

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ: BİLİMSEL BİR DİSİPLİNİN OLUŞUM HİKAYESİ

Mehmet Barca
Sakarya Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının evrimini, şu soruya yanıt aramak üzere incelemektir: Stratejik yönetim düşünce ve araştırmaları bilimsel bir disiplin olma statüsüne erişmiş midir veya bilimsel bir disiplin olma sürecinde evrim aşamasının neresindedir? Çalışma, Kuhn'un "paradigma" kavramı esas alınarak yapılmaktadır. Bu çerçevede, stratejik yönetim düşünce ve araştırmaları etrafında bir bilim cemaati oluşmuş mudur, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarını disipline eden bir ortak sorunsal ve varsayımlar seti var mıdır, stratejik çalışmaları yönlendiren ve disiplinler birliği sağlayan bir egemen yaklaşımdan söz edilebilir mi, sorularına yanıt aranmaktadır. Bu soruların yanıtları ışığında, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının henüz bir "olgun bilim" statüsüne ulaşmadığı ileri sürülmektedir. Ancak bu yönde ilerlemenin olduğuna ilişkin güçlü işaretlerin olduğu tespiti de yapılmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu ilerlemeyi nelerin yavaşlattığı ve nelerin hızlandırabileceği de tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, paradigma, disiplin, bilim cemaati, problem alanı ve ortak varsayımlar, olgun bilim.

THE EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT THOUGHT: A STORY ABOUT EMERGENCE OF A SCIENTIFIC DISCIPLINE

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the evolution of strategic thinking and research in order to answer the following question: Has strategic thinking and research gained a scientific disciplinary status or at which evolutionary stage has it reached? The study takes the Kuhnian "paradigm" concept as referance for the examination. Given the paradigm concept, we attempted to find out whether there is a scientific community focused on strategic issues, whether there is a problem domain and set of hard core assumptions that discipline strategic management studies, and whether there is a dominant approach in strategic management field, which may help disciplinary unification. In the light of this examination, it is argued that strategic management thinking and research has not yet been reached the status of a "mature science" discipline. Nonetheless, there seem to be strong implications and a tendency towards achieving the state of mature science. Towards this end, the reasons that are assumed to slow down or swift the progress of strategic thinking and research are discussed.

Keywords: Strategic management, paradigm, discipline, scientific community, problem area and shared assumptions, mature science.

Son 50 yıldır strateji çalışmalarına geniş ve çeşitli çevrelerce gösterilen istikrarlı ve sürekli artan bir ilginin varlığı gözlemlenmektedir. Üniversitelerde strateji veya ilişkili fazla sayıda dersler açılmakta, daha çok akademisyen ve araştırmacı bu alanda çalışmakta ve iş dünyasındaki yönetici ve danışmanlar yönetsel sorunlara daha fazla stratejik perspektiften bakmaya yönelmektedir. Stratejik Yönetim, uluslararası ilişkilerde, kamu yönetiminde, siyasette giderek daha çok referans ve yönlendirici konuma gelen bir anlayışa dönüşmektedir. Strateji konusunda her yıl binlerce makale, yüzlerce kitap yayınlanmaktadır. Böylesine hızlı büyüyen başka alanlara rastlamak olanaksız olmasa bile çok zordur.

Bu çalışmada, çok hızlı büyüyen bu alanın evrimini, bilimsel bir disipline dönüşüp dönüşmediği açısından inceleyeceğiz. Bu bağlamda, Kuhn'un paradigma kavramından faydalanılacaktır. Kuhn paradigma kavramını bilim tarihinin analizi için irdelerken, bilimsel bir disiplin olmanın gerekliliklerini de dolaylı olarak ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim alanındaki düşüncenin evrimini bu açıdan incelerken, muhakkak, bazı sorulara yanıt aramak gerekmektedir: düşüncede ilerlemeler hangi yönlerde gerçekleşmiştir, alanda çalışan bir bilim cemaatinin varlığından söz edilebilir mi, aynı olguya farklı açıklamalar sunan okullar var mıdır, düşünce ve araştırmaları yönlendiren ortak bir sorunsal ve değerler seti var mıdır, düşünce ve araştırmaları disipline eden baskın bir paradigmadan söz edilebilir mi, bundan sonraki ilerlemenin yönüne ilişkin işaretler nelerdir vs. Bütün bu sorulara ayrıntılı yanıtlar vermek bu çalışmanın sınırlarını aşar. Ancak bu çalışma, bu sorulara ana hatlarıyla yanıt vermeyi hedeflemektedir.

Bu çerçevede, çalışma dört alt başlıkta organize edilecektir. Önce, stratejik düşünce ve araştırmalar tarihsel bir perspektiften incelenerek bilimselleşme yönündeki ilerlemelerin nerelerde sağlandığına vurgu yapılacaktır. Bu tarihsel incelemede, düşünce ve araştırmaların gelişmesinde katkısı olan akademisyenler ve iş adamları/danışmanlar ayrı ayrı ele alınacaktır. İşletme sahipleri ve yöneticileri ile danışmanlara yer verilmesi, strateji gibi uygulama ile iç içe olan bir alanın bunlardan bağımsız ele alınmasının yanlış olacağı düşüncesidir. Bununla beraber, aşağıda görüleceği üzere, bu kişilerin bilimselleşmesine doğrudan ve dolaylı katkıları da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Daha sonra, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının bir bilim geleneğine dönüşüp dönüşmediğine sosyolojik açıdan bakılacaktır. Burada yanıtı aranan soru, bir stratejik bilim cemaatinin oluşup oluşmadığı olacaktır. Takip eden alt başlıkta, stratejik yönetim okulları, temel sorunsal ve ortak değerler incelenecektir. Bununla, bir disiplin

için gerekli olan kuramsal alt yapının oluşup oluşmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Son olarak da, bütün bunlar göz önüne alındığında, stratejik yönetimin bilimsel bir disiplin olma aşamasına gelip gelmediği tartışılacaktır.

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ EVRİMİNİN KISA BİR TARİHİ

Stratejik düşüncenin kökleri, askeri anlamda, tarih içerisinde çok gerilere gitmesine rağmen, iş dünyası bağlamında stratejik çalışmaların 1960'larda başladığına ilişkin genel bir fikir birliği vardır (Ansoff ve McDonnell, 1990; Grant, 1991; Faulkner ve Johnson, 1992; Rumelt, Schendel ve Teece, 1994). Şimdi, yaklaşık 50 yıllık bu tarihi evrimi besleyen iki ana dinamiği, akademisyenler ve iş adamları/danışmanlar açılarından ayrı ayrı incelenebilir:

Stratejik Düşüncenin İlerlemesine Akademisyenlerin Katkısı

Stratejik yönetim, bir çalışma alanı olarak, önceleri bir eğitim dersi olarak "işletme politikaları" adı altında ortaya çıktı. 1920'lerin başında, kendisini iş idaresinde lider konumunda gören Harvard Üniversitesi'nde örnek olay tartışmaları yöntemiyle stratejik yönetim anlayışı öğretilmeye başlandı. Harvard'ın programı muhasebe, pazarlama, üretim gibi fonksiyonel alanlardan oluşuyordu ve işletme politikaları adı altında bütün bu fonksiyonel alanların nasıl "entegre" edilebileceği tartışılıyordu. Böylece üst yönetimin ihtiyacı olan multi-fonksiyonel ve bütünleştirici genel bir perspektifin gelişmesi ve diğer üniversitelerin Harvard modelini alıp uygulamak ile yaygınlaşması gerçekleşti.

Ancak, yazılı stratejik düşüncenin bilimsel bir içerikte açık bir biçimde ifadesini bulduğu ilk eserin, Alfred Chandler'in 1962'de yayınladığı *Strategy and Structure* adlı eseri olduğu söylenebilir. Bu eserde dört büyük işletmenin (General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont) nasıl büyüdüklerini ve bu büyümeyi yönetsel yapıları içerisine nasıl oturttuklarını inceleyen Chandler, stratejik düşüncenin mikro-ekonomik entellektüel temellerini geliştirme yönünde güçlü imalarda bulunuyor ve böylece kendinden sonra gelecek kişiler için çalışılacak akademik bir alanın kapılarını aralıyordu. Chandler'in araladığı bu kapı daha sonra geleneksel strateji anlayışının oluşmasına yol açtı. Harvard Üniversitesi odaklı bu geleneksel anlayışın (Harvard Ekolü) sonraki temsilcilerine Andrews, Cave ve Porter örnek olarak verilebilir. Örneğin Learned, Christensen, Andrews ve diğerleri strateji fikrini Chandler'den alıp Selznick (1957)'in "ayırt edici yetkinlikler" ve çevresel belirsizlik fikirleri ile sentezleyerek Harvard'da ders kitabı olarak okutulan, *Business Policy: Text and Cases* (1965) adlı eseri yayınladı. Daha sonra Andrews tarafından, hala meşhur olmaya devam eden SWOT analizi formüle edildi. SWOT stratejinin, işletmenin iç ve dış çevrelerinin dikkatli

bir biçimde incelendikten sonra geliştirilebileceği fikrine dayanmaktadır. Bu analiz aracı, her bir işletmenin kendine özgü dış çevresinden kaynaklanan farklı fırsat ve tehdit ile iç çevresinden kaynaklanan güçlülük ve zayıflık setleri ile yüz yüze olduğu varsayımından hareketle, iyi stratejilerin güçlü yanlara dayanarak fırsatlardan yararlanmayı sağlamasını önermektedir.

Harvard kaynaklı 1960'lardaki bu gelişmeler ile beraber, stratejik düşüncenin yazılı akademik köklerini daha da geriye götürmek olası görünüyor. Örneğin, yönetim gurularından Peter Drucker daha 1946'daki *Concepts of the Corporation* adlı eserinde bazı şirketleri inceleyerek stratejik düşüncenin yanıtını aradığı en temel soru olan "şirketlerin başarısının kaynağı nedir" konusunda şu sonuca varıyordu: Çoğu başarılı şirket merkezi bir yapıya sahip ve hedef tayin etmede iyi olma özelliklerini taşımaktadır. Yine Drucker, stratejik düşüncenin ana argümanlarından biri olan "işletmenin amacı nedir" sorusuna aynı eserinde amacının dışsal olduğunu yani müşteri ihtiyaçlarının yaratılması ve tatmin edilmesi olduğunu ifade eden ilk kişi olmaktadır.

Akademik bağlamda strateji çalışmalarına 1920, 1940 veya 1950'lerin sonunda başlanmış olsa da bugünkü anlamıyla alanın ortaya çıkması 1960'lı yıllarda gerçekleşmektedir. Bu yıllarda stratejik yönetim meşru bir "bilimsel" disiplin olarak kendini kabul ettirme çabası içerisindeydi. Bu yıllarda bunu sağlayan üç önemli çalışma; Chandler'in *Strategy and Structure* (1962), Andrews'un *Business Policy* (1965) ve Ansoff'un *Corporate Strategy* (1965) adlı eserleridir. Chandler'in bilimsel çevrelerce takdir toplayan eseri, Andrews'un eğitim için kullanılabilir güçlü bir çerçeve ve içerik sunan ders kitabı ve Ansoff'un iş dünyasına yön verecek pratik açılımları düşünsel hareketliliğe yol açıyor ve stratejik yönetimin meşruluk arayışını kuvvetlendiriyordu. Örneğin; Ansoff'un eseri, stratejik planlamanın temel başvuru kaynağı olarak görülüyordu. Bu eser, stratejik planlama için pratik ve detaylı bakış açıları ile önerileri sunuyordu. Bir firmanın hedefleri, büyüme planları, ürün pazar pozisyonu ve kaynak tahsisi planlarının yapılabilmesi için gerekli analitik düşünme çerçeveleri ve araçları sunuyordu.

1970'li yılların ortalarına kadar ağırlıklı olarak ilgi odağı olan ve literatürde ifadesini bulan normatif/prescriptive yaklaşımlar yerine 1970'lerde pozitif/descriptive çalışmalar ortaya çıkmaya başladı. Chandler'ın tarihsel yöntemi kullanarak yaptığı incelemeler daha az normatif ve tavsiye edici özellikte olmakla beraber, özü itibarıyla tümevarımsal karakterdeydi. 1970'lerde stratejik yönetim düşüncesine yeni bir boyut katan sistematik gözlem yapma, tümdengelimci analiz, modelleme ve ampirik test etme başladı. Böylece 1960'lara damgasını vuran üst düzey yöneticiler açısından strateji konularına normatif yaklaşımdan bir bilim geleneğine doğru kayma yaşandı (Rumelt, Schendel ve Teece, 1994).

Örneğin; Chandler'ı izleyerek şirket büyümesi ile çeşitleme (diversifikasyon; çeşitli endüstrilerde faaliyet gösterme) stratejileri arasındaki bağlantılara ilişkin önermeler geliştirildi ve testler yapıldı (Wrigley, 1970). Daha ileri düzeyde çeşitleme stratejileri ve organizasyon yapılarının performans üzerindeki etkileri de bu dönemde test edildi (Rumelt, 1974). 1970'lerdeki bu bilimsel araştırma yönelimli çalışmaların en meşhurlarından biri de PIMS projesi oldu. Bu proje Harvard Üniversitesi'nde endüstriyel ekonomi alanında profesör olan Sid Schoeff'ler tarafından 1972'de pazar koşulları, stratejiler ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bir çalışma olarak başladı. Bunun için pazar modellerinin geliştirilmesini kolaylaştıracak önemli bir veri tabanı kuruldu. Asıl yanıtı aranan sorular şunlardı: Bir işte karlılığı etkileyen faktörler nelerdir ve her bir faktör ne kadar etkiye sahiptir? Stratejideki ve pazar koşullarındaki değişimlere bağlı olarak ROI (Return on Investment/Yatırımın Geri Dönüşümü) nasıl değişmektedir? PIMS projesi kuramsal bir çerçeveye dayanmak yerine, daha çok uzun vadede performansa etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışmaydı. Proje görünürde çok ilgi çekici olmakla beraber, kendisinden beklenen faydayı doğurmadı (Bowman, Singh ve Thomas, 2002). Bununla beraber stratejik yönetim düşüncesinin bilimselleşmesi yönünde önemli bir heyecanın oluşmasına yol açtı.

1970'lerde diğer önemli bir gelişme de, Purdue Üniversitesi'nde başlayan araştırmalar oldu. Bira endüstrisi çalışmaları diye meşhur olan bu araştırmalarda, zaman içerisinde strateji ile performans arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanıyordu. Bu araştırmaların sonucunda (Hatten, Schendel ve Cooper, 1978) "çevre" kadar firma tarafından izlenen "strateji"nin de performans üzerinde etkiye sahip ve dolayısıyla rakiplere göre "daha iyi" bir strateji izleyen firmaların daha yüksek performans sağlayacakları fikri ortaya çıktı. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç, bir endüstri içerisindeki strateji ve performans farklılıklarının (heterojenliği) endüstriyel organizasyon ekonomisinde genel olarak varsayılandan çok daha büyük olduğuydu. Bu da daha sonra endüstriler içerisindeki stratejik grupların araştırılmasına ve rekabet avantajına dayalı performans açıklamalarının daha ileri boyutlara taşınmasına yardımcı oldu.

Ancak Indiana Purdue Üniversitesi ve Krannert School of Management odaklı başlayan bu çalışmaların etkileri ve iddiaları, bu araştırmalar ve sonuçlarıyla sınırlı değildir. 1969'da Dan Schendel, stratejik yönetimde ilk doktora çalışmasını başlattı. 1972'ye gelindiğinde Schendel ve meslektaşları Hatten, Harvard'ın kontrolündeki stratejik çalışmalara açıktan meydan okumaya başladılar. *Academy of Management*'in sayfalarını kullanarak Harvard yaklaşımına göre daha analitik ve ekonomik temelli bir stratejik yönetim yaklaşımının gelişmesine giriştiler (Petigrew, Thomas ve Whittington, 2002). Böylece, o zamana kadar görülmeyen yeni bir yaklaşım

oluşmaya başladı. Harvard yaklaşımına karşı yeni bir paradigma geliştirmenin sonraki iki adımı şunlar oldu. 1977’de Schendel ve Hofer benzer bir düşünce yapısına sahip olan profesörleri Pittsburgh Üniversitesi’nde bir araya getirdi. Bununla elde edilen, eğer Harvard yaklaşımına karşı yeni bir yaklaşım geliştirmek gerekiyor ise, bunun sağlanmasının sadece entelektüel temelde değil, aynı zamanda bir kurumsal forumun da oluşturulması yönünde atılan güçlü bir adım oldu. 1979’da Schendel ve Hofer oluşan bu uygun ortam ve alternatif yaklaşımı, kitap uzunluğunda bir manifesto ile yeni stratejik yönetim alanı olarak deklere ettiler. Bunu izleyen ikinci önemli adım da, bu yeni arayışın sonucunda 1980’de Schendel’in editörlüğünde *Strategic Management Journal* (SMJ)’un yayın hayatına başlaması ve Schendel’in başkanlığında *Strategic Management Society* (SMS)’nin kurulması oldu. Dergi ve topluluk; akademik, iş dünyası ve danışmanların buluştuğu bir forum haline geldi. *Strategic Management Journal*’ın yayınlanması sadece stratejik yönetim düşüncesinin akademik bir yöne kaymasına değil, aynı zamanda, stratejinin ayrı bir yönetim disiplini olarak gelişmesi zemininin de oluşmasına yol açtı.

Stratejik yönetimin yönetsel sorunlara yanıt bulmaya çalışan pragmatik bir alandan bilim geleneğine doğru kaymasında, sonraları “stratejik süreç yaklaşımı” olarak anılacak araştırma geleneğinin gelişmesi büyük bir rol oynadı (Bowman, Singh ve Thomas, 2002). Bu geleneğin öncüleri olarak Mintzberg (1978), Quinn (1980) ve Pettigrew (1987) kayda değer bir rol oynadılar. Örneğin, Mintzberg’in çalışmaları çok önemli bir yere sahiptir. Mintzberg 1970’li yılların ortasından bu yana sistematik bir biçimde strateji geliştirmenin “nasıl olması gerektiği” yönündeki yaklaşımlar yerine “nasıl geliştirildikleri”nin araştırılmasını yürütmekte ve önermektedir. Mintzberg’in en büyük katkısı, strateji geliştirme “sürec”ine ilişkin araştırmaları tetiklemesi ve böylece önemli bir entelektüel çabanın stratejinin “nasıl olması gerektiği”nden “nasıl olduğu”nu incelemeye yöneltmesi oldu. Diğer bir ifade ile, 1960’larda Ansoff ve Andrews gibi kişiler stratejiyi standart yaklaşımlar haline dönüştürerek “bilimselleştirme” çabası içerisindeyken, 1970’lerde süreç yaklaşımını geliştirenler stratejiyi kişisel öznel özelliklerin eseri bir “sanat” olarak görmekteydiler. Ancak bu sanatın bilim insanları tarafından nasıl icra edildiğini araştırmak üzere “sanatın bilimi”ni yapmaya giriştiler.

1970’lerdeki daha çok sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanarak gelişen süreç araştırmaları geleneği sonraki yıllarda önemini korumak ile beraber, 1980’lerde ekonomi biliminden beslenen stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar ilgi odağı olmaya başladı. Micheal Porter’ın 1980 yılında yayınlanan *Rekabet Stratejisi*, stratejilerin içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde bir dönüm noktası oldu. Düşüncede sıçrama yaratan bu eseri 1985’de yayınlanan *Rekabet Avantajı* eseri izledi. İkinci eser, birinci eserdeki temel düşünceleri daha da geliştirip temellendirdi. Bu eserlerin öncesinde, bir

genelleme yapıldığında denebilir ki, strateji içeriği bakımından düşüncüyü şekillendiren SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), BCG (*Boston Consulting Group*) Matrisi, PLC (*Product Life Cycle*) gibi bazı analiz araçlarıydı. Ama bu analiz araçları bir strateji geliştirmeye götürmek yerine ancak bazı temel pratik sorunlara nasıl rasyonel bakılabileceğine ilişkin perspektifler sunuyordu. Örneğin hala bile çok meşhur olan SWOT analizi, maalesef, tecrübesiz ellerde fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yanların uzun listelere dönüşmesine ve uzun listelere dönüştükçe stratejik bir fotoğrafın doğmasından daha çok bulanıklaşmasına yol açıyordu (Bowman 1990). Ortaya çıkarmayı amaçladığı kategorik bilgilerin (fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yanlar) nasıl üretilebileceğine ilişkin açık bir yöntem önerisinde bulunmuyordu. Bu bilgiler herhangi bir yolla üretildiğinde ise ne olduğu (tespitler) belirginleşiyor, ancak ne olması gerektiği (izlenilecek strateji ve hedefler) netleşmiyordu. Çünkü işletmenin dış ve iç çevresindeki trend analizleri en fazla ne olduğuna dair bir fikir verebilir. Ne olması gerektiği henüz yaşanmadığı (tarih olmadığı) için imaları güçlü olmuyor, olsa bile söz konusu gelecek trendleri esas alındığında bir çok şeyin yapılabilmesi sonucu ile karşı karşıya kalıyordu. Halbuki, stratejide de asıl kritik olan “ne olduğu” değil “ne olması” gerektiğiydi. Diğer analiz araçları da daha başka nedenler ile geleceğe ilişkin iyi stratejiler geliştirmek için gerekli fikirleri sağlamıyordu. Porter’ın en büyük katkısı üstün performansla götürecek sadece üç stratejinin olduğunu ileri sürmesiydi: ya sektörde en düşük maliyetleri sağlayan ya da tüketicileri daha fazla para ödemeye götürecek ölçüde ürün veya hizmetini farklılaştırmak. İşletmeler bu iki stratejiden birini ya geniş pazarlara ya da dar (niş) pazarlara (odaklaşma) uygulayabilirler. Porter’ın bu katkısı ile firma stratejisi soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut bir içerik kazanmasının ötesinde, kolay anlaşılması ve pratik olması nedeni ile kısa zamanda egemen paradigma haline geldi. Porter sadece stratejiye somut içerikler kazandırmadı, aynı zamanda pazar analizleri için de çok somut önerilerde bulundu. Daha önce firma “çevresi” çeşitli bakımlardan ele alınabilecek soyutlukta yorumlanırken, Porter her firmanın çevresini oluşturan, rekabet stratejisini ve dolayısıyla karlılığını belirleyen beş gücün olduğunu ve bunların nasıl incelenmesi gerektiğine ilişkin ayrıntılı teknikler sunuyordu. Porter, 1960 ve 1970’li yılların ortasına kadar egemen olan düşüncenin (stratejik planlama paradigması) tersine, strateji düşüncesinin odağına rekabeti (planlama değil) yerleştirdi ve stratejinin de “rekabet stratejisi” ni (stratejik planlamayı değil) yerleştirdi. Rekabet kavramını da “genişletilmiş rekabet” olarak ele aldı: direkt rekabet (mevcut rakiplerden gelen rekabet), dolaylı rekabet (ikame sektör/ürün üreticilerinden gelen rekabet) ve potansiyel rekabet (endüstriye girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı rekabet baskısı). Böylece stratejik yönetim düşüncesinde kesin bir biçimde odak kayması yaşandı: stratejik planlamadan rekabet stratejisine.

Porter'in kendisinin de ifade ettiği gibi, 1980 ve 1985 yıllarında yayınladığı, sonradan çok popüler olan adı geçen eserlerinin hedef kitlesi uygulamacılardı. Dolayısıyla, söz konusu eserler bilimsel bir üslup ve yöntem ile yazılmamıştı. Ancak bilimsel düşünce ve araştırmalar için kolaylıkla yeniden yapılandırılabilir bir özellik taşıyorlardı. Porter bu kitaplarda ileri sürdüğü düşünceleri daha sonraları bilimsel bir tarzda yeniden ifade etti (1991). Böylece bilimsel açıdan anlamlı ve gerekli bazı temel sorular açık bir biçimde formüle edilmiş oluyordu: sektör ortalamasının üstünde karın kaynağı nedir, bu karın eşitleyici rekabete rağmen uzun vadede sürdürülebilmesini sağlayan mekanizma nedir, stratejik tercih ve stratejik belirsizliğin performans üzerindeki etkisi nedir gibi stratejik düşüncenin bir bilim disiplini haline dönüşebilmesi için olmazsa olmaz derecesindeki en temel sorular ifadesini buluyor ve Porteryan yaklaşım (pozisyon okulu) açısından da yanıtlanıyordu. Böylece zaten sağlam kökleri olan Porteryan yaklaşımı (1950'den beri endüstriyel ekonomi içerisinde geliştirilen "yapı-uygulama-performans" paradigmasından nasıl beslendiğine ilişkin Porter'ın 1981'deki çalışmasına bakınız) bilimsel bir nitelik de kazanmaya başladı.

Porter'ın anıtsal katkısının dışında, 1980-1990 arasında stratejik yönetim yazınında bir patlama görüldü. Porter'ın neredeyse tek başına inşa ettiği pozisyon okulunun ekonomi yönelimli içerik çalışmalarına karşın, bu on yıldaki diğer çalışmalar, davranış bilimlerinden beslenerek stratejiyi çeşitli yönleriyle ele alınmaya başladılar. Örneğin; Kenichi Ohmae'nin Japon stratejistlerine ilişkin yazdıkları strateji-kültür arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalara esin kaynağı oldu. Ohmae, Honda, Toyota, Matsushita ve diğer firmaların liderlerinin sezgisel ve yaratıcı yönlerine dikkat çekiyor ve bunların nasıl pazar liderliğini elde etme ve sağlamlaştırma, rakiplerini geride bırakma ve müşterilerini tatmin etmeye kilitlendiklerini göstermeye çalışıyordu. Bu dönemde, Charles Handy, Rosabeth Moss Kanter, Tom Peters gibi gurular da stratejistlerin zihinsel yapıları, düşünme biçimi ve davranışlarına yön veren rasyonel rakam, tahmin, mantıksal çıkarsama gibi daha çok bilim insanlarının bakış açısı ile üretilen objektif bilgiler yerine sezgisel, vizyoner, yaratıcı ve tutkuyu yansıtan öznel işletme yönetici ve liderleri için gerekli bilgilerin belirleyici olduğunu ortaya koymaya çalışıyorlardı.

1990'lardan günümüze, strateji alanındaki çalışma ve araştırmaların odağı tekrar ekonomik bakış referanslı olmaya başladı. Bu dönemde ortaya çıkan ve sonraları "kaynaklara dayalı okul" diye meşhur olan yeni bir yaklaşım ekonomi alanındaki egemen paradigma durumunda olan "neoklasik yaklaşımı" referans almak yerine, alternatif bir yaklaşım olan Penros (1959)'un *The Theory of the Growth of the Firm* ve Nelson ve Winter (1982)'in *An Evolutionary Theory of Economic Change* kitabını esas aldı. Kaynaklara dayalı okul on yıl içerisinde egemen paradigma olma konumuna

geldi (Segal-Horn, 1998). 1984’de Wernerfelt, Porter’ın dış faktörlere vurgu yapan pozisyon yaklaşımına “alternatif” değil, “tamamlayıcı” olması için işletme içi faktörlerin de bir o kadar önemsenmesi önerisinde bulunuyordu. Wernerfelt, Porter’ın geliştirdiği yaklaşımda tek açıklayıcı faktörün endüstri yapısı olduğu ve bununla da işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin stratejideki rolünün göreceli olarak ihmale yol açtığı tespitinde bulunuyordu. Halbuki, işletmelerin kaynak ve kabiliyetleri, yani, temel yetkinliklerinin de en az endüstri yapısı kadar rekabet avantajı üzerinde belirleyici ve dolayısıyla stratejik olguların açıklayıcı olduğu ileri sürülüyordu. Bu temellerin üzerine Barney (1991), Peteraf (1993) ve daha bir çok kişi önemli katkılar sunarak bu yaklaşımın zenginleşmesine yardımcı oldu. Ancak 1993’de G. Hamel ve C.K. Prahalad’ın çıkışlarıyla kaynaklara dayalı okul, pozisyon okulunu tamamlayıcı değil, alternatif bir yaklaşım olarak görülmeye başlandı. Hamel ve Prahalad, temel fikir olarak, merkezi yönetimin stratejisi kaynak tahsisi ile ilgilenmek yerine yetkinliklerin yaratılması ve çeşitli pazarlara uygulanması olmalıdır diyordu. Böylece, Porter’ın endüstriyel yapıdan hareket ile işletmenin stratejisini geliştirme (dışardan içeriye doğru) fikri yerine temel yetkinliklerden hareket ile endüstri/pazar stratejisini geliştirmenin (içerden dışarıya doğru) gerekliliği öne sürülüyordu. Sonradan yapılacak bir çok araştırma ile stratejik olgunun çeşitli boyutlarını temel yetkinliklere dayalı olarak açıklamak ana bir trend haline dönüştü.

Kısaca, 1980’lere kadar ki gelişmeler stratejinin normatif (tavsiye edici) yönünün ve dolayısıyla analiz araç setinin zenginleşmesi bakımından önemli mesafeler kaydetmesine yol açtı. 1970’lerde Chandler, Mintzberg, Schendel, Hatten, Rumelt gibi çok az sayıdaki akademisyenin çalışmaları hariç stratejiye bilimsel anlamda önemli katkılar sağlanamadı. 1980’e kadar süren analiz araçları üretmeye odaklanan egemen normatif yaklaşımın giderek artan çevresel belirsizlik karşısında yetersiz kaldığı görülmeye başlandı. 1980’den sonra ise giderek artan bir hızla stratejik yönetim alanı adeta yeniden tanımlanmaya girişildi. Böylece asıl çaba bazı temel sorular ortaya atmak ve yanıtlarını vermeye odaklanmaya yöneldi. Bunun sonucu 1980 ve 1990’lı yıllar kuramlaşma on yılları olacaktı. Dolayısıyla analiz araçlarının da içerisinde anlam kazanacağı kuramsal bir derinlik, kuramsal bir temel ve çerçeve oluşmaya başladı. Böylece, her ne kadar 1920’den beri “Business Policy” adı altında okutulsa da, stratejik yönetim asıl 1980’lerde bir yönetim disiplini olma durumuna geldi. Bunun da ötesinde bu yıllarda bilimsel meşruluğu daha az tartışılan ve dolayısıyla bir “bilimsel statü” elde etmeye başladığı söylenebilir.

Stratejik Düşüncenin İlerlemesine Uygulamacı ve Danışmanların Katkısı

İşletme stratejilerine başlangıçtaki asıl ilgi akademisyenlerden değil, iş adamlarından geliyordu (Ansoff, 1978). Çünkü 1950'lerin başında iş çevresinin büyüyen bir çeşitlilik ve tahmin edilmezlik durumu ile karşılaşan iş yöneticileri, çevresel değişimlere uyum açıklamasını sağlama ve değişimden doğan fırsatları değerlendirmek için rasyonel ve tahmini sağlayan çeşitli yollar bulmak için giderek artan bir ilgi gösterdiler. Bu ilginin sonucunda, çeşitli pratik yönetim yaklaşımları ve sistemleri ortaya çıktı ve firmanın çevresi ile olan ilişkisi daha iyi anlaşılmaya başlandı. Bu yıllarda, akademisyenler strateji probleminde hemen hemen hiç ilgi göstermediler. İlgi gösterdiklerinde de, akademik araştırmalara dayanak oluşturacak açıklayıcı kuramlar geliştirmek yerine bireysel yaratıcılık bağlamında ele aldılar.

Ancak stratejinin iş dünyasına uygulanmasının kökenlerinin 1950'lerden çok daha geriye gittiği ileri sürülebilir. Örneğin, bir iş adamı olarak Alfred Sloan'ın 1921'de General Motors'u yeniden yapılandırırken nasıl stratejik davrandığını anlattığı eseri *My Years with General Motors* bunu göstermektedir (ancak, hatırlamak gerekir ki, bu eser 1963'e kadar basılmamıştır). 1930'dan 1950'lere kadar ABD'de pazarlama yönelimli bir anlayış ve uygulama doğdu. Bu dönemde ürün farklılaştırma belirgin bir pazarlama anlayışı olarak görülmeye başlandı. Bu dönemin iki lider firmasından Ford standart bir ürün, General Motors ise butik ürünler sunarak birbirleriyle rekabet ediyorlardı. Henry Ford'un devrim yaratan üretim hattı düzenlemesi ve T modeli arabası, bugünkü anlamıyla, çok başarılı bir "maliyet liderliği"ni, rakibi Alfred Sloan ise müşteri talebine göre üretime yönelerek "farklılaştırma" stratejisi uyguluyordu.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin stratejik yönetim literatüründe popülerite kazanması çok sonraları, Porter'ın 1980 ve 1985 yıllarında yayımlanan eserleri sayesinde gerçekleşecekti. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim alanında, bilimin uygulamanın önünde gittiği söylenemez. Günümüzde bile bilimde, iş dünyasındaki iyi uygulamaları (kaynaklara dayalı okulun firmaların temel yetkinlik vurgusunda olduğu gibi) incelenerek genellemelere gidilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik düşüncenin görünmeyen asıl dinamiği iş dünyasında, strateji geliştirmek ile sorumlu kişilerin yaptıkları olmaktadır.

Daha sonraları, IBM'in özellikle 1970 ve 1980'lerin ortasına kadar olan yükselişinde rol oynayan Thomas Watson, Sr, ve Thomas Watson, Jr, (ünlü baba ve oğul) kalıcı üstün başarı için sadece "kar"ın değil, "etik"in önemine dikkat çekerek stratejik düşüncede "yumuşak" unsurların öne çıkmasına öncülük ettiler. Baba Watson'un, IBM'in üst yönetimi şirketi yönetmiyor, değerleri yönetiyor; üst yönetimin altındaki katman şirketi yönetir gibi farklı

yaklaşımları bu bağlamda sağlanan ilerlemenin güzel bir örneğidir. Bunun bir diğer örneği, Johnson & Jonson'ın 1980'lerin başında Tylenol felaketini önleme cesaret ve çabaları oldu. Bu işletmelerin önceliği kar etmek değil, halka rakiplerinden daha iyi hizmet etmektir. Bu ve benzeri durumlar stratejik yönetim düşüncesinde vizyon, misyon, değerler, örgüt kültürü gibi görünmeyen ama işletmenin inanç sistemini (felsefesini) oluşturarak yön veren ve böylece fark yaratan önemli bir boyut olarak ortaya çıkmasına yol açtı.

İş dünyasında doğrudan ve dolaylı olarak stratejik düşüncenin ilerlemesine katkıda bulunan sayısız yönetici ve işletme olmuştur. Stratejik yönetim literatürüne iyi örnek malzemesi sunan bazı işletmeler şöyle sıralanabilir: Xerox, IBM, Honda, Kodak, 3M, Procter & Gamble, Toyota, Body Shop, Marks & Spencer ve daha bir çoğu. Örneğin; Shell'in artan belirsizlik içinde geleceğini belirlemek için uyguladığı ve popülerize ettiği senaryo tekniği (Wack, 1985) bunun iyi örneklerinden biridir.

İş dünyasının dışında, strateji düşüncesinin ve de tarihinin en önemli gelişmelerinden biri, kuşku yok ki, danışmanlık şirketlerinin sunduğu katkıdır. Özellikle bunlardan üç tanesi stratejik yönetim jargonunun ve tekniklerinin gelişmesi ve yayılması bakımından öncü rolü oynadı: Bunlar McKinsey, BCG ve Bain (Pettgrew, Thomas ve Whittington, 1992). dir.

McKinsey 1960'larda Chandler'in çok (birimli divizyonlu) örgüt yapıları üzerine yaptığı çalışmasını uygulamacılar açısından yorumladı ve onun "örgüt yapısı işletme stratejisini izler" özdeyişini temel stratejik yaklaşım olarak geliştirdi. McKinsey'in 1959'da Londra ofisini açmasıyla da, ABD'de gelişen M Form (*multi-divisional organizational form*) düşüncesi Avrupa'ya da ihraç edilmeye başlandı. 1980'lerde McKinsey stratejik düşüncenin ilerlemesine önemli katkılar sundu. Örneğin, daha sonraları McKinsey's "7-S" çerçevesi olarak meşhur olan yaklaşımıyla, stratejik yönetimde esas olanın strateji geliştirmekten daha çok onu başarılı bir biçimde uygulayabilmektir düşüncesini yerleştirmek oldu. Strateji uygulama sürecinde kritik ve dolayısıyla odaklanması gereken faktörler; strateji, yapı, sistem, stil, ortak değerler, çalışanlar ve kabiliyetler biçiminde sıralandı. Peters ve Waterman (1982)'in *In Search of Excellence* adlı çalışmaları, Amerikan şirketlerinin "mükemmel" lerini inceleyerek, örgütsel kültürün başarı için en önemli faktör olduğunu ileri sürdüler. Onlara göre Batı yönelimli yönetim daha çok kaba S'lere (hard S's) (yapı, sistem ve strateji) vurgu yaparken, mükemmel Amerikan (ve Japon) işletmeleri ise yumuşak S'lere) özellikle de ortak değerlere vurgu yapmaktadırlar.

McKinsey hala en önemli danışmanlık şirketi olma özelliğini devam ettiriyor. McKinsey'in stratejik düşüncenin ilerlemesine olan tarihsel katkısını ve yeni

gelişmelerin ışığında gelinen durumunu daha iyi görebilmek için şirket tarafından yayınlanan *McKinsey Quarterly*'in Mayıs 2000'de özel sayısı "On Strategy"e bakılabilir. Antoloji niteliğindeki bu özel sayı 1978'den 2000'e kadar McKinsey'in çalışmalarının üç döneme ayrıldığını belirtmektedir: 1978-1989 arası "Temeller" dönemi ile ilk yıllardaki strateji uygulamaları, 1990'ların başından son yıllarına doğru olan "Değişen Temeller" dönemi ve nihayet sürmekte olan çalışmalarını yansıtan "Yeni Ekonomide Strateji" dönemi. Bu antoloji, uygulama içerisindeki danışmanların strateji hakkındaki düşüncelerini çok iyi yansıtmakta ve daha da önemlisi strateji uygulamasının ön saflarında yer alan bu kişilerin "söylemlerinin analizi" için çok iyi bir kaynak olarak durmaktadır.

Stratejik düşüncenin öncü kuruluşlarından biri de 1964'de Bruce Henderson tarafından kurulan Boston Consulting Group (BCG) oldu. Henderson entellektüel yenilik ile danışmanlığı entegre ederek güçlü bir danışmanlık kurumunun ve dolayısıyla sektörünün doğmasına öncülük etti. Diğer yandan BCG'nin başarısı eski rakibi olan McKinsey & Co'nun yarışta geri kalmasını itirafa kadar götürdü (unutmamak gerekir ki; McKinsey & Co'nun kurucusu, daha 1930'larda açık bir biçimde strateji hakkında yazıyordu). Henderson, strateji tarihindeki, denebilir ki, en önemli iki analiz aracını geliştirdi: deneyim eğrisi ve büyüme/pazar payı matrisi. Deneyim eğrisi, "maliyetler kümülatif üretim deneyiminin bir işlevi olarak belirli bir çizgi izlemektedir" varsayımına dayanmaktaydı. Üretim deneyimi her ikiye katlandığında, üretim maliyetleri de %20-30 arasında sürekli bir biçimde düşme karakteristiğini sergiler. Daha yalın bir ifade ile, kim pazar payını önce ele geçirirse, üretimde en çok deneyime o sahip olacaktır; en çok deneyime sahip olan da en düşük maliyetlerde çalışmayı sağlamış olacaktır. En düşük maliyetlerde en yüksek kar marjı elde etmeye olanak sağlayacaktır. Yüksek marjlar nakit akışı ve nakit akışı da rekabete karşı güçlü bir biçimde ayakta durmayı sağlayacaktır. Birkaç yıl içerisinde bu düşünce formatı büyüme-pazar payı matrisine dönüştü. Sonraları çok popüler olan büyüme-pazar payı matrisi terminolojisiyle sağmal inekler, köpekler, yıldızlar ve soru işaretleri pazardaki büyüme trendi ile pazar payını ilişkilendirerek yatırımlara ve firmalara nasıl yön verilmesi gerektiğine ilişkin öneriler sunuyordu. Daha genel ifadeler ile, BCG pazar analizi ve araştırmalarını finans kuramı ile harmanlayarak (portföy yönetimi) rakiplerin mikro-ekonomik analizleri ve onların göreceli maliyetlerinin düşünsel ve pratik temellerini oluşturdu. BCG bu entelektüel ve pratik katkılarını 1970'lerin ortalarına kadar en üretken biçimiyle sürdürmeye devam etti. BCG'nin hızlı büyümesi Bain gibi yan kuruluşların ortaya çıkmasına da yol açtı.

McKinsey ve BCG'nin en belirgin ve incelememiz açısından önemi, diğer danışmanlık şirketlerinin stratejiye fazla yönelmeden uzun vadeli planlamaya vurgu yapmalarından farklı olarak stratejik düşüncüyü odağa almalarıydı.

Örneğin; BCG matrisin her bir kategorisi (yıldızlar, problem çocuk, sağlam inekler ve köpekler) örgütsel öğrenme, yatırım ve nakit akışı açılarından yöneticilere işe yarar imalar sunuyordu. BCG, böylece iş dünyasındaki yönetsel çalışmalara ve sorumluluklara yeni ve güçlü bir destek sunabiliyordu. Bunun da ötesinde, strateji danışmanlık endüstrisinin önemi, akademik gözlemcilerden normal olarak çok daha hızlı çevresel değişimleri görebilmeleri ve yararlanabilmeleridir denebilir.

Kısaca, incelememiz açısından BCG ve McKinsey gibi danışmanlık şirketlerinin strateji tarihindeki en önemli yeri, strateji danışmanlığı endüstrisinin ortaya çıkması ve gelişmesine öncülük etmeleridir. 1965’den bu yana sektör çok büyük bir büyüme içerisinde olmuş (yıllık ortalama yüzde 15-20 arası) ve önde gelen, tanınmış danışmanlık firmaları yüzlerce strateji danışmanı istihdamını sağlamışlardır (Koch, 1995). Elbette, Koch’un ileri sürdüğü gibi, sektörün bu kadar hızlı ve sürekli büyümesi, diğer sektörlerde olduğu gibi, önemli ölçüde katma değer sunmasından bağımsız düşünülemez. Günümüzde, çok sayıda danışmanlık şirketi rekabet stratejileri ve rekabet yetkinliklerini geliştirmek için hizmet sunmaktadırlar.

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ARAŞTIRMALARI ETRAFINDA BİR “BİLİM CEMAATI”NİN OLUŞMASI

Bilimsel/akademik açıdan bakıldığında, Kuhn (1972)’un öne sürdüğü gibi, bir bilim cemaati oluşmadan bir paradigma veya bilimsel disiplinden söz etmek olanaklı görünmemektedir. Bilim cemaatinin oluşması, bir düşünce ve araştırma geleneğinin oluştuğu anlamına gelmektedir. Böylesi bir gelenek oluşmadan, yaygın, sistematik ve (herhalde disipliner bakış açısı oluşturacak) homojen bilgi üretiminden söz etmek de olanaklı olmayacaktır. Dolayısıyla bilim cemaati bağlamında yapılacak inceleme bilginin kendisiyle ilişkili değil, bilgi üretimini sağlayan kişiler ile ilişkili değerlendirmeler olmalıdır.

Denebilir ki, bilim cemaati de, her şeyden önce, bir sosyolojik olgudur. Aynı konularda çalışan, benzer düşünme ve araştırma yöntemlerini esas alan, belirli bir jargon kullanan ve ortak değerlere) önem veren kurumsal ilişki ve örgütsel kurumlar geliştirmiş bir profesyoneller topluluğunu ifade eder. Stratejik yönetim alanında bir bilim cemaatinin varlığı, bu açıdan, birkaç parametreye bakılarak incelenebilir.

Birincisi; akademik eğitim için istihdam ve tam kariyer fırsatlarına sahip olup olmamaları. Uzun bir süre “İşletme Politikaları” dersinin içeriğinin tam olarak tanımlanamaması ve bir bütünleştirici genel (capstone) ders düzeyinde kalması nedeni ile özellikle bu dersi vermek üzere akademisyenler istihdam edilmedi. Dersi vermek üzere, daha çok profesörlük kadrosuna sahip deneyimli akademisyenler veya akademik kariyer yapma umudu olmayan

yardımcı öğretim görevlileri görevlendirildi. Ancak, 1980 ve özellikle 1990'lardan sonra bu dersi vermek üzere akademisyenler istihdam edilmeye başlandı. Aynı zamanda bu kişilere stratejik yönetim alanında asistanlıktan profesörlüğe kadar kariyer yapma olanağı sağlanmış oldu. Böylece stratejik yönetim alanında kariyer sahibi ve sayıları çok hızlı artan bilim insanına, bir profesyoneller topluluğunun oluşmasının kapısını aralanmış oldu.

Bakılması gereken bir diğer parametre süreli yayınlardır. Çünkü istisnasız bütün bilim cemaatleri süreli yayınlar etrafında kümelenecek düşünce ve araştırmalarını yayınlar böylece varlıklarını ifade etmiş ve geliştirmiş olurlar. 1970'lere kadar özellikle stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarına hasredilmiş bir süreli yayın yoktu. Stratejik yönetim tarihinin ilk yıllarında (1960'larda) planlamaya çok büyük bir ilgi gösteriliyordu. Dolayısıyla 1960'ların sonu 1970'lerin başında planlama anlayışı stratejik yönetim düşüncesine egemen durumdaydı. Buna paralel olarak da, strateji konularını inceleyen ilk süreli yayınlar bu isimler ile piyasaya sürüldü. Piyasaya sürülen ilk iki süreli yayın *Long Range Planning* ve *The Planning Review*'dir. Strateji ile ilgili ilk çalışmalar, genel yönetim dergilerinde de yer buldular: *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Journal of Business*, *Business Horizons* ve *California Management Review*. Yönetim konularında yayın yapan akademik dergiler de strateji ile ilişkili konulardaki bilimsel çalışmaları yayınlama fırsatı tanıdı: *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* ve *Management Science*.

1970'lerin ortasından sonra planlama anlayışı etkisini kaybetmeye başlamasına rağmen, strateji konularına ilgi duyanların sayısında istikrarlı bir artış olmaya devam etti. Bu büyüyen ilgi 1980'lerde tamamen stratejik düşünme ve araştırmalarına yer veren iki derginin ortaya çıkmasına yol açtı: *Strategic Management Journal (SMJ)* ve *Journal of Business Strategy* (birincisi akademik, ikincisi uygulama yönelimli). İkisi de hızla büyüdü ve birincisi strateji araştırmalarında öncü bir rol oynayarak Sosyal Bilimler Atfı İndeksi (SSCI)'ne girdi. Bugün stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarına yer veren (yukarıda isimlerini saydıklarımızda dahil olmak üzere) yirminin üzerinde dergi mevcuttur.

Stratejik yönetim alanında bir bilim cemaatinin oluşup oluşmadığına ilişkin en iyi parametrelerden biri de kurum/derneklerdir. 1960 ve 70'lerdeki planlamacı anlayışın egemenliği, kurum/derneklerinde planlama ekseninde örgütlenmesine yol açtı: *College on Planning*, *The Planning Executive Institute*, *North American Society of Corporate Planners*, *The Planning Forum*, *Strategic Planning Society of the United Kingdom*.

1980'lerde ise Stratejik Yönetim Topluluğu (Strategic Management Society) kuruldu. Bu topluluk uygulamacılar, danışmanlar ve akademisyenlerden

oluşmaktadır. Topluluk dünyanın her tarafından üye edinebilmiş ve edinmeye devam etmektedir. Strateji cemaatinin büyümesi ve etkinliğinin artırması için uluslararası konferans, sempozyum, atölye çalışması, kitap dizisi vs. gibi çalışmalar organize etmekte ve sponsor olmaktadır.

Batıda ve özelde ABD merkezli bu gelişmelerin dışında, artık her ülkenin kendi stratejik yönetim cemaatinin oluştuğunu dahi ileri sürmek olanaklı görünmektedir. Örneğin; Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin en çok rağbet gören alt başlıklarından birinin stratejik yönetim olması veya Türkiye'de her yıl düzenlenmeye başlayan Stratejik Yönetim Kongresi, bu alanda çalışan araştırmacıları bir araya getirmeyi hedeflemektedir. Her ulus içerisinde bir stratejik yönetim ulus cemaatinin doğması beraberinde çok kültürlülüğü getirdi. Özellikle de gelişmekte olan ülkelerde cemaatlerin oluşması, stratejik yönetim düşünce ve uygulamalarındaki ulusal farklılıklara da dikkat çekmeye ve bu bağlamda sayısız araştırma yapmaya yol açtı. Bu da Batı'nın bu alandaki egemenliğine ve dolayısıyla bilimin evrenselliğine (universalism) karşı bir meydan okumayı getirdi. Ancak çok kültürlülük eğilimleri göreceliliği (relativism) ana trend haline getirerek disiplinler oluşumu tehlikeye düşürmek yerine, mevcut durumda, stratejik yönetim anlayış ve araştırmalarının “kültürel boyut”unu aydınlatmaya yönelik görünmektedirler.

Bilim cemaatinin dışında, ayrıca bir üst yöneticiler cemaati (CEO'lar) ve stratejik yönetim danışmanları cemaatini de buna eklemekte yarar var. Bunlar da, belki akademik anlamda bir disiplinin oluşmasına doğrudan katkı sunmuyorlardır, ancak stratejik yönetim düşüncesinin geniş çevrelerce tanınıp uygulanmasına çalışarak daha “geniş bir meşruluk zemini” oluşturmaya katkıda bulunuyorlar. Eğer yönetici ve danışman cemaatleri olmazsa, yönetim bilimleri gibi uygulamadan ayrı düşünülemeyecek araştırma ve çalışmaların, bir disipline dönüşme olasılığı da son derece zayıf olacaktır. Çünkü uygulamadan gelen ihtiyaç disipline dönüşmeyi beslemektedir. Diğer bir ifade ile, herhangi bir düşünce ve araştırma geleneğinin yarattığı toplumsal fayda derecesi ile bilimleşme derecesi (en azından meşru bir çalışma alanı olarak görülüp kaynakların tahsis edilmesi açısından) arasında güçlü bir bağın olduğundan kuşku yoktur.

STRATEJİ DİSİPLİNİ KURAMSAL TEMELLERİ: OKULLAR, TEMEL SORUNSAK VE ORTAK DEĞERLER

Yaklaşık 50 yıllık bu evrim sürecinde, 1960-1975 arası stratejik planlama, 1975'den günümüze “öğrenme okulu”; 1980-2000 arası rekabet stratejisi ve 2000'den günümüze temel yetkinlik stratejisinin egemen olduğu bir ilerleme tarihi gözlemlenmektedir. Ancak, her bir ileri düşünce, öncekini gündem dışı bırakmaya yol açmamıştır. Söylem ve araştırmaların ağırlığı dönemsel olarak birinden diğerine kaysa bile, hepsi yan yana yaşamaya devam etmektedir. Bu da stratejik yönetimin henüz bütün yaklaşımları kuşatacak genel bir açıklama çerçevesi, yani bir disiplinler saflığına ulaşmamış olmasına yol açmaktadır. Şimdi, stratejik yönetim alanında bu disiplinler bölünmüşlüğe yol açan dört okulu inceleyelim. Daha sonra da disiplinler bir saflığına ulaşmamış olmasına rağmen, bu farklı okulların stratejiye güçlü bir disiplinler temel oluşturup oluşturmadığını temel sorun ve ortak değerler açısından tartışalım.

Okullar

Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar iki alt grupta toplanabilir (Chakravarty ve Doz, 1992): “içeriğe” ve “sürece” ilişkin çalışmalar. İçeriğe ilişkin çalışmalar, firmaların stratejik pozisyonları, çeşitli endüstri çevrelerinde optimum performans gösterebilmeleri için gerekli koşullar, faaliyet gösterdikleri pazar kombinasyonu (scope), bir pazar içerisindeki rekabetçi davranışları, çevresel güçlere karşı firmayı konumlandırma gibi stratejinin içini dolduran konularda yoğunlaşır. Sürece ilişkin çalışmalar ise bir firmanın yönetim sistemlerinin (örgütsel yapılar, planlama, kontrol, motivasyon, insan kaynakları, değerler) ve karar süreçlerinin nasıl stratejik pozisyonunu etkilediğini odağa alır. Ayrıca etkili stratejilerin nasıl şekillendiğini, çevreye uyum sağlamak üzere işletmelerin sistemlerini ve süreçlerini nasıl değiştirdiklerini açıklamaya çalışır.

Bir diğer ifade ile, içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin “ne”si ile ilgilenirken, sürece ilişkin olanlar “nasıl”ı ile ilgilenir. Bu iki alt grup çalışmalar farklı yönelimlere sahiptir. İçeriğe ilişkin çalışmalar kaynağını daha çok ekonomiden alırken sürece ilişkin çalışmalar sosyoloji, örgüt kuramı, davranış bilimleri, siyaset bilimi ve psikolojiden almaktadır. Ayrıca, içeriğe ilişkin çalışmalar strateji belirlemede bilinçli ve akılcı insanı odağa alırken, sürece ilişkin çalışmalar birey, grup, güç dengeleri, sınırlı rasyonalite gibi insan doğası ve kurumsal ilişkileri esas almaktadır. İçerik ve süreç ayrımlarını yanlış bir bölümlenme-dichotomy- olduğunu ileri sürenlerde vardır: Schendel (1992) ve Pettigrew (1992) göre, her ikisinin de performans ile nedensellik ilişkileri vardır (ayrıntılar için ilgili makalelere bakınız). Fakat bu çalışma için söz konusu ayrımın yararlı olacağını düşünerek bu doğrultuda sınıflandırmaya gidilmesi uygun görülmüştür.

Her dört okulunda, yanıtını aradığı ve verdiği temel soru şudur: Bazı işletmeler, niçin diğer bazı işletmelere göre pazar yarışında hep öndedir? Acaba bu sadece basit bir şans eseri mi, yoksa, bu işletmeler gerçekten pazar rekabetinde önde olmanın nasıl olanaklı olduğunu mu biliyorlar? Şimdi, daha çok normatif bakış açısıyla sorulan bu soruya aynı doğrultuda okulların verdiği yanıtları inceleyelim.

Stratejinin İçeriği ile İlişkili Okullar: Strateji içeriği ile ilişkili doğrudan ve dolaylı bir çok okuldan söz edilebilir. Ancak ayrıntılardaki farklılıkları bir yana bırakılırsa ve temel nitelikleri esas alınırsa De Wit ve Meyer (1994: 214-217)'in sınıflandırdığı gibi iki ana yaklaşımdan söz etmek olanaklı görünmektedir: pozisyon okulu ve kaynaklara-dayalı okul. Her iki okul da strateji alanında çalışanlar tarafından tartışmasız kabul edilmektedir.

Pozisyon okulu: Pozisyon okulu, geleneksel düşünceden hareketle, “yüksek performans için başlangıç noktası doğru bir endüstrinin seçilmesi”dir diyor. Çünkü “bütün endüstriler sürdürülebilir karlılık için eşit fırsatlar sunmazlar ve endüstrisinin doğasında var olan karlılığı bir firmanın karlılığını belirleyen en temel unsur” (Porter, 1985: 1) olarak görmektedirler. Porter’ın şimdilerde meşhur analiz çerçevesine göre, bir işletmenin normalin üstünde gelir elde etme kabiliyetini belirleyen beş temel endüstriyel rekabet gücü vardır: “yeni rakiplerin girişi, ikamelerin tehdidi, satın alıcıların pazarlık gücü, sunucuların (tedarikçilerin) pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet” (Porter, 1985: 4). Endüstriyel yapıyı ve dolayısıyla karlılık derecesini belirleyen bu güçlere karşı normalin üstünde bir başarı sağlamak için işletmenin, yeni giriş tehditlerinin sınırlı, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük, kolay ikamenin çok az olduğu ve yıkıcı rekabetin olmadığı endüstrileri bulması gerekir. Bir işletme hangi endüstride faaliyet gösterdiğine karar verdikten sonra bu endüstri içerisinde üstün başarı için ölçek ekonomilerinin maliyet faydalarından yararlanmayı olanaklı kılacak (maliyet liderliği) veya rakiplerinden farklılaşarak kar marjlarını yüksek tutabilecek (farklılaşma) büyük pazar paylarına sahip olma stratejilerinden birini izleyebilirler. Pazarın bütününe hedefleyen bu stratejiler yerine, bir alt müşteri kitlesine odaklanmayı (odaklanma stratejisi) da üçüncü bir strateji olarak izleyebilirler. Özetle; pozisyon okulu açısından, bazı işletmelerin pazar rekabetinde önde olmalarının nedeni karlı endüstriler seçmeleri ve bu endüstrilerde kar üzerinde etki yapan pazar güçlerine karşı işletmeyi pozisyonlandırarak olumsuz etkilerini azaltmaları ile açıklanabilir.

Kaynaklara-dayalı okul: Kaynaklara dayalı okul, yukarıda sorulan soruyu daha da derinleştirerek şöyle formüle etmektedir: “Firmalar niçin farklıdır?”Firmaların farklılığının nedenleri rekabet avantajının da

nedenlerini oluşturur. Böylece kaynaklara-dayalı okul endüstriler arası ve endüstriler içi farklılıklara bakarak başarı farklarını açıklayan pozisyon okulu yerine, firmalar arası farklılığa dikkat çekmektedir. Firmalar arası farklılıkların nedeni ise sahip oldukları temel yetkinliklerdir. Her işletme aynı temel yetkinlikler havuzuna sahip değildir ve olamaz da. Kaynaklara dayalı kuram temel yetkinliklerin kapalılık, komplekslik, ticarileştirilememe (alınıp satılamama) ve özgünlük gibi karakteristikleri nedeniyle taklit edilmeyi önlediği ve böylece üstün başarının uzun vadede sürdürülebilmesine olanak sağladığı fikrini öne sürmektedir. Kaynaklara-dayalı okulun savunucularına göre, “ürün-pazar pozisyonu geliştirmeye odaklanarak geleneksel ‘rekabet stratejisi’ (örneğin; Porter, 1980), bir kabiliyet geliştirme maratonunun sadece son bir kaç yüz metreliğine odaklanmaktadır” (Hamel, 1991: 83). Diğer bir ifade ile onlara göre stratejik pozisyon, rekabet avantajının nedeni değil, ancak uzun bir süreçteki sonucudur. İşletmeler arası uzun vadedeki rekabet avantajı farkları, geleneksel rakiplerin yabancı olduğu rekabet boyutlarını keşfedecek/icat edecek ve bunları süreklileştirecek temel yetkinliklere sahip olmak ve geliştirmekten geçer. Kısaca, işletmeler arası başarı farklarını açıklamada pozisyon okulunun analiz birimi endüstri olurken, kaynaklara dayalı okulunki temel yetkinlikler olmaktadır.

Strateji Süreci ile İlişkili Okullar:Strateji süreci ile ilişkili, Chaffee (1985)’ye göre üç, Whittington (1993)’a göre dört, Mintzberg (1990)’e göre on düşünce okulu var görünmektedir. Ancak, içerik okulları için yaptığımız gibi, ayrıntılardaki farklılıkları bir yana bırakılırsa ve temel nitelikleri esas alınırsa iki temel yaklaşımdan söz etmek olanaklı görünmektedir: planlama okulu ve öğrenme okulu.

Planlama okulu:Planlama okuluna göre, askeri analogide olduğu gibi strateji büyük ve uzun vadeli kararlar ile ilgilidir. Planlama mantığı, geçmişteki trendleri esas alarak gelecekte politik, ekonomik, sosyolojik, vs. güçlerin nasıl hareket edebileceğini tahmine dayalı bir yol haritası oluşturma biçiminde işlemektedir. Burada “strateji” üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir. Üst düzey yönetim tarafından alınan bu kararlar daha sonra organizasyonun bütün aşağı düzeylerine iletilir. Böylesi bir açıklama ile strateji “(a) açık, (b) bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilen ve (c) uygulanacak belirli kararların öncesinde” ortaya çıkan planları temsil eder (Mintzberg,1978: 935). Uzun vadeli planlama tarihsel trendlerden hareket edilerek geleceğin tahmin (predictable) edilebileceğine dayanmaktadır. Daha sonraları uzun vadeli planların yerini daha esnek olan stratejik planlama aldı. Bu anlayışın gelişmesinde öncü rolü oynayan Andrews (1965)’dur. Andrews, Chandler (1962) ve Drucker (1946)’ın strateji kavramlarını birleştirerek, stratejiyi firmanın nerede olduğu ve nerede olması gerektiği arasındaki boşluğu doldurmaya yönelik çaba olarak tanımladı. Aynı zamanda, daha

sonraları çok popüler olan, SWOT analizini de (işletmenin kendi içsel zayıf ve güçlü yanları ile dışsal pazar fırsat ve tehditlerini uyumlaştırması) geliştirdi. Böylece, uzun vadeli planlama anlayışının nicel tahminler üzerine kurulu planlaması yerine nitel analizler üzerine kurulu stratejik planlama fikri yerleşmeye başladı.

Öğrenme okulu:Stratejik planlamanın yöneticileri analizler sonucu tespit edilen geçmiş veya mevcut trendlerin potansiyel etkilerine kafa yorma ve böylece kararların uzun vadeli ima ve işaretleri ile yüzleşmelerini zorlayan mantığı, Minzberg (1978, 1987a, 1987b) ve diğerleri (Pascale 1984; Quinn 1980; Pearson, 1990)'ne göre, strateji sadece bir anlaşılma biçimidir. Bunlara göre, strateji bir plan olarak görülmek yerine öğrenme sürecinde “karar dizisinde ortaya çıkan bir kalıp” (Minzberg 1978: 935) olarak görülebilir. Bu anlaşılma biçimiyle, stratejiyi açık olarak ifade etmeye ihtiyaç olmadığı gibi bilinçli olarak geliştirmek de gerekmez. Böylece, açık bir niyet ifadesi olmamasına rağmen, bir karar dizisindeki tutarlılık strateji olarak görülebilir ve stratejiye atfedilebilir. Görüldüğü üzere, bu durumlarda, strateji önceden “formüle” edilmek yerine zaman içerisinde “form” kazanır. Bu durumda stratejilerin bilinçli ve niyetli bir biçimde önceden formüle edilmeleri gerekmediği gibi planlanan ve uygulanan arasındaki ilişkinin de lineer (uygulamalar planlandığı gibi gerçekleşir) olması gerekmez. Bu bağlamda, strateji, bir kerede (one-off) ve uygulamadan önce (ex ante) ortaya çıkan üst düzey bilinçli kararların toplamı olan bir plan olmaktan daha çok, uygulama içerisinde öğrenme (deneme yanılma) sürecinde ortaya çıkan çeşitli parçalı (piecemeal), *ad hoc*, düzensiz ve dağınık (fragmentary) kararların ortaya çıkardığı ve ancak geriye dönüp bakıldığında fark edilebilecek (ex post) bir kalıptır.

Temel Sorunsal

Stratejik yönetim düşüncesinin 50 yıllık tarihsel analizinden ve bu süre içerisinde ortaya çıkan dört farklı yaklaşımdan ortaya çıkan sonuç, yukarıda da belirtildiği gibi, bir disipliner saflığın olmamasıdır. Stratejik yönetimin içerik ve süreç yönleri göz önüne alındığında, her bir yönünü açıklamaya ilişkin en azından iki alternatif yaklaşımdan söz etmek gerekiyor. Bu aşamada sorulması gereken: O halde, saf bir disiplin özelliği göstermese de, stratejik yönetim bir disiplin temeline sahip mi? Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının tamamının içerisinde ele alınabileceği kuramsal bir çerçevenin varlığından söz edilebilir mi? Eğer böyleyse, o zaman, yukarıdaki okullarında içinde anlam kazandığı ve araştırma meşruluğu elde ettiği, söz konusu okullar/yaklaşımlar-üstü bir kuramdan söz etmek olanaklı mı? Şimdi böylesi bir disiplin temeli veya yaklaşımlar üstü kuramın var olup olmadığını inceleyelim.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere, bütün strateji okullarının yanıtını aradığı soru, “uzun vadede rekabet yarışında önde giden işletmelerin bu üstün başarılarını nasıl açıklamak gerekir?” biçiminde yeniden ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim alanındaki bütün düşünce ve araştırmalar doğrudan veya dolaylı olarak, “uzun vadede gözlemlenen rekabet avantajı” olgusunu açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının bir merkez eksen veya odak soruna sahip olduğu söylenebilir. Uzun vadede gözlemlenen rekabet avantajının ne olduğuna ilişkin bir konsensüsün olduğu da gözlemlenmektedir: uzun vadeli rekabet avantajından söz edebilmek için işletmelerin sahip olduğu bazı şeylerin (i) kendilerini rakiplerinden ayırt etmesi, (ii) pozitif ekonomik faydalar sağlaması ve (iii) kolayca taklit edilmemesi gerekir.

Her sektörde, sektör ortalamasının üzerinde kar elde eden ve bunu uzun vadede (vade tanımında bir konsensüs görülmemektedir; 3 yıl da 50 yıl da olabilir) sürdürebilen işletmelere rastlanmaktadır. Bu işletmeler arası rekabet farklarını açıklamak için sorulması gereken: (i) rekabet avantajının nedeni (kaynağı) nedir ve (ii) rekabet avantajının uzun vadede korunmasını sağlayan neden (mekanizma) nedir? Bu sorulara; içerik okulları doğrudan, süreç okulları ise dolaylı olarak yanıt vermektedirler. Pozisyon okuluna göre rekabet avantajının kaynağı işletmelerin pazar pozisyonu, kaynaklara dayalı okul temel yetkinlikler, planlama okulu pazar fırsatlarından yararlanmayı planlamaları ve öğrenme okulu ise rakiplerinden daha hızlı öğrenme yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliğine ilişkin yanıtları ise, pozisyon okulu giriş/çıkış engelleri, kaynaklara dayalı okul taklit engelleri, planlama okulu değişen pazar koşullarına uyumu planlayabilmeleri ve öğrenme okulu öğrenmenin taklit edilemez tarih-bağımlı (path-dependent) olması ile açıklamaktadır.

Açıklamalardan fark edileceği üzere ayrıntılar bir kenara bırakılırsa, pozisyon okulu ile planlama okulu ve kaynaklara dayalı okul ile öğrenme okulu örtüşmektedir. Pozisyon okulu ve planlama okulu rekabet avantajının kaynağı ve kalıcılığını pazar yapısı ve fırsatları gibi işletme dışı faktörler ile açıklarken kaynaklara dayalı okul ve öğrenme okulu ise temel yetkinlik ve öğrenme gibi içsel faktörler ile açıklamaktadır. Pazar trendleri veya fırsatları pazarın dinamik (zaman içerisinde değişen) yapısının içinde ve öğrenme de bir temel yetkinlik olarak görülerek birlikte kolaylıkla değerlendirilebilir. O halde, dört okul yerine iki okuldaki söz etmek daha doğru olacaktır. Pozisyon ile planlama bir yanda kaynaklara dayalı okul ile öğrenme okulu diğer yanda birbirlerini içerik ve süreç yönleri ile tamamlamaktadırlar. Dolayısıyla rekabet avantajı olgusunu açıklamaya yönelik iki alternatif açıklamadan söz etmek daha doğru olacaktır.

Bunun da ötesinde, yukarıdaki analizlerden ortaya çıkan, rekabet avantajı olgusu strateji alanındaki bütün düşünce ve araştırmaları yönlendirmektedir. Rekabet olgusunu açıklamada farklılıklar olsa da, bütün çalışmaların odak sorun referansı olmayı sürdürmektedir. Bu da, stratejik yönetim çalışmalarının içerisinde yürütülebileceği soyut bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu soyut çerçeve söz konusu olguyu açıklamak üzere ortaya çıkan okulları da içinde barındıran bir üst kuram işlevi görmektedir. Kısaca, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarını disipline eden bir odak sorunsalın olduğu ileri sürülebilir. Bu odak sorun ekonomi, siyaset, psikoloji ve toplumbilim gibi bilim dallarının veya insan kaynakları, davranış ve örgüt kuramı gibi yönetim bilimi disiplinlerinin ana sorunsalını oluşturmamaktadır. Stratejik yönetim, ortanın üstündeki karın veya üstün başarının sırrını açıklamayı ana araştırma sorunsalı yaparak hem kendini diğer bilim ve disiplinlerden farklılaştırmakta hem de bir disiplin temeli oluşturmaktadır.

Ortak değerler

Şimdi de, rekabet olgusunu açıklamaya çalışırken stratejik yönetim alanında çalışan düşünür ve araştırmaların paylaştığı “ortak varsayımlar” var mıdır sorusuna yanıt bulmaya çalışalım. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, bir bilim cemaati her şeyden önce sosyolojik bir olgu olsa da, bu cemaat üyelerinin yanıtını aradığı ortak bir disiplin sorusu ve bu soruya yanıt ararken ortak varsayımlara sahip olması gerekir. Diğer bir ifade ile cemaatin homojenliğini sağlayarak bir arada tutan ve aynı doğrultuda yürümelerine yardımcı olan inanç hedefleri (rekabet farkları olgusunun açıklanması) ve bu hedefi gerçekleştirirken uymaları gereken ilkelerinin (ortak değerlerin) olması gerekir.

Stratejik düşünce ve araştırmaların hepsinin dayandığı ortak varsayımlar şöyle sıralanabilir (Barca, 2001, 2003):

Bazı kararlar (stratejik) diğer bazı kararlardan (taktik ve operasyonel) daha önemlidir çünkü işletmenin performansı üzerinde uzun vadede önemli etkide bulunurlar. Uzun vadede gözlemlenen rekabet avantajı farkları, şans faktörü tümüyle devre dışı olmasa bile büyük oranda bu önemli kararların eseridir. Dolayısıyla, stratejik nitelikli kararlar, stratejik olmayanlardan farklı olarak ve titizlikle ele alınmalıdır. Bu stratejik kararlara örnek olarak hangi endüstride faaliyet göstermeliyiz, endüstri tercihini yaptıktan sonra o endüstri içerisindeki rakiplere karşı nasıl davranmalıyız, örgütü nasıl yapılandırmalıyız verilebilir.

Serbest pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler rekabet avantajı yaratmaya, bunu uzun vadede korumaya ve geliştirmeye çalışırlar. Eğer işletme yönetimine bu niyet gizli veya açık biçimde yön vermiyorsa, o zaman

stratejik yönetimden de söz edilemez. Bu anlamda stratejisiz (rekabet avantajı elde etme ve sürdürme niyetinde olmayan) işletmeden söz etmek olanaklı değildir. Her işletme varlığını sürdürmek ve geliştirmek için bir strateji izlemektedir, fakat her izlenen strateji iyi demek değildir. Zaten uzun vadede üstün başarı yaratacak iyi stratejinin ne olduğu etrafında fikir ayrılıkları oluşmaktadır. Fakat iyi stratejinin ne olduğu konusunda bir fikir birliği olmasa da iyi stratejinin rekabette avantajlı (kötü stratejinin de dezavantajlı) bir durum yarattığına inanılmaktadır.

Stratejik kararlar belirsizliğin egemen olduğu ortamlarda verilirler. Strateji, bu açıdan, belirsizliği yönetmek için vardır zaten. Belirsizlik, gelecek belirsizliği, nelerin üstün başarı yaratacağına ilişkin belirsizlik, rakiplerin nasıl davranacaklarına ilişkin belirsizlik vs. olabilir. Eğer bütün bunlar belli olsaydı, bunlara ilişkin verilecek kararlar da “stratejik önemde” olmayacaktı. Belirsizliğin olması, stratejik kararlarda isabet etme veya edememe ve dolayısıyla başarılı veya başarısız olma nedenini de oluşturur. Bu ön kabulün bir diğer yorumu ise çevresel belirsizlik nedeni ile yönetsel “tercihin” olanaklı duruma gelmesidir. Çünkü tam belirliliğin olduğu durumda tercihler yöneticiler tarafından yapılmaz ve çevre tarafından belirlenir (çevresel determinizm).

Stratejik davranış bir “sınırlı rasyonel” davranıştır. Stratejik davranış bir “rasyonel” davranıştır çünkü karar vericiler stratejik tercihlerini yaparken iyi/ikna edici bazı nedenleri esas alırlar. Ancak bu rasyonel davranış “sınırlı”dır çünkü karar vericiler eksik bilgi, sınırlı öngörü, zaman kısıtı, sınırlı bilgi işleme kapasiteleri vb. eksiklikler ve baskılar altında karar vermek zorundadırlar. Eğer karar vericiler ihtiyaç duydukları bütün bilgilere, istedikleri zamanda ve istedikleri maliyetlerde elde edebilme ve işleyebilme durumunda olabilselerdi, kararların “stratejik” bir önemi de kalmayacaktı.

Pazar güçleri, işletmeler arasında görülen rekabet avantajlarını hızlı bir biçimde eşitleyecek kadar mükemmel işlememektedir. Pazar hızlı işleyen bir mekanizma değil, çeşitli nedenlerden dolayı (patentler, işlem maliyetleri, markalar, giriş, çıkış ve taklit engelleri) aksak işleyen bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işletmeler rekabet avantajı elde etme ve elde ettikleri avantajları uzun vadede sürdürme ve geliştirme olanağına sahip olurlar.

Bu ortak değerler bütün stratejik düşünce ve araştırmaları disipline eden birer ön kabuldür. Bu ön kabuller sorgulanmaz, test edilmezler. Bundan da öte, karar türleri arasındaki ayırım, rekabet avantajı niyeti, belirsizlik, aksak pazar ve sınırlı rasyonelite ön kabullerinden biri olmaz ise, ortada bir stratejik olgu da olmayacaktır. Örneğin; eğer belirsizlik yok ise her işletme planladığını gerçekleştirme durumunda olacağı için ne stratejik davranmaya ihtiyaç olur ne de başarılı ve başarısız işletmelerden söz etmek anlamlı olur. Veya mal ve

faktör pazarları mükemmel işliyorsa, o zaman rekabet avantajlarını korumak ve geliştirmek de olanaklı olmaz. Yani bu ön kabuller, stratejik olgunun ortaya çıkması için gerekli ve yeterli ön koşullar olarak da anlaşılabilir.

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDAKİ GELİŞMELER OLGUN BİR DİSİPLİN OLUŞTUĞUNA İŞARET EDİYOR MU?

Daha 1980’li yılların ortasında Shrivastava, son otuz yıl içerisinde stratejik yönetim meşru bir yönetim pratiği ve araştırma alanı olarak oturmuş olmaktadır görüşündedir (1986: 363). Aynı doğrultuda Montgomery ve Porter (1991: xi) “1980’ler stratejinin tam bir yönetim disiplini olduğu on yıldır” iyimser görüşünü ileri sürmektedirler. Montgomery ve Porter, stratejik düşünme ve araştırmalarının hangi anlamda bir disiplin olma durumuna geldiğini tartışmalar da, açıklamalarından anlaşıldığı kadarıyla, stratejinin ayırt edici bir problem alanının olduğunu (firmalar arasında oluşan uzun vadeli kar performansı farkları) ve bunun nedenlerini ve sürecini araştırmak için kavramsal bir alt yapısının bu yıllarda oluştuğuna inanmaktadırlar. Herhalde, 1980’den sonra pozisyon okulu ve onu tamamlayıcı nitelikte kaynaklara-dayalı okulun ortaya çıkması stratejik yönetimin bilimsel disiplin statüsüne kavuşmasını sağladığına inanmaktadırlar.

Ancak, bu konuda bir fikir birliğinden söz etmek olanaklı görünmemektedir. Bu iyimser bakışa karşın örneğin, Hamel ve Heene (1994: 1) “hemen hemen 40 yıllık gelişme ve kuram inşa etmeden sonra, stratejik yönetim alanı, önceki zamanlardan daha çok günümüzde, zıt ve birbirine rakip paradigmalara karakterize edilmektedir” görüşündedirler. Yukarıda da değindiğimiz üzere, birbirine alternatif olma iddiasında olan içeriğe ve sürece ilişkin bir çok yaklaşım veya okuldaki söz etmek olanaklı görünüyor. Aynı doğrultuda bazı akademisyenler (Rumelt, Schendel and Teece, 1994), stratejik yönetimin Kuhn’un terminolojisiyle bir “paradigma öncesi” durumda olduğunu ve daha da önemlisi belki de asla bir “normal bilim” paradigmasına dönüşmeyeceğini ileri sürmektedirler. Bunun için en önemli gerekçeleri olarak stratejik yönetimin sürekli değişen perspektifler ve dolayısıyla birleştirici bir paradigmatik açıklamaya kavuşma olasılığının yok denecek kadar düşük olması gösteriliyor. Onun için de stratejik ilerlemenin birleştirici bir paradigmanın aracılığı ile gerçekleşmesini beklemek yerine, strateji ile ilişkili temel konu ve soruların ifade edilerek araştırmaların bunları yanıtlamaya odaklanmasını sağlayarak başarılabileceğine inanmaktalar.

Okulların birbirine zıt ve rakip olarak disiplinler bir bölünmüşlüğe yol açmalarından öte, Camerer (1985)’a göre stratejik düşünce ve araştırmalar, bilimsel bilgi birikimine sahip olunmasını önemli ölçüde yavaşlatan başka nedenler de var: 1. bulanık ve üzerinde uzlaşmaya varılmamış temel kavramlar nedeni ile alanın karmaşa içerisinde olması; 2. kuram ve

modellerin nadiren test edilmesi ve 3. alandaki kuramların önceki kuramları veri olarak daha ileri düzeyde bilgi birikimine gitmemeleri. Camerer daha ileri giderek, bilgi birikiminin hızlı gerçekleşmemesi stratejik yönetim alanını bilimden daha çok bir sanat olarak kalmasına yol açtığını “çünkü çoğu sanatın ilerlemeye ihtiyaç duymadığını” (1985: 4) ileri sürmektedir. Kay ise daha da ileri giderek şunu iddia etmektedir: “strateji konusugenel olarak kabul edilmiş bir organize eden yapı ve büyüyen bir ampirik bilgi yoğunluğunca karakterize edilen oturmuş bir disiplin olmak yolunda oldukça yetersiz [görünmektedir]. Gerçek şu ki, strateji işinin güçlü bir ticari yöneliminin kendisi bunun [gerçekleşmesi] ile doğrudan zıtlık oluşturur.” (Kay, 1993: 358) Bu tespitin nedeni olarak da Kay, Camerer ile aynı doğrultuda, akademik geleneğin her bir yazardan kendisinden öncekilerin söylediklerine ek olarak ne tür bir katkı sunduğunu dikkatlice açıklamasını talep ettiğini, ancak stratejiye yön veren ticari kaygının böylesi bir bilgi birikiminin oluşmasına ters düştüğünü ileri sürmektedir. Çünkü, kar etme zorunluluğu her bir danışmanın rakiplerinin kuramlarının ret edilmesi ve kendi anlayış ve yaklaşımlarının doğru oluşunu savunmalarını gerektirmektedir. Bu da zaman içerisinde bilgi birikiminin oluşması yerine dağınık, birbirinden bağımsız onlarca anlayış ve yaklaşımın piyasada olmasına yol açmaktadır. Kay, iddiasını temellendirmek için, analiz araçlarından SWOT’u örnek olarak verir: En iyi bilinen ve yaygın olarak kullanılan SWOT, kendi başına hiçbir bilgi aktarmaz, sadece mevcut durumda sahip olduğumuz bilginin belirli bir amaç doğrultusunda yeniden sınıflandırılmasına yardımcı olur. Kısaca SWOT bir fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yanlar listelemesinden başka bir şey değildir. Halbuki listeler üretmek kolaydır ve zaten strateji alanı bunlarla doludur. Ancak listeler, bilimsel bakış ile, bilimsel bilgi birikimine ve zaman içerisinde test etmeye izin vermezler. Zaten SWOT, 5 güç analizi ve 7S listelemeye yardımcı olan organize edici çerçeveler asla doğru veya yanlış olmazlar, sadece yardımcı olabilir veya olmayabilirler. Bilimsel bakımdan model ise çok daha fazla sofistike olarak organize eden bir çerçevedir. Sadece alt başlık veya kalemleri organize etmemekte, bunun da ötesine geçerek önermeler içermekte ve test edilemeye izin verecek çıkarımlar yapmaya olanak tanımaktadır.

Bütün bu eleştiriler, stratejik yönetimin sadece olgun bir bilim disiplini olmadığını, daha da kötüsü, olamayacağına ilişkin karamsar bir bakışı yansıtmaktadır. Kuşku yok ki, yukarıda özetlediğimiz ilerlemelere rağmen stratejik yönetim olgun bir bilimsel disiplin düzeyine ulaşmış değildir. Fakat 2000’li yılların ortasında gelinen aşamanın, o kadar da karamsarlık arz etmediğini belirtmek gerekir. Şimdi bunun neden böyle olduğunu tartışalım.

Öncelikle belirtilmesi gereken, alternatif bir çok okulun varlığı stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarına mevcut durumda da (2000’li yılların ortası) egemen görünmektedir. Ancak, bu alternatif okulların varlığını

bilimsel bilgi üretimi ve ilerlemesi önünde bir engel olarak görmeyenler de var. Örneğin; Mahoney (1993) bu çok görüşlülüğü (multiformity) bir olumsuzluk olarak değerlendirmek yerine, tek görüşlülüğe (uniformity) göre çalışma alanının araştırmalar bakımından zenginliğinin başarılıdırna işaret eden olumlu bir durum olarak görmektedir. Aynı doğrultuda Spender de bölünmüşlük derecesinin kaotikleşme sınırında alarm vermediğini ve bu durumun “bir kritik bilim döneminden geçmekte olan hızla büyüyen tipik bir alan” özelliği gösterdiğini ileri sürmektedir (2004: 39). Spender daha da ileri giderek gelinen aşamada, “çeşitli kuramlaştırma çizgilerinin, Barnard, Penrose ve Schumpeter’e geri giden ve liderlik, girişimcilik ve ekonomik büyümenin gerçek bir dinamik çerçeve içerisinde ele alındığı çabaların üzerine oturduğu yeni ve güçlü doğmakta olan bir stratejik analiz paradigmasında birleşme” sürecinde olduklarını ileri sürmektedir (2004: 4). Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim alanındaki farklı yaklaşımları içine alacak genişlikte bilgi odaklı bir kaynaklara dayalı okulun gelişmekte olduğu ve giderek egemen olduğunu ileri sürmektedir. Bu gözleme başka yazarlar da katılmaktadır (örneğin; McKiernan, 1997; Segal-Horn, 1998). Bu birleştirici egemen paradigmanın, mevcut durumda, tam olarak ortaya çıktığı söylenemez ise de böylesi bir gidişin güçlü işaretlerine rastlandığı ileri sürülebilir. Bilgi eksenli böylesi kuşatıcı stratejik yönetim paradigmasının ortaya çıkması, bilgi odaklı bir firma ve pazar kuramına ihtiyaç duymaktadır. Bilgi ekonomisinde bilgi odaklı yeni firma ve pazar kuramları ekonomi biliminde geliştikçe (ki böyle bir gidiş evrimci ekonomi kuramında görülmekte) stratejik yönetim alanında da özgün bilgi yetkinlikleri (idiosyncratic knowledge competences) temelinde gelişebileceğini beklemek gerçekçi olacaktır.

Kuşatıcı egemen bir paradigmanın kısa sürede gerçekleşmesini beklemek söz konusu olmasa bile, yukarıda belirtildiği üzere, mevcut durumda stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarını disipline eden belirli bir odak sorunsal ve bu sorunsalı irdelerken referans alınan ortak ön kabullerinin olduğundan söz edilebilir. Dolayısıyla, farklı okul ve yaklaşımları kuşatacak sıkı bir kuramsal çerçeveden söz edilemese bile, mevcut durumda bir esnek kuramsal çerçeveden söz edilebilir. Bu da bizleri yukarıda referansta bulunulan aşırı karamsar bakışın çok da gerçekçi olmadığı fikrine götürmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, sosyal bilimlerin (hatta fen bilimlerinin) hiç biri egemen bir paradigmanın karakterize ettiği disiplinler saflığına ulaşmış değildir. Bu açıdan bakıldığında, eğer oturmuş sosyal bilimlere göre henüz yeni olan stratejik yönetim bu nedenden dolayı bilimsel bir disiplin olarak görülmeyecek ise, uzun süreden beridir oturmuş bir kuramsal temeli olduğu düşünülen diğer bilimlerin de bir bilim disiplini olarak görülmemeleri gerekir.

Diğer eleştirilere gelince, Camerer'ın 1980'lerin ortasında ve Kay'ın, 1990'ların başındaki durumu veri olarak yaptığı değerlendirmelerin 2000'li yıllarda çok da geçerli olduğu söylenemez. Her şeyden önce, Camerer eleştirisinde haklı görünmemektedir; çünkü bir alanda bilimsel bilgi birikiminin yavaş olması, onun bilim değil sanat olduğu sonucuna bizi götürmez sadece bu alandaki bilimsel ilerlemenin yavaş olduğu ve dolayısıyla olgun bir bilimsel düzeye doğru ağır aksak bir gidişin görüldüğü tespitine ancak götürür. 1990'lardan sonra kuramsal açılımlar ve kuram testleri, önceki yıllar ile karşılaştırılamayacak hızda arttı. Diğer disiplinlerde olduğu gibi, düşünce bir atıf/eleştiri zinciri biçiminde gerçekleşmede yoğunluk ve hız kazandı. Temel kavramlar, her geçen gün biraz daha içerik kazanarak daha da tanımlı hale geldi. Fakat şunu da kabul etmek gerekir ki, bütün bu ilerlemelere rağmen hala odak kavramların (örneğin; temel yetkinlikler, rekabet avantajı gibi) herkesin aynı biçimde anlayacağı bir tanımsal netliğe kavuştukları ve disiplinler felsefik bir derinliğe kavuştukları da söylenemez (bakınız Powel, 2003).

Kay'a gelince, Kay iddiasını temellendirirken stratejik yönetim okullarına değil, stratejik yönetim kutusundaki aletlere (analiz araçlarına) yönelik eleştiride bulunmaktadır. Halbuki aletler, düşünce okullarının sadece pratikte kullanılabilir yardımcı enstrümanlarıdır. Dolayısıyla araçlar, içerisinde anlam kazandıkları kuramsal çerçevelerin yerini tutmazlar. Alet kutusunun zenginleşmesinde bir bilgi birikiminin oluşması elbette sadece zor değil imkansız bile olabilir. Ama kuramsal bilgi birikiminin 1960'lardan buyana hızla büyüdüğü ve 1980 ve 1990'larda iki önemli düşünce okulunu doğurduğundan da kuşku yoktur. Ticari kaygı ile hareket eden danışmanların araçsal yaklaşımları yerine stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarına yer veren, dünya ölçeğinde saygınlığı olan, 20'nin üzerindeki süreli yayına bakıldığında bilimsel geleneğe uygun, küçük katkıların zaman içerisinde nasıl devasa bir bilgi birikimine yol açtığı kolaylıkla görülecektir. Diğer yandan, Kay'ın iddia ettiğinin tersine, stratejik yönetim alanındaki kuramlara bakıldığında, bunlar sadece listelemeyi değil, Kay'ın bir gereklilik olarak kabul ettiği önermeler içermekte ve hipotezler kurmaya izin vermektedirler. Örneğin; stratejik yönetim okullarının kuramlarına dayanarak test edilmeye olanak tanıyan bazı çok meşhur hipotez örnekleri şunlardır:

1. Ortanın üstünde karın kaynağı dışsal faktörlerden (endüstri yapısı – pozisyon okulu)/içsel faktörlerden (temel yetkinlik-kaynaklara dayalı okul) kaynaklanmaktadır,
2. Kar farklarının rekabet tarafından elimine edildiği ortamlarda ortanın üzerindeki karın uzun vadede gözlemlenmesinin nedeni giriş ve çıkış engelleridir (pozisyon okulu)/taklit engelleridir (kaynaklara dayalı okul),

3. Örgütsel yapılar stratejik tercihi izler (pozisyon okulu)/ stratejiler örgütsel yapıları izler (kaynaklara dayalı okul),
4. Pazar fırsatlarına dayalı büyüme (ilişkisiz büyüme) daha karlıdır (pozisyon okulu)/ yetkinliklere dayalı büyüme (ilişkili büyüme) daha karlıdır (kaynaklara dayalı okul),
5. Stratejik işbirliklerinin başarısı pazar fırsatlarından yararlanma dereceleri tarafından belirlenir/temel yetkinliklerini kullanma dereceleri tarafından belirlenir,
6. Jenerik stratejiler(maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma)den birini tercih etmeyip aynı zaman diliminde birden fazla stratejiyi izleyen ve dolayısıyla ortada dolaşan işletmeler ortamın altında kar etmeye mahkumdur (pozisyon okulu),
7. Üst düzey yöneticilerin stratejik düşüncesine, pazar fırsatları odaklı dışsal girişimcilik yön vermektedir/yenilik odaklı içsel girişimcilik (intrapreneurship) belirleyici olmaktadır,
8. Stratejiler rasyonel yaklaşım süreçlerinde formüle edilmektedirler/öğrenme süreçlerinde (deneme yanılma) ortaya çıkmaktadırlar,
9. Firmanın sınırlarını kaynak ve kabiliyetleri (temel yetkinlikleri) belirler (kaynaklara dayalı okul),
10. Firmaların uluslararası stratejileri ile ulusal kültürleri arasında güçlü bir ilişki vardır (kaynaklara dayalı okul).

Yukarıda örnekleri verildiği üzere, bilimsel hipotez ve teste olanak tanıyacak bu ve benzeri sayısız çıkarsama strateji okullarının kuramsal çerçevelerinden elde edilebilir. Bu okulları, mevcut durumda, değişkenleri sıkı tanımlanmış birer model olarak (ekonomide olduğu gibi) görmek olanaklı olmamakla beraber, bunu bilimsel bir disiplin olmanın önünde bir engel olacak düzeyde de görmemek gereklidir. Sosyal bilimler içerisinde, ekonomi hariç, bu özelliğe sahip bir başka disiplinin olduğu da söylemez. Ancak, ekonominin modelleme gücünün de açıklama ve tahmin gücüyle ters orantılı olduğunu unutmamak gerekir. Genel olarak yönetimin, özel de ise stratejik yönetimin, uygulama yönelimli olma zorunluluğu nedeni ile ekonomideki gibi aşırı soyutlamaya gitme esnekliği görünmemektedir. Fakat bu da bir bilimsel disiplin olma özelliğini yok etmemektedir.

SONUÇ

Kuşku yok ki, stratejik yönetim 1960'daki çevresel koşullarının ve yönetsel arayışların ortaya çıkardığı bir yönetim yaklaşımı ve akademik alandır. Denebilir ki, stratejik yönetim alanı, 1980'lere kadar çocukluk yıllarını yaşadı. Söz konusu yirmi yıllık çocukluk döneminde, çok sayıda analiz aracı geliştirildi. Pratik yönetsel ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan bu araçlar yardımıyla işletme ve çevresi ilişkilendirilerek işletmelerin daha iyi nasıl

yönetilebileceğinin perspektifleri geliştirilmeye çalışıldı. 1980'lerden günümüze ise "geçlik evresi"ne girildiği ileri sürülebilir. Bu evrede hızlı büyüme trendinin devam etmesinden öte, alanda ciddi sorgulamalar başladı: stratejik yönetimin yanıtlamaya çalıştığı temel sorular ve konular nelerdir, bu araştırma programının sınırları nasıl tayin edilebilir, araştırmaları yönlendiren temel varsayımlar nelerdir, araştırmalara referans olabilecek kuramsal temeller nelerdir, araştırmalara meşruluk kazandıracak bilimsel ve işlevsel yöntemler ne(ler) olabilir? Bu ve benzeri sorular ile bir kimlik arayışı yaşayan stratejik yönetim, bu evrede bilimsel bir disiplin olma özelliği kazanmaya başladı. Bundan sonraki evre ise "olgunlaşma evresi" olarak öngörülebilir. Bu evreye geçilebilmesi için, Kuhn'un terminolojisiyle, çeşitli perspektif ve yaklaşımları içine alan bir birleştirici, baskın paradigmanın doğması gerekir. Bu baskın paradigma için, mevcut işaretlere bakıldığında, kaynaklara dayalı okul en güçlü aday olarak görünmektedir. Kaynaklara dayalı okulun bu statüye ulaşabilmesi için, (i) mevcut durumda önemli bir kusur oluşturan totolojik açıklamaların elimine edilmesi (bakınız Powell, 2003), (ii) temel yetkinliklerin stratejik grup ve endüstriler düzeyinde geliştirilmesi, (iii) bilgi ekonomisi yönelimli bir firma ve pazar kuramı ile paralellik kurabilecek ilişkilendirmelerin gerçekleşmesi gerekli görünmektedir.

Bununla beraber yaklaşık 50 yıllık tarihinde, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının, mevcut durumda, içinde yürütülebileceği kuramsal bir disipliner temelin varlığından söz edilebilir. Bu temelde sistematik biçimde bilgi üretimini sağlayan bir bilim cemaatinden, süreli yayınlardan, kariyer fırsatlarından, odak sorunsaldan ve ortak değerlerden söz edilebilir. Ancak bütün bunların olması, Kuhn'un ölçüsüyle, olgun bir disiplin aşamasına geldiği anlamına gelmez.

Stratejik yönetimin olgun bir disiplin olması sürecinde yavaşlatıcı ve engelleyici bazı önemli gördüğümüz nedenleri belirterek çalışmaya son verelim:

Stratejik yönetimin çok güçlü bir pratik ve pragmatik eğiliminin olması, düşünsel ilerlemenin önünde bir engel gibi duruyor. Stratejik yönetim nedensellik ve tahminden daha çok iş dünyasındaki deneyimler etrafında geliştirilmektedir. Bu da genelleme ve soyutlama düzeyi düşük, kuramsal temelleri güçlü olmayan ve yönetsel problemleri çözmeye odaklı bir disiplin düzeyinde kalmasına yol açmaktadır. Halbuki bilim insanı ile yönetici perspektifi örtüşmemekte, aynı yöntem ve kaygıları taşımamaktadır. İlerlemenin daha hızlı olabilmesi için, bilim insanlarının yöneticilerin sorunlarına yanıt olması için değil, açıklayıcı bilimsel bilgi birikimi sağlansın diye çalışmalarını tasarlamaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim düşüncesinin daha ileri aşamalara çıkabilmesi için komşu bazı disiplinlerin de ilerleme sağlaması gerekir. Bunların başında ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gelmektedir. Strateji düşüncesindeki açıklamalar, bireysel bilişsel psikoloji, örgütlü davranma (ortak karar, örgüt içi güç çatışma ve dengeleri) sosyolojisi, ulusal ve uluslararası genel ekonomi açıklamalarından önemli ölçüde etkilenmekte ve faydalanmaktadır. Bu komşu disiplinlerin açıklamaları olmazsa, çok boyutlu ve karmaşık strateji olgusunu açıklamak da zor olacaktır. Örneğin, stratejik yönetim paradigmasının firma davranışlarına ilişkin öneri ve tahminlerinin güçlü olabilmesi için genel ekonomik faaliyet ve değişimlerin açıklama ve tahminlerinin güçlü olması gerekir.

Stratejik yönetimin bilimsel temeller üzerine kurulmasının önündeki önemli engellerden biri de metaforlar ile düşünmenin yaygınlığıdır. Metaforlar çoğu zaman gizli biçimde düşüncemize yön verir ve nelere bakmamız gerektiği veya neleri görmemiz gerektiğini belirler. Örneğin, stratejisti bir satranç oyuncusu, general, kondüktör, tasarımcı, devrimci, vizyoner olarak düşünmek farklı unsurları düşüncenin odağına almak anlamına gelmektedir. Bu da, içsel tutarlılığı olan disiplinler (disiplin temelli) düşünmeyi engellemektedir. Metaforik düşünce yerine soyutlamalara gitmek ilerlemeye önemli ölçüde hız kazandıracaktır.

Stratejik yönetim mevcut haliyle Batı dünyasının (ABD ve Avrupa) versiyonu olarak söz konusu evrim sürecinden geçerek ilerleme kaydetmiştir. Bundan sonraki evrede ise, Joyce ve Woods (1996: 28)'un ileri sürdüğü gibi, stratejik yönetim düşüncesini daha kapsayıcı bir biçimde ele almak için “batılı olmayan yaklaşımları da içine almak zorundadır.”

KAYNAKÇA

- Andrews, K.R. 1965. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. 1978. *Business strategy*. Middlesex: Penguin Books.
- Ansoff, H.I. ve McDonnell, E., 1990 *Implanting strategic management*. Hemel Hemstead: Prentice Hall International.
- Barca, M. 2001. Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs, İstanbul, 499-508.
- Barca, M. 2003. *Economic foundations of strategic management*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Barnard, C.I. 1938. *The functions of executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. London: Prentice Hall International.
- Bowman, E.H.; Singh, H. ve Thomas, H. 2002. The domain of strategic management: history and evolution. A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications.
- Camerer, C. 1985. Redirecting research in business policy and research. *Strategic Management Research*. 6: 137-152.
- Chaffee, E.E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1): 89-98.
- Chakravarthy, B.S. ve Doz, Y., 1992. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- Chandler, D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- De Wit, B. ve Meyer, R., 1994. *Strategy: process, content, context*. New York: West Publishin Company.
- Drucker, P., 1946. *Concepts of the corporations*. New York: The John Day Company.
- Faulkner, D. ve Johnson, G. 1992. *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page.
- Grant, R.M. 1991a. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- Grant, R.M., 1991b. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hamel, G., 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hamel, G. ve Heene, A. 1994. Introduction: competing paradigms in strategic management. G. Hamel, G. ve A. Heene (Der.), *Competence-based competition*: 1-7. New York: John Wiley & Sons.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. 1993. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, March/April: 75-84.
- Handy, C. 1984. *The future of work*. Oxford: Blackwell.

-
- Hatten, K.J. Schendel, D.E. ve Cooper, A.C., 1978. A strategic model of the US brewing industry, 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21 (4): 592-610.
- Joyce, P. ve Woods, A. 1996. *Essential strategic management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kay, J. 1993. *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. New York: Oxford University Press.
- Koch, R. 1995. *Strategy*, London: Pitman Publishing.
- Kuhn, T.S. 1970. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Learned, E.P. Christensen, C.R. ve Andrews, K.R. ve Guth, W.D., 1965. *Business policy: notes for analysis*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Mahoney, J.T. 1993. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, 30 (1): 173-191.
- McKiernan, P., 1997. Strategy past; strategy futures, *Long Range Planning*, 30 (5): 790-798.
- McKinsey, *Quarterly anthologies. 2000*, On Strategy, June.
- Mintzberg, H. 1990. **Strategy formation: schools of thought**. J.W. Fredericson (Der.), *Perspectives on strategic management*: 105-235. London: Harper Business.
- Minzberg, H. 1987a. The strategy concept. *California Management Review*, 30 (3): 11-32.
- Mintzberg, H. 1987b. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 87 (4): 66-75.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24 (9): 934-938.
- Montgomery, C.A. ve Porter, M.E., 1991. Introduction, C.A. Montgomery ve M.E. Porter (Der.), *Strategy: seeking and securing competitive advantage*: xi-xxiii. Boston: Harvard Business School.
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. 1987. *An evolutionary theory of economic change*. Boston, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Moss Kanter, R. 1983. *The change masters*. London: Allen & Urwin.
- Pascale, R. 1984. Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success, *California Management Review*, 31 (3): 47-72.
- Pearson, G. 1990. *Strategic thinking*. London: Prentice Hall.
- Penrose, 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H., 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M., 1992. The character and significance of strategy process research, *Strategic Management Research*, 13 (Special Issue): 5-16.
- Porter, M.E. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E., 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6 (4): 609-620.

- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Powell, T.C. 2001. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22 (9): 875-888.
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Ill.:Richard D. Irwin.
- Rumelt, R.P., Schendel, D. ve Tecee, D.J. 1994. Fundamental Issues in Strategy. R.P. Rumelt, D. Schendel, D. ve D.J. Tecee (Der.), *Fundamental issues in strategy*: 9-53, Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schendel, D., 1992, Introduction to the summer 1992 special issue on “strategy process research”. *Strategic Management Journal*, 13: 1-4.
- Schumpeter, J.A., 1934. *The theory of economic development*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Segal-Horn, S., 1998. The resource-based view of strategy. S. Segal-Horn (Der.), *The strategy reader*: 177-178. Oxford: Basil Blackwell,.
- Selznick, P., 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Shrivastava, P., 1986. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, 12: 363-377.
- Wack, P., 1985. Scenarios, uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 73-90.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Whittington, R., 1993. *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Wrigley, L., 1970. *Divisional Autonomy and Diversification*, Doktora tezi, Harvard University Graduate School of Business Administration.

Mehmet BARCA, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü’nden 1990 yılında mezun oldu. Master ve doktorasını Leicester Üniversitesi’nde (İngiltere) stratejik yönetim üzerine yaptı. 2001 yılından itibaren Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda görev yapmakta ve akademik kariyerine Doçent olarak devam etmektedir. İlgi alanları, stratejik yönetim, bilgi yönetimi, bilim felsefesi, bölgesel ve ulusal rekabet avantajları konularında yoğunlaşmaktadır.