmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için bir dizi benzersiz yetenek ve kaynaklara ihtiyaç duyduğunu öne sürer (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernelfelt, 1984). Barney (1991) rekabet avantajı için bu kaynakların “*değerli, nadir, değiştirilemez ve taklit edilemez*” olması gerektiğini belirtir. Teoriye göre kurumsal stratejinin başarısının ve rekabet avantajının asıl kaynağı firmanın temel kaynaklarıdır. Firmanın bütün kaynakları rekabet avantajı yaratmaz, fakat sahip olduğu bazı kaynaklar rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (O’Shannassy, 2008). Firmanın sahip olduğu kaynakların bileşimini (*fiziki kaynaklar, insan kaynakları ve örgütler arasındaki kaynaklar arasındaki etkileşim*) geliştirmek uzun zaman aldığından ve başka firmalar tarafından kolayca taklit edilemeyeceğinden rekabet avantajı sağlayabilir (Lynch, 2006: 52). Örgütlerin rekabet

SYAD

2020/2

üstünlüğü kısa vadede mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliğinden, uzun vadede ise öngörülemez ürünlerin üretilmesini sağlayan temel yetenekleri rakiplerinden daha hızlı ve daha ucuza yaratabilme becerisinden kaynaklanır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Kaynak tabanlı yaklaşım, herhangi bir örgütte mevcut olan kaynaklarla (ör. temel teknoloji) firmaya özgü ve eşsiz olan kaynaklar (ör. yetenekler, bilgi) arasında ayırım yaparak, sadece o firmaya özgü olan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını öne sürer (Lynch, 2006; O'Shannassy, 2008). Newbert (2007) ise değişimin hızlı olduğu çevrelerde sadece teorinin belirttiği eşsiz kaynaklara sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yeterli olamayacağını belirtir. Böyle çevrelerde bu kaynaklar firmanın sadece geçici rekabet avantajı elde edebilmesini sağlar (Eisenhardt ve Martin, 2000). Kaynaklar çok çabuk taklit edilebildiğinden ya da ikamesi yapılabildiğinden, firmalar, mevcut kaynakları değerini kaybettiğinde ya da eskilerini değiştirmek için yenilerine ihtiyaç duyduğunda bir dizi geçici rekabet avantajı bekleyebilir (D'Aveni, 1994; MacMillan, 1989).

3.3. İşlevsel Stratejiler

Bir firmanın kapsayıcı stratejisi farklı işlevsel stratejilerle desteklenir (Sirmon, Fraser, Tuggle, Haynes ve Baradwaj, 2008). İşlevsel stratejiler AR-GE, insan kaynakları, tedarik zinciri, satış, pazarlama ve finans gibi faaliyetleri doğrudan yönlendirir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2006; Porter, 1987). Porter (1985) işletmelerin ana faaliyet gruplarını *değer zinciri* olarak adlandırdığı, “temel faaliyetler” (*içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, servis, pazarlama ve satış*) ve “destek faaliyetleri” (*tedarik faaliyetleri, İKY, teknoloji geliştirme ve yönetim altyapısı*) olarak ikiye ayırır. Bu faaliyetler işletme için değer yaratan ve değer zincirini oluşturan faaliyetlerdir. Porter (1987) bu faaliyet birimlerinin firmaya rekabet avantajı sağlayabileceğini ve tüm bu faaliyetlerin her birinin

“maliyet liderliği” ve “farklılaşma” yönünden belirlenmesi gerektiğini belirtir.

Bir firma stratejisini uygulamak ve performans üzerinde olumlu bir etki yaratabilmek için firmaların, stratejiyi geliştirecek ve destekleyecek tutarlı işlevsel stratejilere dönüştürmesi gerekir (Hofer ve Schendel, 1978). Firmanın uygulayacağı işlevsel stratejiler, tespit edilen kurumsal ve rekabet stratejileriyle uyumlu olmalı ve icra edilirken örgütün bölümleri arasında da uyum sağlanmalıdır. Bazı yazarlar (ör. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Miles ve Snow, 1984; Sirmon vd., 2008; Uma ve Panchanatham, 2011; Wong, 1992) bir iş stratejisinin işlevselliği için işlevsel stratejilerin uygunluğuna dair kanıtlar sunmakta ve böylece işlevsel stratejilerin oynadığı müdahaleci rolü vurgulamaktadır.

İşlevsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması her ne kadar rekabet avantajı sağlamada önemli olsa da bu stratejiler zaman içerisinde rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durum rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilir. Ayrıca, aynı stratejinin uzun dönemli olarak kullanılması firmayı ataletle sürükleyebilir. Özellikle stratejinin hızlı gelişmesi ve farklı stratejilerin ortaya çıkması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilerek düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir. Bu durumda, yeniden rekabet avantajı elde etmek maksadıyla işlevsel stratejilerde rakiplerden önce değişiklikler yapmak ve yeni uygulamaları ortaya koymak gerekir. Burada önemli olan husus aynı işlevsel stratejilerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz olabileceği, özellikle aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğüne geçici olabileceğidir.

4. Aşırı Rekabet Ortamı, Yeni 7S Modeli ve Geçici Rekabet Avantajı

Sürdürülebilir rekabet avantajı rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bir avantajdır ve örgüte yeni fırsatlar sağlayan dinamik bir kavramdır (Porter, 1987). Rekabetin aşırı derecede şiddetli olduğu,

SYAD

2020/2

belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu bir çevrede sürekli bir dengesizlik ve değişim mevcuttur. Ürün ömrünün ve tasarım süresinin kısalığı, yeni teknolojiler, pazarlara beklenmedik bir şekilde yeni örgütlerin girmesi, pazar sınırlarındaki radikal değişiklikler pazar istikrarını sürekli tehdit eder. Yüksek belirsizlik, hızlı değişim ve türdeş olmayan rakipler, çevredeki rekabetin sürekli artmasına ve aşırı rekabet ortamının oluşmasına neden olur (D'Aveni, 1995). Bu aşırı rekabet ortamı hemen hemen her sektör için geçerli olup, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar birbirini saf dışı etmeye çalışır.

Dinamik yetenekler ve örgütsel esneklik sürekli rekabet avantajı elde etmenin kaynakları olarak görülür. Fakat farklı bağlamlarda ve zamanlarda bunun geçerli olduğunu gösteren yeterli bulgu bulunmamaktadır. Örgütler sürekli dönüşüm ve yenilik nedeniyle yorulabilir ya da başarıdan dolayı kayıtsızlığa düşebilir ve çevredeki değişime karşı “miyopik”leşebilir ya da “kör”leşebilir. (Audia vd., 2000). Sürdürülebilir olmak için, rekabetçi avantajın zaman içinde kaynaklarına, yeteneklerine, kültürüne ve yatırımına odaklanması gerekir. Eğer bir avantaj sürdürülebilir ise, başkaları tarafından kolayca taklit edilemez, belirli bir zaman alır. Tabii firma için bu avantajı geliştirmek de uzun zaman alacaktır. Avantajın, “*bir fark yaratmak için yeterince belirgin*”, “*çevresel değişim ve rakiplerin saldırılarına karşı sürdürülebilir*” ve “*ayrıt edilebilir ve müşteri avantajlarıyla bağlantılı*” olması gerekir (Lynch, 2006: 120).

Avantajların geçici olmasının nedenleri teknolojik değişim, küreselleşme, saldırgan rekabetçi davranış, liberalleştirme, endüstrinin yakınsaklığı, vb. içerebilir. Fakat geçici rekabet avantajının gerçek sebepleri hakkında herhangi bir kanıt bulunmamaktadır (D'Aveni, Dagnino ve Smith, 2010). Çevre iç ve dış değişiklikler nedeniyle daha fazla dinamik ve yıkıcı oldukça stratejiyi, kaynaklar, yetenekler, rutinler, rekabet stratejileri,

endüstri yapısı, stratejik gruplar, vb. gibi statik konumlanmadan ziyade dinamik manevralar (hamleler ve karşı hamleler) olarak tanımlamak daha uygun olur (Grimm, Lee ve Smith, 2005). Bu durumda belki de yapılan bir manevranın değer ve süresi, sadece rakipler üstünlük sağlamadığı müddetçe geçerli olacaktır.

Rekabetçi tepkilerin hızı ya da ertelenmesi üzerine yapılan araştırmalar, endüstri liderlerinin tahmin edilenden daha çabuk liderliği kaybettiklerini ve saldırgan örgütlerin daha başarılı olduğunu göstermektedir (Ferrier, Smith ve Grimm, 1999; Ferrier, 2001; Smith, Ferrier ve Grimm, 2001). Bu durumda geçici eylemler serisi ile meşguliyet cazip strateji olmaktadır. Bir taktik sonucu elde ettikleri avantaj firmaya daimi avantaj sağlamaz. Firmanın elde ettiği avantaj rakiplerinin saldırıları sonucu zamanla erozyona uğrayıp aşındığı için rekabet avantajını sürdürebilmesi için yeni stratejiler bularak uygulaması gerekir. Sonuçta günümüzdeki çevrede strateji hareketli ve tahmin edilemeyen hedefe ateş eden “avcı”yı andırır (Thompson, 1967).

Stratejik planlama modelleri daha çok durağan koşullar için düşünülür. Çevreler daha dinamik oldukça, planlanan stratejilerin uygulanmasını zorlaştırarak, daha fazla belirsiz ve tahmin edilemez olur. Bu nedenle, beklenmeyen değişikliklerin meydana geldiği hızlı değişen çevrelerde stratejik planlama başarısız olur (Mintzberg, 1994). Dolayısıyla modası geçen formel planlamalar yapmak yerine firmaların, hangi eylemlerin en iyi sonucu getireceğini araştırarak bir strateji geliştirmesi ve eylemlerinin sürekli bir değerlendirmesini yapmaları gerekir (Grimm vd., 2005).

Rekabetçi dinamikler araştırması, zaman içinde tek bir eylem veya eylem akışından kaynaklanan geçici avantajları vurgular. Örneğin, eylemlerin farklı türlerinin eylemin özelliklerine bağlı olarak daha hızlı veya daha yavaş tepkileri teşvik ettiğini gösteren (ör. Chen vd., 1992); ya da örgütsel gevşeklik miktarı ve rekabetçi tepkinin seviyesi ve hızı gibi

firmanın kaynaklarının stoğu arasında ilişkiler bularak kaynak tabanlı yaklaşımla ilişkilendiren (ör. Smith vd., 2001); ya da eylemleri ve tepkileri örgütsel performansla ilişkilendiren (ör. Derfus, Maggitti, Grimm ve Smith, 2008; Ferrier vd, 1999) araştırmalar bulunmaktadır.

Aşırı rekabetçi dinamik pazarlarda lider firmalar, kendilerinin rekabet avantajını yok etmeye çalışan saldırgan diğer firmalar tarafından takip edilir (D'Aveni, 1994). Avantajların geçici olduğunu kabul eden Carnegie Okulu görüşü, tahmin edilemeyen çevrelerde rutin faaliyetlerin kalıcı mı yoksa şansa mı bağlı olduğunu araştırmaktadır. Winter (2003) firmalar uyum sağladığında ve hayatta kaldığında rutinlerin ve stratejilerin geçici olduğunu belirtir.

D'Aveni (2010) belki de taktiklerin kısa dönemli, stratejilerin uzun dönemli olabileceğini öne sürerek, örgütlerin tek bir stratejisinin olmadığını, birden çok stratejisinin bulunduğunu ve bunları zamanla rakiplerine karşı kullandıklarını belirtir. Firmalar, beklenmeyen, saldırgan eylemleri kullanarak pazar payını artırabilir ve sonraki yeni avantajı elde etmede öncü olabilir. Ayrıca kendilerini sınırlayabilir ya da zayıf olduğu alanları öğrenme ile geliştirebilir, böylece endüstride lider konumda bulunan firmaların rekabet avantajını yok edebilir.

Yöneticinin firmanın performansını artırmak maksadıyla eyleme geçme dürtüsünün farkındalığı ve motivasyonu firmanın sahip olduğu yeteneklerden etkilenir (Sirmon vd., 2010). Firmanın kuvvetli taraflarının artırılması hem rekabet avantajını hem de saldırganlığını artırır, rakiplerin misilleme eyleminin etkililiğini azaltır; zayıflıklarının bulunması ise rakipler tarafından sürekli ve yoğun saldırılara maruz kalmasına neden olur (Ferrier, 2001). Saldırıların yoğunluğunun ve sayısının artması ise satışların bozulmasına neden olur ve bu durum, örgütün performansında düşüşe yol açar. Bu nedenle örgütler doğru yatırım ve etkili yönetimle yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Aşırı rekabet ortamında denge yoktur. Böyle bir çevrede bulunan firma yeteneklerini sık sık yeniler ve geliştirir. Rakipleri kendisinin durumunu bozmadan firmanın kendisi yapısındaki gerekli düzenlemeleri yapar. Microsoft, MS-DOS işletim sistemiyle bu alandaki pazar üstünlüğünü (1992 yılında pazar payının %90'nı Microsoft firmasına aitti) elde tutarken, bu avantajı korumayı ve sürdürmeyi planlamak yerine, kendisi hızlı davranarak ve yenilik odaklı manevra yaparak Windows NT işletim sistemini çıkararak tekrar geçici rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Eğer Microsoft kendisi bu manevrayı yapmasaydı ve mevcut durumu bozmasaydı, daha hızlı ve saldırgan bir rakibi bu değişimi yaparak üstünlüğü ele geçirebilirdi (D'Aveni, 1994, 1999).

Firmaların belirsizliğin yüksek, dengenin olmadığı ve hızlı değişen bir çevrede mevcut durumun yapısını bozacak ve çevrenin yapısını değiştirecek hamleler yapması gerekir. Bu kapsamda D'Aveni (1995), Waterman ve arkadaşlarının (1980) geliştirmiş olduğu 7S modelinde değişiklik yaparak, rekabet durumunun çok yüksek ve dengenin bulunmadığı ortamlarda sürekli rekabet avantajı ve dengenin yerine “geçici üstünlük ve avantajlar” elde etmeyi öneren “Yeni 7S” modelinin uygulanması gerektiğini belirtir. Uygulanacak stratejiler, temellerini yeni 7S modelinden almalıdır. Çünkü elde edilen avantajlar sürekli aşınmakta ve tükenmektedir.

Waterman ve arkadaşlarının 7S modeline göre; etkili bir örgütsel değişim “yapı, strateji, sistem, tasarım, yetenekler, personel kadrosu ve üstün amaçlar” faktörlerinin arasındaki karşılıklı ilişkidir (Waterman, Peters ve Phillips, 1980: 17). Bu faktörlerin birbirlerine herhangi bir üstünlüğü yoktur, aralarında hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır. Firmanın geçirdiği değişim sürecine göre bazı faktörler diğerlerine nazaran biraz daha ön plana çıkabilir. (Lynch, 2006). Eski 7S modeli örgütün sahip olduğu belirtilen faktörler arasında uyum ve aynı zamanda örgütle çevre

arasında bir uyumun olması üzerine kuruludur. Fakat günümüzün aşırı rekabet ortamında geleneksel avantaj anlayışı firmanın yarışta geride kalmasına neden olmaktadır. D'Aveni (1994, 1995: 48-50) avantaj elde etmede uyum paradigmasının yerini sürekli evrimleşen avantaja bıraktığını belirterek, bir dizi geçici rekabet avantajları elde ederek mevcut durumu, uyumu ve dengeyi bozmak amacıyla kullanılan ve “Pazar yapısını bozucu vizyon” (müşteri memnuniyeti ve stratejik tahmin), “Pazar yapısını değiştirme kabiliyeti” (hız ve sürpriz/baskın) ve “Pazar yapısını bozma taktikleri” (oyun kurallarını değiştirme, stratejik amaçlarla ilgili işaret vermek ve seri ve eşzamanlı saldırı)” boyutlarından oluşan Yeni 7S modelini geliştirmiştir.

Yeni 7S modeline göre firmalar, müşteri memnuniyetini sağlayacak anahtar faktörleri (müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak, yeni müşteriler bulmak, yeni müşteri ihtiyaçları yaratmak ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri ortaya çıkmadan tahmin etmek) belirlemeli, elde edilen geçici rekabet avantajından diğer bir geçici rekabet avantajına geçiş sürecinde mevcut durumu bozarak ve hızlı davranarak rakipler üzerinde sürpriz/baskın tesiri yaratmalı ve pazar yapısını değiştirecek taktikler uygulamalıdır (D'aveni, 1995). Böylece firmalar üstünlüğü ele geçirip itme girişimini devam ettirebilirler ve geçici rekabet avantajı yaratabilirler.

Yeni 7S modelindeki faktörlerin hepsini birden etkin ve verimli bir biçimde uygulamak zor olabilir. Bu nedenle firmaların iyi analiz yapması ve rakiplerini masaya yatırarak yeni 7S'lerin kullanımında gerekli dengeyi kurmaları gerekir.

Firmalar, belirli dönemlerde (işlerin iyi gittiği yani rekabetçi ataletin ve geçici rekabet avantajının olduğu dönem) durağan iken, bir süre sonra atılım göstererek (işlevsel stratejilerin harekete geçirildiği ve etkin kullanıldığı dönem) yeni bir pozisyona gelebilir. Firmalar, rekabet

avantajı elde etmek için uygulayacağı kurumsal ve jenerik stratejilerini tespit ettikten sonra bunlara paralel olarak işlevsel stratejilerini oluştururlar. Her stratejik plana bağlı olarak işlevsel (taktik) planlar geliştirilir. Dolayısıyla, her işlevsel stratejiyle bağlantılı taktiksel planlar mevcuttur (Eren, 2010).

Bu bağlamda, geçici rekabet avantajı elde edilmesinin temelinde, gerilla mantığı eksenli Yeni 7S Modeli paradigmasını merkeze alan işlevsel stratejilerin bulunduğu belirtilebilir. Firmalar bu noktada, işlevsel stratejilerinde (taktik planlar) yapılan yenilikçi hamlelerle sıçrama yaparak yeni bir geçici rekabet avantajı elde edebilirler.

Sonuç

Hayatta kalmak, daha karlı olmak ve pazar payını artırmak için firmalar stratejiler belirlemek zorundadır. Ansoff (2007: 456) firmanın durağan ve tek bir “reçete” uygulayarak başarılı olmasının mümkün olmadığını; finansal başarının örgütlerin faaliyette buldukları çevrenin mevcut ve gelecekteki karmaşıklıklarına karşı değişik durumsal yaklaşımları doğru uygulamasına bağlı olduğunu belirtir. Çevrenin zaman içinde değişmesi nedeniyle firmanın geçmişte başarılı olarak uyguladığı taktikler gelecekte aynı başarıyı garanti edemez. Diğer taraftan bir iş stratejisini uygulamak ve iş performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmek için firmaların, stratejiyi geliştirecek ve destekleyecek tutarlı işlevsel stratejilere dönüştürmesi gerekir (Hofer ve Schendel, 1978). Ayrıca, firmanın uygulayacağı işlevsel stratejiler, tespit edilen kurumsal ve rekabet stratejileriyle uyumlu olmalı ve icra edilirken örgütün bölümleri arasında da uyum sağlanmalıdır. Bazı yazarlar (ör. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Miles ve Snow, 1984; Sirmon vd., 2008; Uma ve Panchanatham, 2011; Wong, 1992) bir iş stratejisinin işlevselliği için işlevsel stratejilerin uygunluğuna dair kanıtlar sunmakta ve böylece işlevsel stratejilerin oynadığı müdahaleci rolü vurgulamaktadır. Ansoff

(1992) çevrenin aktif olarak izlenmek ve çalkantı düzeyinin doğru olarak değerlendirilmek zorunda olduğunu belirterek, yöneticilerin çalkantı düzeyine göre uygun plan ve prosedürleri tanımlayabileceklerini ve uygulayabileceklerini önerir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı kapsamında, D'Aveni (1995) Yaklaşımı aşırı rekabet ortamında, öne sürdüğü kısa dönemli/geçici rekabetçi üstünlük içerimidir. Özellikle ayırt edici yetenekler yaratmaktan ziyade, yeni ve kısa dönemli rekabetçi avantajlar sağlamaktan geçtiğini düşünür.

Herhangi bir örgütün stratejilerinde meydana gelen değişimleri yürürlüğe koymak kolay değildir. Oluşturulan stratejiler için faaliyet planları ve taktikler meydana getirilmelidir (Eren, 2010). Oluşturulan işlevsel stratejiler sayesinde durumun gerektirdiği hızlı taktiksel değişiklikler yapılarak geçici rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde gerekli adımlar atılabilir.

Bazı fırsatların kaçırılmasına neden olsa da, Hannan ve Freeman'a göre (1984) atalet, boşa kaynak tüketimi ve çevresel tehditlere karşı örgütü koruyan bir kalkan gibidir. Miller ve Chen'e göre de (1994) örgütün performansı iyiye ve işler yolundaysa değişim istenmez ve rekabetçi atalet yükselir. Örgüt geçmişte değişim yaşadıysa, daha sonra buna benzer değişimleri tercih etme ihtimali daha yüksektir. Geçmişte değişim tecrübesi yaşamış örgütler strateji geliştirme yeteneklerini ve yapılarını güçlendirme yeteneklerini geliştirirler. Bu şekilde yaşanan değişim süreçleri örgütün itme hareketi kazanmasını sağlar. Bir başka deyişle, değişim işlemi, itme hareketi kazanarak daha seri bir şekilde gerçekleşir (Kelly ve Amburgey, 1991). Çevre, örgüt yapısı ve strateji belirleyici değişkenleri birbirleriyle ilintilidir. Birinde meydana gelen değişme, diğerinde de etkisini gösterir. İtme hareketi aynı anda farklı yerlerde var olabilir. Dolayısıyla çevredeki itme hareketinde bir değişiklik olursa, hem örgüt yapısı hem de strateji belirleyici değişkenlerin itme

hareketinde de değişimler meydana gelir (Miller, Friesen ve Mintzberg, 1984).

Günümüzde çevrenin özellikle teknolojiden kaynaklı hızlı değişimi, belirsizliğin yüksek olması ve aşırı rekabet ortamı sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımın öne sürdüğü sürdürülebilir rekabet avantajını engellemekte, sadece geçici rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşıma göre rekabet avantajı elde edildikten sonra, gerilla mantığıyla hareket edilmesi gerekir. Sektörel örgüt modeline göre, firmanın uzun dönemde yer alacağı sektör ve uygulayacağı rekabet stratejisi (maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma) belirlenerek, kaynak tabanlı yaklaşıma göre de, firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerin değer analizi yapılarak taktiksel işlevsel stratejiler belirlenip uygulanarak rekabet avantajı elde edilebilir. Rekabet avantajı elde edildiğinde başarının gururuna kapılıp bir süre sonra atalete düşmemek ve rekabet avantajını yitirmemek için, gerilla mantığıyla işlevsel stratejilerde yapılacak taktiksel değişikliklerle yeni bir avantaj elde edebilirler. Firmalar, rakipler avantajı bozmadan önce D’Aveni Yaklaşımında belirtilen 7S modelinde belirtilen, müşterilerin yeni ihtiyaçlarını öngörücü davranarak daha ortaya çıkmadan tespit edebilir ve buna yönelik temel ve işlevsel stratejilerde yapılacak değişikliklerle hızlı davranarak rakipler üzerinde sürpriz/baskın tesiri yaratabilir ve pazar yapısını değiştirerek geçici rekabet avantajı serisini devam ettirebilirler.

Firmalar, rekabetçi ataleti azaltmak için, rekabet avantajı elde ettiği durumlarda mevcut duruma sıkıca bağlı kalmaktan ziyade, rakiplerinden önce davranarak, kendilerini bir üst avantaj basamağına çıkartacak temel ve işlevsel stratejilerinde gerekli değişiklikleri yapabilecek esneklikte olmalı ve değişimi teşvik etmelidir. Bunun için yöneticilerin hem firma içi kaynakların ve yeteneklerin farkında olması hem de dış çevredeki

SYAD***2020/2***

gelişmeleri izleyerek doğru strateji kararını verebilmesi ve hızlıca uygulayabilmesi gerekir. Yöneticilerin eyleme geçme dürtüsü yüksek olduğunda ve eyleme geçmek için herhangi bir kısıtlama ile karşılaşmazlarsa ayrıca yeni iş yapma olanakları veya alternatif iş yapma yolları artırılırsa rekabetçi atalet düşürülebilir ve gerekli stratejik ve taktiksel manevralar yapılarak yeni bir geçici avantaj elde edilebilir.

İşlevsel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması her ne kadar rekabet avantajı sağlamada önemli olsa da bu stratejiler zaman içerisinde rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durum rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilir. Ayrıca, aynı stratejinin uzun dönemli olarak kullanılması firmayı ataletle sürükleyebilir. Özellikle stratejinin hızlı gelişmesi ve farklı stratejilerin ortaya çıkması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilerek düzeltmeler yapılmasını gerektirebilir. Bu durumda, yeniden rekabet avantajı elde etmek maksadıyla işlevsel stratejilerde rakiplerden önce değişiklikler yapmak ve yeni uygulamaları ortaya koymak gerekir. Burada önemli olan husus aynı işlevsel stratejilerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz olabileceği, özellikle aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğünün geçici olabileceğidir. Gelecek araştırmacılar bu konuya yönelik yapacakları araştırmalarda değerli bulgulara ulaşabilirler.

Gelecek araştırmacılar, bu çalışmada yapılan kavramsal ve kuramsal değerlendirmelerin uygulamayla desteklenmesine yönelik, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve aşırı rekabet ortamının bulunduğu dinamik çevrelerdeki örgütlerin rekabetçi atalet düzeyleri ile rekabet avantajı elde etmek için uyguladıkları işlevsel stratejileri içeren görgül araştırmalar yaparak yazına katkı sağlayabilirler.

Çalışmanın yazına ve uygulamaya bazı katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın en önemli katkısı sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımla gerilla mantığıyla D'Aveni yaklaşımını bir arada inceleyen ilk

çalışma olmasıdır. Sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşım sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye odaklanır ve buna yönelik temel stratejiler belirlemeyi öne çıkarır. Gerilla mantığıyla D'Aveni Yaklaşımı ise aşırı rekabet durumlarında rekabet avantajının geçiciliğini öne sürerek, bir dizi eylemlerle geçici rekabet avantajı serisi elde etmeye odaklanır. Bu çalışmada her üç yaklaşım irdelenerek, rekabet avantajının elde edilebileceği öne sürülmüştür.

Çalışmanın diğer bir katkısı, rekabet avantajı elde etmede stratejik seviyeden ziyade taktiksel seviyedeki işlevsel stratejileri dikkate almasıdır. Çünkü temel stratejilerde değişiklik yapmak zor ve maliyetlidir. Bu nedenle işlevsel stratejilerde yapılacak taktiksel değişikliklerle geçici rekabet avantajı elde etmek mümkündür.

Çalışmanın bir diğer katkısı, her ne kadar yazında sektörel örgüt modeli ve kaynak tabanlı yaklaşımın durağan çevrelerde rekabet avantajı sağlayacağı öne sürülse de, dinamik ve aşırı rekabetçi çevrelerde de geçici rekabet avantajı elde etmede sektörel örgüt modeli, kaynak tabanlı yaklaşım ve gerilla mantığının bir arada kullanılabilmesini önermesidir. Firma bir çevrede faaliyete başlarken sektörel örgüt modeline ve kaynak tabanlı yaklaşıma göre kaynak ve yeteneklerine uygun temel stratejilerini belirleyip uygulayarak rekabet avantajı elde edebilir, müteakiben rekabetçi avantajının düşük olması sayesinde avantajını yitirmeden firma stratejisiyle uyumlu işlevsel stratejilerinde yapacağı taktiksel değişiklikler ve manevralarla, gerilla mantığıyla pazar yapısına müdahale ederek rekabet avantajını devam ettirebilir.

Kaynakça

- Amburgey, T.L. ve Miner, A.S. (1992). Strategic momentum: The effects of repetitive, positional and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13(5), 335-348.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irvin: Homewood.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill.

- Ansoff, H.I. (1992). A profile in intellectual growth. (Ed. A.D. Bedeian) *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* içinde (s.s. 1-39), Greenwich, CT: JAI Press.
- Ansoff, H.I. (2007). *Strategic management*. (11. Baskı), New York: Palgrave MacMillan
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R. ve Ansoff, R. (2019). *Implementing strategic management*. (3. Baskı), Switzerland: Springer International Publishing.
- Audia, P.G., Locke, E.A. ve Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 837-853.
- Barca, M. (2009). *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. Dosya, Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chen, M.J., Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439-455.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- D'Aveni, R.A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-57.
- D'Aveni, R.A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Management Review*, Spring: 127-135.
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. ve Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Derfus, P.J., Maggitti, P.G., Grimm, C.M. ve Smith, K.G. (2008). The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dutton, J.E. ve Duncan, R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. ve Grim, C.M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- Ferrier, W.J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Gresov, C., Heather, A.H. ve Terence, A.O. (1993). Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4 (2), May, 181-220.
- Grimm, C.M., Lee, H. ve Smith, K.G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), April, 149-164.

- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2006). *Strategic management: Concepts and cases*. (7. Baskı), Boston: Cengage Learning.
- Hofer, C. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical Concepts*. New York: West.
- Huang, K.F., Dyerson, R., Wu, L.Y. ve Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hung, D.F. (2015). Sustained competitive advantage and organizational inertia: The cost perspective of knowledge management. *Journal of the Knowledge Economy*, 6, 769-789.
- Kelly, D. ve Amburgey, T.L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Leblebici, D.N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lengnick-Hall, C.A. ve Wolff, J.A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy*. (4. Baskı), England: Prentice Hall.
- MacMillan, I.C. ve McCaffery, M.L. (1984). Strategy for financial services: Cashing in on competitive inertia. *Journal of Business Strategy*, 4 (3), Winter, 58-75.
- MacMillan, I.C. (1989). How long can you sustain a competitive advantage?. L. Fahey (Ed.), *The Strategy Planning Management Reader* içinde (s.s.23-26), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. NY: McGraw-Hill.
- Miles, R. ve Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, D.ve Friesen, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., Friesen, P.H. ve Mintzberg, H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Miller, D. ve Chen, M.J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 1-23.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and falling of strategic planning*. New York: Free Press.
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and the suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- Parnel, J.A. (1997). New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. *British Journal of Management*, 8(2), 175-181.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pi, S., Kuang, C. ve Hailin, L. (2012). Integrating managerial pattern and competitive advantages: The moderation of competitive inertia. *International Business and Management*, 5(1), 120-125.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Technics for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 1-21.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, IL: Homewood.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010). *Örgüt kuramları*. (2. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Scotchmer, S. ve Green, J. (1990). Novelty and disclosure in patent law. *The Rand Journal of Economics*, 21(1), 131-146.
- Sirmon, D.G., Fraser, D., Tuggle, C.S., Haynes, K.T. ve Baradwaj, B.G. (2008). Exploring how directors' prior extra- and intra-industry board experiences affect the formulation of functional strategies. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Smith, K.G., Ferrier W.J. ve Grimm, C.M. (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15(2), 59-70.
- Tushman, M. ve Romanelli, E. (1985). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Uma, R.T.S. ve Panchanatham, N. (2011). An empirical study on functional strategies and infrastructure strategies adopted by banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 1001-1011.
- Waterman, R., Peters, T.J. ve Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wong, V. (1992). An empirical study of firms' co-ordination of functional and market entry timing strategies. *Journal of Marketing Management*, 8(3), 239-257.
- Wright, P., Knoll, M., Caddie, B. ve Pryingle, C. (1990). Strategic profiles, market share and business performance. *Industrial Management*, 32, May-June, 23-28.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F.T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.