

ISBN: 2636-7791

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



*Ex Oriente Lux...*

## JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 1

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2018

**STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH**  
**Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2018**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

**Sekreteryaya / Secretary**

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi  
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](mailto: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 yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing 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 yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayınlanmış 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 DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing. 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**

*Bilim Kurulu*  
*Members of the Science Board*

*Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*  
*Erciyes Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet BARÇA*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Recai COŞKUN*  
*Bakırçay Üniversitesi*

*Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet ERYIĞIT*  
*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

*Prof. Dr. Asep HERMAWAN*  
*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

*Prof. Dr. Farzand Ali JAN*  
*Iqra National University, Pakistan*

*Prof. Dr. Mahir NAKİP*  
*Çankaya Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ömer TORLAK*  
*Rekabet Kurumu*

*Prof. Dr. Nurullah UÇKUN*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Prof. Dr. Uğur YOZGAT*  
*İstanbul Kültür Üniversitesi*

*Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ali DANIŞMAN*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS*  
*Yıldız Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah GENÇ*  
*T.C. Merkez Bankası*

*Prof. Dr. Mesut İDRİZ*  
*Sharjah Üniversitesi, BAE*

*Prof. Dr. Shah JEHAN*  
*Iqra National Üniversitesi, Pakistan*

*Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS*  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Deniz TAŞCI*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Azmi YALÇIN*  
*Çukurova Üniversitesi*

*Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN*  
*Trisakti Üniversitesi Endonezya*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
**ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

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

*Prof. Dr. Berrin Filizöz*  
*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Doç. Dr. Köksal BÜYÜK*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Canan ERYİĞİT*  
*Hacettepe Üniversitesi*

*Doç. Dr. Aysun KANBUR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Uğur KESKİN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Kubilay ÖZYER*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Sema YİĞİT*  
*Ordu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ*  
*Cumhuriyet Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Murat ATALAY*  
*Akdeniz Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Esra DİL*  
*Sakarya Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜVEN*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK*  
*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN*  
*Amasya Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN*  
*Mersin Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR*  
*Kastamonu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM*  
*Sakarya Üniversitesi*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
<b>1. İmalat İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Verimliliği Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma</b> A Research on Operational Efficiency and Performance of External Resource Using in Manufacturing Operations <b>Yasemin TATLI, Selçuk KORUCUK, Hamit ERDAL .....</b>	<b>1-20</b>
<b>2. Strategic Executive Audit Challenges In Organizations' Goal Accomplishment</b> Organizasyonlarda Hedefe Ulaşmakta Stratejik Denetim Zorlukları <b>Tansel ERKMEN .....</b>	<b>21-60</b>
<b>3. Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci Ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması</b> Strategic Management Development Process And Classification Of Current Research Issues In The Literature Of Strategic Management <b>Murat ÇUBUKCU .....</b>	<b>61-84</b>
<b>4. Uyum Döngüsü: Örgüt-Çevre Uyum Sürecine İlişkin Bir Model</b> Adaptive Cycle: A Model Of Organization-Environment Adaptation Process <b>Ersin IRK, Musa Said DÖVEN .....</b>	<b>85-112</b>
<b>5. Nexus Between Service Quality Management And Patients' Satisfaction: A Case Of Agha Khan Hospital, Pakistan</b> Hizmet Kalitesi Yönetimi İle Hasta Memnuniyeti Arasında İlişki: Pakistan Agha Khan Hastanesi Örneği <b>Farhan AHMED, Muhammad Farooq JAN, Ilknur OZTURK.....</b>	<b>113-135</b>

STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ VE  
STRATEJİK YÖNETİME DAİR LİTERATÜRDEKİ GÜNCEL  
ARAŞTIRMA KONULARININ SINIFLANDIRILMASI

Murat ÇUBUKCU<sup>1</sup>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, günümüzün yoğun rekabet ortamında daha da önemli hale gelen strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin gelişimini ve günümüzdeki stratejik yönetim konularındaki araştırma konularının yönünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede çalışmamızda konuyu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdeleyerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için literatür incelemesi yapılmıştır. Makale konusu ile ilgili kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler, tutumlar ve betimlemelerin bulunması sağlanmıştır. Bu makalemizde, geçmişten günümüze stratejik yönetim düşüncesinin ve felsefesinin öncüleri ve tarihsel gelişim süreci, günümüze kadar ortaya çıkan stratejik yönetim okulları ve araştırma konuları literatür taraması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda, stratejik yönetim düşüncesinin sağladığı ilerleme ve gelişmeler incelenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, öncelikle stratejik yönetimin bir bağımsız bilim dalı olarak bilimleşme sürecinin 1980'lerde başladığı, 1990'larda bilimselliğin sorgulandığı, 2000'lerde disiplinleşme tartışmaları, 2010'larda toparlayıcı kuram arayışları olduğu görülmüştür. Günümüzdeki stratejik yönetim araştırmalarının yönünün tespitine yönelik, akademik makalelerde yer alan stratejik yönetime dair araştırma konularının tespiti ve listelenmesi sağlanmıştır. Literatür taraması yöntemiyle stratejik yönetim araştırmalarına konu edinen araştırmaların temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak sınıflandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Araştırma Konularının Sınıflandırılması, Literatür Taraması.

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Doktora, Phd., 711314012@ogr.uludag.edu.tr

## STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT PROCESS AND CLASSIFICATION OF CURRENT RESEARCH ISSUES IN THE LITERATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT

### ABSTRACT

The aim of this work is to reveal the development of strategy and strategic management thinking which is becoming more important in today's intense competition environment and the direction of research topics in today's strategic management issues. In this context, in our study, a literature review was conducted in order to make a comment and to reach new syntheses by examining the subject from a broad and deep perspective. A review of the resources related to the subject, opinions, attitudes and descriptions are provided. In this article, the pioneers and the historical development process of the strategic management thought and philosophy from the past to the present, the strategic management schools and research subjects that have emerged to date have been tried to be revealed through the literature review. In our study, the progress and developments of strategic management thought were examined. As a result of the literature review, it was seen that first the scientific management process of strategic management as an independent science started in the 1980s, the scientific question was questioned in the 1990s, the disciplinary discussions in the 2000s and the search for gathering theories in the 2010s. In order to determine the direction of current strategic management research, it has been ensured that the research topics related to strategic management in academic articles are identified and listed. It has been concluded that the researches which are subject to the strategic management research by literature review method are classified as basic, content, process, cognitive and contextual research.

**Keywords:** *Strategy, Strategic Management, Strategic Management Process, Classification of Research Subjects, Literature Review.*

### Giriş

Strateji ve stratejik yönetim anlayışı, günümüzün yoğun rekabetin yaşandığı, değişken ve oldukça riskli çevresinde, işletmeler için daha da önem kazanmıştır. Bu çalışmamızda, stratejik yönetim felsefesinin doğuşu ve stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine yönelik kuramsal bir çerçevenin ortaya konulması ve günümüzde literatürde yer alan araştırma konularının tespiti amaçlanmıştır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, 1960 ile 1980 arası stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980 ila 1990 arası rekabet stratejisi dönemi ve 1990'lardan günümüze temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak üç ana dönem olarak ele alınabilir. Çağdaş stratejik yönetim düşüncesi 1950 ve 1960'larda doğmuştur. Bu alanda ilk çalışmalar, Chandler, Selznick, Ansoff ve Drucker tarafından



gerçekleştirilmiştir (Barca, 2009: 35). 1980'lerin ilk yıllarına kadar strateji ile ilgili çalışmaların çoğu, kâr amacı güden organizasyonlar tarafından yapılmakta ve sadece kamu sektöründe veya askeri alanda uygulanmaktaydı. Ancak günümüzde strateji çalışmaları kâr amacı güden gütmeyen tüm kurumlar tarafından yapılmaktadır (Bryson, 2011: 12).

Çalışmamızda bağımsız bilimsel araştırma yapılıp, konu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için değişkenlerin derinlemesine ve sistematik olarak incelenmesi ile üzerinde çalışılan konuda kavramsal bir çerçeve oluşturulması sağlanmıştır. Bu çalışmamızda, literatür taraması ile öncelikle strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin tarihi süreç içerisinde ki gelişimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Makalemizde günümüzde stratejik yönetiminin bağımsız bir alan olarak gelişme gösterdiği ve literatürde yapılan çalışmalarda artış sağlandığı ortaya konulmaktadır. Literatürdeki strateji ve stratejik yönetim konularını ortaya koyan çalışmaların bir araya getirilerek toplu halde sunulması ve mevcut çalışmalardan seçici alıntılar yapılarak mevcut tartışmaların ortaya konulması sağlanmıştır. Literatür taramasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi, elde edilmiş verilerin özetlenmesini, standardize edilmesini, karşılaştırılmasını veya başka bir biçime dönüştürülebilmesini sağlamaktadır (Öğülmüş, 1991: 215).

Çalışmamızda literatür taraması yapılarak, stratejik yönetimin gelişim süreci ile birlikte stratejik yönetimdeki temel soruların ve konuların tespit edilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçla, stratejik yönetim alanının örüntüsü ve stratejik yönetim alanındaki ilerlemenin kuramsal ve ampirik incelenmesi yapılmıştır. Stratejik kuram ve araştırmaların hangi alt alanlarda yürütüldüğü ve akademik alanda yürütülen

**SYAD**

**2018/2**

araştırmaların yönü ortaya konulmaktadır. Literatür taraması ile birlikte özellikle yerli ve yabancı akademik makalelerin taranması sonucunda tespit edilen konu ve araştırma sorularının alt araştırma alanlarına göre sınıflandırıldığı tespit edilmiştir; temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak.

### **1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişim Süreci**

Tarihi süreç içerisinde strateji kavramı, devam eden anlam değişimi geçirmiştir. Başlangıçta strateji kavramı, askeri bir kavram olarak askeri liderin ‘strategos’ olarak sahip olduğu rolle ilişkilendirilmiştir (Saklı, 2012: 9–10). M.Ö. 500 yıllarında ‘savaş sanatı’ kavramına öne süren Sun Tzu, ‘çok hesap zaferi, az hesap mağlubiyeti getirir’ demek suretiyle, analizin önemini ortaya koymuştur (Wing, 1995: 19). Bu dönem stratejinin salt askeri anlamda ele alındığı bir dönem olmuştur. M.Ö. 450 yıllarında, Perikles zamanında, ‘yönetim başarısı’ anlamını kazanmıştır. M.Ö. 330 yıllarında ise; ‘rakiplerin üstesinden gelmek için güç kullanma ve tek bir yönetim sistemi kurma anlamına gelmiştir (Mintzberg vd.: 1995).

1950–1965 yılları arasında ki dönem kısa ve uzun vadeli ve toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970’li yıllar işletmelerde stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir. 1980’ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir. M. Porter tarafından (1985), ‘Beş Rekabet Güç’ modeli ortaya konulmuştur (Akgemci, 2013: 13–16).

1960’lı yıllarda başlayan modern yönetim yaklaşımıyla birlikte; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım doğmuştur (Tümer, 1993: 101–102). 1960’lı yıllarda Amerikan okullarında popüler olmaya başlamış olan stratejik yönetim, daha çok iş politikaları olarak ele alınmıştır. Bugün bildiğimiz

manada stratejik yönetimin kuramsal ve uygulama alanının kökenini, 1960 ve 1970'li yılların akademisyenlerinin, sanayicilerinin ve danışmanlarının çalışmalarından almıştır (Üsdiken ve Çetin, 2001: 119). 1980'lere kadar 'İşletme Politikası (Business Policy)' olarak adlandırılmış daha sonraları Schendel ve Hofer (1979)'ın önerisiyle 'Stratejik Yönetim' kavramının kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Eryılmaz, 2016: 10).

Hammel ve Prahalad, stratejilerin daha aktif bir yapıya sahip olmasını ve strateji oluşturmanın sadece masa başında oturarak yapılamayacağını (Hamel ve Prahalad, 1989: 148–161) ve işletmelerin gerçekten başarılı oldukları temel yeteneklerine odaklanmalarını gerektiğini belirtmişlerdir (Hamel ve Prahalad, 1990: 79–91). Porter ise 5 güç analizini ortaya koymuştur. Porter ayrıca, işletmelerin maliyet minimizasyonu, ürün farklılaştırma ve pazar odaklı stratejilerden birkaçını seçmek yerine sadece bir tanesine odaklanmalarının onlar için daha akılcı olduğunu savunmuştur (Porter, 1998: 5-12).

Drucker, bilgi işçisi kavramını, bazı çalışanların fiziksel güçten ziyade akıl güçlerini daha fazla kullanarak örgüte daha fazla fayda sağladıklarını öne sürmek sureti ile ilk defa 1950'lerde ortaya attı. 1990'larda Senge, öğrenen organizasyonlar yaklaşımını sunmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütler, bireylerin rahatlıkla bir yer edinebildikleri topluluklar gibi olmalıdır (Senge, 1990: 57). Mintzberg'te 1990'lara doğru stratejik yönetim sürecini incelemiş ve bu sürecin umulandan daha değişken ve öngörülemes olduğunu fark etmiştir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 5–7).

1990'lı yıllar, stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Hamel ve Prahalad tarafından (1994) kaynak temelli teorinin en iyi uygulamalarından biri olan temel yeteneklere vurgu yapılmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise, işletmelerin geleceği

**SYAD**

**2018/2**

öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşü yaygın olmuştur. Özellikle 1995-2000’li yılların arasında değişim mühendisliği uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde Andrew Grove ve Adrian Slywotzy tarafından yeni yaklaşımlarda ortaya atılmıştır. Grove, stratejik dönüşüm noktası yaklaşımına dikkat çekmiştir. Slywotzky, değer göçü kavramına dikkat çekmiştir (Akgemci, 2013: 16–19).

Üsdiken ve Çetin (2001) çalışmalarında, Türkiye’de yönetim tarihesinin gelişimini 1935 ve 1965 yılları arasında yönetim alanında yayınlanan kitap ve akademik dergilerdeki başlıkların kullanım sıklığını ele alarak bir sınıflandırma yapmak üzere incelemiştir. Bu çalışmalarında, Türkiye’de 1935-1965 yılları arasındaki akademik çalışmaların hiçbirinde strateji kavramının kullanılmadığını görmüşlerdir. Türkiye’de strateji kavramının akademik anlamda kullanılmaya başlanması ile yabancı yazın, tarihsel olarak örtüşmektedir. Stratejik yönetimin 1980’lerde bir disiplin haline geldiği söylenebilir. Ülkemizde strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000’li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 58-61).

### **1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi**

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde sosyal, iktisadi ve siyasi şartlara bağlı olarak bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir. Günümüzdeki anlamıyla işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcını 1800’lü yıllara kadar götürmek mümkündür (Akgemci ve Güleş, 2010: 6–7). Koşulların sürekli değiştiği yoğun rekabet ortamında, strateji fikirleri de hızla değişmektedir. Stratejilerin uygulanması her yönüyle, analiz, formülasyon, uygulama ve gelişimin, yeni rekabet bağlamında değerlendirilmektedir (West ve Bamford, 2010: 7).

İşletmenin felsefesi, işletmenin inanç ve değer hedeflerini ortaya koyar. İşletme faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için bu inançlar ve değerler topluluğuna sahip olmalı ve çalışanlara da bu inanç ve değerlerin yansıtılması gerekir. İşletmenin felsefesini oluşturan inanç ve değerler; pazarın en iyisi olma, işin daha iyi sürdürülebilmesi için ayrıntılara önem verme, kişilere değer verme, en iyi kalite de ürün ve hizmet sunma, şekilcilikten ziyade, gerçek ilişkilere ve dostluklara önem verme, doğruluk, dürüstlük ve güvenirliliktir (Yeniçeri, 2006: 52). Stratejik düşünme, rakibe üstün gelme ve bunuda, aynı şeyi onun size uygulamaya çalıştığını akılda tutarak yapma sanatıdır (Mütercimler, 2011: xvii).

Strateji örgütün gelecekteki kaderini tasarlamak için yapılır. Güne takılıp kalmamak, yaşayan sorunlar tarafından engellenmemek, mevcut başarıların cazibesinden kurtulabilmek için stratejik düşünmek ve davranmak gereklidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 463). Stratejik tercihlerin belirsizlik ortamında yapılması ve stratejik karar vericilerin sınırlı rasyonel olmaları, stratejik olguların temel özellikleri olarak görülmektedir. Stratejik yönetimde çapraz düşünüş ve düşünce tarzı çok önemlidir. Konulara bir taraftan kendi cephesinden bakarken diğer yandan rakip cepheden de bakmayı bilmek gerekmektedir. Edinilen bu düşünce tarzı, zamanla çapraz tarama alışkanlıklarına dönüşerek, rakibin hamlelerini ve amaçlarını, hangi hareketinden neyi hedeflediğini, nasıl sonuçlanacağı, rakip olarak size ne tür bir etkide bulunabileceği sürekli tahmin etme ve savuşturma imkânı sağlar. Bu durum, rakibin amacını rakipten önce bilmeyi öğretir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 10).

Stratejik düşünmede tahminin yeri yoktur; stratejik düşünme falcı gibi kâğıt açmak demek değildir (Mütercimler, 2011: xix). Stratejik yönetim gelecek ile ilgilidir. Stratejik yönetim ile yarına bakılır ve gelecek tasarlanır. Stratejik yönetimin temel sorunu gelecekte ne yapılacağı

değildir. Bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte istediğimiz olayların oluşması için şimdi, bugün nelerin yapılacağını belirlemesidir. Stratejik yönetim anlayışına göre hiçbir örgüt boşlukta değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Bu çevre değişken bir çevredir. Stratejik yönetimle dış çevreye bakılır ve değişimin yönü, çerçevesi ve kuralları algılanmaya çalışılır (Pamuk vd., 1997: 13–14).

Son zamanlarda, stratejik yönetim alanına eleştirel bilim anlayışı gözüyle bakan çalışmaların sayısında çarpıcı bir yükseliş olmuştur. Shrivastava (1986)'ya göre stratejik yönetim inkâr edilemeyecek derecede ideolojiktir. Düşünüğe göre, stratejik yönetim örgütlerin içindeki mevcut güç yapılarını ve kaynak dağılımındaki eşitsizlikleri meşrulaştırma vazifesini üstlenir. Stratejiyi, karmaşık bir çevrede işleri yönetmeye imkân veren rasyonel teknikler seti olarak kavramsallaştıran Ortodoks stratejik yönetim söylemi gerçekleri maskeleyerek ayrıcalıklı sınıf konumunda olan stratejist üst düzey yöneticilerin çıkarlarına hizmet eder (Eryılmaz, 2016: 13).

## **1.2. Stratejik Yönetimin Öncüleri**

Stratejik yönetim düşüncesinin en etkili öncüleri olarak; Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff gösterilebilir. Drucker'ın stratejiyle ilgili çalışmaları, 1946'da yayınlanan 'Concept of Corporation' isimli kitabıyla başlamıştır. Drucker'ın özellikle vurguladığı konu, hedef belirlemenin ve hedeflerle çalışmanın önemidir (Barutçugil, 2013: 51).

Mele ve Guillen (2006) stratejik yönetimin öncü yazarları olarak; Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned v.d. (1965), Andrews (1971), Rumelt (1974), Mintzberg (1978), Ansoff (1979), Porter (1980), Porter (1986), Bartlett (1979), Ghoshal (1986), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990), Nonaka (1991), Hamel (2000),

Pfeffer ve Sutton (2000) olduğunu belirtmişlerdir (Domenec ve Guillen, 2006: 2).

Stratejik yönetim düşüncesi, önceleri daha çok alan dışından daha sonra alan içinden beslenerek ilerleme yönünde bir gelişme sergilemiştir. Neuru, Rasheed ve Natarajan (2008), stratejik yönetimin söz konusu süre içerisinde disiplin temelini oluşturduğu dönemi, 3 alt döneme (1980–1986, 1987–1993, 1994–2000) ayırdıklarında, ilk iki dönemde strateji alanının dışsal faktörlerin, son dönemde ise içsel faktörlerin etkisinde geliştiği tespitini yapmışlardır. İlk dönemde Pfeffer, Lawrance, Aldrich ve Van de Ven gibi yazarların örgüt kuramı, Schmalensee gibi endüstriyel organizasyon, Williamson gibi örgüt ekonomisi, Cyert ve March gibi davranışsal ekonominin etkisi yazında görülmektedir. İkinci dönemde, Nelson ve Winter, Penrose gibi kurumsal ekonomi ve örgüt kuramının etkisi daha ağırlıklı hale gelmiştir. Son dönemde ise, önceki dönemde görülen kurumsal ekonomi ve örgüt kuramları etkilerini sürdürmekle beraber firma kuramları ve buna bağlı olarak kaynaklara dayalı okul, stratejik araştırmaların odağı haline gelmiştir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 142).

Alfred Chandler, yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu strateji çatısı altında birleştirmiş, örgütlerin gelecekleri hakkında kapsamlı çalışmalar yapmasının ve bu çalışmalarda uzun vadeli kararların önemli olduğunu belirtmiştir. Chandler, yapı stratejiyi takip eder görüşünü ortaya koymuştur (Chandler 1990). Chandler, 1962 yılında yayınlanan ‘Structure and Strategy’ adlı eserinde işletmelerin yapılarına karar vermeden önce stratejilerini belirlemeleri gerektiğini öne sürmüştür. Chandler’in analizinde, etkili organizasyonel stratejiyle günlük operasyonlar birbirinden ayrılmaktadır. Selznick ise örgütün iç çevresini meydana getiren faktörler ile dış çevrede meydana gelen olaylar arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (Selznick, 1984).

**SYAD**

**2018/2**

Philip Selznick, 1957 yılında organizasyonun iç faktörlerinin dış çevre durumlarıyla uyumlaştırılması gerekliliğini vurgulamış ve günümüzde SWOT analizi olarak bilinen modelin geliştirilmesine öncülük etmiştir (Barutçugil, 2013: 52-53).

1960'ların ortalarına gelindiğinde ise Ansoff bu yaklaşıma bazı temel kavramlar ekleyerek bir karar matrisi oluşturmuştur. Çalışmasında, mevcut (gerçekler) ile hedefler (planlananlar) arasındaki boşluğa dikkat çekerek, "boşluk azaltma eylemleri" isimli bir analiz modeli sunmuştur (Ansoff vd., 1976: 257).

Drucker ise hedeflerle yönetim teorisini sunmuştur. Yönetimin, iyi tespit edilmiş hedefler ile başarılı olacağını ve dolayısıyla amaçların belirlenmesi, yayılımı ve gözlemlenmesi gibi bir sürecin, işletmenin bütün düzeylerine entegre edilmesini savunmuştur (Drucker, 1954). Drucker, stratejik düşüncenin ana argümanlarından biri olan 'işletmenin amacı nedir' sorusuna, amacının dışsal olduğunu, yani müşteri ihtiyaçlarının yaratılması ve tatmin edilmesi olduğunu ifade eden ilk kişi olmuştur (Barca, 2005: 10).

Michael Porter, 1980-1990 döneminin en etkili strateji düşünürü olarak, beş güç analizi, jenerik stratejiler ve değer zinciri olmak üzere üç önemli ve yeni kavramı ortaya koymuştur (Barutçugil, 2013: 74). Princeton Üniversitesi'nden J. Von Neumann ve O. Morgenstern, 'Theory of Games and Economic Behavior' (Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış) adlı eserleriyle, yönetim stratejisi kavramını inceleyen ilk akademisyenler olarak tarihe geçmişlerdir (Çomaklı vd., 2007: 4).

Kaplan ve Norton, 2001 yılındaki yayınlarında, işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini açıklamışlardır. Kaplan ve Norton başlangıçta performans yönetimi olarak tanımlamış oldukları



dengeli sonuç kartını, stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamışlardır (Braam ve Nijssen, 2004: 338).

Stratejik yönetimin gelişmesine katkıda bulunanları ve iz bırakan yılları şu şekilde ifade edebiliriz (Hussey, 1998: 5); 1963-70 yılları arası Stanford araştırma enstitüsü, planlamayla yapılandırılmış düşünce sistemi dönemi, 1965 Igor Ansoff'un kurumsal stratejiye analitik yaklaşımı ve 1972 yılındaki strateji kavramını kullanması, 1980 James Quinn mantıklı artırımcılığı, 1982 Kenichi Ohmae stratejik düşünme ve Thomas Peters ve Robert Wareman mükemmellik arayışları, 1985 Henry Mintzberg'in niyet edilen ve gerçekleşen stratejiler kavramı ve Igor Ansoff'un durumsallık yaklaşımı anlayışı, 1986 Noel Tichy ve Mary Devanma dönüşümcü liderlik kavramı, 1987 Michael Porter'un rekabet avantajından kurumsal stratejilere ve 1994 Gary Hammet ve C.K. Prahalad'ın gelecek ve rekabet için endüstrilerin yeniden şekillendirilmesi konuları olarak özetleyebiliriz.

## 2. Stratejik Yönetim Literatürü

Stratejik yönetim literatüründe, çevresel koşullara uyumun sağlanması konuları önemli tartışma alanı olmuştur. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney'e göre, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynakları önemli rol oynar. Barney'e (1991) göre; bir örgütün bileşenleri stratejisiyle uyuşmalıdır. Çünkü para ve zaman bakımından bir stratejinin uygulanması çok pahalıdır. Bir strateji kaynaklar ile hem miktar hemde tür bakımından kullanılabilir ve uyumlu olmalıdır (Barney, 1991: 105).

Literatürdeki pek çok çalışmada, stratejinin tamamen çevresel koşullardan mı kaynaklandığı veya strateji ve çevresel boyutlar

**SYAD**

**2018/2**

arasında iki yönlü bir uyum olup olmadığı tartışıla gelmiştir. Porter (1981)'a göre yapı, davranış ve performans paradigması piyasa yapısı ile işletme davranışları arasındaki iki yönlü etkileşimi varsayar. Örgüt teorisindeki ve stratejik yönetimdeki çağdaş görüş, örgütlerin çevrelerini harekete geçirmeleri (Weick, 1979) ya da alanların da birincil stratejilerini tanımları ve daha sonra ikincil stratejilere göre (Bourgeois, 1980) seçili alanda gezinmeleridir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 517). Literatürdeki, Andrews (1971), Hofer ve Schendel (1978) gibi araştırmacılara göre, strateji formülasyonunda en yaygın paylaşılan varsayımlardan biri, bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşılaştığı çevresel veya örgütsel koşullara uyması ve uyumu açısından tanımlanabilir olmasıdır (Zajac, Kraatz ve Bresser, 2000: 429).

Literatürde işletmelerdeki strateji uygulamalarının örgütsel yapılar üzerindeki etkileri ve mevcut örgütsel yapının işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamalarına olan etkisi ve bu etkinin önemi ve strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konuları tartışıla gelmiştir. Örgütler az da olsa çevrelerini etkileme çabasına da girebilirler. Ancak çoğunlukla çevreleri ile uyum ve bütünleşmeye çalışırlar. Gupta ve Govindarajan (1984), etkileşimli etkiler açısından strateji ve yönetsel özellikler değişkenleri arasındaki uyumu belirlerken, Miller ve Friesen (1984), başarılı ve başarısız işletmeler grubunun daha büyük değişkenler arasındaki farklı konfigürasyon modellerini araştırmışlardır (Venkatraman, 1989: 424). Miles ve Snow (1980), bir örgütün sürekli olarak kendi ve çevre uyumu ile kendi iç yapıları ve yönetim süreçleri arasında bir uyum sağlamaya çalıştığını iddia etmişlerdir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 518).

## 2.1. Stratejik Yönetim Okulları

Stratejik yönetim okulları temel varsayımları dikkate alındığında iki grup altında toplanabilir. Bunlar; öngörücü-buyrukçu okullar ve gelişmeci okullardır. Öngörücü buyrukçu okullar; tasarım okulu, planlama okulu, konumlandırma okulu ve bir açıdan da girişimcilik okuludur. Gelişmeci-betimleyici Okullar; bilişsel okul, güç okulu, kültür okulu, çevre okulu ve öğrenme okuludur (Özdemirci, 2011: 42). İçeriğe ilişkin çalışmalar, stratejinin ne'si ile ilgilenirken, sürece ilişkin olanlar nasıl'ı ile ilgilenir. Bu iki alt grup çalışmalar farklı yönelimlere sahiptir. İçeriğe ilişkin çalışmalar kaynağını daha çok ekonomiden alırken, sürece ilişkin çalışmalar sosyoloji, örgüt kuramı, davranış bilimleri, siyaset bilimi ve psikolojiden almaktadır. Ayrıca, içeriğe ilişkin çalışmalar strateji belirlemede bilinçli ve akılcı insanı odağa alırken, sürece ilişkin çalışmalar birey, grup, güç dengeleri, sınırlı rasyonalite gibi insan doğası ve kurumsal ilişkileri esas almaktadır (Barca, 2005: 22).

Tasarım okulu, stratejik yönetim literatürünün temellerini atan okuldur. Okulun en önemli temsilcileri; Selznick (1957), Chandler (1962) ve Andrews(1965)'tir. Tasarım okulunda, dış çevre anahtar başarısı faktörleri açısından; organizasyonun dâhili güç ve zaafı ise ayırt edici yetenekler açısından ele alınır (Sarvan vd., 2003: 75–76). Stratejinin uzun dönemli resmi bir planlama süreci olduğunu öne süren Planlama okulu'nun en önemli temsilcisi Ansoff'tur. Burada strateji, üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir (Özdemirci, 2011: 43).

Stratejinin, işletmenin pazarda nasıl konumlandırılarak belirlendiğini ve rekabet kurallarının pazarda ortaya çıktığını öne süren konumlandırma okulu'nun en önemli temsilcisi Sun-Tzu (M.Ö. 400) ve

**SYAD**

**2018/2**

Porter (1980)'dır (Sarvan vd., 2003: 80–81). Stratejinin kültürden bağımsız bir şekilde oluşamayacağını öne süren kültür okulunun en önemli temsilcileri Rhenman ve Norman'dır. Kültür okulu, strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır (Özdemirci, 2011: 47–48).

Toplumdaki güç ilişkilerinin örgütü kuşattığını; örgüt içinde mikro güç alanlarının bulunduğunu, diğer örgütlerle ilişkilerde de güç dengelerinin söz konusu olduğunu ve stratejiyi de bu güç unsurlarının belirlediğini öne süren güç okulu'nun en önemli temsilcileri; Hinnings, Hickson, Pennings ve Schneck'dir. Güç okulu iki temel kuram ile özetlenebilir. Bunlar; stratejik koşul bağımlılık kuramı ve kaynak bağımlılığıdır (Pennings vd., 1974: 22-23). Stratejinin sadece bir anlaşılma biçimidir, buna göre, 'strateji bir plan değil, öğrenme sürecini barındıran bir karar dizisidir' diyen öğrenme okulu' nun en önemli temsilcileri Lindblom ve Mintzberg'dir (Barca 2005: 25).

Ne kadar planlama yapılırsa yapılsın, çevrenin kendisine en uygun olanı seçtiğini ve kurumsal baskıların, toplumsal meşruiyetin, beklentilerin, inançların kuramsal eşbiçimlilik yaratacağını öne süren çevre okulunun en önemli temsilcileri Selznick ile Hannan ve Freeman'dır. Popülasyon ekolojisi de, örgütlerin, faaliyetleri için gerekli kaynakları elinde bulunduran çevreye bağımlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kurumsallaşma kuramında, örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir (Hannan ve Freeman, 1977: 929-930).

M. Barca (2005), stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda üç grubun etkili olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; akademisyenler (örneğin Harvard Business School), pratisyenler (örneğin Alfred Sloan)

ve danışmanlık şirketleridir (örneğin McKinsey, Boston Consulting Group, Bain gibi) (Eryılmaz, 2016: 13).

Literatür taraması sonucunda, içerik araştırmalarının genellikle başarının maddi kaynaklarının neler olduğu konularına odaklanırken, pozisyon ve kaynaklara dayalı okullara dayanmakta oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, süreç araştırmalarının temel sorularının genellikle ortanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejik yönetim sürecine odaklanırken planlamacı okul ve öğrenme okullarına dayanmakta oldukları, bilişsel araştırmalarda başarılı işletmelerin zihinsel yapısına ve düşünme tarzına yönelik konulara odaklanırken rasyonel/analitik okul ve sübjektif / yorumsamacı okullara dayanmakta oldukları, bağlamsal araştırmalarda ise ana konunun işletmelerin dış çevre ile etkileşimini ve çevrenin işletmelerin başarısı üzerindeki etkisine yönelik adaptasyon ve yenilikçi okullara dayanmakta oldukları tespit edilmiştir.

**SYAD**

## **2.2. Stratejik Yönetime Dair Güncel Araştırma Konu ve Olguları**

**2018/2**

Stratejik yönetimin kuram ve araştırmalarına göre genellikle araştırma konularının alt araştırma alanlarına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Özgür tercihlerle ilgili bağlamsal araştırmalar, içsel faktörler ile ilgili içerik araştırmaları, planlama ve öğrenme ile ilgili süreç araştırmaları ve objektif ve sübjektif faktörlerin etkili olduğu bilişsel araştırma alanları alt alanlara göre konular sınıflandırılmıştır.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra, strateji ve stratejik yönetim konularında eskiye oranla literatürde daha fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında uygulamaya yönelik daha fazla araştırma yapılmasının işletmelere rehberlik edip alana katkı sağlayacaktır. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu

olmuştur. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Günümüzde stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır. Artık işletmeler için her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahip olabilmektedir.

Stratejik yönetime dair mevcut literatürdeki güncel tartışma konularının tespitine yönelik, Strategic Management Journal'da 2018 yılı itibariyle son beş yılda yayınlanan makalelerdeki belli başlı strateji konularını ve araştırma sorularını şu şekilde özetleyebiliriz;

- İşletmelerin birleşmesi sonrası örgütsel kimlikleri, entegrasyon sürecinde, birleşmelerden kaynaklanan sinerjilerin gerçekleşmesini nasıl etkiler? İşletmelerde kültürel uyum ve örgütsel uyum konusu.
- Ağ modaliteleri nasıl oluşur ve işletmelerin ağları, stratejik önemini artırır mı? İşletmelerde yapısal boşlukların önemi nedir? İşletmelerde ağlar büyürse, değer yaratma olanağı artar mı?
- Örgütlerin içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konumlarının (sosyal etkilerinin) örgütsel alandaki taklit ve yaygınlaşmaya (eşbiçimliliğe) etkisi nedir? Sosyal ağ düzeninde örgütler arası yerleşik ilişkilerden kaynaklanan avantajlı pozisyonların örgütsel alana etkisi nedir? Örgütsel gücün, saygınlığın, çıkarların, sosyal sermayenin, örgüt ağlarının ve bu ağlarda örgütler arası ilişkilerin örgütsel değişime katkısı ne olabilir?
- Yerleşmiş örgütler arası ilişkilerden sosyal ağ düzeyinde ortaya çıkan avantajlı konumlar, stratejik kararları etkiler mi? Stratejik karar değişikliklerinde yapısal boşlukların önemi nedir? Ağ yapısının örgüte etkisi?
- Ağların stratejik yönetim süreçleri ve uygulamaları üzerindeki etkileri nelerdir? Sosyal faktörlerin örgütsel alan üzerindeki etkisi nedir?

Yapısal boşlukların, stratejik karar değişikliklerinde alan içerisinde göreceli olarak daha merkezi bir konumda bulunan örgütlerin katkısı nedir?

- Bir işletmenin stratejisi nereden gelir? Ortaya çıkan bir strateji oluşturma modelini geliştirmek.

- Stratejik değişimin yönetilmesinde CEO kişiliğinin etkisi nedir? Üst yönetim stratejik yenilemeyi nasıl şekillendirir? Stratejik değişimin ve dönüşümün başlatılması ve uygulanması, CEO karizması zaman içerisinde işletme stratejisinde kendisini nasıl gösterir? Karizmatik liderler, Yenilik dinamiği ve strateji yapma.

- İşletmelerde yaygın olarak kullanılan strateji araçları nelerdir? Strateji araçlarının karşılaştırılması, kullanımı, seçimi ve uygulanması ve strateji dinamikleri.

- CEO ve üst yönetim ekibi gibi stratejik liderler işletme performansındaki farklılıkları belirleyebilirler mi? Üst düzey yöneticilerin stratejik aksiyona olan inançları.

- İnsan kaynakları yönetimi ile iş stratejileri arasında doğrudan bir ilişki var mıdır? Stratejiler ile insan kaynakları yönetiminin uyumunun işletme performansına katkısı nedir? Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejilerin başarı ile uygulanmasını ne derece etkiler?

Ülkemizde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların genel bir görünümünü ortaya koyan, Barca ve Hızıroğlu (2009), Dalyan (2002), Duman ve arkadaşları (2005) gibi bazı akademik çalışmalarda söz konusudur. Bu çalışmalardan Duman ve arkadaşları 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayımlanmış, yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye'deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmışlardır. Barca ve Hızıroğlu, 2000-

2008 yılları arasında yapılan ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerindeki bildirilerden hareketle stratejik yönetimin entelektüel yapısını değerlendirmişlerdir. Dalyan stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdelenmiştir (Köseoğlu, Karayormuk ve Barca, 2013: 79-110).

### **Sonuç**

Strateji, analitik düşünmenin, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin organizasyonel dinamizmi ve gelişmeyi, olumlu değişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır. Strateji odaklı bir işletmelerde, strateji tüm çalışanlara yayılmış, strateji herkesin işi ve sürekli bir iş haline getirebilmiş ve değişimlerini başarı ile yönetebilmişlerdir. Stratejik yönetim etrafında olanlara tepki gösteren, onlara uyum sağlayan bir yönetim değil, şartları değiştirme çabası içerisinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik, proaktif bir yönetimdir.

Günümüzde stratejik yaklaşımları bilgiye odaklanmıştır. Her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahiptir. Sürekli değişim ve öğrenme ile stratejik düşünme, güncel kavram ve uygulamalardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir. Başarılı bir strateji yürütülmesi, işletmeyi çevresel değişimler ve rakiplerin davranışları karşısında, kaynaklarının doğru kullanılmasını sağlayarak doğru yere doğru zamanında, doğru şekilde götüren kararların bütünüdür. Çalışanların kavrayıp inandıkları bir strateji, potansiyellerinin geliştirilmesine ve yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olur.

1980-2000’li yıllarda stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkıyı sağlayan eserler Porter’ın iken, 2001–2013 döneminde ise kaynaklara dayalı okul temsilcilerinin çalışmaları olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu düşüncesinden kaynaklara dayalı okul çalışmalarına doğru bir yönelim olmuştur (Çetin ve Çaylan, 2015: 115). Strateji gelişim süreci



içerisinde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bir plan olarak, taktikler bütünü olarak, model olarak strateji, örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkat çekerken, bakış açısı olarak strateji, örgüt içine yoğunlaşan zihni bir tasarımı ifade etmiştir.

Özellikle 2000’li yıllardan sonra, strateji ve stratejik yönetim konularında eskiye oranla literatürde daha fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Günümüzde stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır.

Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda, rekabet avantajı kavramında sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Rekabet avantajı kavramı stratejik yönetim kavramının merkezine oturtulmuştur. Klein (2001) çalışmasında, rekabet avantajının tam olarak ne anlama geldiği sorusunu sormuştur. Porter’ın dahi, rekabet avantajına tam bir açıklık kazandırmadığından bahsetmiştir. Düşünür, Barney’in rekabet avantajını kavramsallaştırmasına potansiyel rakipleride dahil ettiğinden bahsetmiştir. Rakiplerin kiminin tespitinin imkânsız olduğunu savunulmuştur (Eryılmaz, 2016: 14-15).

Klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim yaklaşımları bağlamında strateji oluşturmada iki bakış açısı vardır; planlama bakış açısı ve evrimdir. Planlama bakış açısı ile strateji: sistematik, niyetli bir plan veya gelişim için bir rehber durumundadır. Evrim bakış açısında ise, stratejiyi daha çok zaman içinde evrim geçiren, rotanın değişebileceği, gelişim amaçlı verilen önemli kararlar olarak görmek gerekir (Robbins, 1990: 121-122).

Bu çalışmada, strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, uygulanan modeller ve ortaya çıkan yaklaşımlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Strateji ve stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Sonuç olarak, strateji ve stratejik yönetim kavramlarının ve düşüncesinin, başlangıcından bu yana geçirmiş olduğu değişimler ve önemi vurgulanmıştır. Tarihi süreçte strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin değişmesi ve gelişmesini sağlayan ana nedenler; değişen iç ve dış çevre koşulları olduğu görülmektedir. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur.

Stratejik yönetim alanında yapılan akademik çalışmaların taranması sonucunda, işletmeler için sürdürülebilir uzun dönemli rekabet avantajını nasıl elde ettiklerini ve bu rekabet avantajlarını doğuran mekanizma veya engelleri açıklamaya yönelik oldukları görülmüştür. Literatür taraması sonucunda, aşağıda listelenip sınıflandırılan konularda akademik olarak stratejik yönetim araştırmalarına konu edinildiği tespit edilmiştir. Stratejik yönetim ve strateji konularındaki bazı akademik yerel yayın kaynaklarındaki makale konuları, mevcut stratejik yönetim araştırmalarının yönünün tespitine yönelik listelenmiştir.

Mehmet Barca tarafından stratejik yönetim araştırmaları temel, içerik, süreç, bilişsel ve bağlamsal araştırmalar olarak sınıflandırılmıştır. Bilimsel araştırmalara konu olan bu belli başlı stratejik yönetim konuları ve araştırma sorularını şu şekilde özetleyebiliriz;

- İşletmelerin başarılarının kaynağı nedir? İşletmeler niçin farklı başarılar sergilerler? (Stratejik yönetimde temel sorular)

- İşletmeler arası farklılıklar niçin süreklilik arz eder? İşletmeler arası farklılıkların eşitlenmemesinin nedenleri nedir? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- İşletmeler niçin farklı strateji ve yapılar benimserler? Farklı stratejik tercihlerin nedenleri nedir? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- Stratejik tercih ve uygulamalar ile içinde faaliyet gösterilen çevre arasındaki ilişki nedir? Çevresel/bağlamsal farklılıklar stratejik tercihleri ve uygulamaları ne ölçüde belirler? (Stratejik yönetimde temel sorular)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejilerin içeriği nedir? (Stratejik yönetimde içerik araştırmaları)
- Rekabet avantajını yakalamaya yönelik stratejik tercihlerin başarı üzerindeki etkisi nedir? Başarının maddi kaynakları nelerdir? (Stratejik yönetimde içerik araştırmaları)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin izlediği stratejik yönetim süreci nasıldır? Yani başarıya götüren süreç yönetimi (karar ve uygulama) nasıldır? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Uygulama içinde strateji nasıl şekillenir? Yöneticiler stratejiyi nasıl yaratır ve geliştirirler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- İşletmelerin başarısından strateji yapı ilişkisinin etkisi ne ölçüdedir? Strateji mi yapıyı, Yapı mı stratejiyi belirler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Stratejilerin oluşumunda farklı düzeylerde yönetimin rolü nedir ve uygulama içinde strateji nasıl şekillenir? Stratejilerin ortaya çıkarılmasında ve geliştirilmesinde liderliğin rolü nedir? (Stratejik yönetimde süreç araştırmalarında zaman boyutuyla stratejik olguların oluşumunu açıklamak)

**SYAD****2018/2**

- Çevre – İşletme etkileşimi ne ölçüde işletmelerde uygulanan stratejileri etkiler? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- İşletmeler strateji değiştirmeye neden ihtiyaç duyarlar? İşletmelerde stratejik değişimin yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamadaki rolü nedir? (Stratejik yönetimde süreç araştırmaları)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin zihin yapısı ve düşünme tarzı nasıldır? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- İşletmeler niçin farklı strateji ve yapılar benimserler? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- Stratejik kararlarda örgütsel kültürün etkisi nedir? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- İşletmelerde rekabet algısı ve strateji tercihi (savunmacı ve saldırgan stratejiler) arasındaki ilişki nedir? (Stratejik yönetimde bilişsel araştırmalar)
- Ortalamanın üstünde başarı gösteren işletmelerin dış çevre ile etkileşimi nasıldır? Çevrenin stratejik tercih ve başarı üzerindeki etkisi nedir? İşletmeleri başarıya götüren çevresel dinamikler nelerdir? (Stratejik yönetimde bağlamsal araştırmalar)
- İşletmelerde dış çevre ile iç çevre arasındaki etkileşim nasıldır ve dış çevrenin başarı üzerindeki etkisi nedir? İşletmelerin stratejilerini etkileyen dış çevre faktörleri ve görece etkileri nelerdir? (Stratejik yönetimde bağlamsal araştırmalar)
- İşletme – çevre ilişkilerinde adaptasyonun gerekliliği ve önemi nedir?
- Günümüzde rekabet avantajının dayanağı değişip karmaşıklaşmakta mıdır?
- İşletmelerde uygulanan stratejiler ile etik arasındaki ilişki nedir?

- Türkler ve batılılar arasındaki strateji yapmadaki temel farklar nelerdir?

### Kaynakça

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2013). Stratejik Yönetim, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ansoff, I., Declerck, R.P. ve Hayes, R.L. (1976). From Strategic Planning To Strategic Management, Wiley & Sons, London.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 5, S. 1, Mart, 7–38.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, ASOMEDYA: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Nisan/Mayıs/Haziran, ss.34–52.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 4, S. 1, Nisan, 113–148.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), s. 99-120.
- Barutçugil, İ. (2013). Stratejik Yönetim. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Braam, J.M. ve Nijssen, E.J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience. Long Range Planning, Vol. 37, pp.335–349.
- Bryson, J.M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4. Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Çetin, Ç.K. ve Çaylan, D.Ö. (2015). “Stratejik Yönetim Yazınının Entellektüel Yapısında Değişim”, Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, 10–120.
- Çomaklı, Ş.E., Ekici, K.M. ve T.Z. Şahım. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim. 1. Baskı. Ankara: A-C Yayınevi.
- Domenech, M. ve Guillen M. (2006). The Intellectual Evolution Of Strategic Management And Its Relationship With Ethiccs And Social Responsibility, Working Paper No: 658, IESE Business School-University Of Navarra, October, ss. 1-22.
- Duman, Ş.A., Kalemci, A.R. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss. 57-72.
- Eryılmaz, M.E. (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?, Turkish Journal of Management, Vol 1, No 1, ss. 9-22.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, Harvard Business Review, Vol 83, NO 7/8, pp.148–161.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol 68, No 3, pp.79–91.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, pp.929-964.
- Hussey, D. (1998). Strategic Management: From Theory to Implementation, 4.Edt., Butterworth Heinemann, Oxford.
- Köseoğlu, M.A., Karayormuk, K. ve M. Barca. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, İş Ahlakı Dergisi, Turkish Journal of Business Ethics, Mayıs, Vol. 6, No. 1, ss. 79-110.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (1995). The Strategy Process, European Edition, Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management, The Free Press, New York.

**SYAD**

**2018/2**

- Mütercimler, E. (2011). Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Vol. 24, No 1, ss. 213-228.
- Özdemirci, A. (2011). Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma, 1. b., Beta Basım, İstanbul.
- Pamuk, G., Erkuş, H. v.d. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, 1. b., İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Pennings, J.M., Hinings, C.R., Hickson, D.J. ve Schneck, R.E. (1974). Structural Conditions of Intra Organizational Power, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 1, March, pp.22-44.
- Porter, M.E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - With a New Introduction , The Free Press. New York.
- Robbins, S.P. (1990). Organization Theory: Structures, Designs and Applications, 3. Ed., Prentice-Hall, International Editions, USA.
- Saklı, A.R. (2012). Stratejik Kurumsal Yönetişim. 1. Baskı. Ankara: Nobel Kitap.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İİBF Dergisi, S. 6, 73-122.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline, Doubleday, New York.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1, Ankara, ss.99-118.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War, Business History, Vol. 43, No. 2, pp. 99-124.
- Venkatraman, N., Camillus, J.C. (1984). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, Academy of Management Review, Vol. 9, No 3, pp.513-525.
- West, G.P. ve Bamford, C.E. (2010). Strategy: Sustainable Advantage and Performance, International Ed., South-Western, Canada.
- Wing, R.L. (1995). Strateji Sanatı, 1.b., Çev. Mehmet Sami DENKER – Sharifah M. ALSAGOFF, Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, Academy of Management Review, Vol 14, No 3, pp.423-444.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, 1.b., IQ Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Liderlerin Stratejik Sorumlulukları, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, IQ Yayıncılık, İstanbul.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Zajac, E.J., Kraatz, M.S. ve Bresser, R.K.F. (2000). Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change, Strategic Management Journal, April, Vol. 21, No 4, pp.429-453.