Öneri.C.9.S.34.
Temmuz 2010.57-69.

İŞLETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARININ MİNTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Refika BAKOĞLU[1]. Esra DİNÇ ÖZCAN[2]

[1]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.
[2]Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

EVALUATION OF BUSINESS LEVEL STRATEGY PARADOXES IN TERMS OF MINTZBERG'S TEN STRATEGIC MANAGEMENT SCHOOLS

Abstract: The paradox whether resources or markets should be the starting point while determining business level strategies has been discussed in the literature. This study aims at evaluating the "sources or markets paradox" while determining the business level strategy in terms of ten strategic management schools of Mintzberg. Within frames of schools' basic assumptions regarding strategy determination, it was attempted to determine which strategy paradox is compatible with the strategic management schools. As a result of this study, it was found out that Configuration School which uses today's paradigm can be assessed in the same category as Design School in terms of paradox of business level strategy determining. It might be considered as an interesting result that the rest of the schools are more in line with the markets perspective apart from relatively old schools of design, environment and positioning.

Keywords: Business Level Strategy, Market and Resource Paradoxes, Strategic Management Schools.

İŞLETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARININ MİNTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özet: Literatürde işletme düzeyinde stratejiler belirlenirken kaynaklardan mı yoksa pazardan mı hareket edilmesi gerektiği yönünde bir paradoksun bulunduğu tartışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletme düzeyi strateji belirlenirken karşı karşıya kalınan kaynaklar ya da pazarlar paradoksunu Mintzberg tarafından belirlenen on stratejik yönetim okulu çerçevesinde değerlendirmektir. Bu çerçevede bu okulların her birinin strateji belirlemeye ilişkin temel varsayımları dikkate alınarak, hangi strateji paradoksunun hangi stratejik yönetim okuluna daha yakın bir noktada durduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda günümüz paradigmasını kullanan Biçimleşme Okulunun, işletme düzeyinde strateji belirleme paradoksu açısından Tasarım Okulu ile aynı kategoride değerlendirilebileceği tespit edilmiştir. Göreli olarak eski planlama, çevre ve konumlandırma okullarının dışındaki diğer okulların ise kaynaklar yaklaşımına daha yakın olduğu tespiti ilgi çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Düzeyi Strateji, Pazar ve Kaynak Paradoksu, Stratejik Yönetim Okulları.

I. GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe strateji belirleme süreci ile ilgili olarak çeşitli araştırmacılar değişik sınıflandırmalar yapmıştır. Örneğin Chaffe strateji tanımlarının literatürde üç belirgin grup oluşturduğunu ifade etmiştir ve bunları; doğrusal stratejiler, açıklayıcı stratejiler ve uyum stratejileri olarak belirtmiştir [1]. Whittington ise strateji yaklaşımları ile ilgili dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır. Bunlar; klasik yaklaşım, evrimsel yaklaşım, oluşumsal yaklaşım ve de, sistemik yaklaşım olarak ifade edilebilir [2]. Mintzberg ise daha kapsamlı bir sınıflandırma yaparak on stratejik yönetim okulu tanımlamıştır. Bu okullar: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu Biçimleşme Okulu olarak belirtilebilir [3].

Bu sınıflandırmalar stratejinin "ne" olmasından çok "nasıl" olduğu ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, bu sınıflandırmalar strateji oluşumunun "**sürecini**" temsil etmektedirler. Strateji "**içeriği**" ile ilgili yaklaşımlar ise sürdürülebilir performans farklılıklarının kaynakları ile ilgilenmektedir [4].

De Witt ve Meyer [5], **Strategy** adlı kitabında işletme düzeyi strateji paradokslarını içerden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri perspektif olarak ikiye ayırarak incelemektedir. Ülgen ve Mirze [6] **Stratejik Yönetim** adlı kitabında bu paradoksları fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımı olarak ifade etmektedir. Literatürde farklı şekilde anılmasına karşılık tüm yaklaşımlar özünde aynı noktalara vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada işletme düzeyi strateji paradoksları vurgu yaptıkları noktaları dikkate alınarak "pazarlar ve kaynaklar paradoksu" olarak ifade edilecektir.

Temelde işletme düzeyinde strateji belirlenirken yüksek katma değere ya da karlılığa ulaşabilmek için; **pazarlar** paradoksu strateji belirlenirken işletmenin dış çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğini belirtirken **kaynaklar** paradoksu ise işletmenin güçlü yönlerinin, kaynaklarının başlangıç noktası olarak alınması gerektiğini belirtmektedir.

Bu çalışmanın amacı Mintzberg'in on stratejik yönetim okulunun temel varsayımları doğrultusunda pazarlar ve kaynaklar paradoksunun hangi stratejik yönetim okuluna daha yakın bir noktada bulunduğunu belirlemektir. Çalışmanın en önemli sınırlılığı, stratejik yönetim okullarının başlangıç aşamasındaki temel varsayımlarından ve öncülerinden hareketle incelemenin yapılmasının tercih edilmesi ile ilişkilidir. Bunun nedeni, bu çalışmayı yapanların günümüz paradigmasının söz konusu okulları etkilemesi boyutunu minimize etmek istemeleridir. Stratejik Yönetim Okulları açısından Mintzberg'in çerçevesine sadık kalınması da yine aynı nedenle tercih edilmiştir.

Bununla birlikte Mintzberg'in çalışması kaynaklar paradoksunun popüler olmasından sonra yayınlanmış olduğundan, bu çalışmanın kaynaklar paradoksunun ortaya çıkış fikrinden yoksun olduğu da dikkate alınmalıdır.

Son olarak, sonradan literatüre katılan kaynak paradoksunun savunucularının strateji belirlemede pazar paradoksunun varlığını yadsımadığını ve bu çerçevede yapılan ayırımın bir ikilem değil paradoks olduğunu ve akademik amaçlarla bu sınırların çizildiğini belirtmek gerekir. Ayrıca elde edilen stratejik sonuçlar açısından farklılığın söz konusu olduğu iddiası da bulunmakla birlikte, bu çalışmada okullar açısından kaynak ya da pazar paradoksunun etkisinde olmasına göre yaratacağı performans farklılıkları tartışmaları kapsam dışında tutulmuştur.

II. İŞLETME DÜZEYİNDE STRATEJİ PARADOKSLARI

İşletme düzeyinde strateji, belirli bir iş kolunda firmanın rekabetçi başarısı veya başarısızlığı ile ilgili özelliklerindeki değişmeler ile ilişkilidir. İşletme düzeyinde strateji belli bir endüstride veya bir ürün pazarının bir bölümünde nasıl rekabet edileceğine odaklanmaktadır. Ayırıcı yetenekler ve rekabet avantajı genellikle bu düzey stratejinin en önemli unsurlarıdır [7].

İşletme düzeyi stratejilerin formülasyonu ve uygulanmasında literatürde çeşitli fikirler bulunmaktadır. Ancak işletme düzeyi stratejilere ilişkin iki farklı perspektiften bahsedilebilir. İşletme düzeyi strateji paradoksları olarak adlandırabileceğimiz bu paradokslardan pazarlar ve kaynaklar paradoksu stratejinin oluşturulması sürecine farklı açılardan yaklaşmaktadırlar.

Bu iki paradoks arasındaki farkları anlamak için benzerliklerle başlamakta fayda vardır. Her iki görüş de, iyi bir stratejinin karşılaması gereken dört esas kriter bulunduğunu kabul etmektedir. Bunlar; stratejilerin *akla yatkın* (uygulanabilir) ve *tutarlı* olması, rekabetçi bir *avantaj* sağlaması ve de işletme ve çevresi arasında *uyumu* sağlaması olarak belirtilebilir. Kısacası her iki bakış açısı da firma ve dış dünya arasında rekabet avantajının oluşturulması ve sürdürülmesinde aynı varsayımları paylaşmaktadırlar. Ancak bunu başarma yolları farklılık göstermektedir [8].

II.1. Pazarlar Paradoksu

Bu paradoks çevredeki fırsatların analitik olarak araştırılmasını önerir ve stratejistleri harekete geçirerek stratejik karar almalarına yardımcı olmayı amaçlar[6]. Firmaların, strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu paradoksa göre başarılı firmalar dışa uyumlu ve stratejisini pazardan elde ettiği bilgilere göre planlayan (market-driven) firmalardır. Bu gibi firmalar müşterilerinden ve rakiplerinden gelen işaretleri almakta ve kendi oyun planlarına karar verirken bu işaretleri kullanmaktadırlar [5].

Bu paradoksta strateji; rekabetçi güçlere karşı savunma oluşturma ya da herhangi bir endüstri dalında rekabetçi güçlerin nispeten daha zayıf olduğu uygun bir konum bulma olarak görülmektedir [9]. Pazarlar paradoksu sanayi kolundaki rekabet yoğunluğu ve kazanç potansiyelini belirleyen pazar bölümünün önemini vurgulamaktadır. Cazip bir pazarda kendisine yer arayan firma rakiplere karşı kendisini savunmak durumundadır. Yönetimin görevi önemli yetenekleri belirlemek ve geliştirmek olmasına rağmen, bu yaklaşımda asıl mesele cazip bir pazarda savunulabilir maliyet veya farklılaştırılmış bir pozisyon elde etmek ve stratejik yatırımlar, fiyat stratejileri ve işaretler arasında denge kurmaktır [10].

Bu görüşün öncülerinden Michael Porter'a göre işletmenin başarısı veya başarısızlığının merkezinde rekabet vardır. Rekabetçi strateji rekabetin gerçekleştiği temel arenada bir sanayi kolu için uygun rekabet pozisyonlarını araştırır. Rekabetçi strateji sanayi kolunun rekabet koşullarını belirleyen güçlere karşı kazançlı ve idame ettirilebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlar [11]. Porter, firmaların yeteneklerini rekabetçi kuvvetlere karşı en iyi savunma sağlayacak şekilde kendilerini nasıl konumlandırmaları gerektiğini belirtmiştir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği; rekabetçi avantaj sağlamada firmanın rakiplerine göre daha düşük maliyetli olan veya rakiplerine nazaran müşterinin düşüncesinde farklılıklar yaratan faaliyetler sürdürebilme kabiliyeti anlamına gelen iki ana stratejidir. Stratejik konumlanma belirgin bazı aktivitelerin belirgin şekilde yapılması ile ilgilidir. Özetle Porter'a göre stratejinin esası aktivitelerin rakiplerden farklı yapılmasının veya rakiplerinkinden farklı aktivitelerin yapılmasının tercihidir [11].

Porter, "rekabet stratejisinin seçiminin temelinde iki esas sorunun yattığını" ileri sürmektedir. İlk olarak, stratejistler çekici niteliklere sahip olan bir rekabet alanı

seçmeli ve daha sonra karşılaştığı beş rekabet gücüyle karşı karşıya konumlandırmalıdır. İşletmenin kar potansiyelini etkileyen bu beş güç "yeni rakiplerin girişi, ikame tehlikeleri, alıcı gücü pazarlığı, tedarikçi gücü pazarlığı ve mevcut yarışmacılar arasında rekabettir" [12].

Pazarlar paradoksunu savunanlar işletmenin belirlediği pazar fırsatlarını kazanmak için işletme kaynaklarının önemini de kabul ederler. Porter, bir firmanın rekabetçi avantajı desteklemek üzere hem çevresini saran firma etkileri, seçimleri ve süreçlerinin hem de içsel süreçler, seçimler, kaynak ve yeteneklerinin nasıl etkiler yarattığını anlaması gerektiğini vurgulamaktadır [13].

Şirket belli bir stratejiyi uygulamak için gerekli kaynakları geliştiremez veya edinemezse, spesifik fırsatların gerçekleştirilemeyeceği kabul edilmektedir. Bu nedenle, stratejistlerin bir dış konum seçerken gerçekleştirilebilir olmasını sağlamak için her zaman işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını akılda tutmaları öğütlenmektedir. Ancak, bu yaklaşıma göre, strateji belirlerken işletmenin mevcut kaynak tabanı başlangıç noktası olarak alınmaz, sadece en iyi pazar stratejisini uygulamak için işletmenin iktidarı üzerindeki potansiyel bir sınırlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu yüzden, pazarlar paradoksu "kaynak tabanı pazar konumunu izler" şeklinde özetlenebilir – işletmenin kaynak tabanı seçilen pazar konumuna uyacak şekilde uyarlanır [5].

Pazarlar paradoksu, rekabet güçlerini belirleyen güçlere karşı kazançlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyle ilgilenir. Bu doğrultuda başarıyı doğuracak belirli koşullar vardır ve oyunun kurallarına uygun hareket eden firmalar başarılı olmaktadırlar. Strateji belirleyenlerin görevi başarı sağlayacak bu koşulları yaratmak ve durumun sürdürülebilir olmasını sağlamaktır.

II.2. Kaynaklar Paradoksu

Bu paradoksa göre strateji formülasyonunun başlangıç noktası işletmenin kimliği ve amaçlarının bir ifadesi olmalıdır. Dış çevre sürekli değişken olduğunda işletmenin kimliğini belirleyen kendi öz kaynakları ve yetenekleri daha istikrarlı durumda olacaktır [14].

Bu paradoksta firmanın kaynakları, "firmanın strateji oluşturmak ve uygulamak için kullanabileceği güçleridir" şeklinde tanımlanabilir [15]. Kaynaklar; fiziksel sermaye kaynakları, beşeri sermaye kaynakları ve kurumsal sermaye kaynakları olarak sınıflandırılabilir. Fiziksel sermaye kaynakları; fiziksel teknoloji, demirbaşlar ve teçhizat, coğrafi yerleşim ile hammaddeye erişimi kapsar. Beşeri sermaye kaynakları; her bir çalışanın ve yöneticinin eğitimi, deneyimi, yargısı, zekası, ilişkileri ve anlayışını kapsar. Kurumsal sermaye kaynakları; resmi raporlama yapısı, resmi ve gayrı resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, firma içi gruplar ile bir firma ve firma çevresindeki diğer unsurlarla arasındaki gayrı resmi ilişkileri kapsar [15].

Bu paradoksa göre "işletmeler farklı kaynaklara sahiptir (kaynak heterojenliği) ve bu kaynaklar farklı rant/gelir getirme potansiyeline sahiptir". Bu noktadan hareketle firmaların farklı sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olabileceği düşünülmektedir. Buna göre, bir firma "değer yaratan bir stratejiyi herhangi bir mevcut veya potansiyel rakipleri ile aynı anda uygulamadığı ve diğer firmaların bu stratejinin faydalarını kopyalamadıkları zaman" sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olacaktır [15]. Bu yaklaşım sadece mevcut rakiplere değil; aynı zamanda potansiyel rakiplere de dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi avantaj; piyasada mevcut firmalara karşı olduğu kadar piyasaya gireceği düşünülenlere karşı da firmaya koruma sağlamaktadır.

Barney bir kaynağın potansiyel sürdürülebilir rekabetçi avantaj olabilmesi için dört kriter belirlemiştir. Bunlar: Değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik olarak belirlenebilir [15].

Değerlilik: Bir kaynağın stratejik olması için değerli olması gereklidir. Kurumun verimliliğini ve etkinliğini arttırabilecek kapasitesi olmalıdır.

Nadirlik: Bir kaynak ender rastlanır ve yüksek talebe sahip olduğunda stratejik boyuttadır.

Taklit Edilemezlik: Bir kaynak sadece değerli ve nadir olmamalı bir o kadar da taklit edilmesi güç olmalıdır.

Yerine Kullanılabilirlik: Bir kaynak nadir ve taklit edilemez olabilir. Ancak rakipler onun yapabileceklerini yapan bir başka kaynağı yerine kullanabiliyorlarsa hala o kaynak stratejik değildir.

Hamel ve Prahalad'a göre de kendisini ve rakiplerini temel yetenek perspektifinden ele almayan bir işletmeyi çok sayıda tehlike beklemektedir[16]. Stalk, Evans ve Lawrence da rekabet başarısının anahtarını bir işletmeyi müşterilerin nazarında rakiplerinden ayıran "taklit edilmesi zor örgütsel kapasiteleri" belirlemek ve geliştirmek olarak ifade etmektedir. Onlara göre, bir işletme değişmeyen bir pazar payı oluşturmamalı, bunun yerine "ürünler, pazarlar ve hatta tüm iş içerisinde ve dışında daha hızlı hareket etmesini" sağlayacak olan örgütsel kapasiteler geliştirmelidir. Üstün nitelikli kapasitelerle kazanılan esneklik bir işletme tarafından kendi endüstrisinde rekabet oyununun kurallarını devamlı olarak değiştirmek için kullanılabilir, aynı zamanda tamamen farklı endüstrilerdeki kuralları tekrar yazmak için de kullanılabilir [17].

Kaynaklar paradoksu, pazarlar paradoksunun aksine firmanın geliştirdiği, taklit edilmesi güç, savunulabilir rekabet durumunu belirten kaynakları belirlemektedir[18]. Kaynaklar paradoksunu benimseyen stratejistler, stratejilerin dış fırsatlar üzerine değil, bir işletmenin güçlü yanları üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İşletmelerin taklidi zor kabiliyetlerin ve/veya değerli varlıklarını geliştirmeye odaklanması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu paradoksa göre başarı için kaynaklar liderlik etmeli ve pazarlar onu takip etmelidir [19].

Bu benzersiz kaynak tabanı strateji oluşturmada başlangıç noktası olarak kullanılmalıdır. Bundan sonra da bu belirli güçlü yanları kullanmak için pazarlar seçilmeli, benimsenmeli veya yaratılmalıdır. İşletmenin hangi kaynaklarının daha fazla geliştirilmesi gerektiğini belirlemek ve bunları çeşitli çevresel fırsatlara uygulamak bir stratejinin tamamıyla ilgili olduğu şeydir. Kaynaklar paradoksunu benimseyen pek çok stratejist işletmenin maddi kaynakları üzerindeki yeterliliklerinin önemini vurgulama eğilimindedirler [5].

Özetle; kaynaklar paradoksunda, işletme, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez fiziki, beşeri veya kurumsal araçlarını kontrol edebilirse firmanın sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Pazarlar paradoksunun dış çevreye odaklanan ve kaynakların çevresel zorunluluklara tepki ile elde edilip kullanılabileceğini varsayan yaklaşımının aksine kaynaklar paradoksu, kurumların benzersiz kaynaklarına odaklanmalarını ve bu kaynakları kullanabilecekleri yeni iş alanları araştırmalarını tavsiye etmektedir.

Kaynaklar paradoksunda pazarlar paradoksu bakış açısının aksine belirli pazar koşullarında başarının değişmezliğini kabul etmemekte ve oyunun kurallarına uymak yerine oyunun kurallarını belirleyen firmaların başarılı olabileceğine vurgu yapmaktadır. Kaynaklar paradoksuna göre nerede rekabet edileceğini seçmek önemlidir fakat bunun için evrensel bir yasa yoktur ve hiçbir pazar diğer bir pazardan kalıtsal olarak daha karlı değildir. Benzer şekilde firmanın gücü önemlidir ancak güçlü kaynaklara sahip firmalar her zaman kazanmaz. Firmanın bu kaynaklardan yararlanmak için doğru yeteneğe sahip olması gerekir [20].

III. MINTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU

Stratejik yönetim yazınında strateji belirleme süreci ile ilgili farklı tanımlamalar ve farklı strateji önerileri bulunmaktadır. Bu stratejilerin sınıflandırılması konusunda da çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Neoklasik ekonomiye dayanan resmi planlama sistemlerinin öncelikli olduğu stratejik yönetim evriminin ilk zamanlarından kurumsal teoriye dayanan kurumsal öğrenme ve değişimi vurgulayan son zamanlardaki yaklaşımlara kadar değişen çeşitli strateji yaklaşımları bulunmaktadır [21].

Mintzberg strateji kavramını tarihsel gelişiminden bağımsız olarak çoklu paradigmalara göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, ilgili paradigmalar baz alınarak farklı strateji tanımları yapılmıştır. Bu okullarda kendi içlerinde öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici özellikleri açısından tasnif edilmişlerdir. İlk üç okul, olması gereken yapıyı anlatan; öngörücü, sonraki altı okul, mevcut durumu özetleyen; betimleyici ve sonuncu okul ise iki özelliği de taşıyan; yani bütünleştirici bir yapıya sahiptir [3]. Bu okulları şu şekilde belirtebiliriz;

Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma süreci olarak tanımlarken, **Planlama Okulu** biçimsel bir süreç, **Konumlandırma Okulu** analitik bir süreç, **Girişimcilik Okulu** bir vizyon yaratma süreci, **Bilişsel Okul** zihinsel bir süreç, **Öğrenme Okulu** ortaya çıkan bir süreç, **Güç Okulu** bir müzakere süreci, **Kültür Okulu** ortaklaşa bir süreç, **Çevre Okulu** tepkisel bir süreç ve nihayetinde **Biçimleşme (Konfigürasyon) Okulu** bir dönüşüm süreci olarak betimlemekte, bunlardan ilk üçü öngörücü bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır [22].

IV. PAZARLAR ve KAYNAKLAR PARADOKSU TEMELİNDE MİNTZBERG'İN ON STRATEJİK YÖNETİM OKULU

İşletme düzeyi strateji paradokslarının stratejiyi formüle etmede kullanmış oldukları bakış açısı ya da başlangıç noktaları bazı düşünce okullarının da bakış açısını yansıttığı görülmektedir. Bu bölümde işletme düzeyi strateji paradoksları Mintzberg'in strateji sınıflandırması temelinde değerlendirilecektir.

IV.1. Tasarım Okulu

Tasarım Okulu'nun temsilcileri arasında Philip Selznick [23], Alfred D. Chandler [24] ve K.R. Andrews [25] gibi araştırmacılar yer alır. Stratejik yönetim düşüncesinin en eski okulu sayılan Tasarım Okulu stratejinin ne olduğu ve ne yaptığı üzerinde durmak yerine nasıl oluşturulduğu üzerinde durmaktadır [26].

Tasarım Okulu'na okuluna göre, strateji eşsiz bir kavram olarak görülmektedir ve planlanmış bir perspektif formundadır. Strateji oluşturma sürecinin mimarı olan yönetici aynı zamanda bu sürece rehberlik etmektedir. Strateji oluşturma süreci basit ve informaldir, düşünceye ve değerlendirmeye dayanmaktadır [25].

Bu okul, strateji oluşturmayı içsel güç ve zayıflıklarla, dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uyumu sağlamak olarak algılamaktadır [18]. Başka bir ifadeyle Tasarım Okulu'nun üzerinde durduğu temel kavram uyumdur. Buna göre ekonomik bir strateji "firmanın nitelikleri ile çevresindeki fırsatlar arasındaki uyum" olarak tanımlanmaktadır [3]. Bu uyum o firmanın hedeflerini ve amaçlarını belirleyip bunları ortaya çıkarmakta aynı zamanda bu hedeflere ulaşmada kullanılan temel ilke ve planları meydana getirmektedir [24]. Bu okula göre dış çevre anahtar başarı faktörleri açısından ele alınırken örgütün içsel güç ve zayıflıkları ayırt edici yetenekler açısından düşünülmektedir. Dış fırsatların dahili güçler tarafından değerlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zayıflıkların telafi edilmesi söz konusudur.[22].

Tasarım Okulu'na göre strateji oluşturma biçimsel olmayan bir şekilde sezgisel ya da biçimsel bir şekilde analitik olmamalı, bilinçli bir düşünce süreci olmalıdır. Açık seçik ve basit stratejiler, tam olarak belirlendikten sonra uygulamaya sokulmalıdır [27].

Tasarım Okulu strateji oluşturulurken işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile işletmenin faaliyette bulunacağı sanayi yapısındaki tehdit ve fırsatlar arasında bir uyumun gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Tasarım Okulu strateji oluşturma sürecinde ideal olarak dış ve iç çevre unsurlarının eşit derecede önemli olduğunu belirtmektedir.

Pazarlar paradoksu da strateji oluşturulurken firmaların karlılıkları konusunda belirleyici rol oynayan değişkenler olan farklı piyasa yapıları ve bu yapılar içindeki firma pozisyonları üzerine vurgu yapmaktadır. Kaynaklar paradoksu ise firmaların rekabet avantajlarının ana faktörleri olarak belirli kaynaklara ve yeterliliklere odaklanmaktadır [4].

Bu açıdan balkıdığında Tasarım Okulu; strateji oluşturma sürecinde firmanın dış çevresinin dikkate alınması gerektiğine vurgu yapan **pazarlar paradoksu** ile strateji oluşturulurken ağırlıkla iç çevre unsurlarının dikkate alınması gerektiğini vurgulayan **kaynaklar paradoksunu** bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

IV.2. Planlama Okulu

Stratejik planlamada 1960'lı yılların ortasına gelindiğinde, işletme liderleri stratejiyi tasarlama ve yürütmede "tek en iyi yol" fikrini kabul etmişlerdir. Bunun öteki iş birimlerinde de rekabet edilebilirliği geliştirmeyi de sağlayacağı düşünülmektedir [28]. Mintzberg'e göre birçok araştırmacının ortak olarak vardıkları yargıya göre strateji bir plandır. Strateji pattern olarak bir kararlar akımı olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, bazı alanlarda alınan düzenli kararlar zamanın ötesinde bir tutarlılık sergilediğinde stratejinin biçimlendirilmiş olacağı farz edilir [29].

Planlama Okulu Tasarım Okulu'na paralel bir şekilde gelişmiştir ve burada temel alınan model Planlama Okulu'nun da temelini oluşturmuştur. Ancak planlama okulunun temel farklarından biri strateji oluşturma sürecinin sadece zihinsel değil aynı zamanda resmi olduğu görüşüdür. Stratejiler kontrollü, bilinçli bir planlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her birinin kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle (özellikle bütçeler, hedefler, işletme planları ve programlar önemsenir) desteklenmesiyle geliştirilirler [27].

Planlama Okulunun en büyük temsilcisi Ansoff'tur [30]. Bu okulun kurucusu olarak sayılan Ansoff, stratejiyi anlamak karar sürecini anlamak için gereklidir bakış açısını benimsemiştir. Ansoff'a göre stratejik terimi "firma ile çevresi arasındaki ilişkiye ait olan" anlamına gelmektedir. Strateji; firmanın harici rekabet durumunu anlamak, ürün ve pazarın dikkatle araştırılıp seçilmiş olmasını sağlamak üzere yoğunlaşmış zeka faaliyetleri olarak anlaşılabilir [30].

Ansoff'a göre strateji belirlemede ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilmesi gereken mevcut faaliyetler ile seçilen faaliyetler arasında ortak bir bağın kurulmasıdır. İşletmeler kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır [31].

Planlama Okulu strateji oluşturma sürecini resmi bir süreç olarak görmektedir. Bu düşünce okuluna göre, strateji alt kategorilere ve programlara ayrılmış bir plan olarak görülmektedir. Strateji oluşturma sürecindeki başrol planlamacılara aittir. Strateji oluşturma süreci resmi ve kasıtlı bir süreçtir [32].

Planlama Okulu strateji oluşturulurken amaçlara uygun faaliyet sahasının seçiminin önemi üzerinde durmakta, rekabet avantajının kaynağı ve kalıcılığını pazar yapısı ve fırsatları gibi işletme dışı faktörler ile açıklamaktadır [33]. Planlama Okuluna göre firmalar rakiplerine oranla avantajlı konuma geçecekleri sahayı incelemeli ve bu alanlar üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Pazarlar paradoksunda da stratejinin belirlenme sürecinde başlangıç noktası olarak firmanın dış çevresi alınması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Pazarlar paradoksu da çevredeki fırsatların analitik olarak araştırılmasını önermektedir. Pazar ve endüstrilerin incelenmesi ve stratejinin bu incelemeler doğrultusunda oluşturulması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Bu bağlamda Planlama Okulu'nun strateji oluşturulurken pazarların dikkatlice incelenerek uygun

faaliyet sahasının seçimi bakış açısı ile **pazarlar paradoksunun** strateji belirlenirken sürekli olarak firmanın çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğini vurgulayan bakış açısı temelinde aynı varsayımları paylaştıkları ifade edilebilir.

IV.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma Okuluna göre strateji, pazaryerinde stratejik konumları seçmenin amaçlandığı analitik bir sürecin ürünüdür [34]. Başka bir ifadeyle, strateji pazaryeri, endüstri ve rekabet analizine dayalı olarak seçilmiş, bir örgütün planlı genel pozisyonları olarak görülmektedir. Strateji oluşturmada en önemli rol analistlere aittir. Strateji oluşturma süreci analitik, sistematik ve kasıtlıdır [35].

Konumlandırma Okulu'nun en önemli temsilcileri Hatten ve Schendel [35] ile Porter'dır [11]. Konumlandırma Okulu modeline göre, stratejiler genel (jenerik), özellikle sık görülen, teşhis edilebilir konumlardır. Bu nedenle stratejik yönetim analitik hesaplamalara dayanır. Aslında, pazar yapısı kasıtlı konumsal stratejilere, onlar da organizasyon yapısına yön verirler [27].

Bu okulun bakış açısı analitik bir süreç olarak strateji oluşturma şeklinde tanımlanabilir. Bu vizyon, herhangi bir endüstride, ekonomik pazar yerinde arzu edilebilecek çok az konum ya da anahtar stratejinin mevcut olduğunu savunur [36].

Konumlandırma Okulu, önceki iki okulun temel varsayımları ve modelini benimsemekle birlikte stratejinin ne olduğu konusu üzerinde de durmuştur [26]. Konumlandırma okuluna göre stratejiler piyasadaki özgün, özellikle ortak, tanımlanabilir durumlardır. Piyasa rekabetçidir ve strateji oluşturma süreci çözümsel hesaplamalar dayanan bu özgün durumların seçimi olarak görülmektedir [3]. Konumlandırma okulu rakiplere karşı savunulabilecek bazı stratejileri temel almıştır. Bu stratejiler, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma gibi stratejileridir [12]. Konumlandırma Okulu, "yüksek performans için başlangıç noktası doğru bir endüstrinin seçilmesi" olduğunu ifade etmektedir [33].

Konumlandırma Okulu'nun öncüsü olarak kabul edilen Michael Porter'a göre firmanın rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmesi yatmaktadır. Bu çevre toplumsal ve ekonomik güçleri içine alacak şekilde çok güçlü olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü rekabet ettiği sektör veya sektörler olarak ifade edilebilir [12].

Porter endüstri yapısını oluşturan beş temel gücü - sektöre yeni girecek firmaların tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri ve de mevcut firmalar arasındaki rekabet – olarak ifade etmektedir [12]. İşletmeler başarı sağlayabilmek için yeni giriş tehditlerinin sınırlı, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük, ikamenin çok az olduğu ve yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri seçmesi gerekir [33]

Konumlandırma Okulu, işletmelerin rekabet stratejilerini formüle etmenin özünde işletmenin dış çevresi ile ilişkilendirilmesi bulunduğunu savunmaktadır. Pazarlar paradoksu da aynı görüşü benimsemekte, strateji oluşturulurken işletmelerin, sürekli olarak firmanın dış çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Konumlandırma Okulu işletmelerin rekabet koşullarında başarı sağlayabilmelerini doğru endüstriler üzerinde yoğunlaşmalarına ve bu endüstriler üzerinde etkisi olan pazar güçlerine karşı işletmeyi doğru bir şekilde konumlandırmalarına bağlamaktadır. Pazarlar paradoksuna göre de başarılı firmalar dışa uyumlu ve stratejisini pazardan elde ettiği bilgilere göre planlayan firmalardır. Firmalar, rekabetin gerçekleştiği alanda bir sanayi kolu için uygun rekabet pozisyonlarını araştırmalıdır. Rekabetçi strateji sanayi kolunun rekabet koşullarını belirleyen güçlere karşı kazançlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda Konumlandırma Okulu'nun strateji oluşturma sürecine **pazarlar paradoksu** bakış açısından baktığı ve bu süreci pazarlar paradoksunun temel varsayımları çerçevesinde ele aldığı söylenebilir.

IV.4. Girişimcilik Okulu

Girişimcilik Okulu, ekonomi disiplinini temel alarak gelişmiştir. Temel çalışmalar Schumpeter [37] ve Cole [38] gibi ekonomistler tarafından yapılmıştır. Girişimcilik Okulu, stratejinin liderin zihninde yaratıldığına vurgu yaparak stratejinin liderin deneyimleri ve sezgilerinden kaynaklandığını ifade etmektedir [27].

Girişimci, burada büyük ölçüde kişiselleşmiş, vizyon sahibi, başarı güdüsü yüksek, bağımsız ve özelikle merkezileşmiş lideri ifade etmek için kullanılmaktadır [26]. Bu okul diğer okullardan farklı olarak liderliği inceler ve liderin strateji oluşturma sürecine odaklanmasının yanı sıra, liderin kişisel özellikleriyle de ilgilenir ve bunu stratejik başarı için kilit kavram olarak görür [22].

Bu okulun ana kavramı vizyondur, strateji de liderin vizyonu olarak görülmektedir [39]. Bu okulda vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılığı ile örgüt içinde ne yapılması gerektiğini ortaya koymakta ve yol gösterici fikirler oluşturmaktadır. Vizyon, liderin deneyimleri ile birleşerek girişimci stratejileri ortaya çıkaran temel unsurdur. Girişimcilik

Okulu'nda strateji oluşturma süreci de liderin bireysel olarak sezgilerine, yargılarına, aklına, deneyimlerine ve anlayışına odaklıdır [39].

Straeji perspektiflerinin tümü girişimciliğin önemini kabul etmekle birlikte Girişimcilik Okulu konuyla özel olarak ilgilenmektedir. Bu okul oldukça faydacı bir yol izlerken, vizyonu akılcı analizlerden, öğrenmekten ve kavramsal anlayıştan kaynaklanmaktadır. Güç boyutu ve kültürel boyutlar girişimci tarafından belirlenecek olup, strateji sürecini hem kolaylaştırabilecek hem de zorlaştırabilecek unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu noktada hem sezgiler hem de girişimci vizyonlar strateji oluşturmak için önemli olarak görülmektedir [40].

Girişimcilik Okulu strateji oluşturma sürecini liderin vizyonu olarak görmekte ve başarılı bir stratejiyi liderin kişilik özellikleri, sezgileri ve deneyimleriyle açıklamaktadır.

Girişimcilik Okulu'nda strateji oluşturma süreci liderin zihninde yer alan bir süreç olarak görülmesi nedeniyle dış çevre koşulları ve de örgütün iç çevre koşulları strateji oluşturma sürecinde dikkate alınmadığı, örgütsel kapsamdan kopuk bir strateji süreci açıklamasının yapıldığı söylenebilir. Bu okulun stratejinin liderin sezgileri ve deneyimleri ile şekillenmesine gerektiğine vurgu yapması nedeniyle, pazarlar paradoksundan ziyade **kaynaklar paradoksuna** daha yakın bir duruş sergilediği söylenebilir.

IV.5. Bilişsel Okul

Bilişsel Okul'un temsilcileri Simon [41] ve March ve Simon [42] olarak belirtilebilir. Bu okul özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişine odaklanır ve strateji oluşturmayı zihinsel bir süreç olarak görür [36]. Bu süreç stratejistin zihninde oluşmaktadır. Bu okula göre, strateji oluşturmada başrol stratejistlere aittir. Strateji oluşturma süreci zihinsel olmakla beraber ortaya çıkan bir süreçtir [32]. Bu yaklaşımda strateji geliştirenler farklı bilişsel tarzlara sahiptirler ve bu farklı tarzlar strateji geliştirme konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır [36].

Bilişsel Okul**,** stratejistlerin bilmesi gereken konular üzerine teoriler geliştirerek işe başlamış daha sonra ise stratejist açısından öznel ya da nesnel bir durum olan stratejik mantıksal değerlendirme sürecine yoğunlaşmıştır. Bilgi işlem, bilişsel haritalama, buluşsal yöntemler ve önyargılar Bilişsel Okul'un araştırma konuları olarak odak noktasında oturmaktadır [39].

Bilişsel Okul ayrıca bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için dıştan güdülenme yerine içten güdülenme üzerinde durmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin davranışları ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin amaç, beklenti ve inanç ve değerlerinin belirlediğine inanılmaktadır [22].

Bu okula göre, strateji daha önce de belirtildiği gibi zihinsel bir bakış açısının ürünü olan bireysel bir kavramdır [32]. Stratejiler bakış açıları; kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde ortaya çıkmaktadırlar. İnsanların çevreden gelen girdilerle nasıl başa çıktıklarını şekillendiren stratejiler bir örgütün problemler ve bunların çözümlerine dair arayışına rehberlik eden tutarlı bir kurallar bütünü olarak görülmektedir. Bu okula göre stratejiler iki amaca hizmet etmektedirler. Bunlar; aşırı bilgi yüklemelerine karşı savunma ağları oluşturmak ve durum tanımlamalarına göre bilgiyi haritalamak ve düzenlemek olarak belirtilebilir [41].

Bilişsel Okul strateji oluşturulmayı bilişsel bir süreç olarak görmektedir. Strateji dış uyaranlardan çok bilişsel algılamalarla oluşturulur. Strateji oluşturmada farklı bilişsel tarzlara vurgu yapmakta ve stratejiyi stratejistin kafasında yer alan bir süreç olarak görmektedir.

Bu okul da Girişimcilik Okulu gibi strateji oluşturma sürecinde dış çevre ve iç çevre unsurlarını dikkate almaktan ziyade bilişsel algılarla ilişkili bireysel bir süreç olarak açıklamaktadır. Her ne kadar örgütsel kapsam ile ilişkili bir strateji sürecini açıklama söz konusu olmadığı gözlemlense de bu duruşuyla, pazarlar paradoksundan ziyade, **kaynaklar paradoksuna** yakın olduğu söylenebilir.

IV.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme Okulu'nun temsilcileri Lindblom [43], Bower [44], Burgelman [45] ve Weick [46] olarak belirtilebilir. Bu okul strateji oluşturmayı öğrenmeye dayalı olarak zamanla kendiliğinden ortaya çıkan bir süreç olarak görmektedir. Bu okula göre, dış çevre, stratejilerin tümünün birden açık ve net planlar ya da vizyonlar olarak geliştirilmesine olanak vermeyecek derecede karmaşıktır. Bu nedenle stratejiler ufak adımlarla, bir örgütün alışma ya da öğrenme sürecine benzer nitelikte geliştirilmelidir. Strateji belirleme süreci bu açıdan bir öğrenme süreci olarak kabul edilmekte ve bu süreç değişimi mümkün kılmak amacıyla yönetimi kolaylaştıran bir nitelik taşımaktadır [47].

Bu okula göre, stratejiler, insanların bireysel ya da ortaklaşa olmak suretiyle sorunları ve örgütün bunlarla başa çıkma kapasitelerini öğrenmeye başladıkça ortaya çıkmaktadır [27].

Öğrenme okulunun en önemli özelliği onun kural koyucu değil aksine betimleyici bir yol izlemesidir. Bu okul, strateji oluşturmanın zamanla bir öğrenme süreci şeklini alacağını ileri sürmektedir. Bu öğrenme süreci

geçmişe bakarak düşünmeyi tetikleyen davranışlar vasıtasıyla gelişen ve değişen bir tarzda ilerlemektedir [36].

Öğrenme Okulu örgütün öğrenme davranışını ortaya çıkarmakta, diğer okullardan farklı olarak strateji geliştirme süreci yerine stratejinin içeriği üzerinde durmaktadır. Bu okul, stratejilerin örgütün konuyla ilgili kabiliyetler ve ortaya koyduğu davranışlarıyla, bunları etkileyen şartları bilmekten kaynaklandığını iddia etmektedir [26].

Bu yaklaşımda strateji bir plan olarak ele alınmamakta bunun yerine öğrenme sürecinde "karar dizisinde ortaya çıkan bir kalıp" olarak görülmektedir. Strateji formüle edilmemekte zaman içinde form kazanmaktadır [33].

Bu okul, düşünmenin (stratejinin "formülasyonu") ve harekete geçmenin (stratejinin "uygulanması") sıklıkla aynı anda oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Çünkü bazı aktörlere düşünmeci, diğerlerine uygulamacı rolü yüklemek tehlikelidir. Strateji formülasyonu yerine, düşünce ve hareketin karşılıklı etkileşimi ile ortaya çıkan yönlendirilmiş ve farklı hareketler anlamına gelen ve bir hareketin analizinden daha çok hareketlerin sentezi olarak ortaya çıkan strateji formasyonunun daha geniş sürecine odaklanılmıştır [21].

Öğrenme Okulu stratejinin formüle edilmediğini zaman içinde öğrenme süreci içerisinde ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Öğrenme Okulu'na göre dış çevre karmaşık ve belirsizdir ve bu nedenle dış çevre kontrol edilememektedir.

Strateji, liderin ve tüm sistemin öğrenmesi ile oluşturulmaktadır. Bu yaklaşımda öğrenme işletmenin temel yetkinliği olarak görülmekte ve işletmeyi rakiplerinden ayıran bir unsur olarak ele alınmaktadır. Kaynaklar paradoksu da Öğrenme Okulu gibi rekabet avantajının kaynağı ve kalıcılığını temel yetkinlik ve öğrenme gibi faktörlerle açıklamaktadır [33].

Kaynaklar paradoksu dış çevrenin sürekli değiştiğini bu nedenle işletmenin strateji oluşturulurken istikrarlı durumda olan kendi öz kaynakları ve yeteneklerini temel alması gerektiğine vurgu yapmaktadır. İşletmelerin taklidi zor kabiliyetlerini ve/veya değerli varlıklarını geliştirmeye odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Bu açıdan bakıldığında Öğrenme Okulu'nun stratejinin oluşum süreci ile ilgili görüşlerinin **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımları ile örtüştüğü görülmektedir.

IV.7. Güç Okulu

Güç Okulu'nun temsilcileri arasında Astley, Fombrun [48], Allison [49], Pfeffer ve Salancik [50] gibi araştırmacılar sayılabilir.

Stratejik yönetim yazınında güç ve politika kavramları Öğrenme Okulu'yla özellikle Quinn ve Lindblom'un araştırmalarıyla tartışılmaya başlanmış konular olarak karşımıza çıkmaktadır [3]. Öğrenme Okulunda bu kavramın gündeme gelişi gücün meşrulaştırılmış, rasyonalize edilmiş ve kurumlaştırılmış biçimi olan yetki olarak ele alınmıştır. Sonrasında yetki dışında yeni güç kaynakları da olabileceği tartışılan konular olmuştur [22].

Güç Okulu strateji belirlemeyi bir müzakere süreci olarak görür, bu süreç örgüt içindeki çatışan gruplar arasında ya da dış çevreyle karşı karşıya geldiklerinde örgütler arasında gerçekleşebilir. Strateji dünya hakkında düşünme, değerlendirme ve harekete geçme modellerini ortaya çıkaran çeşitli örgütsel düzeylerde bireylerden ve alt gruplardan meydana gelen, kararların alındığı ve uygulandığı bir süreçtir [47].

Bu okula göre strateji oluşturmada en önemli rol, güç sahibi herhangi bir örgüt aktörü ve tüm örgüt tarafından oynanır. Strateji oluşturma süreci dağınık, çatışma, gerilim ve işbirliğini içeren bir süreçtir [32]

Güç Okulu'na göre güç ve politika tarafından şekillenen stratejiler 'ortaya çıkan' stratejiler olma eğilimindedir ve bakış açılarından çok konumlar ve taktikler şeklindedir [27].

Güç Okulu yetkinin ve gücün kullanılması fikri üzerine kurulmuştur. Bu güç politik olabilir ve meşru olmayan yollardan yetkinin suiistimal edilmesini içerebilir. Bu okul güç ilişkilerinin örgütleri hem içerden hem de dışarıdan kuşattığının bilincindedir ve bu yüzden makro ve mikro olmak üzere farklı güç alanlarını değerlendirmeye alır [36].

Mikro güç alanı, örgüt içindeki meşru ve/veya meşru olmayan güç ve politika oyunları ile ilgilenmektedir ve genellikle kendi çıkarlarını korumalarından kaynaklı olarak çatışan örgüt aktörlerine odaklanmaktadır [22]. Başka bir ifadeyle, mikro güç, strateji oluşturma sürecini, topluluk çıkarları ve değişen koalisyonlarla ilgili olan ve taraflardan hiçbirinin egemen durumda olmadığı politik oyunlar şeklindeki ikna, pazarlık veya doğrudan mücadele yoluyla gerçekleşen karşılıklı etkileşimler olarak görmektedir [51].

Makro güç alanı ise örgütün kendi gücünü kullandığı alan olarak belirtilmekte ve örgütü, diğer örgütlerle ilişkisinde kendi çıkarları doğrultusunda güç kullanan bir sosyal aktör olarak ele almaktadır [16].

Makro güç, örgütün kendi refahını, diğer örgütlerle çeşitli işbirlikleri içindeki ortaklaşa stratejilerle olduğu kadar stratejik manevraların kullanımı yoluyla da sağladığına dikkat çekmektedir [51].

Bu görüşe göre örgütler gün geçtikçe ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek için daha çok çevreye bağımlı olmaktadırlar. Bu durum literatürde kaynak bağımlılığı yaklaşımı olarak anılmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütler, onlar için önemli kaynakları sürekli bir şekilde tedarik edebilmeli ve çevreyle de sürekli olarak ilişki içinde olabilmelidir[50]. Ancak örgütteki bazı kaynakları elde etmek, diğerlerine göre daha güçtür. Bu nedenle, örgüt içinde en kritik ve elde edilmesi en güç kaynakları temin edebilen alt birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutacaklardır. Bu bağlamda güç, örgüt için kritik bir kaynak sağlayan ve bağlamda yeri doldurulamayan sosyal aktörlerde toplanacaktır. Bu noktada güç örgüt için kritik bir kaynak olarak görülmekte ve örgütün çevredeki belirsizliklere yanıt vermek için geliştirdiği stratejilerde belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır [22].

Güç Okulu'na göre güç ve politikalar stratejilerin şekillenmesini etkilemektedir. Güç Okulu strateji belirlenmesinde güç kavramı üzerinde durmakta, strateji oluşturmada mikro güç olarak ifade ettiği örgüt içi güçler ve makro güç olarak ifade ettiği örgüt dışı güçlerin etkisine vurgu yapmaktadır.

Özetle Güç Okulu'nun üzerinde durduğu ana kavram "güç"tür. Buna göre güç, firmaya başarı sağlayacak bir kaynak olarak görülmektedir. İlgili yazın incelendiğinde de strateji literatüründe güç okulunun strateji gelişimi üzerine kaynağa bağlı bir perspektif olarak gelişmiş olduğu görülmektedir [50].

Kaynaklar paradoksu sürekli firmaların rekabet avantajlarının ana faktörleri olarak belirli kaynaklara ve yeterliliklere odaklanmaktadır [4]. Bu bağlamda güç örgütün sahip olduğu bir kaynak olarak görülmesi nedeniyle bu okulun temel varsayımlarının **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımları ile örtüştüğü görülmektedir.

IV.8. Kültür Okulu

Kültür okulunun bakış açısı stratejik yönetim kavramının kültür içinde aranması gereken bir toplumsal süreç olduğu yönündedir. Bu okulun temsilcileri arasında Rhenman [52], Edwards [53], Normann [54] ve Barney [55] sayılabilir. Bu araştırmacılara göre, stratejik yönetim örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve anlayışlara dayalı sosyal bir etkileşim sürecidir. Strateji her şeyin üzerinde bir bakış açısı şeklini alır ve en doğru tanımı da kasıtlı olmasıdır [27].

Kültür Okulu strateji oluşturmayı ortaklaşa bir süreç olarak görmektedir. Kültür Okulu'na göre strateji yapısı; kurumun elemanları tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanan sosyal etkileşim sürecidir. Bir birey bu inanışları eylemsel olmayan, büyük oranda taktiksel ve hatta bazen de resmi bir doktrin gibi olan kültürleşme veya sosyalleşme sürecinden kazanır [3].

Bu okula göre, strateji eşsiz ve ortak bir perspektiftir. Stratejinin uygulanmasındaki başarı/başarısızlık nedeni örgüt kültürüdür. Strateji konumdan ziyade bütünü ele alan bakış açısı şeklinde oluşur [3].

Özetle ifade ermek gerekirse Kültür Okulunun üzerinde durmuş olduğu değişken kültürdür. Örgüt içindeki baskın kültür strateji belirlemede etkin olmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca seçilen ve izlenen stratejik seçenekleri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını şekillendirmektedir [22].

Kültür taklit edilmesi imkansız bir olgu olduğu için örgüt için rekabet avantajı da yaratabilmektedir. Barney "Kurumsal Kültür: Sürekli Rekabetçi Fayda Kaynağı Olabilir mi?" başlıklı makalesinde iki sebepten bahsederek taklitçiliğe karşı en etkili ve sürekli engelin kültür olduğunu açıklamıştır. Bu sebeplerden birincisi kültürün benzersiz sonuçlar üretmeyi teşvik etmesi ikincisi ise şirket çalışanlarının bile anlamasını ve taklit etmesini güçleştiren nedensel anlam yüklü olmasıdır [55].

Kültür Okulu'na gör strateji oluşturmada baskın unsur kültürdür. Örgüt kültürü seçilen stratejileri etkilemektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımda kültürü taklit edilmesi imkansız bir olgu olarak görülmekte ve bu özelliği ile işletmeye rekabet avantajı sağladığına vurgu yapılmaktadır.

Kaynaklar paradoksu da stratejilerin bir işletmenin güçlü yanları üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunmakta ve işletmelerin taklidi zor kabiliyetlerin ve/veya değerli varlıklarını geliştirmeye odaklanması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda Kültür Okulu strateji oluşturma sürecinde işletmeyi rakiplerinden ayıran ve işletmenin iç kaynağı olarak tanımlayabileceğimiz kültür olgusuna yaptığı vurguyla bu okulun strateji oluşturma sürecine **kaynaklar paradoksu** açısından yaklaştığı ifade edilebilir.

IV.9. Çevre Okulu

Çevre okulunun temsilcileri arasında Burns ve Stalker [56], Lawrence ve Lorsch [57], Hannan ve Freeman [58] gibi araştırmacılar yer almaktadır. **Çevre Okulu** strateji oluşturmayı tepkisel bir süreç olarak görmektedir. Bu okula göre, strateji belirli pozisyonlarda bulunan ya da çevreyle ilişkili olarak ekolojik nişler içinde kümelenen jenerik bir kavramdır. Strateji

oluşturmada en önemli rol bir bütün olarak çevreye aittir. Strateji oluşturma süreci pasiftir ve bu nedenle ortaya çıkan bir süreçtir [32].

Strateji belirleme sürecini tepkisel bir süreç olarak gören ve dış çevre üzerinde yoğunlaşan çevre okulunun tarihsel kökleri koşul bağımlılık yaklaşımının üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşıma göre örgüt yaşamını sürdürebilmek için çevresel güç ve faktörlere yanıt verebilmelidir [59].

Çevre okulunun arkasında yatan önerme de çevrenin, strateji oluşturma sürecinin en temel aktörü olduğudur. Örgüt bu güçlere cevap vermelidir; bu durumda liderlik çevreyi anlama ve ona uyum sağlama amaçlarında pasif bir unsur haline gelmektedir [27].

Başka bir ifadeyle bu okul çevre faktörünü, liderlik ve örgütün kendisiyle beraber yönetim sürecindeki merkezi güçlerden biri olarak konumlandırır [39]. Bu okula göre örgüt çevre karşısında edilgen bir öğedir ve bu nedenden dolayı strateji geliştirme iç süreçten çok bir çeşit dışarıdan gelen etkidir. Çevre, organizasyonun dışında kalan, tasvir edilmesi zor ancak örgüt üzerinde etkisi çok büyük olan bir güçtür [26].

Bu okulun savunmuş olduğu yaklaşım şu şekilde özetlenebilir: Çevre belirleyicidir ve strateji gelişimi çevreye karşı gösterilen yanıttan başka bir şey değildir [40].

Çevre Okulu strateji oluşturulurken dış çevre unsurlarını başlangıç noktası olarak almakta çevreye uyum konusuna vurgu yapmaktadır. Bu okula göre örgüt çevredeki güçlere cevap vermelidir. Bu yaklaşımda örgütün kendisi pasif bir öğe olarak görülmüş, strateji oluşturma sürecinde örgütün kaynakları dikkate alınmamıştır.

Pazarlar paradoksunda da firmaların, strateji belirlerken sürekli olarak firmanın çevresinin başlangıç noktası olarak alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu paradoksa göre de başarılı firmalar dış çevreye uyum sağlayabilmiş, stratejisini pazardan elde ettiği bilgiye göre planlayabilen firmalar olarak görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Çevre Okulu'nun strateji oluşturma ile ilgili görüşlerinin **pazarlar paradoksunun** temel varsayımları ile örtüştüğü görülmektedir.

IV.10. Biçimleşme Okulu

Bu okulun temsilcileri Chandler [24], Miles ve Snow [60], Mintzberg [61], Miller [62] olarak belirtilebilir. Bu okul strateji oluşturmayı bir dönüşüm ve biçim değiştirme süreci olarak görür. Bu yaklaşıma göre, bir örgüt belli bir durumu benimsediği takdirde strateji oluşturma, bir durumdan başka bir duruma geçiş süreci olarak şekil değiştirir ve bu şekilde yeni biçimleşmeler sonucu kendisini dönüştürür [36].

Biçimleşme Okulu, kurumun strateji, yapı ve kültüründe meydana gelen değişimleri incelemektedir [3]. Bu okul stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunmaktadır. Bu okul diğerlerini ortak bir bakış açısıyla bir araya getirmekte; stratejinin mahiyeti, strateji yapma süreci, stratejik şartlar gibi öğeleri farklı safhalarda, kendi tarihi döneminde veya bazen de kendi hayat eğrisinde bulunduğu safha içinde bütünleştirmeye çalışmaktadır [26].

Bu okula göre, strateji belirli bir bağlamla ilişkili olarak betimlenir ve böylelikle öteki dokuz düşünce okulunun herhangi birinde tanımlanan bir süreçle örtüşebilir. En önemli rol diğer dokuz düşünce okulunda tanımlanan bir aktör tarafından oynanabilir. Strateji oluşturma süreci bütünleştirici, evrelere ayrılmış ve sıralı olabilir. Buna ek olarak, süreç öteki dokuz düşünce okulunun farklı özelliklerini birleştirebilir [32].

Bu okulun belli başlı iki ana özelliği mevcuttur. Organizasyonun ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini *biçimleşmeler* olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de *dönüşüm olarak* ifade etmektedir. Biçimleşme Okuluna göre, bunlar aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Eğer organizasyon belli varoluş biçimleri benimsiyorsa, strateji oluşturma da bir biçimden diğerine atlama süreci haline gelecektir. Diğer bir deyişle, dönüşüm biçimleşmenin kaçınılmaz bir sonucudur [22].

Biçimleşme Okulu, stratejinin aynı dönem içinde birbirleriyle etkileşim içinde birçok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörün etkisiyle oluştuğunu, onu takip eden dönem içinde bu faktörlerdeki değişimlere bağlı olarak değiştiğini ve sadece her stratejinin kendi dönemi içinde geçerli olduğunu kabul etmektedir [26].

Özetle bu okul; farklı koşullar altında, farklı durumlarda önem arz eden kural ve tanım faktörlerini bir araya getirerek durumları, süreçleri, yapıları ve ortamları birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu okul birleşim ve bütünleşmeye yönelik bir adımı temsil etmektedir [3].

Biçimleşme Okulu strateji oluşturma sürecini bir dönüşüm olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda Biçimleşme Okulu strateji oluşturma sürecinde gerek **pazarlar paradoksunun** temel varsayımları gerekse **kaynaklar paradoksunun** temel varsayımlarının belli durumlarda geçerli olabileceğini belirterek her iki paradoksu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

V. SONUÇ

Stratejik Yönetim Okulları yakından incelendiğinde işletme düzeyinde stratejinin oluşumunda temel hareket noktasının ne olduğu sorusuna çok farklı cevapların verildiği gözlemlenmektedir. Bu noktadan hareketle incelenen strateji okullarından Planlama Okulu, Çevre Okulu ve Konumlandırma Okulu'nun strateji oluşturma sürecinde; belirgin bir şekilde strateji oluşturulurken başlangıç noktası olarak dış çevrenin dikkate alınması gerektiğine yapılan vurgunun gözlemlenmesi nedeniyle pazarlar paradoksunun temel varsayımlarından hareket ettiği söylenebilir. Ayrıca Kültür Okulu, Öğrenme Okulu ve Güç Okulu'nun strateji oluşturma sürecinde iç çevre unsurlarını ön plana çıkarmaları nedeniyle bu okulların temel varsayımları ile kaynaklar paradoksunun temel varsayımlarının örtüştüğü görülmektedir. Girişimcilik Okulu ve Bilişsel Okul'un ise strateji oluşturma sürecini direkt olarak liderle ilişkili görerek strateji oluşum sürecini örgütsel kapsamdan koparıp bireysel algılar düzeyinde açıklamaya gittiğinden pazarlar paradoksundan ziyade kaynaklar paradoksunu temel almaya daha yatkın olduğu söylenebilir. Son olarak, Tasarım Okulu ve Biçimleşme Okulu'nun teorik olarak pazarlar ve kaynaklar paradoksunun her ikisinin de temel varsayımlarını belli ölçülerde kabul ettikleri gözlemlendiğinden bu iki paradoksu bütünleştirici bir çerçeve çizdikleri söylenebilir.



Şekil.1. İşletme Düzeyinde Strateji Oluşum Paradokslarına Göre Stratejik Yönetim Okulları

Bu çalışmada ulaşılan sonucun özetini sunmak amacıyla oluşturulan yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi Tasarım Okulu hariç öngörücü okulların deterministik perspektife sahip pazarlar paradoksundan hareket ettiği, Çevre Okulu hariç betimleyici okulların çoğunun daha çok sezgisel yaklaşımları temel alan kaynaklar paradoksunu temel aldıkları tespit edilmiştir. En son okul olan Biçimsel okulun her iki paradoksu bütünleştirmesinin yanında eski okullardan öngörücü okullar arsında sayılan Tasarım Okulunun da benzeri şekilde kaynaklar ve pazarlar paradokslarını birleştirme eğilimde olduğu gözlenmiştir. Tasarım Okulunun, günümüz paradigmasını kullanan Biçimleşme Okulu ile işletme düzeyinde strateji oluşturma paradoksları çerçevesinde bir arada bulunması tespiti oldukça enteresan bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Bu okulun uygulama ve teknik detaylardan kopuk olup düşünsel bir sitem kurma çabası içinde olması bunun bir nedeni olabilir. Benzeri şekilde Tasarım Okulunun halen geçerliliğini koruması bu sonucun oluşmasında etkili olabilir. Gerçek nedenlerinin ne olduğu ve bunların günümüz paradigmasını gerçekte kullanıp kullanmadıkları amacı ve tasarımı bu çerçevede oluşturulmuş, yeni çalışmalarla ortaya çıkarılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Chaffe, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.

[2] Whittington, R. (1993). *What is Strategy and Does It Matter*. London: Routledge.

[3] Mintzberg, H. & Ahlstrand, B, Lampel J. (1998). *Strategy Safari.* London: Prentice Hall.

[4] Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management.* Burlington: Ashgate Publishing Limited.

[5] De Witt B. & Meyer, R. (1998). *Strategy*. London: International Thomson Publishing Company.

[6] Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). *Stratejik Yönetim.* İstanbul*:* Literatür Yayıncılık.

[7] Beard, D.W. & Dess, G.G. (1981). Corporate Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.

[8] Rumelt, R.P. (1980). The Evaluation of Business Strategy. (Ed.: Glueck, W.F.). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill, 359-367.

[9] Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

[10] Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

[11] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: Free Press.

[12] Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejileri*. (Çev: Ulubilgen, G.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

[13] Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 95-117.

[14] Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy

Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

[15] Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

[16] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen Stratejiler*. (Çev.: Dicleli, Z.). Ankara: İnkılap Kitabevi.

[17] Stalk, G.; Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

[18] Rumelt, R.; Schendel, D. & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics), Winter, 5-29.

[19] De Witt, B. (2005). *Strategy Syntehesis: Resolving Strategy, Paradoxes to Create Competitive*. London: Thomson.

[20] Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Kavram ve Anlayışı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 65-76.

[21] Baraldi, E.; Brennan, R.; Harrison, D.; Tunisini, A. & Zolkiewski, J. (2007). Strategic Thinking and IMP Approach: A Comparative Analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 879-894.

[22] Sarvan, F.; Arıcı, E.D.; Özen, J.; Özdemir, B. & İçigen, E.T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(6), 73-122.

[23] Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: (IL: Row, Peterson).

[24] Chandler, A.D. (1962). *Strtaegy and Structuıre:Chapters in The History of the Industrial Enterprise.* Cambridge: MA: MIT Press.

[25] Andrews, K.R. (1981). Replaying the Board's Role in Formulating Strategy. *Harvard Business Review*, 59(3), May-June, 18-27.

[26] Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.

[27] Weigl, T. (2008). *Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy.* Wiesbaden: DUV.

[28] Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.

[29] Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

[30] Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. NewYork: McGraw Hill.

[31] Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

[32] Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Mc Graw Hill.

[33] Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

[34] Scott, B.R. (1971) *Stages of Corporate Development*. Cambridge: MA: Intercase Clearing House, Harvard Business School.

[35] Hatten, K.J. & Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the US Brewing Industry, 1952–1971. *Journal of Industrial Economics*, 26(2), 97-113.

[36] O'Connor, M.K. & Netting, F.E. (2009). *Organization Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

[37] Schumpeter, A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford:: Oxford University Press.

[38] Cole, A.H. (1959). *Business Enerprise in its Social Setting*. Cambridge: MA: MIT Press.

[39] Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Oxford: Kogan Page Limited.

[40] Royer, S. (2005). *Strategic Management and Online Selling*. London: Routledge.

[41] Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour*. NewYork: Macmillan.

[42] March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* NewYork: John Wiley.

[43] Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.

[44] Bower, J.L. (1970**)**. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*. Boston: Graduate school of Business Administration, Harvard University.

[45] Burgelman, R.A. (1983). A Model Of The Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.

[46] Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.

[47] Willauer, B. (2005). *Consensus As Key Success Factor in Strategy Making*. Wiesbaden: DUV.

[48] Astley, W.G. & Fombrun, C.J. (1983). Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.

[49] Allison, G.T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Misille Crisis*. Boston: Little, Brown.

[50] Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* NewYork: Harper & Row.

[51] Bower. L. & Doz, Y. (1979). Strategy Formulation: A Social and Political Process. (Eds.: Schendel, D.E. & Hofer, C.W.). *Strategic Management*. Boston: MA: Little Brown.

[52] Rehman, E. (1973). *Organization Theory for Long Range Planning*. London: John Wiley.

[53] Edwards, J. (1977). Strategy Formulation as a Stylistic Process. *International Studies of Management and Organizations*, 7(2), 13-27.

[54] Norman, R. (1977). *Management for Growth*. New York: Wiley.

[55] Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

[56] Burns T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation.* London: Tavistock.

[57] Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

[58] Hannan M.T. & Freeman, J.H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

[59] Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Hinnings C.R.; Mac Donald, K.M.; Turner, C. & Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.

[60] Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process.* NewYork: McGraw-Hill.

[61] Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[62] Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.



Refika BAKOĞLU DELİORMAN

refika@marmara.edu.tr

She is an Associate Professor of Management and Organization in the Department of Business Administration at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Marmara University. Her research interests are strategic management, corporate sustainability management and all international business related issues.



Esra DİNÇ ÖZCAN

edinc@marmara.edu.tr

She works as a research assistant in the Department of Business at Marmara University. She finished her undergraduate education at Faculty of Communication, Marmara University in 2001. She completed her graduate degree at International Business, Marmara University in 2006. She is currently doing her postgraduate degree at the discipline of Management and Organization, Marmara University. Academic fields of interest: Human Resources Management, Organizational Behavior and Strategic Management.