

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.



ASOS
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: 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 temeline, 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 Gerektirdirmesi

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

yansıtmasındaki 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.