

Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma

Yücel Erol^a

Ali Rıza İnce^b

Mehtap Aras^c

Özet: Endüstride konumlandırma ve çevresel güçlerin etkisini ön plana çıkaran Pozisyon Okulu Yaklaşımı ile firmanın kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin önemini vurgulayan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, stratejik yönetim alanında firmaların performans farklılıklarını açıklayan temel iki yaklaşımdır. Bu temel yaklaşımlardan hangisinin tercih edildiği, stratejik yönetim konularında önemli bir yer işgal etmektedir. Bu araştırmanın amacı Türk sanayi dalında, yöneticilerin dolayısı ile firmaların, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinin ortaya çıkartılması ve yönetici bakış açısından firmalarının başarılarında Pozisyon Okulu Yaklaşımının mı, yoksa Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın mı etkili ve baskın olduğunun tespit edilmesidir. Araştırma İstanbul Sanayi Odasının (ISO) yayınlamış olduğu Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda Türkiye’deki en büyük 1000 sanayi kuruluşun yöneticilerinin dolayısıyla da firmalarının Pozisyon Okulu Yaklaşımını benimsedikleri yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik yönetim, Stratejik yönetim yaklaşımları, Pozisyon Okulu Yaklaşımı, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

JEL Sınıflandırması: D21, D22, M10

Strategic Management Approaches Preference in Turkish Industry: A Research on ISO 1000 Firms

Abstract: Positioning school approach that gives prominence to the effect of positioning and environmental powers in industry and resource-based approach that emphasize the importance of firm’s resource, capabilities and competences are two basic approaches that express firms’ performance differences in strategic management field. Which one of these basic approaches will be chosen occupies an important place in strategic management subjects. Purpose of this study is to reveal preferences of managers and accordingly firms about strategic management approaches in branch of Turkish industry and to determine whether positioning school approach or resource-based approach is efficient and predominant in success of firms from the viewpoints of managers. The research was carried out upon the first 500 big industrial enterprises and second 500 big industrial enterprises carrying on their business in industrial sector in Turkey as published by Istanbul Chamber of Industry (ISO). As a result of the analysis of the acquired data, it has been precipitated that in Turkey, managers of the biggest 1000 industrial enterprises, accordingly firms, adopt positioning school approach.

Keywords: Strategic management, Strategic management approaches, Positioning School Approach, Resource-Based Approach

JEL Classification: D21, D22, M10

^a Assist. Prof., Gaziosmanpaşa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Tokat, Türkiye, yucel.erol@gop.edu.tr

^b Assist. Prof., Cumhuriyet University, School of Ziraat, Sivas, Türkiye, arince@cumhuriyet.edu.tr

^c Res. Assist., Gaziosmanpaşa University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Tokat, Türkiye, mehtap.aras@gop.edu.tr

1. Giriş

Yeni rekabet ortamında ve değişen çevre şartlarında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Stratejik Yönetimin temel konusu firmaların, bu değişen ortamda başarılı olabilmelerinin nasıl sağlanabileceğidir. Bu konuda farklı yazarlar çok sayıda yaklaşım dile getirmişlerdir. Literatürde bu çalışmalar Stratejik Yönetim yaklaşımları olarak yer almıştır. Chaffe (1985: 89), makalesinde Stratejik Yönetim Yaklaşımlarını, üç modelle sınırlandırırken, Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 3) 'Strategy Safari' adlı kitaplarında on okul olarak belirlemiştir. Campbell, Stonehouse ve Houston (2002: 155) ile Eisenhardt ve Sull (2002: 110) gibi birçok yazar ise içsel ve dışsal iki yaklaşıma ilaveten üçüncü bir gruplandırmayı ilave etmişlerdir. Ancak hemen hemen bütün yazarlar genel anlamda iki temel yaklaşımın olduğunu ve diğer bütün görüşlerin de bu yaklaşımlar altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar dışsal faktörlere vurgu yapan Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve içsel faktörlere vurgu yapan Kaynaklara Dayalı Yaklaşımdır (Mckiernan, 1997: 795; Sanchez ve Heene, 1997: 304). Pozisyon Okulu Yaklaşımın öncülüğünü yapan Porter (1998: 5)'in 'Competitive advantage creating and sustaining superior performance with a new introduction' isimli eserinde belirttiği üzere bir sektörün rekabet durumunu, beş faktör belirlemektedir. Bunlar; pazara giriş engelleri, ikame ürünlerin etkisi, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü ve rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Beş faktörün etkisi sonucunda sektördeki kar potansiyeli ortaya çıkmakta böylelikle rekabetin yoğunluğu hakkında bir şey söylemek mümkün olmaktadır. Bu güçlerin zayıf olduğu alanlarda yüksek getiri kazanılırken güçlü olduğu alanlarda ise düşük getiri elde edilecektir.

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın temsilcilerine göre ise rekabet avantajını ve firmaların başarılarını sektör analizi ile açıklamak mümkün değildir. Başarı, sektördeki rekabet durumundan ve konumlandırmadan değil, firmanın kendi sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır. Bu çalışma ile yöneticilerin bakış açısından hangi yaklaşımın, firmaların başarısında etkin olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Araştırmamanın amacı, bu noktadan hareketle Türkiye'de sanayi dalında faaliyet gösteren 1000 büyük kuruluşun yöneticilerinin bakış açısından firmalarının başarılarında Pozisyon Okulu Yaklaşımının mı, yoksa Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın mı etkili ve baskın olduğunun tespit edilmesidir. Böylelikle hem başarılı firmalara yeni stratejik düşünce ufukları kazandırabileceği hem de diğer firmalara başarılı olmaları yolunda nasıl bir stratejik yaklaşım benimseyebilecekleri konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Stratejik yönetim konularının nispeten daha az çalışıldığı Türkiye'de özellikle bu konular üzerinde çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, literatüre katkı yapması, temel stratejik yönetim yaklaşımlarını incelemesi ve de Türk sanayinin stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerini ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir.

2. Literatür Özeti

2.1. Strateji

Yunanca savaş sanatı ve bilimi anlamına gelen 'strategia' kelimesinden gelen (Witzel, 2004: 14) strateji sözcüğü Eski Yunanda, başkan, iktidar sahibi ve general anlamlarında da kullanılmıştır (Ghemawat, 2002: 37). Strateji sözcüğü, askeri literatürde en az kayıp, gider ve zararla mevcut kaynakları en etkili ve en ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmak olarak tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Askeri alanda strateji sözcüğünün kullanımı çok

eski olsa da işletme alanında kullanılması oldukça yenidir. Strateji sözcüğü, 19. YY. da pazar güçlerini kontrol etmek ve şekillendirmek yolundaki bir bakış açısı olarak düşünülmüş 20.YY. da işletme alanında oldukça sık kullanılmaya başlamış ve daha sonraki zamanlarda ise rekabetçilik kapsamında değerlendirilmiştir (Ghemawat, 2002: 37). İşletme literatüründeki gelişimi boyunca strateji sözcüğü için değişik tanımlamalar yapılmıştır. Yönetimi, pasif ve uyumcu olmasından çok istenilen sonuçları elde etmek için harekete geçmek olarak tanımlayan yazarlar, piyasadaki aktörlerin ekonomik çevreyi etkileyebileceği düşüncesine ilham verirken; firmaların çevreleri üzerinde olumlu kontrolünün olabileceği iş stratejisi kavramının da önünü açmıştır (Ghemawat, 2002: 39). Drucker (1954)'a göre stratejinin karşılığı işimiz nedir? Ne olmalıdır? Sorularına verilecek cevaptır. Chandler (1962: 5), stratejiyi işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilme ve ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis etme olarak tanımlamaktadır. Kenneth Andrews ve diğerleri (1965) ise Drucker ve Chandler'in görüşlerini kendi tanımında birleştirmiştir; strateji, hem amaç ve hedeflerin hem de bu amaçları elde etmek için plan ve politikaların bir örneğidir. İşin ne olduğu ve ne olması gerektiğini ve nasıl bir işletme olduğu ve nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir ifadedir (Hofer ve Schendel, 1978: 16). Kimi yazarlar ise stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak tanımlamıştır (Sarvan ve diğ., 2003: 77). Buna karşılık zamanla beklentiler değişmiş, Strateji sonraki dönemde planlama ve vizyon belirleme ile ilgili olmanın ötesine geçmiştir. Hofer ve Schendel (1978: 4)'e göre strateji, firmanın iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir ve strateji üst yönetimin, iç ve dış değişimlere uyum sağlamadaki bir aracı olarak tanımlanmalıdır. Endüstriyel çevrede avantajlı konum elde etmek, başarılı olmanın yolu olarak düşünülmeye başlandığında ise strateji, içinde faaliyet gösterdiği pazarda nasıl üstün performans kazanacağı hakkındaki bir işletme teorisi olarak ve daha çok piyasadaki firmanın pozisyonunu anlamak ve etkilemek için dikkatli analizleri kullanmak anlamında değerlendirilmiştir. Rekabet avantajının ön plana çıktığı dönemde ise strateji, uzun dönemde firmanın gelişmesini garantiye almak için rekabet avantajı kazanmak niyetiyle, firmanın kaynak ve yetenekleri ile stratejik amaçlarına ulaşmak için denediği yollar ve ana fonksiyonlar olarak tanımlanmıştır (Nothnagel, 2008: 14). Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Eren, 2005: 1)

2.2. Stratejik Yönetim

İş hayatında stratejik düşünmek yeterli olmamaktadır. Firmaların stratejik düşüncelerini olgunlaştırmaları, planlamaları, tercihlerde bulunmaları, uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirip yeniden strateji üretmeleri gerekmektedir. Bu da bir stratejiye sahip olmanın ötesinde stratejik süreci yönetmeyi gerektirir. Firmalar hedeflerini gerçekleştirmek için rekabet avantajı elde etmek isterler. Rekabet avantajı elde etmenin ve onu sürekli hale getirmenin yolu stratejiye sahip olmak değil ancak stratejik yönetimdir (Barca, 2002a: 18). Stratejik yönetimin amacını firmanın uzun dönemli başarısını sağlamak olarak gören kimi yazarlara göre stratejik yönetim, firma içindeki stratejilerin dönüştürülmesi ve uygulanması sürecidir (Nothnagel, 2008: 15-16). Başka bir açıdan stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Bu anlamda stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder (Dinçer, 2003: 34).

Aktan (2006: 167)'a göre stratejik yönetim, strateji ile ilgilidir ancak onun çok ötesine geçmiş bir kavramdır. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörlerde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilebilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin sadece günümüzde değerlendirilmelerden ziyade geleceğin inşa edilmesine yönelik çalışmaları da dikkate alması gerekir. Geleceğin güç kaynaklarından yararlanabilmek adına yeniden örgütlenme, kaynak geliştirme ve kaynak tahsisi gibi konulara ağırlık vererek bu güç kaynaklarına yoğunlaşmayı da ana konuları arasına dâhil etmelidir. Kısaca stratejik yönetim 'firmanın uzun vadede yaşamını sürdürmesini sağlayan büyük ve önemli konularla, kararlarla ilgilidir' (Barca, 2002a:19; 2002b: 27). Genel olarak stratejik yönetim bu şekilde tanımlanmakla birlikte, stratejik yönetime yüklenen anlamlar farklı olabilmektedir. Nag, Hambrick ve Chen (2007: 946)'ın, stratejik yönetimin kendine özgü kelimelerinin belirlenmesi ve gruplanması yolu ile ABD'de yaptıkları çalışmada yönetim odaklı akademisyenlerin, stratejik yönetime şu anlamları verdiklerini tespit etmişlerdir;

- Stratejik yönetim, dış ve iç çevrelerde konumlandırmak, çevreleri yönetmek, çevrelerin firma performansını açıklamadaki rolleri konusunda bir açıklama geliştirmek ve dış çevrelerde yetenek ve avantajları fırsatlara dönüştürmektir.
- Stratejik yönetim, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösterirken, müşteriler, hissedarlar ve toplum için firmanın değer oluşturmalarını sağlayan yeteneklerin inşa edilmesi sürecidir.
- Stratejik yönetim, firmanın pazarda rekabet edebilmesi için tepe yöneticiler tarafından alınan karar ve faaliyetlerdir.

Benzer bir çalışmayı Türkiye'de yapan araştırmacılar, Türk yönetim yazınında 'Stratejik yönetim, esas niyeti sahipler namına yöneticiler tarafından kaynaklardan fayda sağlamak suretiyle dış çevrelerini dikkate alarak firmaların performanslarının geliştirilmesi olan akademik bir alandır' (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 64) tanımına ulaşmışlardır. Görüldüğü üzere Stratejik yönetime, Türkiye'de daha genel bir anlam yüklenmekte ise de stratejik yönetim ABD'de daha detaylı ve rekabete yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de Stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmaların, bu alanın ayrı bir yönetim disiplini olarak doğduğu ABD'de yapılan çalışmalarla kıyaslandığında çok yeni olması, (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 145) stratejik yönetimin farklı açılardan kavranmasının ve tanımlanmasının sebebini bir ölçüde açıklayabilir.

2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Rekabet avantajı, piyasada mücadele eden firmalar için oldukça önemli bir konudur. Neden bazı firmalar diğerlerine göre bir rekabet avantajına sahipken diğerleri sahip değildir? İşletmeler arasındaki kar farklılıklarına sebep olan rekabet avantajının kaynağı nedir? Bu kar farklılıkları hangi mekanizmalarla sürekli hale getirilirler? Bu ve benzer sorular stratejik yönetimin araştırma konusu olmuştur ve bu soruları cevaplandırmaya çalışan farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Stratejinin temel konusunu teşkil eden firmaların başarı veya başarısızlık sebeplerini (Porter, 1991: 95) açıklamaya çalışan görüşlerden bazıları stratejinin kavramsal yönünü ön planda tutarken diğerleri stratejinin analitik yönüne ağırlık vermektedirler. Bu şekilde stratejik yönetimde çok sayıda yaklaşım ortaya konmuştur. Aynı endüstri dalındaki firmaların performans farklılıklarını açıklamaya çalışan başlıca iki model

vardır. Bunlardan birincisi Michael Porter'ın ortaya koyduğu daha çok firmanın çevresel unsurlarını dikkate alan 'beş güç modelidir' (five competitive forces). Diğeri ise 'kaynaklara dayalı işletme modelidir' (resource – based view of the firm) (Seviçin, 2006: 109).

Bu temel ayrım çok sayıda yazarca kabul görmüştür. Mckiernan'nın (1997: 795) bu yaklaşımları 'dıştan içe yaklaşım' ve 'içten dışa yaklaşım' olarak adlandırırken, Shanchez ve Heene (1997: 304) çalışmasında geleneksel strateji teorileri olarak isimlendirdiği 'içsel ve dışsal perspektiflere' eleştiriler getirmiştir. Barca (2002b: 31) temel strateji yaklaşımları olarak kabul ettiği 'pozisyon yaklaşımı' ve 'kaynaklara dayalı yaklaşımın' bir diğerini tamamladığını mı yoksa dışladığını mı tartışmıştır. De Toni ve Tonchia (2003: 957) 'endüstriyel organizasyon' ve 'yetenek teorileri' olarak adlandırdığı iki temel ayrımı birleştirmek yönünde önerilerde bulunmuştur. Bakoğlu (2003: 71) ise bu yaklaşımları 'geleneksel rekabet anlayışı' ve 'kaynak bazlı firma teorisi' olarak ele almıştır. Ülgen ve Mirze (2004: 74) yine bu yaklaşımları 'kaynak yaklaşımı' ve 'fırsat yaklaşımı' olarak adlandırmayı tercih ederlerken De Witt ve Meyer (2005: 127) eselerinde 'dıştan içe yaklaşım' ve 'içten dışa yaklaşım' adlandırmalarını kullanmışlardır. Geyik (2006) stratejik yönetimde paradigma kırılması olup olmadığını incelediği doktora tezinde 'pozisyon okulu' ile 'kaynaklara dayalı okul' gruplamasını incelemiştir. Karacaoğlu (2006) ise doktora tezinde temel ayrım olarak 'endüstri temelli' ve 'kaynak temelli bakış açılarını' kabul etmiştir. Coşkun (2007: 12) iktisat okullarının strateji okullarına etkisini incelerken 'kaynaklara dayalı okul' ve 'pozisyon okulunu' temel kabul etmiş Acar ve Zehir (2008: 104) ise kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirmesinde ayrımı 'konumlandırma ekolü' ve 'kaynak tabanlı görüş' şeklinde belirtmiştir. Görüldüğü üzere farklı isimlerde ya da benzer isimlerle bu iki yaklaşım temel ayrım olarak kabul edilmiştir.

Bununla birlikte Campbell, Stonehouse ve Houston (2002: 155) bu iki yaklaşımı temel olarak kabul etmekle birlikte 'bilgi temelli okul' düşüncesinin yeni bir yaklaşım olabileceğini belirtirken yine benzer bir şekilde Eisenhardt ve Sull'da (2002: 108-109) 'konum' ve 'kaynak olarak strateji' diye adlandırdığı iki ayrıma 'basit kurallar olarak strateji' ayrımını da eklemek istemişlerdir.

Michael Porter'ın ortaya koyduğu, 'Pozisyon Okulu' (the positioning school) olarak da bilinen model, temelini mikro ekonominin bir dalı olan Sanayi Organizasyonundan almıştır. Bu yaklaşım, içinde bulunduğu çevrenin, firmaların üzerinde büyük etkisi olduğunu ileri sürer. Bu nedenle endüstri analizi, stratejik analiz için başlangıç noktası olarak ele alınır. Firmanın başarısı, endüstri çekiciliği ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu ile yakından ilişkilidir (Porter, 1998: 4). Başka bir ifade ile Porter'a göre firmaların başarılı ya da başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içinde rakiplerine karşı almış oldukları pozisyonların sonucudur (Barca, 2002b: 30). Bir endüstrideki rekabet durumu ise beş rekabetçi güce bağlıdır. Bu güçlerin etkileri sonucunda ortaya çıkan durum endüstrideki kar potansiyelini belirler (Porter, 1998: 5). Rekabet avantajı ise ancak maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma gibi jenerik stratejilerden bir veya ikisinin uygulanması ile kazanılabilir. Aynı stratejik gruptaki firmaların başarı farklılıklarını açıklamak için ise Porter (1998: 45), Değer Zinciri Analizini kullanır.

Ancak firmalar arasındaki kar farklılıklarını açıklamada Porter'ın yaklaşımı yeterli bulunmaz. Deneysel araştırmalar, endüstri yapısıyla karlılık arasındaki ilişkiyi desteklemekte yeterli olmazlar ve yeni bir açıklamaya gerek duyulur (Grant, 1991: 117). Kaynaklar ve kabiliyetler gibi firma içindeki faktörlerin, rekabet avantajının sebebi olduğunu ileri süren 'içten dışa' bir yaklaşım gündeme gelir (Mckiernan, 1997: 795). Firmaların performans farklılıklarını açıklamaya çalışan bu ikinci yaklaşım 'kaynak tabanlı görüş' (Resource – based

View) olarak bilinir. Bu model rekabet avantajının temel belirleyicisi olarak firma kaynaklarını görür ve firma ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışır. Bu modelin temel hareket noktası, firmaların başarı ve başarısızlıklarının nedeni içinde bulunan mevcut endüstrinin yapısı gibi dışsal nedenler değil, firmanın sahip olduğu rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını olanaklı hale getiren kaynak ve kabiliyetlerdir (Barca, 2002b: 30).

Bu iki temel yaklaşımın her ikisi de stratejik yönetim literatüründe konunun araştırmacıları tarafından ancak detayda ve küçük farklılıkları içeren kavramlarla ele alınmıştır. Kimi yazarlar Pozisyon Okulu Yaklaşımını, 'pazar tabanlı görüş' (market-based view) olarak nitelendirmişlerdir (Makhija, 2003: 433). Onlara göre, pazar tabanlı görüşün temel özelliği, dışarıdan içeriye doğru olması ve başarı potansiyelini, firma dışındaki faktörlerin, pazar ve çevre gereklerinin dikkate alınması ile sağlanabilir olmasıdır (Nothnagel, 2008: 17). Pazar tabanlı görüş de yine Yapı-Davranış-Performans (Structure -Conduct -Performance) paradigmasına dayanır. Bu paradigma rekabet avantajını (Performans), endüstri yapısı (Yapı) ve endüstri üyelerinin davranışları (Davranış) ile açıklamaya çalışır. Kimi yazarlar ise Pozisyon Okulunu bir yaklaşım, 'Yetenek tabanlı perspektifi' (competence-based perspective) ve 'dinamik kabiliyetler yaklaşımını' (dynamic capabilities approach) diğer karşıt yaklaşımlar olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımlarda da, benzersiz kaynak ve kabiliyetler stratejik kaynaklardır ve rekabet avantajı oluşturmada en temel değişkenlerdir. Bu nedenle yönetim bu stratejik kaynakların oluşturulmasına ve geliştirilmesine odaklanmalıdır. Yapılan çalışmalarda kaynaklardan temel yeteneğe doğru akışın sonunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebileceği öngörülmüştür. Temel yetenekler ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki çok sayıdaki araştırmanın konusu olmuştur. Temel yetenekleri firma içi yetenekler olarak ele alan Erol (2005:152-275), bunları temel fonksiyonel yetenekler ve destek fonksiyonel yetenekler olarak gruplandırmıştır. Temel fonksiyonel yetenekleri, üretim ve pazarlama; destek fonksiyonel yetenekleri ise teknoloji, insan kaynakları, finansal yönetim ve bilgi yönetimi olarak gruplandırmıştır. Bu temel ve destek fonksiyonel yetenekler ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Yetenek tabanlı perspektif, kaynak tabanlı görüşten farklı olarak, uzun dönem firma başarısı için daha çok doğru yeteneklerin geliştirilmesi üzerine odaklanır. Uzun dönem rekabetçiliği firmanın 'dinamik' kabiliyetlerine dayandıran Dinamik Kabiliyetler yaklaşımı ise rekabet avantajını, kaynakların stratejik olarak konumlandırılması, firmanın yönetsel ve organizasyonel süreçlerinin kaldıraç olarak kullanılması yolu ile elde etmeye çalışır. Bu yaklaşımlara göre, kaynak tabanlı görüş, kaynakların firma içinde geliştirilmesi gerektiğini savunur oysaki ihtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyetler firmanın içinde geliştirilebileceği gibi firmanın dışından da temin edilebilir (Hafeez, Zhang ve Malak, 2002: 28,29). Bu farklılıklarına rağmen bu yaklaşımlar literatürde genel olarak Kaynak Tabanlı Görüş olarak bir çatı altında değerlendirilmiştir.

2.3.1. Stratejik Yönetim Süreçlerinde Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Farklılıkları

Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın, stratejik düşünce, strateji oluşturma ve stratejik değişim gibi stratejik yönetim süreci konuları ile iş seviyesi ve şirket seviyesi stratejilerinde gösterdiği farklılıklar dikkat çekicidir ve bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu farklılıklar kısaca şu şekilde ortaya konabilir.

Stratejik yönetim sürecinin, temelini ve başlangıcını oluşturan stratejik düşünce, Pozisyon Okulu Yaklaşımına göre stratejik planlamaya önem veren, bilginin toplandığı, analiz edildiği ve tahminlerin yapıldığı üst kademe yöneticilerce üzerinde çalışılan ve yukarıdan aşağıya doğru aktarılan bir düşünce tarzıdır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına göre ise stratejik düşünce, yönetim süreçleri üzerinde duran, daha az yapılandırılmış, bilinmez ve tahmin edilemez olan çevreye cevap verebilmek noktasında organizasyonun kabiliyetlerini kolaylaştıran bir yönetim sistemini ön plana çıkaran düşünce şeklidir (Dobson ve diğ., 2004: 2).

Stratejik yönetim sürecinin ikinci önemli unsuru olan strateji oluşturma sürecinde Pozisyon Okulu Yaklaşımına göre firmalar stratejiyi bilinçli ve kasti bir tarzda ele alırlar. Öncelikle kapsamlı planları yapmaları sonrada onları uygulamaları gerekir. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına göre ise strateji zamanla şekillenir bu nedenle firmaların kapsamlı planlara ihtiyacı yoktur. Bunun yerine daha kısa süreli bölünmüş planlar daha etkilidir (De Witt ve Meyer 2005: 62).

Stratejik yönetim sürecinin diğer önemli unsuru olan stratejik değişim, firmaların düzenli olarak çevreleri ile uyum sağlamaları durumunda ortaya çıkar. Bu noktada firmalar iki şekilde davranabilirler. Ya geçmişin bütün mirasını reddederek, geçmişle olan bağı kırıp temiz bir sayfa açarak işe başlarlar ya da devamlılığın önemli olduğunu, geçmiş deneyimlerin, yatırımların üzerine inşa edilmesi gerektiğini düşünerek hareket ederler. Bunlardan ilki Pozisyon Okulu Yaklaşımının benimsediği kısa zaman gerektiren, statükoyu kıran bir yapısı olan radikal değişimdir (De Witt ve Meyer, 2005: 81). Diğerisi ise Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın benimsediği yavaş yavaş gerçekleşen, sonuçları devrimci ancak kendisi evrimci olan bir dönüşümdür (Hamel ve Prahalad, 1996: 35).

İş seviyesindeki stratejilerinde firmalar, hayatta kalabilmek için hem kendilerini pazardaki değişimlere adapte edebilmeleri hem de kaynak tabanlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Buradaki temel sorun hangisinin hangisine yudurulacağı ve düzenleneceğidir. Bu noktada Pozisyon Okulu Yaklaşımı, çevreyi başlangıç noktası olarak kabul edip pazarda avantajlı bir konum elde ettikten sonra kaynak tabanını değiştirmeyi önerirken, Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın ise kaynak tabanını başlangıç noktası olarak ele alıp çevredeki alternatifleri kaynak tabanına göre seçmeyi önermektedir (De Witt ve Meyer, 2005: 121).

Şirket seviyesindeki stratejilerde iki düşünce ön plana çıkmaktadır. Biri, ilgili ve ilgisiz çeşitlenme stratejisi yolu ile sinerji oluşturma düşüncesidir ki Pozisyon Okulu Yaklaşımına işaret eder. Diğerisi ise Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın benimsediği bir iş alanındaki rekabetçi talepleri, doğru zaman ve şekilde karşılayabilme kabiliyetini ifade eden 'cevap verebilirlik' (responsiveness) düşüncesidir (Bresser, 1988:308).

Özetlemek gerekirse firmaların performanslarını ve aralarındaki performans farklılıklarını açıklayan temel iki model mevcuttur. Biri 'dıştan içe yaklaşım' olarak ifade edilen Porter'ın beş güç modelini konu alan 'konumlandırma okulu' olarak da bilinen Pozisyon Okulu ve diğerisi ise 'içten dışa yaklaşım' olarak ifade edilen kaynak tabanlı görüşdür. Bu çalışmada pozisyon okulu düşüncesi, Pozisyon Okulu Yaklaşımı olarak; kaynak tabanlı görüş ise Kaynaklara Dayalı Yaklaşım olarak ele alınmıştır.

3. Yöntem ve Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

Endüstride konumlandırma ve çevresel güçlerin etkisini ön plana çıkaran Pozisyon Okulu Yaklaşımı ile firmanın kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin önemini vurgulayan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, stratejik yönetim alanında firmaların performans farklılıklarını açıklayan temel iki yaklaşımdır. Firmaların başarılarında yöneticiler açısından bu iki temel stratejik yönetim yaklaşımından hangisinin tercih edildiği sorusu doğrultusunda bu çalışma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, bu soru doğrultusunda Türkiye’de sanayi dalında faaliyet gösteren 1000 büyük kuruluşun yöneticilerinin bakış açısından firmalarının başarılarında Pozisyon Okulu Yaklaşımının mı, yoksa Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın mı etkili ve baskın olduğunun tespit edilmesidir. Böylelikle Türk sanayi dalında, yöneticilerin dolayısı ile firmaların, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinin ne olduğu ve olabileceği konusunda, literatüre katkı yapılmak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı temel ayrım olarak kabul eden stratejik yönetim konularının çokça çalışıldığı batı kültürü bu konuda geniş bir literatür oluşturmuştur. Bu yaklaşımların bir diğerinin alternatifi mi olduğu, yoksa bir diğerini mi tamamladığı ya da firmaların performanslarını açıklamada bu yaklaşımların ne oranda etkili olduğu gibi konular sıkça tartışılmıştır (Wernerfelt, 1984; Collis ve Montgomery, 1995,2008; Barney ve Arikan, 2001; Ghemawat, 2002; De Toni ve Tonchia, 2003; Barney ve Clark 2007). Stratejik yönetim konularının nispeten daha az çalışıldığı Türkiye’de özellikle bu konular üzerinde geniş çaplı ancak sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Geyik (2006), stratejik yönetim yazınında bir paradigma kırılması olup olmadığını doktora tezinde incelerken, yine bir doktora tezinde, Karacaoğlu (2006), Kayseri özelinde bir araştırma ile bu yaklaşımların performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmıştır. Yine bu iki temel yaklaşımı konu alan az sayıda makale ve bildiri çalışması yapılmıştır (Barca, 2002b; Bakoğlu, 2003; Coşkun, 2007).

Bu çalışma, hem kısıtlı sayıdaki çalışmalara bir yenisini eklemesi, hem yönetici bakış açısından firmaların başarılarında stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğini incelemesi hem de Türk sanayinin, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerini ortaya çıkarması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca Türkiye geneli için endüstriyi oluşturan etmenlerin (Pozisyon Okulu Yaklaşımı) firmaların performansında daha önemli olduğu öngörüsünün de (Barca, 2002b: 41-43) ne kadar yerinde olup olmadığını ortaya çıkarması açısından bir değer ifade etmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Dağılımı

Araştırma İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmıştır. Araştırmada ISO ilk 500 ve ikinci 500 firmalarının seçilmesinin nedeni, bu firmaların Türk ekonomisinde ve sanayinde önemli bir yer tutmaları ve elde edilecek bulguların başarılı kabul edilen firmaları yansıtırıyor olmasıdır. ISO ilk 500 ve ikinci 500’de yer alan firmaların hemen hemen bütün sanayi sektörlerinden olması hem genel bir çıkarımda bulunmayı sağlaması hem de sektörler arasında tercih farklılığının bulunup bulunmadığını ortaya çıkarması açısından önemli görülmüştür.

Tablo 1. Ankete Katılan Firmaların İlk 500 ve İkinci 500'e Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlk 500	101	57,1
İkinci 500	76	42,9
Toplam	177	100,0

Katılan sayıları dikkate alındığında araştırmaya katılan firmaların % 57.1'i ISO ilk 500'de % 42.9'u ise ISO ikinci 500'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğunu ISO ilk 500 firmaları oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

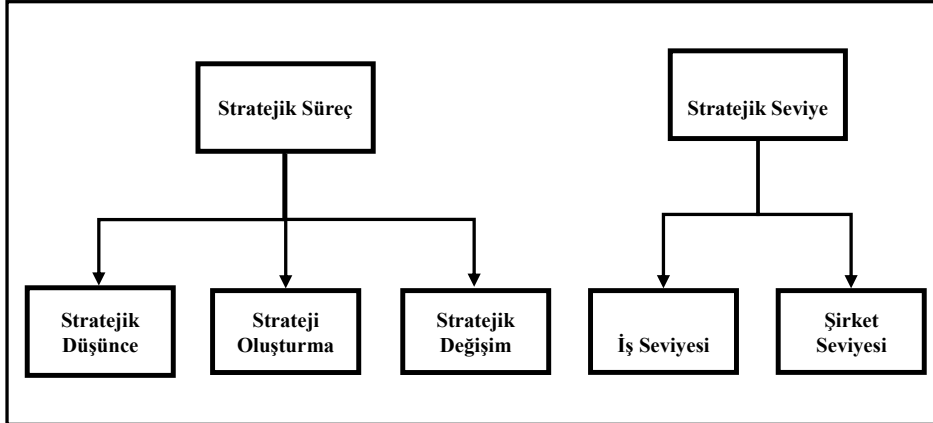
ISO ilk 500 ve ikinci 500'de yer alan firmalar ile çalışmak firmaların başarılı olarak kabul edilmeleri ve sonuçlarının genelleştirilebilirliği açısından oldukça önemli olmasının yanında birçok zorluğu da beraberinde getirmiştir. Türkiye'de yapılan birçok araştırmanın bu firmalar üzerinde yapılmış olması, firmaların bu tip akademik çalışmalara soğuk bakmalarına sebep olmuştur. Çok sayıda firma zaman yetersizliğini öne sürerek ya da stratejik yönetim konuları ile ilgili anketleri cevaplamalarının şirket politikalarına aykırı olduğunu belirterek anketlere cevap vermemişlerdir. Bu firmaların orta ve üst düzey yöneticilerine ulaşabilmenin kolay olmaması ve çok zaman alması da önemli bir kısıt olmuştur.

3.5. Ölçek Geliştirme

Pozisyon Okulu Yaklaşımının, firma performansına etkisi konusunda (Parks, 1988; Zahra ve Covin, 1993; Pecotich, Hattie ve Low, 1999; Yadong ve Hongxin 2004; Wan, 2004; Weerawardena, O'Cass, ve Julian, 2006), ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın firma performansına etkisi konusunda (Hall, 1992; Desarbo ve diğ., 2005; Bharadwaj, 1994) ve de performans konusunda (Roth ve Morrison, 1990; Zahra ve Covin, 1993; Tan ve Litschert, 1994; Wan, 2004) çok sayıda ölçek olmasına rağmen bu iki yaklaşımdan birinin tercih edilmesi konusunda bir ölçeğe literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışma için ölçek, araştırmalarını bu iki yaklaşımı karşılaştırma üzerine yoğunlaştıran ve batı literatüründe de bu çalışmaları ile bilinen, Bob De Witt ve Ron Meyer'in (2005) 'Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage', isimli kitapları esas alınarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle her iki yaklaşım arasında yapılacak karşılaştırmanın boyutları ortaya konmuş, daha sonra bu boyutlara ilişkin alt boyutlar ve her bir alt boyuta vurgu yapan sorular şekillendirilmiştir.

Şekil 1'den de görüleceği üzere Pozisyonu Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, öncelikle stratejik süreç ve stratejik seviye gibi iki ana boyutta ele alınmıştır. Stratejik süreç boyutu, stratejik düşünce, strateji oluşturma ve stratejik değişim gibi alt boyutlarda; stratejik seviye boyutu ise iş seviyesi ve şirket seviyesi alt boyutlarında değerlendirilmiştir. Her bir alt boyuta vurgu yapan sorular, bir yönü Pozisyon Okulu Yaklaşımını, diğer yönü Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı işaret edecek şekilde kurgulanmış; orta noktayı denge ve kayıtsızlık kabul eden ve sadece derecelerden birinin işaretlenmesini zorunlu kılan 7'li Thurstone ayırma tipi bir ölçek oluşturulmuştur. Toplamda beş alt boyutu ele alan 26 soru ankete konmuştur.

Şekil 1. Stratejik Süreç ve Stratejik Seviyeye İlişkin Boyutlar



Kaynak: De Witt, B. ve Meyer, R. (2005). **Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage**, London: Thomson Learning. S. 15'den uyarlanmıştır.

3.6. Uygunluk Analizi

Anket çalışması ile elde edilen verilerin parametrik olup olmadığını anlayabilmek için Kolmogorov-Smirnov testinin yapılması uygun görülmüştür. K-S testi olarak da bilinen Kolmogorov-Smirnov testi, bir dağılımı oluşturan değişkene ait birikimli dağılım işlevlerini karşılaştırır. Yani örnek değerlerine ilişkin dağılımın teorik bir dağılıma (normal, poisson, uniform, exponential dağılımlar) uygunluğunu araştırır (Nakip, 2006:281). Anket verilerinde parametrik testlerin kullanılıp kullanılamayacağını görebilmek için verilerin K-S testi ile normal dağılıma uygunluğu araştırılmıştır. Bu noktada uygunluk hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

H_0 : Örneklem verileri normal dağılıma uygundur.

H_1 : Örneklem verileri normal dağılıma uygun değildir.

Tablo 2. Anket Verilerinin K-S Test İstatistiği

Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi		
		Bütün veriler
N		4602
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,0643
	Std. Deviation	1,60694
Most Extreme Differences	Absolute	0,203
	Positive	0,114
	Negative	-0,203
Kolmogorov-Smirnov Z		13,791
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

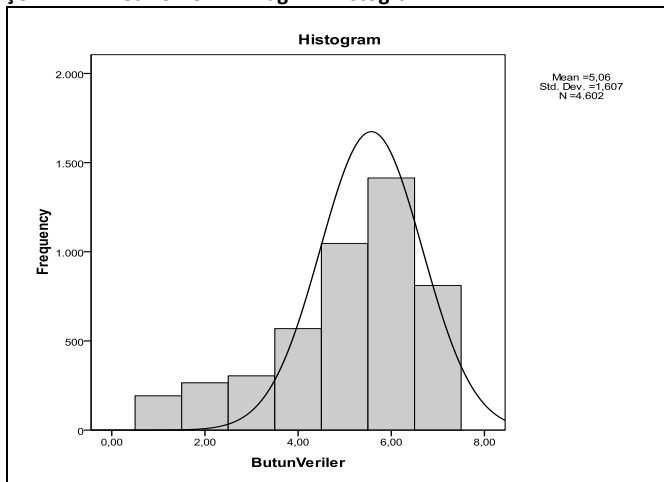
Bu testte, Assymp.Sig. (Anlamlılık) değerlerinin, istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den büyük olması durumunda incelenen verilerin dağılımının normal olduğu sonucuna varılır. 0,05'den küçük olması durumunda verilerin dağılımının normal olmadığı bu nedenle parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılması gerektiği ortaya çıkar. Veriler SPSS programına girilip K-S testi uygulandığında aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablonun Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0,05'den küçük olduğundan ($p < 0.05$) anket sonucu elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik olmayan test yöntemlerini kullanmak gerekir. Anket verilerinin ölçek değerlerine göre dağılımı Tablo 3'de verilmiştir. Tabloda anket sonucu elde edilen bütün verilere ait sıklık ve yüzdeler görülmektedir. Buna göre '1' seçeneği toplamda 192 defa işaretlenmiştir ve bu 26 soruya, 177 ankette verilen 1'den 7'ye kadar olan seçeneklere ait toplamda 4602 olan cevap sayısının % 4,2'sini oluşturmaktadır. Cevaplar arasında '6' seçeneği en fazla işaretlenmiş seçenektir. Bu seçenek toplamda 1414 defa işaretlenmiştir ve bütün cevap seçeneklerinin % 30,7'sini kapsamaktadır.

Tablo 3. Anket Verilerinin Ölçek Değerlerine göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
1	192	4,2
2	265	5,8
3	304	6,6
4	569	12,4
5	1047	22,8
6	1414	30,7
7	811	17,6
Toplam	4602	100

Şekil 2. Anket Verilerinin Dağılım Histogramı



Verilerin normal dağılıma uygun olmadığını grafikte de görmek mümkündür. Şekil 2’de verilerin grafiksel olarak gösterimi mevcuttur. Şekilde verilerin histogram grafiği ve dağılım eğrisi birlikte verilmiştir.

3.7. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma İstanbul Sanayi Odasının yayınlamış olduğu Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmıştır. ISO 500 ve ISO İkinci 500 listelerinde toplam 1000 firma bulunmasına rağmen listede isimlerinin açıklanmasını istemeyen 23 firma isimli olarak verilmesi nedeni ile anket çalışması kapsamında ana kütle olarak ancak toplamda 977 firma ele alınabilmektedir. Bu firmalarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilere ait, İstanbul Sanayi Odasından, internetten ve diğer kaynaklardan elde edilen, e-postalara anketler gönderilmiştir.

Orta ve üst düzey yöneticilere ait 3600 kadar e-posta adresine değişik zaman aralıklarında beş defa gönderim yapılmış ve 177 geri dönüş olmuştur. Bu sonuç 177/977 cevap oranına işaret etmektedir. Verileri değerlendirmede SPSS 17.0 programı kullanılarak anketin uygunluk analizi, güvenirlik analizi, tanımlayıcı analizleri, yapılmıştır. Ana hipotezleri ve alt hipotezleri test etmek için ise Ki-Kare Uygunluk testi, Mann-Whitney U testi, Kuruskal-Wallis testi uygulanmıştır

3.8. Alfa Katsayısının Güvenirliği

Araştırmaya konu ölçeğin güvenirlik değerlemesi için Alfa yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) uygulanmıştır.

Çalışmada değerlendirmeye alınan anket sayısı soru sayısının 6 katından fazladır. 177 adet anketin SPSS programı yardımı ile yapılan güvenirlik analizi sonuçları şu şekildedir;

Tablo 4. Ölçeğin Alfa Katsayısı

Güvenirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,770	,779	26

Araştırmanın ölçeği (0,77 değeri ile) tabloda da görüldüğü üzere çok güvenilirliğe (81-100) yakın, güvenilir (61-80) seviyede çıkmıştır.

3.9. Hipotez Geliştirme

Bu hipotez ile ISO 1000 firmalarının bütününün, genel olarak stratejik yönetim yaklaşımları konusunda bir tercihinin olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

H₀: ISO 1000 Sanayi firmalarının stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: ISO 1000 Sanayi firmalarının stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışmanın konusu olan bu hipotezi test etmek için Ki-Kare testinden faydalanılmıştır. Ki-Kare Uygunluk testi, nonparametrik verileri karşılaştırmaya yarayan, belirli bir değişkenin

farklı gruplarına ait sıklıklarının beklenen sıklıklara uygunluğunu belirli bir anlamlılık düzeyinde araştıran bir testtir (Baş, 2010: 190).Yapılan Ki-Kare testinde, testin doğası gereği verilerin tamamının aynı sıklığa sahip olduğu farz edilmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde H_0 hipotezi kabul edilir. Ancak verilerin farklı sıklıklara sahip olduğu durumlarda H_0 hipotezi reddedilir. Çalışmamızda ulaşmak istediğimiz sonuç firmaların eğilimlerinin 4'ün üstünde veya altında olması durumunun tespiti. Burada '4' değerinin alınmasının sebebi cevap skalasının orta noktası olması yani ne Pozisyon Okulu Yaklaşımını ne de Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı benimsemiş olma durumunu ifade etmesidir. Eğilimin yönünü ya da gruplar arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığını bulabilmek için tanımlayıcı istatistikler de sunulmuştur.

Tablo 5. Yaklaşım Tercihleri Artık Tablosu

Stratejik Yönetim Yaklaşımları			
	Gözlenen N	Beklenen N	Fark
1	192	657,4	-465,4
2	265	657,4	-392,4
3	304	657,4	-353,4
4	569	657,4	-88,4
5	1047	657,4	389,6
6	1414	657,4	756,6
7	811	657,4	153,6
Toplam	4602		

Yaklaşım Tercihleri Artık Tablosundaki ilk sütun, gözlenen sıklığı, ikinci sütun beklenen sıklığı, üçüncü sütun ise aralarındaki farklılığı vermektedir. Araştırmada 4602 adet değer olduğu; 1'den 7'ye kadar olan her bir cevap seçeneğinin beklenen sıklık değerinin 657,4 olduğu ve yine 1'den 7'ye kadar olan her bir cevap seçeneğinin gözlenen ve beklenen değerlerinin farkları tabloda görülebilir. Buna göre Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı ifade eden 1, 2, 3 seçeneklerine ve herhangi bir tercihi ifade etmeyen 4 seçeneğine ait beklenen ve gözlenen değerleri arasındaki fark negatiftir.

Pozisyon Okulu Yaklaşımını ifade eden 5, 6 ve 7 seçeneklerine ait beklenen ve gözlenen değerler arasındaki fark ise pozitif çıkmıştır. Burada tercihler arasında fark olduğu görülmektedir. Ancak farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Yaklaşım Tercihlerine Ait Ki-Kare Test İstatistiği tablosuna bakmak gerekir. Çalışmada Ki-Kare testi, 0,05 yani % 95 güven aralığına göre yapılmıştır. Test sonucunun 0,05'den küçük olma durumu ($P_{test} < 0,05$), % 95 güven aralığına göre, anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermekte aksi durum ise ($P_{test} > 0,05$), aynı güven aralığında anlamlı bir farklılığın olmadığını işaret etmektedir. Ankette 26 soruya verilmiş 177 cevaba ait 4602 değer SPSS programına girilerek Ki-Kare Uygunluk testi yapılmıştır. Teste ait ve tanımlayıcı istatistiklere ait tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Yaklaşım Tercihlerine Ait Ki-Kare Test İstatistiği

Test istatistiği	
	Stratejik Yönetim Yaklaşımları
Chi-Square	1903,029 ^a
df	6
Asymp. Sig.	,000
^a 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 657,4.	

Yaklaşım Tercihlerine Ait Ki-Kare Test İstatistiği Tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer $P_{test} = ,000$ çıkmıştır. Test sonucunun 0,05’den küçük olma durumu ($P_{test} < 0,05$) sağlandığından, % 95 güven aralığına göre, sanayi firmalarının stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılır. Yani H_0 red H_1 kabul edilmiştir. Bununla birlikte sanayi firmalarının tercihlerinin ne yönde olduğunu net olarak görebilmek için tanımlayıcı istatistikler tablosuna bakılması gerekmektedir.

Tablo 7. Yaklaşım Tercihlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
Stratejik Yönetim Yaklaşımları	4602	1	7	5,06	1,607
Geçerli N (listwise)	4602				

Tanımlayıcı istatistikler tablosunda, ankete verilen cevapların ortalamasının 5,06 olduğu görülür. Herhangi bir tercihi ifade etmeyen 4’ün üstü Pozisyon Okulu Yaklaşımına işaret ettiğinden, sanayi firmalarının stratejik yönetim yaklaşım tercihlerinin Pozisyon Okulu yönünde olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile Sanayi firmaları stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinde Pozisyon Okulu Yaklaşımını benimsemektedirler.

4. Sonuç ve Tartışma

Stratejik yönetim alanında çok sayıda yaklaşım olmasına rağmen hemen hemen konunun bütün uzmanları iki temel yaklaşım olduğu konusunda hem fikirdirler. Bu yaklaşımlardan bir tanesi endüstride konumlandırma ve çevresel güçlerin etkisini ön plana çıkaran ‘dıştan içe’ yaklaşım olarak da bilinen Pozisyon Okulu Yaklaşımıdır. Diğeri ise firmanın kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin önemini vurgulayan ‘içten dışı’ yaklaşım olarak da kabul edilen Kaynaklara Dayalı Yaklaşım’dır. Yaklaşımların savunucularına göre bu iki yaklaşım sadece sektörler arası performans farklılıklarını açıklamakla kalmaz aynı zamanda firmalar arası performans farklılıklarını da açıklar. Bu nedenle bu iki yaklaşım çok sayıda tartışmaya ve araştırmaya konu olmuştur. Temeli endüstriyel organizasyon düşüncesine dayanan Pozisyon Okulu Yaklaşımı, 1980’lerde Michael Porter’ın katkıları ile büyük oranda destek görmüş ve sonraki on yıl boyunca akademik çevrelerde ve iş dünyasında etkisini sürdürmüştür. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ise teorik çerçevede çok öncelerde ele alınmasına rağmen ancak 1990’larda dikkat çekmeye başlamış ve sonraki dönemlerde büyük kabul görmüş ve üzerinde çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Firmaların başarılarında yöneticiler açısından bu iki temel stratejik yönetim yaklaşımından hangisinin tercih edildiği sorusu doğrultusunda bu çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de sanayi dalında faaliyet gösteren 1000 büyük kuruluşun yöneticilerinin bakış açısından firmalarının başarılarında Pozisyon Okulu Yaklaşımının mı yoksa Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın mı etkili ve baskın olduğunu tespit edilmek istenmiştir. Çalışmada ISO İlk 500 ve ikinci 500 firmalarının tercih edilmesi, firmalarının bir anlamda başarılı firmalar olmaları sübjektif kriterlere göre yapılan performans ölçütünü bir yana bırakıp, net bir şekilde firmaların tercihleri öğrenmek adına bir fırsat olmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ISO 1000 firmalarının strateji belirlemede tercihlerinin Pozisyon Okulu Yaklaşımı yönünde olduğu görülmüştür. Sanayileşmiş batı toplumlarında 1980’lerden 1990’lara kadar önce Pozisyon Okulu yaklaşımın etkili olması 1990’lardan sonra da Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın ön plana çıkması tercihlerin bir süreç içinde gerçekleştiği düşüncesini akıllara getirmektedir. Öyle ise bu araştırma Türk sanayinin, bu noktada Pozisyon Okulu Yaklaşımını ön planda tutmakla henüz yolun başında olduğu,

önündeki alternatiflerin daha fazla ve çeşitli olabileceği konusunda fikir vermektedir. Bu noktadan hareketle Türk sanayinin, stratejik yaklaşımları konusunda bir paradigma değişikliği yaparak daha yukarıda bir gelişmişlik düzeyine sıçrama yapabileceği söylenebilir. Türkiye geneli için endüstriyi oluşturan etmenlerin firmaların performansında daha önemli olduğu öngörüsünü destekleyici bulgulara ulaşılan bu çalışma hem ilgili alan yazınına önemli katkılar sağlayacak hem de Türk Sanayiinde bir paradigma değişikliği konusunda ileride yapılacak çalışmalara kaynak teşkil edebilecektir.

Kaynaklar

- Acar, Z. ve Zehir, C. (2008), Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Aktan, C. (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Andrews, K., Learned, E., Christensen, R. ve Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin. Inc., Homewood, Illinois.
- Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 65–76.
- Barca, M. ve Hızıroğlu M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barca, M. (2002a). Stratejik açı: Stratejik düşünme düzeyi, tarzı ve gerekliliği. Dalay, i., R. Coskun ve R. Altunısık (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde* (ss. 9-25), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Barca, M. (2002b). Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki. Dalay, i., R. Coskun ve R. Altunısık (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları içinde* (ss.27-45), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Barney, J. B. ve Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell handbook of strategic management içinde* (ss. 124-188). Oxford: Blackwell Publishing.
- Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Baş, T. (2010). *Anket*, Altıncı Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bharadwaj, S.G. (1994). *Industry Structure, Competitive Strategy, And Firm-Specific Intangibles As Determinants Of Business Unit Performance: Towards An Integrative Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas A&M University, USA.
- Bresser, R. K. F. (1998). Matching Collective and Competitive Strategies. *Strategic Management Journal*. 9(4), 375-385.
- Campbell, D., Stonehouse, G. ve Houston, B. (2002). *Business strategy An Introduction* 2nd edition, Woburn MA: Butterworth-Heinemann.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.

- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge MIT Press.
- Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1995). *Competing On Resources: Strategy in The 1990s*. Harvard Business Review, July-August, 118-128.
- Coşkun, S.Y. (2007). İktisat okullarının strateji okullarına etkisi: Chicago – Kaynaklara Dayalı Okul Harvard –Pozisyon okulu eşleştirmesi. ‘15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Desarbo, W.C., Di Benedetto, C.A., Song, M. ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- De Toni, A. ve Tonchia, S. (2003). Strategic Planning and Firms Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 947-976.
- De Witt, B. ve Meyer, R. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London: Thomson Learning.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dobson, P., Starkey, K. ve Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*, 2nd ed., Australia: Blackwell Publishing.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Duman, Ş. A., Kalemci, R.A. ve Çakar, M., (2005), Türkiye’de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Araştırma Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Eisenhardt, K. M ve Sull, D. N. (2002). Basit kurallar olarak strateji, (A. Kardam, Çev.) Harvard Business Review Dergisinden seçmeler Stratejide ilerlemeler içinde (ss. 105-132), İstanbul: BZD Yayın ve iletişim.
- Eren, E. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erol, Y. (2005). Orta Karadeniz Bölgesindeki İşletmelerin İçsel Temel Destek Fonksiyonel Yeteneklerinin Analizi ve Performansa etkileri Konusunda Bir Araştırma Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Geyik, M. (2006). *Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76 (1), 37-74.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(Spring) 114–135.
- Hafeez, K., Zhang, Y.B. ve Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), 28-35.

- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). Geleceği Kazanmak, Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen stratejiler, (Zülfü Dicleli, Çev.) İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Hofer, C.W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, Minnesota: West Publishing.
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Makhija, M. (2003). Comparing the Resourced- based and Market-based Views of the Firm: emprical Evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24, 433–451.
- McKiernan, P. (1997). Strategy Past; Strategy Futures. *Long Range Planning*, 30 (5), 790-798.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Prentice Hall.
- Nag, R., Hambrick, D. C. ve Chen, M.J. (2007). What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 935-955.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, İkinci Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical Research within Resource-Based TheoryA Meta-Analysis of the Central Propositions*. Wiesbaden GWV Fachverlage GmbH.
- Parks, D.M. (1988). *Business Level Strategy, Competitive Forces, and Performance: An Empirical Study of Mid-Sized Manufacturing Firms*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas A.& M University, USA.
- Pecotich, A., Hattie, J. ve Low, L. P. (1999). Development of Industruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure. *Marketing Letters*, 10(4), 409-422
- Porter, M. E. (1991). Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*, New York: The Free Press.
- Roth, K. ve Morrison, A.J. (1990). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564
- Sarvan, F. vd. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 86, 73– 122.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15, 109-124.
- Sanchez, R. ve Heene, A., (1997), Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, 15 (3), 303-317.

- Tan, J. J. ve Litschert, R.J. (1994). Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İkinci Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wan, Z. (2004). Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mississippi State University, USA.
- Weerawardena, J., O'Cass, A. ve Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37-45
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
- Witzel, M. (2004). *Management: The Basics*, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Yadong, Luo ve Hongxin Zhao. (2004). Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: a perspective from subsidiaries seeking host market penetration. *Journal of International Management*, 10, 77–105.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.