

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNDE PARADİGMA
DEĞİŞİMİ: KAOS TEORİSİ BAĞLAMINDA ÜST
DÜZEY İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEN NİTEL
BİR ARAŞTIRMA**

BÜŞRA YİĞİTOL

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU**

KONYA-2022

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNDE PARADİGMA
DEĞİŞİMİ: KAOS TEORİSİ BAĞLAMINDA ÜST
DÜZEY İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEN NİTEL
BİR ARAŞTIRMA**

BÜŞRA YİĞİTOL

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU**

KONYA-2022



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Büşra YİĞİTOL		
	Numarası	17811101139		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı /İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	Stratejik Yönetim Düşüncesinde Paradigma Değişimi: Kaos Teorisi Bağlamında Üst Düzey İşletme Yöneticileri Üzerinden Nitel Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Büşra YİĞİTOL
İmzası



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Büşra YİĞİTOL		
	Numarası	17811101139		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı /İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU		
Tezin Adı	Stratejik Yönetim Düşüncesinde Paradigma Değişimi: Kaos Teorisi Bağlamında Üst Düzey İşletme Yöneticileri Üzerinden Nitel Bir Araştırma			

Günümüzde rekabet edebilmek ve istikrarsız çevre koşullarına uyum sağlamak gittikçe zorlaşmaktadır. Teknolojik değişimler, küreselleşme, iklim krizleri gibi işletme faaliyetlerini etkileyen faktörlerin sayısı artmakta ve bu faktörlerde ani değişimler yaşanabilmektedir. Bu değişim ise belirsizliği artırmakta ve kaotik bir ortamın doğmasına neden olmaktadır. Günümüzün kaotik dünyasında ise mevcut yaklaşımlar, süreci açıklamada yetersiz kalmakta ve yeni paradigmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çevresel değişimlerin oluşturduğu kaotik ortama uyum sağlamada stratejik yönetim süreci düşüncesinde meydana gelen paradigma değişimlerinin belirlenmesidir. Çalışmada çevresel değişimlerin kaotik yapısına uyum sağlamada stratejik yönetim düşüncesinin nasıl bir formda uygulanması gerektiği belirlenmek istenmektedir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Nitel çalışmalar için veri toplama yöntemlerinden mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma amacına uygun olan toplam on dokuz yönetici ile görüşme sağlanmıştır. Çalışmada günümüz kaotik çevresel şartlarına uyum sağlamada stratejik yönetim sürecinin nasıl bir formda uygulanması gerektiği irdelenmiştir. Nitel araştırma sonucunda, stratejik yönetim düşüncesinde süreç ve yapı olarak değişim yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal dönüşüm kapsamında, 21. Yüzyıl değişimlerini yönetebilmek için stratejik yönetim sürecinin döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişki içerisinde yönetilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Kaos Teorisi, Paradigma



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Büşra YİĞİTOL		
	Student Number	17811101139		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Paradigm Change in Strategic Management Thought: A Qualitative Research on Senior Executives in the Context of Chaos Theory			

Today, it is getting harder and harder to compete and adapt to unstable environmental conditions. The number of factors affecting business activities such as technological changes, globalization, and climate crises is increasing and sudden changes can be experienced in these factors. This change increases uncertainty and causes a chaotic environment. In today's chaotic world, existing approaches are insufficient to explain the process and new paradigms are needed.

The aim of this study is to determine the paradigm shifts in the thought of the strategic management process in adapting to the chaotic environment created by environmental changes. In this study, it is desired to determine in what form the strategic management thought should be applied in adapting to the chaotic structure of environmental changes.

In the study, content analysis, one of the qualitative research methods, was used. The interview method was preferred for data collection. A total of nineteen managers who were suitable for the purpose of the study were interviewed. In this study, it is examined in what form the strategic management process should be applied in order to adapt to today's chaotic environmental conditions. As a result of the qualitative research, it has been concluded that there has been a paradigm shift in strategic management thought as a process and structure. Within the scope of structural transformation, it has been understood that the strategic management process should be managed in a cyclical and multi-dimensional interrelationship in order to manage the 21st century changes.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Chaos Theory, Paradigm

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TEŞEKKÜR	xi

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. Stratejik Yönetimin Kavramsal Çerçevesi ve Gelişimi.....	3
1.1.1. Stratejik Planlama Anlayışı.....	9
1.1.2. Stratejik Yönetim Anlayışı.....	11
1.1.3. Rekabetçi Anlayış ve Rekabet Üstünlüğü.....	15
1.2. Stratejik Yönetim Süreci Unsurları ve Uygulama.....	19

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMLERİ VE DEĞİŞİMİN DİNAMİKLERİ

2.1. Stratejik Yönetim Süreci Paradigma Değişimlerinin Temelleri.....	40
2.1.1. Zaman Kavramının Değişimi	40
2.1.2. İşbirlikçi Yapıların Önem Kazanması.....	44
2.1.3. Yenedünya Düzeninde Ekonomi, Ticaret ve Siyasi Belirsizlik	52
2.1.4. Endüstri 4.0 Sürecinin Ortaya Koymuş Olduğu Değişim	57
2.1.5. İnsanın Değişen Niteliği.....	61
2.1.6. Çevresel Ekosistemdeki Değişimler	69
2.2. Stratejik Yönetim Sürecinde Paradigma Değişimleri ve Değişimin Dinamikleri	72
2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Yapısal Dönüşüm.....	72
2.2.2. Stratejik Yönetim Sürecinde Değişim.....	76
2.2.2.1. Stratejik Bilinç	76
2.2.2.2. Stratejik Analiz	84

2.2.2.3. Stratejik Karar	102
2.2.2.4. Stratejik Uygulama	109
2.2.2.5. Stratejik Kontrol.....	119
2.3. Stratejik Yönetimde Paradigma Değişimi Tartışması	127

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KAOS TEORİSİ

3.1. Karmaşık Sistemler ve Kaos	141
3.2. Kaos Teorisi	143
3.3. Kaos Teorisinin İlkeleri.....	146
3.3.1. Başlangıç Noktasına Hassas Bağlılık İlkesi	146
3.3.2. Çekiciler İlkesi	148
3.3.3. Türbülans İlkesi.....	150
3.3.4. Kendi Kendine Örgütlenme İlkesi	151
3.4. Kaos Teorisi ve Organizasyonlar Üzerine Etkisi	152
3.5. Kaos'un Değişkenlere Olan Etkisi	155

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KAOS TEORİSİ BAĞLAMINDA ÜST DÜZEY İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yönetimi.....	158
4.2. Araştırmanın Amacı	158
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	159
4.4. Araştırma Modeli	159
4.5. Araştırma Yöntemi.....	161
4.6. Araştırmanın Çalışma Grubu	162
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması	163
4.8. Araştırmanın Güvenilirliği	165
4.9. Verilerin Kodlanması.....	167
4.10. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	169
4.10.1. Betimsel Bulgular	169
4.10.1.1. Kod Analizleri.....	169
4.10.1.2. Kod İlişkileri Analizleri	178
4.10.2. Katılımcı Cevapları	185
4.10.2.1. Çevresel Değişim Farkındalığı.....	185
4.10.2.2. Kaos	210

4.10.2.3.Stratejik Yönetim Süreci.....	216
SONUÇ.....	232
KAYNAKÇA.....	244
EKLER.....	244



TABLolar LİSTESİ

Çizelge 1.1. Strateji kavramına ilişkin tanımlamalar	6
Çizelge 1.2. Stratejik yönetim düşünce evriminin dönemler arası geçişi ve farklılıkları	11
Çizelge 1.3. Stratejik yönetim tanımları	12
Çizelge 1.4. Stratejik yönetim süreçleri aşamaları	28
Çizelge 1.5. Minzberg'in on stratejik okul sınıflandırması	38
Çizelge 2.1. Uzun dönem kavramı 5 yıl ve üzeri olarak ele alan çalışmalar	95
Çizelge 2.2. Zaman kavramına yönelik bir esnek bakışı benimseyen çalışmalar	96
Çizelge 2.3. Örgütsel kararlar	103
Çizelge 2.4. Uygulamayı sürecin bir parçası olmaktan çok stratejik yönetim sürecinde stratejik seçimin uygulanmasını içeren bir adım olarak gören çalışmalar	110
Çizelge 2.5. Uygulamayı sürecin bir parçası olarak gören çalışmalar	110
Çizelge 3.1. Kaos teorisinin tarihi ile ilgili kavramların tanımları	145
Çizelge 4.1. Katılımcı bilgileri	164
Çizelge 4.2. Güvenilirlik türleri	165
Çizelge 4.3. Araştırmanın güvenilirlik sonucu	166
Çizelge 4.4. Kod ilişkileri matrisi	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Strateji Çeşitleri	5
Şekil 1.2. Yönetim kademelerine göre stratejiler	8
Şekil 1.3. Stratejik planlamanın ana unsurları	10
Şekil 1.4. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi	14
Şekil 1.5. Stratejik yönetimin gelişimine önemli katkılar	19
Şekil 1.6. Hunger ve Wheelen'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim.....	20
Şekil 1.7. Andrews'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim	21
Şekil 1.8. Steiner'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim	22
Şekil 1.9. Nutt ve Backoff'un stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim	23
Şekil 1.10. Mintzberg'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim.....	25
Şekil 1.11. Bryson ve Alston'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik.....	26
Şekil 1.12. Morden'a göre stratejik yönetim süreci aşamalarının şematik gösterimi	28
Şekil 1.13. Stratejik yönetim süreci	30
Şekil 1.14. Stratejik yönetim sürecinin etkin yönetiminden sorumlu olabilecek stratejistler	31
Şekil 1.15. Porter'in 5 güç analizi unsurları.....	33
Şekil 1.16. Temel stratejiler	35
Şekil 2.1. Stratejik yönetim süreci	74
Şekil 2.2. Stratejik farkındalık/bilinç kapsamı	78
Şekil 2.3. İşletme ve çevresi.....	86
Şekil 2.4. Sosyal kuşaklar	89
Şekil 2.5. İşletme kaynakları.....	91
Şekil 2.6. Temel yıla göre üç planlama ufku	99
Şekil.2.7. Dünden bugüne ekonomik sonuçlar oluşturan olaylar.....	101
Şekil 2.8. Stratejik uygulama süreci.....	115
Şekil 2.9. Stratejik kontrol aşamaları	123
Şekil 3.1. Lorenz çekeri	149
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	160
Şekil 4.2. Çevresel değişim farkındalığı hiyerarşik kod-alt bölümler modeli.....	170
Şekil 4.3. Çevresel değişim farkındalığına ilişkin kodlu bölümler frekansları	171
Şekil 4.4. Çevresel değişim farkındalığı kod-alt kod bölümler modeli.....	172
Şekil 4.5. Çevresel değişim farkındalığı kod bulutu (MAXQDA-codecloud).....	173
Şekil 4.6. Kaos kod-alt kod bölümler modeli.....	173
Şekil 4.7. Kaos kodlu bölümler frekansları.....	174
Şekil 4.8. Kaos kod bulutu (MAXQDA-codecloud).....	175
Şekil 4.9. Stratejik yönetim süreci kod-alt kod bölümler modeli.....	175
Şekil 4.10. Stratejik yönetim süreci kodlu bölümler frekansları	176

Şekil 4.11. Stratejik yönetim süreci kod bulutu (MAXQDA-codecloud).....	177
Şekil 4.12. Stratejik yönetim süreci kelime bulutu	177
Şekil 4.13. Kod ilişkileri matrisi kod haritası.....	180
Şekil 4.14. Stratejik yönetim süreci alt kodlarının çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi	182
Şekil 4.15. Kaos alt kodlarının stratejik yönetim süreci ve çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi	183
Şekil 4.16. Kod birlikte oluşma modeli (çakışan kodlar).....	184
Şekil 5.1. Stratejik yönetim süreci	233
Şekil 5.2. Çevresel değişim teması ve kodları	234
Şekil 5.3. Kaos teması ve kodları	240
Şekil 5.4. Stratejik yönetim süreci teması ve kodları	242



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COVID-19	Koronavirüs Hastalığı
HBR	Harvard Business Review
IBM	International Business Machines Corporation
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
S&P	Standard and Poor endeksi
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
vb.	ve benzerleri

TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte bilgisini, emeğini, sabrını hiçbir zaman benden esirgemeyen ve güvenini her daim hissettiren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU'na, araştırmamın analiz kısmında bilgisi ile bana yol gösteren yardımcı danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİNI'ye sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Tez aşaması süresince beni yönlendiren Sayın TİK üyelerine, katılımcı olarak örnekleme dahil olmayı kabul eden, bilgi ve görüşlerini benim ile paylaşan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan anneme, babama, kardeşlerime ve ananeme, bu süreçte her yorulduğumda bana güç veren hayat arkadaşım, sevgili eşim Ziya YİĞİTOL'a ve motivasyon kaynaklarım oğlum Ertuğrul ve kızım Zeynep Şura'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Büşra YİĞİTOL
Konya, 2022

GİRİŞ

21. yüzyılda işletme çevresinde yer alan dinamiklerde ani ve hızlı değişimler gerçekleşebilmektedir. İşletmeler aynı anda meydana gelen ve kolayca tahmin edilemeyen birçok değişim ile karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler geçmişte hiç deneyimlenmemiş güçlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Hitt vd., 2012). Bu noktada kaos teorisi yöneticilerin işletme çevresini anlamaları ve çevreye uyum sağlamaları noktasında yönetim pratiğine uygulanan bilimsel bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaos teorisi, yönetim alanının karşı karşıya olduğu sorunları tanımlama sürecine katkı sağlamaktadır (Levy, 1994). Bu açıdan da mevcut teorilerin süreci açıklamada yetersiz kaldığı durumlarda kaos yaklaşımı, işletmelerin küresel pazar yapısındaki kuruluşlar için rekabet edebilirliği sürdürmek ve istikrarsız çevre koşullarına uyumlarını artırmak için stratejik yönetime ışık tutmaktadır. Çünkü geleneksel bakış açısı ile günümüz kaotik dünyasının yönetimi mümkün değildir. Peter Drucker'ın "türbülans zamanlarındaki en büyük tehlike türbülans değildir; dünün mantığıyla hareket etmektir" sözü ile de belirtmiş olduğu gibi günümüz kaotik dünyasında geleneksel anlayış ile süreçlerin yönetilmesi imkânsızdır. Kaldı ki örgütlerin daha içe dönük bir yapıya geçmesi, etkileşim alanının kısıtlılığı, üretim odaklı anlayışın yerini pazar ve piyasa odaklı bir anlayışa devretmesi, örgütsel büyümenin aksine örgütsel gelişmenin rekabet koşullarında üstünlük sağlaması ve örgütlerin çevrelerinden bağımsız düşünülmemeyeceği anlayışı ile ağ bağlarının örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki belirleyiciliğinin artması gibi birçok değişim, yönetim yaklaşımlarında geleneksel anlayışta değişime gidilmesi gerektiğini hatta gidildiğini de göstermektedir. Yaşanan bu makro ve mikro değişimler stratejik yönetim düşüncesinin evriminde de birer basamak niteliği taşıırken bu süreç içerisinde çok sayıda kuramın doğmasına neden olduğu gibi, yaşananlar bir paradigma değişikliğine gidilmesini de zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yerleşik olan strateji ve stratejik yönetim kavramını yeniden tartışmak ve yorumlamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çevresel değişimlerin oluşturduğu kaotik ortama uyum sağlamada stratejik yönetim süreci düşüncesinde meydana gelen paradigma değişimlerinin belirlenmesidir. Çalışmada çevresel değişimlerin kaotik yapısına uyum sağlamada stratejik yönetim düşüncesinin nasıl bir formda uygulanması

gerektiği belirlenmek amaçlanmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimine yönelik literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim sürecindeki paradigma değişimleri ve bu değişimi tetikleyen dinamiklere yer verilmiş ve stratejik yönetim sürecinin değişen çevre koşullarına uyum bağlamında yapısal dönüşümü aktarılmıştır. Üçüncü bölümde kaos teorisi ve kaosun işletmelerin örgüt çevre ilişkisindeki yeri irdelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yönetimi, araştırma yöntemi, verilen toplanması, kodlanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Son bölümde ise çalışmanın amacına uygun olarak yürütölen nitel araştırma analiz sonuçları yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİMİN

TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. Stratejik Yönetimin Kavramsal Çerçevesi ve Gelişimi

Strateji kelimesi/kavramının kökeni genel olarak bir tartışma konusudur. Kavramın etimolojisi klasik Yunan tarihine kadar gitmekte, orta çağ ve modern çağda ise savaş sanatı kavramı tanımlamalarında referans noktası haline gelmektedir (Freedman, 2018). Latince yol, iz anlamına gelen startum kelimesini işaret eden strateji kavramı, kullanıldığı ilk kaynaklarda genel olarak askeri ve savunma uygulamaları içerisinde yer almaktadır. Askeri alanda savaş ve barış zamanı boyunca taraflar arasında yürütülen her operasyonun geniş çaplı olarak planlanması ve yönlendirilmesinde strateji en çok başvurulan nosyon olarak ön plana çıkmaktadır (Freedman, 2018; Earle, 2015; Akad, 2001).

İlk kullanım alanının askeri alan olması nedeniyle de bir çok kaynakta Sun Tzu ve Eski Yunanlı General Strategos stratejinin tanımlanmasında kullanılan temel kaynakları olarak belirtilmektedir. Özellikle kelimenin eski Yunanlı general Strategos'sa atfen kullanıldığı da söylenmektedir (Grant and Jordan, 2015). Sun Tzu (2016)'nun, askeri alanda strateji ve taktiklerin nasıl olması gerektiği ve komutanın nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerine yazılarının yer aldığı kendi kitabı olan savaş sanatı strateji üzerine yazılan bir başyapıt olarak kabul edilmektedir (Mcneilly, 2011). Bu anlamda kitap rakiplere karşı üstünlük sağlamak için stratejinin ne anlama geldiği ve nasıl kullanılabileceğine yönelik aforizmalar içeren, planlama ufku genişleten önemli eserler arasında yer almaktadır. Strateji literatüründe bahsi geçen bir diğer isim ise Niccolo Machiavelli'dir. Machiavelli (2008), belirlediği hayatta kalma teknikleri, strateji, taktik konusundaki fikirleri ile askeri alanda örnek isimlerden olmuştur. Machiavelli yaşadığı dönemde strateji kavramı devletin güç ve nüfus sahibi davranma anlamında kullanılan bir kavram olarak yer almaktadır. Machiavelli (2008), özellikle geliştirdiği teknik ve ideolojiler sebebiyle yaşadığı dönemde toplum içerisinde "şeytanın aracı" anlamı ile anılmaya başlamış ve aldatan, kurnaz ve güvenilmez insanlar "Makyavelist" sözü ile tarif edilmeye başlanmıştır. (Freedman, 2018).

Stratejinin tarihsel arka planının çok köklü olmasına karşın kavrama ilişkin genel bir alan çizimi ve bu alanın tarifine ilişkin literatürde görüş birliği ile yer verilen bir tanımı yoktur (Freedman, 2018). En genel anlamı ile strateji belirli bir hedefe varmak için izlenebilecek yol olarak tanımlanabilmektedir.

Strateji kelimesinin askeri alan dışında ilk olarak finans sonrasında ise yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile kavramın örgütsel alandaki tanımlamaları da yaygınlık göstermiştir. Ancak örgütsel alanda da strateji kavramına ilişkin yine ortak bir tanımdan bahsetmek neredeyse mümkün değildir. Dolayısıyla literatürde strateji kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanabilmektedir.

Strateji ve yönetim alanında önemli çalışmalar yürütmüş olan Peter Drucker (1954), strateji kavramını iki temel sorunun cevabı ile ilişkili görmektedir;

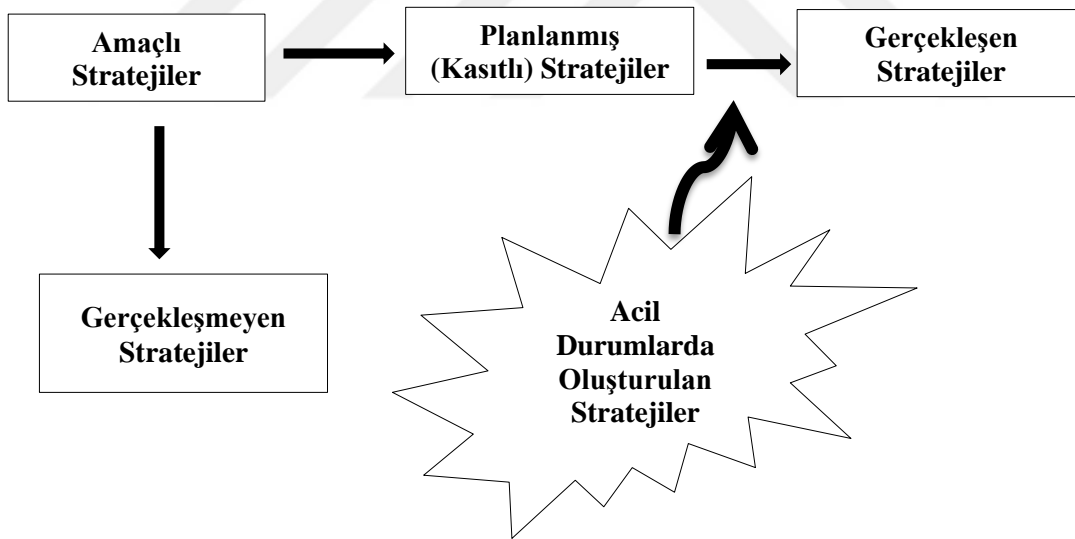
- Bizim işimiz ne?
- Ve ne olmalı?

Drucker'a göre bir organizasyonun üst yönetimi, gelecek ile ilgili belirlediği hedeflere ulaşabilmek ve örgütsel başarı elde etmek için bu soruları kendilerine sorması gerekmektedir. Bu soruların cevapları aslında işletmenin stratejik bakış açısının belirlenmesinde benimsemesi gereken şirket misyonu oluşturmaktadır.

Chandler (1962)'e göre strateji bir firmanın uzun vadeli amaç ve hedeflerinin ve faaliyet alanının belirlenerek bu eylemler için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesidir. İşletmelerde yapının stratejiyi izlediğini belirtmektedir. Örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği tezinden hareketle örgütsel yapının ne olması gerektiğinin belirlenmesi işletmenin belirleyeceği strateji ile yakından ilişkilidir (Çubukçu, 2018).

Ansoff (1965), stratejiyi firmanın çevresi ile olan ilişkisine dair anlam ifade etmek için kullanmaktadır. Genel olarak stratejiyi saf strateji ve karma strateji olarak ayırmaktadır. Saf strateji işletmenin genel olarak belirlediği hareket tarzını ifade ederken, genel/karma strateji ise belirli durumlarda işletmenin hangi hareket tarzını seçeceğine ilişkin olarak yürüttüğü istatistiksel kararlarını ifade etmektedir (Güçlü,

2003). Ackoff (1974) stratejiyi uzun vadeli hedefler ile ilgili görmekte ve sistemi bir bütün olarak etkileyen hedeflerin takip edilmesinde yöneticilere yön gösteren bir yol olarak tanımlamaktadır. Hofer ve Schendel (1978) stratejiyi herhangi bir örgütün, çevresi ile kendi amaçlarını uyumlaştırma süreci olarak nitelendirilirken, iç ve dış değişkenler ile başa çıkabilme konusunda yöneticilerin temel aracı olduğu vurgulanmaktadır. Andrews (1980)'a göre strateji, bir şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen karar verme biçimleri, paydaşlarına sağlayacağı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların niteliği ve olması gereken ya da istenilen ekonomik örgüt türünü tanımlayan bir kavramdır. Mintzberg (1987), strateji kavramını bir işletmenin yöneticilerinin gelecek ile ilgili yapmayı planladıkları tasarımlar olarak nitelendirmektedir. Mintzberg ve Waters (1985), stratejiyi planlanmış ve ani gelişen stratejiler olarak ikiye ayırmaktadır (Bkz. Şekil 1.1.). Bu stratejilerden bazıları gerçekleşmekte ve bazıları ise çevresel dinamiklerin etkisiyle uygulamaya konulmadan bu stratejilerden vazgeçilebilmektedir.



Şekil 1.1. Strateji Çeşitleri

Kaynak: Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic management journal, 6(3), 257-272.

Mintzberg ve arkadaşları (1998), strateji ile ilgili iki temel özellik üzerinde durmaktadır: Strateji eylemden önce yapılır ve bilinçli olarak geliştirilir. Ayrıca Mintzberg (1987), başka bir çalışmasında strateji kavramı ile ilgili beş ayrı yön belirtmektedir. Bunlar plan olarak strateji, örüntü (kalıp) olarak strateji ve konum

açısından strateji, perspektif açısından strateji ve manevra (hile) olarak strateji tanımlamalarında bulunmaktadır. Buna göre (Mintzberg, 1987; Mintzberg, 1987a);

- Plan olarak strateji - amaçlanan bir dizi hedefe ulaşmak için yönlendirilmiş bir eylem sürecidir.
- Kalıp olarak strateji - planlanan veya amaçlanan yerine zaman içinde gerçekleştirilen bir stratejiyle, geçmiş davranışların tutarlı bir kalıbını ifade eder.
- Konum olarak strateji - tüketicilerin veya diğer paydaşların kavramsal çerçevesine dayalı olarak pazardaki marka, ürün veya tarafından belirlenir.
- Bir hile olarak strateji - bir rakibi alt etmeyi amaçlayan belirli bir manevradır.
- Perspektif olarak strateji - bir "iş teorisine" veya organizasyonun zihniyetinin veya ideolojik perspektifinin doğal uzantısına dayalı geliştirilen formüldür.

Bu tanımlamaların dışında daha birçok tanım bulmak mümkündür. Genel olarak strateji kavramına ilişkin literatürde yer alan bazı tanımlamalar Çizelge 1.1’de derlenmiştir.

Çizelge 1.1. Strateji kavramına ilişkin tanımlamalar

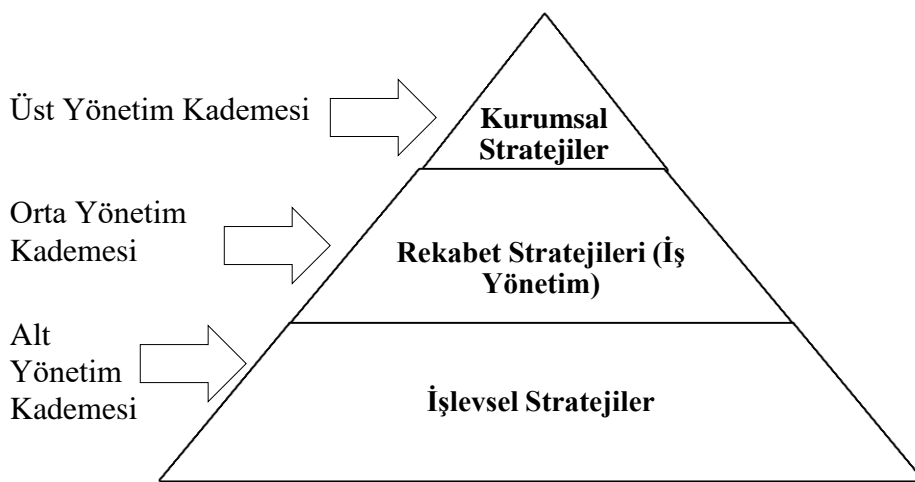
Referanslar	Strateji Tanımları
Ansoff (1957)	• Strateji, işletme firmalarının çevreye uyum sağlama yoluyla nasıl düşünmesi gerektiğine dair kuralcı bir mantıksal analizdir.
Hofer ve Schendel (1978)	• Bir kuruluşun çevresi ile elde ettiği eşleşmenin temel özelliklerine strateji denir
Tregoe ve Zimmerman (1980)	• Stratejiyi “bir örgütün doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçeve” olarak tanımladılar.
Mintzberg ve Waters (1985)	• Strateji bir firma için uzun vadeli hedefler ve eylemler oluşturmak için analitik bir süreçtir.
Porter (1986)	• Strateji, bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin ne olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağını içeren geniş bir formüldür.
Hamel ve Prahalad (1989)	• Strateji, arzu edilen bir liderlik pozisyonunu tasavvur etme, bu amaca yönelik organizasyonel ilerlemeyi planlamak için kullanılan kriteri belirleme ve amacı gerçekleştirmek için gerekli aktif yönetim sürecini içerir.
Hax, 1990	• Strateji tutarlı, birleştirici ve bütünleyici karar modelidir. • Strateji bir firmanın verdiği kararların şeklidir. • Strateji bir kuruluşun uzun vadeli, eylem, program ve kaynak tahsisi açısından bir amaç oluşturmaktır.

Drucker (1998) Akad (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji firmanın rekabetçi alanıdır. • Strateji rekabetçi avantaj sağlamak için firmanın dışsal fırsat ve tehditler ile içsel güçlü ve zayıf yanlarına verdiği bir cevaptır. • Strateji fonksiyonel, iş ve kurumsal düzeydeki yönetsel görevlerin ayrıştırılması için mantıksal bir sistemdir. • Strateji firmanın paydaşlarına sağlamayı düşündüğü ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tanımıdır. • Strateji yarının yeni ve farklı fırsatlarından yararlanmayı amaçlamaktır. • Strateji kazanma oyunudur ve doğru düşünmeyi gerektirir. • Strateji belirli bir amaca ulaşmak için kullanılan yollar olarak tanımlanabilir. • Strateji amaçlar ve araçlar arasındaki dengeyi kurulumasıdır. • Strateji amaca ulaşmak için en uygun yollardan oluşan bir sistemdir. • Strateji harita üzerinde savaşı çözerek tüm hareket alanlarını anlama sanatıdır. • Strateji salt düşünce değil aynı zamanda uygulamadır. • Strateji diyalektiğin sanatıdır. • Strateji birlik, yön ve amaç duygusu aşılabilir ve çevreye uyumu kolaylaştırır.
Bakoğlu ve Özcan (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji akla yatkın, tutarlı, rekabetçi avantaj sağlayan ve işletme ve çevresi arasında uyumu sağlayan kararlardır. • Strateji rekabetçi güçlere karşı savunma oluşturma ve zayıf rekabetçi güçlerin bulunduğu endüstri kolunda konumlanmadır.
Kotler ve Caslione (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji belirsizliği karşı tedbir alabilme yeteneği kazanma amacındadır. • Strateji bir gözün kısa vadeye diğerinin uzun vadeye odaklanması ve böylelikle çift yönlü bakış açılarının benimsenmesidir. • Bugünü ve yarını planlamaktır. • Strateji firmalara yeni gerçeklerden yararlanma ve fırtınayı fırsata çevirme olanağı tanıyan eğilimlerdir.
Gamble vd. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji, müşteriler için üstün değer yaratma yaklaşımını tanımlayarak şirketin pazarda neden önemli olduğunu ve müşterilere istenen değeri sunmak için yetenek ve kaynakların nasıl kullanılacağını açıklamaktadır.
Dixit ve Nalebuff (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji, birbirini etkileyen kararlar ile ilgili en uygun hareket planlarına verilen addır.
Freedman (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji amaçlar, yöntemler ve kaynaklar arasında bir denge tutturmak ile ilgili, anlaşmazlık, çıkar çatışması ve çözüm yollarını içerisinde barındıran plandan çok daha öte bir şeydir. • Strateji güç yaratmanın sanatıdır.
Bryson (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını tanımlayan bir amaç, politika, program, eylem, karar veya kaynak tahsisi örneğidir.
Ülgen ve Mirze (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.

Strateji kavramına ilişkin tanımlamalara E. Chaffee (1985) ise başka bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Chaffee, strateji alanına yön veren kişilerin tanımlamalarını değerlendirerek, bu tanımları üç ana gruba ayrılmaktadır; doğrusal strateji, uyarlanabilir strateji ve yorumlayıcı strateji. Doğrusal görüşte strateji organizasyonel hedefler ve bu hedeflere ulaştıracak kararlar, eylemler veya planlardan oluşmaktadır

(Chaffee, 1985). Uyarlanabilir stratejiler ise strateji, dış ortamda mevcut olan fırsatlar ve riskler ile örgütün bu fırsatlardan yararlanma yetenekleri ve kaynakları arasında uygulanabilir bir eşleşmenin geliştirilmesiyle ilgilidir (Hofer, 1973). Yorumlayıcı stratejiler ise işletmelerin çevresi ile ilişkisine vurgu yaparken yönetici/liderlerin çevresel dinamiklerin ve işletmenin karşılaştığı değişikliklerin işletme için ne anlama geldiğini yorumlamasına ve bilişsel bir süreç olarak stratejiye yaklaşması gerektiğine işaret etmektedir (Weick ve Daft, 1983).

Genel olarak kavram niteliğinde strateji yukarıda yer verildiği üzere tanımlanmaktadır. Ancak kurumsal açıdan strateji kavramına bakıldığında kavramın tanımlanması ve bağlamı hangi yönetim düzeyi tarafından tanımlandığına göre değişmektedir. Yani örgütsel uygulamada strateji, örgüt içi karar mercilerine göre nitelik kazanmaktadır. Bu bağlamda genellikle üç tip strateji tanımlaması yapılmaktadır. Bunlar; kurumsal strateji, iş stratejisi, işlevsel strateji. Kurumsal strateji; bir şirketin büyümeye yönelik genel tutumu ve çeşitli iş ve ürün gruplarının yönetimi açısından genel yönünü tanımlamaktadır (Hunger ve Wheelen 2003; Ülgen ve Mirze 2018). Kurumsal stratejiler daha çok üst yönetimin kararlarından oluşan stratejiler olarak nitelendirilebilir. Kurumsal stratejiler iki temel soru ile ilgilenmektedir; şirketin ne olması gerektiği ve iş birimlerinin nasıl yönetilmesi gerektiğidir (Porter, 1989).



Şekil 1.2. Yönetim kademelerine göre stratejiler

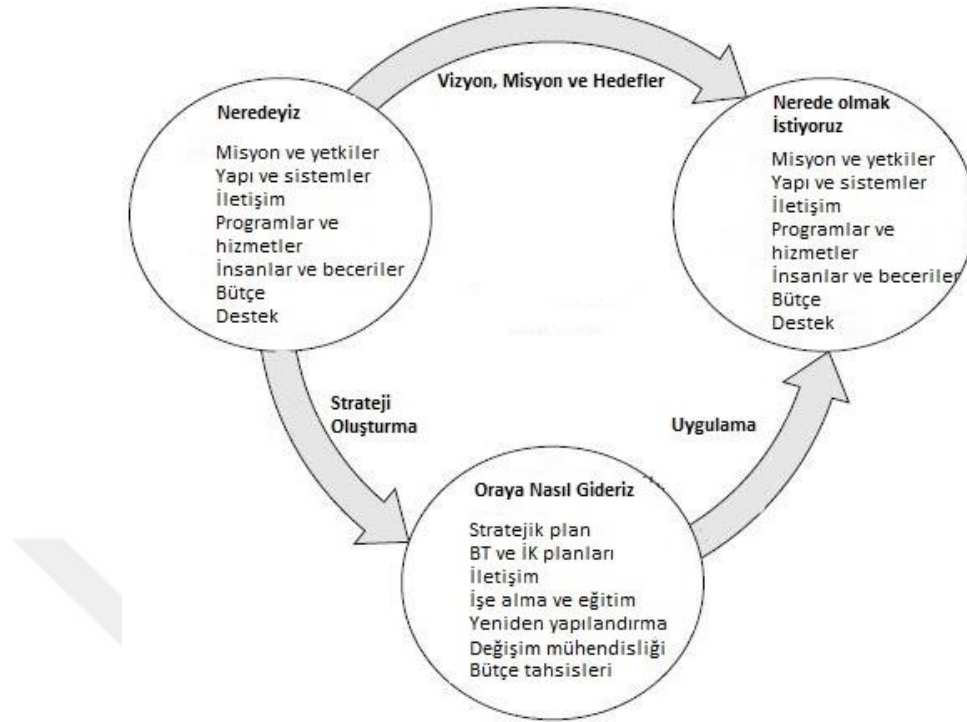
Kaynak: Ülgen, H ve Mirze S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayın.

İş stratejisi ise iş birimi veya ürün düzeyinde ortaya çıkan ve uygulanan stratejiler olup rekabetçi bir konum elde edilmesi ile ilgili stratejiler olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). İş yönetim stratejileri olarak da belirtilen bu stratejiler orta kademe yöneticilerin daha çok başvurduğu strateji türleridir. Daha çok nasıl rekabetçi bir avantaj elde edilebileceği üzerine kurulu bir stratejik yaklaşımdır (Porter,1989). Son olarak işlevsel stratejiler ise alt kademe yöneticiler tarafından belirlenen daha çok iş birimi hedeflerini gerçekleştirmek ile ilgili benimsenen stratejilerdir.

1.1.1. Stratejik Planlama Anlayışı

Strateji kavramının örgütsel alanda kullanımını yaygınlaştıran Selznick, Chandler, Andrew ve Ansoff gibi bilim insanları strateji kavramını yönetim alanında planlama bağlamında değerlendirirken, mevcut durumun izlenmesi ve geleceğe yönelik öngörülerin yapılması açısından ele almışlardır. Aslında planlı ekonomilerin bir aracı olan bu yaklaşım, plan kavramının kısa, orta ve uzun vadeli olacağını vurgularken, uzun vade için stratejik plan/planlama kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2019). Dolayısıyla stratejinin yönetim alanında kullanımı 1950’li yıllarda planlama anlayışının bir parçası olarak başlamıştır.

Stratejik planlama üç temel sorunsal üzerine kuruludur (Bkz Şekil 1.3). Bunlardan ilki işletmenin nerede olduğu ile ilgilidir. İşletmenin içerisinde bulunduğu durum, pazar içerisindeki konumu, ürünleri, paydaşları, müşterileri, yapı, vizyon ve misyon değerleri gibi birçok açıdan geniş bir mevcut durum değerlendirilmesi yapılmaktadır. İkinci sorunsal ise işletmenin amaç ve niyetini belirleyen gelecekte nerede olmak istediği ile ilgilidir. Bu durum gelecek vizyonunun şekillenmesi ve işletmenin yönünün nereye doğru çevirmesi gerektiğinin belirlenmesi için önemli bir adımdır. Son olarak ise stratejik planlama işletmenin mevcut durumu ve gelecek hedeflerini birbirine bağlayan, hedeflediği noktaya nasıl gidebileceğini belirleyen sorunsaldır. Bu kısım hedeflenen amaç için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, kaynak, yapı ve araçsal yönden değerlendirmenin yapılması ve gerekli olan adımların atılmasını içermektedir (Bryson ve Alston, 2004).



Şekil 1.3. Stratejik planlamanın ana unsurları

Kaynak: Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2004). Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Özellikle 1950'li yıllarda iş hayatında geleceği öngörebilme, gelecek ile ilgili bugünden bir tasarım yapabilme anlayışının ortaya çıkması ve işletmelerin gelecek ile ilgili planlama yapmaya gerek duyması planlamanın önemini daha da artırmıştır. Bu anlayışı daha çok operasyonel ve iş süreçlerini kapsayan daha çok işletmelerin belirli bölümlerine sıkıştırılmış bir düşünce tarzının çıktıları niteliğinde yürütülmüştür. Drucker (1973), stratejik planlama ile ilgili olarak işletmelerin düştüğü yanılgıları şu şekilde özetlemektedir;

- Stratejik planlama bir kutu hile değil, bir dizi tekniktir.
- Stratejik planlama tahmin değildir.
- Stratejik planlama gelecekteki kararlarla ilgilenmez.
- Stratejik planlama, riski ortadan kaldırma girişimi değildir.

1960'lı yıllara gelindiğinde işletmelerde ise benimsenen bu planlama ufku genişletilmiş ve uzun vadeli planlama anlayışı ve teknikleri geliştirilmiştir (Bkz Çizelge 1.2)

Çizelge 1.2. Stratejik yönetim düşünce evriminin dönemler arası geçişi ve farklılıkları

1950'li Yıllar	1960	1965	1970	1980	1985	1990
Geleceği öngörülebilmesi	Uzun dönem planlama	Bütüncül yaklaşım	Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim	Stratejik Senaryolar	Stratejik Görüş
Planlama	planlama	Sistem	Gelecek için yol ve yön	Açık sistem yaklaşımı	Alternatif seçenekler	Belirsiz gelecek
Kapalı örgüt yaklaşımı	Zaman	Örgüt içi etkileşim	belirleme	Çevre örgüt etkileşimi		
Bütüncül yaklaşımdan ziyada parçacı bakış açısı	Gelecek algısı			Uyum Geribildirim		

Kaynak: Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).

Planlı ekonomi ile başlayan bu vizyon işletmeler için bir kılavuz niteliği göstermiş ve 1970'li yıllarda stratejik planlama anlayışı yönetim literatüründe yerini almıştır. Stratejik planlama sisteminin iki temel işlevi vardır: entegre, eşgüdümlü ve tutarlı bir uzun vadeli eylem planı geliştirmek ve şirketin çevresel değişime adaptasyonunu kolaylaştırmak (Lorange ve Vancil, 1976). Stratejik planlama anlayışı ile işletmeler gelecek vizyonunu kazanmaya çalışmıştır. Ancak stratejik planlama genel bilinenin aksine stratejik düşünmek değildir. Çünkü stratejik planlama bir analiz şekli iken stratejik bakış açısı bir sentezdir (Mintzberg, 1994). Bu yıllarında sistem yaklaşımının benimsenmeye başlanması ve işletmelerin bir bütün olarak ele alınmasıyla planlama anlayışında da bütüncül bir yaklaşım benimsenmeye başlanmış ve stratejik bir bakış açısı kazanmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise stratejik planlama anlayışında keskin bir paradigma değişimi yaşanmış ve stratejik yönetim kavramı ortaya çıkmıştır.

1.1.2. Stratejik Yönetim Anlayışı

20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve örgütsel alanda kullanılmaya başlanan stratejik yönetim kavramı birçok kaynakta çeşitli tanımlamalar ile birlikte verilmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin gelecek performansının belirleyicileri olan yönetsel kararları ve eylemlerini ifade etmektedir (Hunger ve Wheelen 2003). Stratejik yönetim, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek ve

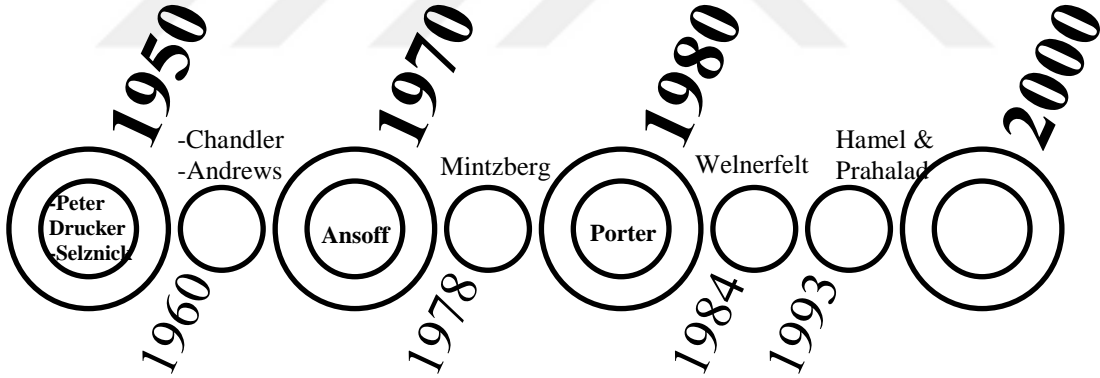
ortalama üzerinde kar sağlayabilmek için rakiplerin faaliyetlerini de göz önünde bulundurarak uzun dönemli bir bakış açısıyla hareket etmesi ve elindeki kaynakları bu amaç ile etkili ve verimli kullanma durumu olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Literatürde yer alan bazı stratejik yönetim tanımları Çizelge 1.3'te derlenmiştir.

Çizelge 1.3. Stratejik yönetim tanımları

Referanslar	Strateji Tanımları
Nutt ve Backoff (1987)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim, kısa ve uzun vadeli planlamayı, aynı anda dinamik, gelişen bir çevrede uzun vadeli sorunlara kısa zamanda cevap veren acil eylemler arayarak birleştirir. Süreç, planlamayı yönetimsel eylemden yalıtılmış bir personel işlevi olarak ele alan bamterleri kaldırarak bir organizasyonun devam eden yönetimi ile bütünleştirir.
Çelik (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim örgütsel hedeflerin belirlenmesinde kullanılan kararların etkin bir şekilde verilebilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir. Belirsiz koşullar işletmelerin elde ettiği çevresel bilgilerin niteliksel ve niceliksel olarak analizini gerçekleştirme ve bu doğrultuda en uygun kararı verebilmesine olanak tanıyan bir girişimdir.
De Bono (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim, rekabet üstü olma yolunda gerçekleştirilen zihinsel bir süreç ve tutumdur.
Drucker (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim, bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır sorusunun cevabını veren ve belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda verilebilecek kararların gelecekteki sonuçlarını bugünden okumaktır.
Poister ve Streib (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim işletmenin kısa dönem taktiksel kararlarını uzun dönemli hedefleri ile uyumlaştırması ve bu hedeflere yönelik olarak örgütsel süreçlerini yeniden düzenlemesi, dış çevreden gelen uyarılara yönelik bütünleştirici bir politika gütmesine yönelik bir anlayış biçimidir.
Aktan (1999); Aktan (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim, ister kar amacı olan kamu ve özel kuruluşlar isterse kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları olsun tüm işletmelerde gelecek ile ilgili amaç ve hedeflerin saptanması ve bu hedefler ile ilgili faaliyetlerin belirlenmesine ilişkin bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır.
Pearce, Robinson, ve Subramanian (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim işletmelerin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için etkin stratejiler belirlemesi, bu stratejileri planlaması ve uygulamaya aktarması son olarak da kontrol etmesini içeren bir süreçtir. Stratejik yönetim herhangi bir işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için gerekli olan planların tasarlanması, bu planların uygulamaya aktarılmasını içeren bir dizi eylem topluluğudur.
Mišanková, ve Kočiřová (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim, stratejik formasyonunu ve uygulamayı içeren ve şirketin gelecek gelişimini ve rekabetçi konumu sağlamlaştıran önemli araçlardan bir tanesidir. Stratejik yönetim birbirine bağlı ve birbirini etkileyen üç ayrı süreçten oluşur. Bu süreçler - stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik kontrol.
Ülgen ve Mirze (2018)	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim işletmelerin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, rekabetteki konumunu ve üstünlüğünü koruyabilmesi ve ortalama üzeri kar elde edebilmesi amacıyla sahip olduğu kaynakları tahsis etmesini içeren bir süreçtir.

Stratejik yönetim geleneksel stratejik planlama nosyonunu genişleterek uygulama, formulasyon ve düşünme sürecini kapsamaktadır (Nutt ve Bacoff, 1987). Stratejik yönetim anlayışı uzun dönem ve kısa dönem planlama anlayışının birleştirilmesi ve çevresel dinamiklerin süreç içerisinde dikkate alınması ile yürütülen faaliyetlerdir. Stratejik yönetim, bir kuruluş için yeni bir stratejik yön oluşturmak ve uygulamak amacıyla bir şirketin güçlü ve zayıf yanları ışığında dış fırsatların ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini vurgular (Hunger ve Wheelen 2003). Mintzberg'e göre stratejik yönetim sürecinin sahip olması gereken özellikler bilinçli olarak yürütülmesi, iç ve dış çevre arasında düzen kurabilmesinde önemli rol üstlenen modelin muhafaza edilmesi yani sürdürülebilir olması ve üretilen stratejinin benzersiz, açık ve basit olması gerekmektedir ve bu stratejiler uygulanmadan önce tamamen formüle edilmiş olmasıdır (Mintzberg, 1990).

Stratejik yönetim düşüncesi tarihsel gelişim içerisinde belirli dönemler olarak ele alınmaktadır (Bkz Şekil 1.4).



Şekil 1.4. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi
Yazar tarafından oluşturulmuştur

Peter Drucker 1942 yılında yayınladığı eseri “*işletmelerin amacının ne olduğu ve ne olması gerektiği*” üzerinde başlattığı tartışma stratejinin örgütsel alanda yönetim odaklı bakış açısıyla değerlendirildiği eser olma niteliğindedir. Selznick (1957) de, stratejik yönetim konusunda çalışmalar yapan ilk ilk isimlerden bir tanesidir (Sarvan vd., 2003). Selznick (1957),’in eserinde örgütlerin ayırt edici özellikleri üzerinde durmuş ve örgütlerin sahip oldukları kaynaklar ile çevresel talep

ve beklentilerin uyumlaştırılması gerekliliği üzerinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Stratejik yönetim düşüncesinin bir diğer önemli ismi ise Alfred D. Chandler'dir. Chandler (1962), eserinde örgütsel yapının işletmenin benimsediği strateji takip etmesi gerektiğini vurgular. Dolayısıyla stratejik yönetimin, işletmelerin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmenin sahip oldukları kaynakları tahsis etmesi olarak tanımlar. Yine yakın dönemde strateji alanında önemli katkılar sağlayan Andrews (1965) Drucker ve Chandler'in fikirlerini birleştirerek işletmenin işinin ne olması gerektiği, amaçları ve kaynakları olmak üzere daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmelerde bulunmuştur. Andrews ayrıca stratejik yönetim alanında bir dönüm noktası oluşturan SWOT analizini formüle etmiştir (Barca, 2005).



Şekil 1.5. Stratejik yönetimin gelişimine önemli katkılar
(Yazar tarafından eklemeler yapılarak geliştirilmiştir.)

Kaynak: Hussey, D. E. (2007). Strategic management from theory to implementation.

1920 tarihinde Harvard Business School derslerinde öğretilmeye başlayan strateji kavramı, 1965 yılına kadar SWOT modeli kullanılarak ve vaka çalışmaları ile yürütülen bir süreç olmuştur. Ancak 1965 yılında Ansoff 'un Corporate Strategy eseri ile stratejik yönetim düşüncesi farklı bir boyuta taşınmıştır. Bu sebeple Ansoff (1965) genel olarak literatürde stratejik planlamanın temeli hatta kurumsal stratejinin babası olarak görülmektedir (Sarvan, 2003; Barca, 2005; Martinet, 2010). Ansoff (1965), stratejik yönetim düşüncesine daha çok ürün ve pazar odaklı olarak yaklaşmış ve işletmenin içinde bulunduğu ve gelecekte olmasını planladığı işin temel niteliğini ürün ve pazar faaliyetleri tarafından belirlendiğini ifade etmiştir.

Stratejik yönetim anlayışını bir süreç olarak değerlendiren ve stratejinin ne olmasından ziyade nasıl belirlendiği üzerine odaklanan çalışmaların başında ise Mintzberg (1978)'in çalışmaları yer almaktadır. Mintzberg (1978), "Patterns in strategy formation" adlı eserinde strateji oluşum süreci değerlendirmektedir. Benzer şekilde Hax (1990) da yürüttüğü çalışmalarda stratejinin nasıl formüle edildiği ile ilgilenmiş ve formülasyon sürecini bilişsel süreçler, sosyal ve örgütler süreçler ve politik süreçler olarak ayırmıştır.

1.1.3. Rekabetçi Anlayış ve Rekabet Üstünlüğü

1980 li yıllara gelindiğinde ise bu dönem stratejik yönetimde paradigma değişiminin yaşandığı yıllar olarak değerlendirilebilir. Bu tarihe kadar stratejik yönetim daha çok planlama anlayışı ile yürütülürken, içinde bulunulan çevresel şartlar tahmin edilebilir, fırsatlar kolayca görülebilir, durgun bir ortam olarak değerlendirilirken örgütler basit yapıda varsayılandır. Ancak 1980 itibariyle bu anlayışta bir takım yapısal değişiklikler yaşanmış ve çevreye bakış açısı değişmiştir. Rekabetçi ve endüstri yapısına odaklanan stratejik bir anlayış geliştirilmiştir. Bu anlayış literatürde endüstriyel örgüt teorisi olarak yer almaktadır. Endüstriyel örgüt teorisi geleneksel rekabet içerisinde sektör yapısına odaklanarak, firma davranışını sektör yapısının bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Sönmez ve Eroğlu, 2017). Bu bağlamda yapı-strateji ve performans paradigması örgütsel alanda dikkate alınan stratejik yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Yapı kavramı firmaların

davranışlarını belirleyen sanayi yapısını ifade ederken; performans, karlılık teknik verimlilik ve yenilikçilik boyutlarını kapsamakta; strateji ise firmanın fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi temel karar değişkenlerine yönelik seçimini ifade etmektedir (Porter, 1981).

Rekabet işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ve sürdürülebilirlik anlayışı ile pazar paylarını korkuma ve artırabilmenin temelidir. Edward de Bono' ya (2000) göre sadece rekabet etme kabiliyeti tek başına yeterli değildir, rekabetin ötesine geçmek rekabet üstü olmak ve değer tekelleri oluşturmak gerektiğini belirtmiş ve en önemlisi de rekabet üstü olmanın zihinsel bir tutum olduğunun altını çizmiştir. Rekabet üstünlüğü, işletmenin konumsal üstünlüğünü ifade ederken, bu üstünlüğün rakiplerinden daha düşük maliyet ya da farklılaşma sağlayarak elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985).

Rekabet stratejisi anlayışı ile şekillenen bu dönemin öncü isimlerinden bir tanesi de Porter (1980)'dir. Porter (1980), stratejik yönetim anlayışına endüstriyel açıdan bakarak, endüstri içerisinde işletmenin konumuna odaklanmaktadır. İşletmelerin karlılığını etkileyecek üç temel stratejik seçenek üzerinde durmaktadır. Endüstrideki rakipler ile rekabet edebilmede öngördüğü bu üç genel strateji, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileridir (Porter, 1980). Porter'ın stratejik yönetime kattığı bir diğer önemli değer ise beş güç analizidir. Halihazırda stratejik yönetimde kullanılan analiz araçlarına farklı bir boyut getiren beş güç analizi ile işletmelerin çevresi çeşitli açılardan ele alınabilmekte ve işletmenin bulunduğu endüstri yapısını analizi yapılabilmekte, böylelikle işletme karlılığını artırıcı unsurların belirlenebilme avantajı elde edilebilmektedir. Porter, örgütsel alanda strateji anlayışına yeni bir boyut getirmiş, planlama anlayışı, yerini rekabetçi anlayışa bırakmıştır. Porter'ın bir diğer önemli katkısı ise, kendi dönemine kadar yürütülen stratejik planlama anlayışının operasyonel etkinlikten öteye geçemediği ve stratejik boyutta gerçekleştirmediğini vurgulaması olmuştur. Bir faaliyetin stratejik boyut kazanması ve rekabet üstü boyuta taşınması için rakiplerin faaliyetlerinden farklı olması ya da aynı faaliyetin farklı bir yollar ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple Porter, operasyonel etkinlik kavramını rakipler ile benzer faaliyetleri

onlardan daha iyi yapmak olarak tanımlamakta ve operasyonel etkinliğin bir strateji olmadığını belirtmektedir (Porter, 1996).

Stratejik yönetim sürecinde ikinci paradigma değişimi ise Welnerfelt (1984), G. Hamel ve Prahalad (1993) çalışmaları gibi strateji alanında yürütülen çalışmalar öncülüğünde kaynak tabanlı yaklaşım ile ortaya atılmıştır. Stratejik yönetimde kaynak tabanlı yaklaşımda ortaya çıkan ana tema, özel olarak tutulan bilginin rekabette temel bir avantaj kaynağı olduğudur (Conner ve Prahalad, 1996). Stratejik yönetim alanında kaynak tabanlı yaklaşım, bir işletmenin rekabet avantajı ve üstün performansının, yeteneklerinin ayırt edici olmasıyla açıklanmaktadır (Poazi vd., 2017). Welnerfelt (1984), rekabetçi anlayış ile işletmelerin sadece endüstri yapısına odaklanarak stratejik kararlarını vermesinin tek başına yeterli olmadığını bu yapıya ek olarak işletmenin sahip olduğu kaynakların da önemsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Böylelikle temel yetkinlik bazlı stratejik yönetim anlayışı ortaya atılmıştır.

Buradaki önemli nokta işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayacağı kaynakların neler olduğudur. Bu kaynaklar aynı zamanda işletmenin temel yetkinliğini oluşturan unsurları barındırmaktadır. Prahalad ve Hamel (1990), temel yetkinlik kavramını “bir kuruluşun, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğine ve birden çok teknolojinin nasıl entegre edileceğine ilişkin toplu öğrenimi” olarak tanımlamaktadır. Temel yetkinlikler, rakiplerin kopyalamaları veya tedarik etmeleri zor olduğu için bir şirketi rakiplerinden ayırmaya yardımcı olabilecek ve şirketlerin kendilerini farklılaştıran güçlü yönlerine yatırım yapmalarına ve tüm organizasyonlarını birleştiren stratejiler belirlemelerine olanak sağlayabileceklerin yeterlilik alanlarıdır (Bain, 2018). Bu alanlar işletmenin müşterilerine rakiplerine kıyasla daha fazla değer sunan, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynakları barındırmaktadır.

Temel yeteneklere ilişkin önemli örnekler verilebilir. Canon, Motorola, Honda, Apple, Sony markaları bunun en temel örneklerini sunmaktadır. Bugün Honda'nın sahip olduğu temel yetenek, rakiplerine kıyasla motor ve enerji makinelerinde dünya lideri konumunda olmasıdır. Honda motosiklet üretimiyle

başladığı yolculuğuna, motor üretimindeki üstün yeteneğini kara ve deniz araçları ve jeneratör üretimine aktararak dünya genelindeki üstün liderliğini korumaya devam etmektedir. Sony, “taşınabilirlik” felsefesini benimseyerek minyatürleşme alanında kendini bu temel yeteneği ile lideri konumuna oturtmuştur. Bugün radyo üretiminde cep boy ürünlerde Sony markası liderliğini devam ettirmektedir. Canon ise fotokopi, kamera sektöründe sahip olduğu optik, mekanik ve kimya alanındaki yetkinliklerini birleştirerek liderliğini sürdürülebilir yapmaktadır. Motorola ise tüketiciye sunduğu uydu temelli iletişim cihazları ile sektördeki konumunu korumaktadır (Hamel, 1998; Hafeez vd., 2002; Prahalad and Hamel, 2003; Kırım, 2004; Tang, 2011).

İşletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayacağı kaynaklardan bir tanesi de insan kaynağıdır. Çünkü rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynağın taklit edilemez, ikame edilemez olması kriteri bulunmaktadır. Bu noktada insan kaynağı işletmelerin rekabette üstünlük kazanmasında kilit faktörlerden bir tanesidir. Bu noktada hızlı değişim ortamında başarıyı garantileyecek sağlam bir liderlik ve kurum kültürü önemli bir ihtiyaçtır. Rekabette liderliğin önemine güzel örneklerden bir tanesi İntel ve Andrew Grove’un liderlik deneyimleridir. Yarı iletken çip üreten bir firma olan Intel’in 70’li yıllara kadar dünya lideri konumunda iken bu dönemden sonra Japon üreticilerin sektöre giriş yapması ve sektördeki rekabeti kızıştırması üzerine zor bir dönemden geçmiştir. Bu dönemde Grove (1997), rekabetteki dönümü önceden görebilme ve liderlik yeteneği ile stratejik bir karar vererek temel işini terk edip yepyeni bir alana girerek işletmenin dünya lideri konumunu bu yeni sektörde sürdürmesini sağlamaktadır. Burada Grove, geleceği öngörebilme, sektörü ve müşterilerin taleplerini ve eğilimini takip edebilme yeteneği ile üstün bir stratejik liderlik örneği göstermektedir. Her yönetici geleceği öngörebilmeye çalışır ancak geleceği öngörebilmek yalnızca geniş bir bakış açısı değil aynı zamanda farklı bir yaklaşımı da gerektirmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Genel olarak stratejik yönetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde birden fazla değişiminin yaşandığı görülmektedir. Stratejik yönetim tarihi kısa bir özetle; ilk olarak bütçeleme faaliyetlerinin bir parçası olarak temel finansal planlamanın bir aracı olarak kullanılmakta olan planlama anlayışı ile ortaya çıkmıştır. Daha sonra

gelecek öngörüsü ile geleceğe ilişkin tahminlerin yapılması gerekliliği ile uzun dönemli planlama anlayışına geçilmiştir. Uzun dönemli planlama anlayışı ile firmalar büyüme odaklı etkin bir planlama yapabilme avantajı elde edebilmiştir. Bu anlayışı takip eden diğer bir dönemde ise pazar odaklı davranış ve rekabet ortamında hızlı cevap verebilme kaygısı ile dışa dönük bir yapı ile hareket etme anlayışına geçiş yaşanmıştır. Son olarak ise stratejik yönetim anlayışı belirlenen stratejinin bir süreç içerisinde uygulanma ve kontrolünün rekabet odaklı olarak gerçekleştirilmesi anlayışına kaymıştır.

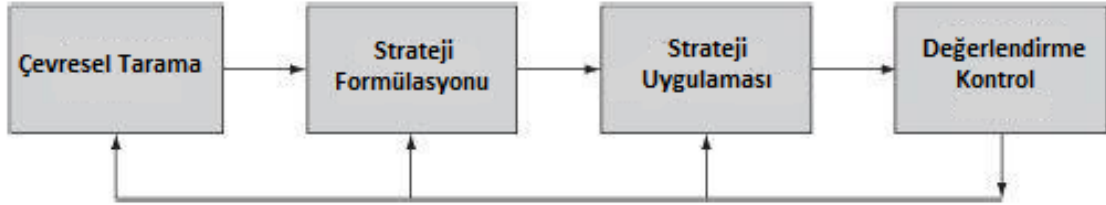
Çevresel unsurların nitelik değiştirmesi, işletmelerin küresel bütçelerle ölçülmesi ve kıyaslanması, araştırma ve geliştirmenin yeni rekabet koşullarında yeni roller üstlenmesi tarihsel bağlamda çok sayıda kuramın doğmasına neden olmak ile beraber, örgütsel ve toplumsal alanda yaşananlar paradigma değişikliğine gidilmesini de zorunlu kılmaktadır.

Bu bölümde yer verilen stratejik yönetim tarihinden yola çıkıldığında yaşanan paradigma değişimlerinin üç dönemden oluştuğu görülmektedir. Bu dönemlerin ilki stratejik planlama anlayışının hakim olduğu 1950-1980 yıllardır. İkinci paradigma değişimi ise stratejik planlamanın rekabetçi, bir yapıya büründüğü ve Porter (1980) ile dönüşüm yaşadığı 1980-1990 yılları arası olarak sınıflandırılabilir. Üçüncü dönüşüm ise 1990'lı yıllardan başlayan ve günümüze kadar gelen anlayışın hakim olduğu süredir. Bu dönem temel yeteneklerin stratejik yönetimde önem kazandığı ve kaynak tabanlı anlayışın hakim olduğu dönemlerdir.

1.2.Stratejik Yönetim Süreci Unsurları ve Uygulama

Stratejik yönetim: bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan her adıma yönelik yapılan planlama ve uygulama süreçlerini kapsayan bir yönetsel kavramdır (Pearce vd., 2000). Stratejik yönetim ile birlikte stratejik düşünme örgütsel alana aktarılabilir. Literatürde yer alan birçok çalışma stratejik yönetim sürecinin aşamalarına farklı boyutlarda yer vermektedir. Bunlar arasında Andrews, Mintzberg, Steiner, Morden, Nutt ve Backoff gibi strateji kuramsalcılarına yer vermek mümkündür.

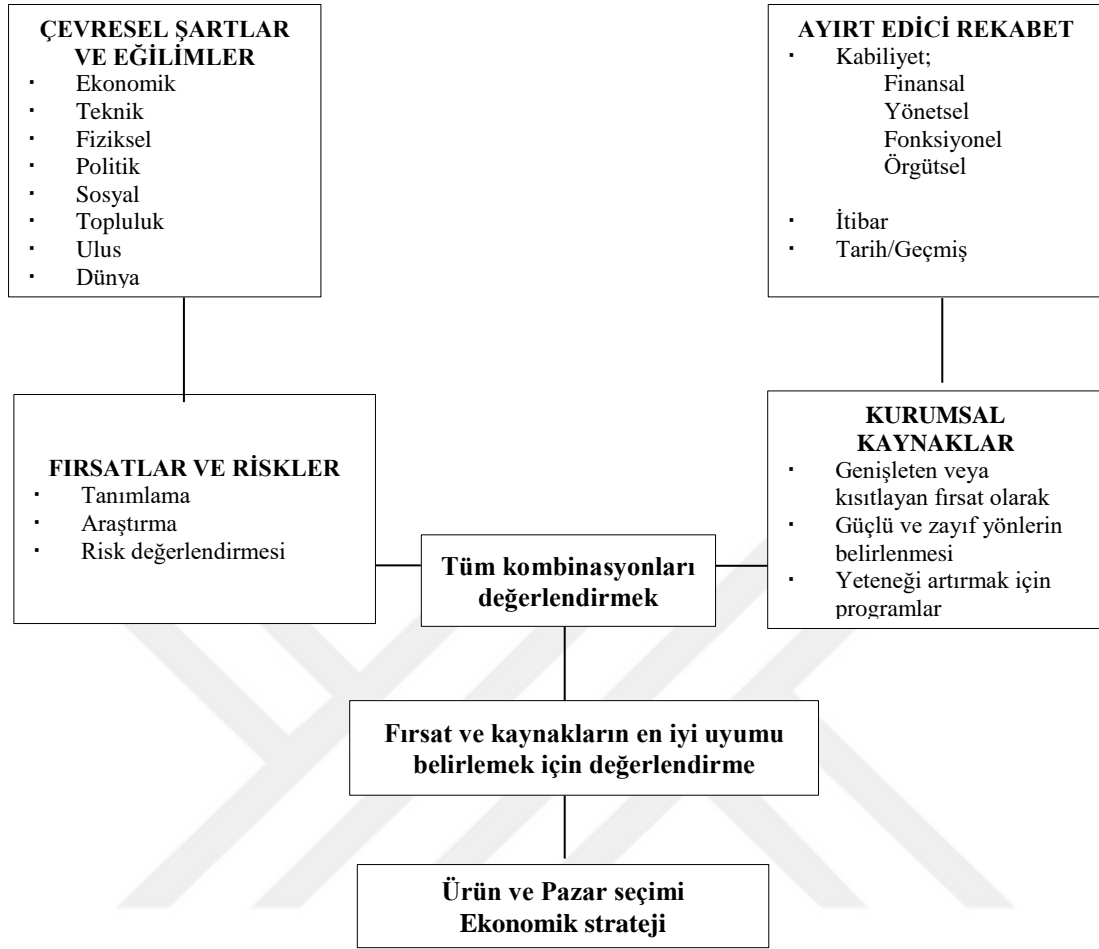
Stratejik yönetim, çevresel tarama (hem harici hem de dahili), strateji formülasyonu (stratejik planlama), strateji uygulaması ve değerlendirme ve kontrolü içeren bir süreçtir (Hunger ve Wheelen 2003).



Şekil 1.6. Hunger ve Wheelen'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim
Kaynak: (Hunger ve Wheelen 2003).

Kenneth Andrews (1971)'in belirtmiş olduğu ekonomik stratejinin seçilme sürecine ilişkin ana başlıklar ise şu şekildedir;

1. Çevresel şartların ve trendlerin belirlenmesi; ekonomik, teknik, fiziksel, politik, sosyal, toplumsal, ulusal, ve dünya genelinde çevresel şartların belirlenmesini hedeflemektedir.
2. Rekabette üstünlük sağlayıcı özelliklerin belirlenmesi ve açıklanması
3. Fırsatlar ve risklerin saptanması ve değerlendirilmesi
4. Şirket kaynaklarının belirlenmesi, ayırt edici rekabet avantajını sağlayacak yeteneklerin (finansal, yönetsel, fonksiyonel ve örgütsel) belirlenmesi, işletmenin geçmişi ve bilinirliğinin değerlendirilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin ve ekonomik kaygı harici değerlerin belirlenmesi
5. Tüm bu değerlendirmeleri ışığında stratejik tercihler açısından kombinasyonların düşünülmesi
6. Fırsat ve kaynakların uyumunu sağlayacak değerlendirmenin yapılması
7. Tüm değerlendirme sonucunda en uygun olana ekonomik stratejinin seçiminin yapılması

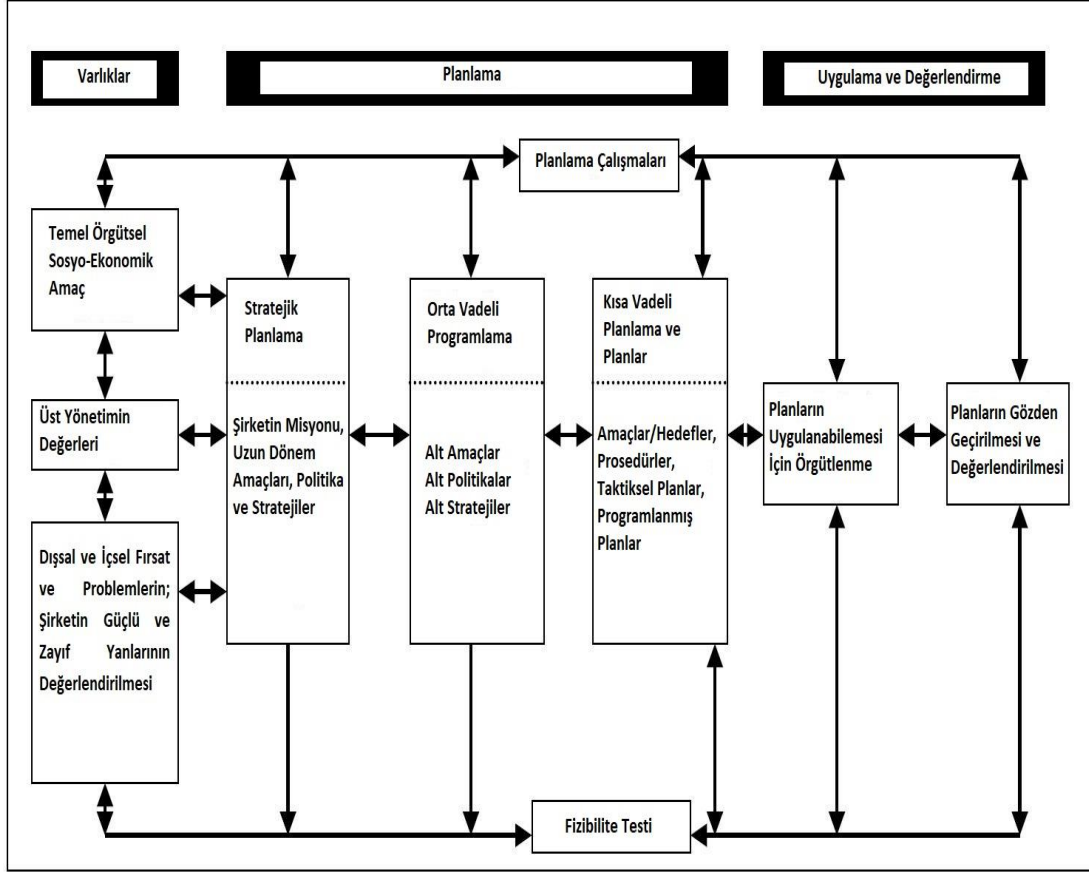


Şekil 1.7. Andrews'ın stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim
Kaynak: Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective, 52.

Hofer ve Schendel (1978), strateji formülasyon sürecini yedi aşamalı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu aşamalar stratejinin tanımlanması, çevresel analizin yapılması, işletmenin sahip olduğu kaynakların analizinin yapılması, GAP analizi, stratejik alternatiflerin belirlenmesi,, stratejik değerlendirmenin yapılması ve son olarak stratejik seçimin gerçekleştirilmesi olarak belirtmiştir. Stratejik yönetim sürecinin bütünlük bir sistem olarak ele alınması gerektiğinin altını çizmektedir.

Strateji yönetim süreci aşamalarını Steiner (1969), "Top Management Planing" kitabında 6 adım olarak yer vermiştir. Bu modelin ana adımları ise işletme hedeflerinin belirlenmesi, dış denetimlerin gerçekleştirilmesi, iç denetimlerin gerçekleştirilmesi, strateji değerlendirme aşamasının gerçekleştirilmesi,

değerlendirme sonucunda belirlenen stratejinin uygulamaya hazır hale getirilmesi ve son olarak tüm bu sürecin zamanlamasının etkin olarak yapılmasıdır.

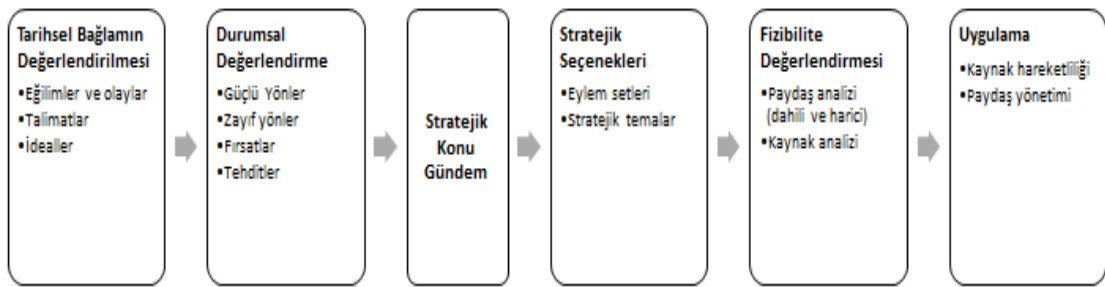


Şekil 1.8. Steiner'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim
Kaynak: Steiner, G. A. (1969). Top Management Planning, New York: Macmillan.

Nutt ve Backoff (1987), çalışmalarında stratejik yönetim sürecini 6 aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Bu süreçte göre ana adımlar;

1. Tarihsel bağlamın değerlendirilmesi
 - a. Eğilimler ve olaylar
 - b. Talimatlar
 - c. İdealler
2. Durumsal değerlendirme
 - a. Güçlü Yönler
 - b. Zayıf yönler
 - c. Fırsatlar

- d. Tehditler
3. Stratejik konu gündemi
4. Stratejik seçenekler
 - a. Eylem setleri
 - b. Stratejik temalar
5. Fizibilite değerlendirmesi
 - a. Paydaş analizi (dahili ve harici)
 - b. Kaynak analizi
6. Uygulama
 - a. Kaynak hareketliliği
 - b. Paydaş yönetimi



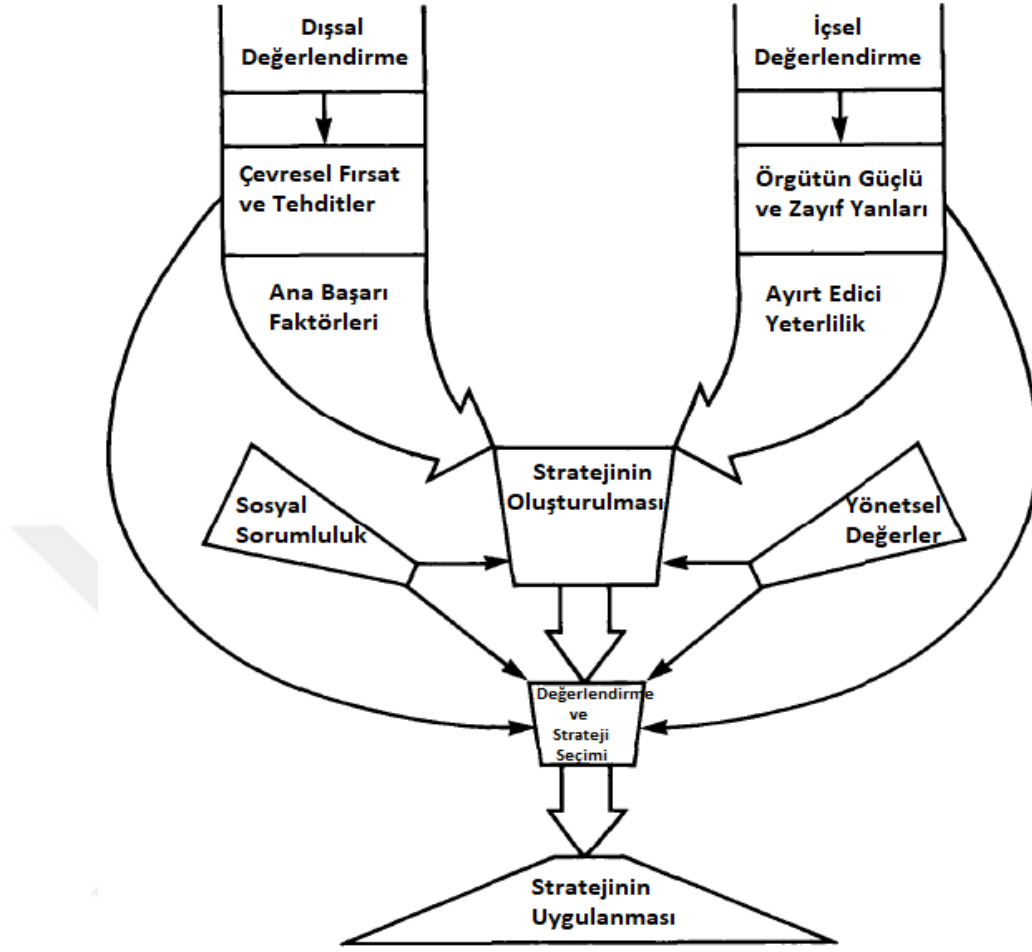
Şekil 1.9. Nutt ve Backoff'un stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim
Kaynak: Yazar tarafından süreç halinde gösterilmiştir.

Mintzberg (1990), "The Basic Design School Model" adı ile belirtmiş olduğu ve Andrews, Selznick, Chandler gibi kurucuların yer aldığı tasarım okuluna göre stratejik yönetim sürecinin ana adımları şu şekildedir;

1. Dışsal Değerlendirme
2. İçsel Değerlendirme
3. Stratejik seçeneklerin oluşturulması
4. Değerlendirme ve Strateji Seçimi
5. Stratejinin Uygulanması

Tasarım okuluna göre stratejik yönetim süreci çevresel fırsat ve tehditlerin değerlendirildiği dışsal değerlendirme ve örgütün güçlü ve zayıf yanlarının

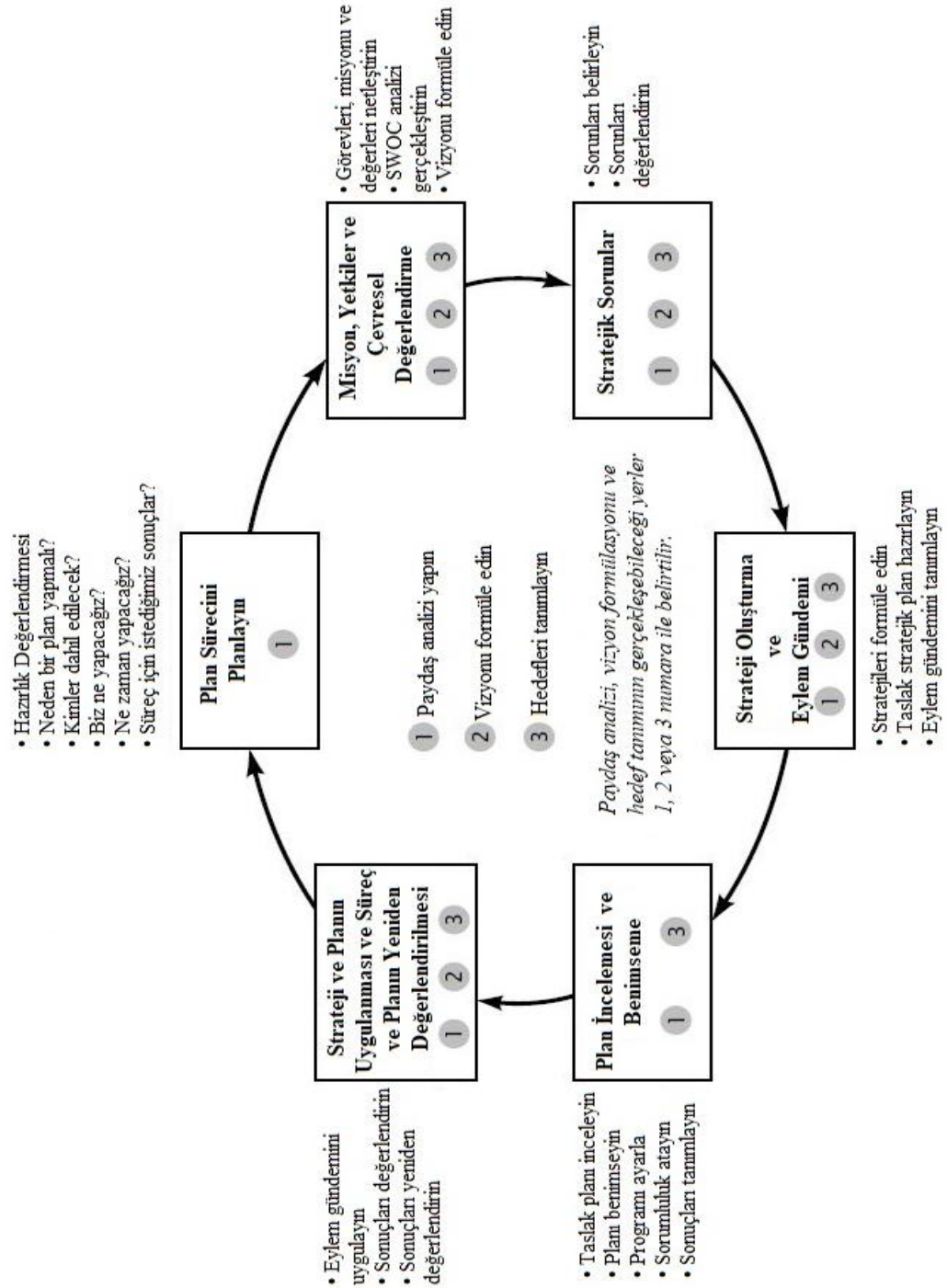
değerlendirildiği içsel değerlendirme ile başlamaktadır. Dışsal değerlendirme örgüte ana başarı faktörlerini sağlarken içsel değerlendirme ayırt edici yeteneklerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Değerlendirme ardından stratejilerin oluşturulması ile süreç devam etmektedir. Oluşturulan stratejiler üzerinden hangisinin seçileceğine ilişkin bir değerlendirme yapılır ve seçilen strateji son aşamada uygulanmaktadır. Bu süreç içerisinde firmanın sosyal sorumluluk duygusu ve yönetici değerleri rehber niteliği taşımaktadır. Tasarım okuluna göre strateji oluşturma süreci yaratıcı bir eylem niteliğinde değerlendirilmektedir. Başta Andrews (1980) olmak üzere tüm kurucular stratejik yönetim sürecini iki aşama olarak ayırmaktadır. Bunlardan bir tanesi stratejik formülasyon süreci bir diğeri ise stratejik uygulamadır. Bu iki sürecin birbirinden farklı olduğu asıl vurgulanan noktalar arasında yer almaktadır. Bir diğer önemli nokta ise strateji oluşturma sürecinin bilinçli ve kontrollü bir süreç olduğu ve bu sorumluluğun baş yöneticiye ait olduğu görüşüdür. Strateji uygulama aşaması için ise uygulanacak olan stratejinin tamamen formüle edilmiş olması gerekliliği üzerinde vurgu yapılmaktadır.



Şekil 1.10. Mintzberg'in stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterim
 Kaynak: Mintzberg, H. (1990). The design school reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic management journal, 11(3), 171-195.

Bryson ve Alston (2004) ise stratejik yönetim sürecini altı aşamalı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Stratejik yönetim süreci tipik olarak döngüsel kabul edilmektedir. İlk adımda sürecin planlanması yapılmaktadır. Bu noktada sürece dahil edilecek aktörlerin kimler olacağı, ne zaman, neyin yapılacağını ve neden böyle bir sürece ihtiyaç duyulacağını değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu adımdan sonra misyon, yetki ve çevresel bir değerlendirilmenin yapılması ile süreç devam etmektedir. Bu adımda SWOC (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Challenges) analizi ve çevresel değerlendirme ile geniş bir tarama yapılmaktadır. Bir sonraki adımlar ise stratejik problemin belirlenmesi ve bu problem doğrultusunda stratejilerin formülasyonunun yapılması ve bir taslak eylem planının hazırlanmasına yer verilmektedir. Taslak olarak hazırlanan plan ve stratejiler tekrardan değerlendirmeye

alınarak son adımda uygulamaya geçiş yapılmaktadır. Böylelikle stratejik yönetim süreci tamamlanmaktadır.



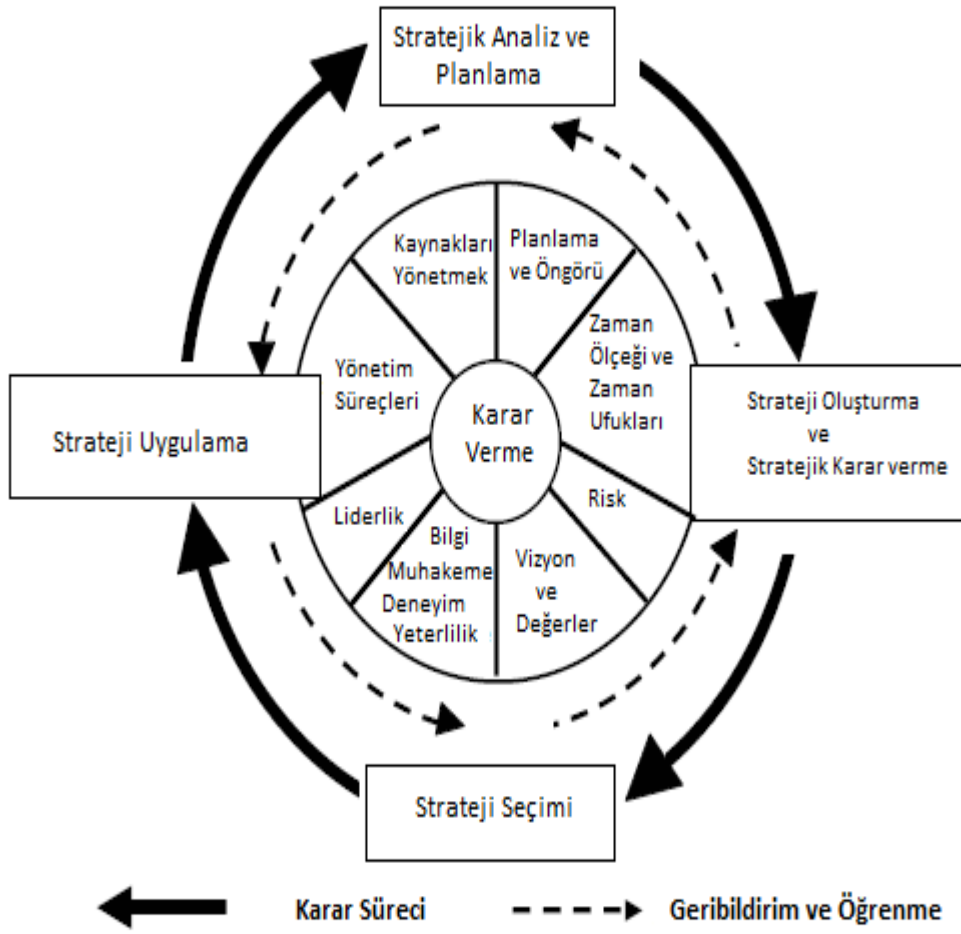
Şekil 1.11. Bryson ve Alston'ın stratejik yönetim sürecine ilişkin şematik gösterimi

Kaynak: Bryson, J. M., and Alston, F. K. (2004). Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Morden, (2007), ise stratejik yönetim sürecini dört aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Bu aşamalar;

1. Stratejik analiz ve planlama
2. Strateji oluşturma ve stratejik karar verme,
3. Stratejik seçim,
4. Stratejinin uygulanması şeklinde gerçekleştirilmektedir

Stratejik planlama aşamasında işletmenin operasyonel ve finansal güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya olduğu dış veya çevresel kısıtlamalar, fırsatlar ve tehditler, faaliyet göstermesi gereken rekabet ortamı, faaliyet göstermesi gereken politik ve kurumsal ortamlar, işletmenin sahip olduğu veya işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların kapasitesi, liderliğin, iradenin ve yeteneğin niteliği, kaynakların katma değeri, rekabet avantajı sağlayan kurumsal kaynaklar ve işletmenin ayakta kalması ve başarısı için kritik olan faktörlerin neler olduğu belirlenmektedir (Morden, 2007). Strateji oluşturma ve stratejik karar verme süreçleri, işletmenin vizyon misyon ve hedeflerinin belirlendiği, bu süreçte hangi aktörlerin dahil olacağı belirlendiği aşamadır. Kaynakların yönetimi, yönetim süreçleri, risk hesaplamaları, zaman çizelgeleri gibi bir çok kriter bu aşamada belirlenmektedir. Strateji seçme süreci ise tüm değerlendirmeler ışığında işletmenin alternatif eylem tarzlarını belirlemek için yapılan bir uygulamadır. Son olarak uygulama aşaması ise seçilen stratejinin her yönüyle kurum içerisinde uygulanması ve kaynakların bu doğrultuda tahsis edilmesini ifade etmektedir.



Şekil 1.12. Morden'a göre stratejik yönetim süreci aşamalarının şematik gösterimi
Kaynak: Morden, T., (2007), third edition, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England

Genel olarak stratejik yönetim süreçleri ile ilgili literatürde yer alan yaklaşımlar Çizelge 1.4'de özetlenmek istenmiştir.

Çizelge 1.4. Stratejik yönetim süreçleri aşamaları

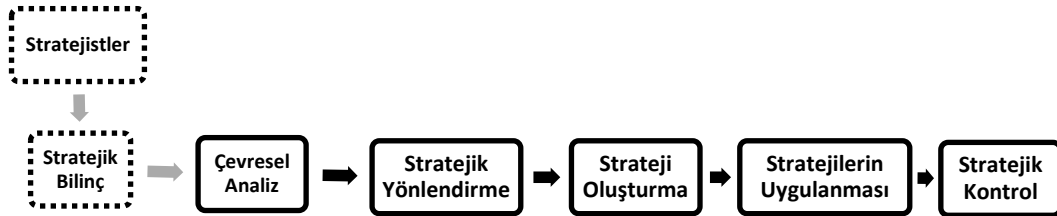
Referanslar	Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları
Hofer ve Schendel (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratejinin tanımlanması 2. Çevresel analiz 3. Kaynak analizi 4. GAP Analizi 5. Stratejik alternatifler 6. Stratejik değerlendirme 7. Stratejik seçim
Steiner (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hedef belirleme aşaması 2. Dış denetim aşaması 3. İç denetim aşaması

	4. Strateji değerlendirme aşaması
	5. Strateji uygulamaya hazır hale getirilmesi
	6. Tüm süreci zamanlamak
Nutt ve Backoff (1987)	1. Tarihsel bir analiz,
	2. Mevcut durumun değerlendirilmesi,
	3. Stratejik konuların konuşulması,
	4. Stratejik alternatifler,
	5. Fizibilite değerlendirilmesi
	6. Uygulama
	1. Çevresel şartların ve trendlerin belirlenmesi
	2. Rekabette üstünlük sağlayıcı özellikler
	3. Fırsatlar ve riskler
Kenneth Andrews (1971)	4. Şirket kaynakları
	5. Tüm kombinasyonların düşünülmesi
	6. Fırsat ve kaynakların uyumunu sağlayacak değerlendirilmenin yapılması
	7. Stratejinin seçimi
	1. Dışsal Değerlendirme
	2. İçsel Değerlendirme
Mintzberg (1990)	3. Stratejilerin Oluşturulması
	4. Değerlendirme ve Strateji Seçimi
	5. Stratejinin Uygulanması
	1. Stratejik analiz ve planlama,
Morden (2007)	2. Strateji oluşturma ve stratejik karar verme,
	3. Stratejik seçim,
	4. Stratejinin uygulanması

Örgütler açısından stratejik yönetim, stratejik düşünmenin uygulamaya aktarıldığı alan olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım bir biri ile ilişkili aşamaları içeren bir süreçtir.

Genel olarak literatürde yer alan ve Çizelge 1.4'te özetlenen çalışmalar değerlendirildiğinde stratejik yönetim sürecinin beş aşamalı bir süreç olarak kabul görüldüğü söylenebilmektedir (Bkz Şekil 1.13). Süreç ilk adım olarak iç ve dış çevre analizi ile başlamaktadır. Dış çevreyi analiz etme süreci bazen “PEST” analizi olarak tanımlanmaktadır (Morden, 2007). PEST, dış çevrede “Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik” faktörleri temsil etmektedir. Ayrıca işletmelerin çevre analizlerinde kullanabilecekleri bir diğer analiz ise SWOT analizidir. SWOT analizi işletmelerin hem kendilerine ait güçlü ve zayıf yanları belirlemek hem de dış fırsat ve tehditleri belirlemek adına stratejik yönetimde kullanılan bir analizidir. Bir diğer aşama ise stratejik yönlendirme aşamasıdır. Bu aşama da misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlenmektedir. Daha sonra strateji oluşturma adımına geçilir. Bu aşamada temel ve

alt stratejiler belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda değerlendirilir ve örgüt için en iyi strateji seçimi yapılmaktadır. Stratejinin seçiminden sonra ise uygulama ve kontrol aşamaları gelmektedir. Bu şekilde stratejik yönetim süreci tamamlanmaktadır.

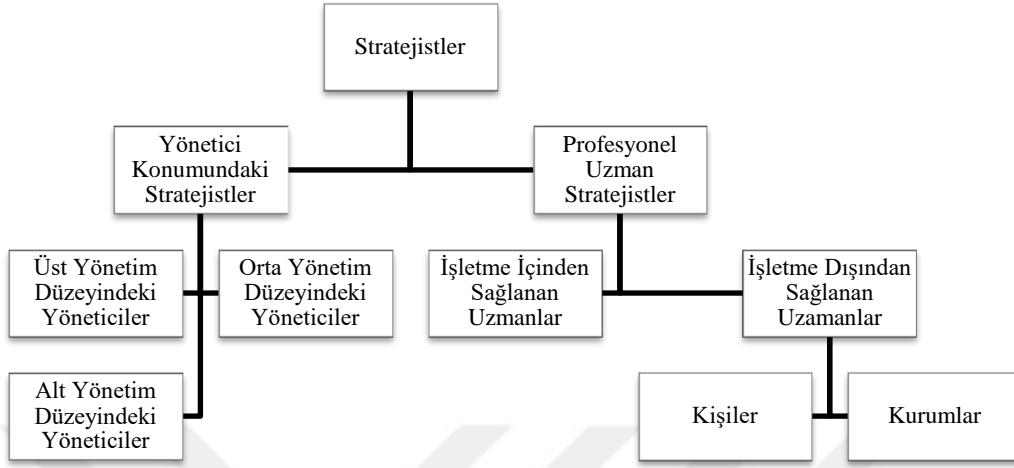


Şekil 1.13. Stratejik yönetim süreci

Kaynak: Yazar tarafından literatürde yer verilen süreçlerin kesişim noktaları baz alınarak oluşturulmuştur.

Bu beş aşamalı süreç bazı kaynaklarda “Stratejistlerin Seçimi” aşaması ile başlamaktadır. Bazı kaynaklarda ise birbirinden farklı aşamaları içeren stratejik yönetim uygulamalarına yer verilmektedir.

Stratejistlerin seçimi aşaması stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim süreci etkin ve kararlı bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Sürecin bir bütün olarak yönetilmesi, kontrolü aslından süreçten sorumlu olan kişinin de ne kadar etkin bir yönetim vizyonuna sahip olduğunun bir göstergesi ve başarısının bir ürünüdür. Stratejik yönetim sürecinin etkin yönetiminden sorumlu olabilecek stratejistler Şekil 1.14’de belirtilmiştir. Firmaların bu stratejistler içerisinde uygun olan kişi ile stratejik yönetim sürecinin yürütülmesi gerekmektedir.



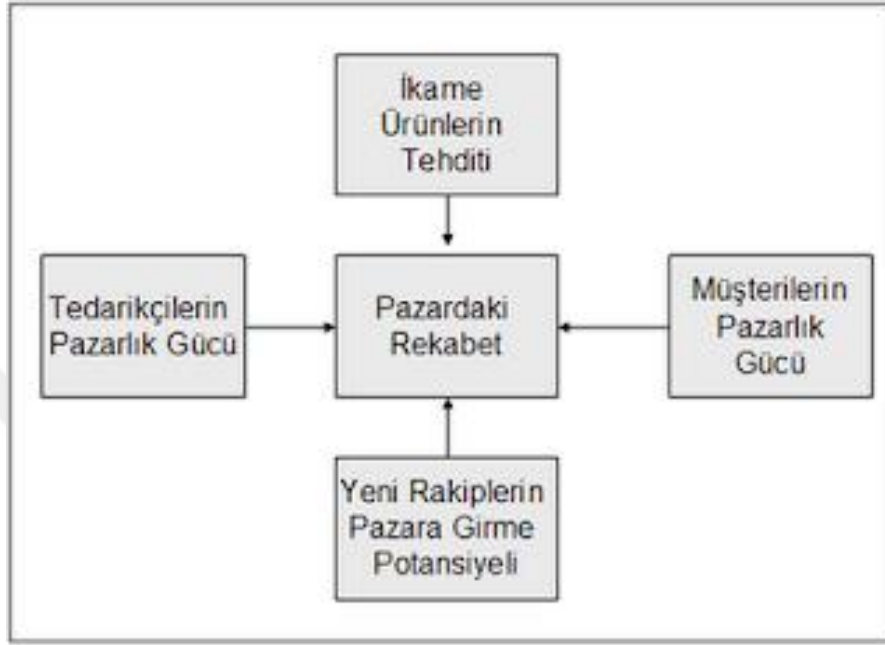
Şekil 1.14. Stratejik yönetim sürecinin etkin yönetiminden sorumlu olabilecek stratejistler
Kaynak: Ülgen, H ve Mirze S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayın.

Hangi stratejistin seçilmesi ve stratejik yönetim sürecin kimin tarafından analiz edilmesi gerektiği aslında hem örgütün hem de seçilecek olana adayın gelecek ile ilgili bakış açısının ve sorgulama yetisinin varlığı ile ilgili bir durumdur. Toffler (1996), hayat hızının artmasına bağlı olarak belirsizliğin insan üzerinde bir şok oluşturduğunu ve geleceğe yönelik bir korku meydana getirdiğini belirtmiştir. Ancak bahsedilen gelecek bakış açısı, gelecek ile ilgili kaygılanma ya da endişe durma hali değildir. Aksine geleceği öngörebilme, sistematik bir bakış açısıyla çevreyi gözlemlenme ve analiz etme, elde ettiği sistemsel veriler ile gelecek hakkında bir ön fizibilite oluşturma durumunu ifade etmektedir. Seçilen stratejistin sahip olması gereken özelliklerin başında bu gelecek akıllı ve sorgulama yetisi gelmelidir. Çünkü 21. yy dünyası böyle bir gelecek aklını gerekli kılmaktadır. Bauman (1999) mekânsal sınırların insan bedeninin doğal sınırlarından ve kısıtlamalarından kurtulduğu bir dünyada bedenlerin yurtsuzlaştığını belirtmiştir. Artık dünyanın herhangi bir yerinde yaşayan bir insan bulunduğu coğrafyanın sınırlarını sağlanan teknolojik altyapılar ile aşabilmekte kilometrelerce uzaktaki bir kişi ya da kuruluş ile iletişim kurabilmekte, ticaret yapabilmekte ve en önemlisi rekabet içerisine girebilmektedir. Dolayısıyla böyle bir dünyada gelecek akıllı daha da önemli hale gelmektedir. Stratejik yönetim

açısından fizibiliteci bir anlayış, olası risklerin ötesinde bir risk toplumunda nasıl yaşanması gerektiğini ve bu toplumun bir parçası olarak şirketini nasıl yönetmesi gerektiğini anlamaya çalışmada ve kararların alınmasında yol gösterici olmaktadır (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2019).

Stratejik analiz aşaması işletmelerin içerisinde buldukları çevresel faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik olarak yürütülen analiz aşamasıdır. Burada iki önemli çevre söz konusudur. Bunlardan ilki işletmenin içerisinde bulunduğu iç çevre faktörleri, diğeri ise işletmeyi kuşatan ve üzerinde kontrolünün daha zayıf olduğu dış çevre faktörleridir. Stratejilerin belirlenmesinden önce iç ve dış çevre faktörlerinin analizinin yapılması önemli bir süreçtir. Özellikle iş ve teknoloji dünyasında yaşanan birçok değişim işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlere de yön vermektedir. Rekabetin kurallarının yeniden yazılması, yeni yolların aşılması ve en önemlisi de reaktif değil proaktif bir vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kısımda en zorlu görev ve sorumluluk da süreci yönetecek olan stratejiste düşmektedir. Stratejik yönetim sürecine liderlik edecek kişi ileri görüşlü, çevresini iyi analiz edebilen, rakiplerini kontrol altında tutan, yeni gelişim ve eğilimlerden haberdar olan, fırsatları saptayan ve bu fırsatlardan yararlanabilen kişiler olmalıdır (Gibson, 1997). Stratejik analiz aşamasında çevresel faktörlerin yani işletmenin dış çevresinin analiz edilebilmesinde en yaygın kullanılan araçlar PEST Analizi, SWOT Analizi ve Porter'ın 5 güç analizi olarak adlandırılan analizlerdir. İşletmelerin dış çevresi işletmeye yakınlıkları açısından uzak çevre, endüstri çevresi ve faaliyet çevresi olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda uzak çevre faktörleri PEST analizi gibi araçlar ile, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve ekolojik açılardan değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonuçlarında işletmenin içerisinde bulunduğu makro değişkenlerin işletme açısından tehdit ve fırsatları saptanmaya çalışılmaktadır. Endüstri çevresi ise işletmenin benzer ürün ve hizmet üreten rakiplerini kapsayan çevre olarak tanımlanmaktadır. Bu çevresel analiz, daha çok rekabeti ve endüstri yapısını anlamak için belirleyici dinamikler üzerinden yapılan bir değerlendirmeyi içermektedir. Rekabetçi güçleri ve bunların altında yatan nedenleri anlamak, bir sektörün mevcut karlılığının köklerini ortaya çıkarırken, zaman içinde rekabeti (ve karlılığı) öngörmek ve etkilemek için bir çerçeve sağlamaktadır (Porter, 2008). Dolayısıyla stratejik konumlandırmanın yapılabilmesi

ve rakiplere karşı savunmak için endüstri yapısını iyi anlamak gerekmektedir. Bu aşamada en yaygın kullanılan araçların başında Porter'ın 5 güç analizi gelmektedir (Bkz Şekil 1.15).



Şekil 1.15. Porter'ın 5 Güç Analizi Unsurları

Kaynak: Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78-93

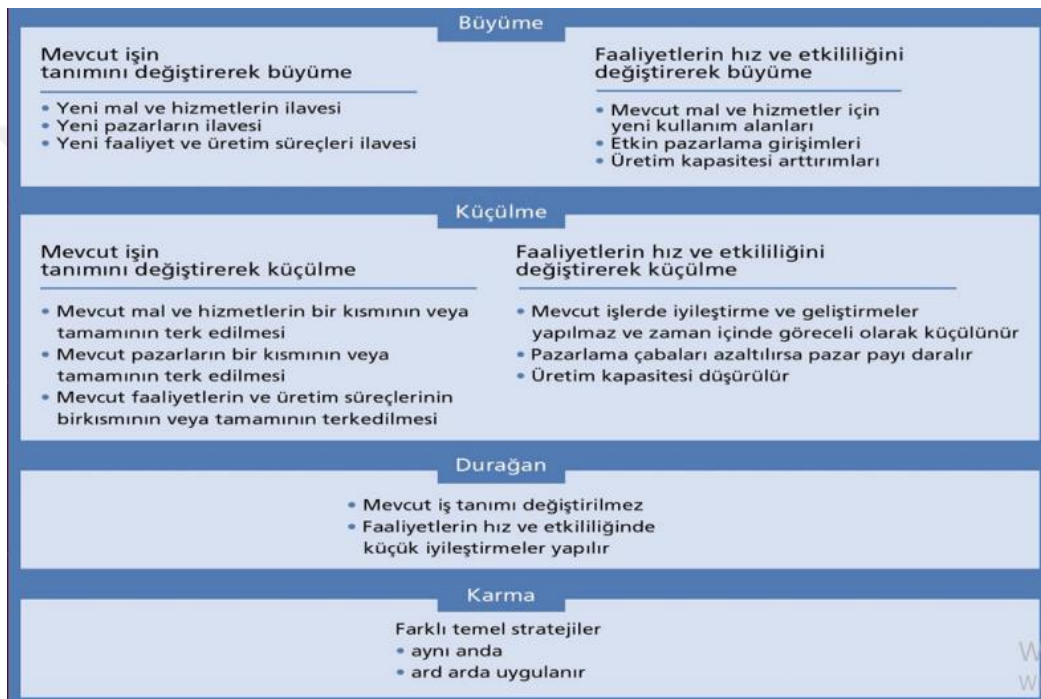
Endüstri de karın potansiyelini belirleyen 5 temel güç, mevcut rakiplerin arasındaki rekabetin durumu, olası rakiplerin pazara girme potansiyeli, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin oluşturacağı tehdit olarak sınıflandırılmaktadır. Mevcut rakiplerin analiz edilmesinde, pazardaki aynı ürün ve hizmeti sunan işletme sayıları, pazarın büyüme hızı, ürünlerin standartlaşmış ya da farklılaşmış olma durumu gibi kriterler açısından değerlendirilmektedir (Pearce ve Robinson, 2015). Olası rakiplerin oluşturacağı tehditlerin analiz edilmesinde ele alınan kriterler pazara giriş engelleri olarak değerlendirilen ölçek büyüklükleri, dağıtım kanallarına erişim, sermaye ihtiyacı gibi değerlendirmeleri kapsamaktadır. Güçlü tedarikçiler, daha yüksek fiyatlar uygulayarak, kaliteyi veya hizmetleri sınırlandırarak veya maliyetleri endüstri katılımcılarına kaydırarak kendileri için daha fazla değer elde eder (Porter, 2008). Müşterilerin pazarlık gücü ise tedarikçilerin aksine fiyata karşı duyarlılık, sipariş miktarının fazla olması, başka bir satıcıya geçiş

maliyetinin düşük olması, geriye doğru entegrasyon riskinin varlığı gibi olası durumlar altında daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla tedarikçilerin ve müşterilerin mevcut durumu stratejik konumlandırma açısından önceden belirlenmesi gereken bir ölçüttür. Son olarak ikame ürünlerin oluşturacağı tehdit stratejik konumlandırma açısından değerlendirilmesi gereken bir başka ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. İkame ürünler girdileri birbirinden farklı olsa da çıktıları aynı ihtiyacı gidermeye yarayan ürünler olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla ikame ürünün varlığı firmaların rekabet açısından konumlarını değiştirebilecek bir değerdir ve sektörün karlılığını düşürmektedir. İşletmelerin stratejik kararlarını vermeden önce bu beş temel güç çerçevesinde durumlarını değerlendirmeleri ve kendileri için en uygun seçeneği seçmeleri gerekmektedir.

İşletmenin faaliyet çevresi işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ettiği ve bu kaynaklı temin sırasında başarısını etkileyecek rekabet faktörlerini içermektedir (Pearce ve Robinson, 2015). Bu çevre işletmenin daha fazla öncü nitelikte faaliyet gösterebilmekte ve çevre üzerinde etkili olabilmektedir. Burada önemli olan firmanın pazar payı, müşteri ve tedarikçi profili, pazar içerisindeki rekabetçi konumu ve sahip olduğu beşeri ve fiziki kaynakların niteliğidir.

Çevresel analizin tamamlanmasının ardından stratejik yönlendirme aşamasına geçilmektedir. Stratejik yönlendirme aşaması işletmenin misyon, vizyon amaç ve hedeflerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu hedeflerin stratejinin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılabilir hale getirilmesini kapsamaktadır. İşletmeler kısa vadeli sonuçların peşinde koşmaktan öteye geçmek durumundadır. İçinde bulunduğumuz dönemde bu amaçla, artık vizyon ve misyonun önemi daha da fark edilebilir boyutlara taşınmaktadır. Rakiplerine benimsedikleri misyon ve vizyonları ile fark oluşturmaları gerekmektedir. Porter'ın (1997) da belirttiği gibi herkes aynı değişkenler üzerinden rekabet etmeye başladığında hiçbir şirket standartları yükseltmenin ötesine geçemez ve ilerleme kat edemez. Dolayısıyla, ilerleme kat edebilmek için doğru stratejik vizyonun ve misyonun benimsenmesi gerekmektedir.

Çevresel tarama ve misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenme aşamaları ardın artık elde edilen bilgiler ışığında stratejilerin formülasyon edilmesi gerekmektedir. Strateji oluşturma aşaması yapılan iç ve dış çevre analizinden elde edilen bulgular ışığında belirlenen ortamda işletmenin geleceğe yönelik olarak belirleyeceği stratejik adımların neler olabileceğinin tespitinin yapıldığı aşamadır. Bu aşamada işletmeler temel stratejiler üzerinden stratejik seçimlerini gerçekleştirebilmektedirler. Temel stratejiler Şekil 1.16'de belirtilmiştir.



Şekil 1.16. Temel stratejiler

Kaynak: Ülgen, H ve Mirze S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayın.

Büyüme stratejileri bir kuruluşun gelirlerini, çalışan sayısını veya pazar payını artırma ve dikey entegrasyon, yatay entegrasyon veya çeşitlendirme yollarına başvurarak elde ettiği ilerlemeleri konu alır (Robbins ve Coulter, 2012). Küçülme stratejileri işletmelerin yalınlaşma, öz yeteneklerine odaklanma, süreç ve yapı iyileştirilmesi hatta yeniden yapılandırılması, proje yönetimi gibi bir çok uygulamayı ve değişimi içerisinde barındıran bir temel stratejidir (Cascio, 1993; Öndeş vd., 2011; Dinçer, 2013). Küçülme stratejisi aslında bir nevi tasarruf sağlamak, maliyetleri azaltmak amacıyla işletmenin belirli bölüm ve birimlerin faaliyetlerine son vermek ya da kapsamını kısıtlamak ve böylelikle performansı artırmayı amaçlayan bir

çalışmadır (Piest, 1994). Karma stratejiler ise işletmelerin hem büyüme hem de küçülme stratejilerin duruma göre beraber ya da peş peşe uygulanmasını içermektedir. Karma stratejiler, işletmelerin stratejilerinin esnek olduğu durumları tanımlamaktadır (Rusko, 2016). Durağan stratejiler ise işletmenin halihazırda elde ettiği konumunu korumasına ve bu durumu sürdürülebilir kılmasına olanak sağlayan stratejileri ifade etmektedir.

Stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrol aşaması son iki aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik uygulama evresi işletmenin seçmiş olduğu stratejilere uygun olarak örgütsel yapının kurulması ve işletmenin sahip olduğu kaynaklarını bu doğrultuda kullanıma hazır hale getirmesi, gerekli olan personel seçimini gerçekleştirilmesi ve eğitimini sağlanması, liderlik faaliyetlerini yürütmesi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). Strateji uygulama aşamasındaki en büyük hatalar, tepeden inme bırakınız yapsınlar anlayışının benimsenmesi, belirsiz strateji, etkin olmayan üst yönetimin varlığı, zayıf kurum içi dikey iletişim, fonksiyonlar ve işler arasındaki uyumsuzluk ve yetersiz liderlik yetenekleri olarak belirtilmektedir (Bear ve Russell, 2000). Bazı kaynaklarda bu hatalara işletmenin kaynaklarında yaşanan yetersizlik, stratejinin sahiplenilmesinde yaşanan aksaklıklar, risk tanımlamalarındaki farklılıklar, görev ve sorumlukların belirsiz olması da eklenmektedir (Van Buul, 2010).

Başarılı bir stratejik uygulama süreci için bir uygulama planının hazırlanması ve aşağıdaki tanımlamaların yapılması gerekmektedir (Van Buul, 2010). Buna göre;

- Uygulamanın kapsamı ve hedeflerin belirlenmiş olması
- Ana uygulama faaliyetleri ve bunların nasıl yürütülmesi gerektiğinin açıklanmış olması
- Dahil olan kilit personel ve sahip oldukları sorumluluklar ve yetkilerin açıkça belirtilmiş olması
- Uygulama ve bireysel faaliyetler için planlanan zaman çizelgelerinin hazırlanmış olması
- Uygulamayı olumsuz etkileyebilecek risklerin önceden hesaplanmış olması

- Risklerin ortaya çıkması durumunda etkiyi en aza indiren acil durum planlarının hazır halde bekletilmesi
- Etkin iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi
- Uygulamanın ilerlemesinin nasıl rapor edilip izlenebileceğinin belirlenmiş olması gerekmektedir.

Son aşama olan stratejik kontrol aşaması ise uygulamanın sonuçları ölçer ve sonuçların belirlenen eylem planıyla uyuşup uyuşmadığını değerlendirmek için geri bildirim sağlamaktadır (Schreyögg ve Steinmann, 1987). Stratejik kontrol öncelikle, planların, stratejilerin ve hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemek için performansın gözden geçirilmesini ve geri bildirimini içeren geleneksel kontrol süreçleriyle ilgilidir ve sonuçta ortaya çıkan bilgiler, sorunları çözmek veya düzeltici eylemlerde bulunmak için kullanılır (Daft ve Macintosh, 1984; Schendel ve Hofer, 1979). Kontrole yönelik geleneksel yaklaşımlar, önceden belirlenmiş standartların belirlenmesini, işi gerçekleştirmeyi, fiili performansı ölçerek ve önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırarak geri bildirim almayı ve ardından gerekli düzeltici eylemleri gerçekleştirmeyi vurgulamaktadır (Preble, 1992).

Genel olarak stratejik yönetim literatürünün ilk bölümünde de yer verildiği üzere günümüze kadar gelen süreçte bir çok paradigma değişimini içerisinde barındırdığı aşikârdır. Stratejik yönetim alanındaki kuramcıların bazıları benimsedikleri yaklaşımlar birbirlerinden ayrılırken aynı zamanda değişimin dinamiklerini oluşturmuş ve bakış açılarıyla literatüre zenginlik katmışlardır. Değişim süreci içerisinde kuramcıların bakış açılarındaki ayrımlar ele alındığında bazı ayrımların stratejin kendisine yani tanımına odaklanırken (Chaffe, 1985; Whittington, 1993), bazı ayrımların ise stratejinin nasıl olması gerektiğine yani sürecine (Mintzberg vd., 1998; De Witt ve Meyer, 1998) odaklandığı görülmektedir. esas olarak ise Pazar ve kaynak olmak üzere iki temel paradoks etrafında kuramların ve yöntemlerin şekillendiği de söylenebilmektedir. Bu ayrımların en belirgin özetini Mintzberg'in yapmış olduğu sınıflandırma ile ortaya koymak stratejik yönetimin süreç içerisindeki serüvenini özetlemek için iyi bir yaklaşım olacaktır. Bunun ile ilgili olarak özet bilgi Çizelge 1.5'de belirtilmiştir.

Çizelge 1.5. Minzberg'in on stratejik okul sınıflandırması

Öngörücü Okullar	Tasarım Okulu		Planlama Okulu		Konumlandırma Okulu	
		<p>Strateji Belirleme Süreci: kavram oluşturma sürecidir.</p> <p>Kurucular: Philip Selznick, Alfred Chandler, K.R. Andrews</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejinin nasıl oluştuğuna vurgu yapılır • Yönetici hem yaratıcı mimar hem de rehber konumundadır. • İç güçler/zayıflık ve dış tehdit/fırsatlar arasında uyum önemlidir • Süreç bilinçli bir düşünce sürecidir. <p>Paradoksal yaklaşım: Hem Kaynak Hem Pazar Paradoksu</p>		<p>Strateji Belirleme Süreci: biçimsel bir süreçtir</p> <p>Kurucular: Henry Mintzberg, Igor Ansoff</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji bir plandır. • Tasarım sürecine ek olarak planlama da resmi bir süreç olarak ele alınır. • Strateji firma ve çevresi arasındaki ilişkiye aittir. • Strateji belirlemede uygun faaliyet alanının seçimi önemlidir. • Strateji oluşturma süreci kasıtlı ve bilinçlidir. <p>Paradoksal yaklaşım: Pazar Paradoksu</p>		<p>Strateji Belirleme Süreci: analitik bir süreçtir</p> <p>Kurucular: Kenneth J Hatten and Dan E Schendel, M.E. Porter</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji pazardaki en iyi konum seçimine odaklanır. • Süreç analitik bir süreçtir ve hesaplamalara dayanır. • Odak noktası stratejinin ne olduğudur. • Savunma stratejileri olarak farklılaşma ve maliyet liderliği önerilir. • Dış çevre ile ilişki temel alınmaktadır <p>Paradoksal yaklaşım: Pazar Paradoksu</p>
Betimleyici Okullar	Girişimcilik Okulu	Bilişsel Okul	Öğrenme Okulu	Güç Okulu	Kültür Okulu	Çevre Okulu
	<p>Strateji Belirleme Süreci: vizyon oluşturma sürecidir.</p> <p>Kurucular: Schumpeter, Cole</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji liderler zihninde oluşturulur. • Stratejiler sezgilerden kaynaklanır. • Strateji lider vizyonudur. <p>Paradoksal yaklaşım: Kaynak Paradoksu</p>	<p>Strateji Belirleme Süreci: zihinsel bir süreçtir</p> <p>Kurucular: Simon, March</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji oluşturmak zihinsel bir süreçtir. • Strateji oluşturma stratejistlerin sorumluluğudur. • Bilgi işlem, bilişsel haritalama, buluşsal yöntemler odak konulardır. • Davranış ve stratejileri iç dinamikler belirler. <p>Paradoksal yaklaşım: Kaynak Paradoksu</p>	<p>Strateji Belirleme Süreci: ortaya çıkan bir süreçtir.</p> <p>Kurucular: Lindblom, Bower, Burgelman ve Weick</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji oluşturma tamamen öğrenmeye dayalı bir süreçtir. • Strateji oluşturma zamanla oluşan bir süreçtir. • Dış çevrenin karmaşıklığı sebebiyle stratejiler ufak adımlar ile geliştirilmelidir. • Geçmiş deneyimler önemlidir. • Stratejinin içeriğine odaklanılmaktadır. • Düşünme ve uygulama aynı anda olmalıdır. • Öğrenme işletmenin temel yetkinliğidir. <p>Paradoksal yaklaşım: Kaynak Paradoksu</p>	<p>Strateji Belirleme Süreci: müzakere sürecidir.</p> <p>Kurucular: Astley, Fombrun, Allison, Pfeffer ve Salancik</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji belirleme bir müzakere sürecidir ve strateji içerisinde yaşadığımız dünya hakkında eleştirel düşünme, değerlendirme, harekete geçme süreçlerinin birleşimidir. • Strateji oluşturmada en etkin rol kurum içi güç sahibidir. • Strateji oluşturma süreci dağınık, çatışma, işbirliği ve gerilim içeren bir süreçtir. • Stratejileri güç ve politika şekillendirir. Güç örgütün bir kaynağıdır. <p>Paradoksal yaklaşım: Kaynak Paradoksu</p>	<p>Strateji Belirleme Süreci: ortaklaşa bir süreçtir.</p> <p>Kurucular: Rhenman, Edwards, Normann ve Barney</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik yönetim süreci toplumsal bir süreçtir. • Stratejik yönetim süreci kurum içi paydaşlar tarafından paylaşılan inanç ve anlayışları dayalı etkileşimli bir süreçtir. • Süreç içerisinde başarı kültürü kaynaklıdır. • Kültür stratejinin seçimini etkiler. • Kültür taklit edilemezliğinden dolayı rekabet avantajı sağlar. <p>Paradoksal yaklaşım: Kaynak Paradoksu</p>	<p>Strateji Belirleme Süreci: tepkisel bir süreçtir.</p> <p>Kurucular: Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch, Hannan ve Freeman</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji oluşturma tepkisel bir süreçtir. • Strateji ekolojik nişler içerisinde kümelenen bir kavramdır. • Süreç içerisinde en önemli rol çevreye aittir. • Örgütsel yaşam çevresel güç ve aktörlere verilen yanıtların bütünüdür. • Çevre belirleyici faktördür. <p>Paradoksal yaklaşım: Pazar Paradoksu</p>
Bütünleştirici Okullar	Biçimleşme Okulu					
	<p>Strateji Belirleme Süreci: dönüşüm sürecidir.</p> <p>Kurucular: Chandler, Miles ve Snow, Mintzberg, Miller</p> <p>Temel ilkeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateji oluşturma bir dönüşüm ve biçim değiştirme sürecidir. • Tüm okulları bütünleştirici bir yaklaşım benimsemektedir. • Örgüt ve çevre bir bütündür. • Strateji, yapı, kültürde meydana gelen değişimler süreçte önemlidir. <p>Paradoksal yaklaşım: Hem Kaynak Hem Pazar Paradoksu</p>					

Kaynak: Deliorman, R. B., & Özcan, E. D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. Öneri, 9(34), 57.; Sarvan, F., Arıç, E. D., Özen, J., Özdemir, B., ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. Akdeniz İİ BF Dergisi, 6, 73-122.

Çizelge 1.5’de özetlenen stratejik yönetim paradigmalarına bakıldığında bazı noktalarda stratejiye ve stratejik yönetime dair kullanılan tanımlamalar değişse de ortak nokta stratejik yönetimin örgüt ve çevre ilişkisinde önemli bir aktör olduğunun vurgulanmasıdır. Bu amaçla stratejik yönetimin örgüt çevre uyumunu gözeterek organizasyonların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeleri için yönetim süreçlerinde kullanılan en iyi araçlarından biri olduğu da günümüzün gerçeklerindedir (Bain & Company, 2020).



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMLERİ VE DEĞİŞİMİN DİNAMİKLERİ

2.1. Stratejik Yönetim Süreci Paradigma Değişimlerinin Temelleri

Örgütsel ve yönetsel sistemler ekonomik ve politik sistemler gibi organizmaya benzer ve yaşanan değişimler zamanla organizmanın damarlarında sertleşmelere yol açarak canlılığını yitirmesine sebep olmaktadır (Fukuyama, 2002). Damarların sertleşmesi ve canlılığını yitirmesini bir metafor olarak değerlendirdiğimizde mevcut sistemlerin işlevsizliği yeni sistemlerin ise ortaya çıkışına işaret etmektedir. Son dönemde dünyanın içerisinde geçtiği süreçte yaşanan gelişmeler, örgütsel ve yönetsel alanda yer alan mevcut sistemlerde değişikliğe gidilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Literatürden yola çıkarak örgütsel ve yönetsel alanda değişime gidilmesine gerekçe gösterilen unsurlar şu şekilde tartışılmaktadır (Friedman, 2002; Castells, 2008; Greenspan, 2008; Sohn, 2009; Bülbül, 2009; Öniş vd., 2013; Rifkin, 2015; Schwab, 2016; Dedyukhina, 2017; Banger, 2018)

- Zaman kavramının değişimi
- İşbirlikçi yapıların önem kazanması
- Yenedünya düzeninde ekonomi, ticaret ve siyasi belirsizlik
- Endüstri 4.0 sürecinin ortaya koymuş olduğu değişim
- Değişen insan kaynağı
- Ekosistemde ortaya çıkan farklılıklar

2.1.1. Zaman Kavramının Değişimi

Zaman kavramı, madde, mekan ve enerji üçlüsüne ve bu üçlünün sabit ya da değişken olmasına bağlı olarak anlam kazanan bir nosyondur (Gedik, 1998). Kavramın tanımlanmasına yönelik birçok görüş bulunmaktadır. Platon'a göre zaman sonsuzluğun bir resmi gibidir ve bütün varlık alemi zamanın içerisinde, hiçbir şey zamandan ayrı düşünülemez (Topakkaya, 2012). Aristoteles'e göre zaman devingen bir yapıdadır, öncesi/sonrası vardır ve bir paçası bitmiş diğeri ise yoktur ancak

olacaktır (Karadaş, 2015). Augustinus ise zaman kavramının yaratıcısı olarak Tanrı'ya işaret ederken, geçmiş zamanın artık olmadığını gelecek zamanın ise henüz olmadığını bu sebeple şimdiki zaman üzerinde durulması ve ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Augustinus, 1997). Bergson'a göre zaman, insanın bilincinde ve ruhunda oluşan değişimin algılanmasıdır (Yılmaz, 2011). Elias'a göre, "zaman" ifadesi, iki ya da daha fazla, sürekli hareket halindeki olaylar içindeki dilimlerin başlangıç ve bitiş pozisyonlarını ya da bu pozisyonlar arasındaki süreleri birbirleriyle ilişkilendirme anlamına gelir (Elias, 2000). Zaman kavramı üzerine Kant, Newton Einstein gibi bilim insanlarının da farklı yaklaşımları mevcuttur. Bir diğer ifade ile zaman kavramı fizik, felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok bilimin konusu olmaktadır. Zaman kavramı üzerine yapılan anlamlandırma çabalarının tarih boyunca aralıksız devam ettiği ve her dönemde farklı bir boyut kazandığı görülmektedir.

Görüldüğü üzere zaman, ontolojik bir meseledir ve insan kendi varlığını anlamak adına zamanı anlama, ölçme ve kurgulama isteği/ihtiyacı içerisine girmiştir. Bunun içinde evrenin keşfine çıkılmış, gezegenlerin hareketleri, güneşin ve ayın konumuna göre zaman belirli teknikler ile ölçülmeye çalışılmıştır (Harford, 2019). Nitekim 19. yy kadar zaman kavramı ve tanımlanması dini ihtiyaçların yerine getirilmesinde kullanılan bir araç olarak değerlerlerken, 19. yy da bu algı farklı bir boyuta taşınmıştır.

Zaman 19. yy'dan sonra anlamını varlığı anlamak yerine nesnel ölçü için kullanılmaya başlanmış ve insanın ölçülmesi için araçsal bir anlama dönüşmüştür. Yaşanan toplumsal değişimler ölçülebilir zamana yönelik algı sürecini hızlandırmış ve zamanın nesnellğine vurgu yapmıştır. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte birey açısından zaman denetlenebilir, ölçülebilir ve planlanabilir bir boyut kazanmıştır (Karadaş, 2015). Sanayi devrimi, kendinden önceki zaman kavramına yönelik köklü algıyı silip süpürmüştür. Fabrika işçileri, madenciler ve diğer mavi yakalı işçiler, sanayi devrimi ile birlikte fabrika kornaları, zaman çizelgeleri ve geç kalma cezaları ile uygulanan, aşamalı olarak tanımlanmış sürekliliği temel alan bir çalışma programına zorlanmıştır (Blondé ve Verhoeven, 2013). Sinaî makineleşmesi, Fordist ve Leninist fabrikaların üretim hatlarını kronometreyle tanıştırmıştır (Castells, 2008). Bu durum bireylerin zaman ve mekan algılarını farklı bir boyuta taşımış ve yaşam

içerisinde farklı bir ritim oluşturmuştur (Yüksel, 2014). Sanayi devriminin kazandırdığı makine, hız kavramını bir olgu olarak hayatın içinde de belirginleştirmiştir (Bilhan, 2007). Modernizm ile birlikte zamanın anlam yıkımını ve protestosunu Salvador Dali'nin "Eriyen Saatler" ya da orijinal adıyla "belleğin azmi" tablosunda yansıttığı görülmektedir. Lewis Carroll'un Alice Harikalar Diyarında'ki elinde saatle oradan oraya koşarak sürekli geç kaldığını ifade eden beyaz tavşanı da modern zamanın akışına bir eleştiri olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2005).

Modern dünyanın ortaya çıkardığı hız olgusu özellikle sanayi devrimi ve makineleşme ile şekillenen süreçte, zaman kavramı ve ona yüklenen anlamlarda değişikliğe uğramış ve zaman mekanik bir boyut kazanmıştır (Yüksel, 2014). Hesap makinelerinin icat edilmesi, lazer ışınlarının kullanılmaya başlanması, fotoğraf makinesinin gelişmesi, uydu bazlı sistemlerin hayatımızda kullanım alanlarının artması gibi birçok alanda yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak toplum açısından yeni ihtiyaçların sürekli ortaya çıkması ve bir süre sonra başka bir yeniliğin hayatımıza girmesi şeklinde yaşanan değişim süreci dünyaya ve zamana yönelik bakış açısını da değiştirmek durumunda kalmıştır (Öztürk, 2017). Günlük yaşamda toplumun alt katmanlarında sarkaçlı saatler ve cep saatlerinin artan mevcudiyeti, ulaşımında yaşanan gelişmeler ile (vapur ve demir yolları) birlikte mekân ve zaman arasındaki varsayımlarda yaşanan yıkımlar günlük hayatın sürekli olarak planlanmasını gerektirmiştir. Yerel yönetimler ve ulusal hükümetler nihayetinde bu tür gelişmelere katılarak, kamu yaşamını düzenlemek için zamana dayalı hükümler, düzenlemeler ve kanunlar akınına uğramışlardır (Blondé ve Verhoeven, 2013). Merkezi planlamaya dayalı anlayış böylelikle hayatın merkezine yerleşmiştir.

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan planlama anlayışı yönetim ve örgüt alanında geleceğin öngörülmesinde bir ufuk oluşturmuştur. Zamanın hatta geçmiş ve geleceğin kesin dilimler ile ifade edilmeye başlamıştır. Sanayi devriminin ürettiği fabrika sistemi toplumsal hayatta zaman algısını da değiştirmiş, çalışma sisteminin öngördüğü planlanmış zaman algısı toplum tarafından benimsenmiş, hayat makinaların işleyişi ve ritmine göre uyum sağlamaya ve daha düzenli ve planlı bir hal almıştır (Toffler, 1981). Sanayileşme ile ortaya çıkan teknoloji devriminden önce,

zaman algısı insan hızına, insan vücudunun metabolik hızına, duygularına ve reflekslerine dayanmaktaydı. İnsan, teknolojik ilerlemeyle birlikte, kendi ritimleri ile çelişen bir teknoloji hızında çalışmak zorunda kalmıştır (Dedyukhina, 2017). Nihayetinde zaman ve hız bir bağlam olarak insana yön vermeye başlamıştır. Nitekim 1980 li yıllarda gelişen video kaydetme teknolojileri kitlesel pazar malları haline geldiğinde, canlı yayınların daha sonra birden çok kez yeniden izlenebilmesine imkan vermiş ve izleyiciler açısından zamanı durdurma ya da zaman değiştirme kavramı ortaya çıkmıştır. Günümüze gelindiğinde yaşanan değişimler yine zamanı yeniden düşünmeye itmektedir. 21. yy dijital teknolojileri çağdaş yaşamın hızlandırılmış, anlık, hiper bağlantılı ve her zaman online olma duygusuna katkıda bulunmuştur (Coleman, 2021). Bugün dünya nüfusunun neredeyse yarısından fazlasının akıllı telefon kullanmakta olduğu, güncel haberler, mesajlar, telefon görüşmeleri ile ilgili yeni bildirimleri aldığı düşünüldüğünde zaman ve mekan algısında yaşanan değişimin de şaşırtıcı olmaması gerekmektedir. İnternet ve iletişim teknolojileri sayesinde her insanın sinir sisteminin diğer insanlar ile hızlanmış bir şekilde bağlanması, bireyi küresel bir alana ve yeni bir aynı anda mevcut zaman alanına taşımaktadır (Rıfkın, 2019). Bu durum zaman ve mekan algısında belirsizliğe neden olmakta, zaman ve mekan belirsizliği, gerçeklik algısının ortadan kalmasına sebep olmaktadır (Serin ve Aksoy, 2020).

Teknoloji gecenin gündüzden farklı olduğu algısını ortadan kaldırmaktadır. McLuhan, 21. yüzyılda yeni enformasyon teknolojilerinin dünyayı “globalköye” çevirdiğini, 360 derece anlık bilgi akışının yaşandığı bir ortamda insanların kendilerini bir köyde bir arada yaşıyor gibi hissedeceklerini belirtmektedir (McLuhan ve Powers, 2020). Böyle bir çağda şimdiki zaman günün ya da gecenin fark etmeksizin herhangi bir saat dilimini ifade etmektedir. Teknoloji ile ilişkilendirildiğinde zaman belki de küçülmektedir (Dedyukhina, 2017). Mevcut teknoloji yalnızca zamanı algılama biçimimizi değil, aynı zamanda düşünme biçimimizi de değiştirmektedir (Zimbardo ve Boyd, 2008). Akıllı fabrikalar, evler binalar, kapanmayan kripto para piyasaları, dijital iletişimi kolaylaştıran sosyal medya/platformlar, içerisinde bulunduğumuz yüzyılda insanların zaman algısını yıkan ve zamana karşı bilinçsizlik, yeni bir bilinç oluşturan teknolojilerdir. Bilişim

ve dijital teknolojiler nesnelerin yerel, kültürel, tarihsel ve coğrafi anlamlarından koparmakta, geçmiş gelecek ve şimdi aynı mesaj içerisinde iletilerek zamana ilişkin algı silinmekte, eşzamanlılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Leibniz'in ifadesiyle zaman "şeyler" in birbirini izlediği sıralamadır. Bu sıralamanın bertaraf edilmesi (düzensizlik yaratması) zamanın farksızlaştırılmasını beraberinde getirmektedir (Castells, 2008).

Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin değişim hızına paralel olarak bireysel/kurumsal zaman akış algısında yaşanan değişimler geleceğe bakış açısını değiştirmekte ve eskiye kıyasla uzak gelecek tanımlaması değişmektedir. Geleceğe yönelik tanımlama işletmelerin stratejik yönetimleri için önemlidir. Bu durumda mevcut ekosistemde her işletmenin gelecek algısının ne olacağı, ne kadarlık bir süreyi/vadeyi uzak gelecek olarak nitelendireceği üzerinde düşünülmesi gereken önemli konulardan bir tanesidir.

2.1.2. İşbirlikçi Yapıların Önem Kazanması

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, internet aracılığıyla mevcut yapıların bölgeler ve kıtalar arasında diğer yapılar ile bağlantı kurması, dijital platformların yaygınlaşması muazzam bir küresel ağ tablosunu ortaya çıkarmaktadır. Castells (2008), enformasyon çağında baskın olan işlevlerin, süreçlerin giderek ağlar etrafında örgütlenmekte olduğunu belirtmiştir. Bu küresel ağ, içerisindeki her sistemi birbirine bağlarken aynı zamanda sistemler arasında etkileşime de olanak tanımaktadır. Dolayısıyla toplumların, bölgelerin, kıtaların birbiri ile bu derece iletişim ve etkileşim içerisinde bulunduğu bir dünyada örgütlerin de klasik yönetim anlayışının benimsediği modellerden ziyade kendilerine farklı iş modelleri oluşturması gerekmektedir.

Klasik yönetim anlayışı örgütsel birimlerin sınırlı olması gerekliliğini ve örgüt performansının kontrol edilebilir sınırlılıklar üzerinden artırılabilirliği savını destekleyen, daha çok operasyonel rollerin önemine vurgu yapan bir yönetim teorisi (Anand ve Daft, 2007). Teoriye göre örgüt yapısı belirlenmiş kurallar ve ilkeler, kesin ve katı şekilde çizilmiş hiyerarşik düzen, iş bölümü ve uzmanlaşma, beceri ve yeteneklere göre atanma, kişisellikten arındırılmış yetki ve görevlerin var

olduğu bir hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır. Zaman içerisinde özellikle postmodern anlayışlar eşliğinde klasik yönetim teorisinin bu tekdüzeliği mutlak geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Başka bir deyişle örgütsel sınırların, kritik bilgiye, yeteneklere ve kaynaklara erişmek için yeni örgütsel tasarımlar çerçevesinde oluşmaları ile çok daha akışkan ve geçirgen olmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır (Powell, 2001). Bu bağlamda, örgütlerin daha kaotik hale gelen çevreleri nedeniyle, esneklik ve uyum ile karakterize edilen yeni (yenilikçi) formlar şeklinde ele alındıkları belirtilmektedir (Dijksterhuis vd., 1999).

Bu yeni formlar daha az hiyerarşiyi desteklemektedir. Örgütlerin hiyerarşik açıdan yalınlaşması temel yeteneklere odaklanma konusunda eğilimin artması anlamına gelmektedir. Temel yeteneklere odaklanmak hem işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında hem de müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesini sağlar (Kabue ve Kilika, 2016). Rekabette gelinen noktada artık ürün ve hizmetin ne kadar hızla hayata geçirildiği, fark yaratan yönlerin neler olduğu, kişisel talep/ürün kişileştirme olanaklarının mevcudiyeti gibi birçok unsur artık işletmeleri farklı bir boyuta taşımaktadır. Zeki ve küresel bir ağ içerisinde yer alan tüm sistemlerin birbiri ile bağlantı içerisinde olması yepyeni bir ekonomik sistemin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Rifkin, 2015).

Yani bugünün dünyasının herhangi bir yerinde yaşayan bir kişi ile iletişim kurmak, bir kurumdan eğitim hizmeti almak, herhangi bir ulus aşırı satıcıdan ürün satın almak oluşan bu küresel işbirliği ağının sağlamış olduğu imkânlardır (Ōmae ve Ohmae, 1995). Mevcut ekosistemi, dikey değil yatay doğrultuda ölçeklenen, kapitalist pazar mekanizmasından ziyade ortak kaynakları yönetimine dayanan, verimlilik ve üretkenlik temelli işbirlikçi bir yapı olarak tarif etmek mümkündür (Rifkin, 2015). Dolayısıyla mevcut gerekçeler açısından bakıldığında artık dünya ile olan bağlantının ve etkileşimin değiştirilmesi gerekmektedir (Jacobides, 2020). Artık işbirlikçi bir anlayış ile hareket etme ve rekabetin de bu düzen üzerinden yönetilmesine doğru bir kayma söz konusudur. Ağ yapılar ile örgütlenme biçimi teknolojik uygulama bilgisine erişiminin, verimlilik ve rekabet gücünün temelini oluşturduğunu göstermektedir (Özcan, 2006). Ağ yapılanmalar, yeniliğe, küreselleşmeye, merkezsiz yoğunlaşmaya dayalı bir kapitalist ekonomi için; esneklik

ve uyarlanabilirliğe dayalı iş, işçiler ve şirketler için; sonu gelmez bir yıkım ve yeniden yapılanma kültürü için; yeni değerlerin, kamunun ruh halinin anında işlenmesine ayarlanmış bir politika için; uzamın yerinden edilmesini, zamanın bertaraf edilmesini amaçlayan bir toplumsal örgütlenme için çok uygun araçlardır (Castells, 2008).

Nitekim, ağ yapılanmaların ve işbirliğinin en popüler örnekleri kooperatifler, kümeler ve son dönemlerde ise dijital platformlar aracılığıyla ortaya konulmaktadır. İmece kültürünün benzeri olan kooperatifler aynı ihtiyaçlara sahip kişilerin örgütlenmesi ile ortaya çıkan işbirliği örneği sunmaktadır (Wilhoit, 2005). Kooperatifler, yatay olarak ölçeklenmiş, işbirlikçi bir ekonomik kurumdur (Rifkin, 2015). Üyelerinin ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve isteklerini gerçekleştirmeleri için sahip olunan, kontrol edilen ve yönetilen insan merkezli işletmelerdir (ICA, 2021). Bloch'un 14. yy Fransa'sında anlattığı tarımsal işbirlikleri belki de kooperatifçiliğin ilk örneklerini sunmaktadır (Bloch, 2015). Komünler gibi kırsal topluluklar, kooperatifçiliğin atalarını oluşturmaktadır. Bu kırsal topluluklar ekonomik ve duygusal anlamda birbirine bağlı olan aynı toprağı işleyen, aynı mezra veya köyde birbirine yakın duran bireyler ve aileler oluşturmaktaydı. Bu bakımdan kooperatifleri ilk kırsal toplulukların günümüze aktarılan yapıları olarak görmek mümkündür.

Kooperatifler toplumsal istikrarı sağlarken, sahip olunan yerel uzmanlığı ve sermayeyi belirli bir havuzda toplanmasını, eşit dağıtımının sağlanmasını, üyelerinin gelirlerini artırılmasını, uygun fiyatlı, kaliteli mal ve hizmetler sağlayarak ekonomik bağımsızlığın yanı sıra beşeri ve sosyal sermayenin geliştirmesini sağlamaktadır (Gordon, 2004; Nembhard, 2014). Kooperatiflerin benimsediği iş modelleri sistem içerisindeki paydaşlarına iki temel avantaj sağlamaktadır (COOP, 2020). Bunlardan birincisi, yerel ekonomik, ticari ve toplumsal kalkınmayı desteklemesi, diğeri ise hem küçük hem de büyük ölçekli firmalar için çok yönlü bir kazanç elde edilmesine imkân vermesidir. Kooperatiflerin ekonomik anlamda oluşturduğu etkilerin neler olduğuna yönelik literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde kooperatiflerin, istihdam yaratma, ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmayı kolaylaştırmada giderek

daha önemli bir rol oynadıkları sonuçlarına erişilmektedir (Deller vd., 2009; Dogarawa, 2010; Nembhard, 2014).

Kooperatiflerin taraflarına sağlamış olduğu bu etkiler bu işbirliği yapısının dünya genelinde yaygınlaşmasına ve birçok endüstride kuruluyor olmasına sebep olmaktadır. Bugün dünya üzerinde yaklaşık 3 milyon kooperatif bulunmakta ve bu yapılar istihdamın %10 unu kapsarken aynı zamanda toplumun gelişmesi için ihtiyaç duyduğu hizmetleri ve altyapıyı da sağlamaktadır (ICA, 2021). Her ne kadar literatürde kooperatiflerin faaliyet gösterdikleri bölgeleri daha dinamik ve rekabetçi hale getirme kapasitesini ele alan çalışmaların sayısı az olsa da bu işbirlikçi yapılar, teknolojik yenilik süreçlerinin altında yatan ve katkıda bulunan sosyal yenilikler üretmek için de büyük bir potansiyel sunmaktadır (Gallego ve Chaves, 2016; Gallego ve Chaves, 2020).

Kooperatiflerin yanı sıra ortak aklın bir araya geldiği bir diğer işbirlikçi yapılanma türleri kümelerdir. Kümeler de tıpkı kooperatifler gibi işbirliği esasına göre yönetilmektedir. Marshall'a kadar uzanan geçmişi, Porter ile yeniden hayat bulması ve nihayetinde başta Avrupa Birliği olmak üzere birçok ülkede bölgesel kalkınma ve işbirliği modeli olarak başarı ile uygulanan kümelenme kendi şöhretini giderek artırmaktadır (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2020). Porter kümelenmeyi "Aynı faaliyet alanında hem rekabet içinde olan hem de birbirleriyle işbirliği yapan şirketlerin, belli bir alanda uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili sektörlerdeki firmaların ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmalarıdır" şeklinde tanımlamaktadır. Schmitz'e (1999) göre ekonomik coğrafyanın ve sektörel birlikteliğin anlamına gelen kümelenme, OECD için; tecrübeli tedarikçilerin, değer sağlayan üretimle birbirlerine bağlı işletmelerin ve onları destekleyen üniversiteden araştırma kurumlarına değin sıkı ilişkideki paydaşların yer aldığı bir bağlılığı ve networku kapsar (OECD, 1999).

Kümelenme örgütlere arazi, bileşenler, makine, ticari hizmetler veya personel gibi (özel) girdilere daha iyi veya daha ucuz erişim, bilgi ve bilgiye daha iyi veya daha ucuz erişim, kurumlara ve kamu mallarına, yeni teknolojik olanaklara daha hızlı ve ucuz erişim sayılabilir (Oerlemans ve diğ., 2001). Porter (2003) kümelerin yararlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Kümeler verimliliği / etkinliği artırmaktadır
 - Özel girdilere, hizmetlere, çalışanlara, bilgilere, kurumlara ve “kamu mallarına” etkin erişim (ör. Eğitim programları)
 - Firmalar arasında koordinasyon kolaylığı ve işlemler
 - En iyi uygulamaların hızlı dağılımı
 - Devam eden, görünür performans karşılaştırmaları ve yerel rakiplere karşı iyileştirmeye yönelik güçlü teşvikler
- Kümeler yenilikleri teşvik eder ve etkinleştirir.
 - Yenilik fırsatlarını algılamak için gelişmiş yetenek
 - Bilgi yaratmada yardımcı olacak birden fazla tedarikçi ve kurumun varlığı
 - Yerel olarak mevcut kaynaklarla verilen deney kolaylığı
- Kümeler ticarileşmeyi kolaylaştırır.
 - Yeni şirketler ve yeni kurulan iş kolları için fırsatlar daha belirgin
 - Yeni ürünler ticarileştirmek ve yeni şirketler kurmak, mevcut beceriler, tedarikçiler vb. nedeniyle daha kolaydır.

Kümelerin varlığı, rekabet üstünlüğünün çoğunun belirli bir şirketin dışında veya hatta iş birimlerinin lokasyonlarında ikamet eden endüstrisi dışında kaldığını göstermektedir (Porter, 1998). Kümeler sayesinde firmalar aynı zamanda yerel rakiplerinin varlığından faydalanabilmektedir. Yani bölgesel olarak birbirleri ile rekabet edebilirken aynı zamanda aralarında oluşturdukları işbirliği ile dış çevreye karşı birlik oluşturup tek bir vücut gibi rekabet gücü elde edebilirler. Kümelenmenin rekabeti desteklediği önermesinin iki açılımı bulunmaktadır. İlki iç pazarda (mikro veya mezzo pazarda) rekabetin artması ile açıklanır. Bu sayede ARGE çalışmaları ve işbirlikleri artarken firmalar kendilerini geliştirir. İkincisi için tanım alanı dış pazarlardır. Küme gerçek gücünü iç pazarda yaptıklarını orada öğrenir. Birlikten kuvvet doğma düzeyi ve işbirlikçi aklın etkinliği diğer rakiplere karşı nasıl çalışmaktadır: Bu her müşteri için ve her pazar kazanma mücadelesinde kendisini test eder. İthalatçı ülke ve şirketlerin tedarikçi listesine giremeyen KOBİ'ler, kendi

aralarında işbirliği yaparak bu engeli aşabilir, sektör öbekleri oluşturmak suretiyle ikili ya da çok yönlü ilişki temelli güç birliğine gidebilirler (MUSİAD, 2005). Dolayısıyla kümelenme aracılığıyla ortaya çıkan işbirliği hem değer yaratımı hem de yukarıda belirtilen faydalar açısından günümüz ekosisteminde oldukça başvurulan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketlerin, kurumların değişken bir geometriye sahip, iç içe geçmiş halde olmaları büyük şirketler ile küçük girişimler arasındaki geleneksel ayrımın ortadan kalkmasına, farklı sektörlerin birbirleri ile kesişmesine, başka başka coğrafyalarda kümelenmiş ekonomik birimlere yayılan ağların ortaya çıkmasına şahit olunmaktadır (Castells, 2008). Bugünün dünya ekonomik haritası belirli alanlarda alışılmadık rekabet başarısına sahip kritik kitleler yani kümeler tarafından yönetilmektedir (Porter, 1998). Bu sistemin en bilinen örneklerini Kaliforniya'nın Silikon Vadisi ve Boston'daki Route 128 elektronik yenilik merkezleri, Güney California teknopolü, Kuzey Carolina'daki araştırma üçgeni, Güney Fransa'da yer alan Sophia Antipolis, Almanya'da Bavaria, İngilterede the M4 corridor gibi çalışmalarda görmek mümkündür. Ayrıca Avusturya, Kore, Tokyo, İtalya, Kore gibi ülkelerde de farklı sektörlerde kurulmuş birçok işbirliği örnekleri görmek mümkündür.

Kümelenme ve kooperatifler gibi kolektif yapılanmaların haricinde aslında günlük hayatımız içerisinde ihtiyaç duyulan birçok hizmet ve ürünün bu işbirliği çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmişte ekonomik sistemler ürün ve hizmet satan şirketler tarafından yönlendirilirken 21. Yüzyılda geleneksel iş modellerinin yerini yavaş yavaş platform ekonomisi devralmaktadır. Platform ekonomisi, bulut bilişim, büyük veri ve mobil uygulamaları birbirine bağlayan geniş bir dijital ekosistemdir (KYOCERA, 2020).

Platform iş modellerinin temelinde de tüm işbirlikçi yapılarınkinde olduğu gibi paylaşım ekonomisinin ruhu yatmaktadır. Paylaşım ekonomisi mevcut kaynakların paylaşımcılara arasında dönüşümü olarak de belirtilen, ortaklaşa tüketim eylemini ifade etmektedir (Ertz vd., 2016). İşbirlikçi yapılar olarak kooperatifler yerel uzmanlığı ve sermayeyi belirli bir havuzda toplanarak paydaşlar arasında eşit paylaşımına imkan sağlarken, kümeler her bir paydaşın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıklarını diğer paydaşların kullanımına ve erişimine izin vermesini, sahip

olduğu uzmanlığı ve teknolojik altyapıyı diğer kurum ve kuruluşlar ile paylaşmasını sağlayan bir yapıdır. Platformlar ise paylaşım ekonomisinin temel yapıtaşlarını oluşturan paylaşım sistemlerini, bireylerin ortaklaşa tüketim davranışlarını sergilemelerine olanak sağlayan dijital sistemlere entegre edilmesini konu almaktadır (Kiracı ve Kayabaşı, 2017). Özellikle dijitalleşme ve mobilitenin artması platform tabanlı paylaşım sistemleri daha da yaygın hale getirmektedir.

Günümüz örgütlerinin işbirlikçi bir anlayış ile faaliyetlerini sürdürdüğünün en güzel örneklerini hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda Amazon, Alibaba, Aliexpress Hepsiburada, Gittigidiyor, Sahibinden.com gibi platformlar ortaya koymaktadır. Bu dijital platformlar iş ortaklığının rekabet açısından değer yaratımı sağladığının en güzel örneklerini sunmaktadır. Aslına platform iş modelleri aslında yıllardır hayatın içerisinde yer alan bir iş modelidir. AVM'ler gibi ürün ve hizmeti tüketiciler ile buluşturan fiziki yapılanmalar platformların fiziksel altyapı ile varlık kazanmış örneklerini sunmaktadır (Choudary vd., 2016). Platformlar açısından 21. yy da değişen yön ise dijital süreçler ile fiziksel boyuttan kurtulup daha ulaşılabilir daha ucuz bir ağ yapıya bürünmesi olmuştur. Dijital süreçler ile şekillenen bu yeni platformlar modelleri ile birlikte tüketiciler artık kendi evlerine ya da kentlerine yakın yerlere bakmak ve ihtiyaçlarını bu yerlerden temin etmek zorunda kalmamaktadır (Ōmae ve Ohmae, 1995). Bakıldığında bugün Amazon, Alibaba gibi ürün, Uber, BlaBlaCar gibi kaynak paylaşımına imkan sağlayan örnekler bugün mesafe gibi birçok kısıtlamanın ortadan kalması ve tüketici ile ürün ve hizmetin buluşmasını sağlayan platform işbirliğine dayalı hizmet uygulamalarıdır. Platformlar üretici ve tüketiciye aracılık ederek değer yaratan işbirliği ağlarıdır. Platform iş modelleri her iki taraf açısından da maliyet açısından kazanç sağlamaktadır. Airbnb'de maliyetler mekân sahipleri ve müşteriler arasında paylaşılırken Uber'de de araç sahiplerince paylaşılmakta, bu paylaşımcı yapı endüstriye giriş engelini de azaltmaktadır (Kavadias vd., 2016).

Platformlar üretici ve tüketici ilişkisini farklı boyutlara taşınmasına imkan sağlamaktadır. Sahip olunan roller arasında geçişe olanak tanıyan bir sistemdir. Bir ürün ya da hizmetin kullanıcısı aynı zamanda bu ürün ve hizmetin sağlayıcı konumuna rahatlıkla geçebilir geçebilmektedir. Platformlar rakiplerin dönüşmesine

olanak tanımaktadır. Bu durum rekabetin sınırının da belirsizleşmesine neden olmaktadır. Rollerin değişmesinin yanı sıra sektörel ayrımları da belirsizleştirmektedir. Bir platform üreticisi olarak Apple bugün hem bilgisayar hem de telefon üretiminde dünya lideri olarak rakiplerini zorlarken akıllı saat üretimi ile de Swatch'ın en büyük rakipleri arasına girmektedir. Dolayısıyla yerleşik şirketlerin yetenek gücünü de mevcut dijital süreçler ile birlikte değiştirmekte ve birbirinden farklı sektörlerde lider firmaları aynı sektörde rakip pozisyona getirebilmektedir.

2020'de ortaya çıkan Koronavirüs salgınıyla birlikte bu işbirliği örneklerinin dijital versiyonlarının da yaygınlaşmaya başladığı söylenebilmektedir. Salgın sebebiyle birçok işletme işlerin kesintiye uğraması ile karşı karşıya kalmıştır (ILO, 2020). Salgın ile mücadele sürecinde zorunlu tutulan bir takım yaptırımlar işletmelerin normal çalışma rutinleri etkilemiştir. Bu süreçte birçok işletme yeni arayışlar içerisine girmiş ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için proaktif bir karar verme çabasına girmiştir. Bu dönemde birçok işletme uzaktan çalışma sistemine geçiş ile birlikte yeni teknolojilere başvurmak durumunda kalmıştır (ULİSA, 2020). Dolayısıyla teknolojik altyapıyı sağlayacak firmalar ile işbirliği içerisinde salgının çalışma hayatına olabilecek negatif etkileri azaltılmaya çalışılmıştır. Aslında pandemi ile birlikte birçok işletme çağın sağladığı teknolojik gelişmeler ölçüsünde fiziksel bir işyeri ortamından dijital bir ortama doğru geçiş yaşamıştır.

Genel olarak tüm işbirliği modellerinde sahiplikten, tüm süreçlerin tek bir yapı içerisinde yürütülmesinden ziyade erişilebilirlik esaslı olarak açık kaynak anlayışı ile yürütülmeye doğru gittiği görülmektedir. İşbirliğine dayalı ekosistem her bir aktör için artı değer oluşturmakta ve her bir aktör kendi uzman olduğu alanları diğer aktörlerin güçlenmesi için ortak paylaşımına açmaktadır. Bu sistem de ortaya çıkan sinerjinin çarpan etkisini daha da artırmaktadır. Tüm bu altyapılar dolayısıyla ekonomi denklemini temelden değiştirmektedirler. Dolayısıyla ister fiziksel ister dijital platformlarında olsun örgütler arası işbirliği giderek daha yaygın ve daha tercih edilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ekosistemde rekabetçi konumu koruma, gelecek temelli yatırım kararlarını vermek kısaca örgüt stratejisinin nasıl bir seyir izleyeceğini tespit etmek de zorlaşmaktadır.

2.1.3. Yenidünya Düzeninde Ekonomi, Ticaret ve Siyasi Belirsizlik

Küreselleşme veya halkların, ülkelerin artan birbirine karşılıklı bağıllığı genellikle birbiriyle ilişkili iki unsuru içerdiği varsayılır: uluslararası sınırların giderek daha hızlı mal, hizmet, finans, insan ve fikir akışına açılması ve bu tür akışları kolaylaştıran veya teşvik eden ulusal ve uluslararası düzeylerde kurum ve politikadaki değişiklikler (WHO, 2020). 1970-1980 arasındaki 10 yıllık süreçte OPEC tarafından ardı ardına yapılan petrol fiyatlarındaki fahiş artış, kuzey ülkelerinde yaşanan stagflasyon ile birleşince güney yarımkürede ithalat ürünlerinin fiyatları yükselmiş, neredeyse tüm güney ülkelerinde şiddetli ödemeler dengesi sorunu ortaya çıkmıştır (Kavuncu, 2009). 1970' li yılların bu özellikleri ile dünya ekonomisi ulus aşırı hale gelmiş ve ulusal devletlerin iç ekonomileri büyük ölçüde ulus aşırı ekonomik sistemler tarafından kontrol edilmeye başlanmış, bu ulus ötesi işlevler ülkeleri ve onlara ait toprakları bile tehdit eder hale gelmiştir (Drucker, 1996; Dirlik, 2012; Beaverstock, vd., 2000). Bu olaylar silsilesi ile küreselleşmenin ve ülkelerin birbirine olan bağımlılıkları ulusal stratejilerin küresel ekonomik sistemlerde başarısı sorgulanır olmuştur.

Ulusal istihbarat konseyinin 2008 yılında “Global Trendler 2025: Değişen Bir Dünya” raporunda ekonomik sistemlerde yaşanan değişimleri küreselleşme, demografik değişim, yeni güçlerin ortaya çıkması, uluslararası kurumların çöküşü, iklimsel değişiklikleri ve enerjinin jeopolitiği gibi bir sürü değişken üzerinden sistemlerin birbiri ile nasıl etkileşim içerisinde olduğu gösterilmek istemiş ve günümüz ekonomik sisteminin nasıl şekillendiğine ışık tutmuştur. Raporda özellikle altı çizilen konu gelecekte dünyanın karmaşık, çalkantılar, kaos ve şiddet olaylarıyla karşı karşıya kalacağıdır (Kotler, 2011). 21. yy ekonomik sistemi bu çıkarımların ne kadar da doğru olduğunun bir kanıtıdır.

Küresel bir ekonominin varlığı yaşanan ekonomik krizlerin etki alanlarının kapsamının incelenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bugün dünyanın merkezi otoritelerinde yaşanan ekonomik krizlerin, birçok ülkenin ekonomisini etkilediği ve ülkeleri dar boğaza sürüklediğine yönelik örnekler bulunmaktadır. Örneğin 2008 krizi, Amerika mortgage piyasasının çöküşü ile yaşanan küresel bir kriz statüsündedir (Alantar, 2008). 2008 krizi ile IMF borçlanması Dünya üzerinde 240

katlık bir artış ile seyretmiş, İrlanda, İsveç, İtalya, Türkiye gibi daha birçok ülkenin ekonomik sistemi krizden etkilemiş, belirli ekonomik kısıtlamaları ve düzenlemeleri uygulamak zorunda kalmıştır (Öniş vd., 2013). Birçok ülkede bankacılık sistemi büyük çöküş yaşamış ve kemer sıkma politikaları uygulanmış bu uygulamalar ise işsizliği tetiklemiştir. Dolayısıyla küreselleşme ve ülke ekonomilerinin birbiri ile ilişkisi krizler ile de ortaya konulduğu gibi sanıldığından daha bağımlı ve iç içe bir halde ilerlemektedir.

20. yy sonunda bir paradigma olarak ortaya çıkan küreselleşme, McLuhan'un (2020) "Global Köy" olarak metaforlaştırdığı teknoloji yönelimli bir birleştirilmiş yer küreyi tanımlamaktadır. Bu birleştirme çabaları ne sadece sosyal ne de kültürel aynı zamanda hem siyasal hem de ekolojik olarak sonuçlar doğurmaktadır (Dirlik, 2012). Küreselleşme, modernleşme adımları açısından tüm dünyada evrensel ilkelerin varlığını savunurken aynı zamanda avroamerikan bir küresellik tarihinin sonu olarak da siyasal ve ekonomik merkezleşmenin de Avrupa-Amerika hegemonyasından kurtulması anlamına gelmektedir (Dirlik, 2009; Dirlik, 2012). Teknolojik gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan yenedünyada siyasal dengeler de değişmeye başlamıştır. Castells (2008), dünya sisteminin mimarisini tanımlarken sermayenin sürekli hareket etmesine olanak tanıyan ağ bağlantıların aynı zamanda merkezleşmenin, tek merkezli değil birden fazla merkezin rekabet üzerinde söz sahibi olduğunu belirtmiştir. Yani küreselleşmenin bir paradigma olarak dünyayı aynı anda birleştirirken, bir yandan da merkezleşmenin de parçalanması anlamına geldiğinin farkına varılması gerekmektedir. Bugün en gelişmiş ve kendi kendine yeterli olduğu varsayılan ülkeler bile artık gerçek anlamda egemenliği hala ellerinde tuttuğu söylenememektedir (Barber, 1996; Özdemir, 2009). Tek kutuplu bir dünyadan çok kutuplu bir düzene doğru bir gidiş söz konusudur. Ekonomik alanda yükselişe geçen ülkelerin varlığı soğuk savaş dönemindeki ABD ve SSCB arasındaki süper güç politikası iki kutuplu olan dünya (Lieber ve Weisberg, 2002; Bülbül, 2009), 2001 krizi ile beraber çok kutuplu bir dünyaya dönüştürmekte, ABD ve Avrupa Birliğinin dominantlığını kaybetmeye başlarken Çin, Hindistan ve diğer ülkeleri dahil olduğu çok kutuplu sistemlerden söz edilmektedir (NIC, 2008; Kotler ve Caslione, 2011). Krizler, siyasal sistemlerde yaşanan değişimler yenedünya

düzenine geçildiğini ve ekonomik sistemlerde köklü değişimlerin yaşandığını göstermekte ve böylesi küresel dünya içerisinde şirketlerin gelecek ile ilgili planlamalarının da yeni ekonomik düzene uygun inşa edilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle ortaya çıkan bu yeni ekonomik sistemlerde üreticiler ile tüketicilerin karşı karşıya geldiği risklerin, belirsizlik seviyesinin ve kırılganlıkların da artışı dikkat çekicidir (Kotler ve Caslione, 2011). Çünkü yeni ekonomik sistem bütün alanlarında kaotik ve sert gitgelleri barındırmaktadır (Kavuncu, 2009). Yeni fırtınalı dönemlerde artık planlanması mümkün olmayan eşsiz olaylar gerçekleşmektedir (Drucker, 1999). Normal ekonomik sistemlerde dalgalanmaların öngörülebilir olması, sakin bir seyir göstermesi ve gelecek hakkında tahminlemenin daha isabetli yapılabilmesi süreci işletmeleri açısından daha kolay bir bağlama taşımaktaydı. Özellikle 1. Dünya savaşı sonrasındaki 60 yıllık bir süreçte her 10-15 yılda bir değişim yaşanırken günümüz ekonomisinde bu değişim hızı daha ani gerçekleşmektedir (Drucker, 1999). Yeni ekonomik düzen içerisinde çalkantılar daha şiddetli yaşanmakta, sert iniş ve çıkışlar ile birlikte makro düzeyde etkiler hissedilmektedir. Klasik konjoktürel dalgaların boyları ani olarak daha büyük ya da daha küçük olabilmekte, dalga boylarının nasıl şekilleneceği ise tahmin edilememektedir. Belki planlamacı bakış açısıyla bakıldığında 2001-02, 2008 ekonomik krizleri ve 2007-08 küresel ısınma şoku, dot.com patlaması, 3G'nin piyasaya sürülmesiyle ilgili potansiyel sorunlar, gıda ve enerji şoku, yükselen petrol fiyatları, doğal kaynaklar yarışı tüm bu olaylar öngörülebilir ve buna hazırlanabilir miydi ve dolayısıyla bundan yararlanmak mümkün olabilir mi? sorusunu akla getirmektedir (Lindgren ve Bandhol'd, 2003). Geleneksel planlama bakış açısıyla belki tüm bu dinamikler düşünülemez değildir. Ancak değişimlerin dalga boyunu hesaplamak artık geleneksel anlayış ile hesaplanabilecek bir durum değildir. Farklı stratejilerin geliştirilmesi işte tam da bu açıdan önemli hale gelmektedir.

Yapılan tartışma üzerinden anlaşıldığı üzere yeni ekonomik sistemin özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

- Teknolojik ilerlemenin hızla gerçekleştiği, bulut bilişim gibi teknolojik sistemlerinin daha etkin kullanılması ve enformasyonda

devrimin yaşanması küçük ölçekli işletmelerin de rekabette yer almaya başlaması

- Yıkıcı teknolojilerin geliştirilmesi ve inovasyonlar, bozucu teknolojiler ile oyunun kurallarının sürekli değişmesi
- Dünyanın geri kalan ülkelerinin de ekonomik yükseliş elde etmesi, küresel ekonomik bir sistemin gelişmesi, tek kutuplu bir ekonomik sistemden çok kutuplu yapıya geçiliyor olması, lider ekonomilerin gücünü kaybetmeye başlaması
- Rekabette aşırı düzeye ulaşılması, küresel bir rekabet ağının ortaya çıkması
- Tüketicinin gücünün daha da artması
- Tüm bu değişimlerin oluşturduğu belirsizlik durumu

Yeni ekonomik sistemin yukarıda belirtilen özelliklerinde yola çıkarak rekabet edebilmek değişen dinamikleri takip edebilmek ve geleceği öngörmek zor olduğu için, artık işletmeler gelecek ile ilgili birbirinden farklı senaryolar kurmak ve her senaryonun gerçekleşme olasılığını üst düzeyde tutup şirketleri bu doğrultuda hazır tutmak durumundadır (Kotler ve Caslione, 2011). Belirsiz bir geleceğe doğru ilerleme söz konusudur (Frase, 2018). Bu nedenle alternatif senaryolar işletmelere stratejik perspektif kazandırır ve stratejik yönetim açısından da geleceğe yönelik düşünme ile stratejik eylem arasındaki yaratıcı, yenilikçi ve hayal gücüne dayalı gelecek oluşturmaya katkı sağlar (Lindgren ve Bandhol'd, 2009). Öngörülmesi oldukça zor olan krizlerin bu derece birçok ülkeyi başta ekonomik olmak üzere farklı yönlerden etkilemesi stratejik yönetimde planlama anlayışına yeni bir kavramı kazandırmıştır. Bu durum stratejik dönüşüm noktasıdır. Özellikle ülkelerin kriz dönemindeki ekonomilerinin domino taşı gibi birbirinden etkilenmesi ve ortaya çıkan kaotik ortamın artık firmaları stratejik kararlarında değişim noktaları belirlemeye itmesi yaşananların tipik göstergeleri/refleksleridir. Yaşanan kriz ile birlikte şirketlerin içerisinde bulunduğu kaos ve çalkantılar stratejik dönüşüm noktalarının daha da sık karşılaşılan bir durum olabileceğini ve işletmelerin bunu iyi değerlendirmeleri gerektiğini öğretmektedir. Bu durum da artık güncellenebilir strateji ve bükülme noktaları ortaya çıkarmaktadır. Güncellenebilir strateji ile

örgütleri etkileyen dinamiklerde yaşanan değişimler sebebiyle eski stratejilerin artık işe yaramaz hale gelmesi, yani bu stratejiler yerine yeni stratejilerin konulması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Kotler ve Caslione, 2011).

Harvard Business Review Türkiye genel yayın yönetmeni Serdar Turan'ın stratejik dönüşüm ile ifade ettiği durum tam da budur. Turan (2020), geleceği yeterince öngörmenin artık imkansız olduğunu, firmaların stratejik dönüşüm ile birlikte oyun alanının nasıl dönüştürülebileceğine odaklanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Özellikle 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi süreci ile görüşlerini desteklemektedir. Pandemi ile birlikte birçok firmanın oyun alanının değiştiğine işaret eden Turan, offline olan bir çok firmanın salgın sürecinde online platformlara taşındığını, teknoloji alanında faaliyet gösteren firmaların dağıtım ve ulaştırma sektörlerine eğilim gösterdiğini hatta bazı firmaların ise bu süreçte yeni arayışlara ihtiyaç duyduklarını dile getirmiştir. Bu açıdan stratejik dönüşüm noktasının olağanüstü öngörülemeyen durumlarda firmalar için kurtarıcı rol üstlendiğinin altını çizmiştir.

Andrew Grove'un (1997) öncülüğünde Intel'in stratejik bir karar vererek faaliyet alanını yarı iletken cip üretimine kaydırması gibi başarılı stratejik dönüşüm örneklerinin en güzellerini bugün Brisa gibi firmalar da ortaya koymaktadır. Brisa stratejik dönüşüm sürecinde teknolojik altyapılarında radikal bir değişim yaparak teknolojik yenilik anlayışını kalıcı bir kültür haline getirmeyi hedeflemektedir. Brisa dijital teknolojiyi şirket önceliklerinin içine dahil etmek ve iç süreçlerde iyileşmeyi hızlandırma, çeviklik kazanma amacıyla ROBİ adıyla adlandırılan yazılım ile yeni bir girişimde bulunmuştur. Stratejik karar alımını beş kat daha hızlandıran bu sistemi 11 farklı departmanda aktif olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Brisa için teknolojik bir dönüşüm kararı günümüz rekabet koşulları açısından stratejik nitelik taşıyan bir karar olmuştur.

Salgın beklentilerin ötesinde büyük bir etki, ekonomide dalgalanma oluşturmuştur. Bu dalgalanan ekonomik ortam boyunca, kuruluşlar çoğu zaman operasyonlarını sürdürme, yeni bir gelecek planlama ve en önemlisi maliyetleri optimize etme baskısı altında kaldılar ve hala da kalmaktadırlar (Sayegh, 2020). Bu durum içerisinde yaşadığımız dünyanın aslında sınırlarının olmadığını, bu sınırlar var

ise bile ne kadar geçirgen bir yapıda olduğunu, tek bir ekonomik sistemin süreci iyileştirmede söz sahibi olamayacağı, ve kaos ortamlarında mevcut otoritelerde beklenmedik değişimlerin yaşanabileceği, hiç umulmadık bir ülkenin dünya lideri ülkeler ile mücadele etme gücünü bulabileceğini ortaya kıymaktadır. Böyle bir ekonomik sistem içerisinde işletmelerin stratejik yönetim sürecinde nasıl bir politika izleyebileceği, nasıl ve ne yönde kararlar alabileceği, dahası böyle bir ani dönüşüme ne kadar hazır olabileceği tartışma konusudur.

2.1.4. Endüstri 4.0 Sürecinin Ortaya Koymuş Olduğu Değişim

Gelişmiş bir ekonominin uzun vadeli büyümesi teknolojik ilerlemesi ile sıkı sıkıya bağlıdır (Weitzman,1998). Bu nedenle teknoloji, hem sosyal hem de iş hayatımızın neredeyse her alanında yer edinen ve gittikçe bu yerini daha da büyüten bir nosyondur. Teknolojinin hayatı nasıl şekillendirdiği, iletişim biçimlerini nasıl değiştirdiğini öğrenmek sadece bu teknolojilerin mimarlarının değil aynı zamanda kullanıcıları olarak tüm insanların ve kuruluşların önemsemesi gereken bir durumdur (Lane, 2019). Teknolojinin rekabet üzerinde nasıl bir etkisinin olabileceğinin saptanması, işletmelerin nasıl bir yapı içerisinde yer aldıkları ve nasıl zorluklar ile baş etmek durumunda kaldıklarını da saptamak açısından yararlı olacaktır. Teknoloji ile ilgili tanımlamalar ve iş dünyasına etkilerinin neler olabileceği değerlendirildiğinde karşımıza son dönemlerde sıklıkla tekrarlanan yaratıcı yıkım kavramı gelmektedir. Schumpeter (1942) ile beraber ortaya çıkan yaratıcı yıkım kavramı aslında dinamik bir süreci ifade etmektedir. Teori, daha iyisi geldiğinde eski sistemin yıkılacağına yönelik inanışı öne sürmektedir (Yıldırım ve Kostakoğlu, 2014). Dolayısıyla uzun vadede rekabetçi üstünlüğe ve bu üstünlüğü sürdürme potansiyeli teknolojinin yıkıcı gücü tarafından da baskı altında tutulmaktadır. Firmalar yaratıcı, yenilikçi olmak ve değişen dinamikler karşısında kendini sürekli proaktif bir konumda tutmak durumundadır. Aksi halde hayatta kalmak ve rekabet edebilmek zor olacaktır.

Yaratıcı yıkım kavramının en dikkat çeken örneği son dönemlerde adından sıkça bahsettiren Endüstri 4.0.'dır. Endüstri 4.0, ilk olarak 2011 yılında Almanya'da ortaya atılan ve o günden itibaren bir çok alanda yankı uyandıran bir kavram

olmuştur (Roblek vd., 2016; Vaidya vd., 2018; Xu vd., 2018; Yang ve Gu, 2021). Sanayi tarihi açısından ele alındığında 4. Sanayi devrimi olarak nitelendirilmektedir (Alexopoulos, 2016; Qin vd., 2016). Dördüncü Sanayi Devrimi ya da Endüstri 4.0, dijital sistemlerin, internetin ve geleneksel endüstrinin bir bileşimini ve şirketler açısından dönüşümü ifade eden bir teknolojik paradigmayı ifade etmektedir.

Endüstri4.0 yani dördüncü sanayi devrimin diğer dönemlerden en belirgin farkı teknolojilerin iç içe geçmesi, kaynaşması fiziksel, dijital ve biyolojik alanlarda karşılıklı etkileşim halinde olmasıdır (Schwab, 2016). Endüstri 4.0 ile ilgili şu 5 temel özellikten bahsedilmektedir (Roblek vd., 2016; Posada vd., 2015);

- Sayısallaştırma, optimizasyon ve üretimin özelleştirilmesi olduğunu
- Otomasyon ve adaptasyon
- İnsan makine etkileşimi
- Katma değerli hizmetler ve işletmeler
- Otomatik veri değişimi ve iletişim.

Endüstri 4.0 kavramı; nesnelerin interneti, yapay zeka, siber fiziksel sistemler, simülasyon, eklemeli üretim, 3D yazıcılar, dikey ve yatay entegrasyon, bulut bilişim ve büyük veri yönetimi ile ileri mühendislik uygulamaları, sensör teknolojilerini içermektedir (Rüßmann vd., 2015; Tamás ve Illés, 2016; Schwab, 2016; Banger, 2018; Castelo-Branco vd., 2019). Endüstri 4.0 sahip olduğu birçok yönü ile ekonomi, istihdam, toplum ve işletmeler açısından yenilikler getirmekte ve bu sistemleri derinden etkilemektedir. İş dünyası açısından bakıldığında müşteri profilleri değişmekte ve buna bağlı olarak beklentilerde farklılaşmaktadır. Artık yeni işbirlikçi modeller gelişmekte ve operasyonel modeller yerini dijital süreçlere bırakmaktadır. Yani işletmeleri yapısal bir dönüşüm süreci beklemektedir. Zamanla yavaş yavaş ve bağımsız olarak oluşan baskılar bir araya gelerek firmaları radikal değişiklikler yapmaya zorladır (Austin, 1993). Dijitalleşme ve veri analitiği alanındaki hızlı teknolojik gelişmeler iş ortamını yeniden şekillendirmekte, iş performansını artırırken aynı zamanda yeni iş modelleri ve yeni rekabet biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (McKinsey, 2017a). Farklı bir bakış açısıyla bugün herhangi bir pazara giriş engeli olarak elde tutulan sermaye ve ölçek ekonomileri kavramları Endüstri 4. teknolojileri ile gücünü yitirmeye başlamıştır. Örneğin,

WhatsApp gibi birçok yazılım temelli teknolojik uygulamalar dünya genelinde çok fazla kullanılmakta ancak böyle bir girişimin kurulmasında çok yüksek miktarlarda bir sermayeye gerek duyulmamaktadır. Yani bugün hayatımızda hızla giriş yapan dijital platformlar pazara giriş engellerini ortada kaldırmaktadır.

Çok hızlı gelişmelerin yaşandığı bir diğer dijital alan ise robotik uygulamalardır. Fabrikalardaki üretim sistemlerinden, depolardaki taşıma sistemlerine, savaş alanlarından ofislere ve evlere kadar birçok alanda robotik uygulamalar gün geçtikçe daha da yaygınlaşmakta ve gittikçe performans açısından da iyi sonuçlar ortaya koymaktadır. Öyle ki Endüstriyel robotların ilk olarak ABD, Japonya ve Avrupa'da endüstriyel montaj hatlarında görünmeye başladığından bu yana yaklaşık 40 yıl geçmiştir (Zinser vd., 2015). Bu süreç boyunca robotik alanda birçok gelişme yaşanmış ve kullanım alanları oldukça geliştirilmiş ve farklı alanlarda da robot teknolojilerinden yararlanılmaya başlanmıştır. Örneğin robotlara hızlı emniyetli ve verimli şekilde hareket etmeyi öğreten Boston'da faaliyet gösteren Kiva şirketi depolarda kullanılacak ve taşıma açısından kolaylık sağlayabilecek robotlar geliştirmiş ve bu robotlar 2012 yılından beri dünya perakende ve iler depo lojistiği alanının lider şirketlerinden biri olan Amazon'un depolarında hizmet vermektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Dijital teknolojin kullanım alanlarının gün geçtikçe daha da fazlaştığı ve yeni rekabet alanları açtığı günümüzde rekabetin sınırlarının belirlenmesi ve oyun alanının kurallarının konulması zorlaşmaktadır.

Endüstri 4.0'ın genel olarak etkileri ele alınırsa; işletmeler açısından üretim süreçlerinin hızlanması ve daha esnek ve büyük hacimlerde üretimi mümkün kılan bir üretim sistemi, maliyet açısından tasarruf sağlanması ile fire ve enerji kullanım oranlarında düşüş yaşanması, verimlilikte artış, kişiselleştirilmiş üretim, üretim ve hizmet sürelerinde azalma gibi daha birçok etkiden bahsetmek mümkün olacaktır (PWC, 2017). Endüstri 4.0 ile gündeme gelen yeni teknolojik gelişmelerin üretimi artırdığını üretkenlik ile birlikte satıcının daha düşük maliyetle üretim sağladığına dikkat çekilmektedir (Sarı vd., 2020). Hatta işin en çarpıcı yanlarından bir tanesi de dijitalleşme ile birlikte işbirlikçi ortak kaynakların yükselişi ve dünyada artık bu sistemin hakim ekonomik paradigma olacağı öngörülmektedir. Bugün yüz milyonlarca kişi aktif olarak internetteki işbirliğine dayalı ve dağıtılmış sosyal ağlar

ile meşgul olmakta ve hem zamanını hem de uzmanlığını gönüllü olarak başkaları ile paylaşmaktadır (Rifkin, 2019). İnovasyonun ortaya çıkardığı bu gelişmelerin rekabetin sınırlarını nasıl değiştirdiğinin en güzel örneği aslında artık tam olarak bir sektörde faaliyet gösteren rakiplerin kimler olduğunun tespitinin zor olması vermektedir. Endüstri 4.0 teknolojileri oluşturduğu inovatif güç ile rekabetin özündeki kar olgusunu ortadan kaldırırken mülkiyetin anlamını yitirmesine sebep olurken, mekan ve kişiden bağımsız üretimin gerçek olabileceğine ilişkin de umut olmuştur. Dolayısıyla artık üre/tüketici kavramı ortaya çıkmıştır (Rifkin, 2015). Özellikle nesnelerin interneti teknolojileri ile birlikte sifıra yakın marjinal maliyet ile üretimde eski geleneksel fabrikalardakinin aksine daha etkin hammadde kullanımlarına, 3D baskı teknolojileri ile atık yönetiminin daha etkin yürütülmesine ve üretim süreçlerinin bir çok aşamasının ortadan kaldırılmasına, üretim için devasa fabrikalara gerek kalmadan küçük bir alanda da istenilen üretim verimliliği sağlanabilmesine, birbirinden bağımsız parçaların bile üretimine imkan sağlayan sistemlerin tasarlanmasına imkan sağlanmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014; Schwab, 2016). Bireysel tüketiciler artık baskı teknolojileri ile kendi ihtiyaç duydukları tüketim ürünlerini evlerinde kendi imkanları ile üretebileceklerdir. Böyle bir ekonomik sistem içerisinde üreticilerin ve tüketicilerin arasındaki sınır daha da şeffaf hale gelmekte ve hatta nerdeyse yok olmaktadır (Toffler, 1981; Turan, 2013). Artık sabit endüstri diye bir şeyden bahsetmek maalesef ki çok zor olmaktadır. Hiçbir endüstride firma sayısını ve kapasitesini tam olarak bilmek mümkün değildir. Dolayısıyla artık endüstriden ziyade ekosistem kavramı kullanılmalıdır (Kahraman, 2020). Ekosistem firmanın içerisinde olduğu tüm etkileşim alanına denir. Artık tek başına yaratıcı strateji geliştirmek yerine tedarikçi,-müşteri-rakipler ile birlikte strateji geliştirilmelidir (Kırım, 2004). Genel olarak değerlendirildiğinde dijitalleşme, Endüstri 4.0 gibi daha birçok yeni dinamiğin hep birlikte iş, ekonomi ve daha geniş bir anlamda toplum açısından derin etkiler meydana getirebileceği bunda hem işletmeler hem de bireyler açısından yeni davranış biçimlerinin ortaya çıkaracağını görülmektedir.

Yapılan tartışmalar üzerinden Endüstri 4.0 ile birlikte örgütsel alanda ve stratejik yönetimde değişimi gerekli kılan değerler şu şekilde sıralanabilir

(Brynjolfsson ve McAfee, 2014; Rifkin, 2015; Schwab, 2016; PWC, 2017; Sarı vd., 2020);

- Küresel çapta rekabette yeni dinamikleri ortaya koyması
- Sektörel sınırların ortadan kalması
- Yüksek düzeyde bir operasyonel verimlilik ve üretkenlik
- İnsan kaynağının örgüt içindeki konumunun değişmesi
- Yeni iş yapma modellerinin ortaya çıkması
- Yeni mesleklerin ortaya çıkması var olan sistemlerde radikal değişimler
- Üretimde teknolojinin yoğun olarak kullanılması
- Üretimin yüksek sermaye gerektirmeyen daha küçük alanlarda 3D teknolojileri gibi altyapı ile sağlanabilmesi
- Aralıksız çalışan üretim sistemleri
- Daha hızlı karar alma sistemleri
- Üretim süreçlerinde hız ve esneklik sağlanması
- Dinamik optimizasyon temelli gerçek zamanlı bir üretim planlamasını gerekli kılması

Endüstri 4.0 ile daha da çok değişen iş dünyasında işletmelerin nasıl bir pozisyon alacağı, bu değişim ve dönüşüm sürecine nasıl hazırlık yapacağı, ve bu geçiş sürecinin neresinde yer alacağı günümüz işletmelileri için önemli bir sorundur.

2.1.5. İnsanın Değişen Niteliği

Teknolojik gelişmeler ile birlikte otomasyonun gelişmesi, sanayileşme sürecinin hızlanması, sanayileşme ile birlikte birbirine benzeyen endüstriyel kültürlerin ortaya çıkması, siyasi ve sosyal yaşantıdaki köklü değişimler gibi dinamikler insanın niteliğinde değişime neden olmaktadır. Öyle ki günümüzden yaklaşık 30 bin yıl önce dünya üzerinde yaşayan insan sayısının neredeyse binler ile ifade edilebildiği ve insanların sahip olduğu bilgi düzeyinin taşları kullanarak ateş yakmak ve kesici alet yapmak olduğu, 10 bin yıl öncesinde insanların henüz hayvancılık ve tarım konusunda bilgilerinin olmadığı, bin yıl önce patlayıcılar hakkında hiçbir bilginin olmadığı, basit alet ve araçlar ile yaşama tutunmaya

çalışıldığı, 200 yıl öncesinde elektrik ve teknoloji bilgisinin olmadığı, aydınlatmanın mum gibi araçlar ile sağlandığı, 50 yıl öncesinde bilgisayar gibi bilgi teknolojilerinin olmadığı, bir saatlik işin günlerce sürdüğü düşüldüğünde insanoğlunun, içerisinde yaşadığımız döneme gelene kadar nasıl bir değişim ve dönüşümün içerisinde yer aldığı daha kolay bir şekilde hafızada canlandırılabilir (Gedik, 1998). Bu gelişmeler aynı zamanda temel toplum sınıflandırmasının da basamaklarını oluşturmaktadır. İlk insanın doğumu, doğal yaşam ve hayatta kalma mücadelesi avcı toplumu, sulama sistemlerinin geliştirilmesi ile tarım toplumu buhar gücünden yararlanılmaya başlanması ve sanayi faaliyetlerinin hız kazanması ile endüstriyel toplum, bilgi teknolojilerinin keşfi bilgi toplumunu ortaya çıkıştır.

Günümüzde ise artık insanın farklı bir konuma oturtulduğu görülmektedir. Eski çağlarda basit aktiviteleri gerçekleştiren bir birey olarak tanımlanan insan artık bilişsel yeteneği ile ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsana atfedilen bu rol şimdiye kadar verilen en yüce rol olarak ifade edilmektedir. İnsanın doğa üzerindeki yüce rolü, Julian Huxley sözleriyle, 'onun rolü, istese de istemese de, Dünya'daki evrimsel sürecin lideri olmaktır ve görevi, onu genel gelişim yönünde yönetmek ve yönlendirmektir' (Peccie, 2013). Nitekim de günümüz insanının rolü yönetmek ve yönlendirmek olarak konumlandırılan yeni bir toplum sınıflandırmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu toplum özellikle Endüstri 4.0 teknolojik dönüşümü ile birlikte anılmaya başlayan akıllı toplum (Toplum 5.0) olarak açıklanmaktadır (Fukuyama, 2018). “Akıllı Toplum” nosyonu ile nitelendirilen toplum, teknolojik gücü doğru yönetecek akıllı toplum felsefesi olarak lanse edilmekte ve insana yaraşır bir yaşam vaat etmektedir (Onday, 2019; Arıcıoğlu vd., 2020). İnsanlığın gelişimi olarak tanımlandığında bu beş temel sınıflandırmadan da görüleceği üzere toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve dönüşümler insanı dönüştürmekte bu dönüşümler ise tüketici, yönetici, çalışan olarak farklı boyutlarda gözlemlenebilmektedir.

Tüketici olarak insana yaklaşıldığında yaşanan değişimlerin tüketici davranışlarında meydana getirdiği dönüşümlerin neler olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de teknolojik gelişmeler ile birlikte birleştirilmiş bir küre haline gelen dünyanın yeni düzeninden bahsedilmesi önemlidir. Sözelimi Dünyada artık “dünya kentleri”nden bahsedilmektedir. Bu kentler somut çevrelerinin tabanlarından koparılmak suretiyle kendi çevresinden uzaklaştırılmakta ve birbirleri

ile sıkı bağlantılar kurulmasına olanak tanıyan sistemler ile çevrelenmektedir (Dirlik, 2012; Castells, 2009; Ōmae ve Ohmae, 1995). Böyle kentlerde yaşayan toplumların doğal olarak daha özgür bir nitelik barındırdığı ve daha devingen bir yapı oluşturduğu söylenebilir. Mekânsal ve zamansal sınırların ortadan kalkması tüketim alışkanlıklarının da değişmesine sebep olmaktadır. Eskiden tüketicilerin çoğunluğu iki veya üçten fazla kanal kullanmadan alışveriş yapar ve ürün satın alırdı. Ancak günümüz tüketicilerinin bu davranışı değişmiştir. Bireyler, ürün bilgilerini araştırmak, satın almak ve deneyimlerini değerlendirmek için bilişim teknolojilerinin imkânlarından yararlanmakta ve giderek çevrim içi platformları daha fazla kullanmaktadır. Dolayısıyla artık dijital tüketici tipi ortaya çıkmaktadır.

Dijital tüketici, ürün ve hizmetleri satın almak ve satmak için teknolojiyi kullanan kişiler olarak tanımlanabilir (Calugar-Pop ve Lee, 2020). Günümüz tüketicileri dijital platformlar ile birlikte çeşitli arama butonlarından ihtiyaçları doğrultusunda arama yapan, ürünleri ile ilgili tanıtıcı, kurulum vb. videoları izleyen, ürüne ilişkin yorumları sosyal ağlar (Facebook, Twitter ve bloglar) üzerinden takip eden ve kişisel deneyimlerini aktaran, birçok farklı satıcıdan fiyat karşılaştırma olanağına sahip olan bir kitledir. Buna ek olarak bir birey olarak tüketiciler etkileşim kurmak için de bu platformları ve cihazları kullanabilmektedirler. Bu etkileşim ise toplum içerisinde yatay yönlü iletişimin daha da yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır.

Yatay iletişim ağları teknoloji ile birlikte bireylerin ulusal sınırların ötesinde bağlantı kurmalarına imkan sağlamaktadır. Bu durum kültürel değişimler, yaşam düzenleri, tüketim davranışı gibi birçok yönden alışkanlıkları ülkeler arası karşılıklı olarak değiştirmektedir. Çünkü ulus aşırı kurulan yatay ilişkilerde sadece mal, ürünler değil aynı zamanda kültürler ve yaşam tarzları da oluşturulan dijital piyasalarda tüketiciler tarafından satın alınmaktadır (Friedman, 2002). Kültür emperyalizmi olarak da nitelendirilen bu aktarım teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin artan ivmesiyle daha da hızlanmıştır. Yerel kimlikler batı merkezli kültürlerin baskısı altında kalmaktadır (Bülbül, 2009). Yiyecek, içecek, moda, müzik, film, ev yaşam ürünleri gibi birçok alanda batı merkezli kültür tüketiminin yaşanması günümüzün gerçekleri arasındadır. Dolayısıyla kültürel anlamda küresel bir tüketim söz konusu olmaya başlamıştır. Kültürel tüketim, bölgeler, kentler ve ülkeler arasında türdeşliğin

oluşmasına neden olmaya başlamıştır. Harvey (1990), Smith (1990), Barber (1995), Ritzer (1998), Lieber ve Weisberg (2002), Dirlik (2009) çalışmalarında bu dönüşümün kültürü nasıl etkilediğinin tartışmalarını ortaya koymaktadır. Bu çalışmaların ortaya koyduğu ortak sonuç dünya ekonomisinde yaşanan değişimlerin ulusal sınırların ötesinde ticaretin artmasından daha fazlasını ifade ettiği (Albrow, 1997).

Yatay ilişkiler, kültürel aktarımın yanı sıra dünya üzerinde işbirliğine dayalı bir ekonomik sistemde gelişmesini de sağlamaktadır. Bu sistem içerisinde bireyler artık dünya genelinde mülkiyet edinmekten ziyade artan derecede ihtiyaç duyulan herhangi bir şeye “erişilebilir” olmaya daha fazla önem vermektedirler. Yatay toplum bu eğilimi daha da güçlendirmiştir. Ortak kullanım ve paylaşım ekonomisi ile ayrıcalıklı mülkiyet hakkındaki geleneksel inanç yıkılarak evrensel erişim hakkı, işbirliğine dayalı ve açık kaynaklı dünya görüşü daha fazla gündeme taşınmaktadır (Rifkin, 2015). İnsanlar artık bir malın piyasa değerinden ziyade o malı kullanan kişilerin değerlendirmelerine ve paylaşımlarına daha çok dikkat etmekte ve sosyal güven kavramı ekonomik sistem için bir değer ifade etmektedir. Bu durum dolaylı olarak kişilerin satın alma davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Tüketici davranışlarında ki bu değişime paralel olarak iş dünyası açısından bakıldığında yönetici ve çalışan olarak da insanın niteliğinin değiştiği söylenebilmektedir. Benzer dinamikler hem yönetici hem de çalışan olarak bireyi bir dönüşüm sürecine sokmaktadır. Bu dönüşüm, yerleşik inançları ve uygulamaları yerinden oynatma ve yönetim hakkında yeni, daha bütünsel görüşleri benimseme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Bushnell, 1994; Tosi ve diğerleri, 2000). Kültür, teknoloji, küreselleşme gibi etmenler bağlamında değişime uğrayan insan niteliği yönetimin bakış açısının ve örgüt kültürünün değişimine de sebep olmaktadır (Yakut, 2018). İçsel dinamikler olarak yöneticilerin, çalışanların ve paydaşların sahip olduğu teknolojik altyapı, kültürel değerler, inançlar ve ilkeler örgütsel alandaki alınacak kararlarda ve bu kararların uygulamaya aktarılmasında etkili olmaktadır. Düşünün ki 1947 yılında bir yöneticinin haftalık bir konjonktür dalgalanmasını hesaplayabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri elde edebilmesi birçok mali tablonun tek tek el ile incelenmesi hesap makineleriyle hesaplamaların yapılması ve kağıt ve kalem yardımıyla gerekli notların alınması ve derlenmesi şeklinde uzunca bir zaman

sürecinde gerçekleştirilebilmekte iken günümüzde bu tür bir verinin birkaç bilgisayar komutu ile birkaç dakika hatta saniye içerisinde elde edilebilmektedir. Bu gelişim, en basit haliyle süreç içerisinde yönetici olarak insanın nasıl bir dönüşüm geçirdiğini de göstermektedir (Greenspan, 2008).

Nitekim son yirmi yılda, dijital teknolojilerin daha erişilebilir hale gelmesi, yönetici olarak insanın dönüşümünü daha da ileri düzeye taşımaktadır. Teknoloji yöneticilerin rolünü temelden değiştirebilir ve yeni yönetim araçları ve uygulamalarına yol açabilir. Özellikle son günlerde sıklıkla bahsedilen Endüstri 4.0 ile birlikte yönetim süreçlerinde dijital teknolojin kullanılmaya başlanması ile tüm seviyelerdeki yöneticiler akıllı makineler dünyasına uyum sağlamak zorunda bırakılmaktadır. Yapay zeka, yöneticilerin zamanının çoğunu tüketen yönetim görevlerini daha hızlı, daha iyi ve daha düşük maliyetle yapabilme olanağı tanımaktadır (CMI, 2020). Geçmişte bir süreç yöneticinin muhakemesini gerektirebilirken, günümüze yapay zekâ sistemi süreci daha hızlı, daha verimli ve bir insan zihninden çok daha fazla değişkeni hesaba katarak yönlendirebilir. Nihayetinde bu dönüşüm yönetim alanında yeni bir yönetici tipinden ziyade yeni yönetim becerilerinin ortaya çıkmasına ve yönetici niteliklerinde dönüşüme işaret etmektedir. Bu beceri değişimin örneklerini günümüzde görmek mümkündür. Unilever, Deloitte gibi şirketler dijital yönetici pozisyonunda birçok ilana çıkmaktadır (<https://www.seek.com.au/digital-manager-jobs>). Finans, pazarlama, strateji gibi birimlerde dijital yönetici kavramı sıklıkla karşılaşılabilen terimler olmaya başlamıştır. Değişen yönetici becerileri ile şirketler artık dijital süreçlere hakim yönetici pozisyonlara ihtiyaç duymaktadır.

Yöneticiler ile ilgili bir diğer değişim geleneksel bakış açıları ile günümüz belirsizlik çağını yönetmenin mümkün olmamasında yatmaktadır. Michael Cohen'in tabiriyle sürekli değişen bir dünya ile karşı karşıyayız ve bu dünya hem daha önce gördüğümüz ile hem aynı hem de hepsinden daha farklıdır (Weick ve Sutcliffe, 2021). Sürekli değişimin yaşandığı belirsizlik çağında yöneticiler hem daha önceki deneyimlerine hem de yapılandan daha farklı bir şeye ihtiyaç duymaktadırlar. Beklenmeyenin gerçekleşmesini öngörmek ve beklenmeyen ile başa çıkmak farklı bir yönetici zihniyetini gerekli kılmaktadır. Konu ile ilgili en güncel örnek olarak Covid-19 salgını dönemi ele alınabilir. Küresel pandemi yeni normaler ortaya

çıkarmış ve yöneticiler nezdinde belirsizliği daha hissedilebilir duruma getirmiştir. Bu süreçte işletmelerin faaliyetlerini etkileyen günlük değişimler nedeniyle, bu hızlı değişime yanıt veren karar verme süreci, kararın kendisi kadar önemli hale gelmiştir (Naidoo, 2020). Covid 19'un ortaya çıkardığı küresel kriz hâlihazırda zaten değişen teknolojiler ve yeni çalışma biçimleri, işler ve çalışanların bunları yapmak için ihtiyaç duyduğu becerileri tam anlamıyla sağlayamayan işletmeleri daha da zor duruma sokmuştur. Bu durumun üzerine birde fiziksel tüketimin yerini sanal platformlar üzerinden yapılan tüketim almaya başlayınca durum daha da içinden çıkılmaz bir hal almıştır. Bir yandan sektörlerdeki işçiler hızla değişen koşullara nasıl uyum sağlayabileceklerini düşünürken biryandan da yöneticiler bu çalışanları yeni roller ve faaliyetlerle nasıl eşleştireceklerini, değişen dinamiklere nasıl karşılık verebileceğini öğrenme konusunda bir kriz yaşamışlardır (Agrawal vd., 2020). Pandemi öncesinde konuşulan uzaktan çalışma, e ticaret gibi teknolojik uygulamalar pandemi ile birlikte bir anda iş dünyasının gerçeği haline gelmiştir. Covid-19, canlı video ve sosyal paylaşım gibi tamamen dijitalleştirilmiş yaklaşımların benimsenmesini hızlandırmıştır. Çalışanların bir anda çalışma şekillerinin değiştiği, fiziksel satışlardan ziyade e-ticarete yönelik eğilimi hızlandığı bir dönemde yöneticilerin becerileri daha da ön plana çıkmıştır. Beklenmeyen durumlarda yöneticilerin duruma adapte olma düzeyi, öngörü seviyesi, stratejik esnekliği ve aksiyona geçme hızı daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla böyle ani değişimlerin yaşandığı günümüz ekonomisinde yöneticilerin sahip olduğu becerilerinde değişmesi gerektiği geçmişteki deneyimlerin yeni gerçekleri açıklamada yetersiz olacağı görülmektedir.

Çalışan olarak insanın niteliğinin değişmesine ön ayak olan dinamikler değerlendirildiğinde ise özellikle son 30 yıl içerisinde yaşanan ekonomik krizler ve bunların sonuçlarında ortaya çıkan buhran ekonomisi, dijitalleşme, büyük veri ve mobilitenin artması ile farklı çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması, Y ve Z kuşaklarının işgücüne katılması olarak belirtilebilmektedir (Deloitte, 2020). Teknolojinin gelişmesiyle, artık işgücü mobil hale gelmektedir. Birbirinden uzak çalışan işgücü teknolojinin sunduğu imkânlar ile sürekli sesli ya da görüntülü iletişim halinde olabilmekte, fikir, dosya paylaşımı ile işbirliği içerisinde çalışma imkânı bulabilmektedirler. Ortak bir projede çalışırken bir çalışanın bir dokümanda yaptığı

değişikliği, diğerleri aldıkları bildirimle anında öğrenebilmektedirler (Koydemir, 2018). Bu şekilde şirkette bilgi paylaşımı kültürü gelişmekte ve çalışanların verimliliği artmaktadır. Nitekim COVID-19 sonrası mobil çalışan kavramı daha da ön plana çıkmaktadır. mobil çalışma şekli ile “7 / 24” çalışma süreleri ortaya çıkmış ve çalışanlar aynı işleri yapsalar bile, bunları neredeyse her an yapar hale gelmişlerdir. Süreçlerin, iş yapış şekillerinin, mekânlar, zamanlar ve çalışma koşullarının böylesine dönüştüğü bir ortamda, çalışan niteliğinin de aynı kalması beklenmemelidir (Deloitte, 2020). Dolayısıyla ortaya çıkan yeni çalışan nitelikleri daha dinamik ve daha yenilikçi, dijital çözümlerden yararlanan; işbirlikçi ve mobil özellikleri ile tanımlanabilmektedir. İşgücünün değişen niteliğine yönelik olarak Deloitte (2020) yapmış olduğu bir çalışmada ise çalışan niteliğinde yaşanan değişimi günümüz şartları bağlamında çalışan önceliklerinin değişimi üzerinden aktarmıştır. Özellikle Covid-19 sonrası hayatımıza giren yeni düzenlemeler ile birlikte çalışanların değişen öncelikleri empati yapabilme, güçlü iletişim kurma, kendini güvence altında hissetme, sağlık ve zindelik konularında daha fazla hassasiyet, iş güvencesi, etkin liderlik, kaygı yönetimi, dijital iş modeline geçişte uyum ve destek sağlanması gibi başlıklar olarak belirtilmiştir.

Çalışanlar ile ilgili bir başka değişim ise Robotik süreç otomasyonlarının ve akıllı süreç otomasyonunun kullanımı ile yaşanmaktadır. Robotik süreç otomasyonu (RPA), herhangi bir çalışan gibi bir iş sürecini yalnızca daha hızlı ve hatasız yürütmek üzere eğitilmiş dijital bir ekip üyesidir (Digital Workforce, 2020). Robotik süreç otomasyonunda (RPA), yazılım “robotları”, çok az varyasyona sahip, tekrarlayan, yüksek düzeyde yapılandırılmış faaliyetler gerçekleştirir (Muthusamy vd., 2020). Akıllı süreç otomasyonu ise, yapay zeka yeteneklerinin dijital işçi adı verilen bir yazılım aracısında RPA'nın otomatik yönleriyle birleştirildiği iş otomasyonunun bir sonraki aşamasını temsil eder (Gadam, 2019). Bu tip otomasyonlarının iş süreçlerinde kullanılmaya başlamasıyla ise dijital çalışan kavramı ortaya çıkmaktadır. Dijital çalışan, RPA, yapay zeka ve makine öğrenimin bir araya gelmesinden oluşan, , uçtan uca süreçlerin anlamlı parçalarını bağımsız olarak yürütebilen yazılım tabanlı emek teknolojisidir (IBM, 2021; Automation Anywhere, 2021). Dijital çalışanlar, planlama ve akıl yürütme, görüntü ve metin tanıma ve sınıflandırma gibi yapay zeka yeteneklerini birleştirerek, insan işi rollerine

ve sorumluluklarına karşılık gelen becerilere sahip olacaklardır (Gadam, 2019). Dijital sistemler çalışanların hayal gücü ve empati gerektiren daha yüksek değerli faaliyetlere odaklanmaları için fırsat sunmaktadır (CMI, 2020). Dijital çalışanların uygulamadaki örneklerine bankacılık, iletişim ve lojistik sektörleri gibi bazı sektörlerde rastlamak mümkündür. Turkcell robotik süreç otomasyonu (RPA) teknolojisini kullanarak rutin işlerin 7/24 hızlı ve hatasız bir şekilde yerine getirilebilmesi için bu dijital çözümlerden yararlanmaktadır (AA, 2021). IBM hizmetleri ekibi, Ocash'i dijital nakit uygulama uzmanı olarak kullanmaktadır (IBM, 2021). Benzer şekilde Arya, bazen basit muhasebe işlemleri yapan bir muhasebeci, bazen de karmaşık yönetim raporları hazırlayan bir uzmandır (Arya-ai., 2020).

Bu bölümde ele alınan çalışan, yönetici ve tüketici açısından değişen insan niteliği nezdinde çıkarılan değerlendirmeler; küreselleşme, teknoloji gibi etmenler başta olmak üzere birçok yeni dinamiğin yeni bir tüketici kavramını ortaya çıkardığı ve bu tüketici tipinin, çevrimiçi platformlar üzerinden alışveriş yapan, bir malın mülkiyetinden ziyade o mala erişebilir olmaya odaklanan, global kültürel değerleri benimsemeye daha yatkın bir kişilik olduğudur. Yöneticiler nezdinde bir değerlendirme yapıldığında günümüz ekosisteminde yaşanan dinamiklerin yeni bir yönetici tipini ortaya çıkarmasından ziyade değişen yönetici becerilerinden bahsetmek daha doğru olacaktır. Buna göre günümüzde değişen yönetici becerilerini çevresel farkındalık (stratejik bilinç), dijital teknolojileri kullanabilme becerisi, bilişsel yetenekler, hızlı problem çözme, yaratıcılık, inovatif düşünme yeteneği, hızla değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilme esnekliği ve dinamikliği, günlük sosyal ve duygusal yetenekler, işbirlikçilik, öz farkındalık, özgüven olarak belirtmek mümkündür. Son olarak çalışan nezdinde değerlendirme yapıldığında ortaya çıkan çalışan tipi iki açıdan değerlendirilebilmektedir. Bunlardan ilki dijital teknolojileri kullanma yeteneği kazanmış, günümüz Z kuşağı ve hatta Alpha kuşağı olarak da tanımlanan, değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilen daha nitelikli bir insani iş gücüdür. Diğerleri ise dijital çalışan olarak iş hayatında yer edinen robotik uygulamalardır. Görüldüğü üzere yaşanan değişimler sebebiyle insan kaynağı gerek nitelik gerek ise nicelik açısından değişime uğramakta ve bu değişim süreci örgütsel alanda da bazı değişimlerin yaşanmasını ister istemez tetiklemektedir.

2.1.6. Çevresel Ekosistemdeki Değişimler

Küresel sıcaklıklar her geçen yıl artış göstermekte ve küresel ısınma eğilimi geçmiş deneyimlere göre çok daha hızlı gerçekleşmektedir (National Geographic 2021). 1980 yılına kadar her 10 yılda ortalama sıcaklık 0,07 Santigrat derece artarken 1981'den bu yana artış oranı iki katından fazla olmuş ve 0.18 santigrat derece olarak ölçülmüştür (NRDC, 2021). NOAA Ulusal Çevresel Bilgi Merkezleri'nin 2020 Küresel İklim Raporuna göre 2020 yılı, küresel kara ve okyanus yüzey sıcaklığının ortalama + 0,98 ° C'den (+ 1,76 ° F) farklılaşmasıyla, 141 yıllık rekorda en sıcak ikinci yıl olarak ilan edilmiştir (NOAA, 2020; Lindsey ve Dahlman, 2021). Bu artışın bu kadar hızlı olmasındaki neden fosil yakıtların kullanılmasıdır. İnsan nüfusu artıkça tüketimin de bu yönde artış göstermesi fosil yakıtların kullanım hacmi de artırmaktadır. Fosil yakıtların yakılması ile de atmosferinde "sera etkisi" olarak bilinen etki meydana gelmektedir. Atmosferdeki aşırı ısı ise küresel ısınmanın artmasına sebep olmaktadır. Küresel ısınmanın artması aşırı kuraklıklara, orman yangınlarına, sellere, tropikal iklim değişikliği olarak adlandırılan fırtınalara ve diğer felaketlere sebep olmakta ve dünyanın dört bir yanındaki insanlara zarar vermektedir (NRDC, 2021).

Ekosistem belirli bir alanda bulunan canlı ve cansız varlıkların karşılıklı ilişkileri ile oluşan ve süreklilik temelli bir yapısıdır. Bu yapıyı oluşturan her bir unsur birbiri ile bağlantılı ve birbiri ile etkileşim halindedir. Bu noktada insan-çevre ve örgüt ilişkisi arasındaki dengeyi sağlayan dinamikler bu sistemlerin geleceği açısından kritik değerlerdir. Bir tarafın aşırı ve bilinçsiz bir hamlesi diğer taraflar üzerinde tahribat oluşturmakta ve sürdürülebilirliği riske atmaktadır. İnsanın doğal çevre ile ilişkisi, örgütsel yapıların bu anlamda çevre ile ilişkisi sistemin yaşam hakkını belirler niteliktedir. İnsanın var olduğundan itibaren çevre ile ilişkisine bakıldığında bu ilişkinin gün geçtikçe daha müdahaleci bir politikada ilerlediği görülmektedir (Rifkin, 2019). Özellikle sanayileşme ile birlikte ekonomik gelişmenin ön planda tutulması çevre sorunlarının daha fazla artmasına sebep olmuştur. Su, hava ve toprak kirliliği, doğal kaynakların bilinçsizce tüketilmesi, küresel ısınma gibi birçok çevresel sorun hem insan yaşamı hem de örgütlerin geleceği açısından risk oluşturmaktadır.

Ortalama sıcaklıklardaki artış ve yağış modellerindeki değişiklik tarımsal üretimi etkilemektedir. Mevsimlik sıcaklıklardaki değişimler bitki ve hayvanların yıllık döngülerini de kaydırabilmekle birlikte daha az verime de yol açabilmektedir (Avrupa Çevre Ajansı, 2019). Toprak veriminin azalmasına ek olarak ekilebilir alanların yok edilmesi, bu alanların şehirlere, yollara ve diğer altyapı tesislerine dönüştürülmesi de küresel iklim sorunu tetikleyen nedenler arasındadır. Özellikle toprağın ve yetişen bitkilerin atmosferdeki karbon dengesini sağladığı göz önüne alındığında ekilebilir alanların fazlalığı karbon depolarını arttırmanın en etkili yolu olduğunu ortaya koymaktadır. Tarımsal alanların yok olması artan dünya nüfusunun da etkisiyle bir gıda kıtlığına yol açabileceği gibi, soluduğumuz havadaki oksijen miktarını da tehdit etmektedir.

İklim değişikliğinin ortaya koymuş olduğu olumsuz sonuçlar sadece ulusal değil küresel bir sorundur. Bu yüzden ülkeler ve işletmeler, iklim değişikliğinin sonuçlarının oluşturabileceği zararlarını en aza indirgeyebilmek için çeşitli uluslararası protokoller ve anlaşmalara taraf olmaktadır. Bu protokol ve anlaşmalar; “Kyoto Protokolü”, “Paris İklim Antlaşması”, “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi”, “Viyana Sözleşmesi” ve “Montreal Protokolü” dür (Çelikkol ve Özkan, 2015; Gürbüz vd., 2019).

Bu protokoller ülkelerin, küresel ekolojik sorunlar sebebiyle bağımsız hareket etmesine engel olmaktadır. Asit yağmurları, petrol kirlenmeleri, su kaynaklarındaki azalma, florakarbon itici gazlar, radyasyon sızıntıları, zehirli atıklar ve bulaşıcı hastalıklar gibi küresel sonuçlar doğuran bir takım olaylar sebebiyle ulusal sınırlar anlamını yitirmekte ve ülkeleri ekolojik olarak birbirine bağımlı hale gelmektedir (Barber, 1996). Öyle ki dünyadaki her ülkenin çevresel konularda birbirine olan bağımlılıkları emisyon azaltımı konusunda piyasa bazlı mekanizmaların ortaya çıkmasını ve yeni bir piyasanın oluşmasını sağlamıştır. Karbon piyasası olarak tanımlanan bu emisyon ticaret sistemi iklim değişikliğiyle mücadele politikasının temel taşı ve sera gazı emisyonlarının maliyetini etkin bir şekilde azaltmak için kullanılan temel araçtır (EU ETS, 2021). Sistem, Kyoto Protokolü kapsamında yer alan tarafların emisyonları sınırlamak veya azaltmak için belirlenen emisyon sınırlarının kullanılmamış kısımlarını yani fazla kapasitelerini diğer ülkelere satma

imkanı vermektedir (UNFCCC, 2021). Uluslararası protokoller ve bu protokoller ile ortaya çıkan karbon borsası gibi mekanizmalar dünyanın neresinde olunursa olunsun iklim değişikliğine neden olan sera gazı probleminin ortak bir sorun olduğunun ve emisyonları azaltıcı eylemlerin işbirliği içerisinde alınması gerektiğinin örneklerini sunmaktadır.

İklim değişikliğinin yarattığı bu bağımlılık ile hem ülkeler hem de şirketler gelecek planlamalarını daha duyarlılıkla yürütmek durumunda kalmaktadırlar. Şirketler, en belirgin fiziksel risklerin yanı sıra (örneğin, aşırı hava olaylarının operasyonel etkileri veya su kıtlığının neden olduğu arz kıtlığı), toplumun iklim değişikliğine tepkisinden kaynaklanan teknolojilerde, pazarlarda ve iş maliyetlerini artıracak, mevcut ürün veya hizmetlerin uygulanabilirliğini zayıflatabilecek veya varlık değerlerini etkileyebilecek riskler ile karşı karşıya kalmaktadır (Caldecott vd., (2014). İklim değişikliği aynı zamanda iş fırsatları da sunmaktadır. Bu fırsatlar (Coppola Almanya vd., 2019);

- Şirketler kaynak verimliliklerini geliştirmeyi (örneğin enerji verimliliğini artırarak) ve böylece maliyetlerini düşürmeyi hedefleyebilir.
- İklim değişikliği yeniliği teşvik edebilir, daha az karbon yoğun olan veya başkaları tarafından karbon azaltımına imkân veren yeni ürün ve hizmetlere ilham verebilir.
- Şirketler tedarik zincirlerinin dayanıklılığını artırabilirler, örneğin yenilenebilir enerjiye geçerek fiyat açısından değişken fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltabilir. Bu eylemler birlikte, rekabet gücünü artırabilir ve yeni pazar fırsatlarının kilidini açabilir.

İklim değişikliği ile ilgili olarak bir diğer risk ise son yıllarda doğrudan fosil yakıt şirketlerine ve kamu hizmetlerine karşı giderek artan sayıda dava açılması ve bu da onları iklim değişikliğinin zararlı etkilerinden sorumlu tutması gelmektedir (Setzer ve Byrnes, 2019). Kurumsal sosyal sorumluluk açısından şirketlerin gelecek vizyonunda dikkat etmesi gereken ve stratejik kararlarını alırken çevreye daha duyarlı olması ve bu bilinç ile hareket etmesi gerekmektedir. Ortak bir gelecek inşa etmek için her bireysel hem de örgütsel açıdan çevreye daha duyarlı olmak ve teknolojik gelişmelerin çevresel sorunları minimize edebilecek amaçlar

doğrultusunda kullanımı sağlamak, bu konuda politikalar oluşturmak, sosyal sorumluluk bilinci oluşturmak gerekmektedir.

İnsan kaynağındaki değişim, rekabetin anlamında yaşanan değişim, teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin 80'li yıllardan bu yana değişen seyri, yeni iş modellerinin ortaya çıkması, yeni dünya düzeni ve kaos dinamikleri işletmelerin stratejik yönetim anlayışında değişikliğe yönelmesine ve yeni paradigmaların geçerli olmasına işaret etmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim Sürecinde Paradigma Değişimleri ve Değişimin Dinamikleri

Süreç içerisinde yer alan dinamiklerde yaşanan makro değişimler örgütler için kaotik bir ortam sergilemektedir. Kaos mevcut sistemlerdeki yapının bozulmasına yol açarken aynı zamanda yeni yapıların oluşmasına da fırsat sağlamaktadır. Buradaki temel düşünce kaosun bir başka düzene açılan bir kapı olmasıdır (Yakut, 2018). Dolayısıyla kaos mevcut yönetim anlayışını yıkarken yerine yeni bir anlayışı inşa etmektedir. Stratejik yönetim süreci açısından bakıldığında süreç içerisinde yukarıda belirtilen değişimler mevcut yapının yıkılmasına yerine yeni bir yapı inşa edilmesine ihtiyaç duyurmaktadır. Bu bölümde süreç üzerinde yaşanan değişimler bağlamında öngörülen yeni yapısal form ele alınacaktır.

2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Yapısal Dönüşüm

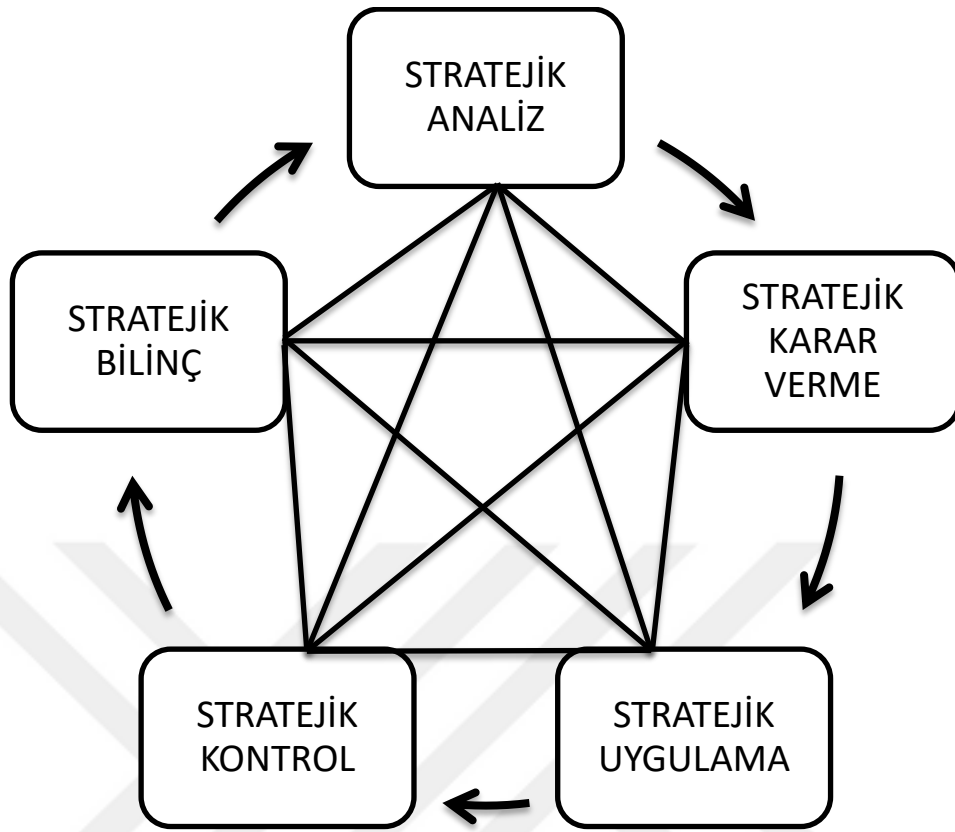
Stratejik yönetim süreci, literatürdeki birçok kaynakta farklı aşamalarda ele alınsa da (Steiner, 1969; Andrews, 1971; Hofer ve Schendel, 1978; Nutt ve Backoff, 1987; Mintzberg, 1990; Hunger ve Wheelen, 2003; Bryson ve Alston, 2004; Morden, 2007) genel olarak tüm süreçlerin ortak noktalarının beş aşamayı içerdiği görülebilmektedir. Hatta stratejik yönetim süreç örneklerinin ortak noktalarını özet niteliğinde Ülgen ve Mirze (2018)'nin çalışmasında görmek mümkündür. Ülgen ve Mirze (2018)'nin stratejik yönetim sürecine ilişkin modeli değerlendirildiğinde kendinden önceki modelleri özetleyici bir yanı olduğu ve ana aşamaları içerdiği görülmektedir. Diğer modellerin ortak noktalarının haricinde süreç özellikle stratejik bilinç ile başlatılmıştır. Kendinden önceki çalışmalarda stratejik bilince hiç yer verilmediği görülmektedir. Bu açıdan oluşturulan bu model diğer modellere göre

daha kapsayıcı kabul edilebilir. Ancak bir önceki başlıklarda ele alınan değişimi tetikleyen dinamikler ışığında stratejik yönetim sürecinin mevcut yapısında değişime ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada stratejik yönetim süreci ile ilgili değişimin öngörüldüğü ilk adım yapı ile ilgili temel adımlarda yaşanacak değişimlerdir.

Yapı ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar ve son 30 yıl içerisinde dünyada yaşanan değişimler göz önünde bulundurularak stratejik yönetim sürecinde yer alan temel adımlarda değişime gidilmesi gerektiği ve yeni bir model tasarımına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Önerilen/oluşturulan bu yeni modelin, sürecin ortaya çıkardığı kaos ortamında stratejik yönetimin etkinliğinin sağlanması açısından uygun bir model olduğu öngörülmektedir. Model beş ana adımdan oluşan bir stratejik yönetim sürecini belirtmektedir. Modelin diğer modellere kıyasla doğrusal değil döngüsel bir yapı içerisinde yer almasının gerekçesi stratejik yönetim sürecinin değişen dinamiklere cevap verebilme ve uyum sağlayabilme açısından daha uygun olduğu düşüncesindedir. Ayrıca döngüsel bir form stratejik yönetim sürecinin dinamik bir yapıda, kendi kendini yenileyen bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Model;

1. Stratejik Bilinç
2. Stratejik Analiz
3. Stratejik Karar Verme
4. Stratejik Uygulama
5. Stratejik Kontrol

olmak üzere beş temel adım olarak tasarlanmıştır (bkz. Şekil 2.1). Bu adımların belirlenmesine hâlihazırdaki çalışmaların ortak adımları dikkate alınmıştır. Bu modelde diğer modellere kıyasla farkı, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan adımların birbiri ile çok yönlü karşılıklı bir ilişki içerisinde yer verilmesidir.



Şekil 2.1. Stratejik yönetim süreci

Stratejik yönetim çıktıları her çalışmada farklılık gösterse bile tüm bu süreçlerin ortak bir amaca hizmet ettiği görülmektedir. Bu amaç örgütlerin geleceği öngörebilmesi ve gelecekte sürdürülebilirliğini sağlamasıdır. Çünkü stratejik yönetim süreci yöneticilere örgütün konumunu, çevresel değişim fırsatlarını fark etmelerini ve iç ve dış çevresel faktörlerin farkına varmalarını sağlayan bir süreçtir (Thompson, 1993). Bu yaklaşım da bir biri ile ilişkili aşamaları içeren bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin hem döngüsel hem de her adımın birbiri ile çok yönlü karşılıklı bir ilişki içerisinde olması gerektiği düşünülmektedir. Ortaya konulan modelin 21. yy ekosisteminde yer alan dinamikler açısından daha işlevsel olacağı düşünülmektedir.

Özellikle küresel alanda ortaya çıkan değişiklikler; yeni siyasi aktörler, ekonomik paradigmalara sorgulanması, finansal ve ekonomik krizlerin dalga boyunun ve etki alanının değişikliğe uğraması, rasyonel olmayan tüketici modeli,

toplumsal analizlerin yeni ya da yinelenen kavramlar üzerinden farklılaşması, iletişim ağlarını ve network kavramının insan doğasını – toplumsal yapıyı açıklamada belirleyici hale gelmesi, sağlık rejimlerinin ve politikalarının yeni fenomenlere yönelmesi, tarımdan savunma sanayine kadar genişleyen bir alanda farklı rekabet kavramlarının kendini kabul ettirme çabası, sivil inisiyatifler, yeni yerleşim alanı olan sosyal medyanın yeni anlamların keşfine ilişkin çabası ve benzeri birçok faktör göz önüne alındığında bu değişimin neden stratejik yönetim sürecinin başarısı için daha işlevsel olacağı ortaya çıkmaktadır (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2019). Bu çalışmada paradigma değişimlerinin arka planında son 30 yıl içerisinde değişimi tetikleyen (Friedman, 2002; Castells, 2008; Greenspan, 2008; Sohn, 2009; Bülbül, 2009; Öniş vd., 2013; Rifkin, 2015; Schwab, 2016; Dedyukhina, 2017; Banger, 2018);

- Zaman kavramına bakışın değişmesi,
- Yenidünya düzeninde ekonomi ve ticaret
- Endüstri 4.0 sürecinin ortaya koymuş olduğu büyük değişim
- Değişen insan kaynağı
- Çevresel ekosistemde ortaya çıkan farklılıklar
- İşbirlikçi yapıların önem kazanması

gerekçelerinin üzerinden tartışılmaktadır. Oluşturulan yeni modelin her bir evresinin yapı içerisindeki yerinin ve diğer evreler ile iletişiminin neden gerekli olduğunun, ayrıca içeriklerinde neden bir değişimin yaşandığının anlaşılması açısından yukarıda sayılan bu gerekçeler önemlidir. Sonuç olarak yaşanan değişimlerdeki süreklilik, yeni başlangıçların yanında yeni sonların oluşması, yapısal yenilikler, süreçlerde yaşanan değişimler yönetim ve örgütsel alanın da bu değişimlerden pay almasına sebep olmaktadır (Özalp, 2011). Stratejik yönetim sürecinde yer alan aşamaların gerek kendisi gerek ise içerdikleri unsurlarda bu bakımdan dönüşüm yaşanmak durumundadır. Bu bölümde her bir stratejik yönetim süreci adımı tek tek ele alınarak yapı içerisinde üstlendikleri yeni rolleri ortaya konulmak istenmektedir.

2.2.2. Stratejik Yönetim Sürecinde Değişim

Stratejik yönetim de paradigma değişiminin yapının yeniden oluşturulması ve oluşumun döngüsel ve çok yönlü karşılıklı bir ilişkiyi içeren bir form olması gerektiğinin altı çizilmiştir. Bu bölümde stratejik yönetim sürecinin adımlarının oluşturulan bu yeni form içerisindeki varlık gerekçeleri ve üstlendikleri roller, birbirleri arasındaki iletişim ağlarının gerekçeleri ele alınacaktır.

2.2.2.1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim süreci çevresel bir analizi içerisinde barındırmış olsa da çevresel analiz işletmelerin stratejik konumlandırmalarının korumada tek başına yeterli değildir. Son yirmi/otuz yıl içerisindeki ortaya çıkan rekabet baskıları, teknolojik gelişmeler, çevresel değişiklikler vb. gibi birçok neden, kuruluşları gelecek hakkında sağlıklı kararlar verebilmesini etkilemektedir. Tüm bu zorlukları ile başa çıkabilme kapsamlı kararların alınabilmesi ile doğrudan bağlantılıdır (Halis ve diğ., 2010). Özellikle hızlı gelişen ve karmaşık iş ortamlarında işletmelerin başarı elde etmesinde kritik olan şey adaptasyon ve hızdır (Lindgren ve Bandhold, 2003). Bu adaptasyon ve hız örgütsel yapının olmazsa olmaz özelliklerinden bir tanesi olmakla beraber aynı zamanda yöneticilerde de olması gereken bir yetidir. Bir başka açıdan yöneticilerin çevresel dinamiklere karşı farkındalığı ve basiret sahibi olması stratejik açıdan kritik başarı faktörlerinden bir tanesidir. Yöneticilerin bu yetisi yönetsel/stratejik bilinç olarak da adlandırılabilir. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlamalıdır.

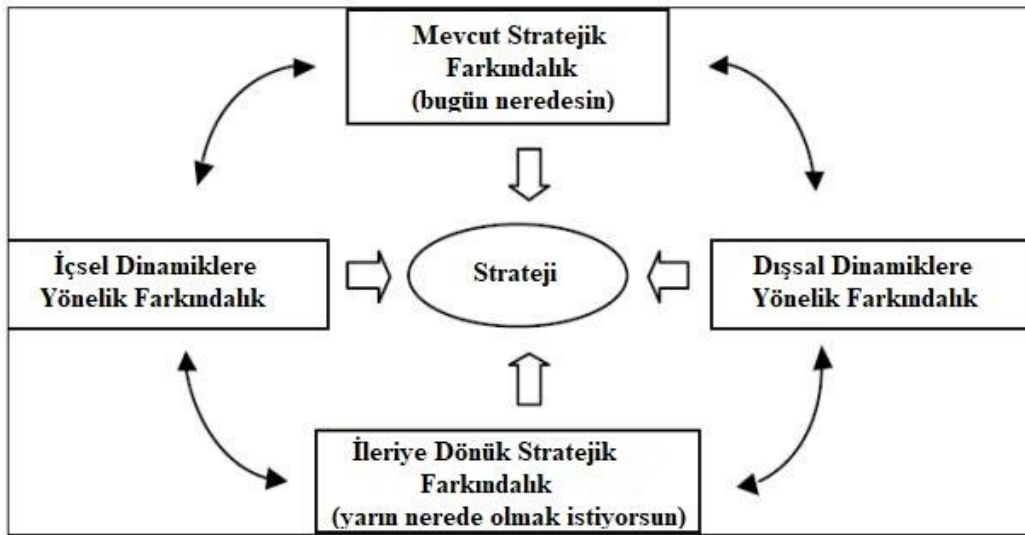
Önerilen yeni modelde stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlamaktadır. Stratejik bilinç literatürde çok fazla dikkat edilmeyen ama oldukça önemli olan bir değerdir. Yönetimsel bilinç, stratejinin oluşturulmasında etkili olsa da üst düzey yöneticilerin stratejik bilinç algılarının önemi akademik literatürde ya da iş hayatında nadiren yer verilmektedir (Stubbart, 1989). Genel olarak Ansoff (1965), Andrews (1971), Schendel ve Hofer (1979), Mintzberg (1990) gibi stratejik yönetim literatüründe yer alan öncü çalışmalarda yer verilmediği görülmektedir. Bunun temel sebepleri arasında stratejik yönetim ile ilgili olarak örgütler açısından uygulamada da çok fazla dikkat edilmeyen ve hatta önemsenmeyen bir konu olmasından kaynaklanabilir. Stratejik farkındalık/bilinç kavramı süreçler üzerinde

çalışmak için daha analitik zihinlere ihtiyaç duyulması gerektiğinden birçok açıdan göz ardı edilmiş ve iş dünyasında çok fazla dikkate alınmamıştır (Al-Khatib, 2018). Oysa bu çalışmaların aksine stratejik bilincin değerinin ne kadar önemli olduğu ve stratejik yönetim süreci içerisinde yer alması gerektiği görülmektedir.

Nitekim Stubbart (1989), bilişsel durum ve stratejik yönetim arasındaki bağlantıları araştırmaktadır. Çalışmasında modern bilişsel bilimin temellerini inceleyerek, stratejik bilinç ile alakalı son zamanlarda yapılan bazı araştırmaları gözden geçirmiştir. Sotarauta ise (1999) makalesinde tartışmaya açtığı konu stratejik yönetimin sürecinde stratejik bilinç oluşturulmasının gerekliliği üzerindedir. Stratejik bilincin, strateji süreci içinde çok önemli bir önkoşul olduğunu belirtmiştir. Bloodgood, ve Morrow (2003), stratejik bilinç konusuna işletme açısından içsel boyutta bakarak çevresel yapının değişmesine bağlı olarak içerisindeki dinamiklerin rollerini anlamak ve farkındalık oluşturmanın önemi üzerine eğilim göstermiştir. Al-Khatib (2018), çalışmasında stratejik farkındalık ile stratejik risk unsurları arasındaki ilişkiye odaklanmış ve elde ettiği sonuçlar stratejik farkındalığın artmasının stratejik risk etkisinin azalması anlamına geldiğini ortaya koymuştur. Halis ve diğ. (2010), çalışmalarında stratejik bilinç kavramının stratejik planlama başarısı ile ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Tukay ve diğ. (2012) yılında yapmış oldukları çalışmalarında stratejik planlama ve stratejik bilincin stratejik planlama faktörleri (stratejik planlamanın kurumsallaştırılması, vizyon ve misyon bildirimlerinin varlığı ve eylem planı, performans ölçümü ve paydaş analizi gibi) üzerinde etkilerinin olup olmadığını araştırmışlardır. Stratejik bilincin stratejik planlamanın kurumsallaşmasında önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Boiral ve diğ. (2014) çalışmalarında üst düzey yöneticilerin bilinç gelişimindeki çeşitli aşamaların, pratik anlamda, çevresel liderliği nasıl etkileyebileceğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin bilinçlilik durumlarının liderliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ülgen ve Mirze (2018), stratejik yönetim sürecinde stratejik bilinci en başa alarak ortaya konulan paradigma değişiminin en büyük destekçisi konumundadır. Ülgen ve Mirze'nin oluşturmuş olduğu (2018), stratejik yönetim süreci stratejik bilincin süreç açısından gerekliliğini ve bir önkoşul olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik bilinç, üst yönetim ekibinin öncülüğünde tüm örgüt üyelerini kapsayacak şekilde stratejik önceliklere ilişkin farkındalığa sahip olma derecesine atıfta bulunulur (Hambrick 1981). Stratejik bilinç, tüm zihinsel işlevleri toplayan ve yeniden aktive eden bir firmanın zihinsel kabiliyeti anlamına gelir. Temelde stratejik farkındalık, stratejik düşünme ve kişisel farkındalığın birleşimidir. Bu düşünme süreci, farkındalığınızı kuruluşunuzun kapılarının ötesine, sektörünüzün veya hizmet sektörünüzün sınırlarının, mevcut günlük gerçekliğinizin ötesine taşır (Conscious Governance, 2020A). Stratejik farkındalığı kuruluşun stratejik konumunu ve göreceli başarısını takdir etmek, rakiplere kıyasla yapılan eylemlerin nasıl ve neden yapıldığını bilmek ve dış çevrenin doğasını ve bir şeyleri değiştirme ihtiyacının kapsamını takdir etmek olarak da tanımlanmaktadır (Thompson ve Martin, 2010).

Pencarelli ve diğ. (2008) stratejik farkındalığın kapsamını Şekil 2.2’de da belirtmiştir. Stratejik bilinç yöneticilerin mevcut durum, gelecek ile ilgili muhtemel olasılıklar, içsel ve dışsal dinamiklere yönelik farkındalıkların bütününe kapsayan bir nosyondur. Herhangi bir tanesinin olmaması stratejik yönetim sürecinin başarısını etkileyebilme gücüne sahiptir.



Şekil 2.2. Stratejik farkındalık/bilinç kapsamı

Kaynak: Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2008, October). Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs). In paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.

Stratejik yönetim süreci açısından stratejik bilinç düzeyi, örgütlerin çevresel değişimlerin farkına varabilme, rakiplerin uyguladığı stratejileri takip edebilme, sürdürülebilirliği sağlayacak yeni stratejilerin ve fikir üretebilme kabiliyetini ve vizyon sahibi olma durumunu ifade eden kurumsal ve bireysel bir yetenektir (Atherton ve Hannon, 1997). Bir işletmenin ne olduğu, amacı, niyeti ve bu doğrultuda yürüttüğü faaliyetleri değerlendirmesi kısaca vizyon ve misyonun ne olduğu da stratejik bilinç tarafından belirlenmektedir. Vizyon ve misyon kavramı, işletmelerin varoluş amacı ve gelecek arzularını içermektedir (Çelik vd, 2019). Bu noktada işletmenin varlık nedeni, hangi sektörde hangi ürünler ile hangi müşterilere hitap edebileceği, rakiplerinden farklılaştığı alanların neler olduğu, stratejik bir nitelik taşımaktadır. Bu değerlerin belirlenebilmesi stratejik bilinci gerekli kılmaktadır. Vizyonun ve misyonun oluşturulabilmesinde bilincin dışarıda bırakılması demek var olan koşulların stratejik bir farkındalık ile değerlendirilmesini yapmadan sadece görselde durabilecek bir vizyon ve misyonun belirlenmesine sebep olacaktır. Böyle bir şirket misyonu ve vizyonu ise aslı yansıtmakta eksik kalır sadece yapmış olmak dışında bir etki taşımaz. Bu bağlamda stratejik bilincin kapsamı içerisinde Ülgen ve Mirze'nın sürecinde yer alan stratejik yönlendirme adımını stratejik bilinç evresinde zaten ele alınması gerektiğinin altı çizilmektedir.

Stratejik bilinç tanımı ve kapsamı ile ilgili önemli noktalar şu şekilde belirtilebilir (Conscious Governance, 2020);

- Çevrenizdeki değişen koşullara, özellikle anormalliklere dikkat etmek
- Müşterileri, ortaklar, paydaşlar ve genel olarak dünyada neler olup bittiğini merak etmek
- Ulusal veya küresel ortamda neler olduğunu düşünmek ve sektör veya kuruluş için çıkarımları aramak
- İlgili sektörlerde neler olduğunu anlamak
- İlginç eğilimleri veya tekrar eden verileri izlemek ve her zaman "Bu bizim için ne anlama geliyor?" diye sormak
- Kendine şu soruyu sormak: "Burada işe yaramayan nedir ve bu konuda ne yapmamız gerekiyor?"
- Toplanan veriyi açık fikirli ve önyargısız değerlendirmek

- Risk almak, bu riskleri son derece iyi yönetmeye hazır olmak ve fırsatların elden kaçmasına izin vermemek

Stratejiyi düşünebilme ve bilinçliliğe sahip olma becerisi, karmaşıklığı yönetmek ve çevrede hızlı değişimle başa çıkmak için kritik öneme sahiptir (Halis ve diğ., 2010). Stratejik olmak, ileriye planlamaktan çok çevrenin sürekli izlenmesi, hızlı tepki ve hızlı adaptasyonla ilgilidir. Bir yönetsel farkındalık ve anlam oluşturma açısından bakıldığında Namvar ve diğ. (2018), "karar verme için hedefe yönelik yorumların oluşturulduğu veri kaynaklarındaki benzerlikleri ve farklılıkları arayarak ve düzenleyerek belirsizliği netleştirme ve ortadan kaldırma süreci" olarak tanımlamaktadır. Stratejik farkındalık/bilinç kavramı karar vericiye stratejisini nasıl belirlemesi gerektiğine yönelik kapı açar. Farkındalık olmadan karar verici stratejiyi kullanırken piyasalardaki potansiyellerin ne olduğunu, pazar ortamını şekillendirmek için ne gibi imkânlarla sahip olabileceklerini kaçırma ve kafa kaşıklığı yaşama potansiyeline sahiptir (Al-Khatib, 2018). Bu nedenle, eğer örgüt hedeflerine ulaşmak için piyasa ortamında potansiyellerin neler olduğunu keşfetmek ve başka neler yapılabileceğini bilmenin en iyi yolunu bulabilmek için stratejik farkındalığı strateji ile birlikte çalıştırmalıdır (Bowman, 2017). Stratejik bilinç kişilerin çevresel fırsat ve tehditleri fark etme, eleştirel süzgeçten geçirerek kendi ile ilgili olanları belirli bir çerçeve içerisinde değerlendirme, bir sistem anlayışı ile hangi değerler ile ilgili olabileceğini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme olanağı tanıyan bir değerdir.

Stratejik bilinç bağlamında stratejik olmak daha çok sorgulama, tartışma, kazanılan deneyimlerin ve bilgilerin yeniden çerçevelenmesi, sürekli izleme, uyarlanabilir olma, beklenmeyene yanıt verme ve fırsat almaya her zaman hazır olma ile ilgilidir (Halis ve diğ., 2010). Farkındalık olmadan kuruluşlar, mevcut stratejinin hesaba katmadığı değişikliklere ve gelişmelere kolayca kör olabilir. Bu noktada en büyük sürecin etkin yönetilmesinden sorumlu olan stratejistlere, yönetici ve liderlere düşmektedir. Bilinç sahibi olmayan stratejistler, çevrelerindeki dünyada meydana gelen değişikliklerin farkında değildir. Stratejik yönetim sürecinin etkin yönetimi ve başarılı olabilmesi sürecin sorumluluğunu üstlenecek olan stratejistler ve yöneticiler, stratejik farkındalığa ve gelecek aklına sahip olmak durumundadırlar. Stratejik bilinç stratejistlerin tarama ve yorumlama verimliliğinden derinden etkilenir (Thomas ve

McDaniel, 1990). Eğer stratejistler bu bilince sahip olurlar ise çevresel dinamiklerde gerçekleştirilen eylemler ve tepkiler arasında var olan etkileşimi daha net anlayabilecek ve yorumlayabilecektir (Hallinger ve McCary, 1990). Aslında bu bakış açısı bir nevi çevresel değişimi anlamlandırma yeteneği olarak da görülebilmektedir. Yeni teknolojiler, küresel etmenler gibi çevresel dinamiklerin değişimi doğrusal ve öngörülebilir bir süreç değildir (Saghafian vd., 2020).

Bir teknolojiye uyum sağlama sresinden daha hızlı bir sürede yeni teknolojiler yeni değişkenler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla tüm bu değişimleri anlamlandırma, yeni paradigmaları yorumlama ve iş uygulamalarında ne gibi değişikliklere sebep olacağının farkına varma stratejistlerin ve yöneticinin sahip olması gereken yeteneklerden bir tanesidir. Bu açıdan stratejik bilincin olması gerektiği daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü stratejik yönetim süreci sadece salt bir planlamayı içeren süreç değil aynı zamanda çevresel dinamiklerin izlenmesi, anlamlandırılması, tepkilerin hızlı bir şekilde verilebilmesi, sahip olunan kaynaklar bağlamında değerlendirmenin yapılarak bu değişimler ile optimal uyumun sağlanmasını da içerisinde barındırmaktadır. Ancak bu şekilde çevresel karmaşıklık ve kaos etkin bir şekilde yönetilebilmektedir. Bu ilişkiyi etkin yönetecek stratejistin seçilmesi bu noktada gözetilmesi gereken bir gerekliliktir.

Stratejistlerin seçimi ve analizin gerçekleşmesi aslında “gelecek aklı” ve “sistematiik sorgulama” ve “fizibiliteci anlayış” bilincinin varlığı ile ilişkilidir. Genel olarak yöneticilerin çoğu gelecek kaygısı ile faaliyetlerini sürdürürler. Günümüzde birçok işletmenin CEO’su, CFO’su hem bireysel hem de örgütsel açıdan gelecekleri ile ilgili kaygı duymaktadır. Ancak gelecek kaygısı tam anlamıyla stratejik bilinç değildir. Stratejik bilinci gelecek kaygısı ile kıyaslandığında daha sistematiik bir yapısının olduğu görülebilmektedir. Stratejik bilinç, kaygıdan ziyade sistematiik bir biçimde çevreyi, çevrenin geleceğini, şirketinin paydaşlarının geleceğini, ailesinin geleceğini, çalışanlarının geleceğini ve şirketin geleceğini kurgulama aklı ile yaklaşır (Arıcioğlu ve Yiğitol, 2019). Stratejik bilinç sahibi yönetici bu dinamikleri sorgularken elde ettiği veriyi analiz eder. Bu süreci sadece kendi aklı ile yönetmez aynı zamanda başkalarının da aklını kullanır ve sezgilerinin elde ettiklerini anlamlandırmaya gayret gösterir ve nihayetinde öngördükleri yaşadıklarını ile

denetlerken bir yandan bu toplumun bir parçası olarak şirketini nasıl yönetmesi gerektiğini anlamaya çalışırken en uygun kararı vermektedir. Bu noktada stratejik bilinç aynı zamanda değişen insan kaynağının mevcut şartlarına da hizmet etmektedir. Stratejik yönetim sürecine rehberlik eden stratejist/yönetici, sürecin etkinliğini sağlayacak olan insan kaynağı ve sürecin çıktılarından yararlanacak olan paydaşlar stratejik bilincin altyapısını etkileme gücüne sahiptirler.

Stratejik bilinçle stratejistler, rekabet kurallarının ötesinde çalışır ve daha önce görülmemiş fırsatların zamanında tanınmasına izin verir. Bu düşünme süreci, farkındalık seviyesini örgüt sınırları dışında, sektörün sınırlarının ötesine taşımaktadır (Conscious Governance, 2020). Stratejik bilinç olmadan stratejistler düşünce sistemlerinde geleneksel yapıdan kurtulmakta zorlanmaktadır. Bu yapı içerisinde alınan kararlar da geçmişin etkilerini barındırmaktadır. Ancak çevresel şartlar eski şartlar ile aynı değil hatta daha da radikal değişimleri bünyesinde barındırmaktadır. Yeni dünya düzeni olarak nitelendirilen küresel ekonomik sistem geleneksel anlayışlar ile yönetilemeyecek kadar eşsiz dinamikleri içerisinde barındırmaktadır. Geleneksel düşünce sistemi yöneticileri genellikle geleneksel cevaplara götür ve geçmişte bu sorunu nasıl çözdük? Rakiplerimiz hangi eylemi gerçekleştiriyor? Sorularına geçmişte verilene cevaplar ile aynı tepkiyi ortaya koyar. Bu bakış açısı, yöneticilerin stratejik eyleme geçmeden önce çok fazla boş zaman harcamasına ve asıl yapılması gerekene çok az zaman ayırmasına sebebiyet vermektedir (Lindgren ve Bandhold, 2003). Şimdiki zamanda artık değişim öyle büyük bir hızla gerçekleşmektedir ki dikiz aynası jet hızıyla hareket eden bu değişimlerin takip edilmesinde işe yaramamakta, gelecek ile başa çıkma yolunda bilinmeyene yönelik korku yeni olanın eskiler ile aynı tutulması ve boşuna enerji harcanması hatasına sebep olabilmektedir (McLuhan, 2020). Şu anki küresel ekonomik sistem içerisinde şirketlere düşen görev çevrenin çözümlenmesi ve bu dinamikler ile başa çıkma alışkanlığının geliştirilmesi yan stratejik bilincin net bir şekilde ortaya konulmasıdır.

Stratejik bilincin stratejik kararların alınmasındaki önemini gösteren örneklerden biri de 2020 yılında tüm dünyada etki gösteren küresel virüs ile mücadelede en önemli silahlardan biri olan aşı üretiminde görülmektedir. Dünyada

aşı üreten ülkelere ve firmalara bakıldığında Çin (Sinovac Biotech), ABD (Moderna), Almanya (Pfizer-BioNTech) ve İngiltere (Oxford-AstraZeneca) ön plana çıkmaktadır. Bu firmalar birçoğu aşI üretimine ikili ortaklık/işbirliği ile başladığı görölmektedir. Bugün tüm dünyanın ihtiyaç duyduğu ilaç, işbirliğinin sonucunda elde edilmiştir. Bakıldığında her firma aslında tek başına bu aşIyı üretme kararını verebilme, ya da tüm dünya tek bir aşI için ortak bir noktada buluşma kararına varabilme olasılığına sahiptir. Ancak şirketlerin tek başına bu sürece başlamak yerine başka bir şirket ya da bir kurum ile ikili işbirliği içerisinde süreci tamamlama kararı aldıkları görölmektedir. Bu geleceğin yeni örgütsel eğilimini de ortaya koymaktadır. Şirketler, artık kendi dışındaki firmalardan soyutlanmak yerine stratejik amaçlarını birleştiren bir ortama doğru kaymaktadır (Saxenian, 1994). Küresel bir ekonomik sistemde kalıcı bir rekabet avantajı sağlamanın, rakiplerin ulaşamayacağı noktaya ulaşmanın en dinamik yolu bilgi ve kaynak paylaşımında yatmaktadır (Porter, 1998). Küresel bir ekonomide nerde duracağını bilmek, rekabet avantajını nasıl sağlayacağını bilmek stratejik bilinç ile ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin stratejik yönetim sürecinde işbirlikçi bir yapının parçası olup olmama kararı stratejik bilincin rehberliğinde verilmesi gereken bir karardır. Tüm olasılıklar içerisinde işbirliğine doğru yönelme kararı aslında stratejik bilincin yani yönetsel öngörünün bir sonucudur.

Yönetsel öngörü aynı zamanda stratejik yönetim sürecinin hizmet ettiği zaman aralığının belirlenmesinde de karar verici rolündedir. Zaman kavramının tanımlanmasında yaşanan anlam karmaşası gelecek ile ilgili net bir tanımlamanın yapılabilmesine de engel olmaktadır. Günümüzde birçok kişi zamanın akış hızının yüksek olduğunu söyleyebilmektedir. Eskiye kıyasla zamanın daha hızlı aktığını düşünmek çevrede yer alan dinamiklerde yaşanan değişimin hızı ile bağlantılıdır. Günümüz insanı bir enformasyon arenasında, 360° derecelik bir açıyla her yönden aynı anda gelen ayrıntılar ile mücadele etmek zorunda olan elektronik bir canlı haline gelmektedir (McLuhan, 2020). Bu kadar çok bilgi akışıyla mücadele etmek kişinin zaman algısını ortadan kaldırmaktadır. İnsanlar gibi şirketler de, kendini çevreleyen bu küresel ortamda birçok bilgi akışına maruz kalmaktadır. Bu kadar çok bilginin aktığı, ortamın bu kadar hızlı değiştiği bir dünyada değişimi takip etmeye çalışmak

zamana yönelik algıyı da değiştirmekte ve sürekli bir meşgale altında olmak anda yaşamayı eskiye kıyasla daha kısa hale getirmektedir. Dolayısıyla gelecek kavramına yüklenen anlam da değişime uğramaktadır.

Yeni teknolojiler, yeni ekonomik düzenler, toplumsal ve sosyal hayatta yaşanan gelişmeler işletmelerin gelecek tanımlamalarını değiştirmektedir. Bugün herhangi bir işletme için dünyanın dört bir yanından, genellikle bir fare tıklamasıyla sermaye, mal, bilgi ve teknoloji sağlayabilmektedir (Porter, 1998). Bu bilgi akışı öyle bir noktaya ulaşmakta ki artık gece ve gündüze yönelik ayırım ortadan kalkmış durumdadır. İçinde bulunduğumuz ekosistemde gerçek zamanlı şimdi, günün hangi saati olursa olsun, genellikle yanıt gerektiren bir yakınlıkta küçültülmüştür (Coleman, 2021). Zaman açısından sınırları olmayan bu küresel ekonomik sistem içerisinde şirketlerin ve ulusların nasıl rekabet edecekleri hakkındaki bilgi stratejik bilincin karar vermesine bağlıdır. Dolayısıyla stratejik bilinç, işletmelerin mevcut yapısal durumları ve çevresel şartları bağlamında işletmenin gelecek ile ilgili zaman sürecinin nasıl yönetilebileceğine yönelik rehberlik etme açısından işletmelere yol göstermektedir.

Stratejik bilincin stratejik yönetim süreci içerisindeki rolüne yönelik gerekçeler birçok açıdan ele alınabilir. Tüm gerekçelerin sonuçları stratejik bilincin işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu açıdan öne sürülen paradigma değişimi ile beraber stratejik yönetim sürecinin Şekil 2.3'deki gibi bir yapı üzerinden izlenmesinin stratejik yönetim çıktıları açısından gerekli bir önkoşul olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.2. Stratejik Analiz

Stratejik analiz stratejik yönetim sürecinin ikinci aşamadır. Etkili bir strateji geliştirmek için, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamı anlamak gerekmektedir. Stratejik analiz işletmelerin içsel ve dışsal çevrelerinin değerlendirilmesini ile stratejik karar vermede dikkat edilmesi gereken olası fırsatları ve tehditleri ortaya çıkarmaktadır (Papulova ve Gazova, 2016). Stratejik analizler sorunların ortaya çıkarılması, altta yatan nedenlerin anlaşılması ve bu faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi için ideal bir yöntemdir (Sternberg, 2009). İşletmeler zamanında ve gelecekte etkili bir karar alımı yapmak istiyorlar ise çevresel değişikliklerin

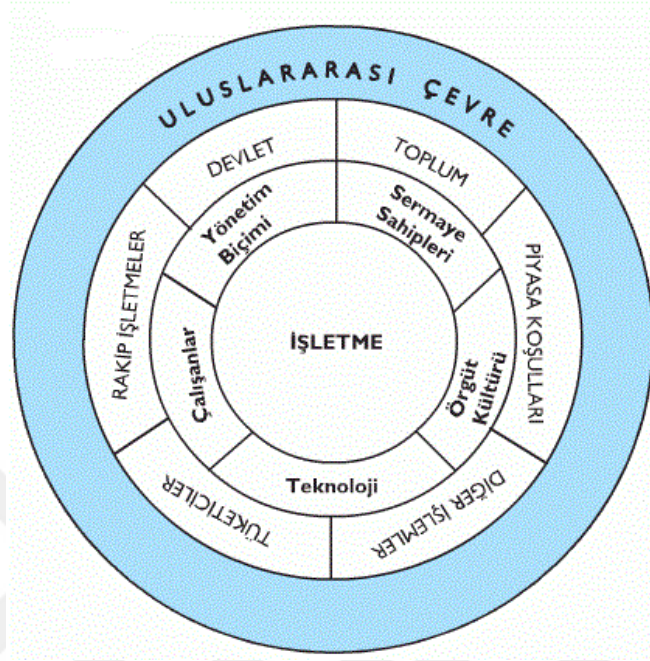
öngörülmesi için stratejik analiz yapmak zorundadırlar. Bu nedenle başarılı bir stratejik seçim/karar iyi bir çevresel analizin ve yönetsel bilincin eseridir.

Öncelikle stratejik analiz içerisinde daha doğrusu stratejik yönetim sürecinin en başından sonuna kadar şirketler, stratejilerine rehberlik edecek iyi bir stratejistlere ihtiyaç duymaktadır. Bilindiği gibi stratejistler stratejik karar vermede önemli bir rol oynarlar ve kuruluşa amacına ulaşması için yön sağlarlar. Kuruluşun misyonunu belirlemeye yardımcı olurlar, hedeflere karar vermekten, stratejiyi formüle etmekten ve uygulamaktan sorumludurlar. Bu stratejistler, kurum içindeki farklı düzeylerdeki yöneticiler olabileceği gibi kurum dışından profesyonel uzmanlar da olabilmektedir.

Stratejistlerin seçiminde bu özelliklere mutlaka dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü iyi bir stratejinin oluşması stratejistin ne kadar kalifiyeli olması ile doğrudan ilişkilidir. Çoğu kuruluş, tüketici zevklerindeki değişimler (örneğin, çevrimiçi ticaretin büyümesi) veya güçlü ikamelerin ortaya çıkması (örneğin, BlackBerry için Apple iPhone) dahil olmak üzere, dış ortamdaki değişiklikler nedeniyle çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Shivakumar, 2020). Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, çevresel ekosistemde yaşanan değişimler gibi daha bir çok yeni değişimin yaşandığı ekonomik sistemlerde kuruluşlar, kaynaklarını etkin yönetebilmek, rakiplerinden sıyrılmak ve adımlarını rahat atabilmek ve ileriye daha net görebilmek için stratejistlerin yukarıda belirtilen uzmanlıklara sahip olmasına ihtiyaç duymaktadır. Durumu iyi teşhis etme becerisine sahip bir uzman bu tür sorunlar ile karşılaştığında sorunları belirlemede ve alternatif müdahalelerin ekonomik faydalarını ve maliyetlerini değerlendirmede ve en uygun stratejinin belirlenmesinde üstün bir performans ortaya koymaktadır.

En iyi stratejistler, geçmişi anlayarak, bugünün zorluklarını kabul ederek ve mevcut koşullardan arzu edilen geleceğe geçmek için gereken adımları değerlendirerek geleceği tasarlayabilenlerdir. Bu nedenle stratejist işletmeyi çevreleyen sistemleri öncelikle iyi bilmeli ve çevre içerisindeki dinamikleri iyi gözlemlemelidir. İşletmenin çevresi iç, yakın ve uzak çevre olmak üzere ana üç katmandan oluşmaktadır. Bir sistem içerisinde işletmenin yer aldığı düşünülürken bu katmanların her birinde yer alan unsurların birbirlerini etkileyici bir iletişim

içerisinde oldukları görülmektedir. İşletmelerin çevresini oluşturan katmanlar en temel hali ile Şekil 2.3’de belirtilmiştir.



Şekil 2.3. İşletme ve çevresi

Politik çevre çıkarılan yasalar, alınan politik kararlar, belirlenen yönetmelikler tarafından işletmelerin faaliyetlerinde kısıtlayıcı rol üstlenebilmektedir. Özellikle üretim ve ticaretin uluslararası sınırları aştığı, ülke ekonomilerinin birbirine bağlı olduğu günümüzde politik faktörlerin etkileri daha da önemli hale gelmektedir. İşletmeler stratejik kararlarını almadan önce yapılacak analizlerde uluslararası nitelikteki eylemlerinde politik faktörlere de yer vermeleri gerekmektedir.

Ekonomik sistemlerin bir alt sistemi olan işletmeler sektör, ülke ve dünya ekonomilerindeki dalgalanmalardan etkilenmektedirler. Para arzı, faiz oranları, ödemeler, dış ticaret, enerji ve hammadde gibi kaynaklara erişim maliyetleri, ülkenin sahip olduğu altyapı ve yatırım düzeyi gibi makro çaptaki göstergeler işletmeler için önem arz etmektedir. Ekonominin büyüme, durgunluk ve kriz durumları genelde her işletme ve her sektörü güçlü biçimde etkiler. 2008 mali krizi, kurumsal muhasebe skandalı, Dot-com balonunun patlaması ve 11 Eylül terör saldırıları gibi yaşanmış örneklerde görüldüğü gibi ekonomik dalgalanmaların olumsuz sonuçları tüm ülke

ekonomilerine zarar vermektedir. Dolayısıyla ekonomik sistemlerde yaşanan değişimler işletmelerin stratejik karar alma süreçleri açısından dikkat edilmesi gereken dinamiklerin başında gelmektedir (Chanda, 2009).

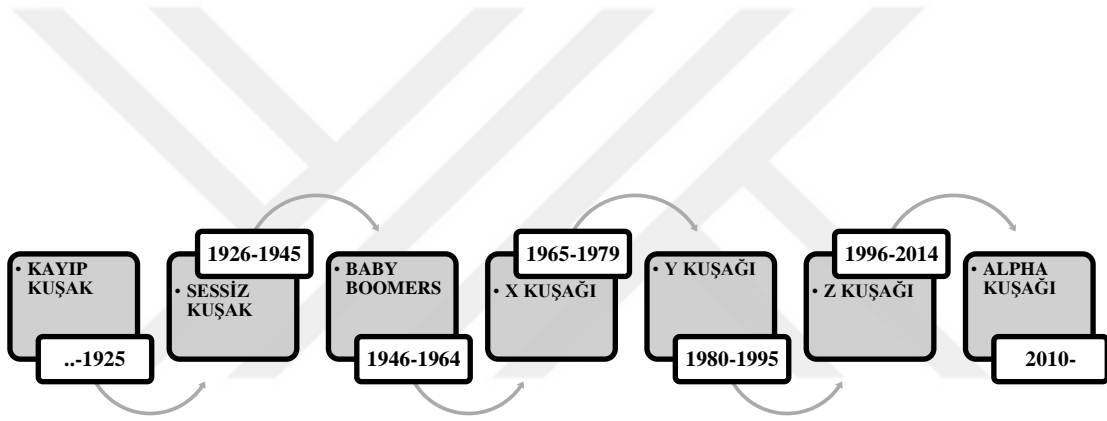
Teknolojik çevrede yaşanan gelişmeler de işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İşletmelerin makine ve teçhizatlar ile ilgili Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına yaptığı harcamayı, ARGE faaliyetlerine yaklaşımını ülkedeki ve dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler direkt etkilemektedir (İÜ, 2019). 1850-1930'lu yıllar arasında şöhretin doruğuna çıkan telgraf endüstrisi, 1950'li yıllara gelindiğinde kaybolmanın eşiğine geldi, bir zamanlar ülke ekonomilerinde önemli değişikliklere yol açmış olan bu teknoloji, yerini tek tuşlu cihazlara bıraktı. Benzer şekilde 1950 çelik endüstrisinin yıldızlarından olan teneke kutulu konserveler alümiyum endüstrisinde inovasyona ve yeni kullanım alanları arayışlarına yönelik hareketlenme ile el değiştirdi. Açma halkaları gibi kullanım açısından yeni icatların geliştirilmesiyle konservelerin ve içeceklerin paketlenmesinde alümiyum endüstrisi vazgeçilmez oldu. Dolayısıyla yaşanan teknolojik inovasyonlar sektörler arasında paranın akışını değiştirebilme gücünü ispat etmiş oldu. Schumpater'in tabiriyle yaratıcı yıkım gerçekleşti ve bir ürün hurdaya dönerken yerine yenisi konuldu. Bu örnekler teknolojik gelişmelerin sektörleri, işletmeleri nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Son dönemlerde yaşanan bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, özellikle internet teknolojisindeki gelişmeler de benzer şekilde iş dünyasını önemli derecede etkilemiştir. Özellikle 2011 yılından itibaren Endüstri 4.0 teknolojileri ile gündeme gelen dijital dönüşüm süreci birçok işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını kökten eklemektedir. Rekabette birçok taşın yerini şimdiden değiştirmeye başlamıştır. Endüstri 4.0 teknolojileri ile küçük ölçekli işletmelerde en az büyük ölçekli işletmeler kadar rekabette söz sahibi olmaya başlamışlardır. Ölçek ekonomisi yerini kitlesel üretime bırakmaktadır. Bahsedilen kitlesel üretim Gandhi'nin belirttiği gibi insanların kendi evlerinde yapacakları, kitleler tarafından yapılacak bir üretim şeklidir (Rifkin, 2015). Günümüzde 3 boyutlu üretim teknolojileri ile insanların kendi evlerinde basit bir takım ürünleri üretebildikleri örnekler görmek mümkündür. Sonuç olarak

teknolojik çevredeki bu gibi hızlı değişimler, bu çevrede bulunan faktörlerin işletmeler tarafından sürekli izlenmesi gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerin makro çevresinde yer alan ve işletme faaliyetlerinde etkili olan diğer çevresel unsurlar ise sosyal ve demografik çevrelerdir. Çalışabilir nüfus, doğum oranları, toplum içerisindeki yaş dağılımları, ölüm oranları gibi niceliğe ilişkin değerler işletmelerin planlamalarında analiz edilmesi gereken toplumsal konulardır. Dünya genelinde nüfus hızla yaşlanmakta ve genç nüfus oranı gün geçtikçe azalmaktadır (Tunç, 2014). Bununla birlikte, 35 yaşın altında çok sayıda insanın bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde bile, doğum oranları keskin bir şekilde düşmektedir. Örneğin Çin'de, 2040'a kadar 60 yaşın üzerinde 400 milyondan fazla insan olacağı tahmin edilmektedir (Hitt vd., 2012). Teknolojik gelişmelerin emeğin yerine kullanılabilir boyutlara ulaşması, insan gücüne duyulan ihtiyacın azalması, otomasyon sistemlerinin birçok alanda kullanılmaya başlanması aslında çalışabilir nüfusa olan ihtiyacı azaltıyor gibi görünse de ekonomik sistemlerin devamlılığı için yeni nesil teknolojileri kullanabilecek insan gücüne ihtiyaç hep olacaktır. Özellikle dijital teknolojilerin hayatımız girmesi yeni iş alanlarını ve yeni istihdamları gerektireceği için insan gücüne her daim gerek duyulacaktır (Gökalp vd., 2019). Ayrıca demografik yapı ülkelerin genel durumunu da gösteren önemli göstergelerden bir tanesidir. Peter Drucker'ın altını çizdiği gibi demografik yapıda meydana gelen her değişiklik bir nevi bir ülkenin geleceği hakkında tahmin yürütme imkânı sağlamaktadır (Aksoy, 2020). Aynı zamanda nüfus dinamiklerindeki değişme uzun vadeli değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimde toplumsal yapı dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli dinamiklerden bir tanesidir.

Günümüz toplumunun geçmişine bakıldığında İkinci Dünya Savaşı sonrasında yeni doğan sayılarında aşırı artış yaşanmış ve bu dönem nüfus patlaması yaşandığı için "baby boomers" olarak tanımlanmıştır (Bkz Şekil 2.4). Bu kuşaktan sonraki kuşak ise X kuşağı olarak adlandırılmış bu kuşak henüz teknolojik gelişmelerin çok yaygın olmadığı ve değişime karşı önyargı taşıyan bir kuşak olmuştur (Ayhün, 2013). Daha çok sabırlı, disiplinli, saygılı bir insan topluluğunun nitelendirilen kuşak zamanla teknolojik gelişmeleri sonradan gören kuşaktı ve bu gelişmelerin artması ile yerini Y kuşağı toplumuna bırakmıştır. Y kuşağı teknoloji ile çocukluk dönemlerinde

tanışan, değişime kolaylıkla uyum sağlayan kişilerin oluşturduğu kuşaktır (Nagy ve Kölcsey, 2017). Doğuşundan itibaren teknoloji ile iç içe olan kuşak ise z kuşağıdır. Sosyal platformları kullanmayı seven Z kuşağı son dönemlerde ikiye ayrılarak 2010 yılı sonrası doğanları Alpha kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Sterbenz, 2014; Suderman, 2016). Bu kuşak dijital bilgi teknolojilerini kendinden önceki kuşaklardan çok daha iyi kullanan kuşak olarak nitelendirilmektedir (Sterbenz, 2014a). Dolayısıyla bu kuşakların sınıflandırması bize yaşanan değişimlerin toplumun niteliğinde oluşturduğu etkiyi de görülebilmektedir.



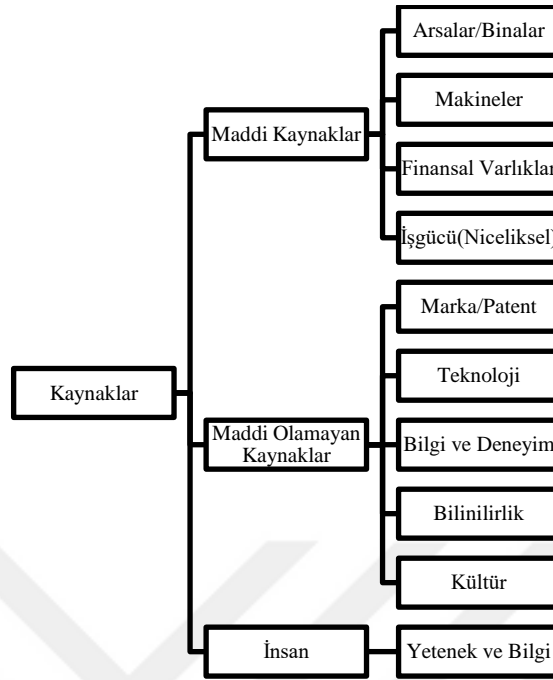
Şekil 2.4. Sosyal Kuşaklar

Kaynak: Cem, H. (2020). Sosyal kuşaklar. <https://t24.com.tr/yazarlar/hayri-cem-haftalik/sosyal-kusaklar,27722>

İşletmenin yakın çevresinde bulunan tüketicilerin, endüstriyel müşterilerin, rakiplerin profilleri, talepleri, değişen eğilimleri, müşteri memnuniyetine verilen önemin giderek artması gibi birçok değişken tüketicilerin işletmelerin gelecek ile ilgili kararlarında etkili olmaktadır. Özellikle son dönemlerde yaşanan gelişmeler yakın çevredeki unsurların profillerini gün geçtikçe değiştirmektedir. Tüketicilerin, rakip ve rekabetin tanımında değişim yaşanmaktadır. Rekabet sınırları, hangi rakipler ile mücadele içerisinde olduğunu belirlemek zaman geçtikçe daha da karmaşık bir

hale gelmektedir. Teknolojik gelişmelerin oluşturduğu inovatif güç ile mekan ve kişiden bağımsız üretimin gerçek olabileceğine ilişkin umut olmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte üretim için devasa fabrikalara gerek kalmadan küçük bir alanda da istenilen üretim verimliliği sağlanabileceği sistemler mümkün olmaktadır. İnsanlar evlerinin bir odasını üretim alanı olarak kullanmakta ve internetin sağladığı avantajları kullanarak satış yapabilmektedir (Rayna ve Striukova, 2016; Turbovich vd., 2017). Bugün instagram, letgo, dolap gibi teknoloji uygulamaları üzerinden tüketici konumundaki birçok kişi aynı zamanda satıcı olarak ellerindeki ürünleri başka tüketicilere satabilme imkanına erişmektedir. 3D teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlık kazanmasıyla bu durum daha da yaygınlaşacaktır. Her geçen gün yeni bir teknoloji, yeni bir gündem ile karşı karşıya kalan işletmeler için endüstri sınırlarının nasıl çizilebileceği, rakip olarak kimlerin hedef alınabileceği kafa karışıklığı oluşturmaktadır. Bu durum stratejik yönetim sürecinde rakiplerin, tüketicilerin hatta rekabetin analizinin yapılmasına da etki etmektedir.

İşletme iç çevresi ise maddi ve maddi olmayan varlıklar ve yeteneklerden oluşan bir bütündür (Bkz Şekil 2.5). Yönetim biçimleri, kültür, çalışanlar, yöneticiler, paydaşlar işletmelerinin içsel faktörlerini oluşturmaktadır. Bu noktada rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların işletmenin temel yeteneğinin bir parçası olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Değer zinciri analizi, finansal durum ve performans analizi, kritik başarı faktörleri analizi, swot analizi işletmelerin iç çevresini değerlendirmede kullandığı yöntemlerden birkaç tanesidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).



Şekil 2.5. İşletme kaynakları

Kaynak: Ülgen, Hayri, and S. Kadri Mirze (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Basım Yayın.

Stratejik karar verme sürecinde başarı aynı zamanda şirketin kaynaklarına ve yeteneklerine ve bunların etkilerinin anlaşılmasına da bağlıdır (Volna ve Papula, 2013). Bu noktada özellikle bilgi toplumu ile ön plana çıkan insan kaynağının gelişimi stratejik yönetimin başarı için önemli bir kriterdir. İnsan, sahip olduğu düşünce yapısı, eşsiz bilgi birikimi, yetkinlik ve yeteneği ile farklılığın sağlanmasında en önemli kaynaklarından biridir. Bu yüzden insanın gelişim eğrisi bize birçok açıdan ipucu sağlamaktadır. Geçmişe kıyasla insanın (dolayısıyla toplumun) yetenek gelişimine ve insan-çevre ilişkilerine bakıldığında bu gelişim net olarak değerlendirilebilmektedir. Avcı toplum, tarım toplumu, endüstriyel toplum, bilgi toplumu ve 'geleceğe cesurca meydan okuyan' bir kültür yaratma hedefiyle ortaya çıkan ve insanlığın gelişiminde beşinci evre olarak görülen akıllı toplum (Toplum 5.0) sıralaması (Koçak, 2020) değişen hayat şartlarının insanın yetenek gelişimindeki basamaklarını göstermektedir. Bu durum çağın teknolojik gelişimi ile paralellik göstermektedir. İnsanın niteliğindeki dönüşümün stratejik yönetim açısından neden önemli olduğu ise değişen yönetsel bakış açısında saklıdır. Örgütsel yönetimin kalbi ve beyni kişilerden geçmektedir. Bu açıdan insan sahip olduğu nitelikler stratejik yönetimin esaslarında da değişime yol açmaktadır. Bugün her

işletmede stratejik yönetimin başarı ile uygulanması sahip olunan kültür ve insan değerleri ile eşleşmektedir (Kahveci, 2008). Bir strateji her ne kadar birçok değişimin öngörülmesi ve bu değişimlerden hareketle şirketin başarısını daha da artırmak için atılacak adımları içerse de bu belirlenen yolların uygulamaya aktarılması aslında şirketlerin sahip oldukları kurum kültürü gibi yazılı olmayan kuralları ve insan kaynağının sahip olduğu yönetsel bakış açısı tarafından belirlenmektedir. Bir stratejiyi hayata geçiren ve buna uygun ortamı sağlayan aslında şirketin kültürüdür (Morgan, 1993). Bu kültürün arka planında ise bu kültürü oluşturan insanların duruş ve düşünceleri yatmaktadır. Bunun vurgulanmasındaki amaç stratejiyi uygulayacak olanın insan olmasından ötürüdür. Eğer kurumsal başarıyı sağlayacak olan yeni stratejiler, yöntemler ve yollar kurum paydaşları tarafından benimsemez ve uygulamaya aktarmaz ise hiçbir strateji gerçek anlamda var olmaz. Bu nedenle insan kaynağı stratejik yönetim açısından işletmenin fiziksel diğer kaynakları kadar rekabette önemli bir değerdir (Cania, 2014). Stratejik yönetim sürecinin başarısında da etkisi büyüktür.

Bu noktaya kadar stratejik analizin kapsamına yer verilmeye çalışılmıştır. Stratejik analizler, başlangıçtaki durumu değerlendirmemize, şirket içi ve dışı durumu değerlendirmemize, ortamda değişikliklere neden olacak faktörleri ortaya çıkarmamıza olanak tanımaktadır (David, 2013). Bu açıdan stratejik analizin iki temel işlevi bulunmaktadır.

- Mevcut durumun belirlenmesi
- Gelecek için öngörü oluşturmak

Mevcut durumun değerlendirilmesi ve gelecek için bir öngörü oluşturmak çevresel bir taramayı gerekli kılmaktadır. Bunun öncesinde işletmenin çevresinde yer alan katmanlar ve bu katmanları oluşturan unsurların neler olduğu ve nasıl değişim yaşadığının bilinmesi gerekmektedir. Bu açıdan bu unsurların günümüz şartlarında nasıl evirildiğine ve işletmeler açısından özellikle stratejik yönetim sürecindeki etkileri açısından önemine dikkat etmek gerekmektedir.

Çevresel analiz, gelecek için öngörü oluşturmak için strateji formülasyonunun hayati bir unsuru olan zamanlama sorununu da dikkate almalıdır. Bu noktada geleceği zaman açısından nasıl değerlendirildiğine odaklanmak gerekir. Stratejik planlama/yönetim özünde genel kabul gördüğü üzere gelecek ile ilgili bir

kaygı barındırmaktadır (Aktan, 2003; Kahveci, 2008). İlk önce planlama anlayışı ile başlayan daha sonra stratejik bir boyut kazan yönetim anlayışı ve kaygı, geleceğe ilişkin belirsizlik düşüncesi ile bir bütünlük içerisinde. Sanayi devrimi ile şekillenen zaman kavramı ve sonrasında yaşanan gelişmeler işte bu geleceğe bakış açısında kesinlik algısı ortaya koymaktadır. Daha öngörülebilir gelecek, kesinlik ve hesaplanabilirlik düşüncesi stratejik yönetimdeki planlama ufkunun kesitlerinin daha keskin ifadeler ile ortaya konulmasına neden olmuştur. Bu kesinlik gelenekselleşen ve yıllar boyunca şirketlerin planlama faaliyetlerini şekillendiren bir ayırım olmuştur. Bu geleneksel anlayış içerisinde 1 yıla kadar olan süre kısa vadeli dönem olarak belirtilmektedir (Indeed, 2020a). Genellikle şirketler 1 yıllık dönemi mali dönem olarak değerlendirmektedir (Downes, 2001). Bir yıllık dönemler daha çok taktiksel planların/faaliyetlerin yürütüldüğü ve geleceğe yönelik kaygının stratejik bir boyutta yaşanmadığı dönemlerdir. Kısa vadeli dönem için üretilen planlar, nakit akışını iyileştirmek veya yeni bir ürün başlatmak gibi kısa vadeli ihtiyaçlara yöneliktir. Taktiksel kararlar, kuruluşun performansının dış değerlendiriciler tarafından değerlendirildiği mali yılla ilgilidir. Bu dönem normal şartlarda vergi dönemine bağlıdır. Taktik kararların odak noktası ise genellikle verimlilik (Ackoff, 1990).

Kısa vadeli dönem için yöneticiler planlamada, başarıya ulaşmak için şu kavramları hesaba katabilirler (Indeed, 2020):

- Nakit akımı
- Bütçe
- Sermaye tasarrufu
- Hisse senedi yatırımları
- Organizasyon
- İletişim
- Ağ kurma yeteneği
- Günlük rutinler

Orta vade ise 1 ile 5 yıl arasında sınırlanmış dönemdir. Mintzberg (1998), 5 yıldan az olan vadeleri orta vadeli planların yapıldığı dönem olarak değerlendirirken, bu dönemin kısa vadeli operasyonel planlardan oluştuğunu

belirtmiştir. Operasyonel planlama, daha çok teknik hedeflere hitap ederken, orta vadeli planlama, şirketlerin kısa vadeli sorunlara daha kalıcı çözümler bulması ve bunları uygulamaya aktarmasına katkı sağlamaktadır. Operasyonel kararlar yakın gelecek, yarın ve sonraki gün veya hafta ile ilgilidir ve hayatta kalmaya odaklanır (Ackoff, 1990). Ayrıca orta vade için geliştirilecek planlar kısa vadeli hedeflerin netliğini uzun vadeli planlamanın derinliği ile bir araya getirdiği için önemli görülmektedir (Gartenstein, 2018).

Geleneksel anlayışa göre 5-10 yıl arası ise uzun vade olarak kullanılmakta ve uzun vade ekonomik kalkınmanın beş ve dört yıllık planlar olarak belirlendiği 1950'lerde ve 1960'larda ortaya çıkmıştır (Pacios, 2004). Son kısım yani 5-10 yıl arası daha önceden de belirtildiği üzere stratejik yönetim ile ilişkilendirilen stratejik planlamanın karşılığı şeklinde ele alınmaktadır. Uzun vadeli dönem stratejik planlama olarak belirtilen, işletmelerin uzun dönem hedeflerinin ve öngörülerinin yer aldığı, stratejik planların faaliyete geçirildiği dönemdir. Uzun vade için üretilen planlar şirketin sosyal, ekonomik ve politik ortamındaki rekabet durumuna tepki vermektedir (Carlson, 1990). Orta vadeli planlardan sonraki aşamalarına kadar ortaya çıkan sermaye projeleri veya gelecekteki diğer olaylar stratejik boyutta yürütülen planlardır (AIM, 2020B). Stratejik kararlar, yeni ürünlerin geliştirilmesini (eskileri değiştirmekten farklı olarak), yeni ürün kaynaklarının geliştirilmesini (örneğin yeni bir petrol veya bir mineral kaynağı) veya yeni bir işletmeye girmeyi kapsayacak kadar uzun bir dönemle ilgilidir (Ackoff, 1990).

Literatürde uzun dönemi 5 yıl ve üzeri olarak değerlendiren çalışmalar Çizelge 2.1'de özetlenmiştir. Ansoff (1957), çalışmasında uzun dönem olarak beş yıllık bir süreyi öngörmüştür. Ona göre 5 er yıllık dönemler şirketlerin uzun dönem planlamasına konu alan zaman dilimi içermektedir. Mintzberg ve arkadaşları (1998), uzun dönem tanımlamasında kullanılan vade süresini 5 yıl olarak belirtmiştir. Hatta aynı eserinde stratejik yönetim ile ilgili olarak ortaya konulmuş olan strateji okullarının benimsediği zaman anlayışının da geleneksel yapı ile benzer olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise bu uzun dönem kavramı 5 yıl ve üzeri olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar Hofer ve Schendel (1978), Hamel ve Prahalad (1996), Das, (1991), Ali ve Shaw (1988), Eren ve diğ. (2000), Glaister, ve Falshaw

(1999) gibi stratejik yönetim literatürüne önemli katkılar yapmış bilim insanlarının çalışmalarıdır.

Çizelge 2.1. Uzun dönem kavramı 5 yıl ve üzeri olarak ele alan çalışmalar

Uzun vadeyi 5 yıl olarak değerlendiren çalışmalar	Uzun vadeyi 5 yıl ve üzeri olarak değerlendirenler
H. Igor Ansoff (1957)	Hofer ve Schendel (1978)
Mintzberg ve diğ. (1998)	Ali ve Shaw (1988)
	Das, (1991)
	Hamel ve Prahalad (1996)
	Glaister, ve Falshaw (1999)
	Eren ve diğ. (2000)

Genel olarak geleneksel yapı içerisinde özellikle 1990'lı yıllara kadar yapılmış literatürdeki bu ve buna benzer çalışmalarda ele alınan geleceğe ilişkin sınıflandırmaya bu şekilde yer verilmiştir. Bu sınıflandırma özellikle modernizm ile birlikte kamuda ortaya çıkan planlamacı anlayışın bir öğretisi olarak görülmektedir. Ansoff, Mintzberg gibi stratejistler kamunun ortaya çıkardığı bu planlamacı anlayışı 80 li yıllara kadar başarı ile taşımışlardır. Ancak 1980'li yıllarda ortaya çıkan tartışmalar, postmodernizm bakış açısının yaygınlaşması ile bu planlamacı anlayışta çöküşler yaşanmaya başlamıştır. Bu çöküşün temel sebepleri 80'li yıllarda başlayan ve günümüze kadar devam eden süreçteki çevresel dinamiklerde yaşanan dönüşümdür. Özellikle 30 yıl içerisinde yaşanan şirket büyümeleri ve örgütlerde yaşanan yapısal değişimler uzun vade ile ilgili zaman kısıntısını ortadan kaldırmakta ve bu süreyi 10 yıl ve üzeri bir döneme odaklanmak olarak yeniden tanımlanmasına sebep olmaktadır. Hatta bu sürenin şirketlerin ölçek büyüklüklerine göre 20 ve 30 yıla kadar da çıkabileceği tartışılmaktadır. Özellikle bazı sektörlerde yer alan firmalar (Enerji sektörü gibi) faaliyet gösterdikleri sektörün gerekliliği üzerine uzun soluklu işler yürütmekte ve 5 yıl gibi süreler bu firmalar için kısa döneme tekabül etmektedir. Böyle firmaların faaliyetleri uzun soluklu ve esner yapıda olduğundan strateji belirlerken de ölçek büyüklüklerine göre zaman dilimini benimsemektedirler. Diğer taraftan tüketici profilinin ve davranışsal iktisat üzerinden bugünün ve kısa süreli geleceğin artık daha anlaşılır olması, öngörü sürecini karmaşıktığı kadar

da güçlendirmektedir (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2019). Dolayısıyla stratejik yönetimde şirketler gelecek ile ilgili planlama dönemlerini geleneksel anlayışın aksine daha uzun bir perspektiften ele alarak, daha uzun süreli hesaplamaları yapmaya ve denetleme/doğrulama aralığını (3 ay, 6 ay gibi) ise daha sıklaştırmaktadır.

Çoğu yönetici, 1-2 yıllık planlamalarını uzun vadeli olarak adlandırır, ancak gerçek uzun vadeli planlama, en azından yaklaşık olarak, bunlarla ilgili daha önemli fırsatların, ihtiyaçların veya gerekli karar sürecinin algılanması ve etkilerinin gözlemlenmesi dahil olmak üzere yapılacak faaliyetleri kapsamı gerekmektedir (Karger ve Malik, 1975). Zaman kavramının stratejik yönetim anlayışı içerisinde esneklik kazanması, uzun vade kavramının niteliğinin değişmesi ve bununla beraber daha kısa süreli kontrollerin yapılması da bu değişikliklerin günümüz rekabet dünyasındaki yansımaları olmuştur. Özellikle çevresel türbülansın rekabet üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde stratejik bakış açısında esnek planlama ve esnek bir stratejik yönetim sürecinin önemini daha da ortaya koymaktadır (Eppink, 1978).

Çizelge 2.2. Zaman kavramına yönelik bir esnek bakışı benimseyen çalışmalar

Referanslar
Bonn ve Christodoulou (1996)
Glaister ve Falshaw (1999)
Stonehouse ve Pemberton (2002)
Loewenstein ve diğ. (2003)
Albrechts (2004)
Poister (2010)
Kalpande ve diğ. (2010)
Dibrell ve diğ. (2014)
Özer (2015)

Ortaya atılan değişim literatürde de karşılık bulmaktadır (Bkz Çizelge 2.2). Yapılan incelemelerde stratejik yönetim alanında yapılmış çalışmalarda zaman kavramına yönelik bir esnek bakış açısının kazanıldığı görülmektedir. Dibrell ve diğ. (2014), çalışmasında çevresel faktörlerdeki değişim ve bu değişimin rekabet ortamında oluşturduğu belirsizlik ile stratejik yönetim üzerinde durmuştur. Belirtmiş olduğu gerekçeler üzerinden stratejik planlama olarak ele alınan uzun dönem

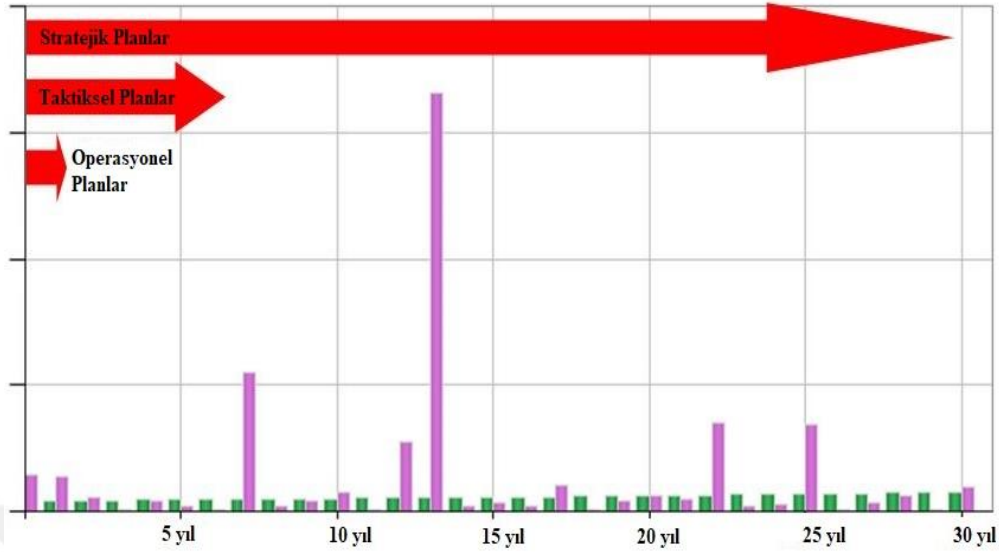
algısının esnekliği üzerinde durmuş ve çalışmasında firma büyüklüğü, esnek planlama, inovasyon ve firma performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Dibrell ve diğ. (2014) de ifade ettiği gibi inovasyon, bir firmanın stratejik planlama sürecinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinden kaynaklanmanın tersine, planlama esnekliği yoluyla dış çevreye verilen tepkiden kaynaklanan bir eylemdir. Bu durum Porter'ın (1991) stratejinin dinamik bir yapısının olması gerektiğini ifade etmesi ile de desteklenebilir.

Glaister ve Falshaw (1999), Stonehouse ve Pemberton (2002) da benzer olarak çalışmalarında stratejik planlama dönemleri ile ilgili olarak geleneksel bakış açısından farklı bir yaklaşım benimsediklerini göstermektedir. Özellikle çalışmalarında stratejik planlamayı 5 yıldan daha uzun bir süre olarak 10 yıl ve üzeri bir vade olarak değerlendirmektedirler. Hatta Stonehouse ve Pemberton (2002), yapılandırılmış bir planlama döneminin, hızlı ve çalkantılı değişim zamanlarında açıkça uygunsuz olmakla birlikte, bir kurumun hayatta kalması ve ilerlemesi için daha uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Benzer şekilde Poister (2010), çalışmasında performans değerlendirme sürecinin stratejik yönetim açısından bir uzun dönem olarak 10 yıl ve üzeri bir sürede performans değerlendirmenin stratejik yönetim açısından bir bilgilendirici olduğunu ifade etmiştir. Bonn ve Christodoulou (1996), planlama sistemlerinde daha fazla esnekliğe doğru gidildiği, ana planlama çabasının, 1-3 yıllık operasyonel planlamaya ve 5-10 yıllık uzun vadeli planlamaya hatta gelecek ufkunun 10- 20 yıllık bir zamana tekabül ettiği ve bu ufuk ile planlama yapıldığını belirtmiştir.

Giderek daha fazla endüstri, teknolojik gelişmeler ve geleneksel endüstri sınırlarının ortadan kalkması nedeniyle hızlı değişimin zorluklarıyla karşı karşıya olduğundan, hızlı hareket eden ortamlarla ilgili yapılan araştırmaların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu çalışmalar stratejik esneklik kavramına yönelmektedir. Stratejik esneklik, kaynakların uyarlanabilir kullanımını, süreçlerin yeniden yapılandırılmasını ve dolayısıyla dinamik olarak değişen ortamlara hızla yanıt verme becerisini desteklemektedir (Sanchez, 1995; Nadkarni ve Narayanan, 2007; Helfat ve Peteraf, 2009; Schreyögg ve Sydow, 2010; Zhou ve Wu, 2010). Stratejik esneklik, kuruluşların kaynakları değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde yeniden

planlamalarını ve etkili kullanmalarını sağlayan önemli bir dinamik yetenek olarak sınıflandırılmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Stratejik esneklik kavramı sabit bir stratejiden ziyade değişen çevresel şartlara uygun olarak stratejinin güncellenmesini temel almaktadır. Son dönemde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda da stratejik planlama dönemleri ile ilgili olarak da bir zaman ifadesinden daha çok esnek zaman/esnek planlama kavramlarına yer verildiği saptanmıştır. Planlama esnekliği, bir firmanın stratejik planının çevresel fırsatlar / tehditler ortaya çıktıkça değişme kapasitesi anlamına gelir (Barringer ve Bluedorn, 1999). Literatürde esnek zaman/esnek planlama kavramlarına yer veren çalışmalar arasında Albrechts (2004), Kalpande ve diğ. (2010), Özer (2015), Loewenstein ve diğ. (2003), Farjoun, (2002) gibi birçok kişinin çalışmaları sıralanabilir.

Farjoun, (2002), stratejik yönetime organik bir perspektiften bakmaktadır. Farjoun, (2002), stratejik yönetimin tekrarlayan bir süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Stratejik yönetim zaman zaman değiştirilmesi gereken ve devam eden bir süreçtir. Gamble ve arkadaşları (2013), çalışmasında uzun dönem ile ilgili olarak herhangi bir kısıtlama belirtmeksizin uzun vade de oluşturulacak hedeflerin, organizasyonu şu anda devam etmekte olan eylemlerin şirketi daha sonra nasıl etkileyeceğini düşünmeye zorlaması gerektiğine dikkat çekmiştir. Uzun dönem tanımlamasında çevresel belirsizliği de vurgulayarak belirtmiştir (Gamble ve diğ., 2013). Das (1987), çalışmasında stratejik planlama anlayışının kişilerin geleceğe yönelik bakış açılarından bağımsız olamayacağını belirtmiştir. Geleceğin ne kadar uzak olduğu aslında kişilerin onlara yüklediği anlamdır. Yapılan çalışmalarda kişilerin uzak geçmişe odaklandıktan sonra geleceğe bakış açıları sorulduğunda geleceği daha uzun bir dönem olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı aslında stratejik yönetimde uzun dönem algısının hem yönetici, paydaş ve çalışanlardan bağımsız olamayacağını hem de bu zaman algısının artık daha da gelişmekte olduğunu bizlere göstermektedir. Asset Insight Management şirketi (2020), stratejik yönetimde uzun dönem ile ilgili planlama ufğunun tipik olarak 20-30 yıl ileriye baktığını belirtmiştir (Bkz Şekil 2.6). Hatta yine aynı şirket stratejik ufuk kavramını 30 yıllık bir dönem boyunca uzun vadeliyi ve uzun vadeli olayları dikkate almak olarak tanımlamaktadır (AIM, 2020A).



Şekil 2.6. Temel yıla göre üç planlama ufku

Kaynak: AIM (2020C). https://www.assetinsights.net/Glossary/G_Planning_Horizon.html

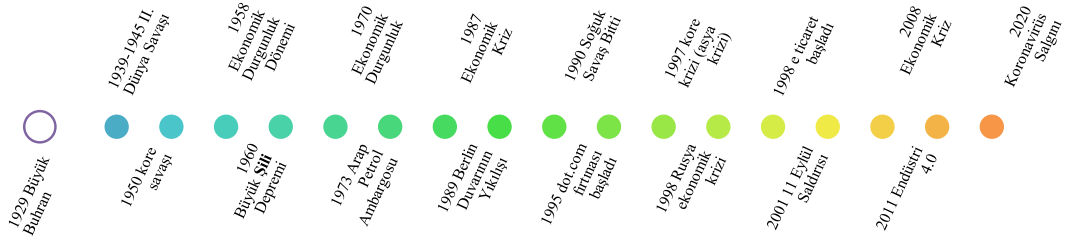
Albrechts (2004), stratejik yönetim sürecini yeniden değerlendirmiştir. Ona göre zaman içinde stratejik yönetim süreci dinamik ve yaratıcı bir süreçtir ve sürecin herhangi bir noktasında mümkün olan en iyi kararların alınabilmesi için değişikliklerin yapılması gerekir. Böylelikle uzun vadeli bir vizyon kazanılmış olur. Albrechts (2004), çalışmasında uzun dönem vurgusunu geleceğe yönelik zaman kısıtı belirtmeksizin yapmıştır. Kalpande ve diğ. (2010), çalışmalarında örgütler açısından uzun dönem ifadesi üzerinde dururken uzun dönem tanımlamasında bulunmamışlardır. Özer (2015), çalışmasında stratejik yönetimin uzun dönemli bakış açısına vurgu yaparken uzun dönem ile süre anlamında bir önermede bulunmamıştır. Benzer şekilde Loewenstein ve diğ. (2003), çalışmalarında gelecek öngörülerinde yine uzun dönem kavramı kullanılmıştır.

Genel olarak yapılan çalışmalar özetlendiğinde ortak noktanın çevresel dinamiklerde yaşanan ani değişimler ve ortaya çıkan türbülanstır. Buradaki dinamiklerin başını teknolojik gelişmeler çekmektedir. Özellikle son 10-15 yıl içerisinde yöneticiler teknolojik sorunların stratejik karar alma sürecine dahil etme ihtiyacına dair artan farkındalığını ortaya koymaktadır. Teknoloji ve stratejinin birbirinden ayrılamaz olduğu giderek daha fazla kabul edilmektedir. Çünkü teknoloji, bir şirketin içinde bulunduğu işin konseptini oluşturma, amaçlarını ve hedeflerini ve bunları karşılamak için uzun vadeli politikaları belirleme ve eylem planları oluşturma

süreci içerdiği için olarak stratejik planlama basitçe dikkate alınması gereken bir iç mantığa sahiptir. Unutulmaması gereken teknoloji bir şirket için bir somundan ibaret değil bir şirketin soyut yeteneğinin başarı için nihai olarak bağlı olduğu mal ve hizmetlere dönüştürülmesini sağlayan ayrıntılı planlama ve üretim sistemlerini içermektedir (Kantrow, 1980).

Hız, türbülanslı (yani karmaşık ve hızlı değişen) ortamlarda başarı için kritik olarak vurgulanan aslında uyum sağlama becerisidir. Örgütler müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki hızlı değişim ve çeşitlilik yüzünden oraya çıkan karmaşıklık ile mücadele etmek durumunda kalmakta ve bu karmaşıklık işletmeye yoğun bir baskı uygulamaktadır (Erdoğan, 2012). W. Ross Ashby'nin (1956) ortaya attığı zorunlu çeşitlilik yasası, karmaşıklığın/çeşitliliğin yönetiminde kontrol edilen sistemdeki çeşitliliğin haricinde kontrol eden sistemde de çeşitlilik olması gerektiğini vurgular. Yani şirketler çevresel dinamikleri kucaklayabilmek ve onları kontrol altına alabilmeleri için kendi yapılarında da çeşitliliği barındırmaları ve esneklik ile süreci yönetmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim açısından uzun vadeye bakış açısının esnekliği barındırması mutlaktır da bu açıdan önceliklidir.

Stratejik analiz ile ilgili varılan genel değerlendirmeyi toparlamak gerekirse işletmeleri kapsayan bu çevresel sistemler içerisinde birçok dinamik bulunmaktadır. Bu dinamikler her geçen gün farklılaşmakta, yeni dinamikler söz konusu olmakta, bazıları önemini yitirirken bazılarının yıldızı daha da parlamaktadır. Sürekli devingen bir yapıdan bahsedilmektedir. Özellikle içerisinde yaşadığımız çevre geçmişe göre daha dinamik bir ortamı ifade etmektedir (Kahveci, 2008). Geçmişte doğrusal ve yerel olan birçok deneyim artık üstel bir gelişim göstermekte ve yeni trendleri getirmektedir. Yeniliğin hızına, küreselleşmenin temposuna, yasal, kültürel ve çevresel alanda yaşanan gelişmelere baktığımızda bu değişimin hızını görmek mümkündür. Bu değişiklikler, şirketlerin gelişimi için yeni fırsatlar getirebilir, ancak aynı zamanda tehdit anlamına da gelir. Çevrenin gelişimini izlemek, araştırmak ve tahmin etmek giderek zorlaşmaktadır ve bu zorluklar yöneticilerin karar verme süreçlerini de etkilemektedir. İşletmenin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gelecek için bir öngörü oluşturabilmesi açısından çevre analizi önemli bir aşamadır.



Şekil.2.7. Dünyanın ekonomik tarihini gösteren olaylar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Geleceği öngörmek ise artık geçmişteki gibi kadar kolay olmamaktadır. Kurzweil (2006), “Gelecek bir hayli yanlış anlaşıldı. Atalarımız onu kendi zamanları gibi tahayyül ettiler, çünkü kendi zamanları da geçmişleri gibiydi.” sözüyle mevcut çağın eski çağlardan farkını ve anlaşılabilirlikteki zorluğu aktarmaktadır. Son 30 yıl içerisinde yaşanan çevresel değişimler, oluşan kaotik ortam, belirsizliği artırmakta kalmamış dinamiklerin öngörülebilirliği ile ilgili de bir takım zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Kahveci, 2008). 70’li yılların sonundan itibaren küreselleşmenin ekonomik sistemler üzerindeki etkisi, 1973 yılında OPEC üyesi ülkelerin petrol fiyatlarını artırarak, üretimi düşürmesi şeklinde uyguladıkları ambargo, 80 li yılların sonunda soğuk savaşın son bulması, Berlin duvarının yıkılması, merkezi planlamanın tarihe karışması, 2001 yılında ikiz kulelere yapılan saldırılar, 2008 yılında ABD merkezli yaşanan ekonomik kriz, 2011 yılında Almanya tarafından tanıtılan Endüstri 4.0 kavramı, 2020 yılında ortaya çıkan küresel salgın gibi birçok gelişme tüm dünyayı etkiledi ve eski zamanlardan farklı bambaşka dönemin başlamasına ışık tutmuştur (Bkz Şekil 2.7). Tüm bu yaşanan değişimler değerlendirildiğinde zaman geçtikçe değişimin ne kadar kısa süreli ve hızlı gerçekleştiği görülmektedir. Artık meta dönüşümlerin yaşandığı bir süreçten geçmekteyiz. Bu dönemde değişim dalga boylarının hesaplanamaması işletmelerin stratejik yönetim sürecindeki başarısı etkilemektedir. Dolayısıyla çevresel analizlerin gerçekleştirilmesinde yaşanan meta

dönüşümlerin işletmelerin stratejilerine nasıl etki edebileceğinin üzerinde durulması gerekmektedir. Bu noktada stratejik bilinç önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada öne sürülen paradigma değişimleri kapsamında oluşturulan modeldeki çok yönlü karşılıklı ilişki sayesinde değişimlerin öngörülebilmesi, değişimlerin işletmelerin geleceğini nasıl etkileyebileceğinin saptanması, değişimin hızlıca fark edilip alternatif senaryoların oluşturulabilmesi, neyin gerekli olduğunun saptanması, sürece hızlıca müdahale edilebilmesi ve stratejik dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi için stratejik bilincin her aşamada aktif rol oynamasına imkân vermektedir. Sadece stratejik bilincin değil her bir adımın kendi dışındaki tüm adımlar ile etkileşim içerisinde olması ve gerekli hallerde düzeltici bir rol üstlenebilmesini sağlamaktadır.

2.2.2.3. Stratejik Karar

Stratejik bilinç ile başlayan ve çevresel analiz ile devam eden süreçte üçüncü basamak stratejik karar verme aşamasıdır. Stratejik karar verme çok önemlidir çünkü bir firmanın gidişatını şekillendiren temel kararları içermektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Gelecekte etkili olabilmek ve zamanında karar verebilmek değişikliklerin öngörülmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Stratejik karar verme ile ilgili olarak stratejik kararların neler olduğu, özelliklerinin içselleştirilmesi karar verme sürecinin önemini anlaşılabilirliği için önemlidir. Bu nedenle ilk önce stratejik kararın ne olduğu diğer kararlardan nasıl ayrıldığını bilmek gerekmektedir.

Karar verme süreci bir sorun ile yüzleşmek, olması gereken ile olan arasında bir uyumsuzluk, harekete geçmeye iten bir ortamın var olması ile başlamaktadır. Ortaya çıkan sorunun tanımlanması varılacak kararın başarısı için önemlidir. Sorunun tanımlanması ile sorunun çözümüne yönelik alternatiflerin belirlenmesi gerekmektedir. Alternatifler, sorunu çözebilecek en uygun, en iyi yolun ne olduğu, sahip olunan kaynakların miktarı gibi sınırlayıcı etkiler tarafından şekillenmektedir. Seçeneklerin olumlu ve olumsuz yanlarının değerlendirilmesi, öncelik sıralamasının yapılması, belirli ölçütler ile tüm alternatiflerin değerlendirilmesi ile nihai karara varılmaktadır. Verilen karar ise sonrasında uygulamaya aktarılmaktadır. Karar verme süreci boyunca varılacak olan kararın niteliği önemli bir değişkendir. Bu konu ile ilgili olarak Rosenzweig (2013), Harvard Business Review da yayınlanan bir

makalesinde kararların iki boyuta göre değiştiği belirtilmiştir. Bunlardan ilki kontrol değişkenidir. Kararlar üzerinde karar vericinin kontrol durumu nasıldır, sonuçları etkileyebilme durumu ya da karar sonrası ortaya çıkacak durum üzerindeki kontrol durumu nedir, kararın verilme sıklığı nedir (tek seferlik mi) gibi değişkenler kontrol boyutu ile ilgili ipuçları sağlamaktadır. Performans boyutu ise elde edilen başarının ölçümü ile ilgili bir değerdir. Kararın verilme durumu ile ilgili olarak amaç iyi olanı yapmak mı yoksa diğerlerinden (rakiplerden) farklı olan iyiyi/ daha iyiyi ortaya koymak mı bunun bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Örgütsel alan için kararlar arasındaki sınıflandırma karar merciinin konumuna, verilen kararın öngörü süresine yönelik olarak değişkenlik gösterir (Bkz Çizelge 2.3). Stratejik, idari ve operasyonel kararlar olmak üzere üç temel kademe kararları sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma çerçevesince stratejik, idari ve operasyonel kararlar arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir:

Çizelge 2.3. Örgütsel kararlar

Stratejik Kararlar	İdari Kararlar	Operasyonel Kararlar
Stratejik kararlar uzun vadeli kararlardır.	İdari kararlar günlük olarak alınır.	Operasyonel kararlar sıklıkla alınmaz.
Gelecek planlaması söz konusu olduğunda bunlar dikkate alınır.	Bunlar kısa vadeli kararlardır.	Bunlar orta vadeli kararlardır.
Organizasyonel misyon ve vizyona uygun stratejik kararlar alınır.	Bunlar stratejik ve operasyonel kararlara göre alınır.	Bunlar stratejik ve idari kararlara uygun olarak alınır.
Bunlar, tüm Organizasyonun genel Savaş planlamasıyla ilgilidir.	Bunlar, bir Organizasyondaki çalışanların çalışmasıyla ilgilidir.	Bunlar üretimle ilgilidir.
Bunlar organizasyonel Büyüme ile ilgilidir.	Bunlar, bir organizasyonda çalışan çalışanların refahı içindedir.	Bunlar üretim ve fabrika büyümesi ile ilgilidir.

Kaynak: Juneja, P. 2020. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>

Herhangi bir karar vermeden önce, en önemli şey, hangi kademe için alınacak bir karar olduğunu anlamaktır. Stratejik yönetimin özü itibariyle dikkat kesildiği kararlar stratejik kararlardır. Stratejik kararlar üst yönetimin sorumluluğundadır. Bir organizasyon ile çevresi arasındaki etkileşimi yansıtırlar ve bir organizasyonun bu ilişkiyi nasıl yönettiğini gösterirler (Ginsberg 1988).

Stratejik kararların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Pennings 1985; Juneja, 2020; Stahl ve Grigsby 1992; Wilson 2003)

- Stratejik kararlar üst yönetimin sorumluluğundadır.
- Resmi veya gayri resmi olabilirler ve hem amaçlanmış hem de ortaya çıkmış olabilirler.
- Stratejik kararlar, bir organizasyon için önemli kaynak önerilerine sahiptir. Bu kararlar, yeni kaynaklara sahip olma, başkalarını organize etme veya başkalarını yeniden tahsis etme ile ilgili olabilir.
- Stratejik kararlar Kuruluşun geçimi ve hayatta kalması için gerekli olan ve genellikle kuruluşun kaynaklarının büyük bir bölümünü içeren endişeleri ele alırlar; ve genellikle rutin karar alma süreçlerine katkıda bulunan konulardan ziyade organizasyon için alışılmadık sorunları ele alırlar
- Stratejik kararlar, kurumsal kaynak yeteneklerini tehditler ve fırsatlarla uyumlu hale getirmeyi ele alır.
- Stratejik kararlar, çeşitli organizasyonel faaliyetlerle ilgilidir. Her şey örgütün nasıl olmasını ve neyle ilgili olmasını istedikleriyle ilgili.
- Stratejik kararlar, bir organizasyon sürekli değişen bir ortamda faaliyet gösterdiği için büyük bir tür değişikliği içerir.
- Stratejik kararlar doğası gereği karmaşıktır.
- Stratejik kararlar en üst düzeydedir, gelecekle ilgilendiklerinden belirsizdir ve çok fazla risk içerir.
- Stratejik kararlar Performans açısından tanımlamaları veya değerlendirmeleri zordur; farklı takas ve risklerle ilişkilendirilirler; organizasyondaki diğer kararlarla birbiriyle ilişkilidir ve sonraki kararlar için emsal teşkil ederler; politiktirler ve yüksek düzeyde belirsizlik taşırlar; nadiren tek bir en iyi çözüme sahiptirler ve bir kez bir karar verildikten sonra tersine çevirmek zordur.

Stratejik kararlar, idari ve operasyonel kararlardan farklıdır. İdari kararlar, stratejik kararlara veya operasyonel kararlara yardımcı olan veya daha çok kolaylaştıran rutin kararlardır. Operasyonel kararlar, stratejik kararların

uygulanmasına yardımcı olan teknik kararlardır. Maliyeti düşürmek, çalışan sayısının azaltılmasına yönelik operasyonel kararlar elde edilen stratejik bir karardır ve bu azaltmaları nasıl yapacağımız idari bir karar olacaktır (Juneja, 2020).

Stratejik kararlar kuruluşun hem iç bağlamına (örneğin, psikolojik, yapısal, kültürel ve politik faktörler) hem de dış bağlamına (örneğin, rekabetçi faktörler) göre alınan kararlardır (Pettigrew 1992). Stratejik kararlar işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için çabasını gerektiren ve tipik olarak rutin karar almayı gerektirecek konulardan ziyade organizasyon için alışılmadık konuları ele alan kararlardır (Stahl ve Grigsby 1992). Bu açıdan stratejik karar verme aşaması stratejik yönetim süreci içerisinde başta stratejik bilinç ve çevre analizi olmak üzere diğer aşamalar ile ilişki içerisinde kendini sürekli doğrulayarak tamamlanması gereken bir süreçtir. Karar verme içerisinde diğer aşamaların etkin rolü, kararın niteliğini etkilemektedir. Özellikle günümüz şartlarında stratejinin doğru belirlenmesi için stratejik farkındalığın sürecin her aşamasında etkin olmasını gerekli kılmaktadır.

Dünya giderek daha istikrarsız, daha düzensiz ve daha belirsiz hale gelmektedir. Oluşan bu sistem türbülans ve kaos kavramları ile tanımlanmaktadır. Kaos ve türbülans kavramları düzensiz doğrusal olmayan, karmaşık sistemleri ifade etmektedir (Stermann, 1989; Cattani vd., 2016). Kaos kavramı genellikle fizik kimya biyoloji alanlarının çalışma konusu olmuştur. Ancak son dönemlerde fen bilimlerinin yanı sıra ekoloji, ekonomi ve sosyal bilimlerde de kaosun etkileri görülmekte ve kaos üzerine araştırmalar yapılmaktadır (Ruelle, 2006). Kaos alanında öncü çalışma Edward Lorenz'in (1963) kelebek etkisi olarak da belirttiği çalışmadır. Lorenz, hava tahmin sonuçlarının kusurlarını yuvarlayarak bilgisayara girdiğinde binde birlik bir farkın sonucu etkilemeyeceğini düşünmüş ancak ortaya çıkan sonuç onu şaşırtmıştır (Gleick, 1997). Başlangıç durumundaki küçük değişimlerin birbirini takip eden evrelerde beklenmedik sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir (Hooker, 2011). Bu durum başlangıç durumuna hassas bağımlılık olarak tanımlanmakta ve kaos çalışmalarında sıklıkla yer verilmektedir. Kavram bir değişkendeki bir değişikliğin, sistemdeki üstel bir değişikliğin sonucuna yol açmasını ifade etmektedir (Oestreicher, 2007). Lorenz, bu keşfi küçük bir sayı değişimin hafif bir rüzgâr esintisi olarak ele alındığında atmosferdeki hava durumunda oluşturacağı etkiyi

ortaya çıkarmıştır. Lorenz'in çalışmalarının yanı sıra kaos alanında Hadamard ve Poincare çalışmaları da önemli katkılar sağlamıştır.

Gerçek hayatta da bilimde olduğu gibi zincirleme olaylarda küçük bir değişiklik büyük sorunlara sebep olabilmektedir. İşte kaos durumu bu olayların sürekli olarak mevcut olmasını ifade etmektedir. Kaotik sistemler, hassas bağımlılık sergilemenin yanı sıra iki başka özelliğe de sahiptir: bunlar deterministik ve doğrusal değildir (Smith 2007). Kaotik sistemler doğrusal değildir, düzensiz bir seyir izlemekte ve sonuçları tahmin edilememektedir (Sternan, 1989). Dolayısıyla deterministik bir bakış açısıyla neden sonuç ilişkisi aranması zorlaşmaktadır. Gözden kaçan küçük bir değişim gelecekte sonuçlarının öngörülemeyeceği büyük etkiler doğurabilmektedir. Bu nedenle kaos ile geleceğin tahmin edilmesindeki zorluğa dikkat çekilmektedir. Örgütler açısından çevresel dinamikler musluktan akan su ile açıklandığında 1990 lı yıllara kadar ki dönem musluğun çok az açık haline benzer. Suyun akış hızındaki doğrusal durum gibi çevresel değişimler de belirli bir ritim halinde deterministik bir yapıda gerçekleşmektedir. Ancak musluğun yüksek seviyede açılması suyun akış hızını ve formunu değiştirmekte, suyun daha düzensiz ve fışkırlar seviyede akmasına sebep olmaktadır. 90'lı yıllardan bu yana çevresel dinamiklerde yaşanan gelişmede buna benzer bir durumdur. Dinamiklerin hem sayısı hem de hacmi genişlemekte ve bu dinamiklerin akış hızı normal seyre göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Bu durum ise düzensiz bir değişimi dolayısıyla türbülans ortamını ifade etmektedir. Başka bir tanımlama ile teknolojik gelişmelerin düşük olduğu bir dönemde ekonominin durumu düşük bir düzeyde ısıtılan suyun durumu gibi değişimimizdir yani tekdüzedir (Ruelle, 2006). Teknolojik gelişmelerin en yüksek olduğu dönemlerde ise düzensizlik başlamakta ve bu değişimler türbülanslı bir ekonomiyi ortaya çıkarmaktadır. Suyun çok yüksek sıcaklıklarda ısıtıldığında ortaya çıkan kaotik ortam gibi mevcut sistemdeki dengeler bozulmakta ve sonuçları kestirilemeyen denetimsiz dalgalanmalar ortaya çıkmaktadır.

Drucker bu sebeple örgütlerin içerisinde bulunduğu bu kaotik ortamları fırtınalı dönemler olarak tanımlamaktadır (Drucker, 1998). Bu türbülans ve kaotik ortam ise karar almak üzerinde özellikle durulması gereken bir süreçtir. Çünkü kaotik sistemlerde deterministik bir bakış yetersiz kalmaktadır (Biçici, 2016). Aynı

şartlar altında aynı bileşenlerin aynı sonucu vermesi, ortaya çıkan değişimin neden sonuç ilişkisi bağlamında yorumlanmaması, geçmiş deneyimlerin geleceği yönetmede yeterli görülmesi gibi planlamacı anlayışın hakim olduğu dönemlerde mümkün iken artık günümüz değişim hızına ve değişime uyum sağlamada yetersizdir. Çünkü kaotik sistemlerde şartlar ve bileşenler doğrusal bir formda gerçekleşmez, düzensiz ve karmaşıktır (Yakut, 2018). Dolayısıyla stratejik kararlar almak için gittikçe daha fazla analitik bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir (Bhushan & Rai, 2004).

Bugün içerisinde bulunduğumuz küresel ekonomi şartları kaotik yeni bir düzenin kurulduğunu göstermektedir. Ülkeler hiç olmadığı kadar birbirine bağımlı olmaktadır (Cooper, 1987). ABD'nin altın standardını bırakmasının ardından uluslararası parasal düzenin bozulması, buna bağlı olarak birçok ülkenin ödemeler dengesi pozisyonlarında bir bozulmaya yol açarak enflasyonu yükseltmesi, Petrol üreticilerinin petrol fiyatlarını artırma kararı enflasyonist şoku artırarak resesyona hızlandırması, dünyadaki önemli endüstriyel sektörlerin rekabet gücündeki uzun vadeli düşüşün yaşanması ticaretin serbestleştirilmesi ve Çin de dahil olmak üzere yükselen Asya piyasalarının gelir seviyelerini gelişmiş ekonomilere yaklaştırması ile artık yeni aktörlerin/ülkelerin rekabet sürecine dahil olmaya başlaması, 2008 krizi gibi ekonomik kriz ve şok içerisinde yaşadığımız yeni dünya düzeninin gerçekleri olmaktadır (Jacobs ve Laybourn-Langton, 2018; Dullien, 2018). Bu gerçekler her gün değişmekte ve belirsizlik her geçen gün daha da artmaktadır. Çağdaş kuruluşlar, çalışma ortamlarında önemli miktarda belirsizlik ve karmaşıklıkla karşı karşıyadır ve bu genellikle stratejik kararlar alırken belirsizliğe yol açar (Ruefli ve Sarrazin, 1981). Stratejik karar verebilmek için bu yeni ekonomik sistem içerisindeki belirsizliğin ve bağımlılığın negatif etkilerini ortadan kaldırmak işletmeler için bir gereklilik değil zorunluluktur. Dolayısıyla stratejik kararların etkinliği işletmelerin hem bugünde hem de gelecekte yaşamalarına bağlıdır (Webb, 2019). Hem bugünün şartları ile entegre olabilmek hem de geleceği bugünden öngörmek ve hazırlık içerisinde olabilmek için ise stratejik bilincin stratejik kararların verilmesinde kılavuz rolü üstlenmesi gerekir. Yaşadığımız çağ/ortam devingen ve sürekli hareket halindedir ve şirketler için hem tehditler hem de fırsatlar oluşturan çok sayıda kontrol edilemeyen

değişkenden oluşur (Sanderson ve Luffman, 1988). Yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve cevap verebilmek için çevreyi iyi analiz etmek, algılamak ve bir yargıya varmak gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996). Çevreyi nasıl izleyeceğimizi, etkilerini nasıl belirleyeceğimizi, nasıl anlayacağımızı ve nasıl karar vereceğimizi yönlendiren sahip olunan stratejik bilinç düzeyidir. Stratejik bilinç, stratejik analiz ile desteklendiğinde stratejik kararların niteliği daha da güçlenmektedir. Stratejik karar verme sürecinde, zamanında ve gelecekte etkili olacak bir kararın verilmesi ortamdaki değişikliklerin öngörülmesine dayanmalıdır. Bu nedenle stratejik analiz, stratejik karar vermede önemli bir role sahiptir (Kahveci, 2008). Özellikle bir önceki başlıklarda sıklıkla aktarılan çevresel değişimler stratejik karar verme sürecinde stratejik yönetim unsurlarının neden sürekli çok yönlü karşılıklı bir ilişki içerisinde olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Stratejik kararlar ile ilgili bir diğer önemli husus ise verilecek kararın zaman dilimi içerisinde ne kadarlık bir süre içerisinde tahakkuk edeceğidir. Stratejik kararlar uzun vadeli bir planlamayı içeren gelecek odaklı kararlar olduğu için bu zamanın ne kadar uzak ya da ne kadar yakın olması gerektiğinin belirlenmesi esastır. Ancak daha önceki bölümlerde de sıklıkla bahsedildiği üzere artık stratejik yönetimde zaman kavramının tanımı değişime uğramak durumunda kalmıştır. Teknoloji sayesinde artan miktarda bilgiye maruz kaldıkça, zaman gittikçe daha da küçülmeye doğru gitmektedir. Örneğin insanoğlunun zaman algısı Teknoloji devriminden önce, insan hızına, insan vücudunun metabolik hızına, duygularına ve reflekslerine dayanıyordu (Dedyukhina, 2017). Teknolojik ilerlemeyle birlikte, insan ritimleri ile çelişen bir teknoloji hızında çalışmak zorunda kalmak birçok açıdan hayatı değiştirmiştir. Teknolojik gelişmelerin etkileri sadece insan üzerinde değil örgütler üzerinde de benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Dijital ekonomide değişim hızlı genellikle beklenmediktir. Teknolojik ve iş modeli yenilikleri piyasa dinamiklerini bozarken, ekonomik ve jeopolitik belirsizlik iş ortamına yepyeni bir oynaklık düzeyi enjekte etmektedir (Essaides, 2019).

Stratejik kararın stratejik yönetim süreci içerisindeki önemine yönelik birçok önemli noktanın altı çizilebilir. Ancak aktarılanlar üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa stratejik karar, stratejik uygulamayı belirleme ve yönetme için tercih

biçimidir. Bu etkin rolünü ise stratejik bilincin öngörebilme yeteneğine ve stratejik analizin ise çevresel tarama kabiliyetine borçludur. Sadece kendinden önceki süreç ile değil kendinden sonraki adımlar ile de sıkı sıkıya bağlantı içerisindedir.

2.2.2.4. Stratejik Uygulama

Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir sistemi planlamak ve amaca uygun olarak yapılandırmak aynı zamanda birçok yönün değerlendirilmesini ve fırsat ve tehditler açısından etkin yönetimin gerçekleştirilmesini içermektedir. Stratejik yönetim, hedeflerin belirlendiğini, temel konuların ortaya konulduğunu, zamanın ve varlıkların döndürüldüğünü, işlerin birleştirildiğini, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik iç koşulların belirlendiğini, sonuçların değerlendirilip kararlaştırıldığını ve organizasyonun değişikliklere uyum sağlamasının kolaylaştırıldığı süreci ifade eder (EC, 2020). Süreç içerisinde firmanın iç koşullara odaklanmasını sağlar ve dış güçlüklerin üstesinden gelinmesi olumsuz koşulların değerlendirilmesi ve tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesi için analizlerin yapılmasına imkan vermektedir. Sürecin etkinliği ile ilgili birçok dinamik sayılabilmektedir. Bu dinamiklerin başlıcaları şirketlerin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, örgütsel yapısı, yönetsel kabiliyetlerdir. Aslında ortak nokta açısından irdelenecek olursa nasıl bir rekabet ortamında yarışıldığı stratejik yönetimin etkinliğini sağlamada önemli bir kriterdir. Bu nedenle rekabetin tanımı neyi içerdiğinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Drucker (2014), kitabında rekabetin her kurum için stratejik bir amaç haline gelmesi gerektiğinin ve hangi kurum olursa olsun kendi konusundaki liderlerin koymuş olduğu standartlara sahip olmadan ne başarılı olabileceğinin ne de varlığını sürdürebileceğinin altını çizer. Dolayısıyla çevresel dinamikler ve rekabet işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde dikkat etmeleri gereken unsurların başında gelmektedir. Yani rekabet kavramını iyi ve doğru olarak tanımlamak ve bu bağlam çerçevesinde firma için en uygun pozisyonu belirlemek önemlidir.

Bu dinamiklere eş olarak stratejik yönetim sürecinin başarısı süreç içerisindeki her bir basamağın birbiri ile uyum içerisinde yürütülmesinde yatmaktadır. Stratejik yönetim, birbiriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen süreçlerden oluşur. Bu süreçler içerisinde uygulama bölümü stratejik yönetim yazınında tartışma konusu oluşturmaktadır. Strateji uygulaması stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir

parçası olarak görülse de, bu konuda tam bir birlik sağlandığı söylenemez. Stratejik yönetim sürecinde uygulamaya yer verilip verilmemesi konusuna ilişkin bir ayrışma söz konusudur. Bazı çalışmalar uygulamayı ikinci plana atarken bazı çalışmalar ise uygulamanın en az stratejik planlama süreci kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Uygulamayı sürecin bir parçası olmaktan çok stratejik yönetim sürecinde stratejik seçimin uygulanmasını içeren bir adım, yönetsel müdahale, planın eylem şekli olarak ele alan çalışmalar Çizelge 2.4'te belirtilmiştir.

Çizelge 2.4. Uygulamayı sürecin bir parçası olmaktan çok stratejik yönetim sürecinde stratejik seçimin uygulanmasını içeren bir adım olarak gören çalışmalar

Referanslar

Laffan, B. (1982).
 Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983).
 Bonoma T. V. (1984).
 Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984).
 Kotler, Philip (1984).
 Floyd, Steven W., and Woolridge, Bill (1992)
 Cespedes, F. V., & Piercy, N. F. (1996).
 Aaker, D. (1988). A, (1998),

Literatürdeki bazı çalışmalar ise uygulamayı sürecin bir parçası olarak görmektedir. Bu çalışmaların bazıları Çizelge 2.5'te belirtilmiştir.

Çizelge 2.5. Uygulamayı sürecin bir parçası olarak gören çalışmalar

Referanslar

Mintzberg, H. (1990).
 Lorange, P. (1998).
 Noble, C. H. (1999).
 Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014).

Uygulama üzerine tartışmalar süredursun uygulama sürecinin çerçevesi de bir diğer tartışılması gereken bir durumdur. Uygulama, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejileri ve planları eyleme dönüştüren süreçtir (Olsen, 2021) Uygulama belirlenen stratejinin sadece kağıtlarda kalmaması demektir. Stratejik yönetim süreci içerisinde gerçek eylemin gerçekleştiği nokta stratejik uygulama aşamasıdır, çünkü burası stratejik plandaki taktiklerin eylemlere veya gerçek performansa dönüştürüleceği yerdir (Belyh, 2020). Bir strateji geliştirmek, organizasyonel değişimi uygulamanın ilk adımlarından biri olsa da, uygulamanın kendisi bir şirketin başarısı için hayati öneme sahiptir. Etkili bir uygulama süreci olmadan, en iyi hazırlanmış planlar bile meyve vermeyebilir (Miller, 2020). Yani stratejinin uygulanması en az strateji kararın verilmesi kadar önemlidir. Stratejinin

belirlendikten sonra uygulamasında faaliyetlerin kimler tarafından yürütüleceği, ne zaman ve ne sıklıkla gerçekleştirileceğinin belirlenmesi uygulama aşamasının kapsamıdır.

Alexander (1985), stratejinin uygulanması aşamasında sıklıkla karşılaşılan problemleri şu şekilde belirtmiştir;

- Strateji uygulama sürecinin uzun sürmesi
- Problemlerin önceden tanımlanmamış olması
- Uygulama sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki koordinasyon problem
- Rekabetçi yaklaşımlar ve yaşanan krizler uygulamaya olan dikkati azaltmaktadır
- Çalışanların yeteneklerindeki bir takım eksiklikler
- Çalışanlara verilen eğitim faaliyetlerinin nitelik ve nicelik açısından yetersizliği
- Süreci olumsuz etkileyebilecek faktörlerin kontrol edilememesi özellikle çevresel faktörler üzerindeki.
- Bölümlerdeki yönetim ve liderlik faaliyetlerinin yetersizliği
- Kilit uygulamalar ve görevlerin açıkça tanımlanmamış olması
- Gözleme sürecinde kullanılması gerekli olan bilgi sistemlerinin yetersizliği

Fortune Magazine ise, şirketlerin stratejik planlarını uygulamaya aktarmasındaki başarısızlıklarının nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (Olsen, 2021; Belyhy, 2020; ECFA, 2020; Baroto vd., 2014):

- Kuruluşların % 60'ı stratejiyi bütçeleme ile ilişkilendirmiyor
- Kuruluşların % 75'i çalışan teşviklerini stratejiye bağlamıyor
- İşletme sahiplerinin ve yöneticilerin% 86'sı stratejileri tartışmak için ayda bir saatten az zaman harcıyor
- Tipik iş gücünün% 95'i kuruluşlarının stratejisini anlamıyor.

Stratejik uygulama aşamasında karşılaşılan bu sorunların temelinde yöneticilerin yani üst yönetimin uygulama süresine yönelik ilgisizliği ve önem

vermemeleri, potansiyel problemlerin oluşması olasılığının küçümsenmesi, ortaya çıkabilecek diğer sorunlara karşı kör olunması gibi sebepler yüzünden ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Alexander (1985). Uygulama sürecine yönelik yukarıda yer verilen sorunların giderilmesinde üst yönetimin sorumluluğu büyüktür (Miller, 2020). Öncelikle sürecin bütünleşik bir şekilde yönetilmesine imkan sağlanmalıdır. Burada bütünleşik anlayıştan kasıt hem stratejik yönetim süreci aktörlerinin hem de uygulama süreci içerisinde yer alan aktörlerin birbirleri arasındaki çok yönlü karşılıklı ilişkidir.

Uygulama sürecinde yer alan ve sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine destek sağlayan aktörlerin neler olduğu, uygulamanın etkinliğine nasıl katkı sağlayabileceklerinin belirlenmesi önemlidir. Bu aktörlerin neler olduğu şu şekilde sıralanabilir (Lefort vd., 2015)

- İnsan
- Kaynak
- Yapı
- Sistem
- Kültür

Stratejinin belirlenmesinden sonraki uygulama aşamasında belki de ilk aşaması doğru insanlar ile bu gemiyi yürütmek olacaktır (Olsen, 2020). Sahip olunan insan kaynağı yeterli mi?, mevcut insan kaynağının beceri ve yetkinliklerinin düzeyi nedir gibi analizler ile doğru insanın belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada gerek görüldüğü takdirde stratejik planın gerektirdiği yeni yetkinlikleri içerecek şekilde eğitim, işe alma veya yeni işe alımlar yoluyla çalışan becerilerinin genişletilmesi yoluna da başvurulabilir (Rotich ve Osodo, 2017). Hatta son dönemlerde gelişen dijital teknolojiler ile yapay zekanın da bu konuda destek sağladığı görülmektedir (Kitsios ve Kamariotou, 2021). Birçok firma süreç içerisinde yer alan bazı alanlarda insan kaynağından ziyade yapay zeka teknolojilere yada insan yapay zeka işbirliğini içeren teknolojilere de başvurabilmektedir (Wilson ve Daugherty, 2018). Yani uygulama sürecinde dijital teknolojilerin yardımıyla makine ve insan uyumlu bir sürecin varlığı söz konudur. Hangi faaliyetlerin insan kaynağı ile hangi faaliyetlerin yapay zeka gibi dijital teknolojiler ile yürütüleceğinin saptanması

ise stratejistlerin/yöneticilerin görevidir. Bu noktada yöneticinin stratejik bilincinin devreye girmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin hangi aşamalarında insan kaynağına hangi aşamalarında yapay zeka gibi dijital teknolojilere ihtiyaç duyulacağını kararını vermek stratejik bilinin işidir. Kaldı ki günümüzde yapay zeka teknolojilerinin insan kaynağının yerini alıp almayacağı da tartışılan bir konudur (Cellan-Jones, 2014; Akın, 2017; Makridakis, 2017). Bu noktada hem gelecek hem günümüz şartları açısından değerlendirme yapmak yine yönetsel öngörünün çalışma alanı içerisine girmektedir.

Kaynaklar ise hem maddi ve maddi olmayan kaynakları ifade etmektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar stratejimin uygulanmasında destek sağlamaktadır (Kamasak, 2017). Bu konuda en önemli problemlerin başında bütçe kısıtları gelmektedir. Uygulama hem zaman hem de para gerektiren bir eylemdir. Dolayısıyla iyi bir bütçe planlaması ve iyi bir zaman çizelgesinin hazırlanması sahip olunan kaynakların ne ölçüde ve ne zaman yararlanılacağını belirlenmesi gerekmektedir. Para kadar zamanda uygulama süreci açısından önemlidir. Stratejinin doğru uygulanmasını yanı sıra doğru zamanlamada uygulanması da önemlidir (Oehmen vd., 2018). Ancak zamanlamayı doğru yapmak kolay bir iş değildir. Burada gelecek olarak ne kadar uzağa bakıldığının bilinmesi gerekmektedir. Bu uzaklık sektörel etkilere göre farklılık gösterebilmekte bazı sektörlerde daha uzun bir vadeye yayılabilmektedir. Ancak hangi sektör olursa olsun hepsinin ortak noktası geleceğin belirsiz olduğu görüşü üzerinedir. Geleceği bu kadar belirsiz yapan ise sürekli değişen küresel ekonomik değişkenler, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve ölçek avantajının ortadan kalkmaya başlaması, rekabet gücünün artması, yetenek paylaşımına imkan veren işbirlikçi yapılanmalar gibi her geçen gün yenilenen bir ekosistemdir. 1920'lerde, S&P 500'deki bir şirketin listede kalma süresi ortalama ömrü 67 yıldır. Şimdi ise S&P 500 listesinden iki haftada bir 1 şirketin çıktığını görmekteyiz (Anonim, 2020). İnsan boyutuna gelecek olursak bilinçli bir toplum yetişiyor. Glassdoor ve LinkedIn gibi kaynaklar sayesinde bireyler kendi pazar değerlerinin giderek daha fazla farkına varıyor. Yetenek ve beceri bazlı bireysel kariyer planlaması yapabilen kendinin farkına varabilen, teknoloji odaklı bir nesil yetişiyor.

2020 yılı içerisinde gerçekleşen küresel salgın ile birçok alanda yeni dinamikler ortaya çıkmış ve iş yapma biçimleri değişmiştir. Sneader ve Singhal, (2021)'in Mckinsey'de yayınlanan (2021), raporlarında 2021 yılı için yeni trendler belirlenmiştir. Bu trendler;

- Tüketimde online platformlar yöneliş
- Tedarik zincirinde yeniden dengelenme
- Biopharma devrimi
- Yeşil iyileşme
- Yeni iş modelleri (uzaktan çalışma)

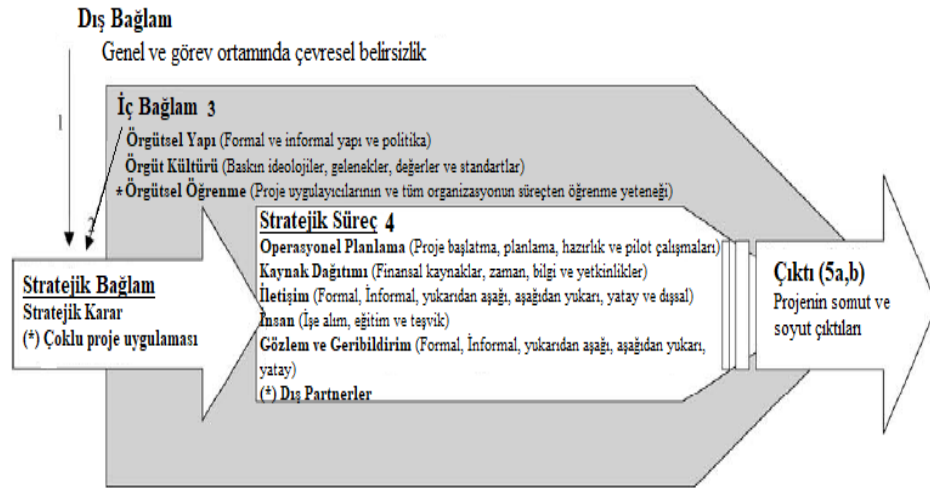
2011 yılından bu yana tüm dünyanın gündeminde olan Endüstri 4.0 teknolojileri son bir yıl içerisinde kendisinden daha fazla söz ettirir olmuştur. Özellikle salgın ile mücadele de uzaktan çalışmanın gerekliliği ile birlikte sanal organizasyonlar, dijital teknolojiler daha yaygın kullanım alanı bulmuştur (Yiğitöl ve Sarı, 2020). Artık hem tüketiciler hem de üreticiler olarak şirketler dijital teknolojinin nimetlerinden yararlanmaktadırlar (Roseff, 2015). McKinsey (2021) tarafından 13 büyük ülkede yapılan anket sonucunda 9 ülkede, tüketicilerin en az üçte ikisi yeni alışveriş türlerini denedikleri belirtilmiştir. İnsanlar eskiye kıyasla daha fazla online tüketime yönelmektedir (Charm vd., 2020). Bu teknolojik gelişmelerin hızı ve bu teknolojilere ulaşılabilirliğin her geçen gün daha da az maliyetli olmaya başlaması ile ilişkilidir. Buna paralel olarak yeni inovatif bir neslin ortaya çıkması ise bu gelişim sürecini daha da hızlanmaya başlamaktadır. Dolayısıyla böyle değişimlerin yaşandığı bir ekosistemde geleceğin zaman açısından değerlendirebilmesi oldukça zordur. Bu nedenle firmalar stratejik hedeflerin uzun vadeye odaklarken aynı zamanda periyodik aralıklar ile stratejik yönetim sürecinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Doğru zamanlama ve doğru kontrol mekanizmaları stratejin uygulanma başarısını artıracaktır.

Örgüt yapısı bir diğer önemli aktörlerden bir tanesidir. Kurum yapısı bu noktada net olmalıdır. Yönetim yapısı ve uygun yetki hatlarının belirlenmesi ve çalışanlar ile açık iletişim sağlayacak kanalların kurulması uygulamanın desteklenmesine yardımcı olmaktadır (Anonim, 2020a). Ayrıca liderlik yetenekleri, yönetsel öngörüye sahip yöneticiler de sürecin sağlıklı işleyebilmesi için gereklidir.

Bu noktada Harvard'dan Alfred D. Chandler (1962), stratejinin yapıdan önce olduğunu ifade etmiştir. Seçilen stratejiyi yönetmek için doğru organizasyon yapısının mevcut olmalıdır. Drucker, Örgüt yapısının stratejinin amacına hizmet etmemesi durumunda "sonuçları iptal ettiğini ve en iyi yönlendirilmiş çabaları bile boğduğunu" belirtmiştir (Champy, 2019).

Örgüt yapısının stratejiye uygun olmasının yanı sıra stratejinin uygulanmasını kolaylaştıracak sistemler, yetenekler, araçların neler olduğu ve uygulama açısından nasıl bir işlevsellik sağlayacağını da bilinmesi gerekmektedir. Hem yönetim hem de teknoloji sistemleri, planın ilerlemesini izlemeye yardımcı olur ve değişikliklere daha hızlı adapte olmasını sağlar (Olsen, 2020). Tüm bu sistemleri kucaklayan kurum kültürü ise uygulama sürecinde tüm çalışanların aynı hedefe doğru ilerleyebilmesi için sağlam oluşturulması gereken bir değerdir.

Stratejinin uygulanma sürecinde destek sağlayan aktörlerinin stratejinin uygulamaya aktarılması aşamasındaki konumlarını Okumus (2001), Şekil 2.8'de belirtmiştir.



Şekil 2.8. Stratejik uygulama süreci

Kaynak: Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. International journal of contemporary hospitality Management. 13(7), 327-338.

Buna göre süreç içerisindeki aktörler içsel ve dışsal olarak ayrılmış ve akış içerisindeki rolleri aktarılmaya çalışılmıştır. Her bir aktörün muhakkak ki stratejinin uygulamaya aktarılmasında etkisi mevcuttur. Ancak bu etmenlerin kapsamını belirleyecek başka bir unsurun da bu süreç içerisinde değerlendirmeye alınması

gerekmektedir. Bu unsur örgütün sahip olduğu ölçek büyüklüğüdür. Nasıl ki rekabet kavramı ölçeklendirildiği yapıya göre farklılık göstermektedir, stratejik yönetim sürecinin çıktısı olan stratejinin uygulanabilmesi de ölçeklendirildiği yapıdan ayrı düşünülmemesi gerekmektedir. Ölçeklerin strateji üzerindeki etkisini yapılan birçok çalışma sonucu da kanıtlamaktadır (Cüreoğlu, 2010; Kılıcı, 2013).

İşletmelerdeki ölçeklendirmede rekabette farklı boyutlara sebep olabilmekte ve işletmelerin gelecek ile rekabet açısından kazanç sağlayabilmelerini sağlayacak amaç ve hedeflerinin stratejik olarak tanımlanmasında etkili olabilmektedir (Jorgenson, 2015). Dolayısıyla strateji kavramının ya da stratejik yönetim tanımının ölçekler açısından değerlendirilmesi ve yeni bir paradigma üzerinden yeniden tartışılması gerekmektedir. Paradigmanın dönüşümündeki ana bağlam aslında ölçek büyüklüklerine göre stratejik yönetimin kurgulanmasındaki bakış açısı farklılıklarıdır. Burada esas belirtilmek istenen düşünce küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim gerçekleştirme yeteneklerinin yeterli olup olmadığıdır. Bu noktada KOBİ'lerin sahip olduğu özellikler açısından sürece bakmakta fayda olacağı düşünülmektedir.

KOBİ'lere stratejik yönetim açısından bir değerlendirme yapıldığında rekabet açısından sürecin yönetilmesi de yapısal sorunları içerisinde barındırmaktadır (Abosedo vd., 2016). KOBİ'ler, büyük işletmeler ile kıyaslandığında yerel yönetime sahip, mülkiyet ve yönetim fonksiyonunun tek bir kişide toplandığı daha çok girişimci ruha sahip bir örgütlenme biçimidir. Özellikle karar veren ve icra eden konumunda aile bireylerinin büyük çoğunlukta olması strateji oluşturma ve karar verme konusunda da gücü bu kişilerin elinde tutmasına olanak tanımaktadır (Wang vd., 2007). Dolayısıyla stratejik yönetim süreci aslında KOBİ'lerde karar verici konumundaki mülk sahibi bireylerin kendi amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Morden, 2007). KOBİ'lerde uygulanan stratejik yönetim anlayışı özellikle dinamik, heterojen bir iş ortamında, girişimcinin tüm kişisel özelliklerini, deneyimini, yaratıcılığını, sezgisini içeren gayri resmi karaktere sahip bir süreç olarak yürütülmektedir (Todorov, 2014). Aslında KOBİ'lerin stratejik yönetim açısından ortaya koymuş olduğu efor Porter'ın da altını çizdiği operasyonel etkinlik kavramı ile iç içedir. KOBİ'ler genellikle, belirli bir

ekonomik veya finansal faaliyet sırasında ortaya çıkabilecek maliyetler, rakiplere göre daha fazla satış hacmi elde etmek gibi daha çok günlük olarak hedeflenebilecek performanslar ile ilgili hedefler kurmaktadır (Kelmar ve Noy, 1990). İşlem maliyetleri düşük olması, operasyonel verimlilik ve etkililik sağlamasına karşın bu amaçların bir stratejik boyutunun olmadığı bilinmesi gerekmektedir. Operasyonel etkililik daha çok her işletmenin bir zorunluluğudur. Bu sebeple operasyonel etkililiğin stratejik yönetimin bir parçası olduğunu ama stratejinin kendisi olmadığını belirtmek gerekir (Jones 1982; Gaskill, VanAuken ve Manning 1993; Brouthers, Andriessen ve Nicolaes 1998; Stonehouse ve Pemberton 2002; Mazzarol 2004).

KOBİ'ler ile ilgili özellikler incelendiğinde KOBİ'lerin gelecek için yapmaları ve bunları nasıl yapacağı, stratejik yönetim ve KOBİ gibi birçok başlıklı çalışma olmasına karşın bunların stratejik yönetim adımları açısından ve stratejik yönetim tanımı için bir karşılığı bulunmamaktadır. Stratejik yönetimin KOBİ'ler açısından uygulamada karşılığının olmadığı belirten somut bir örnek olarak stratejik yönetimin en önemli yapı taşlarından vizyon ve misyon açıklamalarını üzerinden verilebilir. Bu açıdan yapılan bir değerlendirmede çok az sayıda KOBİ'nin, daha büyük kuruluşlar kadar güçlü bir şekilde vizyon veya misyon beyanlarını benimsediğini göstermektedir (Frantz ve diğ., 2017). KOBİ'ler için stratejik yönetimden değil sahip-yönetici için stratejik bilinçten söz edilebilir ki, bu durum da kişisel bir beceri olarak tanımlanmalıdır (Shepherd ve Wiklund, 2005). Genel olarak literatürde stratejik yönetim üzerine yapılmış ve KOBİ'leri inceleme konusu yapmış birçok çalışma bulmak mümkündür. Bu çalışmaların elde ettiği sonuçların ortak noktası KOBİ'lerin hâlihazırda bir stratejik planlama ya da yönetim süreci içerisinde olmadıklarını göstermektedir. Bu çalışmaların bazıları Robinson ve Pearce (1984), Karlsson ve Olsson (1998), Stonehouse ve Pemberton (2002), Kaya ve AYTEKİN (2003), ÖZGENER (2003), Kraus (2007), Ates ve Bititci (2009), Pushpakumari ve Watanabe (2010), Pournasir (2013), Waihenya ve No (2014) Charles ve diğ. (2015) Frantz ve diğ. (2017) olarak belirtilebilir.

Çalışma özetlerin genel olarak ortak noktaları aşağıda belirtildiği gibidir.

- Stratejik yönetim uygulamasında başarısızlığa yol açan en önemli konuların stratejik planlama ve zaman sınırlamasıdır.

- İncelenen işletmelerin çoğunluğunda stratejik bir planlama yapılmamaktadır.
- Genellikle firmalar yapılandırılmış bir stratejiden ziyade reaktif ve duruma bağlı olarak geliştirilen olağanüstü stratejileri tercih etmektedir.
- KOBİ'lerde planlama eksikliği ve uzun vadeli stratejik odaklanma eksikliğini zayıf yönlerdir.
- Planlama süreleri genellikle 3 yıl ve daha az vadelidir.
- KOBİ'lerin performansının, sahip-yöneticilerin benimsediği strateji yönelimi seçimine bağlıdır
- Stratejik önlemler ve teknikler esnekliği ve doğaçlama yeteneğini kısıtlamaktadır düşüncesi hakimdir.
- Kısıtlı olan zamanı, strateji oluşturmak için kullanmaktansa operasyonel veya satış faaliyetleri veya araştırma ve geliştirme için kullanmak daha mantıklıdır düşüncesi hakimdir.
- Stratejik yönetimin bürokratik bir süreç olduğuna ilişkin kanı.
- KOBİ'ler strateji sürecini çoğunlukla gayri resmi bir şekilde yürütmekte ve sınırlı bir uygulamaya sahiptirler
- Dar bir pazarda, sınırlı sayıda ürün ile basit üretim süreçlerine ve yöntemlerine bağlılıkları KOBİ'leri belli operasyonel hedeflere bağımlı hale getirmektedir

Genel hatları ile yukarıda belirtilen noktalar dahilinde KOBİ'lerde stratejik yönetimin uygulanmasındaki yapısal sorunlar ortaya konulmuştur. KOBİ'ler açısından stratejik yönetim değerlendirildiğinde, sadece KOBİ'lerin tedarik zincirinde yer aldıkları sektör liderlerinin, buldukları bölgedeki bölgesel kalkınma ve politikaların, sektörel işbirliği içerisinde yer aldıkları ortaklıklar ya da kümelerin ya da doğrudan kamu planlaması çerçevesindeki sektörel/bölgesel projeksiyonların stratejisini tanımlanan çerçevede uyguladıkları söylenebilir (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2019). Başka bir açıdan KOBİ'ler için rekabet üstünlüğü sağlamak ve stratejik yönetim uygulamalarını gerçek manada kurgudan uzak olarak uygulayabilmek için ortak bir noktada buluşma yani kolektif bir güç oluşturma önemlidir. Ortak bir network üzerinden ortak bir akıl ile KOBİ'ler faaliyetlerine stratejik boyut

kazandırabilmekte ve rekabet üstünlüğünü sadece ulusal açıdan ya da bölgeler arası rekabet üstünlüğü değil aynı zamanda uluslararası boyuta da taşıyabilme avantajı elde edebileceklerdir. Nitekim ortak akıl üzerinden bir sistem içerisine dahil olmak KOBİ'ler açısından sektör ve bölge stratejilerine entegre olabilmeyi mümkün kılarken bir yandan da sürdürülebilirlik içinde sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır. Buradaki en önemli araç ise küme ve kümelenme modelleridir. Özellikle ana sanayi ile olan ilişkiler geliştirilmesi ve ana sanayiye karşı pazarlık gücünün artırılmasında kümeler KOBİ'lere sadece katkı sağlamamakta, aynı zamanda stratejinin belirlenmesi için araç seti (tool kits) önerileri sunmaktadır.

Kümeler sayesinde KOBİ'ler stratejik bir bakış açısına sahip olabilmekte ve ortak akıl ile büyük işletmelerin sahip olduğu avantajlardan yararlanma olanağına erişebilmektedir. Özellikle rekabet gücünü artırmak ve değişken rekabet dinamikleri ile başa çıkabilmek açısından hem de stratejik yönetimin daha sağlıklı uygulanabilmesinde kümelenme çalışmaları önemlidir. Çünkü uluslararası ortamda rekabet edebilmek ve yenilik üretebilmek için güçlü ve üretken bir taban oluşturan kümeler içerisinde yer almak KOBİ'lere avantajlar sunmaktadır (Bacak, 2019).

Stratejik uygulama aşaması ile ilgili genel bir değerlendirme yapılması gerekirse stratejik yönetim sürecinin bir parçası olan uygulama, örgütsel yapı, ölçek, kültür, insan, sistem ve yapı bağlamında etkinliği artırabilen, süreç içerisinde kendinden önceki ve sonraki adımlar ile etkileşim içerisinde stratejinin başarılı bir şekilde uygulandığı aşamadır. Özellikle günümüz şartları bağlamında kontrol aşaması ile birlikte çevresel değişimlerin bilinç ile öngörülebilmesi, analiz ile saptanması ve alınan stratejik kararın güncelliğininin de sağlanması ile uyulamaya aktarılması için stratejik yönetimin tüm aşamalar ile etkileşim halinde olması gerekmektedir.

2.2.2.5. Stratejik Kontrol

Stratejin belirlenmesi, uygulanması aşamalarını kontrol aşaması takip etmektedir. Stratejik kontrol, "planların, faaliyetlerin ve sonuçların eleştirel değerlendirmesi, böylece gelecekteki eylemler için bilgi sağlama" olarak tanımlanabilir (Schreyogg ve Steinmann, 1987.). Stratejik kontrol, (1) stratejinin

planlandığı gibi uygulanıp uygulanmadığı ve (2) strateji tarafından üretilen sonuçların amaçlanan sonuçlar olup olmadığına ilişkin ikili sorulara odaklanmaktadır (Anonim, 2018).

Stratejik kontrol mekanizmalarındaki en önemli konu, belirsizlik ve belirsizlikle başa çıkma ihtiyacıdır. Gelecek, gerçekleşmesi ve öngörülebilmesi mümkün görülen tek ve sabit bir sonuç değil, daha çok ihtimaller aralığını içeren bir alandır (Marks, 2020). Dolayısıyla iç ve dış koşullardaki değişiklikler sürekli olarak izlenmeli ve değişen koşullar ışığında stratejik yön kritik olarak değerlendirilmelidir (Schreyogg ve Steinmann, 1987) . Yapılan çevresel taramalar gelecek hakkında örgütlere bir öngörü sağlarsa da bu öngörünün gerçekleşme olasılığı hakkında bir kesinlik söz konusu değildir. Bu belirsizlik içerisinde belirlenen stratejik niyet üzerinde de bazı değişiklikler ya da sapmalar olabilmektedir. Bu muhtemel değişiklikler ile ilgili olarak stratejik yönetim alanında önde gelen teorisyenlerden Henry Mintzberg, kuruluş stratejisini ne kadar iyi planlarsa planlasın farklı bir stratejinin ortaya çıkabileceğini söylemiştir. Amaçlanan veya planlanan stratejilerden başlayarak, stratejiyi aşağıdaki şekilde ilişkilendirmiştir (Mintzberg ve Waters, 1985) :

- Gerçekleşen amaçlanan stratejiler; bunlara kasıtlı stratejiler denilebilir.
- Gerçekleşen amaçlanan stratejiler; bunlar gerçekleştirilmemiş stratejiler olarak adlandırılabilir.
- Asla amaçlanmayan gerçekleştirilmiş stratejiler; bunlar gelişmekte olan stratejiler olarak adlandırılabilir

Mintzberg'in belirtmiş olduğu strateji tanımlarından hareket ile amaçlanan ve gerçekleştirilen stratejilerin farklı olabileceğinin altını çizmekte fayda vardır. Farklı yolların sayısının kabul edilmesi, değerlendirme ve kontrol sistemlerinin önemini de ön plana çıkarmaktadır. Değerlendirme ve kontrol sayesinde gerçek performans amaçlanan stratejilerden ve planlanan sonuçlardan farklıysa, firmanın performansı izlenebilir ve geç kalınmadan düzeltici eylemde bulunulabilir. Stratejik kontrolün yapılması aslında, tanımlanan çevre ile örgütsel gerçeklik arasında bir gerilim

olduğunun fark edilmesi ve stratejinin değiştirilebilmesi suretiyle bir yeniden ayarlama süreciyle sonuçlanabilme ihtimalinin olmasını savunur (Asch, 1992).

İşletmeler stratejik kararlarını belirlerken mevcut çevresel belirsizliklerden fazlaca etkilenmektedirler. Bu belirsizlik, eyleme geçmek için çok az rehberlik sağladığından, planlamacılar seçici davranarak bunu azaltmaya çalışırlar, yani bilgiyi filtrelerler (bazen zayıf sinyal olaylarını görmezden gelirler) ve açık planlama varsayımları veya önermeleri belirlerler (Preble, 1992). Schreyogg ve Steinmann (1987), yöneticilerin bazı faktörleri stratejik karar sürecinde görmezden gelmesi ya da tam olarak hakim olamamasından kaynaklanan bu seçiciliğin kendi içerisinde taşıdığı riski telafi etmek için, varsayımların, planların, stratejilerin, faaliyetlerin ve sonuçların sürekli kontrol edilmesini ve eleştirel değerlendirilmesini gerekmektedir. Çünkü geleceğin belirsizliği sebebiyle işletmeler her zaman belirledikleri stratejide devam edemeyebilirler. Bazen süreç içerisinde yeni bir stratejinin doğması da mümkün olabilmektedir. İşte bu durumların önceden saptanabilmesi için stratejik kontrol uygulamaları önemlidir. Çevresel durum ve firmanın iç durumu her geçen gün farklı dinamikler tarafından değişime uğramaktadır. 1990 yılı öncesinde dünya nispeten daha az değişken bir zemine sahip istikrarlı bir yapı içerisinde ve ekonomik gelişmeler/döngülerinde daha tahmin edilebilir boyutlarda gerçekleşen bir ortama sahipti (Marks, 2020). Ancak günümüze bakıldığında büyük bir kısmının teknolojik gelişmeler sebebiyle ortaya çıkan daha belirsiz bir ortam var olduğu görülmektedir. Bu değişim hızı gün geçtikte daha hızlı ve beklenmedik boyutlara ulaşmakta ve uyum sağlamayı zorlaştıracak kadar dinamik bir süreçtir. Teknolojide yaşanan değişimler hem piyasa ortamını bozmakta, hem de geleceğe ilişkin ortaya çıkan belirsizlik iş ortamındaki dengelerde deprem etkisi oluşturmaktadır. Dijital, iş ortamını dönüştürdükçe, geleceğin başarılı kuruluşları muhtemelen daha hızlı hareket edebilen, daha hızlı uyum sağlayabilen, daha hızlı öğrenebilen ve dinamik kariyer taleplerini kucaklayabilenler şirketlerden oluşacaktır (Rahnema ve Van Durme, 2017). Dolayısıyla firmayı bugünün değişen yüzü ile yönetebilmek ve yönlendirebilmek için stratejik kontrollerin zamanında ve doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Kontrolü iyi sağlayamayan şirketlerin rekabet avantajları ister

istememez erozyona uğrama riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bu noktada operasyonel etkinlikler işletmenin kurtarıcısı olabilmektedir.

Stratejik kontrollerin gerçekleştirilmesinde operasyonel etkinliklerin sonuçları firmaya destek sağlayabilmektedir. Özellikle çevresel belirsizlik durumlarında esneklik ve verimlilik arasındaki bağımlı ilişki operasyonel etkinliğin de stratejik esneklik kazanmak açısından firmalara önemli çıktılar sağladığını göstermektedir (Eisenhardt vd., 2010;Kortmann vd., 2014). Stratejik esneklik, firmaların aynı anda alternatif hareket tarzlarını ve çeşitli stratejik seçenekleri takip etmelerini sağlar (Sanchez, 1995). Bu nedenle, strateji ile operasyonel verimlilik arasındaki ilişki, uzun ve kısa vadeli hedefleri uzlaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajını desteklemektedir (Adler vd., 1999; Eisenhardt vd., 2010). Belirlenen stratejik amacın gerçekleştirilmesinde rol üstlenen operasyonel uygulamalar amaçlanan noktaya ne kadar ulaşılabilirdiğini gösteren performans sonuçları ortaya koymaktadır. Operasyonel etkinliklerin kontrolü, günlük eylemlerin stratejik planlar ve hedeflerle tutarlı olmasını sağlayacak şekilde yürütülmektedir. Böylelikle şirketler yanlış giden bir durum olması halinde erken müdahale şansı elde edebilmektedir. Özellikle operasyonel faaliyetler mevcut dönem şartlarına daha fazla odaklandığı için stratejinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kılavuz rolü üstlenebilmekte ve bir kontrol aracı olabilmektedir.

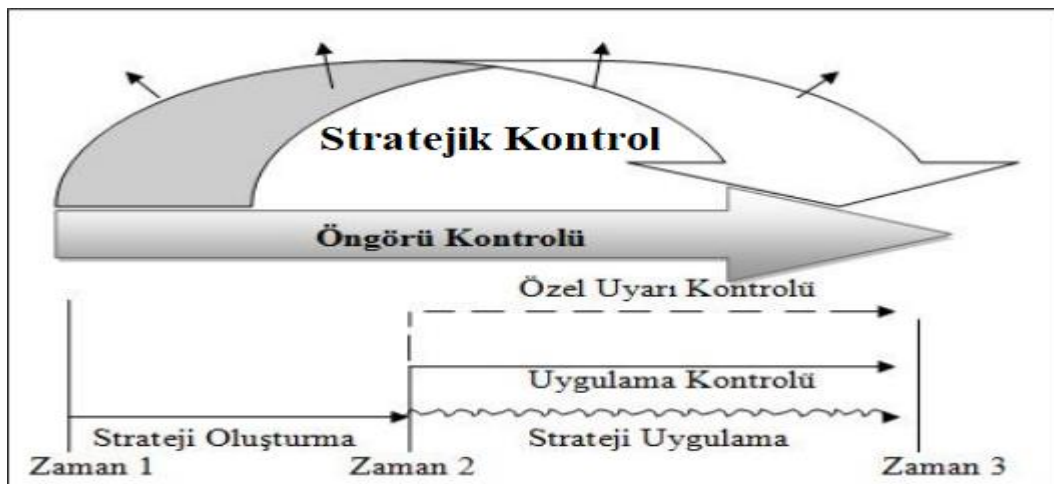
Stratejik kontrol çevresel değişime bağlı olarak şirket stratejinin başarısını garantileme konusunda süreklilik gerektiren bir aşamadır (Karsavuran, 2013). Aslında stratejik yönetim süreci boyunca her aşamada stratejik kontrollerin diyalektik bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Kontrol sürecin her yerine yayılmalı bu şekilde süreç içerisindeki her aktör de kontrolün yapılmasında destek görevi görmelidir. Stratejik kontrol, stratejik planlama için telafi edici bir güç olarak hareket eder ve stratejik planlama ile eşzamanlı olarak gerçekleştirilir (Horovitz, 1979; Schreyogg ve Steinmann, 1987). Hem süreklilik hem de döngüsel bir form içerisine stratejik yönetim süreçleri gerçekleştirilmelidir.

Kontrol süreci için genel tanımlama ya da sürecin önemine yönelik olarak varılan yargı planlanan stratejinin istenmeyen veya beklenmeyen sonuçlara neden olursa, hemen rotayı düzeltmeye olanak tanınması şekildedir. Ancak stratejik

kontrolün önemi ne kadar işlevsel yapıldığı ile ilişkilidir. Bu işlevsellik sağlanmadığı sürece kontrol eylemi prosedürleri karşılamaktan öteye gidemez. Bu noktada en önemli maddelerden biri kontrolün yapılma sıklığıdır. Genel olarak literatürde stratejik kontrol sıklığı ile ilgili üç aşamalı kontrol çeşidine rastlanmaktadır (Schreyogg ve Steinmann, 1987; Preble, 1992). Şekil 2.9'da stratejik kontrol aşamaları belirtilmiştir.

- Ön kontrol
- Uygulama kontrolü
- Stratejik Gözetim Kontrolü

Her kuruluş, tipik olarak çevresel (örneğin ekonomik veya politik değişimler) veya sektöre özgü (örneğin yeni rakipler) değişkenler ile ilgili belirli varsayımlara veya öncüllere dayalı bir strateji oluşturur. Bu nedenle, öncül kontrol, stratejinizin temelini oluşturan bu varsayımların hala doğru olup olmadığını sürekli ve sistematik olarak doğrulamak için tasarlanmıştır (Leconte, 2021). Ön kontrol işletmelerin belirledikleri stratejiyi uygulamaya geçmeden önce varsayılan şartların hala geçerli olup olmadığı, yeni bir dinamiğin, yeni gelişmelerin ortaya çıkıp çıkmadığının değerlendirilmesidir. Böylelikle stratejik amacının uygunluğu değerlendirilebilmekte ve olası başarısızlıkların önü erken bir dönemde kesilebilmekte, hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağlanabilmektedir.



Şekil 2.9. Stratejik kontrol aşamaları

Kaynak: SCHREYOGGG., and STEINMA”H, . (1987). ‘Strategic control: a new perspective’. Academy of Management Review, 14, 1, 91-103.

Ön kontrolden aşamasının tamamlanması ve stratejik niyetin uygulamaya başlanması ile birlikte kontrol süreci son bulmamalıdır. Stratejik uygulama aşamasında yer alan tüm adımlar da süreç tamamlanana kadar izlenmelidir. Her eylem veya proje planlandığı gibi mi gerçekleşiyor? Her adım için uygun kaynaklar ve fonlar tahsis ediliyor mu? (Leconte, 2021). Soruları uygulama süresi boyunca kontrolün sağlanması için sorulması gereken sorulardır. Uygulama kontrolleri, strateji uygulaması başladığında (t2) başlar ve planlama döngüsünün (t3) sonuna kadar devam etmektedir. Stratejik uygulama kontrolü ek bir bilgi kaynağı sağlar ve stratejinin temel yönünün sürekli olarak sorgulanması vasıtasıyla planlamadaki seçiciliği telafi etmeye yardımcı olur. (Preble, 1992). Stratejik uygulama kontrolü stratejinin uygulanması sırasında değişen şartların fark edilebilmesini sağlamaktadır. Uygulamaya başlamış olmak stratejinin uygulama süreci boyunca sabit kalabileceği anlamına gelmemelidir. Mevcut stratejinin geçerliliği her an değişebilir ve işletmeler bu kritik eşikleri fark etmek için uygulama süresi boyunca stratejik adımları çevresel bir tarama yaparak her seferinde yeni baştan analiz etmek zorundadır. Bazen belirlenen strateji planlandığı maliyetlerin çok üstünde gerçekleşebilir. Böyle bir durumda stratejinin uygulanmaya devam edip etmeyeceğinin kararını verebilmek için durumun tüm yanları ile değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. kör bir bakış açısı ile sadece uygulama odaklı bir politika işletmelere muhtemel maliyet kayıpları yaratabilir. Doğru kararı verebilmek iyi bir yönetsel öngörüye ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik bilinç bu açıdan stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yer verilmesi gerek bir değerdir. Süreç başlangıcından sürecin tamamlanmasına kadar stratejik bilinç doğru hamlelerin neler olduğunun belirlenmesinde işletmelere rehberlik eder. Böylelikle zaman ve maddi tasarruf sağlanırken mevcut rekabet üstünlüğü de korunmuş olmaktadır.

Schreyogg ve Steinmann (1987) tarafından geliştirilen stratejik kontrol modelini tamamlayan üçüncü kontrol cihazı ise stratejik gözetimdir. Stratejik yönetim süreci uzun bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşen bir yönetsel uygulamadır. Amaçlanan stratejik niyet belirlendiği dönem ve gelecek öngörülerinin varsayımları ile tasarlandığından, bu öncüllerin süregelen geçerliliğinin sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (Horovitz, 1979; Schreyogg ve Steinmann,

1987: Preble, 1992). Sürecin başarısı mevcut durum ve şartların zaman içerisinde değişebileceği gerçeğinin kabul edilmesi ile ilişkilidir. Bu sebeple stratejik gözetim kontrolü stratejinin başarısını etkileyebilecek şirket içinde ve dışında gözden kaçan faktörleri belirlemek için sürecin en başından sonuna kadar sürekli olarak çalışmak ve stratejik yönetim süreciyle paralel ilerlemektedir (Preble, 1992). Stratejik gözetim, stratejik eylemin seyrini tehdit etmesi muhtemel olan işletmeyi etkileyen tüm olayları izlemek için tasarlanmıştır (Schreyogg ve Steinmann, 1987). Preble (1992), stratejik gözetimi kavramsal olarak, ekrandaki yeni görüntüler veya "parlamalar" için ufukta sürekli olarak tarama yapan bir radar ekranına benzemektedir. Diğer kontrol süreçlerine kıyasla stratejik gözetim daha geniş bir bakış açısıyla sürece odaklanmaktadır. Stratejik gözetimin başarısı özel uyarı kontrollerinin varlığında gizlidir. Özel uyarı kontrolleri stratejik gözetim kontrollerinin bir alt kümesidir ve bu nedenle tüm planlama döngüsü boyunca yürütülür. Özel uyarı sistemlerinin kurulması stratejik dönüşüm noktalarının kaçırılmamasına olanak tanır. Özel uyarı kontrolleri işletmelere muhtemel tehditlere karşı yanıt verebilecek zaman ve esneklik sağlamaktadır. Özel bir uyarı kontrolü, firmanın ani, beklenmedik bir olaya dayalı olarak temel stratejisini kapsamlı ve çoğu zaman hızlı bir şekilde yeniden değerlendirme ihtiyacıdır (Pearce ve Robinson, 2008). Özel uyarı sistemleri mevcut ekonomik belirsizlik için uygun bir kontrol yönetim mekanizması sağlar. Özellikle son 30 yıl içerisinde yaşanan değişimler erken uyarı sistemleri gibi stratejinin kontrol edilmesini sağlayan sistemlerin daha da gerekliliğini artırmıştır. Mevcut ekonomik sistem içerisinde ani ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen olaylar özel uyarı sistemlerinin ne kadar da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda teknoloji, internet ve e ticaret balonları, 2001 yılındaki 11. Eylül saldırıları, 2008 küresel krizi, 2011 yılında tanıtılan endüstri 4.0, 2018 yılında ABD nin Çin'e karşı başlattığı ticaret savaşı, 2020 yılında ortaya çıkan pandemi ve pandemi ile dijital teknolojilerin hızla hayatımıza entegre olması, rakip statüsündeki herhangi bir firmanın başka bir firma ile birleşme ya da işbirliği içerisine girme kararı gibi beklenmeyen, öngörülmesi zor ancak hem küresel ekonomiyi hem de şirket faaliyetlerini derinden etkileyen olay ve krizlerde erken uyarı/özel uyarı sistemleri işletmelerin stratejik yönelimlerinin seyrini takip edebilmeleri ve kriz gelmeden gerekli tedbirleri alabilmelerini

sağlamaktadır. Farkına varılmayan yada farkına varılan ancak müdahalede yetersiz kalınan, müdahale için yeterli zamanı elde edemeyen işletmeler açısından bir kaos ortamı oluşacaktır (Kotler ve Caslione, 2011). Kotler'a göre erken uyarı sistemlerinin önemi bir uçak pilotunun kalkıştan önce ya da uçuş sırasında hava trafik tarafından türbülans uyarısını alması ve rotasını buna yönelik olarak değiştirmesi ve varacağı yere farklı bir rota üzerinden varması gibidir. Burada başta belirlenen rota (strateji) güzergâhtaki bir takım olumsuz durumlardan dolayı pilot tarafından değiştirilmek durumun kalmakta ve bir rota üzerinden (yeni bir strateji belirlenmesi gibi) arış noktasına başarı ile iniş yapması sağlanmaktadır. Eğer erken uyarı sistemi olmasa idi pilot muhtemel ile beklenmedik türbülansa yakalanır ve ağır zararlar görebilirdi. Tıpkı bir uçak pilotu gibi şirket yöneticileri de belirlenen stratejinin uygulanma yolculuğunda karşılaşacakları beklenmedik türbülanslardan başarı ile çıkabilmek ve süreci en iyi şekilde yönetebilmek için durumu önceden görebilmeli ve konumunu ayarlayabilmelidir. Bu da stratejik kontrolün sadece süreç sonucuna değil sürecin tamamında yürütülmesi gereken bir uygulama olduğunun ispatını sunmaktadır. Stratejik yönetim süreci boyunca türbülans oluşturabilen nüfus özelliklerindeki değişimler, müşteri taleplerindeki değişim, siyasi değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni iş yapma modellerinin ortaya çıkma durumu, yeni trendler gibi birçok dinamik stratejik yönetim sürecinin başarısı üzerinde etkilere sahiptir. Aslında rekabet gücünde etkisi olduğu belirtilen bu dinamiklerin Porter'ın rekabette dayalı analiz modelinde yer alan teknoloji, müşteri, üreticilerin ve bunlara ek olarak siyasi ve politik ilişkilerin sağlayacağı fırsat ve tehditlerin, Andrew Grove'un (1997) tabiriyle bu dinamiklerin oluşturacağı 10X değişimlerinin yol açabileceği hasarı önceden fark edebilmeyi kendi içerisine yerleştirmiş bir kontrol sisteminin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Kontrol sürecinden etkin yararlanabilmek için işletmeler bu kaos ortamında uzun vadeye yayılan stratejik yönetim sürecinin daha sık bir kontrol eylemi ile, erken uyarı sağlayacak kontrol sistemine geçiş yapmalıdırlar. Ancak bu şekilde kontrol suresi amaca hizmet edecektir.

Kontrol sürecinin işlevselliğinin sağlanabilmesindeki önemli faktörlerden bir diğeri ise kontrolün sağlanmasına kullanılan tekniklerdir. Bu teknikler işletmenin

değişen iç ve dış çevresinin analiz edilmesinde ve mevcut strateji ile değişken olan bu çevresel dinamikler arasındaki uyumun sağlanmasından önemli katkılar sağlar. Stratejik kontrol sürecinde destek alınan bu teknikler, üst yönetime ne zaman müdahale edeceklerine karar vermeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalıdır. Son dönemlerde kontrol sürecinde destek sağlanan araçlardan biri de dijital teknolojilerdir. Akıllı otomasyon araçlarının kullanımında beklenen artış, dijital dönüşümün mevcut ve gelecekteki etkilerine yansımaktadır. Son dönemlerde özellikle dijital teknolojilerden şirket faaliyetlerinde kullanılmaya başlanması ile gerçek zamanlı bir yönetim ve kontrol sürecinin yaşanmaya başladığı söylenebilmektedir. Dijital kontrol hem teknolojik altyapı ile yürütülen hem de fiziksel olarak insan gücü ile yürütülen işlerde yararlanılan bir destek hizmet görevi görmektedir. Kontrol süreçlerinde teknolojik yenilenmeye giden firmalarda dahili kontrollerin süreç maliyetlerini % 69 ve personel sayısını (gelir olarak 1 milyar ABD Doları başına FTE) % 62 oranında azalma yaşanmakta, daha yüksek düzeyde otomatikleştirilmiş kuruluşlarda ise, dış kontrol ücretlerini de yaklaşık % 80 oranında düşüş gözlenebilmektedir (Essaides, 2019).

2.3. Stratejik Yönetimde Paradigma Değişimi Tartışması

İnsanoğlu içinde yaşadığı ve parçası olduğu dünya ve evreni kavramak için çeşitli açıklama biçimleri üretmiştir. Bu açıklama biçimleri kavramsal, kuramsal, deneysel veya yöntemsel ilkeler ile desteklenmektedir. Böylelikle bilimsel çalışmalar ve bunun ışığında ise bilgi ortaya çıkmaktadır. Bilginin niteliğine yönelik tartışmalar ise modern bilimin (pozitivist yaklaşım) doğuşundan itibaren sürekli olarak gündemde olmuştur. Bilginin ölçüsü bilim midir ve bilmenin yegâne yolu bilimsel yöntemlerini geçerli saymaktan mı geçmektedir? şeklinde birçok soru tartışmanın ana problemlerini oluşturmaktadır (Topaloğlu, 2011). Pozitivist bilim anlayışına göre bilimsel bilgi bağımsız bir ampirik sınanabilirlik, ampirik gözlem düzeyine ihtiyaç duyar ve ampirik çalışmaları bilginin gelişiminde kullanılan tek ve en doğru yol olarak görmektedir. Bilimin amacı objektif gerçekliğe ulaşmak ve bu gerçek hakkında doğru kuramları üretmektir. Pozitivist bilim bu şekilde birikerek ve her aşamada en doğruya yaklaşarak gelişmektedir (Sandıkçıoğlu, 2019).

O dönem, bilimde öylesine hızlı ilerlemeler kaydedilmişti ki, pozitivist paradigmanın gücü tartışılmaz bir gerçek olmuştu. Yüzyılın sonuna gelindiğinde karşılaşılan tıkanmaların, bu paradigmanın hareket noktaları olan temel kabul, temel referans noktasından çok, bu temel kabullere dayanan teorilerin veya hipotezlerin yanlışlığından çıktığı kabul edildi. Bilim tarihinde ışığın parçacık veya dalgalar halinde yayılışına ilişkin çelişkili durum ve açıklamalarla süren tartışmalar bu tıkanmaların ilk örneklerinden biri sayılmaktadır (Tezcan ve Çelebi, 1992).

Öte yandan 1962’de yazmış olduğu *The Structure of Scientific Revolutions* (Bilimsel Devrimlerin Yapısı) adlı eseri ile Thomas Kuhn, pozitivist yaklaşımın ortaya koyduğu bilim anlayışını derinden sarmıştır. Kuhn’un orta attığı bu iddia günümüze kadar sürececek tartışmalarında fitilini ateşlemiş olmaktadır. Kuhn, kuramsal önermeleri sınamak için kullanılan ampirik gözlemlerin yine aynı kuram tarafından belirlendiği için kuramdan bağımsız bir gözlemin mümkün olamayacağına, aynı zamanda her zaman aynı özelliklere sahip gözlemin yapılamayacağına dikkat çekmektedir. Objektif bir gözlem mümkün değildir, aynı verilere bakarak çok farklı düşünce yapıları inşa etmek mümkündür ve gözlem bilim adamının psikolojik ve sosyal tercihlerinden bağımsız bir süreç olarak düşünülemez şeklinde açıklama yapmaktadır. Dolayısıyla bilimsel kuramlar kendi aralarında kıyaslanamaz, objektif gerçekler ile karşılaştırılmazlar. Kuhn’un bu anlayışı temelde “bilimsel kuramların eş-ölçülemezliği” (incommensurability of scientific theories) olarak bilinen teze dayanmaktadır (Sandıkçıoğlu, 2019).

Bilimsel kuramların eş-ölçülemezliği iddiası, birçok bilim felsefecisi tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin temelinde bilginin, zamana, mekâna, topluma, kültüre, tarihsel döneme, kavramsal çerçeveye, kişisel eğilimlere, inançlara veya bu değerlerden birkaçına bağlı olarak göreceli olduğu ya da mutlak ve evrensel bilginin bu hususlardan bağımsız olarak ortaya konulmasının mümkün olup olmadığına ilişkin tartışmalar yer almaktadır (Siegel, 2013; Yardımcı, 2019). Kuhn, o tarihe kadar olan kabul edilen bilimsel anlayışın birikimli ilerlediği düşüncesinin aksine bilimsel ilerlemeyi devrimsel bir yer değiştirme olarak açıklamasının arkasındaki düşünce altyapısı da bu tezden gelmektedir. Ona göre bilimsel gelişim kesintisiz, birikimli bir süreç değildir. Bilimsel ilerlemenin tıpkı doğanın evrimi gibi

açık uçlu bir yapısı bulunmaktadır ve daima başka bir olasılık başka bir seçenek bulunmaktadır. Dolayısıyla ortaya konulan bilimsel gerçekler mümkün olanlardan yalnızca bir tanesidir. Son dönemlerde epistemoloji ve bilim felsefesi alanındaki çalışmalar da bu iddiaları güçlendirmektedir.

Khun'a göre bilimsel dünya salt akılcılık ile yönetilemez, bilimsel bilgi onu üreten kişilerin inanç ve tercihlerinden soyutlanamaz ve belirli bir alanda çalışan bilim insanları, genellikle çalıştıkları alanın belli bir görüşünü kabul etmektedirler (Güneş, 2003; Göksoy, 2019). İşte bu görüşünü Khun eserinde paradigma kavramı ile tanımlamakta ve kavrama ilişkin ise birçok tanımlamaya gitmektedir.

Model, örnek, numune, somut bilimsel başarı, disipliner matris, bulmaca, kural, ölçüt, ilke gibi birçok anlamda kullanılan paradigma kavramının genel olarak oturtulduğu temel incelendiğinde, kavram “belirginleşmiş deneyimleri ve bu deneyimlerin delillerine sahip/hakim olan bir düşüncenin belli bir zaman dilimindeki öncüsü” olarak tanımlamak mümkündür (Arıcıoğlu ve Yiğitol, 2019). Yenilikçi ve daha önce bilinmemiş bir tanımın yapılmış olması, yeni değerlerin ileri sürülmesi veya yeni bir sunuş-anlayış-yaklaşım tarzı da paradigma olarak açıklanmaktadır (Johnson, 1998).

Kuhn konuyla ilgili şunları ifade etmektedir:

“...bilim adamlarının hangi deneyleri nasıl yapacaklarını, hangi sorunları öncelikli kabul edeceklerini, hangi soruları soracaklarını belirleyen şey sahip oldukları paradigmalardır. Belirli bir paradigmaya sahip olmayan bir bilim adamı olguları bir araya bile getiremez, çünkü paradigmanın olmadığı yerde bilimin gelişmesini sağlayan tüm olgular eşit derecede önceliklidir. Bir olgu diğerlerinin içinden seçilmiş ise bu paradigma sayesinde olur”(Kuhn, 1962).

Paradigmalar, tercih edilen analogiler ve metaforlardan, paylaşılan örneklere, buluşsal yöntemlere, ontolojik modellere veya garantili bir açıklama ve bir bulmaca çözümü olarak kabul edilebileceklerini etkileyen doğa kanunlarının kabul edilmiş hipotezlerine kadar bir yelpaze boyunca paylaşılan grup taahhütleridir (Anand vd., 2020). Paradigmalar, ortaklaşa paylaşılan çözülmemiş bulmacaların listesini ve her bulmacanın önemini değerlendirilmesini etkiler (Kuhn, 1970). Bu bulmacaları ele

alan bilim adamları, kendi disiplinlerinin kurallarına uyarlar, yani Kuhn'un (1970) paradigmanın disiplin matrisi dediği şeyi takip ederler.

Bir paradigma gelenek içinde çalışanlar için, “bilimsel bir topluluk, paradigmasının tanımladığı sorunları veya bulmacaları çözmek için son derece verimli bir araçtır” (1970). Bilimsel bir topluluğun üyeleri, bu verimliliği sağlayan ortak bir inançlar dizisine sahiptir. Metodoloji ve kabul edilen teori ile ilgili paradigmalar, yönetim bilim adamlarına araştırmalarını inşa etmeleri için kabul edilen platformları sağlar. Bu platformlar, bilim insanlarının bir teori geliştirmeye veya test etmeye çalıştıkları her seferde doğrulamak zorunda olmadıkları varsayılan gerçeklerdir (Anand vd., 2020).

Paradigmalar, hem kabul edilebilir çözümlerin doğasını hem de bunların elde edildiği adımları sınırlayan yalnızca edinilmiş, kodlanmış kurallar değil, aynı zamanda bilim pratiği içinde genellikle zımnen iletilen bir bilim adamları topluluğu tarafından paylaşılan sezgilerdir (Kuhn, 1970; Polanyi, 1962). Kuhn’a göre bilim insanları dünyaya benimsemiş oldukları paradigmadan bakmaktadırlar. Bir paradigma, belirli bir alanı neyin oluşturduğuna dair net sınırlar çizer veya hangi teorinin ilgili olduğunu tanımlar. Bu sınırlar, bilim adamlarının araştırma sorularının seçimini, yöntemlerini ve nihayetinde kendi alanlarındaki araştırma yönünü uyumlu hale getirmelerini sağlar (Anand vd., 2020). Dolayısıyla bilimsel gözlemler tam anlamıyla tarafsız olamaz; bu gözlemler bilim insanının mensubu olduğu paradigmanın varsayım ve kabullerini içerir. Bu da birbirinden farklı paradigmanın olabileceğini ifade etmektedir. Farklı paradigmanın, farklı dünya görüşlerine yol açtığı iddiası, Kuhn’un yukarıda bahsi geçen eş-ölçülemezlik tezinin bel kemiğini oluşturmaktadır.

Paradigma farklılıkları ve bir paradigmadan diğerine geçiş bilimsel ilerlemenin bel kemiğini oluşturmaktadır. Kuhn, bilimsel ilerlemeye, bilim her defasına yeniden şekil alan ve birbirinden bağımsız görüşlerin yer değiştirdiği, yeni başlangıçları içeren devrimsel bir yapıyı yani geleneksel ilerlemeci yapının terk edilerek yeni bir bilimsel yapının benimsendiği tarihselliği ifade eden paradigmalar arası geçiş ile tanımlanan bir süreç olarak bakmaktadır (Daştan, 2013). Kuhn, kabul edilen kuramın tipik olarak yerleşik bir disiplini saldırılara karşı bağışık kılmaya

çalıştığını iddia eder ve bilimin ilerlemesinin yeni bilginin basit bir şekilde özümsemesi yerine eski paradigmanın reddedilmesini gerektirdiğini öne sürer. Dolayısıyla bilimde tek bir biçimin olmadığını, bilimin ilerlemesinin sağlam kurallardan ziyade bozulabilen kurallardan kaynaklandığını belirtilmektedir (Feyerabend, 2017). Kuhn'un (1970) bilimsel ilerleme, disiplinin kabul edilen fikirleriyle çelişen epizodik devrimci olaylar olarak tanımlayan tezinin temelidir. Paradigma kaymaları, birlikte ele alındığında “olgun bilimin olağan gelişme modelini” oluşturan geçişlerdir (Kuhn, 1970). Peki neden bir paradigma değişikliğine gidilmektedir. Mevcut paradigmaları geçersiz kılan nedir?

Bu soruların cevaplarını Kuhn'un bilimsel ilerlemeye yaklaşımında bulabilmek mümkündür. Kuhn'a göre insanlık için neyin doğru neyin ilerleme olduğunu tayin eden yalnızca yöntem değildir, içinde bilim yapılan dünyanın, toplumun ve tarihin koşullarıdır. Her bilimsel kuram kendi döneminin, toplumunun şartları bağlamında güçlüdür. Paradigmanın/bilimsel bilginin hâkimiyetinin sebebi kendi içerisindeki bir doğrudan ziyade kendi bağlamı içerisindeki bir doğrudan kaynaklanmaktadır. Nasıl ki bir yazarın aktardıkları, üslubu içerisinde yaşadığı kültürden bağımsız değilse bilimsel bilginin üretilmesi de üretildiği topluluğun bakış açısının ortaya koyduğu anlamı yansıtmaktadır. Bu anlamlar, ait oldukları zaman ve bağlam içerisinde geçerli olan anlamlardır (Kuhn, 2017). Bu sebeple bir bilimsel imgeyi değerlendirirken kendi kavramlarımızdan ziyade bilginin üretildiği dönemin kavramsal bütünlüğü ve bağlamı açısından bir değerlendirme yapılması doğrudur (Feyerabend, 2017; Kuhn, 2017). Kuhn, Kopernik astronomisinin, Newton dinamiğinin veya dalga optiğinin zamanında kabul görmüş bilimsel gelenekler olduğunu ve bunların her birinin birer paradigma olduğunu ifade etmektedir (Kuhn, 1962).

Tarihçi ve bilim felsefecisi Paul Feyerabend fizikçilerin Newton fiziğinden Einstein fiziğine geçişinin sebebi, ikincinin “daha doğru” olduğundan değil, her şeyden önce daha etkili ve faydalı olduğundandır şeklinde açıklamaktadır (Gavray, 2016). Dolayısıyla paradigma değişikliğinin nedeni dönemin kendi bağlamındaki parametrelerinde yaşanan değişimlerdir. Böyle bir paradigma kayması, tipik olarak, önceki teorinin yeniden yapılandırılmasını ve önceki gerçeğin disiplin içinde yeniden

değerlendirilmesini gerektirir. Bilim adamları, yaygın olarak kabul edilen teoriyle çelişen veya yeni açıklama yöntemleri gerektiren kanıtlarla boğuşmalıdır. Kuhn (1970) şöyle diyor: “Mesleki taahhütlerde bir kaymanın meydana geldiği olağanüstü dönemler, bilimsel devrimler. Bunlar, normal bilimin, geleneğe bağlı etkinliğini sarsan tamamlayıcılarıdır”. Bu gibi durumlarda, eski bir paradigma tamamen veya kısmen uyumsuz yeni bir paradigma ile değiştirilir.

Anormalliklerin birikmesi, bilim adamlarını doğru olduğunu varsaydıkları ve hatta bazen disiplinlerinin temelini oluşturan şeylerden vazgeçmeye zorlayan bir krize veya dengesizliğe neden olur (Anand vd., 2020). Eldeki paradigmanın artık işlevini kaybetmesi, kapsamı alanındaki bilimsel çalışmaları bunalıma götürecek derecede işlevini yitirmesi yeni arayışlara ihtiyacı doğurmakta, bilim adamının mevcut paradigmaya karşı bir tutum geliştirmesine ve araştırma yapısının da bu bağlamda değiştirmesine, yepyeni bir göz ile bilim dalına bakmasına neden olmaktadır. o halde buradan çıkarılacak sonuç bilimsel ilerlemede devrimi salt olarak bir paradigmanın reddedilip diğerine geçilmesi değil bütüncül bir biçimde bilim insanının dünyaya bakış açısının, algısının değişimi olarak tanımlamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Sandıkciöğlü, 2019). Kuhn, yeni bir paradigmanın bilimsel statüsünü, disiplinin akut bulduğu üzerinde anlaşmaya varılmış sorunları çözmede mevcut paradigmadan daha başarılı olduğu için kazandığını gözlemler. Örnekler üzerinden bakılacak olursa kendi dönemi bağlamında Newton’un fiziği bilimsel çalışmalara önemli bir reverans olmuş ve bilimin ilerlemesine katkıda bulunmuş olsa da, bir süre sonra gerçeği aydınlatmakta yetersiz kalmış, kuram ile doğa arasındaki uyumda aykırılıklar baş göstermeye başlamış ve insanlar, yani fizik bilimcileri alternatif bir açıklamanın daha faydalı ve etkili olacağını düşünmüşlerdir (Gavray, 2016). Benzer şekilde Aristotelesçi yaklaşım ile Galileo ’ucu yaklaşımı benimseyen iki bilim insanını kıyasladığımızda baktıkları gök cisimi aynı olmasına rağmen farklı yorumlamalarda bulunmalarının nedeni duyu verilerindeki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir paradigma diğerinin yerini almıştır.

Bir bilim felsefecisi olarak Kuhn’un bakış açısı hala tartışmalara yol açsa da bilimsel ilerleme ile ilgili vardığı sonuç çoğu yönden günümüze de uymaktadır. Dış dünyayı, dış gerçekliliği kavramada bireye yardımcı olan kavramsal çerçeveler her

dönemde farklılık gösterdiği gibi günümüzde de farklılık göstermektedir (Metcan, 1993). Bu bakış açısıyla stratejik yönetim tarihine bakıldığında birçok paradigma geçişinin yaşandığı görülmektedir. Her paradigmanın kendi bağlamı içerisinde doğruluğu sabit iken zaman geçtikçe mevcut gerçekleri açıklamada yetersiz olmaya başladığı söylenebilmektedir. Çünkü yerleşik paradigmlar ile çelişen anormalliklerin sayısı zaman içerisinde artmakta ve yeni paradigma arayışı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da stratejik yönetim sürecinde yeni bir paradigma gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Özellikle çalışmanın diğer kısımlarında tartışılan değişimler sebebiyle günümüze kadar süregelen teorilerin mevcut gerçeklere cevap verebilmekte yetersiz olduğu ve bu nedenle yeni bir paradigma değişimine ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Bu değişimin ise hem yapı hem de süreç açısından ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Süreç olarak değerlendirilen çıkarımlar literatürde yerleşik paradigmlar ile açıklanamayacak bu paradigmlar ile çelişen anormallikleri kapsamaktadır. Yapı olarak belirtilen paradigma değişikliği ise stratejik yönetim sürecinin yeniden tasarlanmasıdır.

Süreç olarak bakıldığında yaşanan değişimler çalışmanın ikinci bölümünde kapsamlı olarak ele alınmış olsa da genel bir özet halinde şu şekilde aktarılabilir;

- Uluslararası toplumun dokusu ve yapısı geçmişe oranla daha değişken bir yapıya bürünmüş, ekonomik kriz sonuçlarının gösterdiği üzere ülke ekonomileri birbirine daha bağımlı hale gelmektedir.
- Avroamerikan hegemonyasında güç değişikliğinin yaşanarak tek kutuplu bir dünyadan çok kutuplu bir düzene doğru bir gidiş yaşanmaktadır. Berlin duvarının yıkılması ve Sovyetler Birliği'nin dağılması dünya güç dengesinin de köklü bir şekilde değişmesine yol açmış ve yeni dünya düzeni olarak değerlendirilen yeni bir dönem başlamıştır. Bu yeni dünya düzeninde ekonomik ve jeopolitik ağırlık merkezlerinin Asya'ya kayması batı merkezli ekonomimin küresel egemenliğinin sonuna işaret olarak değerlendirilmektedir (Baharçipek, 1996). Dolayısıyla süper güç çağı artık geçmekte ve dünya sisteminin artık ne ABD ve ne de herhangi bir devlet tarafından tek başına şekillendirilemeyeceği ileri sürülmektedir (Booth, 1991; Kurth, 1991).

- Yeni dünya düzenine geçiş ile birlikte teknoloji, kültürel, siyasi, yasal zeminde yaşanan değişiklikler uluslararası ilişkilerde, ülke ekonomilerinde kaotik ve sert gitgellere sebep olmakta, rekabetin küresel bir boyut kazanması tüm dünya ülkelerinde ciddi problemler doğurmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde üretim zincirlerindeki küresel dönüşüm, çok uluslu şirketlerin yurtdışına taşınmaya başlanması ve buna bağlı olarak işsizlik oranlarındaki artış gözlenen en temel problemler olarak ortaya çıkmaktadır.
- Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra bahsi geçen yeni dünya düzeni birçoklarının göre cepheleşme ve çatışmadan ziyade işbirliği ve dayanışma sahnesi olacaktır (Baharçipek, 1996). Öngörülen gelecek günümüz ile uyusmaktadır. Günümüzde işbirliği ve dayanışma örneklerini artık hemen hemen her alanda/ülkede görmek mümkündür. Günümüz ekosistemi, dikey değil yatay doğrultuda ölçeklenen, kapitalist pazar mekanizmasından ziyade ortak kaynakları yönetimine dayanan, verimlilik ve üretkenlik temelli ağ yapılardan oluşmaktadır. Kooperatifler, kümeler ve son dönemlerde ise dijital platformlar işbirliği ve dayanışma temelli ağ yapıların örnekleri olarak hayatımızda yer edinmektedirler. Bu işbirliği modelleri şirketlerin iş ve Ar-Ge ağını ön plana çıkarmaktadır. Silikon Vadisi (ICT), Wall Street (Finansal hizmetler), Hollywood (Eğlence) ve Detroit (Otomotiv), İtalya-Prato (Yün), Hindistan- Bangalore (Yazılım) ve Japonya Kyushu'daki Silikon Adası gibi sayılabilecek birçok örnek günümüz iş modellerinin işbirlikçi bir yapı da nasıl etkili olabildiğini ortaya koyan örnekleri oluşturmaktadır. Dünya ekonomileri arasında ikinci sırada yer alan Çin Halk Cumhuriyetinde sanayi alanında kurulan Dali (Alüminyum profiller), Shaoxing (Hafif tekstil), Wenzhou (Deri ayakkabılar), Xindu (Mobilya), Haining (Deri), Humen (Giysi), Shengzhou (Kravat), Luoshe (Piyano), Yueqing (Düşük voltajlı elektrik cihaz), Hangji (Diş fırçası), Wendeng (Ev tekstili), Chenghai (Oyuncak), Dongguan (Elektronik), Yongkang (Donanım) ve Changzhou (Animasyon) gibi kümeler ülke ekonomisine ciddi katkılar sağlamaktadır (Keiretsu, 2021). Dünya üzerinde benzer daha nice küme ve işbirliği

yapıları görmek mümkündür. Bu yapıların hepsi buldukları bölge ve ülke ekonomilerine büyük ölçekte büyüme sağlamaktadırlar.

- İşbirliği temelli ağ yapılanmalar ile ilgili biraz daha yakın zaman odaklanmak gerekirse 2020 yılında ortaya çıkan küresel salgın dikkat çekmektedir. Küresel salgın ile mücadele politikalarında sıklıkla ağ yapılardan yararlanılmakta, ağ yapıların toplumsal ve ekonomik hayat açısından önemini daha da vurgular nitelikte olmaktadır. Son dönemlerde sıklıkla strateji alanında gündem olan platform iş modelleri rekabet açısından mevcut ekosistemi nasıl değiştirdiğine işaret edilmektedir.
- Mevcut ekosistem teknoloji, kültür, yasal, politik birçok yönden gelişmelerin yaşandığı bir ortamdır. Bu gelişmeler içerisinde teknolojik gelişmeler sektörleri en çok kamçılayan değişim ve dönüşümlerin başında gelmektedir. Özellikle yıkıcı teknolojiler mevcut rekabet düzeninde oyunun kuralını sürekli değiştirmektedir. Üretim süreçlerinde robotik uygulamaların yaygınlaşması, karanlık fabrika sistemleri, büyük veri uygulamaları, yapay zekâ teknolojileri gibi uygulamalar işletmelerin rekabetçi konumunu zorlamaktadır. Son dönemlerde dijital süreçler ile birlikte müşteriler, herhangi bir sektörde deneyimledikleri yenilikçi süreçleri diğer sektörlerde de görmek istemektedirler. Bu durum sektörler arasındaki sınırların belirsizleşmesine neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sektörler arası belirsizliğe sebep olmanın yanı sıra sektör içerisinde müşteri üretici ayrımını da ortadan kaldırmaktadır. Geliştirilen dijital cihazlar ile birlikte (3 boyutlu yazıcılar gibi) artık ihtiyaç duyulan ürünler müşteriler tarafından kendi imkanları dahilinde üretilmektedir.
- Milenyum çağı olarak tanımlanan 2000 li yıllarda insanoğlu, dünyanın çok kutuplu bir yapıya doğru gitmesi ve dünya ekonomisinin küreselleşmesi eğilimi ile karşı karşıya kalmaktadır Bu yeni dünya düzeninde sermayenin, bilginin, hammadde ve malzemenin dışında kültürel değerlerin bile dünya üzerinde hızlı dolaşımı söz konusudur. Bu bakımdan milenyum çağı içerisinde birçok yenilik barındırmaktadır. Bu yenilikler ister istemez devletleri ve devletler arasındaki siyasi ilişkileri de

yeniden şekillendirmektedir. Eğilimlerdeki ve genel ahlaktaki değişiklikler, ise başta kültür değişimi olmak üzere çeşitli faktörlere üzerinde etkili olmaktadır (Zhu, 2002). Bu değişime imkân sağlayan araçlardan bir tanesi ise teknolojidir. Günümüzde bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı, insanın sosyal yaşamını yeniden şekillendirmekte, yaşama ilişkin birçok değer, ilke, tutum ve davranışın dolaşımı hem hızlı hem de küresel boyutta gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle medya ve internet uygulamaları ülkeler arası sınırları ortadan kaldırmakta zaman ve mekân engellerini yıkmaktadır. Bu durum kültürlerin de dünya üzerinde küresel ölçekte dolaşım sağlamasına imkân tanımaktadır. Kıtalar, ülkeler ve insanlar arasında kültürel değerlerin kolaylıkla aktarılması ile artık yerel değerlerden bahsetmek neredeyse imkânsızdır. Globalleşen kültürel değerler, ortak kaynakların kullanımı üzerinden yeni bir form kazanan tüketim alışkanlıklarında, daha özgür, daha yatay olarak kurulan ilişkilerde kendini göstermektedir. Kısaca kültür mevcut konjonktürde tüm dünyada dolaşabilen, birçok davranışın arka planında etken rol üstlenen, hem bireysel hem de siyasi ilişkileri yönlendiren ve en önemlisi şirketlerin ve devletlerin uluslararası stratejileri üzerinde etkileri giderek daha belirgin ve güçlü olmaya başlayan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Zaman ve mekan arasındaki sınırların kaldırılması sadece mal ve hizmetlerini kültürün, değerlerin ve inançların ülkeler arası aktarımını sağlamakta kalmamakta zamana yönelik algısal değerlendirmelerde de değişikliği ortaya çıkarmaktadır. Başta teknoloji olmak üzere yasal, politik, çevresel sistemlerde yaşanan değişimlerin hızı ve bu değişimlere ayak uydurma çabası zamana yönelik algımızı da değiştirmektedir. Bu değişimler ile birlikte insan vücudunun metabolik hızına duygularına ve reflekslerine dayanarak değerlendirilen zaman algısı, teknolojik değişimlerin, politik sistemlerdeki değişimlerin, kültürel aktarımların hızlarına bağlı olarak değişmek durumunda kalmıştır. Dolayısıyla günümüzde artık yakın gelecek ve uzak gelecek kavramlarında anlamsal kaymalar söz konusudur. 1900'lü yıllarda uzak gelecek olarak

değerlendirilen bir dönem/süre günümüz sistemlerinde geçerliliğini yitirebilmektedir Çünkü çağımızda herhangi bir alandaki gelişmenin ortaya çıkma hızı ve bunun diğerleri tarafından bilinirlik kazanma süresi oldukça düşüktür.

- Son olarak ise sanayileşme ile birlikte ekonomik gelişmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan su, hava ve toprak kirliliği, doğal kaynakların bilinçsizce tüketilmesi, küresel ısınma gibi birçok çevresel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar günümüzde sürdürülebilirlik açısından kritik konular arasına girmektedir. Gelecekte dünyada hem insanoğlunun yaşamını sürdürebilmesi hem de üretim için gerekli kaynakların temin edilebilmesi ve dolayısıyla üretimin sürdürülebilirliği ortak kaynakları nasıl tükettiğimiz ve çevreye karşı duyarlılığımız ile doğrudan ilintilidir. Son dönemlerde özellikle bu konu üzerinde tüm dünya kamuoyu kilitlenmekte, üretim ve tüketim ağında bulunan her kurum ve kişilerin belirli standartlara uyması zorunlu tutulmaktadır. Son dönemlerde özellikle vurgulanan bu konular uluslararası düzeyde protokoller ve anlaşmalar ile yasal olarak yürütülmektedir. Bu durum da hem gelecek hem de bugün için işletmelerin artık stratejik yönetim süreçlerini planlarken dikkat etmesi gereken konular olarak yer almaktadır.

Yaşanan bu makro ve mikro değişimler stratejik yönetim düşüncesinin evriminde birer basamak niteliği taşımaktadır. Bu değerlendirmeler çağımızın gerçeklerini yansıtırken mevcut paradigmanın süreci açıklamada neden yetersiz kaldığının da nedenlerini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim, 1950'li yıllarda iş hayatında geleceği öngörebilme, gelecek ile ilgili bugünden bir tasarım yapabilme anlayışının ortaya çıkması ve işletmelerin planlama yapmaya gerek duyması ile iş dünyasında ortaya çıkan, 1960'larda ürün ve pazar odaklı olarak yeniden formüle edilen, 1965'te sistem yaklaşımının benimsenmesi ile bütüncül bir bakış açısı kazanan, 1970'lerde planlı ekonomi yaklaşımının etkisiyle stratejik planlama olarak değerlendirilen, 1980'lerde ise değişen çevresel şartlara bağlı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için stratejik yönetim anlayışı ve teknikleri geliştirilme şeklinde ilerleyen bir tarihe sahiptir. Her dönem kendi şartları

bağlamında belirli bir anlayışı ve bu anlayışın uygulamaya aktarılabilmesi için kendi yapısını, modelini geliştirmiştir.

Bu bakış açısıyla günümüze odaklandığımızda ise yukarıda yer verilen dinamikler süreç içerisinde değişimin yaşandığının, eski deneyimlerin yetersizliğini, dolayısıyla da yeni deneyimlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu durum da yapısal olarak stratejik yönetim sürecini etkilemektedir. Yani süreç yapıyı başka formlarda oluşması için tetiklemektedir. Stratejik yönetim sürecinin yapısal formu yeni bir paradigma değişimine ihtiyaç duymaktadır. Bu yapının da dinamik bir yapı olması üzerinde durulmaktadır. Dinamik bir yapıdan kasıt her an değişebilen, değişime kolay adapte olabilen, hareketli bir yapı olması gerektiğindedir. Çünkü içerisinde yaşadığımız çağın konjonktürü reaktif bir süreçten ziyade proaktif anlayışa sahip olmayı gerektirmektedir. Aksi halde hızlı değişimlere uyumu söz konusu olamamakta ve stratejik yönetim süreci, rekabetçi yapının korunması işlevini yerine getirememektedir.

Çağımızda bir teknolojik yeniliğin ortaya çıkma hızı yıllar değil günler hatta saatler ile ifade edilirken, sektörlerde rekabetin dengeleri bu teknolojik değişimler ile bir anda değişebilirken (“Apple’ın Nokia’yı piyasa liderliğinden etmesi gibi : firma, açık uygulama platformlarının, özel kullanıcı taleplerinin, artan içerik gereksinimlerinin ve cihaz üreticilerinin azalan rolünün hakim olduğu akıllı telefon endüstrisinin tamamen yeni piyasa gerçeklerine uyum sağlamak için yeterince stratejik olarak esnek olmamıştır” (Ramírez vd., 2013), teknoloji yerleşik işletmelerin becerilerini geliştirirken ve sektörler arası giriş engellerin zayıflamasıyla bu işletmeler herhangi bir sektöre kolayca girilebilirken (Apple’ın Iwatch ile saat sektörüne girmesi), genç girişimlerin rekabeti etkileyecek dereceye gelmesi hızlanırken (Xiaomi’nin zaman diliminde akıllı telefon, mobil uygulama, dizüstü bilgisayar, kulaklık, ayakkabı, spor bandı ve daha birçok ürün ile yerleşik rakiplerine meydan okuyacak güce erişmesi gibi) dinamik bir yapının neden gerekli olduğu daha iyi idrak edilebilir. Böyle sert ve ani değişimlerin yaşandığı bir ortamda mevcut yapılar ile süreci yönetmek imkânsızdır. Geleneksel yaklaşımlar ile çağın gerçeklerini değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü değişim içeriği ne hep aynı dinamikler üzerinden yürümektedir, ne de değişim hızı ve şiddeti tahmin ve

öngörülebilir boyutlarda gerçekleşmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci proaktif bir yapıda işlemeli, dinamik bir süreç olarak rekabet avantajını her daim elde tutma amacına hizmet etmelidir.

Bu çalışmada stratejik yönetimin mevcut süreci, doğrusal bir ilişki yerine çok yönlü karşılıklı ilişki içerisinde olacak şekilde döngüsel bir formada tasarlanmıştır. Bu döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişki temelli yapı sayesinde stratejik yönetim sürecinin, çağın gerektirdiği esneklik ve dinamikliği karşılayacağı düşünülmektedir. Döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişki ile oluşan yeni yapıda başta stratejik bilinç olmak üzere tüm adımlar birbirleri ile sürekli ilişki içerisinde ilerlemektedir. Bu ilişki de süreci dinamik bir boyuta taşımaktadır. Her an değişebilen çevresel şartlara bağlı olarak stratejik yönetim sürecinin yeniden tasarlanması çevreye ait güncel bilgiye her adımda ulaşılabilir olmasına bağlıdır. İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerinin her adımında hem stratejik bilincin hem de diğer adımların üretecekleri bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Özetle çalışma boyunca ileri sürülen zorunluluklar perspektifinden, stratejik yönetim düşüncesinde kavramsal çerçevesini belirleyen temel adımlar (yapı) ve süreç üzerinden bir paradigma değişimine gidildiğini söylemek yanlış olamayacaktır. Bu çalışmada sürecin yapı üzerindeki değiştirici gücü ve mevcut yapıda yaşanan paradigma değişimlerini belirlemek amaçlanmaktadır. Hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak stratejik yönetim düşüncesinin bilimsel evrimi, literatürde yer verilen çalışmalar üzerinden incelenmiş ve sürece ilişkin değişime konu olması öngörülen kavramlar;

- Zaman kavramının değişimi
- İşbirlikçi yapıların önem kazanması
- Yenidünya düzeninde ekonomi, ticaret ve siyasi belirsizlik
- Endüstri 4.0 sürecinin ortaya koymuş olduğu değişim
- Değişen insan kaynağı
- Ekosistemde ortaya çıkan farklılıklar

olarak sınırlandırılmıştır. Bu dinamiklerinin oluşturduğu yeni ekosistemde ise stratejik yönetimin başarısı, yapı üzerinde yeni bir paradigma değişimine gidilmesine

bağlanmaktadır. Bu paradigma değişiminin ise yapının döngüsel ve karşılıklı çok yönlü ilişki temelli bir formda tasarlanması olduğu ileri sürülmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAOS TEORİSİ

3.1. Karmaşık Sistemler ve Kaos

Bilim, doğanın yorumlanmasını sağlar ve bu yorumlama çoğu zaman matematiksel modellemeler üzerinden yapılmaktadır. Çünkü bilimin özü öngörülebilirliktir (Sprott, 1993). Doğanın öngörülebilmesi için oluşturulan bu modellemeler gerçekliğin yeterli temsilleri olarak kabul edilir (Oestreicher, 2007). Ancak, matematiksel modeller, deneysel çalışmalar yoluyla çürütülmeye açık olmaları ile karakterize edilmektedirler. Bu noktada da fizikçilerin, biyologların ve tıp araştırmacılarının yapmış oldukları çalışmalar dünyadaki olayların verilen matematiksel yasalara uyup uymadığını anlamak için bir rehberdir. Bu çalışmaların evreni anlamada ne kadar önemli olduğunun en güzel örneğini Kuantum mekaniği teorisinde görmek mümkündür. Evreni bir "süreklilik" olarak modelleyen Klasik fiziğin aksine Kuantum teorisi ışığın da, enerjinin de, süreksizlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Böylelikle atomların ve bileşenlerinin davranışlarını yöneten kuantum mekanik yasalarının görünüşte olasılıksal olduğu, yani bir şeyin sadece olasılığının tahmine izin verdiği keşfedilmiştir. Bu keşif bize evrenin ve gerçeğin artık bir saat gibi işleyen kavram olmadığı, gerçek hayattaki olayların karmaşık olduğu ve doğrusal bir akışta ilerlemediğini göstermektedir (Açıkalm, 2015). Dolayısıyla artık öngörülemezlik hakimdir ve geleneksel bilim anlayışının yerini kuantum, kaos ve karmaşıklık üzerinden kendini tanımlayan yeni bir bilim anlayışı hakim olmaya başlamaktadır. Yeni bilimin doğasında doğrusal olmayan kaotik sistemler yer almaktadır.

Kaotik sistemlerin iki önemli özelliği vardır. Birincisi kaotik sistemler sonsuza kadar kendini yenileyen geri beslemeli sistemlerdir. İkinci özellik ise kaotik sistemler, sistemin çökmesine neden olan kritik noktaya sahiptirler. Bu nokta sistemin karşı koymakta zorlandığı ve çöküşe geçtiği noktayı ifade etmektedir. Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere kaotik sistemler hem kritik noktaya sahip hem de geri beslemeli sistemlerdir. Kaotik sistemin belirleyicileri kritik noktalar, fraktaller ve başlangıç noktasına hassas bağlılıktır (Hilborn, 1994;Alpar, 2012).

Kaotik sistemler karmaşık sistemlerin bir alt kümesidir. Karmaşık sistemlerin dört sınıf davranışı bulunmaktadır. Bu davranışlar İstikrar, düzen, kaos ve

karmaşıklık olarak belirlenmektedir (Çıraklı vd., 2017). Karmaşık sistemlerde döngüsel bir formda istikrardan düzene, düzenden kaosa, kaostan ise düzensizliğe doğru uzanan bir sürece sahiptir. Yani kaos ve düzen birbiri ile grift halde yer alır ve eş zamanlı olarak varlık gösterirken, evrenin kusursuzluğunun göstergesi olarak da adlandırılabilir (Kılıç, 2010). Ortaya çıkan bu süreç bir kaosa sebep olunca sistem tekrar düzen aramakta ve istikrara gitmektedir. Bu durum da evrenin bir döngü halinde düzenden düzensizliğe sonra tekrar düzene doğru giden bir yapıda işlediğini göstermektedir.

Bir diğer taraftan kaotik sistemlerde değişiklikler üstel olarak gelişim göstermektedir. Kaos yaklaşımında, sürekli birbirleri ile etkileşim halinde olan sistemlerde yaşanan en ufak bir değişiklik sistemin çıktısında çok büyük bir değişiklik oluşturabileceği ve varlıkların kestirilemez sonuçlar ortaya koyabileceği yaklaşımı vardır (Kılıç, 2010). Bunun anlamı, “sistemin içindeki küçük bir değişikliğin bir süre sonra çok büyük bir değişikliğe neden olabileceğidir. Yani önemsenmeyecek kadar küçük olayların öngörülemez sonuçları olabilmektedir (Uçar, 2015). Bir örnek üzerinden anlatmak gerekirse;

“Güneş etrafında devrim yapan dünya kaotik değildir. Yörünge hızında küçük bir değişiklik, dönüş yolunda yalnızca küçük bir değişiklik sağlar. Buna karşılık, atmosfere yükselen bir duman sütunu kaotiktir. Bir süre dümdüz yükselir, sonra aniden kıvrımlar, kıvrımlar ve zikzaklardan oluşan çalkantılı bir karışıklığa dönüşür. Bu döngüler belirli bir sıra izlemiyor gibi görünmektedir, ancak matematiksel modelleme izlendiğinde düzenli kalıpları ortaya çıkarmaktadır. Duman akışının hızındaki hafif bir değişiklik, tamamen farklı bir sarmal ve akış grubu oluşturacaktır - ancak bu ikinci duman akışı aynı zamanda matematiksel olarak düzenli desenler verecektir.” (Mann, 1992).

Kaos, basit, iyi niyetli sistemler olarak düşündüğümüz şeylerin görünüşte karmaşık davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Bedding, 2022) . Kaos, karmaşık bir doğal sistemin davranışında tam bir kafa karışıklığı veya öngörülebilirlik durumu anlamına gelir (Biswas vd., 2018). Köken ve kullanım açısından çok eskilere dayanan kavram, günlük hayatımızda rassallık, karmaşa gibi olumsuz bir takım anlamlara gelmektedir. Birçok doğrusal olmayan ve karmaşık sistemin düzensiz ve öngörülemez zaman evrimi, kaos olarak adlandırılmıştır

(Jorgensen ve Fath, 2008). Bu nedenle kaosu, sürprizlerin, doğrusal olmayan ve tahmin edilemez olanın bilimidir şeklinde tanımlamak mümkündür (Goulielmos ve Giziakis, 2002).

Kaotik davranış, gelişigüzel bakıldığında düzensiz ve neredeyse rastgele görünür (Bedding, 2022) . Ancak bilimsel bir gözle kavrama bakıldığında, kausun anlamının bu anlamlardan farklı olduğu görülebilmektedir. Bilimsel olarak kaos düzensizliğin içerisindeki düzen, doğrusal olmayan deterministik bir süreci ifade etmektedir (Serletis, 1996).

3.2. Kaos Teorisi

Kaos, evrimsel bir sistem teorisidir. Bir sistemi, kendisini sürekli olarak daha yüksek bir karmaşıklık düzeyine dönüştüren, geri dönüşü olmayan ve dolayısıyla evrimsel değişiklikler yapan bir sistem olarak görür. Kaos teorisi aslında evrenin doğrusal bir bakış açısıyla açıklanamayacağını göstermektedir. Bu noktada bilimin deterministik yapısının evreni açıklamada yetersiz kaldığı ve evrendeki olayları tanımlamada her zaman neden sonuç ilişkisinin kurulamayacağını göstermektedir (Kılıç, 2010). Teori, evrendeki her olayın kendisini tekrarlayan olaylar gibi neden sonuç ilişkisi bağlamına oturtulamayacağı ve doğrusal bir mantık ile açıklanamayacağını ifade etmektedir (Dereli vd., 2006). Kaos teorisi, tüm dinamik sistemleri, kendilerini nasıl düzenledikleri ve yapılandırdıkları, nasıl büyüyüp değiştikleri bakımından kendi kendini organize eden sistemler olarak görmektedir (Bechtold, 1997).

Kaos teorisinin ilgi alanı rastgele olarak değerlendirilen olayları ölçmek ve gelecek davranışları hakkında öngörüler yapmaktır. Kaos teorisinin ortaya çıkması, tüm doğa ve evreni deterministik bakış açısı ile kesin kalıplar ile ölçmeye çalışan bilimsel anlayışta köklü değişimlere yol açmıştır. Görelilik, kaos ve kuantum teorilerinin keşfedilmesi ile birlikte bilimsel anlayışın bu deterministik yapısı, saat gibi işleyen evren anlayışı ortadan kalkmıştır (Kılıç, 2010). Deneyimin karmaşıklığını ve çeşitliliğini vurguladığı için postmodern paradigmaya daha yakındır (Levy, 1994).

Kaos teorisinin ilgilendiği fenomenler, geneleksen biliminin ilgilendiğinin aksine tahmin edilmesi zor olan fenomenlerdir (Straussfogel ve Von Schilling, 2009). Kellert'e (1992) göre, “kaos teorisi, deterministlik doğrusal olmayan dinamik sistemlerdeki kararsız aperiodyk davranışın niteliksel çalışmasıdır. Dolayısıyla türbülans, hava durumu, borsa, beyin durumlarımız vb. gibi tahmin edilmesi veya kontrol edilmesi fiilen imkansız olan doğrusal olmayan fenomenler ile ilgilendiği söylenebilmektedir. Kaos teorisi ile ilgili literatür başta fizik ve matematik olmak üzere meteorologlar ve biyologların hatta sosyal bilimcilerin bile çalışmaları ile zenginleşmektedir. Kaos kuramına dair yaklaşımlar, kuramın ortaya atıldığı ilk zamanlardan beri benzerlik göstermektedir. Bilim insanları yapmış oldukları deneyler ile doğanın öngörülemeyen davranışlara sahip olduğunu ve lineer hesaplamalar ve formüllerle uyumlu olmayan, ancak bazı noktalarda ve durumlarda dallara ayrılarak önceden belirlenmiş teorilerden ayrılan bazı tesadüfi ve karmaşık kalıplar yarattığını ortaya koymuşlardır (Namaki, 2018).

Matematiğin alt dalı olarak açıklanmaya çalışılan kaos kuramı ilk olarak Henri Poincare tarafından kullanılmıştır. İlk olarak her ne kadar Poincare teorimi kullanmış olsa da kaos teorisinin resmi kaşifi, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden (MIT) Edward Lorenz olarak ilan edilmiştir (Oestreicher, 2007; Biswas vd., 2018). Lorenz, akışkanlarda türbülanslı akışın dinamiklerini incelemiştir. Klasik eserinde, “algılanamaz miktarlarda farklılık gösteren iki durumun, sonunda oldukça farklı iki duruma gelişebileceğini ima etmiştir. Öyleyse, mevcut durumu gözlemlenmede herhangi bir hata varsa ve herhangi bir gerçek sistemde bu tür hatalar kaçınılmaz görünüyorsa - uzak gelecekte anlık bir durumun kabul edilebilir bir tahmini pekala imkansız olabilir (Lorenz, 1963). Kaos fenomenini, ilk kez 1961'de gözlemlenmiş ve 1963'te hava durumunu tahmin etmeye yönelik kontrolsüz yaklaşımlarla hesaplamalar yaparken tesadüfen keşfetmiştir.

Kaos teorisi ile ilgili temel kavramlar Çizelge 3.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 3.1. Kaos teorisinin tarihi ile ilgili kavramların tanımları.*

Kavram	Tanımlar
Nedensellik ilkesi	Her etkinin öncel bir yakın nedeni vardır.
Determinizm	Her olayın fiziksel olarak önceden meydana gelen kesintisiz bir olaylar zinciri tarafından belirlendiği felsefisine yönelik bir önerme.
Öngörülebilirlik.	Bu, bir sistemin durumuna ilişkin doğru bir tahminin niteliksel veya niceliksel olarak yapılabilme derecesini ifade eder.
Model	Bir nesnenin, Sistemin veya kavramın yapısını veya işleyişini göstermek için tasarlanmış bir model, plan, temsil veya açıklama.
Dinamik sistem	Hem nedensel hem de deterministik bir şekilde zaman içinde değişen bir sistem; yani gelecek yalnızca geçmiş ve şimdiki (nedensellik) fenomenlere bağlıdır ve verilen her bir başlangıç koşulu, sistemin yalnızca bir sonraki belirli durumuna (determinizm) yol açacaktır.
Faz boşluğu	Sistemin tüm olası durumlarının temsil edildiği, sistemin her olası durumunun faz uzayında benzersiz bir noktaya karşılık geldiği soyut bir uzay.
Başlangıç koşullarına duyarlılık	bir değişkendeki bir değişikliğin sistemdeki üstel bir değişikliğin sonucunu doğurduğu zamandır.
Entegre edilebilir sistem.	Matematikte bu, çözümlerinin bulunabileceği bir diferansiyel denklemler sistemini ifade eder. Mekanikte bu, yarı-periyodik olan bir sisteme atıfta bulunur.
Doğrusal Sistem	Bütün, bileşenlerinin toplamına tam olarak eşit olduğunda bir sistemin doğrusal olduğu söylenir.
Karakteristik Lyapunov zamanı	Bir sistemin karakteristik zamanı, faz uzayında başlangıç noktasındaki değişikliklerin 10 ile çarpıldığı zaman gecikmesi olarak tanımlanır.
Geri bildirim	Etkileri artıran (olumlu geri bildirim) veya azaltan (olumsuz geri bildirim) veya döngüsel bir fenomeni tetikleyen bilgiye yanıt.
Kendine benzerlik	Bu, bir nesnenin (istatistiksel olarak) tüm nesnenin yapısına benzeyen birden çok düzeyde alt birimlerden anlamına gelir, Ancak; Günlük yaşamda, bu tür kendine benzer davranışların geçerli olduğu alt ve üst sınırlar zorunlu olarak vardır.
Fraktal	İki kriteri karşılayan geometrik bir nesnedir: kendine benzerlik ve kesirli boyutluluk.
Fraktal boyut	n-boyutlu bir uzayda bir cismin, yarıçapı r olan en küçük sayıda açık küre tarafından kaplanmasına izin verir. Fraktal boyut, r 0'a doğru eğilim gösterdiğinde $\log(N)/\log(1/r)$ olur.

*Terimlerin bir kısmı fizik dışındaki alanlarda farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

Kaynak: Oestreicher, C. (2022). A history of chaos theory. Dialogues in clinical neuroscience.

3.3. Kaos Teorisinin İlkeleri

Kellert (1992), kaos teorisi hakkında ayrıntılı bir açıklama sunar. Kaos teorisinin kararsız ve periyodik olmayan davranış biçimlerine odaklandığını vurgular. Bu iki özellik kaotik sistemleri anlamada önemlidir. Kellert'e (1992) göre, kararsız bir sistem asla "küçük rahatsızlıklara direnen bir davranış kalıbına yerleşmez". Ayrıca, periyodik olmayan davranışların meydana geldiği bir sistemde sistem asla kendini tekrarlamaz. "Kararsız periyodik olmayan davranış bu nedenle oldukça karmaşıktır: asla tekrar etmez ve herhangi bir küçük bozulmanın etkilerini göstermeye devam eder" (Kellert, 1992, 34).

Kaos teorisi kendine has terminolojiye sahiptir. Bu özellikler birbirleri ile iç içe geçmiş bir durum sergilemektedir. Kaos teorisinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Altun, 2001; Çıraklı vd., 2017);

- Başlangıç durumuna duyarlı bağlılık
- Garip çekiciler
- Türbülans
- Kendi kendine örgütlenme

3.3.1. Başlangıç Noktasına Hassas Bağlılık İlkesi

İnsanoğlunu çevreleyen birçok sistem kaotik özellik göstermektedir. Bu sistemlerde iç içe geçmiş bir çok değişken vardır. Bu değişkenler ise birbirleri ile etkileşim halindedir ve hepsi sonuç üzerinde önemli etkiye sahiptir. Değişkenlerin oluşturduğu sistem o kadar karmaşık bir sistemdir ki, sistemin gelecek davranışı ne olursa olsun bu davranışın ortaya çıkacağı tam olarak kestirilemez (Gleick, 1997). Kaos yaklaşımında sistem ne kadar iyi modellenmiş olursa olsun her zaman hesapta olmayan bir noktanın olacağı ve bu noktasın sonuç üzerinde büyük etkisinin olacağı, bu nedenle de başlangıç durumuna hassas bağlılık gösterdiği yaklaşımı bulunmaktadır. Yani kaos teorisinin bu koşuluna "başlangıç koşullarına hassas bağlılık" adı verilmektedir (Kılıç, 2010).

Başlangıç koşullarına olan bu bağlılık, sistemin sonucu üzerinde kesin tahminlerde bulunmanın imkansızlığı anlamına gelmektedir. Çünkü sistemin durumu asla tam ve kesin olarak sonsuz ondalık basamağa kadar bilenememektedir.

Yeterince zaman geçtikten sonra, en ufak bir hata varsa bile, sistemin ne yaptığı hakkında hiçbir fikir oluşmayacaktır (Anonim, 2022). Bu duruma göre gerçek hayatta olduğu gibi bilimde de, bir takım zincirleme olaylarda küçük değişiklikleri büyük sorunlar haline getiren bir kriz noktası bulunduğu bilinir. Kaos, bu noktaların her yerde olduğu anlamına gelmektedir (Dolan vd., 2003).

Kaotik sistemler karakteristik olarak başlangıç koşullarına duyarlıdır (Straussfogel ve Von Schilling, 2009). Başlangıç koşullarına kritik bağımlılıklarından ve genel olarak deneysel başlangıç koşullarının hiçbir zaman tam olarak bilinmemesinden dolayı, bu sistemler özünde öngörülemezdir (Boccaletti vd., 2000). Başlangıç noktasına hassas bağımlılık ilkesine yönelik ilk çalışmalar 19 yüzyılın sonlarına doğru J. Hadamard (1888) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak olayın felsefik yönüne ilişkin keşif teknolojik altyapının da imkanlarıyla P. Duhem ve Henri Poincare aittir (Ruelle, 1990).

Norveç Kralı II. Oscar'ın güneş sisteminin kararlı olup olmadığının belirlenebilmesi için yapmış olduğu duyurusuna istinaden Poincaré 1900 yılında güneş sisteminin hareketini hesaplayan sistemin başlangıç koşullarına hassas bağımlı olduğunu bu nedenle de güneş sisteminin kararlı olup olmadığını belirlenemeyeceğini göstermiştir. Poincaré bu durum için kaos kavramını kullanan ilk kişidir (Gleick, 1987). Henri Poincare, üç cisim probleminin belirli bir durumunda başlangıç koşullarına hassas bir bağımlılığı gözlemlemiş ve daha sonra bu tür fenomenlerin, örneğin meteorolojide yaygın olabileceğini öne sürmüştür (Açıkalin, 2015).

Başlangıç koşullarına hassas bağımlılık fenomeni için en çok kullanılan "Kelebek etkisi" tabiri "Çin'de bir kelebek kanat çırparsa Teksas'ta kasırga çıkar" deyiminden gelmektedir (Stewart, 1990). Meteorolog Edward Lorenz basit bir ısı taşınımı modelinin içsel öngörümezliğe sahip olduğunu keşfetmiştir. Bu durum "kelebek etkisi" olarak adlandırılmıştır. Bu ilke, bir kelebeğin kanat çırpmasının havayı değiştirebileceğini düşündürmektedir. Bu, bir sistemin başlangıcındaki veya bir olaylar zincirindeki küçük düzensizliklerin sonuç üzerinde muazzam etkileri olabileceği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, bir sistemin bir parçasındaki küçük ve neredeyse algılanamayan aksaklıklar, bir bütün olarak sistem üzerinde dramatik etkilere sahip olabilmektedir. Bu nedenle, bir sistemin başlangıç

noktasındaki herhangi bir küçük değişiklik, bitiş noktasını önemli ölçüde değiştirebilir. Dolayısıyla, tüm başlangıç parametrelerini bilmek imkansız olacaktır, herhangi bir periyodik olmayan veya doğrusal olmayan sistem tahmin edilemez olacaktır (McClure, 2005). Lorenz kelebek etkisi teorisi ile sadece kaosu keşfetmekle kalmamıştır, aynı zamanda onun anahtar mekanizmasını da belirlemiştir (Halpern, 2018). Bir nevi Poincaré'in bilimsel felsefe düzeyinde ortaya atmış olduğu teorisini nicel bilim düzeyine çıkarmıştır (Ruelle, 1990). Başlangıç durumuna hassas bağımlılık özelliği uzun yıllar boyunca, kaosu istenmeyen bir hale getirmiş ve çoğu deneyci bu özelliği kesinlikle kaçınılması gereken bir şey olarak görmüştür.

Kaotik sistemler, başlangıç koşullarına karşı kritik hassasiyetlerinin yanı sıra iki önemli özellik daha sergilerler. İlk olarak, temeldeki kaotik kümeye gömülü sonsuz sayıda kararsız periyodik yörünge vardır. Başka bir deyişle, kaotik bir çekicinin iskeleti, her biri kararsız olan sonsuz sayıda periyodik yörünge topluluğudur. İkincisi, kaotik çekicideki dinamikler ergodiktir, bu da zamansal evrimi sırasında sistemin kaotik çekicinin içine gömülü kararsız periyodik yörüngelerin her birindeki her noktanın küçük komşularını ergodik olarak ziyaret ettiğini ima eder (Boccaletti vd., 2000).

3.3.2. Çekiciler İlkesi

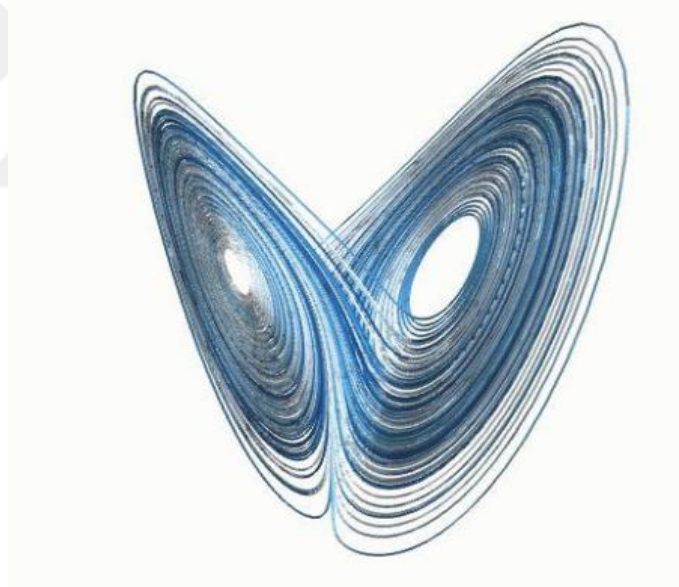
Kaos Teorisi'nin bir diğer önemli ilkesi çekicilerdir. Çekiciler, dinamik sistemlerin yöneticisidirler (Uçar, 2015). Çekiciler, basit olarak isminden de anlaşılacağı gibi bir şeyleri “zerlerine toplayan tuhaf olgu, olay veya nesnelere” (Hayles, 1990). Çekiciler belirli bir davranışı tekrar eden ve sistemdeki hareket kurallarının temelinde sistemin yöneldiği noktaları gösteren öğelerdir (Kılıç, 2010). Esasen, bir çekici, hareketin yöneldiği yörüngeyi ifade eder. Bu yörüngeden sapmalar ise doğrusal olmama durumunu ifade etmektedir (Petrov vd., 1992).

Literatürde genel olarak 3 tip çekicinin varlığından söz edilmektedir: “1. Sabit Nokta çekiciler 2. Periyodik (döngüsel) çekiciler 3. Tuhaf çekiciler”. İlk olarak, bir çekici sabittir ve çevresindeki herhangi bir yörünge ona doğru ilerleyecektir. Buna sabit nokta çekiciler denilmektedir. İkincisi, sınırlı döngüsel çekicilerdir. Bu çekicilerin davranışları kendi sınırları içinde sınırlıdır. Üçüncüsü, ise garip

çekicilerdir ve garip çekiciler tarif edilemeyen noktayı içermektedir (McClure, 2005).

En ünlü garip çekici, 1963'te Edward Lorenz tarafından meteorolojideki bir problemle bağlantılı olarak incelenen üç boyutlu dinamik bir sistemler ile ilişkili olan Lorenz çekicisidir. Lorenz çekici, sistemin çözüm uzayı olarak adlandırılan kısımda spiral şeklinde bir kelebek görüntüsünü andıran hareketlerin bütünüdür. Buna göre, sistemde oluşan bu garip çekiciler, kaos ortamının içinde sisteme sınırlı bir kümede sınırsız hareketlenme olanağı vermektedir (Lorenz, 1963).

Lorenz çekicisi, akışkanlar dinamiğinde ortaya çıkan üç parametreyi ilişkilendiren 3B uzayda yaşayan garip bir çekicidir. Bu, Kaos teorisinin en ikonik görüntülerinden biridir ve şu anda Kelebek etkisi veya (daha teknik olarak) başlangıç koşullarına hassas bağımlılık olarak bilinen fenomeni göstermektedir (<https://marksmath.org/visualization/LorenzExperiment/>).



Şekil 3.1. Lorenz çeker

Garip çekici, dinamik bir sistemin değişen davranışını haritalandırır. Bu nedenle, bir sistemin farklı zamanlarda konumunu yansıtan noktaları çizilerek, sistem hareket ettikçe ve değiştikçe kronikleştirilebilir (McClure, 2005). Bu çizimden ortaya çıkan şekil garip çekicilerin modelini ortaya koymaktadır. Garip çekiciler, her ne kadar temsil ettikleri davranışlar birbirini tekrar etmese de belirli sınırlar içerisinde kalarak aslında bir nevi düzensizlik içerisinde bir düzeni temsil etmektedirler. Kaos modeli kendi bağlamında aslında bir düzeni korumaya devam etmektedir. Garip

çekiciler, sistemin kendi kendini organize etmesinde kullanılmaktadır. Garip çekiçler evrendeki enerji akımının yönünü belirleyen, bu süreç içerisinde ortaya çıkan farklılıkların birbiri ile uyumunu sağlayan yapılardır (Thietart ve Forgues, 1995).

Garip çekiciler, sistemin çekicinin neresinde olacağı tam olarak bilinmediği için diğer faz-uzay çekicilerinden benzersizdir. Çekici üzerindeki bir anda birbirine yakın olan iki nokta, daha sonraki zamanlarda keyfi olarak birbirinden uzak olacaktır. Tek kısıtlama, sistemin durumunun çekici üzerinde kalmasıdır. Garip çekiciler de kendilerine asla kapanmadıkları için benzersizdir - sistemin hareketi asla tekrar etmez (periyodik olmayan). Bu garip çekiciler üzerinde tanımladığımız hareket, kaotik davranışla kastettiğimiz şeydir.

3.3.3. Türbülans İlkesi

Türbülans akışkan dinamiklerdeki belirlenemez özellik değişimini ifade eden akıştır. Türbülans bir sıvının ya da gazın hareket halindeki düzensizliğine verilen isimdir (Alpar 2012). Türbülans üzerine ilk çalışmaların başlangıcı Andrey Kolmogorova dayanmaktadır (Kolmogorov, 1941). 1941'de Rus fizikçi doğal olarak meydana gelen bu önemli fenomeni anlamamızın temeli olarak hizmet eden bir türbülans teorisini geliştirmiştir (University of California - Santa Barbara, 2015). Teoriye önemli katkılar sağlayan bir diğer isim ise Lev. D. Landau'dur (Landau, 1944). Landau, türbülans durumunu şöyle açıklamaktadır; bir dış güç tarafından etkilenen bir akışkanın belli sayıdaki modları hareketsizlik ise düzgün akış, tek bir mod hareketli ise periyodik akış, birden fazla mod hareket haline geçmiş ise düzensiz akış, çok sayıda mod hareket halinde ise türbülans ortaya çıkmaktadır (Ruelle, 2006). Kısacası akışkanı etkileyen dış gücünün büyümesi türbülans durumuna geçilmesinde etkilidir.

Landau'nun türbülansa ilişkin görüşlerine ise Ruelle katılmayıp, Floris Takens ile birlikte "Türbülansın doğası üzerine" çalışmayı yazmışlardır. Çalışmada neden Landaonun görüşlerine katılmadığını açıklamışlardır. Çalışmada ayrıca türbülansın bağımsız üç hareket ile betimlenebileceği önermesini sunmuşlardır. Yani garip çekerler olarak adlandırdıkları yeni bir teoriye önerme getirmişlerdir. Birinci özellik garip çekerlerin görünümü de gariptir ve tabiri yerindeyse fraktal nesnelere. İkincisi başlangıç durumuna hassas bağlılık göstermektedirler. Üçüncü ve son özellik

ise boyutlarının sonlu olmasına karşılık sonsuz boyutlu bir uzayın parçasıdır. Bu da sonlu boyutlu bir uzayda projeksiyonunun iyi sonuç vermesini sağlamaktadır (Ruelle, 2006). Ruelle ve Takens'in tarif ettikleri 'garip çeker' ise Lorenz tarafından 1963'te resmedilmiştir. Türbülans ilkesi de Lorenz'in bu çalışmasıyla birlikte teoriye eklenen bir ilke olmuştur. Türbülans ilkesinin teorideki yeri sistemin tüm ölçeklerinde dağınıklığın, rastgeleliğin, karmaşanın ve enerji boşalmalarının hakim olmasıdır (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019). Buna göre kaos teorisi bağlamında ilkeye bakılacak olursa, türbülansların artması öngörü yetisini azaltan etkiye sahiptir. Dolayısıyla kaos teorisindeki öngörü sınırları ile türbülans etkisi arasında ters bir orantıdan söz edilebilmektedir.

3.3.4. Kendi Kendine Örgütlenme İlkesi

Kaos teroisinin bir diğer ilkesi kendi kendine örgütlenme ilkesidir. Kendi kendine örgütlenme, sistem içerisindeki bir hareketin spontane bir şekilde herhangi bir müdahale olmadan neyi ve nasıl yapacağına karar vermesidir (Mitleton-Kelly, 2003). Kendi kendine örgütlenme ilkesi, düzenin yeniden ortaya konulmasında spontaneliği vurgulamaktadır ve spontane davranış kalıpları süreç için önem taşır (Burnes, 2005). Spontanelik, “bilinçli olarak tasarlanmamak” “kendiliğinden meydana gelmek” ve “kasıtlı bir şekilde ortaya çıkmamak”, anlamına gelmektedir (McMillan, 2004). Burada salt bir rastgelelik söz konusu değildir (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019). Kendi kendine örgütlenme küresel yapının yerel etkileşimlerden kendiliğinden ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Heylighen, 2008).

Kendi kendini örgütlenme, sistemlerin içyapısında spontane olarak meydana gelen bir özelliktir (Cilliers, 1998:90). Kaos ortamında istikrarsız durumun er ya da geç terk edilmesi, kararlı durumun korunması söz konusudur (Heylighen, 2008). Kendi kendine örgütlenme insanların ihtiyaçlarını gidermek için bilinçsizce oluşturduğu küçük topluluklar/gruplar, pazarlar, şehirler ya da ekonomiler olarak örneklendirilebilir (McMillan, 2004).

3.4. Kaos Teorisi ve Organizasyonlar Üzerine Etkisi

Kaos teorisi yapısı itibariyle olaylardaki ve davranışlardaki öngörülemezliğe odaklanmaktadır. Doğal yaşam sistemleri (organizasyonlar dahil) mekanik olanlardan çok daha karmaşıktır. Organizasyonlar ve içindeki insanlar, belirsizliklere ve kaosa eğilimli dinamik, birbirine bağlı bir varlığın entegre parçalarıdır (<https://getlighthouse.com/blog/chaos-theory-and-management/>). Kaotik bir canlı sistem olan organizasyonlar da bu bakımdan kaos teorisinin ilgi alanına girmektedir.

Örgütlerdeki bu kaotik yapı, iki açıdan mekanik bir sistemden çok 'canlı sistemler' gibidir (Gleick, 1997):

- Kuruluşlar (ve canlı sistemler), çevrelerinde hayatta kalabilmek için kaynaklara erişebilmelidir.
- Kuruluşlar (ve canlı sistemler), hayatta kalmaya devam etmek için birikmiş bilgiyi gelecek nesle aktarmalıdır.

Bu iki faktöre daha derinlemesine bir bakış, organizasyonların nasıl değiştiğine dair çekicileri ortaya çıkarabilir.

Örgütler kendi içlerinde çok kaotiktir. Sürekli değişen, karmaşık varlıklar oldukları için ticari organizasyonların doğasını tam olarak açıklamak zordur (Llora ve Cordero, 2016). Klasik görüşe göre örgütler yöneticinin organize ettiğini, koordine ettiğini, planladığını ve kontrol ettiğini ifade etse de gerçekler aksini göstermektedir (Mintzberg, 1998). Bir örgüt kendi ile entegre edilmiş birçok alt sistemden meydana gelmektedir. Dış ve iç koşullar, organizasyon kültürü, liderlik tarzları, ekipler ve ekiplerdeki insanlar, insanların kişilikler özellikleri gibi daha sayılabilecek birçok dinamik organizasyonun gidişatını değiştirebilir, bir süreci yeniden şekillendirebilir. İş organizasyonlarının karmaşıklığı, organizasyon üyelerinin kişiliklerindeki çeşitlilik, operasyonların karmaşık doğası, kişilerarası ilişkilerdeki değişiklikler, sürekli değişen makroekonomik değişkenler ve politika ortamı gibi birçok mikro ve makro faktörden kaynaklanır. Thietart ve Forgues (1995, 19), kaos teorisini kullanarak, örgütlerin “kararlılık güçlerine ve onları kaosa doğru iten istikrarsızlık güçlerine tabi olan doğrusal olmayan dinamik sistemler” olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla kaos teorisi bakış açısıyla aslında organizasyonlar karmaşık, dinamik, doğrusal olmayan, birlikte yaratıcı ve dengeden uzak

sistemlerdir. Böyle bir sistemde organizasyonların gelecekteki performansları geçmiş ve şimdiki olaylar ve eylemlerle tahmin edilmesi zorlaşmaktadır. Olası bir kaos durumunda, organizasyonlar aynı anda hem öngörülemeyen (kaotik) hem de kalıplaşmış (düzenli) şekillerde davranırlar. Dolayısıyla bir organizasyon, doğrusal olmayan bir sistemin klasik bir örneğidir.

Kaos teorisini örgütsel davranışa uygulamak, teorisyenlerin günlük faaliyetlerin yönetiminden bir adım geri atmasına ve kuruluşların birleşik sistemler olarak nasıl işlev gördüğünü görmelerine olanak tanır. Kaos teorisi, yönetim pratiğine uygulanan bilimsel bir teoridir. Bu bağlamda ilk olarak 1980'lerde Tom Peters tarafından tanıtıldı. Yöneticilerin çevresel ve teknolojik değişimlere hazırlıklı olması gerektiğini belirtmiştir. Peters, şirketlerin rekabetçi piyasaların belirsizliği ile başa çıkmalarına yardımcı olacak bir strateji sunmakta ve müşteri duyarlılığı, hızlı inovasyon, personeli güçlendirme ve en önemlisi, değişim ortamında çalışmayı öğrenmeye odaklanılması gerektiğini ifade etmiştir (Peter, 1987).

Aslında bakıldığında kaos teorisi stratejik yönetim alanının karşı karşıya olduğu kalıcı sorunlardan biri olan, firmaların ve endüstrilerin davranışlarını tanımlamak ve tahmin etmek için mevcut teorik araçların eksikliği konusuna da katkı sağlamaktadır (Levy, 1994). Yönetime geleneksel bakış açısında, karar verme öngörülebilir bir süreçtir ve karar vermedeki başarısızlık, tahmin tekniklerinde ve girişimde bilgi eksikliğinden veya sınırlamalardan kaynaklanır (Namaki, 2018). Ancak 21. yy da hızla büyümeye ve gelişmeye devam eden firmaların organizasyon sistemi daha karmaşık ve öngörülemez hale gelmekte ve bu durum mevcut teorilerin sistemi açıklamada yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Geleneksel hiyerarşi temelli yaklaşımlar bu karmaşıklığı dışlar ve ticari organizasyonları mantıksal varlıklar olarak açıklar. Ancak çağdaş iş organizasyonlarının doğasına, yeni yaklaşımlar kullanılarak birden çok perspektiften bakılmalıdır (Llora ve Cordero, 2016). Şirketler, satıcılar, tedarikçiler veya doğrudan rekabet olsun, birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir. Levy'ye göre, şirketlerin katıldığı tüm etkileşimler, bir şirketin kararlarının diğerlerinin beklenen tepkilerini hesaba katması anlamında stratejiktir. (Levy, 1994). Bu nedenle, kurumsal makro ve mikro eylem karşılıklı bağımlılık olacaktır. Kaos teorisinde, bir şirketteki küçük rahatsızlıklar zamanla doğrusal olmayan bir şekilde çoğalır. Sonuç olarak, ilk eylem diğer şirketleri etkileyebilir.

Kaos teorisinde, organizasyonu etkileyen her bir değişken açıklanamaz. Bu, tahmin ve uzun vadeli planlamayı başarmayı zorlaştırır. Geleneksel strateji kavramları ve paradigmaları, parametrelerdeki küçük değişikliklerin denge sonucunda buna uygun olarak küçük değişikliklere yol açması gerektiğini öne sürer. Kaos teorisi ise bu kavramla çelişir. Ayrıca kaos teorisi küçük değişikliklerin nasıl muazzam sonuçlar doğurabileceğini analiz etmeye zorlamaktadır (Ochoa, 2016).

Küresel ekonomi ve teknoloji, işlerin günlük olarak yürütölme şeklini değiştirmeye devam ederken, kaos kuramının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. 1980'lerden bu yana, kaos teorisi iş dünyasında karar verme süreçlerini değiştirmeye başlamıştır. Değişimlerin sürekli, tesadüfi ve sürekli olduğu çağda, değişimleri kendi yararımıza kullanmak için geleneksel düşünce yöntemlerini kırmak şarttır (Hutch, 1997). İşletmeler bir zamanlar "uyarlanamaz", kalıcı olarak kurulmuş hiyerarşik yapılara sahip kurumları kontrol ederek başarılı olabilirken, modern şirketler için durum artık bu kadar basit değildir. Pazarlar genişledikçe ve teknoloji geliştikçe şirketlerin yönetim şekli de değişmektedir. Peters'ın da belirttiği gibi modern dünyada "Hızla değişen rekabet ortamının taleplerini karşılamak için, geçmişte değişimden ne kadar nefret ediyorsak günümüzde değişimi o kadar çok sevmeyi öğrenmeliyiz." (Mason, 2022). Yöneticiler, olayların ve değişikliklerin anlık olduğunu ve bu tür olaylarla karşılaşmaktan kaçınılmayacağını öğrenmek durumundadır (Namaki, 2018). Yeni dönemde düzenler farklı çekiciler arasındaki mücadelede ortaya çıkmakta ve bu daha önce deneyimlenen ya da planlanan bir olay değildir. Yeni dünyada herşey değişiyor. Bu nedenle değişim ve kontrol konusundaki tutum ve düşüncelerin de değişmesi gerekmektedir. Yöneticilerin kabul etmesi gereken şey, karmaşık sistemlerde eylemden önce planlama ve kontrolün işe yaramayacağı ve değişim sürecini nasıl yöneteceklerini öğrenmeleri gerektiğidir (Morgan, 1997).

Levy (1994), endüstrileri kavramsallaştırmak için kaos teorisinin önemini vurgulamaktadır. Uzun vadeli tahminler yapmak neredeyse imkansız olduğundan ve kaotik sistemlerde beklenmedik dramatik değişiklikler meydana geldiğinden, organizasyonların uyarlanabilir ve esnek olması gerektiği sonucuna varır. İç ve dış ortamlardaki sürekli değişikliklerin uzun vadeli tahminleri zorlaştırdığını ve bunun

da stratejilerin irrasyonel ve geri döndürülemez olmasına neden olduğunu savunuyoruz (Llora ve Cordero, 2016).

3.5. Kaos'un Değişkenlere Olan Etkisi

Günümüzde işletmeler, sürekli değişen ve doğası gereği öngörülemeyen iş ortamında yaşam mücadelesi vermektedirler. Bu iş ortamını belirsizleştiren ve kaosu tetikleyen birçok faktör bulunmaktadır. Teknoloji bu faktörlerden bir tanesidir. Dijital teknolojilerin gelişi, tüm üretim sisteminin ve hatta ürünlerin tasarlanma şeklinin gözden geçirilmesine yol açmıştır. Eskinin üretim anlayışı yerine artık üretimin talebe yanıt verdiği, sanal gerçekliğin hayal gücünün sınırlarını daha da zorlamayı mümkün kıldığı kitlesel kişiselleştirme çağına doğru bir gidiş söz konusudur. Teknolojik değişim, üretim biçiminden bir şirketin müşteriler ve ortaklarla olan etkileşim biçimine, müşteriye ürünün teslimine ve sonrası olan süreçteki tedarik zinciri ağına kadar olan hem iç hem de dış süreçleri dönüştürmektedir (Averina, 2021). Özellikle Endüstri 4.0 teknolojileri ve dijital dönüşüm süreci işletmeleri çok farklı bir boyuta doğru çekmektedir. Nesnelerin interneti (IoT), siber-fiziksel sistemler (CPS), akıllı üretim, akıllı fabrikalar, bulut bilişim, bilişsel hesaplama, yapay zeka gibi teknolojiler bir yandan iş süreçlerinde değişime neden olurken bir diğer yandan da geleceğin endüstrisi açısından da bir belirsizlik ve kafa karışıklığı ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bu dönüşümün yönü ve şiddetini öngörmek artık çok net ortaya konulamamaktadır. Bu noktada kaos teorisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Kaos teorisi, teknolojik değişimlerin ortaya koymuş olduğu öngörülemezliği ve belirsizliği yönetebilmek de kilit rol üstlenmektedir. Çünkü kaos teorisi çevreyi anlama ve tanımlama çabasıdır.

Küreselleşme, işletmelerin iş ortamındaki belirsizliğin bir diğer önemli kaynaklarından. Sınırların kaldırılması, hareketliliğin artması ve etkileşim düzeyinin artması, mevcut dünya düzenini değiştirmiş ve kaotik bir ortamın doğmasına neden olmuştur. Soğuk Savaş'tan bu yana uluslararası sistemin en önemli özelliklerinden biri olan küreselleşme, yalnızca devletlerde meydana gelen kaosu beraberinde getiren bir kaotik sonlanma süreci olmayıp, küresel çevreyi tamamen kaplayan ve etkileyen bir olaya dönüşmüştür. Kaos teorisinde açıklanan kaotik

yapının özellikleri ile küreselleşme kavramının özellikleri arasında büyük bir benzerlik vardır (Arıcıoğlu ve Berk, 2022).

İklim değişikliği, kirlilik gibi ekolojik sorunlar ve sürdürülebilirlik endişesi iş dünyasında önemli etkileri olan bir diğer etmendir. 20. yy ortalarından bu yana Dünya'nın iklimindeki değişim hissedilebilir düzeylere çıkmış olması ile başta sanayi tarafı olmak üzere yaşamın bir çok alanında hem ulusal hem de küresel ölçekte bir takım önlemlerin alınması gerekliliği bir takım yaptırımları da beraberinde getirmiştir. İşletmeler nezdinde bakıldığında bir yandan bu yaptırımlara uyulmamasının getireceği ağır yük, bir yandan tüketicinin satın aldığı ürünlerde küresel iklime duyarlılığı arıyor olması, iç ve dış süreçlerde dönüşümü de mecbur kılmaktadır. Çünkü çevreye zarar vermeden etik davranmak kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir parçasıdır. Küresel ölçekte yaşanan iklim krizine yönelik farkındalığın iş dünyasına etkilerini anlayabilmek için kaos teorisi uygun bir zemin hazırlamaktadır. Çünkü kaos teorisi bize yaşadığımız çevrenin ve işletmelerin açık sistem olduğu bakış açısını kazandırmaktadır. Ayrıca küresel iklimi ilgilendiren sorunların başlangıcı ve sonucu ile ilgili kaos teorisi, bir sürecin başlangıcındaki küçük değişikliklerin sistem sonunda büyük farklılıklara yol açabileceğini açıklaması ile de destek sağlamaktadır.

Son dönemlerde iş dünyası açısından belirsizliği artıran bir diğer önemli olay ise pandemi sürecidir. 2020 baharında COVID-19 salgınıyla ilişkili ilk sokağa çıkma yasağı uygulandığından sonra işletme faaliyetlerinde düşüş yaşanmaya başladı ve bu durum bazı sektörler için darbe niteliği taşımıştır. Pandemi iş dünyasına dünyanın küresel iklimini, ülkelerin ekonomik bağımlılığını, teknolojik değişimlerin işletmelerin faaliyetleri için nasıl destek görevi görebileceğini, insana dayalı üretim süreçlerinin zafiyetini göstermiştir. 2020 yılından itibaren devam eden kriz hala iş dünyasında hissedilmektedir. Bu durum da iş dünyasının belirsizliği ve karmaşasını daha da artırmaktadır. Benzer şekilde 2022 yılında patlak veren Rusya Ukrayna savaşı da işletmelerin faaliyetlerini etkileyen kaotik sonuçlar ortaya koymaktadır. İki ülke arasında olan savaşın diğer ülkelere etkilerinin neler olabileceğini ve ekonomik bağımlılıkları gözler önüne koymaktadır. Özellikle hammadde ve enerji konularındaki bağımlılıklar daha da gün yüzüne çıkmaktadır. Hem Pandemi hem de Rusya Ukrayna savaşı iş dünyası açısından bir düzensizlik ortaya koymaktadır. Bu

düzensizliğin içerisinde işletmelerin nasıl yol alacağını ise kaos teorisi kendi ilkeleri ile açıklamaktadır. Çünkü kaos teorisi deterministlik yapının Pandemi ve savaş gibi etmenler ile bozulmasını ve ortaya çıkan düzensizliği "garip çekiciler" kavramıyla açıklamaktadır. Kaos teorisi, her ne kadar bu tür olayların deterministlik yapıyı bozup evreni düzensizliği doğru götürmüş olsa da aslında bu kaotik ortamında kendi içerisinde bir düzeni olduğunu bize öğretir.

Günümüzde şirketlerin faaliyet gösterdiği sürekli değişen ve doğası gereği öngörülemeyen iş ortamları göz önüne alındığında, Kaos Teorisi, faaliyet gösterdikleri endüstri ne olursa olsun tüm stratejik yöneticiler tarafından ciddi ve dikkate alınması gereken bir kavramdır (Rhee, 2003; Sullivan ve Daniels, 2008). Çünkü kaos teorisi çevreyi anlama ve tanımlama çabasında yer alırken aynı zamanda örgütü tanımlama ve anlama çabasını da beraberinde getirmektedir (Arıcıoğlu ve Berk, 2022). Kaos Teorisinin altında yatan önerme, düzen içinde düzensizlik olduğu inancıdır, esasen bir sistemde alt seviyelerde düzensizlik varken, sistemin üst seviyelerinde düzen vardır. Ayrıca, Kaos Teorisi'nin varsayımları altında, bir işletme, çalışanların ve yönetimin çevresel değişikliklere tepkileri aracılığıyla adapte olmalarına ve gelişmelerine izin veren ve sağlayan sınırlı kontrolün bir sonucu olarak kendi kendini organize eden canlı bir sistem olarak görülür (Smith, 2011). Örgütler için hayatta kalmanın anahtarı, doğal sistemlerde olduğu gibi, bir örgütü "kaosun eşiğinde" çalışır durumda tutabilecek kurallar geliştirmektir (Stacey ve diğerleri 2000; Arıcıoğlu ve Berk, 2022).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KAOS TEORİSİ BAĞLAMINDA ÜST DÜZEY İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yönetimi

Bu bölümde araştırmanın amacı, varsayımları, modeli, araştırma yöntemi, araştırmanın çalışma grubu, araştırmada verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulgulara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetim, örgütlerin rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yaygın olarak başvurduğu bir yönetim anlayışıdır. Özü itibariyle örgütlere vizyon ve misyon kazandırarak öngörülemeyen gelecek ve değişken çevresel şartlar ile uyum içerisinde olma bilincini aşlamaktadır. Stratejik yönetim düşüncesinin temelleri her ne kadar askeri ve savunma alanında çok eski tarihlere kadar dayandırılabilse de örgüt teorileri açısından yönetim literatürüne kazandırılması 1950 ve 1960'lı yıllara dayanmaktadır.

1950'li yıllardan bu yana planlamanın bir aracı olarak süre gelen anlayış 1980'li yıllara gelindiğinde stratejik bir önem kazanmış ve günümüzde ise artık örgütlerin yaşam tarzı haline gelmiştir. Ortaya çıktığı dönemden itibaren örgütsel çevrede yaşanan birçok gelişme ve değişim stratejik yönetimin yönünü de değiştirmiştir. Günümüz rekabet koşullarında ise örgütlerin daha içe dönük bir yapıya geçmesi, etkileşim alanının kısıtlılığı, üretim odaklı anlayışın yerini pazar ve piyasa odaklı bir anlayışa devretmesi, örgütsel büyümenin aksine örgütsel gelişmenin rekabet koşullarında üstünlük sağlaması ve örgütlerin çevrelerinden bağımsız düşünülmemeyeceği anlayışı ile ağbağların örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki belirleyiciliğinin artması yönetim yaklaşımlarında geleneksel anlayışta değişime gidilmesi gerektiğini hatta gidildiğini göstermektedir.

Yaşanan bu makro ve mikro değişimler stratejik yönetim düşüncesinin evriminde birer basamak niteliği taşıırken bu süreç içerisinde çok sayıda kuramın doğmasına neden olduğu gibi, yaşananlar bir paradigma değişikliğine gidilmesini de zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla yerleşik olan strateji ve stratejik yönetim kavramını yeniden tartışmak ve yorumlamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, stratejik yönetim düşünce ve sürecinde yaşanan paradigma değişimlerinde çevrenin etkisini kaos aracılığı ile ortaya koymaktır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları ve kısıtlarına ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın varsayımları;

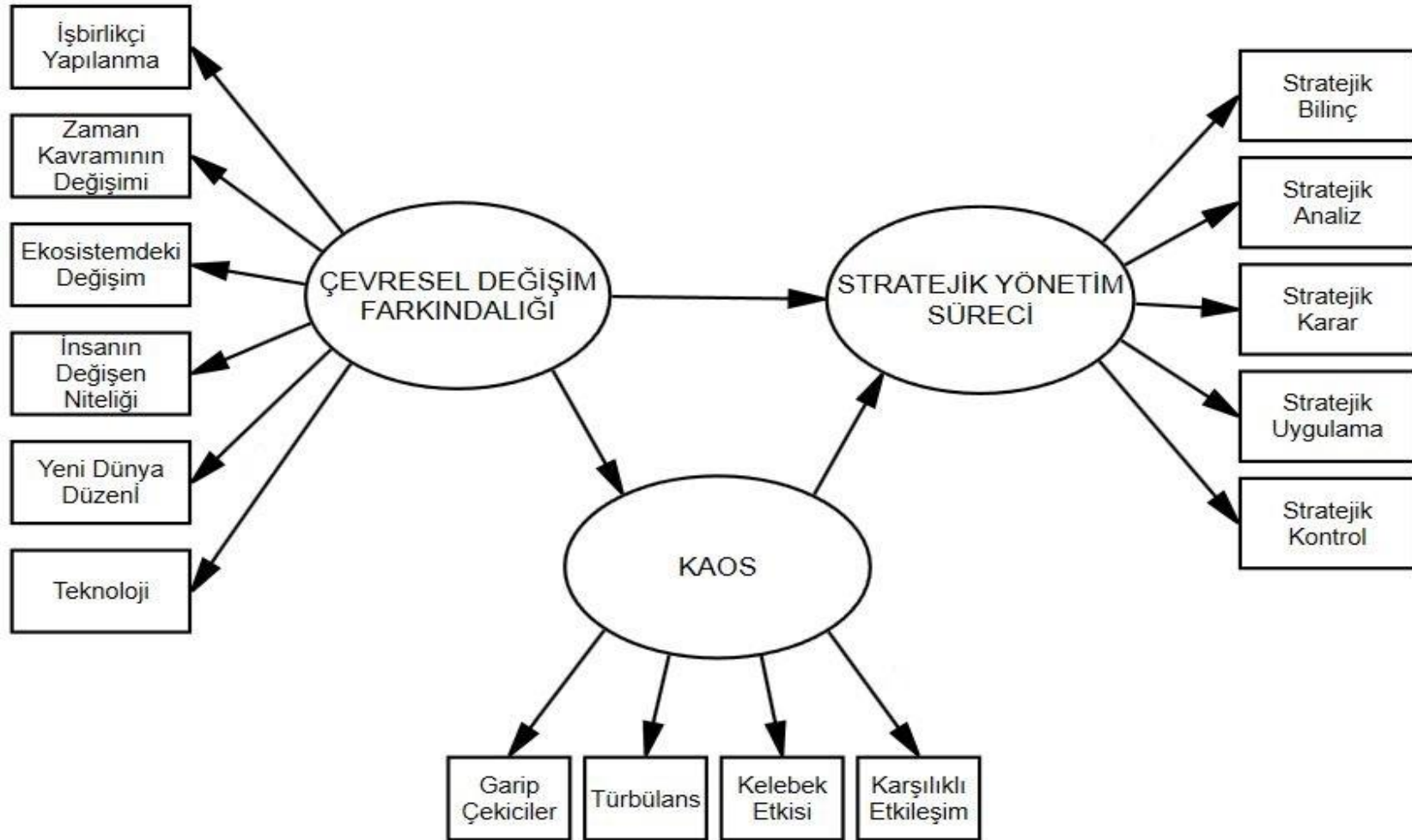
- Araştırmada çevresel değişimlerin stratejik yönetim düşüncesini etkilediği varsayılmıştır.
- Araştırmada çevresel değişimlerin kaos teorisini etkilediği varsayılmıştır.
- Araştırmada kaos teorisinin stratejik yönetim düşüncesini etkilediği varsayılmıştır.
- Araştırmada çevresel değişimler kaos teorisini aracılığı ile stratejik yönetim süreci üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtları;

- Araştırmada yapılan görüşmeler sonucunda genelleme yapılmıştır. Bu durum araştırmanın en önemli kısıtlarından biridir.
- Araştırma sonuçları görüşmelerde kullanılan sorular ile sınırlıdır.
- Araştırmanın sonuçları araştırmanın amacı ile sınırlıdır.

4.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın modeli aşağıda belirtilmiştir. Buna göre çevresel değişim farkındalığı ve kaos teorisini bağımsız değişken, stratejik yönetim süreci ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli çevresel değişimlerin, kaos aracılığı ile stratejik yönetim süreci üzerinde etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel yöntemlerden ise içerik analizi tercih edilmiştir. Burada nitel araştırma, içerik analizi ve veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği ile ilgili genel bilgiler aktarılacaktır.

Nitel araştırma, bireylerin veya grupların sosyal veya beşeri bir soruna yükledikleri anlamı keşfetmeye ve anlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Creswell ve Creswell, 2018). Araştırma süreci, ortaya çıkan soruları ve prosedürleri, tipik olarak katılımcının ortamında toplanan verileri, ayrıntılardan genel temalara tümevarımsal olarak inşa edilen veri analizini ve araştırmacının verilerin anlamını yorumlamasını içerir. Nitel yöntemlerden içerik analizi ise belirli bir nitel veri (yani metin) içindeki belirli kelimelerin, temaların veya kavramların varlığını belirlemek için kullanılan bir araştırma aracıdır. Araştırmacılar içerik analizini kullanarak bu tür belirli kelimelerin, temaların veya kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini ölçebilir ve analiz edebilmektedir.

Nitel araştırma yöntemleri, kavramları, fikirleri veya deneyimleri anlamak için sayısal olmayan verilerin (örneğin metin, video veya ses) toplanmasını ve analiz edilmesini içermektedir. Bir problem hakkında derinlemesine bilgi toplamak veya araştırma için yeni fikirler üretmek için kullanılabilir. Nitel araştırma yöntemleri, beşeri ve sosyal bilimlerde, antropoloji, sosyoloji, eğitim, sağlık bilimleri, tarih vb. konularda yaygın olarak kullanılmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri, belirli bir konu ile ilgili olarak hedef kitlenin davranış ve algısını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak şekilde tasarlanmaktadır. Bu doğrultuda bir veya daha fazla veri toplama yöntemini kullanmayı içerebilmektedir. Mülakat tekniği de nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan veri toplama yöntemlerinden birisidir. Hatta en yaygın yöntemlerden bir tanesidir. Bire bir görüşmelerde insanlara kişisel olarak sorular sorma şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hijmans ve Kuyper, mülakatları “gayri resmi bir şekilde bir değiş tokuş, amacı olan bir sohbet” olarak tanımlamaktadır (Hijmans ve Kuyper, 2007). Bu tamamen bir konuşma yöntemidir ve yanıtlayandan ayrıntılı bilgi alma fırsatını sağlamaktadır. Bu yöntemin avantajlarından bir tanesi de, insanların neye inandıkları ve motivasyonlarının ne olduğu hakkında kesin veriler toplamak için

harika bir fırsat sağlamasıdır (Hak, 2007). Özellikle araştırmacı doğru soruları sormak konusunda deneyimliyse, anlamlı veriler toplamasına yardımcı olabilmektedir. Mülakatlar yüz yüze veya telefonda yapılabilmekte ve genellikle yarım saat ile iki saat arasında veya daha fazla sürebilmektedir. Mülakatlar yüz yüze yapıldığında, katılımcıların beden dilini okumak ve cevapları eşleştirmek için daha iyi bir fırsat verebilmektedir (Busetto vd., 2020).

Mülakatlar, yapılandırılmış (yani bir anket), açık (örneğin serbest konuşma veya otobiyografik mülakatlar) veya yarı yapılandırılmış olma derecesine göre ayırt edilmektedir (Punch, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, açık uçlu sorular ve bazen alt soruları da içeren geniş ilgi alanlarının tanımlandığı bir görüşme rehberinin kullanımı ile karakterize edilmektedir (Hijmans ve Kuyper, 2007). Mülakatlardan toplanan verileri analiz etmek için bunların metinlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Görüşmeler, analiz için ne beklendiğine veya ilgili olduğu bilinene bağlı olarak, davranış açıklamaları (örneğin gülme, ağlama, duraklama) ile veya bunlar olmadan ve lehçelerin ve dolgu kelimelerinin fonetik transkripsiyonu ile veya olmadan, kelimesi kelimesine yazıya geçirilebilmektedir (Punch, 2013). Daha sonrasında bu metinlerde yer alan her cümle veya paragraf bir veya daha fazla kısa tanımlayıcı ile işaretlenmekte, yani kodlama yapılmaktadır (Fossey, vd., 2002). Kodlama, araştırmacıların çalışmaya katılan kişilerin aktarımlarını analiz ettiği ve kelimeleri, eylemleri vb. deşifre ettikleri bir veri analizi yöntemidir. Yani kodlama ile birlikte ham veriler “teorik” terimlerle bağlanmaktadır (Jansen, 2007). Kodlama ve analiz aşamasında en yaygın kullanılan analiz programları InVivo, MaxQDA ve ATLAS.ti yazılımlarıdır (Russell ve Gregory, 2003).

4.6. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın amacına istinaden ve araştırma sorusuna cevap verebilmek için bu araştırmada örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin tercih edilmesinin aslı sebebi, üzerinde araştırma yapılacak yöneticilerin belirli özellikleri taşıması gereğidir. Araştırmanın amacına istinaden ve araştırma sorusuna cevap verebilmek için, bu araştırmanın çalışma grubunda yer alacak yöneticilerin stratejik yönetim süreci hakkında bilgiye sahip olması önemli bir

durumdur. Dolayısıyla bu özelliğe haiz yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesi gereği söz konusudur. Bu bağlamda örneklem olarak danışmanlık firmaları yöneticileri, meslek üst kuruluşları yöneticileri, sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri ve orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışan yöneticiler tercih edilmiştir.

4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada, nitel çalışmalar için veri toplama yöntemlerinden mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Günümüz pandemi şartları mülakat metotlarının uygulanması konusunda bazı hassasiyetlere sahiptir. Bu nedenle görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile ön görüşme yapılarak bir görüşme takvimi oluşturulmuştur. Ardından görüşmeler bu takvim ve hassasiyetlere uygun olarak online gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri 1 Nisan- 31 Temmuz, 2022 tarihleri arasında toplanmış ve mülakat süreleri 45 dakika ile 90 dakika arasındadır. Toplamda yaklaşık 19 saat ses ve görüntü kaydı alınmıştır. Yapılan mülakatlar esnasında yalnızca onay veren katılımcıların ses ve görüntü kaydı alınmıştır.

Çalışma grubundaki yöneticilerin tümü araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma veriler doygunluğa ulaştığı yani cevapların benzerlik oranlarının arttığı noktada tamamlanmıştır. Bu doğrultuda toplam on dokuz yönetici araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. On dokuz yönetici ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma da kişisel hakların korunması kanununa aykırılık teşkil edeceği ve anlatılan bilgilerin mahrem sayılabileceği hassasiyetinden yola çıkılarak katılımcıların kimliklerini deşifre edebilecek kişisel bilgileri ve görev yaptıkları kurum adları paylaşılmamıştır. Sadece mülakat yapılan yöneticilerin sektör, eğitim durumları, kurum içi pozisyonları belirlenmiştir (Bkz Çizelge 4.1). Buna göre gıda, yazılım, otomotiv, STK, danışmanlık, enerji, petro kimya, demir çelik, elektronik, kağıt sektörlerinden yöneticiler ile görüşmeler sağlanmıştır. Katılımcıların hepsi en az lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olup, bazılarının da lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.1. Katılımcı Bilgileri

Katılımcı No	Sektör	Pozisyonu	Eğitim Durumu
K1	STK	Başkan Danışmanı	Lisansüstü
K2	Enerji	Satış Müdürü	Lisans
K3	Gıda	ARGE Müdürü	Lisansüstü
K4	STK	Yurtdışı Teşkilat Başkanı	Lisans
K5	Danışmanlık	Şirket Ortağı	Lisansüstü
K6	Gıda	Genel Müdür	Lisansüstü
K7	Yazılım	Şirket Ortağı ve Yönetici	Lisans
K8	Yazılım	Şirket Ortağı ve Yönetici	Lisansüstü
K9	Kağıt	Yönetici	Lisans
K10	Petro kimya	Genel Müdür Yardımcısı	Lisans
K11	Yazılım	Şirket Ortağı ve Yönetici	Lisans
K12	Otomotiv	Fabrika Müdürü	Lisans
K13	Otomotiv	Üretim Müdürü	Lisans
K14	Elektronik	ARGE Müdürü	Lisans
K15	Gıda	Üretim Müdürü	Lisansüstü
K16	Demir çelik	Yönetici	Lisans
K17	Gıda	Üretim Müdürü	Lisans
K18	Gıda	Yönetici	Lisans
K19	Otomotiv	Yönetici	Lisansüstü

Mülakat esnasında yarı yapılandırılmış sorular tercih edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara kavramların daha iyi anlaşılabilmesi ve cevaplarının tutarlılığı açısından bilgi verilmiş, katılımcıların izah ettikleri olaylar doğrultusunda da duruma göre farklı sorular da sorularak veriler sağlıklı ve araştırma amacına yönelik elde edilmiştir. Katılımcılara yöneltilen mülakat soruları şu şekildedir:

- Demografik Bilgiler
 - Eğitim durumunuz nedir?
 - Hangi sektörde çalışıyorsunuz?
 - Kurum içi pozisyonunuz hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 1990'lı yıllardan itibaren işletmeyi etkileyen çevresel unsurlardaki değişimleri ve bu değişimlerin işletmelere etkilerini stratejik yönetim bağlamını da ele alarak nasıl değerlendirirsiniz?
- İşletme çevresini ve içerisinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişimleri nasıl tanımlarsınız?

- Günümüz çevresel şartlarını değerlendirdiğinizde stratejinin belirlenme sürecinde yer alan bilincin, analizin, kararın, uygulamanın ve kontrolün önemi hakkındaki düşünceniz nedir? Ayrıca bu adımların birbiri ile etkileşiminin bahsettiğimiz çevresel dinamiklerdeki değişimlere uyum bağlamında nasıl olması gerektiğini düşünürsünüz?

4.8. Araştırmanın Güvenilirliği

Nitel araştırmanın güvenilirliği, araştırma kalitesinin kilit yönlerini temsil eder. Güvenilirliğin önemi, verilerin ölçüm olayından, araçtan veya kişiden bağımsız olarak elde edilmesinin sağladığı güvenceye dayanır. Güvenilir veriler, tanım gereği, ölçümdeki değişiklikler boyunca sabit kalan verilerdir (Kaplan ve Goldsen, 1965). Buna göre, bir araştırma prosedürü, uygulama koşullarından bağımsız olarak aynı olguya aynı şekilde yanıt verdiğinde güvenilirdir. Bu, ölçüm teorisinin güvenilirlik anlayışıdır (Krippendorff, 1980).

Bu çalışmada elde edilen verilerin güvenilirliğini sağlamak için Krippendorff tarafından geliştirilen güvenilirlik testi kullanılmıştır. Güvenilirlik testinin; kararlılık, yeniden üretilebilirlik ve doğruluk olmak üzere üç aşaması bulunmaktadır (Krippendorff, 1980). Bu aşamalar Çizelge 4.2’de belirtilmiştir.

Çizelge 4.2. Güvenilirlik Türleri

Güvenilirlik	Tasarımlar	Anlaşmazlıkların Nedenleri	Kuvvet
Kararlılık	test-tekrar test	gözlemci içi tutarsızlıklar	en zayıf
Yeniden üretilebilirlik	test testi	gözlemciler arası tutarsızlıklar + gözlemciler arası anlaşmazlıklar	orta
Doğruluk	test standardı	gözlemci içi tutarsızlıklar, + gözlemciler arası anlaşmazlıklar, + standarttan sapmalar	en güçlü

Kaynak: Krippendorff, K. (1980). Content Analysis: An Introduction to is Methodology, London: Sage.

Kararlılık, bir sürecin zaman içinde değişmeme derecesidir. Bir ölçme veya kodlama prosedürünün tekrarlanan denemelerde aynı sonuçları verme derecesi olarak ölçülür. Bu tür değerlendirmeler için veriler, test ve tekrar test koşulları altında oluşturulur; yani, bir gözlemci, genellikle bir süre geçtikten sonra aynı metni yeniden okur, yeniden sınıflandırır veya yeniden analiz eder veya aynı ölçüm cihazı bir dizi nesneye tekrar tekrar uygulanır (Krippendorff, 1980). Kararlılık aşamasını

sağlayabilmek için ilk kodlama yapıldıktan bir süre sonra yeniden kodlama yapılmıştır. İkinci kodlama süreci sonucunda da birinci kodlama ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu durum, araştırmannın kararlılık aşamasını sağladığını göstermektedir.

Çizelge 4.3. Araştırmannın Güvenilirlik Sonucu

Güvenilirlik	Tasarımlar	Durum
Kararlılık	test-tekrar test	Sağlandı
Yeniden üretilebilirlik	test testi	Sağlandı
Doğruluk	test standardı	Sağlanamadı

Yeniden üretilebilirlik, bir sürecin farklı koşullar altında, farklı yerlerde çalışan farklı analistler tarafından veya farklı ancak işlevsel olarak eşdeğer ölçüm aletleri kullanılarak tekrarlanabilme derecesidir. Yeniden üretilebilirliğin gösterilmesi, test-test koşulları altında elde edilen güvenilirlik verilerini gerektirir; örneğin, birbirinden bağımsız çalışan iki veya daha fazla kişi, aynı kayıt talimatlarını aynı analiz birimlerine uygular (Krippendorff, 1980). Yeniden üretilebilirlik aşamasını sağlayabilmek için iki farklı uzman araştırma birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan kodlama sonuçları benzerlik açısından birbirlerine orantılanmış ve %89 oranında benzerlik olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç ile güvenilirlik testinin ikinci aşaması olan yeniden üretilebilirlik aşaması sağlanmış olmaktadır.

Güvenilirlik testinin üçüncü aşaması ise doğruluk aşamasıdır. Doğruluk, bir sürecin, kendi özelliklerine ne kadar uyduğunu verme derecesini ifade etmektedir. Doğruluk, bir prosedürün performans sonucunun, doğru olduğu kabul edilen başka bir prosedürün performans sonucu ile karşılaştırılmasını içermektedir (Krippendorff, 1980). Yani çalışmanın literatürde daha önce yapılan çalışmalarla olan benzerliğini ifade etmektedir. Daha önce benzer bir konu üzerinde yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanmadığı için bu aşama bu araştırma için sağlanamamıştır. Krippendorff (1980), doğruluk kıstasının araştırmannın güvenilirliği için zorunlu bir kıstas olmadığını ilk iki kıstasın sağlanmasının güvenilirlik için gerekli olduğunu belirtmiştir. Zaruri olan diğer iki aşamanın sağlanmasının araştırmannın güvenilirliği açısından yeterli olduğu ve bu bağlamda araştırmannın güvenilirliği sağlandığı kanaatine varılmıştır.

4.9. Verilerin Kodlanması

Katılımcılara yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar kayıt altına alınarak, bu kayıtlar daha sonra deşifre edilmiştir. Deşifre işlemi ardından veriler araştırma amacına göre tasnif edilmiştir. Katılımcılara yönetilen birinci soruya verilen cevaplar şu şekilde tasnif edilmiştir.

Katılımcılar çevresel değişimler bağlamında bilişim ve imalat, teknolojilerindeki gelişmelerden, dijital teknolojiler ve dijitalleşme sürecine geçişin rekabet üzerine etkisinden, endüstri 4.0 teknolojilerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca teknolojinin rekabet üzerindeki üstünlük etkisinin de genellikle dile getirildiği görülmüştür. Katılımcıların bu ve buna benzer teknoloji ile ilgili ifadeleri “teknolojik değişim” kodu ile kodlanmıştır.

Çevresel değişimler bağlamında ele alınan değerlendirmeler içerisinde küreselleşme, çok kutupluluk, şirket büyüklüklerinin ekonomide etkili olmaya başlaması, ticarete yaşanan değişimler, ekonomik bağımlılık konuları da yer almaktadır. Buna göre “çok kutupluluk”, “ticaret”, “küreselleşme”, “ekonomik bağımlılık”, “siyasi ve politik ilişkiler”, “şirket büyüklükleri” kodları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar küreselleşme öncülüğünde ortaya çıkan yenedünya düzeni özellikleri ile benzeştiğinden bu kodlar “yenedünya düzeni” üst koduna bağlanmıştır.

Çevresel değişimler bağlamında ele alınan değerlendirmeler içerisinde zamanın anlamının değişmesi, artık esnek planlamaya doğru bir gidişatın olduğu ve olması gerektiği, planlama dönemlerinin eski kalıplaşmış vadelerinden uzaklaştığı konuları yer almıştır. Buna göre “zamanın anlam değişmesi”, “esnek planlama” ve “planlama dönemi” kodları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar “zaman kavramının değişimi” üst koduna bağlanmıştır.

Çevresel değişimler bağlamında ele alınan değerlendirmeler içerisinde işbirlikçi yapılanmaya doğru gidilmesi, ortak kaynakların tüketimi, kobilere stratejik yönetimin karşılığı ve özellikle Pandemi ile birlikte atak yapan dijital platform konuları yer almıştır. Bu konulardan yola çıkılarak “kobilere işbirliği”.

“İşbirlikçi yapının artan önemi” ve “dijital platformalar” kodları oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar “işbirlikçi yapılanma” üst koduna bağlanmıştır.

Teknolojik değişimlerden bahsedilirken vurgulanan bir diğer konud sa teknoloji insan ilişkisi olmuştur. insanın değişen yönlerine değinirken yönetici, çalışan ve tüketici boyutlarında ele alındığı görülmüş ve alt kodlar da bu şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar “İnsanın değişen niteliği” üst koduna bağlanmıştır.

Çevresel değişim bağlamında ele alınan bir diğer önemli konu ise ekolojik sorunlar olmuştur. Küresel iklim sorunları, enerji krizi, kaynakların kıtlığı, uluslararası protokoller, yaptırımlar ve tüketici bilinçlenmesi ile ilgili konular “ekosistemdeki değişim” koduna bağlanmıştır.

Katılımcılar son 30 yıllık dönemde yaşanan ve işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve yönlerini değiştiren, bir nevi tüm odağı bir noktaya çeken bir çekici görevi üstlenen pandemi, endüstri 4.0, dijital teknolojiler, Rusya-Ukrayna savaşı gibi olaylar üzerinde durulmuştur. Bu ve buna benzer ifadeler kaos teorisinin “garip çekiciler” ilkesi ile kodlanmıştır. Çünkü örgütsel alanda tasvir edilen garip çekiciler ortaya çıktıklarında örgütlerin doğru pozisyon almasını zorlaştıran ve tüm faaliyetlerini etkileyebilme gücüne sahip olaylardan oluşmaktadır. Katılımcıların çevrenin belirsizliği, öngörülemezliği, birçok olayın aynı anda yaşanıyor olmasına da değindikleri olmuştur. Bazen açık bir şekilde kaotik ve türbülanslı bir ekonominin varlığını dile getiren ifadelere de rastlanmıştır. Bu ifadeler kaos teorisinin “türbülans” ilkesi ile kodlanmıştır. Çünkü türbülans ilkesi tanımı gereği benzer özellikleri taşımaktadır. Çevre içerisindeki dinamiklerin birbirleri ile etkileşimleri, birbirleri üzerinde etkilerinden bahsedilen ifadeler “karşılıklı etkileşim”, bir olayın sonuçlarının tahmin edilenden daha fazla etkiler oluşturması, çevresel dinamiklerin etki alanının hesaplanamaması gibi yorumların bulunduğu ifadeler ise “kelebek etkisi” kodu ile kodlanmıştır. Tüm bu kodlar ise “kaos” üst koduna bağlanmıştır.

Katılımcıların stratejik yönetim sürecine ilişkin vermiş oldukları değerlendirmeler içerdikleri konulara göre stratejik yönetim süreci üst kodu ile

stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik karar, stratejik uygulama ve stratejik kontrol alt kodları ile kodlanmıştır. Kodlamalar tamamlandıktan sonra, kodlanmış veriler MAXQDA analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.10. Verilerin Analizi ve Bulgular

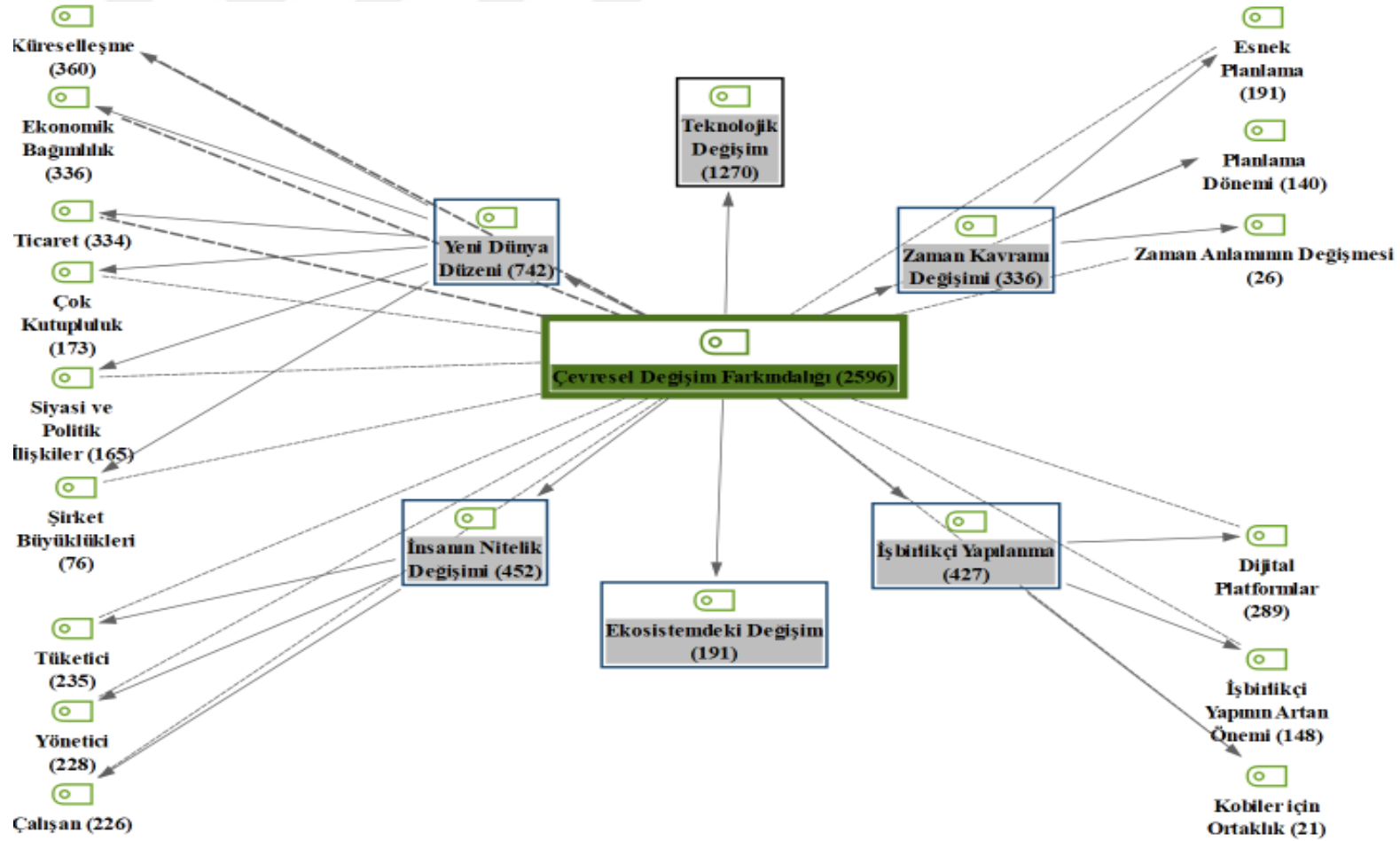
4.10.1. Betimsel Bulgular

Bu bölümde ilk olarak, araştırmanın analizinde kullanılan kodlara ait genel bir kanı oluşturabilmek amacıyla kod analizleri yapılmıştır.

4.10.1.1. Kod Analizleri

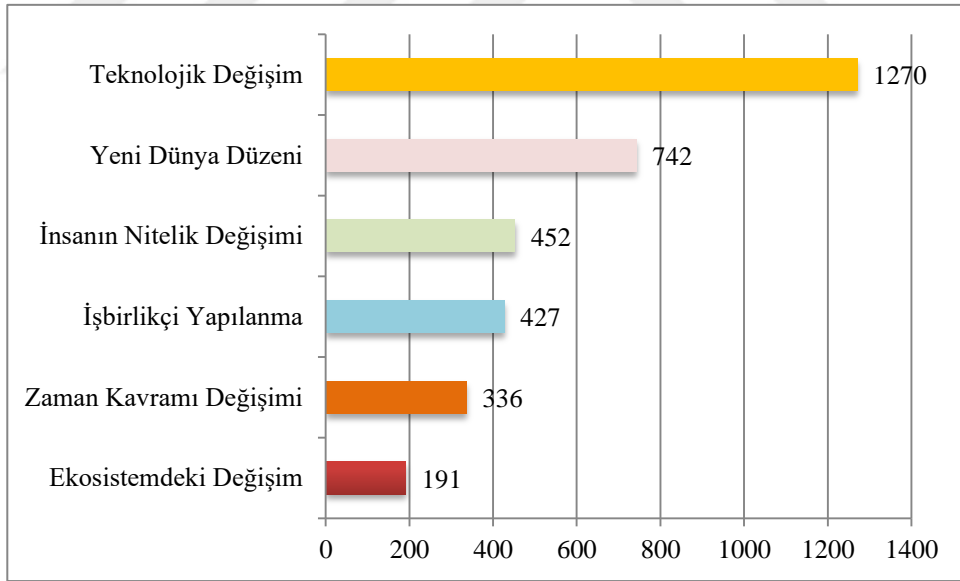
Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kodlanmaları sonucunda çevresel değişim farkındalığı ile ilgili olarak hangi unsurun daha çok ifade edildiği ve kodların genel görünümünü vermek amacıyla kod analizleri yapılmıştır. Şekillerde yer alan çizgilerin kalınlığı araştırma verilerine atanan kodların sıklığı ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle çizginin kalınlığı ne kadar fazla ise sıklık değeri de o kadar artmaktadır. Buradaki analizde çalışma grubunda yer alan 19 yöneticinin tamamı analize dahil edilmiştir, böylece en çok belirtilen çevresel değişim farkındalığı unsurunun ne olduğu hakkında genel bir kanıya ulaşmak amaçlanmıştır.

Şekil 4.1'de araştırma kapsamında incelenen tüm yöneticilerin çevresel değişim farkındalıklarına yönelik hiyerarşik kod-alt kod bölümler modeli yer almaktadır. Hiyerarşik kod-alt kod modeline göre çevresel değişim farkındalığının altı farklı alt kategorisi ve bu kategorilere bağlı toplam on beş tane farklı kodu bulunmaktadır.



Şekil 4.1. Çevresel değişim farkındalığı hiyerarşik kod-alt bölümler modeli

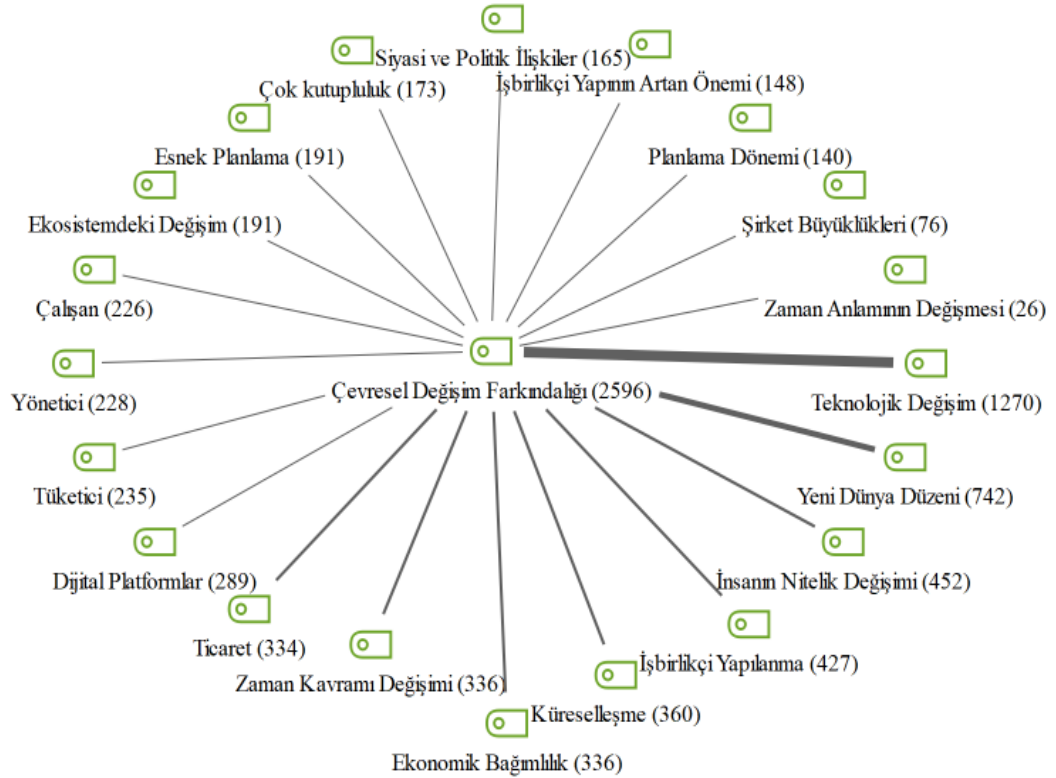
Şekil 4.2’de çevresel değişim farkındalığına ilişkin olarak yapılmış tüm kodların frekansları ve bu kodların dağılımları görülmektedir. Çevresel değişim farkındalığı kategorisinde önemli ölçüde “Teknolojik Değişim” olarak ifade edilen alt kategori ön plana çıkmaktadır. Bu kategoriye sırasıyla “Yeni Dünya Düzeni”, “İnsanın Nitelik Değişimi”, “İşbirlikçi Yapılanma”, “Zaman Kavramı Değişimi” kategorileri takip etmektedir. En az bahsedilen çevresel değişim teması ise ‘ekosistemdeki değişimler’ olmuştur. Dolayısıyla görüşülen yöneticilerin 19’u da teknolojik değişimleri stratejik yönetim bağlamında öncelikli çevresel unsur olarak değerlendirmiştir. İkinci sırada ise yenedünya düzeni kodu gelmektedir. Buna göre bazı katılımcıların yeni dinamiklerinin yer aldığı yeni ekonomik düzenin de stratejik yönetim süreci bağlamında değişen işletme çevresinin bir unsuru olarak değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Her ne kadar son sırada yer alsada son dönemlerde sıklıkla gündeme gelen ekolojik sorunlar da işletmelerin stratejik yönetim süreçleri bağlamında değişen çevrenin bir unsuru olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 4.2. Çevresel değişim farkındalığına ilişkin kodlu bölümler

Bu bulgulara göre çevresel değişim farkındalığına yön veren temel unsurların teknolojik değişimlere yönelik farkındalık (1270), yeni dünya düzeni olarak tanımlanan yeni ekonomik sistem (742), küreselleşen dünya (360) ve bunun getirmiş olduğu ekonomik bağımlılık (336), ticaretin değişen ritmi (334), bir diğer taraftan

insanın bu süreçte tüketici (235), yönetici (228) ve çalışan (226) olarak yaşadığı değişim, zaman kavramının anlam değişimi (336) ve buna bağlı olarak gelişen esnek planlama anlayışı (191), işbirlikçi yapılanmaya doğru geçiş (427) ve dijital platformlar (289) ve ekolojik sorunlara yönelik farkındalık (191) gibi kriterler olmaktadır (Bkz Şekil 4.3).



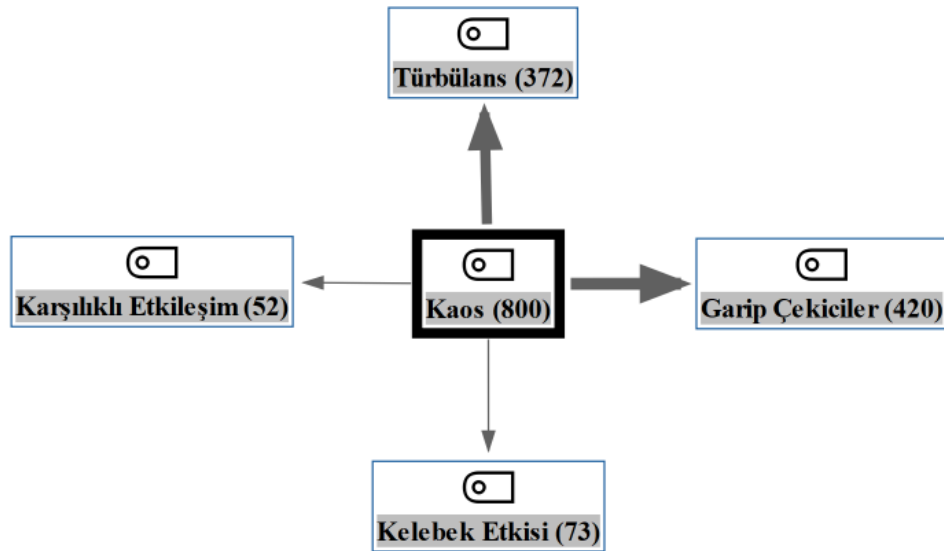
Şekil 4.3. Çevresel değişim farkındalığı kod-alt kod bölümler modeli

Özet olarak “Çevresel değişim farkındalığı” ana teması altında en fazla öne çıkan kodlara ait kod bulutu Şekil 4.4’te sunulmaktadır. Kelimelerin puntoları büyüdükçe verilere atfedilen kodların da daha sık kullanıldığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.4. Çevresel değişim farkındalığı kod bulutu (MAXQDA-codecloud)

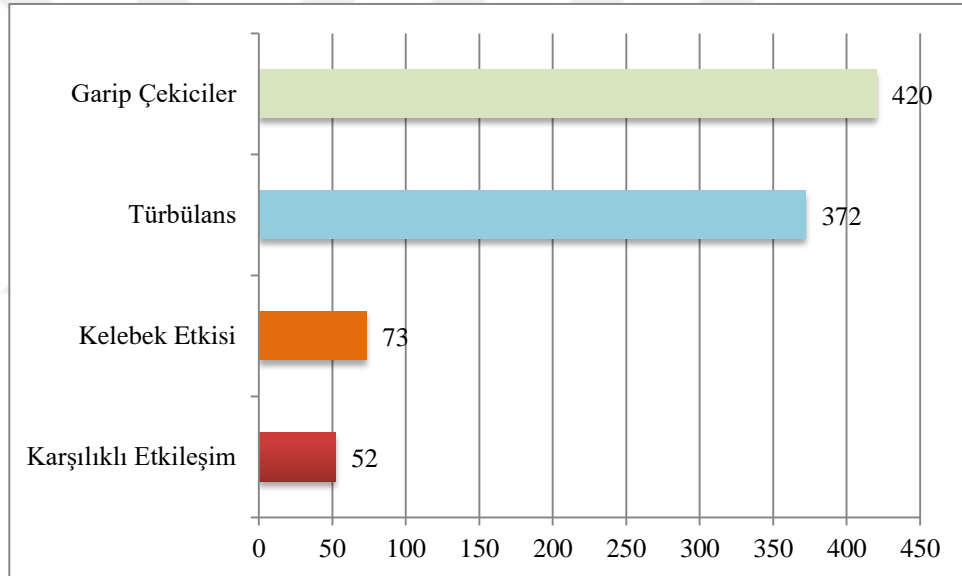
Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kodlanmaları sonucunda kaos ile ilgili olarak hangi unsurun daha çok ifade edildiği ve kodların genel görünümünü vermek amacıyla kod analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen kaos teorisi kategorisine ilişkin kod alt kod bölümler modeli Şekil 4.5’te sunulmuştur. Kod-alt kod modeline göre kaos teorisinin dört farklı alt kodu bulunmaktadır.



Şekil 4.5. Kaos kod-alt kod bölümler modeli

Şekil 4.6’da kaos teorisine ilişkin olarak yapılmış tüm kodların frekansları ve bu kodların dağılımları görülmektedir. Kaos kategorisinde önemli ölçüde “Garip Çekiciler” olarak ifade edilen alt kod ön plana çıkmaktadır. Bu kodu sırasıyla

“Türbülans”, “Kelebek Etkisi”, “Karşılıklı Etkileşim” kodları takip etmektedir. Bu bulgulara göre kaos teorisine yön veren temel unsurların başında garip çekiciler (420) ve türbülans (372) kriterleri yer almaktadır. Dolayısıyla bu bulgulara göre kaos teorisine yön veren temel unsurların garip çekiciler olarak kodlanan, doğrusal bir süreci bozan ve öngörülmesi zor olan faktörler olduğu söylenebilmektedir. İkinci faktör ise öngörü yetisi giderek kısılması durumunu da ifade eden ve türbülans kodu olduğu söylenebilmektedir. En düşük kod sayısı ise karşılıklı etkileşim kodudur. Bu kod, bir sistemi oluşturan parçalar arasında etkileşimi ifade etmektedir. Araştırmada yöneticiler tarafından en az bahsedilen kod olmuştur.



Şekil 4.6. Kaos kodlu bölümler frekansları

Özet olarak “Kaos” ana teması altında en fazla öne çıkan kodlara ait kod bulutu Şekil 4.7’de sunulmaktadır.

Kaos Türbülans

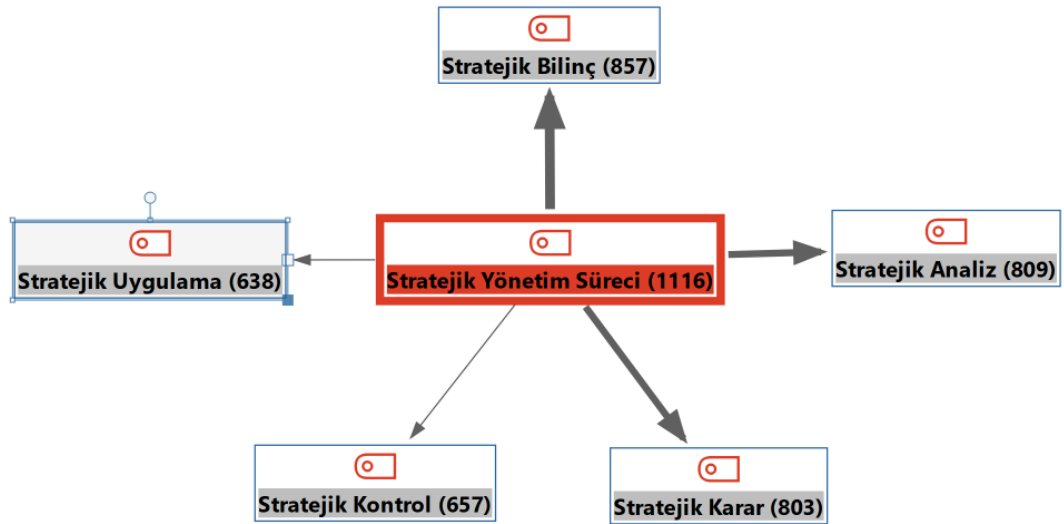
Kelebek Etkisi

Karşılıklı Etkileşim

Gariyo Çekiciler

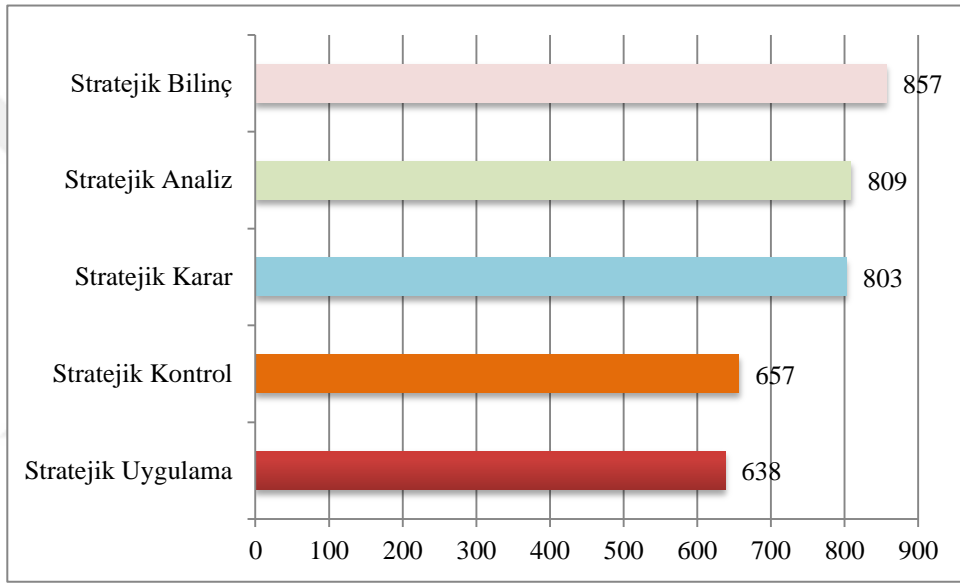
Şekil 4.7. Kaos kod bulutu (MAXQDA-codecloud)

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kodlanmaları sonucunda stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak hangi unsurun daha çok ifade edildiği ve kodların genel görünümünü vermek amacıyla kod analizleri yapılmıştır. Şekil 4.8’de araştırma kapsamında incelenen tüm yöneticilerin stratejik yönetim sürecine yönelik kod-alt kod bölümler modeli yer almaktadır. Kod-alt kod modeline göre stratejik yönetim sürecinin beş farklı alt kodu bulunmaktadır.



Şekil 4.8. Stratejik yönetim süreci kod-alt kod bölümler modeli

Şekil 4.9’da stratejik yönetim sürecine ilişkin olarak yapılmış tüm kodların frekansları ve bu kodların dağılımları görülmektedir. Stratejik yönetim süreci kategorisinde önemli ölçüde “Stratejik Bilinç” olarak ifade edilen alt kod ön plana çıkmaktadır. Bu kodu sırasıyla “Stratejik Analiz”, “Stratejik Karar”, “Stratejik Kontrol” ve “Stratejik Uygulama” kodları takip etmektedir. Bu bulgulara göre stratejik yönetim sürecine yön veren temel unsurların başında stratejik bilinç (857) gelmiş olsa da diğer her unsurun da süreç için eşit düzeyde önemli görüldüğü belirlenmiştir.



Şekil 4.9. Stratejik yönetim süreci kodlu bölümler frekansları

Özet olarak “Stratejik yönetim süreci” ana teması altında en fazla öne çıkan kodlara ait kod bulutu Şekil 4.10’da sunulmaktadır.

Şekil 4.11'e göre, çalışma grubunda yer alan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde en çok kullanılan ifadelerin stratejik, yönetim, süreç, sürekli, döngüsel, karşılıklı gibi dinamik bir süreci ifade eden terimlerin kullanıldığı görülmektedir.

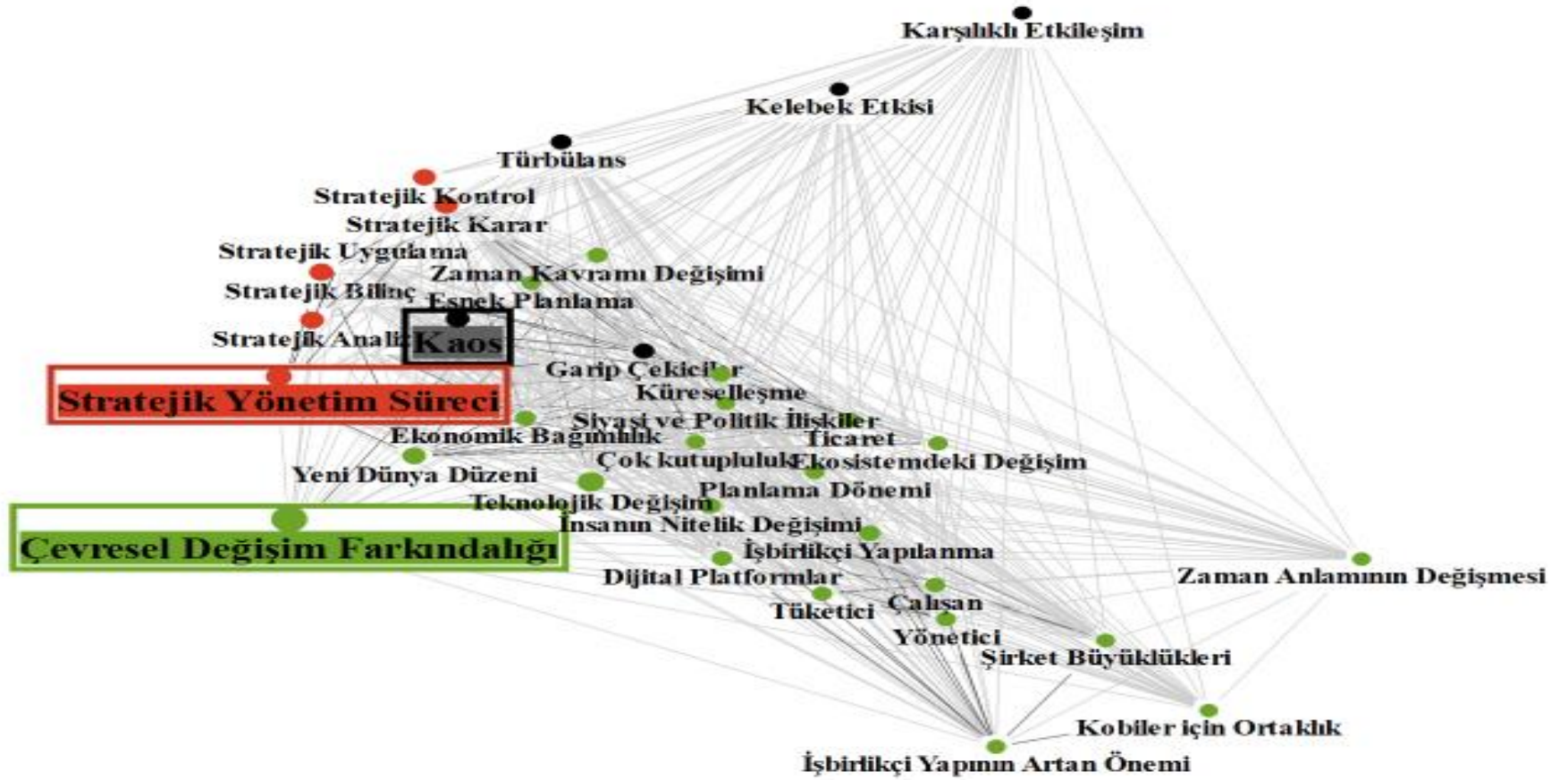
4.10.1.2. Kod İlişkileri Analizleri

Araştırma verileri, Kod İlişkileri Matrisi, Kod İlişkileri Matrisi Kod Haritası ve Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) aracılığıyla analiz edilmiştir. Çizelge 4.3'de çalışmanın Kod İlişkileri Matrisi ve Şekil 4.12'de bu matrise göre oluşturulmuş Kod Haritası gösterilmiştir.



Çizelge 4.3. Kod ilişkileri matrisi

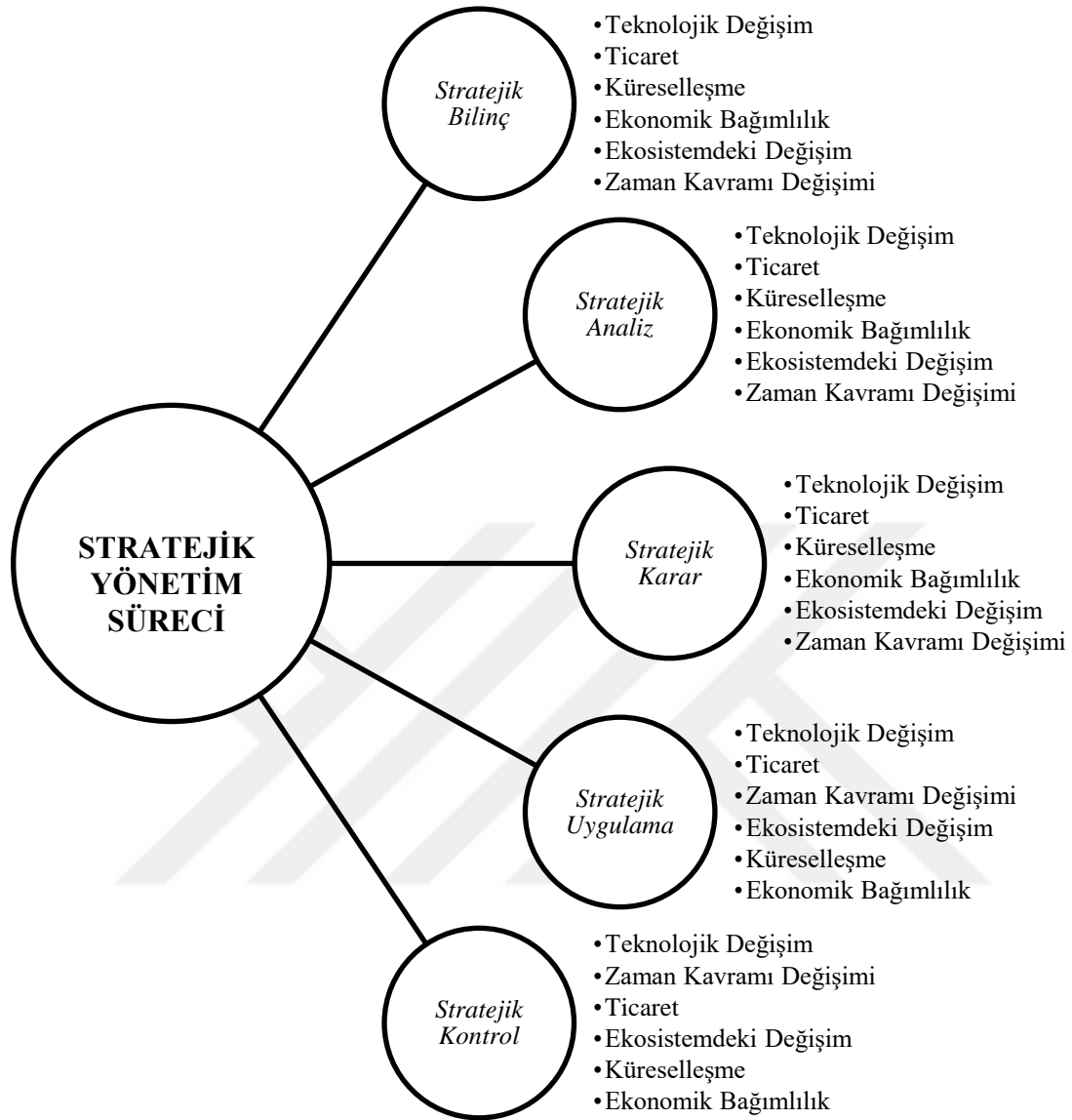
Kod Sistemi	Kaos	Karşılıklı Etkileşim	Türbülans	Garip Çekiciler	Kelebek Etkisi	Stratejik Yönetim Süreci	Stratejik Bilinç	Stratejik Analiz	Stratejik Karar	Stratejik Uygulama	Stratejik Kontrol	TOPLAM
ÇEVRESEL DEĞİŞİM FARKINDALIĞI	619	33	213	396	49	850	659	611	643	497	507	5077
Teknolojik Değişim	323	15	134	204	13	445	353	299	268	208	207	2469
Yeni Dünya Düzeni	213	29	57	135	43	265	187	194	219	158	159	1659
<i>Çok kutupluluk</i>	23	5	13	12	5	66	44	51	46	34	34	333
<i>Ticaret</i>	109	9	26	84	16	167	115	124	135	96	98	979
<i>Ekonomik Bağımlılık</i>	152	20	33	97	33	142	102	115	119	91	93	997
<i>Siyasi ve Politik İlişkiler</i>	42	8	16	26	7	86	55	66	64	45	45	460
<i>Küreselleşme</i>	108	17	37	62	26	163	112	122	129	92	94	962
<i>Şirket Büyüklükleri</i>	4	3	4	2	2	33	16	21	20	12	12	129
Zaman Kavramı Değişimi	94	6	65	29	7	148	100	106	135	96	106	892
<i>Zamanın Anlam Değişmesi</i>	5	1	3	3	1	2	1	1	2	1	1	21
<i>Esnek Planlama</i>	50	1	30	21	2	109	74	82	98	72	81	620
<i>Planlama Dönemi</i>	36	1	30	7	1	50	30	30	48	30	33	296
İşbirlikçi Yapılanma	108	9	20	89	8	107	90	94	90	81	82	778
<i>Kobiler için Ortaklık</i>	1	1	1	1	1	8	6	5	7	5	5	41
<i>İşbirlikçi Yapının Artan Önemi</i>	19	1	2	18	2	34	29	32	29	27	27	220
<i>Dijital Platformlar</i>	89	3	10	81	3	75	62	68	62	57	58	568
İnsanın Nitelik Değişimi	87	9	23	67	6	85	69	68	58	51	50	573
<i>Tüketici</i>	54	4	14	43	2	46	31	39	31	26	26	316
<i>Çalışan</i>	36	4	12	26	2	63	49	51	43	39	38	363
<i>Yönetici</i>	29	4	11	20	2	62	47	49	39	35	34	332
Ekosistemdeki Değişim	34	8	13	20	7	120	102	109	106	96	96	711
KAOS	0	52	372	420	72	259	184	183	199	144	149	2034
Karşılıklı Etkileşim	52	0	29	24	28	13	10	12	13	9	9	199
Türbülans	372	29	0	45	24	113	74	79	81	58	62	937
Garip Çekiciler	420	24	45	0	25	148	111	104	121	87	88	1173
Kelebek Etkisi	72	28	24	25	0	16	11	13	15	11	11	226
TOPLAM	3151	324	1237	1957	387	3675	2723	2728	2820	2158	2205	23365



Şekil 4.12. Kod ilişkileri matrisi kod haritası

Çizelge 4.3 ve Şekil 4.12’de, araştırmada kullanılan tüm kodların birbirleriyle ilişki dereceleri gösterilmektedir. Bu bağlamda öncelikle çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci incelenmiştir. Daha sonra ise çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim sürecinin kaos ile olan ilişkisine bakılmıştır. Kod İlişkileri Matrisine göre çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci arasındaki ilişkide en fazla ortak ilişki sağlayan kodların sırasıyla; teknoloji ve stratejik bilinç (353), teknoloji ve stratejik analiz (299), teknoloji ve stratejik karar (268), yenedünya düzeni ve stratejik karar (219), teknoloji ve stratejik uygulama (208), teknoloji ve stratejik kontrol (207) şeklindedir.

Şekil 4.13’te stratejik yönetim süreci alt kodları olan stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik karar, stratejik uygulama ve stratejik kontrol kodlarının çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi özetlenmiştir. Şekilde diğer kodlara kıyasla en fazla birlikte kodlanan kodlara yer verilmiştir. Buna göre diğer kodlara kıyasla stratejik bilinç ile teknolojik değişim, ticaret, küreselleşme, ekonomik bağımlılık, ekosistemdeki değişim, zaman kavramı değişimi daha fazla birlikte kodlanmıştır. Benzer sıralama diğer stratejik yönetim alt kodları için de şekilde belirtildiği gibidir.

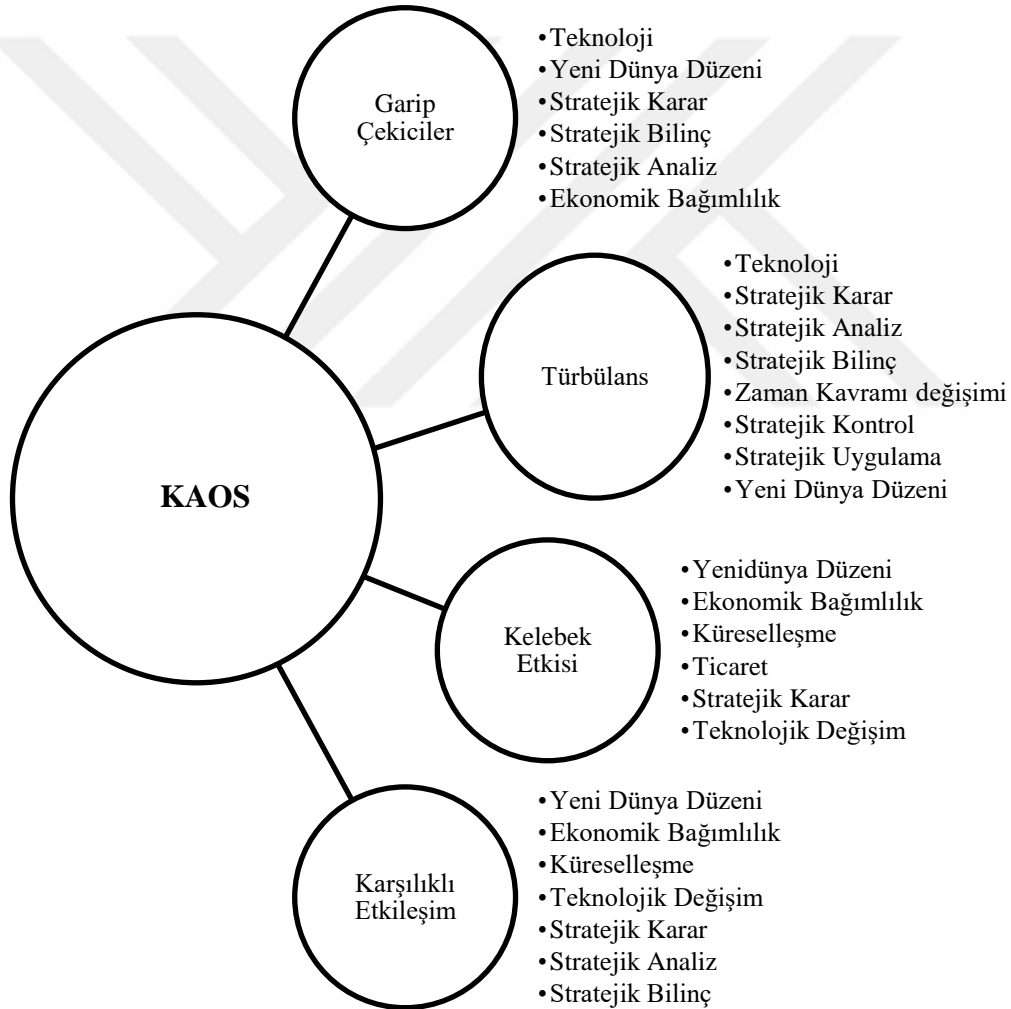


Şekil 4.13. Stratejik yönetim süreci alt kodlarının çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi (En fazla ilişkili olan kodlar ilişki derecesine göre sıralanmıştır)

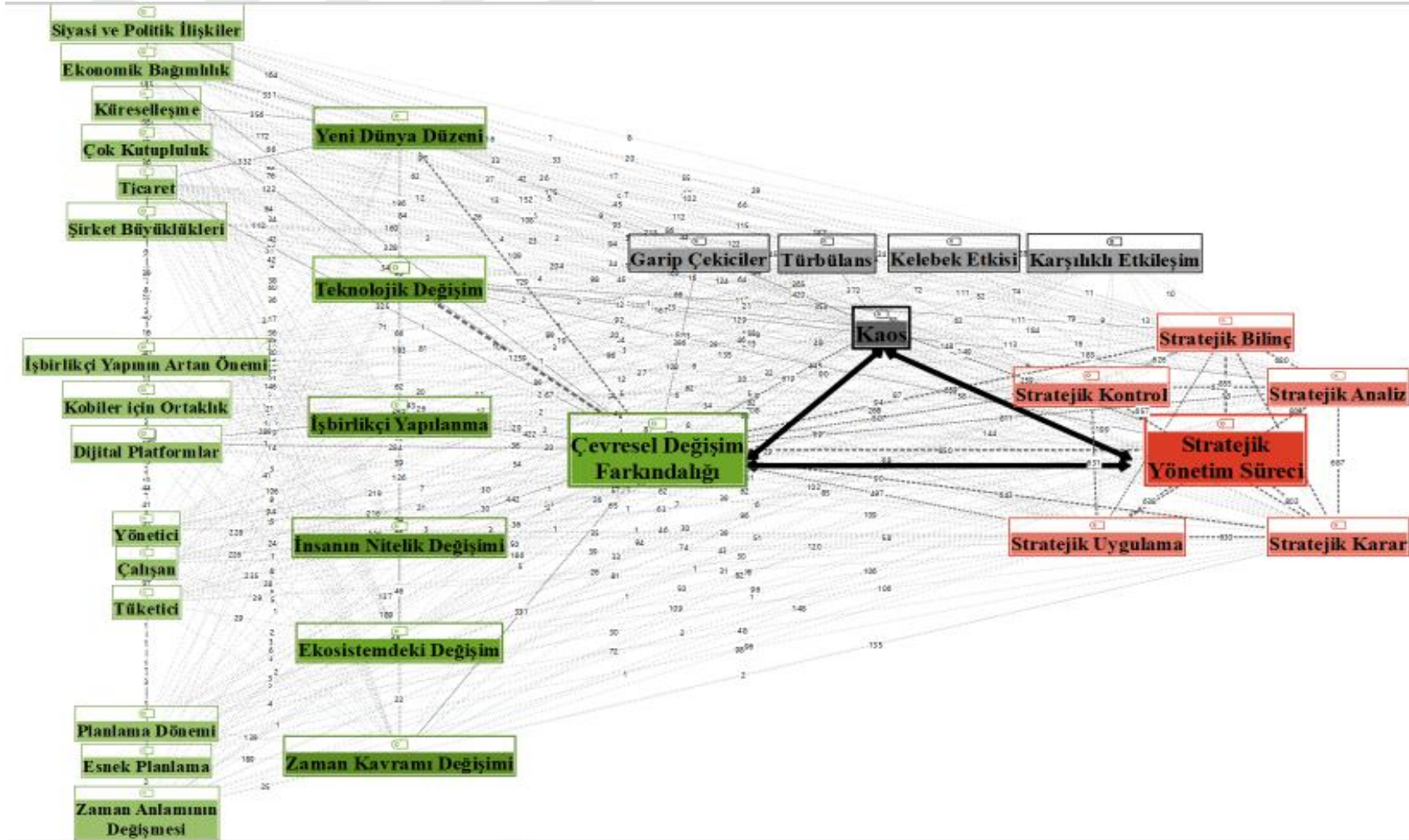
Çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci alt boyutlarının, kaos alt boyutlarından “garip çekiciler” ile en fazla ilişki içinde olan ilk beş kod sırasıyla; teknoloji (204), yeni dünya düzeni (135), stratejik karar (121), stratejik bilinç (111) ve stratejik analiz (104) şeklindedir. Çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci alt boyutlarının, kaos alt boyutlarından “Türbülans” ile en fazla ilişki içinde olan ilk beş kod sırasıyla; teknoloji (134), stratejik karar (81), stratejik analiz (79), stratejik bilinç (74) ve zaman kavramı değişimi (65) şeklindedir. Kelebek etkisi alt boyutu ile en fazla ilişki içinde olan ilk beş kod sırasıyla; yeni

dünya düzeni (43), ekonomik bağımlılık (33), küreselleşme (26), ticaret (16) ve stratejik karar (15) şeklindedir.

Şekil 4.13'te kaos alt kodlarının stratejik yönetim süreci ve çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi özetlenmiştir. Şekilde diğer kodlara kıyasla en fazla birlikte kodlanan kodlara yer verilmiştir. Buna göre diğer kodlara garip çekiciler kodu ile teknolojik değişim, yeni dünya düzeni, stratejik karar, stratejik bilinç, stratejik analiz ve ekonomik bağımlılık kodları daha fazla birlikte kodlanmıştır. Benzer sıralama diğer kaos alt kodları için de şekilde belirtildiği gibidir.



Şekil 4.14. Kaos alt kodlarının stratejik yönetim süreci ve çevresel değişimler alt kodları ile ilişkisi (En fazla ilişkili olan kodlar ilişki derecesine göre sıralanmıştır)



Şekil 4.13. Kod birlikte oluşma modeli (çakışan kodlar)

Şekil 4.13'te Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) analiz sonuçları ve araştırmanın modeli bir bütün halinde görülmektedir. Modelde ayrıca alt boyutlar arasındaki ilişkileri daha net gösterebilmek ve farklı frekansları belirlemek için kullanılan çizgi genişliğinden de faydalanılmıştır. Çizgi genişliği iki değişkenin birbirleriyle olan ilişki derecelerine göre artmakta veya azalmaktadır. Bir başka deyişle, iki değişkenin aynı veri üzerinde kodlanarak çakışma sayıları artıkcça çizginin genişliği artmaktadır. Bu bilgiler ışığında, her ne kadar tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu belirlense de, çizgi genişliği ve ilişki dereceleri (bkz. Şekil xxx) dikkate alındığında, özellikle çevresel değişim farkındalığı ve kaos bir küme halinde stratejik yönetim süreci ile ilişki içerisindedirler. Benzer şekilde alt boyutlar açısından bakıldığında teknolojik değişimler, garip çekiciler ve yenedünya düzeni bir küme halinde stratejik yönetim süreci ile ilişki içerisindedirler. Aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi hususunun yanı sıra, hangi faktörlerin çevresel değişim farkındalığı ve kaos oluşturduğu (alt boyutları açısından) tespit edilerek, stratejik yönetim süreci ile ilişkisi olan esas olaylar belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcı cevapları paylaşılmıştır.

4.10.2. Katılımcı Cevapları

Katılımcı cevaplarının çok uzun ve detaylı olması nedeniyle tamamına değil, bunun yerine sonuçları temsil edeceği düşünülen kısıtlı sayıda cevaba ve her bir cevabın kilit cümlelerine yer verilmiştir. Değişkenlerle ilgili bulgular ve analiz şu şekildedir;

4.10.2.1. Çevresel Değişim Farkındalığı

Günümüzde dijital teknolojiler ile çevrelenmiş bir dünyada yaşıyoruz. Özellikle dördüncü sanayi devrimi ile birlikte işletmeler nezdinde nesnelerin interneti, yapay zeka, siber fiziksel sistemler, simülasyon, eklemeli üretim, 3D yazıcılar, dikey ve yatay entegrasyon, bulut bilişim ve büyük veri yönetimi ile ileri mühendislik uygulamaları, sensör teknolojilerinin uygulama örneklerini görmek mümkündür. Dijitalleşme ve veri analitiği alanındaki hızlı teknolojik gelişmeler iş ortamını yeniden şekillendirmekte ve rekabet biçimlerini de farklılaştırmaktadır.

Teknolojide yaşanan bu değişim katılımcılar tarafından da vurgulanan bir durum olmuştur. Katılımcılar son 30 yıllık dönemdeki teknolojik değişimleri; bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, imalat, teknolojilerindeki gelişmeler, dijital teknolojiler ve dijitalleşme sürecine geçişin rekabet üzerine etkisi, endüstri 4.0 teknolojileri üzerinden aktardıkları görülmüştür. Ayrıca teknolojinin rekabet üzerindeki üstünlük etkisinin de genellikle dile getirildiği görülmüştür.

Teknoloji koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Geçmiş dönemim şartları ile bugünkü şartlar aynı değil. İşletmelerin bu nedenle farklı ortamlarda farklı şartlarda farklı tepki ve aksiyonları oluyor. Ama ekonomik anlamda 1990’lı yıllarda da enflasyonist bir dönem varken girdi maliyetleri yüksek ve oynakken şu an yine yaşadığımız son dönemde de buna benzer bir durum söz konusudur. Bahsetmek istediğim dönüşümleri, teknolojik değişimler ile özellikle son dönemdeki endüstri 4.0 kavramı ile de görüyoruz aslında. Teknoloji bu dönüşümlerin bir parçası ve işletmelerin stratejik yönetimi süreçlerini kesinlikle etkilemektedir.”(K1)

“En büyük gelişimlerden bir tanesi artık sensörler vasıtasıyla gelen bilginin database aktarılmasıdır. Dolayısıyla bu olduktan sonra artık işletmeler öngörmeyi daha hızlı bir şekilde yapabilmektedir. Yani biz ne yapıyoruz ne yapacağız ileride daha neler yapabiliriz konusunu çok daha hızlı forecast edebilmektedir. Daha doğrusu yönetebilir hale gelebilmektedir. Bu da işletmelerin gerçekten stratejik olarak değiştini göstermektedir.”(K2)

“Geçmişte bir ürünü projeyi satan ürünün kalitesi idi. Şu anda öyle değil. Birçok şey artık daha hızlı tüketilir hale geldi. Burada ki kastım fiili olarak bir şey tüketmek değil ama. Ürünlerin kullanım süresi, kullanım amacı bunlardan bahsediyorum diyebilirim. Yani her şey hızlı tüketiliyor, hızlı giriş yapıyor, hızlı tüketiliyor ve sürekli dönüşüyor aslında. Bu dönüşümlere ayak uydurabilmek bu rekabet ortamında ne kadar sağlam ve sürdürülebilir olduğunuzu gösteriyor diyebilirim. Burada teknoloji önemli bir etmendir. Teknoloji hayatımızı öyle bir değiştirdi ki, iletişimden yönetime her alanda artık teknoloji hayatımızın ayrılmaz bir parçası. Dolayısıyla da teknolojiyle ayrışmanız mümkün değil.”(K3)

“1990’larda çevresel koşullar deyince iyice böyle küreselleşmenin arttığı yıllardır. İçerisinde uluslararası politik gelişmeler de var. Bunun çerçevesinde tabi teknoloji bütün işletmelerin özellikle de küresel ortamdaki uluslararası işletmelerin teknolojiye daha yoğun bir şekilde yatırım yapmaları gerekmektedir. Ben birinciye her zaman teknolojiyi koyarım.”(K5)

“Doksanlı yıllar teknolojinin daha düşük kullanıldığı yıllardı. Günümüzde ise teknoloji son derece yüksek oranda kullanılmaktadır. En büyük fark olarak bunu söyleyebilirim.”(K6)

“Doksanlı yıllardan bu yana atak yapan gelişmelerden bir tanesi teknolojik gelişmelerdir. Biz 96 yılından beri yazılım sektöründeyiz. Dolayısıyla doksanlı yıllarda ki iş yapış şekillerini hatırlıyorum. O zamanki gündemler, ileriki vizyonlar neydi az çok hatırlıyorum. Günümüze gelene kadar aradan geçen 26 sene içerisinde hem Türkiye’de hem dünyada teknolojik açıdan birçok değişim oldu. Birçok yeni teknoloji hayatımıza girdi.”(K7)

“Benim bakış açımdan 90’lardan bu yana gelişen en önemli unsur teknoloji oldu. Bunu yazılım başlığı altında düşünebiliriz. Ama bu sadece yazılım değil. IT formation teknoloji dediğimiz bilişim teknolojileri, dijital dönüşüm teknolojileri ile birlikte bir işletmenin tamamını etkileyen nokta bu oldu.”(K8)

“Diğer taraftan işletmelere etki sağlayan en önemli faktörlerden bir tanesi teknoloji. Her geçen gün gelişiyor. Üretimde kullandığınız makine parkınızı yenilemek burada en önemli unsurlardan bir tanesi. Bu noktada en yeni teknolojileri kullanmak çok önemli hale gelebiliyor. Sizin ile aynı sektörde iş yapan firma son model teknoloji ile üretim yaparken ve üretim kapasitesini artırırken siz eski model ile bu durumu devam ettirmeye çalıştıkça rakipleriniz ile maliyet açısından rekabet edemezsiniz. Rekabet üstünlüğünüz ortaya çıkmaz.”(K9)

“Makro çevrenin en önemli dinamiklerinden bir tanesi teknoloji. Teknolojinin gelişme durumuna baktığımız zaman hani derler ya yaptıklarımız yapacaklarımızın aynısıdır diye, 90’dan 2000’lere kadar teknoloji çok hızlı gitti dersin 2000 li yıllardan 2050 li yıllara kadar çok çok hızlı gidecek kısmı durumu kesecek olduğu için 90’dan sonra bu gelişme çok hızlı gitti emin olun. Ve bunlar işletmenin hem yakın çevresine hem iç çevresinin işleyişine hem kural kaidesine hem performansına hem de rekabetçi olma fırsatına ya da rekabetçi olamama zayıflığına tamamına etki eden bir ana etmen oldu. Yani teknolojik gelişmeler o kadar hızlı oldu aslında.”(K10)

“Teknolojik kullanımına olan talep arttı. Doksanlı yıllar böyle geçti. Artık günümüzde bu süreç daha da önemli hale geldi. Artık günümüzde teknoloji kullanmak zorunlu bir tercihten daha ziyade bir zorunluluktur. Artık işletmeler için teknoloji kullansam mı kullanmasam mı değil artık bu bir zorunluluktur. Kullanmayan hiçbir işletmenin ayakta kalma şansı yoktur.”(K11)

Teknolojik değişimlerin yanı sıra küreselleşme ve buna bağlı olarak ekonomik sınırların ortadan kalması, uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile birlikte hammadde ve enerji gibi kritik konularda dışa bağımlılığın artması da işletme faaliyetlerini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu kadar çok dışa bağımlı olma da ister istemez küresel siyasi düzen ve polikalara karşı da ülkeleri savunmasız

kılmaktadır. Küreselleşmenin öncülüğünde ortaya çıkan bu yenedünya düzeni katılımcılar tarafından da vurgulanan durumlar arasında yer almıştır. Katılımcıların son 30 yıllık dönemdeki yenedünya düzenine ilişkin değişimleri küreselleşme, çok kutupluluk, şirket büyüklüklerinin ekonomide etkili olmaya başlaması, ticarete yaşanan değişimler, ekonomik bağımlılık konuları üzerinden aktarmışlardır. Buna göre bu alt kodlara ilişkin aktarılan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

Yenedünya düzeni alt kodu olan “çokkutupluluk” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Çok kutuplu bir dünyaya doğru geçişin olduğunu düşünüyorum. Öncesinde Amerika ve Rusya dünyası, Sovyetler birliği dünyası varken hiç bir kimsenin tahmin edemeyeceği şekilde artık Çin ve Hindistan hakimiyeti var. Özellikle yazılım tarafına baktığında Hindistan gerçekten kuvvetli bir ülke. Üretim tarafına baktığında Çin’in etkisi tüm dünyada var. Hiç tahmin edemediğimiz ürün gruplarında bile Çin’in çok fazla etkisi oldu. Dolayısıyla göz ardı edilemez bir değişim var dünyada ve tabii ki de bu strateji etkiliyor.”(K3)

“Özellikle Berlin duvarının yıkılmasıyla beraber savunma sanayinde yaşanan durumlardan sonra biz çok ciddi olarak bir değişim yaşamaya başladık. Dünyada hegemonya mücadelesi var. Çin ile Amerika arasında bu mücadele.”(K4)

“Zaten önümüzdeki yıllarda birkaç tane Çin şehri Hindistan’daki birkaç şehir Avrupa’daki ülkelerden daha fazla GDP üretiyor, daha fazla tüketim yapıyor hale gelecekler. Dolayısıyla ekonomik açıdan bakıldığında o yeni Dünya düzeni dediğimiz şey çoktan başladı. Yeni dünya denilince bazen politik şeyler de kastediliyor tabii ki içerisinde o da var. Ama ben daha çok iktisadi ve işletmeler açısından bakıyorum. Bu durdurulamaz bir düzen halini almaya başladı. İşletmeler artık Hindistan’ı Çin’i büyük bir tedarikçiden ziyade bir pazar olarak görmeye başladılar ve bu giderek artacak.”(K5)

Dünyada son dönemlerde çok kutupluluk da söz konusu. Sonuçta Rusya ve ABD’nin liderliğini ek olarak son dönemde Çin’in de ortaya çıktığı bir ekosistem var. Ayrıca bilişim sektörüne baktığımızda bir Hindistan görüyoruz. Sürekli değişen ve ülkelerin gücüne göre çok fazla ülkenin söz sahibi olduğu bir sistem göreceğiz. Hatta Almanya son dönemlerde kendini çok daha fazla öne çıkarmaya çalışıyor. Her ne kadar bu krizlerden çok etkilenen bir ülke olmasına rağmen, gelecekte farklı bir kuvvet olarak karşımıza çıkabilir. Burada işletmenin stratejik kararlarını verirken eğer bir oyun içerisinde ise dünyada diğer olup biten her şeyi takip etmek zorunda olduklarını söyleyebilirim.”(K9)

“Burada artık çok kötü bir dünyaya geçişle beraber artık çok fazla ülkenin ekonomik anlamda söz sahibi olmaya başladığını da söyleyebiliriz. Bunu tabi sadece ülkelerde sınırlandırmamak gerekiyor. Benim görüşme göre akademide bir karşılığı olmayabilir tabi; Şu anda ülkelerin de üzerine çıkan markalar söz konusu. Yani buradaki çok kutuplu aslında ülkeler bazında değerlendirmekten ziyade ülkelerinde üzerine çıkmış durumda. Bu çok kutupluluğu artık, ülkeler arasından şirketler arasına doğru bir indirgemek gerekiyor.”(K10)

“Daha önce Amerika-Rusya ekseninde dönen bir dünya varken, artık sadece bu iki ülke yok. Artık Çin çok büyük bir ekonomi. Ayrıca özellikle imalat ürünlerinde Çin büyük bir hammadde kaynağı. Ayrıca dünyayı pazar olarak gören bir üretim merkezi bu ülke. Diğer tarafta Hindistan yazılım konusunda ve imalat konusunda çok iyiler. Özellikle makina imalatı, hatlar, dökümhane hatları konusunda. Tabi bir tarafta da Avrupa var. Özellikle Türkiye’yi çok yakından ilgilendirdiği için, lojistik anlamda dünyada birçok kutupluluk var.”(K12)

“Ayrıca içerisinde bulunduğumuz dünyada birçok kutupluluk söz konusu. Artık işin içine Çin gibi, Hindistan gibi ülkeler dahil oldu. Özellikle ticaret ve malzeme tedarik zincirinin oluşmasında bu etkilerini görebiliyoruz. Bir Süveyş kanalında bir geminin yan dönmesi ile bütün dünya ticareti kiriz yaşandı. Bu kanalı idare eden ülkenin önemi ortaya çıktı gibi. Dolayısıyla gelecekle ilgili karar verirken teknolojik gelişmelerden, küreselleşmenin bu tarz ekonomik bağımlılığından gibi şu ana kadar konuştuğumuz çoğu şeyden bağımsız bir karar vermek mümkün değil.”(K13)

“Dünya 1990'lara kadar çift kutupluydu. Biliyorsunuz kuzey paktı ve Rusya paktı vardı. Ondan sonra tek kutuplu ya geçti. Amerika merkezli bir dünya vardı. Ondan sonra artık dediğiniz gibi iki ya da çok kutuplara doğru bir geçiş söz konusu artık. Amerika öyle istediği gibi hareket edemiyor. Biliyorsunuz şu anda Rusya var. Mesela Ukrayna'ya savaş yaptı. Çin şu an zaten kafa tutuyor, istediğini yapamıyor gibi. Artık çok kutuplu bir düzene mi geçildi dersiniz evet.”(K16)

“Evet burada çok kutuplu bir dünya var ve burada bu kutupların dünyayı şekillendirme çabası da var.”(K18)

Yenidünya düzeni alt kodu olan “ticaret” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“İmalat değil ama ticaretten örnek verebilirim. İnsanlar için eskiden cadde üzerinde bir dükkâna sahip olmak önemliydi. Ancak günümüzde e ticaret olmazsa olmaz.”(K1)

“Belki ileride dijital platform satıcılarının fiziksel mağazaları olabilir. İnsanlar fiziksel mağazadan ürünü alıp test edebilir, ancak satın alım işlemini dijital platformlar üzerinden yapabilir. Şirketlerin günümüzde satın alma platformları var. İnternet üzerinden satın almaya başlıyorlar.”(K2)

“Ülke sınırları tamamen ortadan kalkmış durumda ve öncesinde çok daha bölgesel pazarlarda süreçler yönetilirken artık bölgesel pazar kavramı daha çok kısıtlı sürede tüketilecek ürünlerde söz konusu oldu, olmaya başladı. Bugün dergileri incelerken gördüm. Kısa raf ömürlü ürünler ülkeler arası ticarete o kadar rağbet görüyor ki pazar bulabiliyor ki bunların farklı yönlerini de konuşmak gerekiyor.”(K3)

“İçedönük anlayış yerini pazar odaklı olan dışa dönük anlayış almıştır.”(K4)

“Küresel ticaret biraz daha liberalleşti. 1990 dan önce başladı bu akım ama işte dünya ticaret örgütününün 1995’te tekstil anlaşması gibi bu tür şeylerle dünya ticareti liberalleşti.”(K5)

“İkincisi hala pazarın dinamikleri farklı. Yani atıyorum burada Türkiye’de uygulanan bir şey Türkiye’ye yakın kültür Bosna Hersek de de uygulanabilir dersiniz bunun geçerliliği ortada. Dolayısıyla stratejileri çok fonksiyonlu olarak çeşitlendirilmesi lazım. Yani temel bir bakış acısı olabilir. Ama bunu hedef kitleye, müşteri kitlesine göre ayarlamak gerekiyor. Özellikle müşteri benden ne istiyor, ben bunu nasıl sağlayabilirim, bunu hangi tekniklerle kimlerle yapacağım ve bunun çıktısında neyi elde edeceğim sorularının cevabını aramamız gerekiyor.”(K6)

“Sadece yurtiçindeki rekabet de değil bu işi global anlamda düşündüğümüzde ihrac etmek yurtdışına açılma konularında da önemli.”(K8)

“Özellikle 2000 li yıllarda 2012-2013 yıllarında hiçbir kontrol olmadan siz yurtdışından gerekli gümrük vergilerini ödeyerek bir şeyler getirtebiliyordunuz. Aynı durum Avrupa içine geçerli. Ama şu anda bütün ülkeler bu tarz ticareti önlemek adına önlem almaya başladı. İşletmeler doğal olarak bu değişken çevreye, teknolojiye, işte ticaretteki gelişmelere yine sosyolojik gelişmelere dikkat etmek durumundalar ve bu değişimleri göz önüne alarak uzun dönemli planlamalarını yapmaları gerekmekte.”(K14)

“Günümüz satın alma oranlarına bakın şimdi. Bakın özellikle kadınlarda ciddi manada çok bir değişiklik var. Covid 19’da kazanan firmalara bir bakın. Ciddi manada gelirlerini artıran firmalar, internet üzerinden online sistemlerde online platformlardan satış yapan firmalar olduğunu göreceksiniz. İşte mesela Amazon, Ali baba gibi platformlar gelirlerini bu satış üzerinden artırma artırdı.”(K16)

“İşte doksanlı yıllardan sonra özellikle 2000 li yılların başından sonra dünyada sürekli bir satın alma politikası gütmeye başladı büyük firmalar. Tabi her satın alma aslında bir pazar yaratıyor firmalar için. O pazara girerken de o ülkenin bütün nasıl diyeyim o ülkenin diğer ülkeler ile iletişim haline geçmesini sağlıyor. Bu şekilde de aslında iki tarafın da bir kazanç sağladığı bir ortam oluşuyor. Burada önemli olan her iki tarafın da kazanıp kazanmaması tabi. Her zaman her iki tarafta kazanıyor ama iki tarafta öğreniyor bu süreci. Açıkçası özellikle pazarın olduğu alanlarda biz

kendimiz de yaşıyoruz, öncelikle ticaret oluyor daha sonra bu ticaretin akabinde bu firmalar üretim gibi alanlarda bu ülkelere gidiyorlar. Bu şekilde aslında dünya tek bir yapının içerisine doğru evriliyor diyebilirim.”(K18)

“Birbirine bağlı olan yerkürede artık Uluslararası bir ticaretten bir küresel rekabetten söz ediyoruz. Dolayısıyla ülke ekonominin birbirine bağımlı olduğunu görebiliriz. Bu dönemde yani içerisinde yaşadığımız dönemde böyle bir bağımlılıktan söz etmek mümkün. Bu Tabii ki de aynı zamanda küresel bir rekabetin varlığını da göstermektedir.”(K19)

Yenidünya düzeni alt kodu olan “*ekonomik bağımlılık*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Artık bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın deyimi geçersiz. Siz bir şey üretilip satıyorsanız asla böyle bir şey diyemezsiniz. Yani küreselleşen dünyada ben ihracat yapmıyorum ki ne olacak Türkiye’de satıyorum demek artık geçerli değil. Pek çok şirket yaptırımlar gereği Rusya’dan çıkmak ya da ticaretini durdurmak durumunda kaldı. Yine geçmiş dönemde ülkemizde Rus uçağı düşürüldüğünde turistlerin gelmesi ve meyve sebze ihracatında sıkıntılar yaşandı. Keşke olmasa ama bu tür dış ticarete siyasi ilişkiler, uluslararası ilişkiler işletmeleri ve doğal olarak gelecek planlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiliyor. Bu yeni dünya düzeninde maalesef siyasi güç işletmeleri etkiliyor. Aslında bu ülke ekonomilerinin de birbirine bağlı olduğunu gösteren parametrelerden biridir.” (K1)

“Dünya büyük şirketler haline geldi. Ülke ekonomileri birbirine bağımlı hale geldi. Günümüzde bir pandemi iki Ukrayna’daki savaş, enflasyonu nasıl tetikledi. Dramatik bir biçimde tetikledi. Ülke ekonomileri dolayısıyla birbirine o kadar etkili ki Almanya’da önceden deflasyon vardı, şimdi enflasyon var. Gerçekten o kadar etkiliyor ki. Ben birbirlerini daha da etkileyecektir diye düşünüyorum.” (K2)

“Ülke ekonomileri birbirine bağımlı hale geldi ülkeler olarak birbirimize o kadar bağımlıyız ki birinin hammaddesi bir diğerinin girdisi, bir diğerinin çıktısı. Karmaşık bir dünyamız var. Önceden bir grup gıda üreticisiyseniz çok daha yerel girdilerle işleriniz dönebilirdi. Ancak artık dünya bambaşka bir yere gitti. Dolayısıyla ürettiğiniz miktarları, ki bu farklı sektörlerde içinde parça, hammadde anlamına geliyor, başka ülkeler başka ekonomiler olmadan sürdürmeniz mümkün değil. Sadece kaynak olarak değil ekonomik olarak da bu böyle. Ekonomik imkanınız olsa bile erişemeyecekleriniz olabildiği gibi erişmeniz için bir ekonomik güce ihtiyaç olabileceğiniz durumlar da olabiliyor.”(K3)

“Dünya çok dinamik ve değişken bir yapıya dönüştü. İnternet teknolojinin gelişmesiyle beraber artık dünya büyük bir küreye dönüştü. Dünyanın bir ucunda ki bir olay bizi anında etkiler

hale geldi. Mesela Ukrayna Rusya Savaşı, aslında devletlerarası da değil sadece bölgesel bir konu iken bugün Brezilya belki o en uzak ülke, Şili orayı bile etkiler hale geldi.”(K4)

“Fransa olsun, Amerika olsun, Almanya olsun bu tür ülkeler 1950’lerde başlayan küresel üretim networklerinin aslında o kadarda sağlam olmadığını gördüler. Ufacık bir politik tansiyon bir anda çok büyüyor ve bir ülkeyi etkileyebiliyor. Mesela bir ülkenin başkanı değişiyor, Amerika’da olduğu gibi, yeni başkan geliyor diyor ki ben artık bundan sonra şöyle yapacağım, bu anlaşmadan çıkacağım, bu anlaşmanın bir parçası olacağım, kendi ülkemdeki üretimi artıracacağım diyor işte al başına bela. Bütün kurduğunuz sistem bir anda risk altına giriyor. Dolayısıyla küresel ticaret, küreselleşme, küresel gelişmeler bir işletmenin hep takip etmesi gereken şeyler.”(K5)

“Ülkeler arasındaki sınırların kalkması ile beraber teknolojinin de etkisiyle bir ülkeden başka bir ülkeye müdahalelerin olması daha muhtemel, daha mümkün hale geliyor.”(K7)

“Aslında ülkelerin ekonomik bağımlılığını azaltmaları içinde kendi ulusal alt yapılarını güçlendirmesi gerekmektedir. Biz bunu Pandemi döneminde de chip krizinde yaşadık. Rusya Ukrayna savaşında tekstil ve gıda sektörlerinde yaşananlar da buna örnek olabilir. Savunma tarafındaki İHA ve SİHA teknolojilerini biliyorsunuz. Arkasında muazzam bir teknoloji yatıyor. Bu her sektör için geçerli. Siz neyi üretirseniz üretin eğer kendiniz üretiyorsanız o rekabette daha güçlü hale gelir. Dolayısıyla o bağımlılığı azaltacak en önemli unsur ulusal politikaları üretip, savunmadan sağlığa, yazılımdan üretime kadar sizin yapabilmeniz lazım.”(K8)

“Dünyada artık bir ekonomik bağımlılık var ülkeler arasında özellikle. Bunu şu anda Rusya Ukrayna savaşında da deneyimliyoruz. Bir ekonomik bağımlılık var. Şirketler sadece kendi ulusal sınırları içerisindeki olaylardan etkilenmiyorlar. Uluslararası bir etkiden bahsetmek mümkün. Pandemi de biz bunu gördük. Çin’deki fabrikanın kapalı olması, bütün dünyayı etkiledi. Ya artık dünya o kadar iç içe ki. Dolayısıyla savaş bunun güzel bir örneği olabilir. Oradaki herhangi bir sıkıntı bütün dünyayı etkiledi. Dünya artık birbiri ile çok ilişki içerisinde. Hele hele bizim gibi tamamen üretiminin büyük bir bölümü ihracata dayalı olan ve ihracatın da ithalata bağımlı olduğu ülkelerde çok daha büyük bir bağımlılık var. Çünkü biz ürettiğimiz ürünleri, ihraç ettiğimiz ürünlerin yaklaşık olarak de yüzde altmışını hammadde olarak zaten İthal ediyoruz. Dolayısıyla bağımlılığımız çok fazla var.”(K11)

“Bir ayran yapıyor olun. A1011 ya da Bimden aldığımız bir ayran yapıyor olun. Bunun şişesi var beyaz. Yani bu şişeler Türkiye’de bile paketleniyor olsa, bu şişenin granülünü yurtdışından alıyorsunuz. Diyelim ki çiğ sütü siz kendiniz paketliyorsunuz. Bu çiğ sütü temin ettiğiniz inek yerli olsun, Türk kimliklerini olsun. Ama bu sefer yemlerini yurtdışından alıyorsunuz.”(K17)

Yenidünya düzeni alt kodu olan “siyasi ve politik ilişkiler” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Sadece standartlar da değil günümüz siyasi düzen de uluslararası ticarete etkilidir. Bunun en sıcak örneğini Rusya Ukrayna savaşında gördük. Pek çok şirket yaptırımlar gereği Rusya’dan çıkmak ya da ticaretini durdurmak durumunda kaldı. Yine geçmiş dönemde ülkemizde Rus uçağı düşürüldüğünde turistlerin gelmesi ve meyve sebze ihracatında sıkıntılar yaşandı. Keşke olmasa ama bu tür dış ticarete siyasi ilişkiler, uluslararası ilişkiler işletmeleri ve doğal olarak gelecek planlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiliyor. Bu yeni dünya düzeninde maalesef siyasi güç işletmeleri etkiliyor.”(K1)

“Al işte bugün sabah okudum Rusya Polonya’nın gazını kesmiş. Polonya’nın önemini biliyor musunuz siz. Avrupa aynı Çin’e aktardığı gibi üretimlerini Polonya’ya aktarıyordu. Üretim üssüydü Polonya. Çin korona döneminde problem oldu. Bak bir sürü sıkıntı çıktı. Bunlarda aman üretim yanımızda olsun diye Polonya’ya aktarıldı. Ama bugün de Polonya’nın gazını kesti.”(K4)

“Ufacık bir politik tansiyon bir anda çok büyüyor ve bir ülkeyi etkileyebiliyor. Mesela bir ülkenin başkanı değişiyor, Amerika’da olduğu gibi, yeni başkan geliyor diyor ki ben artık bundan sonra şöyle yapacağım, bu anlaşmadan çıkacağım, bu anlaşmanın bir parçası olacağım, kendi ülkedeki üretimi artıracacağım diyor işte al başına bela. Bütün kurduğunuz sistem bir anda risk altına giriyor.”(K5)

“İşletmeler oluşan bu yeni dünya düzenindeki siyasi politiklardan etkilenir. Ama etkisi sınırlı olur. Mesela Türkiye’den örnek vereyim. Bir burger king var bir de ata burger var diyelim. Ata burger aile grubu şirketi A grubu premium ürün satıyor ve daha lezzetli. Aynı fiyata burger king de satıyor. Ancak insanlar gidip atadan almayıp burger king den alıyor. Bu bakıldığında bir algı aslında. Çok kaliteli ürün yapmak ve uygun fiyata satmak olarak algılıyoruz biz ama olay bu değil. Bazı şeyler öyle değil. Dolayısıyla ticaret biraz aldı. Mesela doların dünya üzerine hegemonya algısı var. Teknolojik güçlerin siyasi ve politik güçlerin ebetteki etkisi olacaktır. Ama bu biraz da algı meselesi dediğim gibi.”(K6)

“Kaliforniya’nın gayrisafi milli haftası yanılmıyorsam Türkiye’nin 3-4 katı. Yani şimdi baktığınızda bir eyalet olarak görüyoruz ama ekonomik olarak baktığımızda tek başına bir endüstri bölgesi. Olmaz olmaz ya konuştuğumuz daha makro çevreden politik çevre kısmından bir değişiklik olsa adam dese ki kardeşim ben artık devletim dese yeni bir güç merkezi ortaya çıkıyor aslında.” Dolayısıyla işletmelerdeki çevresel şartlar günbegün değişiyor ve dolayısıyla işletmelerin o yeni şartlara uyumunu mecbur kılıyor ve o mecburiyete uymayan teknolojik anlamda olsun, politik anlamda olsun, dönemsellik anlamında olsun, hukuki anlamda olsun, ne bileyim sosyolojik anlamda

olsun, o şartlara uymayan zaafiyet gösteren kuruluşlar için de bir olumsuzluk haline gelecektir.”(K10).

“Şu an Amerika, Çin ekonomik savaşı var. Biz bir güç savaşına tanık oluyoruz. Amerikan Doları yerine başka bir para birimi ya da kripto para gibi bir güç değişimi olabilir. Böyle değişimlerin olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Yeniden bir dengelenme göreceğiz diye düşünüyorum. Şu önümüzdeki 10 ya da 20 yıl içerisinde böyle değişiklikler gündemde olabilir. Bir ülke de olan bir olay artık bütün dünya ülkelerini etkiler konuma geldi. İşte Rusya Ukrayna olayında olduğu gibi. Her ülke kendi güçlü olduğu kaynağı kısıtlayarak gücünü empoze etmeye çalışıyor. Rusya'nın yaptığı gibi.” (K15).

“Ülkelerin devlet başkanlarının daha doğrusu ekibin stratejisi çok önemli. Örneğin Rusya'ya ben böyle bir olay görüyorum. Ben bunu yapmasam öleceğim. Ölmektense ben buna kalkışırım ne yapacağım onu görürüm diyor bence. Çin farklı bir strateji izliyor. Türkiye farklı bir strateji izliyor. Güçlülük önemli. Ama güçlülük sadece ekonomi ile olan bir şey değil biliyorsunuz. Silah gücü olan da öne çıkıyor. Rusya, Çin artık her şeyin farkına vardı. Ya hayatta kalacağım ya öleceğim mantığı ile hareket ediyorlar. Türkiye'de aynı şekilde, biraz siyasi oluyor ama Güney koridorunda pkk duvarı oluşturmaya çalıştı.”(K16)

“İşin neticesinde, dijitalleşmede işte bir çok teknolojinin hayatımızı kolaylaştırması gerekirken baktığımız zaman dünyada bir enflasyon var. Tamam hadi Coviddan dolayı diyelim. Ama ülkelerin birbirleriyle rekabetinin de burada bir etkisi var. İşte Amerika ile Çin'in dünya hegemonyası ile ilgili ekonomik ve politik sebeplerden oluştuğunu düşünüyorum ben.”(K18)

“Tabi son döneme baktığımızda Pandemi, Ukrayna Rusya Savaşı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik krizin etkilerini görüyoruz. Aynı zamanda siyasi ve politik olarak da son yıllarda birçok olay yaşanıyor. Yani bakıldığında bir sürü olay birbiri ardına yaşanmakta ve işletmeler bunlardan doğal olarak etkilenmektedir. Bu durum tabii ki de gelecek planlarını etkilenmektedir.”(K19)

Yenidünya düzeni alt kodu olan “küreselleşme” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Teknoloji ve küreselleşme sürecinin hızlanması ile birlikte bunun kapsamının da artması ile birlikte artık üretim süreçlerinin hepsi bir şekilde bir standartta kavuşmak durumunda. Birkaç örnek vermek gerekirse. Dünyaca ünlü giyim markaları Türkiye'de çeşitli ürünlerini temin ediyorlar ve Türkiye'deki tedarikçi konumundaki Kobiler ve şirketlere bazı şartlar koyuyorlar. Örn. Çocuk işçi çalıştırmamak gibi. Yine günümüzdeki önemli bir konu Avrupa yeşil mutabakatı. Artık daha çevreci bir dünya var. Ve bu işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerinde kesinlikle çok etkili.” (K1)

“Dayanaksız ürünlerde bunlar yapıyorken dayanıklı ürünler tarafına baktığımızda komple dediğiniz gibi dünyanın sınırları kalkmış durumda. Uluslararası ticarete kârlılık ve verimlilik bu süreci etkileyen parametreler arasında yer alıyor. Dünya globalleştikçe herkes maliyetini daha aşağı çekmek durumunda.” (K3)

“İnternet teknolojinin gelişmesiyle beraber artık dünya büyük bir küreye dönüştü. Dünyanın bir ucunda ki bir olay bizi anında etkiler hale geldi.” (K4)

“1990’larda çevresel koşullar deyince iyice böyle küreselleşmenin arttığı yıllardır. İçerisinde uluslararası politik gelişmeler de var.” (K5)

“Teknolojiyle beraber küreselleşmiş dünya, işletmelerin strateji belirlerken dar bir bakış açısıyla değil çok daha geniş bir bakış açısıyla bakılması gerektiğini gösterdi.” (K6)

“Küreselleşmenin işletmelerin faaliyetlerine olan etkilerini şöyle diyebilirim; e fatura olayını biliyorsunuz değil mi? Şirketler eskiden kâğıt fatura keserdi. 2012’den beri parça parça şu kadar cirosu olanların Türkiye’de e faturaya geçmesi sağlanıyor.” (K7)

“Bu yüzden bir devlet ya da hükümet, adına ne dersiniz deyin, iradenin politikaları ile bu yapıyı üretmesi gerekmektedir. Yoksa fazlasıyla o küreselleşme dediğiniz noktada, yine teknoloji olarak dışa bağımlı kalıyorsunuz.” (K8)

“Dolar kuru, yurtdışına bağlı olduğumuz malzemeler, hammaddeler açısından baktığımızda küresel dünyada yaşamamızın etkilerini hem işletmeler hem de insanı etkiliyor.” (K9)

“Dolayısıyla işletmelerin bu hızla küreselleşme olarak tabir edilen küreselleşme tek devlet tek para birimi tek dil tek tip insan gibi konularda artık bundan da kaçınma şansın olmadığını düşünüyorum.” (K10)

Yenidünya düzeni alt kodu olan “şirket büyüklükleri” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Küreselleşen dünyada ülke siyasi ilişkilerinin önünü çıkan şirketlerde var. Geçmişte en büyük devletlerdi. Ancak artık şirketler devletlerin önüne geçebiliyor. Bu şirketler, devletlere bir çeşit baskı da oluşturabiliyor.” (K1)

“Dünyada devletlerden ziyade dünyayı şekillendiren firmalar da şirketler de var. Belli başlı şirketler için böyle bir şey söz konusudur. Hem iletişim tarafında hayatımızda çığır açan teknolojiler uygulamalar var. Ekonomide söz sahibi çok daha kuvvetli büyük şirketlerin olacağına da inanıyorum.” (K3)

“Dünyada çok büyük şirketler olacak, bu şirketler için çalışan insanlar olacak ama bunlar az sayıda olacak. Belirli başlı şirketlerin hissedarları yöneticileri dünyanın yönetimini bu şekilde planlıyorlar. Bu Apple, Google gibi firmalar. Biliyorsunuz elon musk ve bill gates gibi insanlar. “
(K7)

“Düşündüğümüzde bir işletmeyi etkileyen şeyler neler olabilir: bulunduğunuz ülkenin siyasi, sosyolojik konjonktürü olabilir. Bu önemli çünkü işin içinde çok uluslu firmalar var.”(K8)

“Çok uluslu firmaların sermaye dediğimiz ya da finans, kapital dediğimiz yapının tüm dünyadaki ülkelere kendi çıkarları doğrultusunda bir takım yaptırımlarda bulunduğunu ve sömürdüğünü düşünüyorum.”(K8)

“Dolayısıyla o yerel belki ülke içi rekabetin üzerine bir de global küresel bir rekabet bindi. O rekabetteki oyuncuların bazıları aşırı büyük. Çok büyük yani sizin finansal olarak personel olarak yani iç ve dış faktörler olarak mikro ve makro olarak yani onlarla yarışmanız, rekabet etmeniz onların arasında kendinizi bir yere konumlandırmanız zorun zoru haline geldi.”(K10)

“Şu anda ülkelerin de üzerine çıkan markalar söz konusu. Yani buradaki çok kutuplu aslında ülkeler bazında değerlendirmekten ziyade ülkelerinde üzerine çıkmış durumda. Ülkelerden daha güçlü çok uluslu şirketlerden bazıları kendi buldukları ülkelerin sınırlarının çok daha ötesinde gücünün çok daha ötesinde bir merkez haline gelmiş konumda. Bu çok kutupluluğu, ülkeler arasından şirketler arasına doğru bir indirgemek gerekiyor.”(K10)

“Şimdi bakıldığında dünyadaki değişimi şöyle de görebiliriz; artık Bitcoin piyasaları var. Oradaki satın alma davranışı bir insanın söylemi değiştirebiliyor. Yine aynı kişi Twitter alacağını söyledi bir anda Twitter'ın piyasa değeri anormal bir şekilde arttı. Sonrasında almıyorum dedi ve şirketin bütün borsa verileri tam tersine döndü ve şirket bunun için bu kişiye dava açmaya karar verdi.”(K13)

“İşte üç beş tane konteynir firması şu anda dünyayı ele geçirmiş durumda. Artık ülkelerden ziyade daha çok şirketlerin söz sahibi olduğu bir ekonomik sisteme, ticarete doğru gidiş söz konusu olabiliyor. Benzer şekilde Tayvan'daki şirketin işte çip kararı ile ilgili olarak otomotiv sektöründeki patlamanın yansımaları da gördük.”(K18)

Teknolojik gelişmeler ve küreleşmenin öncülüğünde gelişen modern dünya hız algımızı da değiştirmektedir. Özellikle sanayi devrimi ve makineleşme ile şekillenen süreçte, zaman kavramı ve ona yüklenen anlamlarda değişikliğe uğramış ve zaman mekanik bir boyut kazanmıştır. İşletmeler nezdinde duruma bakıldığında ise zaman bir planlama dönemi olarak önem arz etmektedir. Günümüzde gelinen

noktada, planlama dönemlerinin eskiden olduğu gibi keskin sınırlar ile ifade edilmesi mümkün gözükmemektedir. Değişimlerin bu kadar hızlı ve dramatik olarak yaşandığı günümüzde uzun dönemli planlama anlayışında da değişimlerin olması kaçınılmazdır. Zamana yönelik değişim katılımcıların belirtmiş olduğu çevresel değişimler arasında da yer almıştır. Katılımcılar son 30 yıl süresince yaşanan değişimleri aktarırken zamanın anlamının değişmesi, artık esnek planlamaya doğru bir gidişatın olduğu ve olması gerektiği, planlama dönemlerinin eski kalıplaşmış vadelerinden uzaklaştığı konuları üzerinde durulmuştur. Buna göre zaman kavramının değişimi koduna bağlı alt kodlarına ilişkin aktarılan ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

Zaman alt kodu olan “*zamanın anlam değişmesi*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Teknoloji ile iç içe olmak zamana bakış açımızı da dönüştürmüştür. Hem bireyler hem de şirketler özelinde bakarsak fiziki yapmak zorunda kaldığımız bir şeyi artık online yapabiliyorsunuz. “Bu tür teknolojik dönüşümler hem bireylere hem de şirketlere kendileri için zaman sağlayabiliyor. Birde aynı anda birden fazla işi yapmanızı sağlıyor. Bu da eskiye göre zamanın daha hızlı geçtiğini düşündürmektedir”(K1)

“Şu an her şey çok hızlı hayat çok hızlı. Bu kadar çok değişim, bu kadar çok teknolojik ilerleme, bir taraftan zaman kavramı da etkiliyor.”(K3)

“Özellikle Pandemi de zaman kavramı ortadan kalkmış durumunda”(K4)

“Bu kadar çok değişim bu kadar çok teknolojiyle içi çe olmak bizim zamana yüklediğimiz anlamın değişmesine sebep olmakta ve stratejik planlamada vadenin daha uzun tutulup kontrollerin daha kısa süreli olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır.”(K5)

“Altı ay, yedi ay, bir sene falan bunlar uzun süreler haline geldi.”(K8)

Zaman alt kodu olan “*esnek planlama*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Kısa, orta uzun vade olarak planlar uygulanıyor ama daha dinamik ve esnek bir yapı geldi. Çünkü çevresel değişimleri görüp olası herhangi bir değişimde o değişikliği o plana entegre etmek gerekiyor.”(K1)

“Önceden belki altı aylık, bir yıllık periyotlarla ölçmeler yapılıbiliyordu. Artık kesinlikle üç ayda bir olması gerekiyor. Buna planlama esnekliği de diyebiliriz. Esnek bir planlama sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Esnek planlama yapmazsak, yok oluruz.”(K2)

“Temel strateji değişmiyor ama altındaki aksiyonlar çok hızlı bir şekilde değişiyor. Aslında bu bize uyarlanabilir strateji kavramını da gösteriyor. Ana strateji değişmiyor belki ama alt aksiyonların yönü değişebiliyor yeni aksiyonlar gerekebiliyor.”(K3)

“Stratejik planlamanın kendini sürekli yenilediğini görüyoruz. Hatta bize stratejik planlama eğitiminde şöyle bir şey söylemişlerdi: stratejik planınızı print etmeyin çünkü her an değişebilir ona da ihtiyaç kalmayabilir demişlerdi. Artık onun aslında çok dinamik bir anlayış olduğunun net olarak yansımalarıdır. Sürekli bir planınız olmalı ancak bu plan revize edilebilir anlayış ile yönetilmelidir.”(K4)

“Daha esnek bir planlama süreci var.”(K5)

“Stratejinin tek bir formasyonu yoktur. Çok senaryolu çok çeşitli olması gerekiyor.”(K6)

“Bizim birçok planımız var. Yani planları yedeklemeye çalışıyoruz. Mesela Avrupa pazarını açılmayı hedefliyoruz. Ama Avrupa pazarını açılmazsak Türkiye’de devam etmek zorunda kalırız. Türkiye için de ayrı bir planımız var. Bu bir nevi esnek bir planlama demek.”(K7)

“Aslında bir esnek planlamanın olması gerek, Çevik bir planlamanın olması gerekiyor. Bir strateji belirlediniz diyelim. Ama bu süreç dinamik olmalı. Bu stratejinin alt tarafındaki taktikleriniz yani planlarınız kısa vadeli olmalı ve sürekli değişebilmeli. Dolayısıyla o en tepede belirlediğiniz stratejiyi de bir şekilde güncelleyebilmelisiniz. Bunu yapabilmek içinse daha kısa vadeli, daha hızlı, daha kontrol ettiğiniz planlar ile ilerlemeniz gerekmekte. Yani Çevik bir metot uygulamanız gerekiyor. Bu anlamda esnek ve dinamik yapı olmazsa olmaz.”(K8)

“Burada biraz daha esnek bir planlamadan söz konusu edilebilir. Hatta şöyle esnek bir planlamanın bir tık üzerinde farklı senaryoların olduğu bir planlama şekli de benimsenebilir.”(K9)

“Bu noktada ana stratejinin belirlenmesi ve alt stratejilerin, gidecek alt yolların daha esnek stratejiler ile desteklenmesi doğru bir yaklaşım olabilir. Örnek veriyorum bu pandemi döneminde siz maske yapıyorsunuz. Maske yapan bir firmasınız. Şimdi siz tutup beş yıllık bir yatırım planı yaparsınız, burada patlarsınız. Çünkü bir yıl sonra, iki yıl sonra, belki bu Pandemi gerileyecek ve hiç maske ihtiyaç duymayacak ya da mevcut ihtiyacı %1e düşecek. Bu yüzden kısa vadeli planlar yapıp, ona göre yatırımlar yapmak daha mantıklı böyle bir süreçte.”(K14)

“Biz 2017 yılında fabrikayı devreye aldık. Biz aldıktan sonra 2-3 yıl Galvanizleme hattımız vardı ve biz ikinci yıl bu hattan bir tane daha kuralım diye düşündük. Tabi fizibilite çalışmalarını vs

kuralım kurmayalım tartışmaları üzerinde dururken Galvanizleme yi kurmaktan vazgeçtik. İkinci bir tenekeye kuruyoruz. O zaman tabii birinci teneke hattını niye kurduk diye hayflanıyorduk ama şu an bizi bu teneke hattı ayakta tutan hat. Ciddi manada gelir getiren hat. İkincisini kuruyoruz. Bakıldığında ne kadar hızlı değişti. Neler değişti iki yıllık süre içerisinde. İşte bu noktada strateji dediğim gibi çok önemli. Hani derler ya sepetin hepsini doldurmayacaksınız. Elinde 2-3 sepet olacak, azar azar dolduracaksınız diye. Yani birisi zarara uğrarsa diğerleri telafi etsin şeklinde. Eğer yelpazeniz ne kadar geniş olursa o kadar rahat ediyorsunuz. O kadar esnek davranabiliyorsunuz.”(K16)

“Planlar, çevresel şartlara göre değiştirilebilmeli. Örneğin işte covid sürecini ele alırsak, beklenmeyen bir anda ortaya çıkan bir salgın tüm dünyada var olan sistemden işleyişini aksaklıklar meydana getirdi. Böyle beklenmeyen olaylar karşısında esnek bir planlama anlayışının kazanılması gerekiyor. Stratejik planlarınızı ne kadar esnetirseniz bu gibi olaylardan daha az etkilenirsiniz.”(K19)

Zaman alt kodu olan “*planlama dönemi*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Önceden bir planı hazırlama süreci 1 yıl ya da 2 yıl alabiliyorken şu an siz öyle bir hazırlık süreci geçirdiğinizde 2 yıl sonra planı uygulamaya başlayacağınızda planın bir geçerliliği kalmaz. O yüzden bu hazırlık sürecinin çok daha hızlı olması gerekir. İkinci aşamada da 1, 5, 10, yıllık planlar vardır. Bence yine bu tür geleneksel yöntemler uygulanıyor. Kısa, orta uzun vade olarak planlar uygulanıyor ama daha dinamik ve esnek bir yapı geldi. Çünkü çevresel değişimleri görüp olası herhangi bir değişimde o değişikliği o plana entegre etmek gerekiyor. Planlama ile ilgili vadenin uzun tutularak kontrollerin daha sık yapılması bu entegre sürecini sağlayacaktır.”(K1)

“Önceden belki altı aylık, bir yıllık periyotlarla ölçmeler yapılıyordu. Artık kesinlikle üç ayda bir olması gerekiyor. Buna planlama esnekliği de diyebiliriz. Esnek bir planlama sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Esnek planlama yapmazsak, yok oluruz. Bundan bir yıl evvel mikro işlemci sıkıntısı yoktu dünyada. Araç fiyatları normaldi. Şimdi arttı. Biz buna göre planlamamızı yapmamız lazım. Şirketler beklenmeyen durumda kendi planlarını yapamadılar.”(K2)

“İşletmeler açısından bakıldığında planlama dönemi olarak nitelendirilen zaman dönemi de değişti. Artık kontroller sıklaştı. Önceleri beş yıllık planlar yapılırken şimdi üç yıllık planlar ile çok daha hızlı revizyonlar yapılıyor. Geçmişte biz de öyleydik uzun vadeli planlar yapıp bunlara sadık kalıyorduk. Çok büyük değişiklikler olmuyordu. Ama hayatımız da öyle değişiklikler meydana geldi ki bir yıl içinde bile. Bazen yeni bir şeyler sizi kısıtlıyor ve revizyonları hızlı bir şekilde yapmanız gerekiyor.”(K3)

“Stratejik amaç olarak belirlediğin bir şey bizim beşer yıllık planlarımız. Evet benim bu vizyona ulaşmak için beş yıl nerede olmalıyım. Ben beş yıl sonraya oraya ulaşabilmek için 2022’de şunları çözmek lazım işte sonra şunu yapmam lazım diye alt hedeflerimiz olabilir. Bu değişmez ama zamana zemine göre siz planınızı sürekli olarak değiştirebilirsiniz. Bu bir kabiliyettir. Bu önemli bir kabiliyettir.”(K4)

“Bu kadar çok değişim bu kadar çok teknolojiyle içi çe olmak bizim zamana yüklediğimiz anlamın değişmesine sebep olmakta ve stratejik planlamada vadenin daha uzun tutulup kontrollerin daha kısa süreli olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır.”(K5)

“Bizim üç yıllık ve beş yıllık ileriye dönük planlamalarımız var. Üç yıllık planların sebebi teknolojinin hızlı değişmesi, Pandemi gibi hiç beklenmedik vakanın ortaya çıkıp bütün dengeleri değiştirmesi gibi bu tür vakaları da düşünüp direkt beş yıllık koymayıp üç yıl için kendimize bir plan yapıyoruz.”(K7)

“Çevresel değişimleri sürekli takip etmeliyiz. Çok klasik bir laf olacak belki ama öğrenmenin yaşı yok. Gerçekten yaşı yok. Artık bu iş çok hızlandı. Sürekli takip etmek zorundasınız. Altı ay, yedi ay, bir sene falan bunlar uzun süreler haline geldi.”(K8)

“Bir strateji belirlediniz diyelim. Ama bu süreç dinamik olmalı. Bu stratejinin alt tarafındaki taktikleriniz yani planlarınız kısa vadeli olmalı ve sürekli değişebilmeli. Dolayısıyla o en tepede belirlediğiniz stratejiyi de bir şekilde güncelleyebilmelisiniz. Bunu yapabilmek içinse daha kısa vadeli, daha hızlı, daha kontrol ettiğiniz planlar ile ilerlemeniz gerekmekte”(K8)

“Daha önce Türkiye’deki işletmeler belki beş senenin işini planlıyorlardı. Ama son birkaç yıldaki ekonomik gelişmeler, Türkiye’de şirketlerin değil bir yıl ve üzeri, altı ay sonrasını planlarken bile zorlanmasına neden oluyor.”(K9)

“Hele buna uzun vadeli, orta vadeli ve yakın vadeli gibi fazlara ayırarak, onların her birine hedefler tanımlayarak, her gün alt hedefler tanımlayarak, bunların takibini yaparak, o takiplerden çıkartılan sonuçları sisteme girdi olarak sağlayarak süreci yönetmeliyiz.”(K10)

“Eskiden beş yıllık planlar yapıyorduk ve stratejiler beş yıllık planlar üzerine inşa ediliyordu. Ama şimdi bunların hiçbiri kalmadı. Çünkü değişim sanılandan daha fazla oluyor. Bir kasırğa oluyor ve bu dinmek bilmeyen bir kasırğa. Böyle olunca da süreçler çok kısaldı.”(K11)

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi, internet aracılığıyla mevcut yapıların bölgeler ve kıtalar arasında diğer yapılar ile bağlantı kurması, dijital platformların yaygınlaşması muazzam bir küresel ağ tablosunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum örgüt yapılanmalarında değişime gidilmesine neden olmakta daha esnek, daha az

hiyerarşiyi içeren yapılanmalar ön plana çıkmaktadır. Mevcut ekosistemi daha yatay yapılanmaya giden, Pazar ekonomisinden paylaşım ekonomine doğru yönelen, verimlilik ve üretkenlik temelli işbirlikçi bir yapı olarak tarif etmek mümkündür. İşbirlikçi yapılanma olarak nitelendirilen bu durum katılımcılarında ifadelerinde yer alan bir yönetim şeklidir. Katılımcılar son 30 yıllık dönemde işletmelerin işbirlikçi yapılanmaya doğru gittiğinden bahsetmiştir. Buna bağlı olarak kobilerin stratejik yönetim süreçlerinin olabilmesi için bir işbirliği içerisinde olması gerektiği, işbirlikçi yapıların son dönemde popülerlik kazandığı ve özellikle Pandemi ile birlikte atak yapan dijital platformların artık günümüz iş yapma biçimleri olduğu gibi konular üzerinde durulmuştur. İşbirlikçi yapılanma ile ilişkili alt kodlara yönelik katılımcı ifadeleri aşağıda belirtilmiştir.

İşbirlikçi yapılanma alt kodu olan “*kobilerde işbirliği*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Bir de bunun yanı sıra tedarikçi geliştirme dediğimiz Kobilerin, büyük şirketlerin, ulusal şirketlerin tedarikçi olmasını da çok önemsiyoruz.”(K1)

“Kobilerde de bu böyle. Kobi’ler bir araya gelerek kendi know-how birleştirmeler.Çünkü rekabet güçleri çok fazlalaşıyor böyle şirketlerin.”(K2)

“Dolayısıyla her an karaya oturabilecek projeler var. Türkiye’de ortaklık yapmak çok zor. Aile içi şirketler bile üçüncü kuşağı çok zor görüyor Türkiye’de. Dolayısıyla KOBİ’lerin ortak iş yapma mantığı şu an kooperatifleşme veya ortak ticaret platformlar üzerinde sağlanabilir.”(K6)

“Ben Türkiye’deki firmaların uzun vadeli bir rekabet stratejisine güç birliğine gitmesi gerektiğine inanıyorum.”(K6)

“Biz dediğim gibi yan sanayisi olan otomotiv sektörüne ürün üreten, parça üreten bir firmayız. Dolayısı ile bir işbirliğin içerisindeyiz.”(K13)

“Bu durum Kobilerin büyümesinde de büyük önem sağlıyor.”(K1)

“Kobilerin stratejik yönetim sürecini aktifleştirebilmesi için bir işbirliği içerisinde dahil olması gerekmektedir. Çünkü kendileri bu süreci işletemiyor. Dışarıdan bir zorlayıcı etki olursa ve bu süreci gerçekleştirdiklerinde daha çok para kazandıklarını gördükçe bu birlikteliği daha gönüllü yapıyorlar.”(K1)

“İşbirlikçi yapılar kendi içerisinde rekabet etse de işbirliği içerisinde birbirlerinin uzmanlığından kazanım elde ederler. Örneğin konya'daki ayakkabıcılar kümesinde bir model ayakkabı yaparken diğer modelleri de yapmayı öğreniyorlar, onu oradan öğreniyor bunu buradan öğreniyor ve büyüyor.”(K2)

İşbirlikçi yapılanma alt kodu olan “İşbirlikçi yapının artan önemi” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Biz ortaklığı, birlikte iş yapmayı, Türk iş dünyası olarak önemsiyoruz. Bunun matematikse ispatı da vardır. Böyle bir formülde var yani. Tek tek birleşip yükselmektense birleşip yükselmek daha yüksek bir değere ulaştırır. Biz ortaklık kurmaya ve birlikte iş yapmayı önemsiyoruz.”(K1)

“İşletmelerde uzmanlaşmaya doğru gidilmesi ile işbirlikçi yapılar ortaya çıkmaktadır. Silikon vadisi gibi. İşbirlikçi yapılar kazan kazan mantığıyla hareket eden yapılardır. İşbirlikçi yapılar kendi içerisinde rekabet etse de işbirliği içerisinde birbirlerinin uzmanlığından kazanım elde ederler. Örneğin konya'daki ayakkabıcılar kümesinde bir model ayakkabı yaparken diğer modelleri de yapmayı öğreniyorlar, onu oradan öğreniyor bunu buradan öğreniyor ve büyüyor.”(K2)

“Yönetim şekilleri de değişti dediğim gibi çok daha yazılı kurallar varken artık daha yalın daha hızın hâkim olduğu yönetim süreçleri var. Bugün yatay yönetimden bahsediyoruz, eskisi gibi hiyerarşiler artık yok.”(K3)

“Şu anda işbirlikçi yapılanmaya doğru gidiliyor. Yine şirketlerin geçmişlerine baktığımızda özellikle büyük şirketler her şeyi kendileri yapan kapalı kutular şeklindeydiler. Bunu hem kendi şirketim hem de diğer şirketler için söylüyorum. Her şeyi kendimiz yapmamızın mümkün olmadığını anladık artık.”(K3)

“İşbirliği konusu bu kadar önemli. Çünkü küresel bir savaş var bu yüzden önemli. İkincisi de acımasız rekabet. Ford, Gölcük'te ikinci fabrikayı yapıyor. Biliyorsun Volkswagen Türkiye'den çekilme kararı aldı. Ama bunun arka planında Volkswagen Ford ile elektrikli otomobillerin üretiminde anlaşmış. Volkswagen sıfırdan fabrika kurmak yerine buna gerek duymayıp işbirliği yaparak rakibi olan Ford'un fabrikasında kendi araçlarını üretmeyi amaçlıyor. Türkiye'de birçok rakip firmanın ürünleri aynı yerde üretiliyor. Bu işbirliği bize esneklik kazandırır. Bu işbirliği bize bilgi birikimini kazandırır. Bu işbirliği bize rekabet avantajı kazandırır.”(K4)

“İşbirlikçi yapılanmanın çok organik olarak uygulandığı yerler var. Sizin bahsettiğiniz Silikon vadisi kuzey Avrupa, Avrupa'nın İngiltere noktaları gibi. Herkesin ihtisaslaştığı alanda yaptığı şeyi en iyi yapıyor olması ile buradan işbirliği ağları ortaya çıkıyor. Bunlar organik olarak

olduklarında bence çalışıyor ve çok fazla değer oluşturuyor. Çünkü rekabet güçleri çok fazlalaşiyor böyle şirketlerin.”(K5)

“Bu aslında işletmeler ile yaptığımız bir işbirliğinin örnekleri. Dolayısıyla burada bir işbirliğine doğru gidişten söz edilebilir. Hatta dijital platformlar artık Pandemi ile beraber daha da yaygınlaştı. Dolayısıyla gidişata bakıldığında bu tarafa doğru bir eğilimin olduğu söylenebilir.”(K7)

“Biz dediğim gibi yan sanayisi olan otomotiv sektörüne ürün üreten, parça üreten bir firmayız. Dolayısı ile bir işbirliğin içerisindeyiz. 2000 yılların sonunda büyük firmalar şunu konuşmaya başladı; biz core business dediğimiz şeye odaklanalım. Hani bizim işimiz arabayı üretmek. Ama benim işim tamponu üretmek olmasın. İşte kaporta üretmek olmasın. Bunu herkes kendi uzmanlık alanı dahilinde yapsın. Ben de bunları bir araya getireyim. Ben de aracı en iyi şekilde nasıl üretebilirim, o kısma bakayım gibi bir anlayışa geçtiler.”(K13)

“Artık dünyada bir işbirliğinin olması gerekiyor. Yani artık bir şeyin tek bir dünyada üretilmesinden ziyade farklı çekirdek yeteneklerin bir araya gelerek bir değer oluşturması gerekiyor. Çünkü aslında baktığımızda bu firmalar hammaddeyi ya da yarattığı ürünü bir şekilde başkalarından temin etmek durumunda. Onun katkısını almak zorunda. Tek başına artık kimse ayakta duramıyor ve bir reçeteyi üretebilecek durumda değil.”(K18)

İşbirlikçi yapılanma alt kodu olan “dijital platformlar” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“İşbirliğinin günümüz örnekleri dijital platformlar. Bu dijital platformlar artık dünyanın gerçeği. Bu böyle de devam edecektir.”(K1)

“İşbirlikçi yapılar, dijital süreçleri entegre oldu. İnsan davranışları dijital platformlar üzerinden satın almaya doğru gidiyor. Belki ileride dijital platform satıcılarının fiziksel mağazaları olabilir. İnsanlar fiziksel mağazadan ürünü alıp test edebilir, ancak satın alım işlemi dijital platformlar üzerinden yapabilir.”(K2)

“Endüstri 4.0 geçişte de bu işbirlikçi yapılanmalar süreci kolaylaştıracaktır. Pandemi döneminde bunu yaşadık. Pandemide az çok bu işbirlikçi yapılara kayış söz konusu oldu. Ama daha öncesinde de başlayan bir süreçti bu. Pandemi sadece bu süreci hızlandırdı. Pandemi ile beraber dijital platformların kullanımının daha da fazlalaştığını görüyoruz.”(K3)

“Bu işbirliğinin şekli nasıl olmalı dersen kümeleşerek olabilir. Dijital platformlar yaygınlaştı sayısı artmadı ama kullanımı arttı.”(K4)

“Dijital platformlara geçmek çok kritik. İşte ben perakendeden örnek verdim. Sağlık alanında, otomotiv sektöründe, yavaş yavaş tekstil geçiyor, zaten eğlence sektörü çok uzun süre önce geçti ve şu anda da çok hızlı bir şekilde ilerliyor. Ben tabi çok önemli olduğunu düşünüyorum dijital platformların.”(K5)

“Önceden belirli bir kesimin tüketim yaptığı bu alanlarda şu an çoğu insan gıda ihtiyacını online platformlar üzerinden sağlıyorlar.”(K6)

“Hatta dijital platformlar artık Pandemi ile beraber daha da yaygınlaştı.”(K7)

“Artık sıklıkla karşımıza çıkan işbirlikçi yapılanmaya doğru bir kayma olduğu söyleniyor evet. Durumu bakıldığında son dönemlerde kullanımı artan dijital platformların da geleceğin iş yapma biçimi olduğunu da söyleyebiliriz kesinlikle.”(K8)

“Ama sonuçta her şeyden önce bir internet sitesi üzerinden kendinizi tanıtmanız, şirketin bir internet sitesi olup üretmiş olduğunuz ürünleri en iyi şekilde sunmanız gerekiyor. Özellikle pandemi ile birlikte uzaktan çalışmanın getirdiği altyapı ile birlikte online tüketim arttı. Dolayısıyla artık bu tür araçlara daha çok eğilim oldu. Bu tür platformların kullanılması daha da arttı.”(K9)

“Tabi bununla beraber aynı zamanda dijital platformlar da çok fazla popüler hale geldi. Bence gelecekte daha da bunu yaygınlaşacak diye düşünüyorum. Hatta bugünden bile yeterince yaygın olduğunu düşünüyorum. Artık arabalarını bile insanlar internet üzerinden satın almaya doğru gidiyor. Bir tek ev yok herhâlde. İnternette alım imkanı yok. Ama tabi sahibinden vs gibi uygulamalar var. Ama o da başka bir şey. Komisyonculuk gibi. Bugün Migros’tan tutunda A101’e kadar, işte Trendyol, hepsiburada, n11, Gittigidiyor gibi bir sürü dijital platform var. Bu platformlar üzerinden her şeyi artık sipariş edebiliyorsunuz. Ben bugün işte annem için eczaneden ilaç alacaktım. Bazı probiyotikler lazımdı. İlaçlara akakçe de baktım ve daha uyguna olan yerden satın aldım.”(K17)

Teknolojik gelişmeler ile birlikte otomasyonun gelişmesi, sanayileşme sürecinin hızlanması, sanayileşme ile birlikte birbirine benzeyen endüstriyel kültürlerin ortaya çıkması, siyasi ve sosyal yaşantıdaki köklü değişimler gibi dinamikler insanın niteliğinde değişime neden olmaktadır. İnsanın değişen yönleri katılımcıların ifadelerinde de tespit edilen bir durum olmuştur. Katılımcılar son 30 yıllık dönemde insanın değişen yönlerine değinirken yönetici, çalışan ve tüketici boyutlarında konuya yaklaşmışlardır. Tüketiciler, yöneticiler ve çalışanların değişen nitelikleri ve özellikle bu üç bağlamın teknoloji ile gelişimi konuları üzerinde durulmuştur. İnsanın değişen niteliği ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

İnsanın nitelik değişimi alt kodu olan “tüketici” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Çalışan ve yöneticinin yanı sıra tüketicilerde dönüşümden bahsetmek yanlış olmayacaktır. Burada sadece ürünlere erişmiyor aynı zamanda deneyimlere de erişip okuyabiliyor. Yine ürünü denemek için fiziki olarak oraya gidiyor ölçüsüne vs. Bakıyor ama ürünü online tüketiyor. Dolayısıyla bir dijital tüketici kavramı tam anlamıyla hayatımızda diyebiliriz.”(K1)

“En başta bahsettiğim Milenyum tüketici kavramını biraz açarsak tüketici tarafında bu dijital ortamlar üzerinden yapılan tüketim, işletmeler sürece daha alışmadan Covid döneminde çok hızlı bir şekilde arttı”(K5)

“İnsan davranışları dijital platformlar üzerinden satın almaya doğru gidiyor. Dijital platformlardan bahsedip dijital tüketici kavramından bahsetmemek olmaz. Benim oğlum da bana söylüyor baba sen analogsun diyor. Sen analog çağından geldin diyor. Biz dijital süreçlerle yaşıyoruz diyor. Yeni nesil hızlı bir şekilde dijital platformları kullanarak tüketim yapabiliyorlar.”(K2)

“İnsanın yetenek ve becerisi de gelişti hatta bakış açısı da değişti “Yönetici, çalışan, tüketici açısından bakıldığında, bir gelişimin yaşandığını söylemek yanlış olmaz tabi ki. Dijital tüketici kavramından bahsedebiliriz. (K3)

“Artık iş dünyasında teknolojinin de etkisiyle dijital çalışan dijital tüketici dijital yönetici kavramları hakimdir. Artık insanların zorunlu olarak dijital tüketiciye doğru dönüştüğünü görüyoruz.”(K7)

“Tüketiciler artık daha bilinçli hale geldi. Bir ürünü almadan önce internet üzerinden araştırmalar yapıyorlar. Daha önce kullanmış olan kişilerin deneyimlerini okuyorlar ve satın alma kararını buna yönelik veriyorlar. Pandemi de aslında bir dijital tüketici kavramı ortaya çıktı.”(K9)

“Artık çalışanlar, tüketiciler ürünlerini online platform üzerinden almaya başladılar.”(K11)

“Artık sürdürülebilirliği daha iyi. tabi kullanıcı da artık yani o arabayı satın alan kişinin de perspektifinde o dijitalleşme mutlaka oluyor. Tabi insanlar arabaları alırken şuna mutlaka dikkat ediyorlar; yarı otonom sürüşü var mı? Ya da adaptif hız kontrolü ünitesi var mı? İşte öndeki araçla aradaki takip mesafesini otomatik olarak ayarlayabiliyor mu? Yani bunun gibi araçların da teknolojisi günden güne değişiyor. Kişilerin beklentileri tabii bunu oluşturuyor.”(K13)

“Pandemi öncesi aslında Türkiye’de online ortamda satın alma veya dijital ortamda satın alma, tüketme alışkanlıkları çok fazla değildi. Kesinlikle bir online tüketici kavramı ortaya çıkacaktır. Çünkü artık her şeyi online’a dönüyor. Gidip fiziksel olarak dokunmayı seven insanlar bile, bir şey

almadan önce gidip dokunup göreyim diyen insanlar bile, önce online'dan bakıyor ürünleri seçiyor.”(K14)

“Değişen yaşam koşulları insanların alışkanlıkların da etkiliyor. Şu an baktığım zaman elimizdeki şu cep telefonu ile bir sürü şeye ulaşabiliyoruz. Bankalar elimizin altında oluyor. İşte marketler elimizin altında olabiliyor.”(K15)

“Evet dediğiniz gibi bir dijital çalışan, dijital yönetici, dijital tüketici kavramları olacak. Tüketicide değişecek ki şu anda bile değişiyor aslında. Hep diyorum ya COVID-19 ciddi manada her şeyi değiştirdi. Bakın satın almaların oranına bakın. Tüketicilerin satın alma davranışları COVID-19 süreci öncesinde nasıldı şimdi nasıl. Günümüz satın alma oranlarına bakın şimdi.”(K16)

“Geçtiğimiz dönemlerde yaşanan Pandemi de artık tüketim alışkanlıkları değişti. İnsanlar online doğru yönelmeye başladı. Daha önce de tabii bu tür alışkanlıklar vardı. Ama Pandemi de bu bir atak yaptı.”(K17)

“Pandemi ile beraber bir dijital tüketime doğru bir kayış söz konusu oldu tabii. Böyle bir durumda da tabii ki de dijital bir tüketici kavramından bahsetmek mümkün. Biz kendimizde yapıyoruz bunu. Belki tabii yaşlılar yapmıyor ama, bizim yaş grubumuzdaki insanlar bile artık internetten her şeye ulaşabiliyor. Şu anda ne kadarı dijital ekonomi, ne kadarı normal ekonomi bunu bilemiyoruz. Her şeyi birbirine girmiş durumda.”(K18)

“Dolayısıyla günümüz iş dünyasında da aslında yönetici olarak, çalışan olarak ve tüketici olarak da insanın niteliğinde de gelişmeler olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu anlamda aslında bir dijital tüketici, dijital yönetici ve dijital çalışan kavramlarından bahsetmek mümkündür.”(K19)

İnsanın nitelik değişimi alt kodu olan “yönetici” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Bu benzer şekilde yönetici için de geçerli. Çalışanlarda da yöneticiler de değişiklik olmuştur. İnsanın bu yetenek gelişimini takip etmek gerekir.”(K1)

“Yönetici, tüketici ve çalışan açısından baktığımızdan dijital yönetici diye bir kavramdan bahsetmek mümkündür. Yöneticilerin, şirketleri yöneten insanların dijital süreçlerle ilişkili kavramlara yakın olması ve bunlarla analiz yeteneğini geliştirip şirkete yön vermesi gerekiyor.”(K2)

“Yönetici, çalışan, tüketici açısından bakıldığında, bir gelişimin yaşandığını söylemek yanlış olmaz tabii ki. Yöneticiler açısından baktığımızda da dijital yönetici kavramından bahsedebiliriz. Yöneticiler de diğerleriyle paralel olarak değişiyor ve evriliyor aslında. Geçmişte satış kanalları

üzerinden ürünler pazarlanırken şu anda dijital platformları yönetebilecek yöneticiler aranmaktadır.”(K3)

“Aslında burada hem yöneticilerin hem de tüzel kişilik olarak işletmelerin bir farkındalığının olması ve hangi teknolojilerin kendi faaliyet alanı için katkı sağlayacağını takip edip ona göre pozisyon alması gerekmektedir. Şimdi yeni trendler arasında bu. Eskiden mavi yaka beyaz yaka vardı. Şimdi dijital yakalı olmak diye bir kavram var”(K6)

“Artık iş dünyasında teknolojinin de etkisiyle dijital çalışan dijital tüketici dijital yönetici kavramları hakimdir. Artık insanların zorunlu olarak dijital tüketiciye doğru dönüştüğünü görüyoruz. Teknolojik sistemleri yönetebilen bu tür becerileri sahip yöneticilerin arandığı söylenebilir. Dijital süreçleri hakim kişilerin istihdamına yönelik bir eğilim söz konusu işletmelerde.”(K7)

“Ayrıca bu dijital tüketicinin ihtiyaç duyduğu hizmetleri üretebilecek dijital yönetici kavramından da bahsetmek mümkün.”(K8)

“Teknolojik değişimler yöneticiler tarafında da etki oluşturdu. Son yıllarda özellikle firmalarda bu etkiyi görüyoruz. Örneğin devletin elektronik faturaya, e-imzaya teşvik etmesi ile birlikte sistem üzerinden, yani faturanın herhangi bir şekilde el ile dolaştırılmadan, sistem üzerinden onaylanmaya başlandı. Şu anda yöneticiler için bu dijital kavramı tasarlanıyor.”(K9)

“Artık günümüzde insan faktörüne dijital teknolojinin de etkisiyle bir dijital insan tanımlaması yapabiliriz Burada tabii bir dijital yönetici dijital çalışan dijital tüketici kavramlarından da bahsedebiliriz.”(K10)

“Yani insanların Dijital dönüşümü sağlayabilecek yetenekte de olması lazım.”(K11)

“Yönetici tarafına baktığımız zaman da dijital toplantılar yapılmaya başlandı.”(K12)

“İşin yönetim tarafına baktığımızda, artık dijital teknolojileri kullanan bir yönetici tipinden bahsediyoruz ve bu dijital teknolojiler yöneticinin karar verme sürecine destek sağlayacak. Dolayısıyla bu dijital teknolojileri kullanabilecek, buradan gerekli datayı okuyabilecek bir yönetici tipinden bahsetmek mümkün.”(K13)

“Yani bu noktada belki farklı dijital yönetici tipleri ortaya çıkabilir. İşte dijital bilmem ne yöneticisi gibi dallara ayrılacak diye düşünüyorum. Bu kaçınılmaz bir şey artık.”(K14)

İnsanın nitelik değişimi alt kodu olan “çalışan” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Pandeminin etkisi ile mecbur kalınca teknolojiden uzak görünen mavi yakalar da hızlı bir şekilde olumluya doğru döndü. Artık insanların zorunlu olarak dijital tüketiciye doğru dönüştüğünü görüyoruz. Teknolojik sistemleri yönetebilen bu tür becerileri sahip yöneticilerin arandığı söylenebilir. Dijital süreçleri hakim kişilerin istihdamına yönelik bir eğilim söz konusu işletmelerde.”(K7)

“Ayrıca bu dijital tüketicinin ihtiyaç duyduğu hizmetleri üretebilecek dijital yönetici kavramından da bahsetmek mümkün.”(K8)

“Doksanlı yıllarda daha çok insan, el işçiliği ile bilinirdi. O şekilde personeller varken, şimdi tüm personelimiz neredeyse dijital teknolojileri kullanabiliyor.”(K12)

“Evet dediğiniz gibi bir dijital çalışan, dijital yönetici, dijital tüketici kavramları olacak. Artık dijitalleşme ile ilgili olarak bazı firmalar evden çalışmaya geçti ve tüm çalışmalarını ve çalışanlarını ya da bir kısmı home office oldu.”(K16)

“Çünkü dijital platformlar üzerinden belki o süreci yönetmek, bir strateji belirlemek, iş tarafında karanlık fabrikalar gibi tamamen teknolojinin ya da dijital teknolojilerin oluşturduğu fabrikalar söz konusu ve bu cihazları kullanabilen teknik personelin de bir gerekliliği söz konusu o noktada da aslında bir dijital çalışan dijital yönetici kavramına tabii ki de bahsedilebilir.”(K18)

“Dolayısıyla günümüz iş dünyasında da aslında yönetici olarak, çalışan olarak ve tüketici olarak da insanın niteliğinde de gelişmeler olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu anlamda aslında bir dijital tüketici, dijital yönetici ve dijital çalışan kavramlarından bahsetmek mümkündür.”(K19)

20. yüzyıldan günümüze farkındalığın arttığı bir diğer alan ise ekolojik sorunlardır. Sürdürülebilirlik anlayışı ülkeleri, işletmeleri, insanları gelecek için bir takım uygulamalar yapmaya zorunlu kılmaktadır. Küresel ısınma ve iklim değişikliklerini önlemeye yönelik adımlar her geçen gün artmakta ve işletmeler de bu sürecin önemli katkı sağlayıcı konumunda olmaktadır. Bu noktada kar ve rekabet odaklı faaliyetlerine devam ederken çevreye ve insanlığa karşı da sorumluluklarını yerine getirme çabası içerisine girmektedirler. Bu konuya duyarlılık bir seçenek değil zorunluluk halini almaktadır. Küresel iklim sorunlarının işletmeler nezdinde etkileri katılımcı ifadelerinde de yer verilen bir durum olduğu görülmüştür. Katılımcılar son 30 yıllık dönemdeki değişimler ile ilgili olarak ekolojik sorunların işletmelere etkileri, Avrupa yeşil mutabakatı, işletmelerin çevresel sorunlara karşı duyarlılıkları

konuları üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Ekosistem alt koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Artık daha çevreci bir dünya var. Ve bu işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerinde kesinlikle çok etkili. Avrupa yeşil mutabakatı. Ve Paris iklim anlaşmasına taraf olmak ile birlikte artık enerjimizi fosil yakıtlar yerine bir şekilde yenilenebilir enerjiden karşılamanız gerekiyor. Karbon salınımının azaltılması hedefleniyor. Daha çevreci bir dünyada yaşayabilmek için hem bireylerin hem de işletmelerin karbon ayak izini azaltması ve daha yenilenebilir enerjiye kayması gerekiyor. Bu şirket stratejilerini de elbette etkiliyor.”(K1)

“İşletmelerin stratejik yönetim süreçleri çevresel değişimlerden etkileniyor. Ekosistemde oluşan değişimlerden etkilenebiliyor. Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında bu süreçten etkileniyor. Her geçen gün farkındalık da biraz daha artıyor. Çünkü biliyoruz ki hammadde krizleri, çeşitli afetler, felaketleri yaşama ve duyma sıklığımız artıyor.”(K3)

“Küresel ısınma işletmelere ekonomi açısından bir tehdittir. Bu nedenle zaten stratejik yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan bir tanesidir.”(K4)

“En büyük farklılıkları buraya böyle sıralayabilirim. Son olarak beşinci de son dönemlerde artan çevresel duyarlılık.”(K5)

“İşletmeler tüm süreçlerini planlarken gelecek ile ilgili planları yaparken küresel ısınma gibi çeşitli sıkıntılarını dikkat etmek zorundadır.”(K6)

“Şu an benim gözlemlediğim küresel ısınma ile ilgili bir planlamanın yapılmadığı yönünde. Yani en azından kendi küçük çevrem ile ilgili böyle konuşabilirim. Tabi global firmalar bunu ne derece yapıyorlar bilmiyorum. Ama bu konuda samimi olduklarını düşünmüyorum açıkçası. Yavaş yavaş da olsa bu tarz duyarlılıklar oluşuyor.”(K8)

“Burada bahsetmediğimiz bir diğer etken de aslında küresel ısınma. Küresel işletmelerin gelecekle ilgili planlamalarında etkilidir.”(K9)

“Bu planlamayı etkileyen bir diğer önemli unsurda ekolojik sorunlar. Dünyanın en gelişmiş teknolojiye sahip ülkeleri bile, ekolojik sorunlara duyarlı olmaya başladı. Bizde de bu süreç başladı. Son on yılda bir sanayi odaklı olmaya doğru gidiliyor. Ama son dönemlerde tarımın da önemi gittikçe artan bir şekilde hayatımıza giriyor. Devlet planları da sistemdeki bu değişikliğe doğru gidiyor. Yenilenebilir enerjiye doğru bir geçiş var.”(K12)

“İşletmenin en az dijitalleşme kadar üzerinde durması gereken bir diğer kavram da sürdürülebilirlik. Bunun da gerisinde kalan şirketler ciddi anlamda zorlanacaklardır. İşte bakıldığında otomotiv sektöründe motorinin yavaş yavaş kullanımdan kalkması ile beraber kendi çağını kapatmış olacak. Belki benzin bir süre sonra o da kalkacak. Artık tamamen elektrikli araçlara doğru bir gidiş söz konusu olacak. Belki elektrikli araçların bir sonrasında kendini güneşten şarj eden sistemler olacak. Şirketlerin bu konuda ciddi yatırımlar yaptığını düşünüyorum. Biz de mesela bu tür güneş panelleri kurmayı düşünüyoruz şirket olarak.”(K13)

“Önceden ciddi manada kimyasal atık olurdu bacalarda. Bacalarda önceden arıtma sistemleri yoktu. Ama şimdi var. Filtrasyon yapmak zorundalar. Çünkü bunlarla ilgili bir yatırım var. Çok büyük yatırımlar var. Önceden tabi neden bunları yapıyorlardı? Çünkü bunun bir mali yükümlülüğü oluyordu. O bacaları çalıştırmalarının bir maliyeti vardı. Ama şimdi mevzuatlar ve yasal yatırımlar arttığı için uymak zorunda kalıyorlar.”(K16)

“Sürdürülebilirlik olmadığı sürece şirketlerin uzun dönem yaşaması beklenemez. Çünkü her şey birbirine bağlı ve tüm herkes bu ekosistemi beslemek zorunda. Büyük şirketlerde bunun farkına varan şirketler var. Şirketler sürdürülebilir bir çevre yaratmak zorundalar kendileri için.”(K18)

“İşletmelerin gelecekle ilgili faaliyetleri etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi de doğal kaynaklardaki tüketimin artması. Nüfus artışı ve sanayileşme ile birlikte aşırı bir kaynak tüketimi var. Başla madenler ve fosil yakıtlar olmak üzere doğal kaynaklarda aşırı bir kullanım söz konusu. Bu kaynaklara erişim artık giderek daha da zorlaşıyor. Bu durum da şirketlerin faaliyetlerinde bir etki oluşturuyor. Bu anlamda aslına bakıldığında ekosistemdeki bu olayların da işletmelerin faaliyetlerine etki ettiğini söylemeden geçemeyeceğim. İşletmenin uzun vade planlarını yaparken burada önemli olan en önemli unsurlardan bir tanesi de bu çevreyle ilgili sorunlar işte.”(K19)

4.10.2.2. Kaos

1990 yılından günümüze kadar olan süreçte çevresel değişimler ve bu değişimleri tetikleyen unsurların sayısı artmakta ve bu durum da belirsizliğin ve öngörülmezliğin hakim olduğu türbülans ortamını ortaya çıkarmaktadır. Katılımcıların çevreyi tanımlarken kullanmış olduğu ifadeler, kaos teorisi ve teorinin ilkeleri ile örtüşmektedir. Katılımcılar son 30 yıllık dönemde yaşanan ve işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve yönlerini değiştiren, bir nevi tüm odağı bir noktaya çeken bir çekici görevi üstlenen pandemi, endüstri 4.0, dijital teknolojiler, Rusya-Ukrayna savaşı gibi olaylar üzerinde durulmuştur. Bu ifadeler kaos teorisinin garip çekiciler ilkesi ile örtüşmektedir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Kaos alt kodu olan “garip çekiciler” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Öncelikle bak böyle bir olgu var, sanayi 4.0 var dijital dönüşüm var, bunun gerisinde kalma bundan korkma buna entegre ol.” (K1)

“Burada öngörülemezlik ne?. Gerçekten dünyadaki çok hani başımıza gelen bugünlerde de çok karşılaştığımız covid ve savaşta bunu görüyoruz. “Dünyada mikro işlemci krizi çıktı. Bu kriz amerika’da ve türkiye’deki araçların üretimine etki yaptı. Örneğin türkiye’de renault araç almak isterseniz radyosunu ve kumanda panelini vermiyorlarmış. Araba gidiyor ama bu özellikler yok.”(K2)

“Teknoloji hayatımızı öyle bir değiştirdi ki, iletişimden yönetime her alanda artık teknoloji hayatımızın ayrılmaz bir parçası. Hayatımızın dediğim gibi teknoloji o kadar büyük bir parçası ki işletmelerde artık robotlardan bahsediyoruz, yapay zekalardan bahsediyoruz.”(K3)

“Bugün Ukrayna Rusya Savaşı her ne kadar bu iki ülke arasında olsa da aslında bu savaş Almanya ile Amerika arasındaki bir savaştır.”(K4)

“Bir de şu anda hiç olmayan teknolojiler var. Çıktığı zaman tamamen yaratıcı yıkım dediğimiz bir teknoloji olacaksa tabi bunları bilmek mümkün değil.”(K5)

“Pandemi ile beraber insanlar evlerine kapandı. Bayağı da ticaret farklı bir boyut kazandı. Artık platformlar üzerinden ticaret daha da yaygınlaştı.”(K6)

“Şunu görüyoruz ki biz firmalarda özellikle Pandemi bunda çok etkili oldu. biz 2016’dan beri bu ürünleri satmaya çalışıyoruz. Pandemiye kadar çok zorlandık. Ne zaman ki Pandemi başlayıp tüm dengeleri bozunca direk sorunu çözmek üzere bu tip teknolojik çözümleri ihtiyaç duydu firmalar.”(K7)

“Pandemi örneğinde de teknolojik değişimlerin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu deneyimledik. Online süreçlere geçiş konusunda, bu sürece hazır olan firmalar yani öncesinde bunu öngörüp IT teknolojilerinin ve teknolojik süreçlerini bu yönde gerçekleştiren ve yatırım maliyetinden daha fazla işletmeye bir geri kazanım/dönüşümü olacağını önceden gören firmalar Pandemi sürecinde bu uzaktan çalışma sistemlerine çok daha hızlı bir şekilde geçebildiler.”(K8)

“Özellikle pandemi ile birlikte uzaktan çalışmanın getirdiği altyapı ile birlikte online tüketim arttı. Bu tür platformların kullanılması daha da arttı.”(K9)

“Artık gelecekte dijital platformlar üzerinden iş dünyası faaliyetlerini devam ettirecek.”(K11)

Karmaşık sistemler neden sonuç ilişkisi, doğrusallık ve tahmin edilebilirliğin mümkün olmadığı sistemlerdir. Günümüz işletme çevresine bakıldığında özellikle geleneksel kontrol araçlarıyla yönetilmesinin mümkün olamadığı göz önüne alındığında bu çevrenin de karmaşık sistemlere örnek nitelik gösterdiği görülebilmektedir. Katılımcılar da mevcut çevresel dinamikleri ve işletme çevresini tanımlarken çevrenin öngörülemezliği, belirsizliği, dinamikliği, değişimlerin ani olması, değişimlerin etki alanının kestirilememesi gibi konular üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların ifadelerinde yer verdiği bu tanımlamalar kaos teorisinin türbülans ilkesi ile örtüşmektedir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Kaos alt kodu olan “türbülans” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“İşletme çevresini dinamik olarak tanımlamak mümkündür. Çok değişken bir çevre var.”(K1)

“Burada öngörülemezlik ne?. Gerçekten dünyadaki çok hani başımıza gelen bugünlerde de çok karşılaştığımız covid ve savaşta bunu görüyoruz.”(K2)

“Şu an her şey çok hızlı hayat çok hızlı. Şu anda çok daha küçük bir şirket hızlı bir şekilde hayatımıza girip hiç tahmin edemediğimiz bir şekilde farklılaşmış bir yönüyle bir anda rakibiniz olabiliyor. Artık Dünya bambaşka bir yere doğru gidiyor. 90’larda hayal edemeyeceğimiz bir yerdeyiz. Cep telefonu hayatımıza girmişken, mail, internet hayatımıza girmişken bir anda teknolojinin hızı da aslında arttı. Bugün aslında olur mu acaba dediğiniz, yarın önümüzde oluyor. Neyin geleceğini bilememek aslında biraz kaosa yöneliyor.”(K3)

“Özellikle 21. Yüzyılda ki şirketlerde büyük değişimlerin yaşanmasına hepimiz şahit olduk. Dünya çok dinamik ve değişken bir yapıya dönüştü. Peki bu nereye gidiyor gittiği yer neresi. Hani diyorlar ya türbülans, kaos teorisi diye. Öngörülemezlik, belirsizlik, işte geri bildirim konusu ne biliyim kelebek etkisi falan bunların beraber olduğu bir duruma doğru gidiyor.”(K4)

“İçerisinde bulunduğumuz ekonomik sistemin sergilediği yapıda öngörülebilirliğin azaldığı daha dinamik bir çerçeveye gördük geçtiğimiz 2-3 yılda. Şu anda çok enteresan bir dönemden geçiyoruz. Şu ana kadar belki kaotik, dinamik, görünemez, öngörülemez olarak tanımlayabilirim.”(K5)

“Sürekli değişen bir yapı var. Bu da biraz dinamik bir yapının söz konusu olduğunu gösteriyor. Pandemi, savaş, ekonomik kriz gibi bu kadar çok arda ardına krizlerin gelmesi işletmelerin kaotik bir çevrede yaşadığının göstergesidir.”(K7)

“Bu çevresel değişimler çok hızlandı. Daha da kaotik durumlara geldi gibi düşünüyorum. Doksanlı yıllardan önce bu değişimler arasında çok uzun yıllar olabiliyordu. Belki bu değişimi kolay sindirebiliyordunuz. Ama şu an çok daha hızlı oluyor.”(K8)

“İşletmenin içerisinde bulunduğu çevreyi ben bir kasırğa olarak değerlendiriyorum. Bu bir fırtına değil. Bu bir kasırğa ve bu kasırğa dinmek bilmeyen bir kasırğa. Hani kasırğa dediğinde hep şöyle gelir ya akla; kasırğa gelir vurur, gider. Bu gelip vurup gidecek türden bir şey değil. Bu artık bir yaşam biçimi. Biz artık bu kasırğayla böyle yaşamayı öğrenmek zorundayız. Eğer kasırğayı arkamıza alırsak bundan çok büyük fırsatlar ve kazanımlar elde ederiz. Yani bu süreci böyle yönetmek lazım.”(K11)

“Son üç yıl özellikle Pandeminin başlamasıyla beraber müthiş bir süreç yaşadık ve bu süreç tamamen kaotik bir süreçti.”(K15)

“Hem ülke şartları hem işte 2023 hedefleri, işte ham petrol fiyatlarındaki değişiklik, dolar kuru, Euro kuru ile kıyaslama gibi işte dolar TL paritesi gibi o kadar çok oynaklık var ki, hiçbir şeyi tahmin etmek net bir şekilde mümkün değil.”(K17)

“Dünyanın oluşturduğu bir kaotik ortamda bağımlılığı azaltmak için daha çok lokal olarak üretebildiğiniz her şeyi üretmeniz gerekiyor.”(K18)

“Yöneticiler ve örgütlerin kendilerini geleceği hazırlama noktasında da bu yeni dinamikler gelecekle ilgili belirsizliği artık artırmaktadır.”(K19)

Karmaşık sistemlerde çok küçük girdiler, kendinden beklenmeyecek büyüklükte değişikliklere sebep olabilmektedir. Katılımcılar da işletme çevresini tanımlarken yerel değişikliklerin ya da olayların küresel iklim üzerindeki etkilerini ve bu noktada çevre içerisindeki dinamiklerin bağımlılıkları üzerinde durmuşlardır. Özellikle ülke ekonomilerinin birbirine bağımlı olması ve bunun ortaya çıkardığı zafiyet durumu, herhangi bir olayın sonuçlarının kestirilemez olması gibi konular üzerinde durmuşlardır. Katılımcıların ifadelerinde yer verdiği bu tanımlamalar kaos teorisinin kelebek etkisi ilkesi ile örtüşmektedir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Kaos alt kodu olan “kelebek etkisi” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“İş dünyasında çevresel unsurlarda değişim kelebek etkisi oluşturabilir.”(K1)

“Ülkelerin birbirine bağımlı olması bir ülkede çıkan bir olayın başka bir ülkeyi etkilemesi söz konusudur. Amerika’daki konut fiyatları patlaması gibi, mikroişlemci krizi gibi.”(K2)

“Öngörülemezlik, belirsizlik, işte geri bildirim konusu ne biliyim kelebek etkisi falan bunların beraber olduğu bir duruma doğru gidiyor.”(K4)

“Dünyadaki her hareket artık ülkeleri etkiler konumda.”(K6)

“Şu anki sistemde de kelebek etkisinin olduğunu görüyoruz. Ülkeler arasındaki sınırların kalkması ile beraber teknolojinin de etkisiyle bir ülkeden başka bir ülkeye müdahalelerin olması daha muhtemel, daha mümkün hale geliyor.”(K7)

“Sistemler birbirine bağlı. Bankalar, uluslararası borsalar ile bağlı. Muhakkak bir kelebek etkisinden bahsetmek mümkündür.”(K8)

“Artık dünyanın herhangi bir yerinde olan bir olay bütün dünyayı etkiliyor. Dünyadaki bütün ülkeler ekonomik olarak bir şekilde birbirlerine bağlı. Bir ülkede olan bir olay diğer ülkedeki sistemi etkiliyor.”(K9)

“Şirketler sadece kendi ulusal sınırları içerisindeki olaylardan etkilenmiyorlar.”(K11)

“Rusya’nın Ukrayna’nın gıda anlamında dünyanın tedarikçisi olduğunu böyle bir kriz çıkınca öğrendim. Bu aslında kelebek etkisi olarak da belirttiğimiz şeyin ta kendisi.”(K13)

“Tabii ki kaçınılmaz bir şekilde bir kelebek etkisinden bahsetmek mümkün. Çünkü doğa içerisinde kendinin bir düzeni var ve ona aykırı her bir hareket her bir aksiyon bir sonuç oluşturacak. Kesinlikle bir kelebek etkisinden söz etmek mümkün.” (K15)

“Artık yerel bazda ya da hani ulusal bazda bir olay bile küresel iklimi tetikleyebiliyor. Bu noktada yerelde olan bir değişim küreselde de büyük etkiler oluşturduğunu söyleyebiliriz. Çevresel unsurlardaki değişim işletmeler için bir kelebek etkisi oluşturabiliyor. Belki ufak bir olay ama çok büyük sonuçlar ortaya çıkarabiliyor.”(K19)

İşletme çevresi birçok sistemin ve her sistemin kendi alt boyutlarının yer aldığı katmanlardan oluşmaktadır. Bu katmanlar içerisindeki her bir dinamik hem kendi bağlamı içerisindeki diğer dinamiklerden hem de alt ve üst sistem

unsurlarından etkilenmekte ve etkilemektedir. Bu durum da sistemde yer alan herhangi bir parçanın değişmesinin diğerini de etkileyeceği anlamını taşımaktadır. Katılımcılar da mevcut çevresel dinamikleri ve işletme çevresini tanımlarken çevrede yer alan dinamiklerin kendi içerisindeki etkileşimlerini vurgulamışlardır. Bu bağlamda çevresel unsurların karşılıklı iletişim içerisinde olduğu, birbirini etkiler boyutta olduğu, grift bir durumda olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların ifadelerinde yer verdiği bu tanımlamalar kaos teorisinin karşılıklı etkileşim ilkesi ile örtüşmektedir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Kaos alt kodu olan “*karşılıklı etkileşim*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Çevresel değişimler aslında bir kelebek etkisi yaratmakta, şirketlerin ve yöneticiler açısından bakıldığında yatırımlardan karar vermeye değin stratejik yönetim sürecindeki her bir basamağın artık karşılıklı etkileşim halinde olması gerektiği görülmektedir.”(K1)

“Ülke ekonomileri dolayısıyla birbirine o kadar etkili ki Almanya’da önceden deflasyon vardı, şimdi enflasyon var.”(K2)

“Ülke ekonomileri birbirine bağımlı hale geldi ülkeler olarak birbirimize o kadar bağımlıyız ki birinin hammaddesi bir diğerinin girdisi, bir diğerinin çıktısı. Tamamen birbirlerinin içerisine girmiş ayrılmaz parçalar olmuş durumda. Ukrayna Rusya Savaşının gıda sektörünü etkilemesi gibi. Ve birçok etki aslında paralel yürüyor.”(K3)

“Öngörülemezlik, belirsizlik, işte geri bildirim konusu ne biliyim kelebek etkisi falan bunların beraber olduğu bir duruma doğru gidiyor.”(K4)

“Pandemi, savaş, ekonomik kriz gibi bu kadar çok arda ardına krizlerin gelmesi işletmelerin kaotik bir çevrede yaşadığının göstergesidir.K7

“Sistemler birbirine bağlı. Bugün teknoloji firmaları, bankalar ile bağlı. Bankalar, uluslararası borsalar ile bağlı.”(K8)

“Globalleşme sonuçta bütün dünyanın birbiriyle etkileşim halinde olmasını ortaya çıkardı. Bu da birbirini etkiler pozisyona geldi.”(K9)

“Sadece belki işletmeler bağlamında bu kadar sert ve rekabetçi değil di. Belki çok lokal kalıyordu. Demin bahsettiğimiz gerekçelerle lokallerin birbirini etkileme, iletişim hatları, teknolojik hatları belki yoktu.”(K10)

4.10.2.3.Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletmelerin yeni iş hedeflerini belirlemede, rekabet edebilmesinde ve rekabet avantajı elde edebilmesinde önemli bir yönetim aracıdır. Özellikle günümüzün hızlı hareket eden toplumunda stratejik yönetimin önemi yadsınamaz. Endüstri 4.0 gibi dijital teknolojilerde yaşanan değişimler, küresel ekonomik düzenin aktörleri gibi makro çerçevede yer alan dinamiklerin yanı sıra pandemi ve savaş gibi ekonomik krizleri tetikleyen değişikliklerin bir anda olabileceği bir dünyada yaşadığımız için stratejik yönetim sürecinin önemi daha da artmaktadır. Stratejik yönetim süreci, yöneticilerin çevresel dinamiklere karşı farkındalığını ve basiret sahibi olmasını tetikleyen bir süreçtir. Özellikle son otuz yıl içerisinde ortaya çıkan rekabet baskıları, teknolojik gelişmeler, çevresel değişiklikler, üst düzey yönetimi değişen iş ortamlarının farkında olmaya zorladığı için stratejik yönetim süreci işletme için çok değerlidir. Bu noktada stratejik bilinç başta olmak üzere stratejik analiz, stratejik karar, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamalarının her biri stratejinin belirlenmesinde ayrı öneme sahiptir. Katılımcıların süreç içerisinde yer alan aşamalara ilişkin değerlendirmeleri de bu katkıyı gözler önüne sermektedir.

Stratejik bilinç yöneticilerin mevcut durum, gelecek ile ilgili muhtemel olasılıklar, içsel ve dışsal dinamiklere yönelik farkındalıkların bütünü kapsayan bir nosyondur. Bu noktada süreç içerisinde önemli bir adımı temsil etmektedir. Katılımcılar da stratejik bilincin önemine, stratejik yönetim sürecindeki yerine, içerisinde bulunduğumuz çağdaki gerekliliğine vurgu yapmıştır. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim süreci alt kodu olan “*stratejik bilinç*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Buradaki ilk adımda farkındalığın artırılması. Öncelikle bak böyle bir olgu var, sanayi 4.0 var dijital dönüşüm var, bunun gerisinde kalma bundan korkma buna entegre ol. Önce işletmelerdeki karar vericilerin algularını değiştirmeye çalışırız.”(K1)

“Teknolojik değişimlere ilişkin sadece teknoloji de değil çevresel değişimlere yönelik sadece bilgi sahibi olmak yeterli değildir aynı zamanda farkındalığa yani stratejik bilincinde sahip olmak gerekmektedir.”(K1)

“Dolayısıyla işletmeler stratejik yönetim süreçlerinde bu tür süreçler ile ilgili analizlerini yapmalı ve bilinçli bir şekilde stratejilerini belirlemelidirler.”(K1)

“Stratejik yönetim süreci ilk önce bilinçle başlamalı, sonrasında çevresel taramanın yapılması, çevresel tarama sonuçlarında elde edilen bilgilerle kararın verilmesi ve bu kararın uygulamaya aktarılması ve kontrol süreci olarak beş aşamalı bir süreç olarak stratejik yönetim sürecine baktığımızda, teknoloji, teknoloji içerisinde endüstri 4.0 ı bu süreç bağlamında ele aldığımızda işletmelerin stratejik yönetimine etki ettiğini söylemek mümkündür.”(K2)

“Yani her şey hızlı tüketiliyor, hızlı giriş yapıyor, hızlı tüketiliyor ve sürekli dönüşüyor aslında. Bu dönüşümlere ayak uydurabilmek bu rekabet ortamında ne kadar sağlam ve sürdürülebilir olduğunuzu gösteriyor diyebilirim. Bu yüzden de stratejik yönetim süreçlerinde işletmeler teknolojik değişimleri takip etmeli ve stratejilerini bu değişimlere göre uyarlamalıdır. Dolayısıyla aslında burada bir bilinçten bahsedebiliriz. Teknolojik değişimler hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra bir bilincin de, bir farkındalığında olması gerekmektedir.”(K3)

“Büyük resim dediğimiz olayda şu; dünyanın farklı yerlerinde ki farklı olaylar arasında bir bağlantı kurabilme becerisidir. Bu aslında bir stratejik bilinçtir.”(K4)

“Teknolojik değişimler hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu bilginin kendisi için anlamını da ifade eden bir bilince sahip olması gerektiği teoride var.”(K5)

“Stratejik yönetim açısından bakıldığında da işletmelerin stratejik kararlarını verirken böyle bir bilince sahip olması gerektiğini savunabiliriz.”(K7)

“Şirketler, kendi faaliyet alanını ile ilgili teknolojik değişimleri iyi bir şekilde analiz etmeli, neler olabileceğine yönelik bir öngörüde bulunabilme yeteneğine sahip olmalı.”(K8)

“Büyük şirketler bir bilinç ile stratejik kararı vermeyi ve stratejik kararı etkileyen dinamikleri takip etmeyi sağlayan özel birimler kuruyorlar.”(K9)

“Sizin bahsettiğiniz gibi beş aşamalı bir süreç, tabii ki de hani bilinçli bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreç.”(K18)

“Burada stratejik bilinç tabii ki bence de sürecin her yerinde yer almalı.”(K19)

Etkili bir strateji geliştirmek için, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamı anlamak gerekmektedir. Bu noktada stratejik analiz stratejinin başarı için kritik faktörlerden bir tanesidir. Katılımcılarda ifadelerinde stratejik analizin önemine, stratejik yönetim sürecindeki yerine, içerisinde bulunduğumuz çağdaki gerekliliğine, analiz yeteneğinin yöneticiler açısından neden önemli olduğuna, stratejik analizin diğer adımlar ile ilişkisine değinmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim süreci alt kodu olan “*stratejik analiz*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Dolayısıyla işletmeler stratejik yönetim süreçlerinde bu tür süreçler ile ilgili analizlerini yapmalı ve bilinçli bir şekilde stratejilerini belirlemelidirler.”(K1)

“İşletmeler çevresel değışimleri takip etmeli. Elde ettikleri bilgiler ile bilinçli bir şekilde eylemlerini, stratejilerini gerçekleştirmelidir.”(K2)

“Dolayısıyla yenedünya düzeni olarak adlandırılan bu yeni sistemi işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini gerçekleştirirken çevresel analizlerinde dikkat etmeleri gereken önemli unsurlardan biridir diyebiliriz.”(K3)

“İşte bu teknolojik değışimleri takip edemediğimiz dakika, biz de bir tabir vardır “su uyur düşman uyumaz” diye en ufak bir dalgınlığınızda çevreniz rakipler tarafından sarılabilir. Günümüzde strateji üretebilmek için dinamik dış dünyayı sürekli olarak takip etme zarurietimiz var. Olmazsa olmazımız var tabi.”(K4)

“Kendi sektörlerini ilgilendiren teknolojiler hakkında bilgi sahibi olmalılar.”(K5)

“Bir ülkede çıkan bir savaşın etkilerini gördük daha yeni. Böyle bir dünyada strateji belirlerken, bir çok unsur detaylı bir şekilde analiz edilmelidi.”(K12)

“İşletmeler doğal olarak bu değışken çevreye, teknolojiye, işte ticaretteki gelişmelere yine sosyolojik gelişmelere dikkat etmek durumundalar ve bu değışimleri göz önüne alarak uzun dönemli planlamalarını yapmaları gerekmekte.”(K14)

“Çevre hakkında sürekli bir bilgi sahibi olunmalı.”(K15)

“Bu konuda soylediginiz teze katılıyorum. Stratejik yönetim sürecinin her aşaması döngüsel bir formda olmalı ve karşılıklı ilişki halinde yürümeli ve evet bilinç sürecin her adımında olması gereken bir şey. Çevre sürekli takip edilmeli.”(K16)

“Uzun dönemli planlama yapılırken teknolojik değişmelerden, insan faktörünün değişiminden, işte dijital platformlar gibi iş yapma süreçlerinde,. Küresel ısınmanın getirdiği iş yapma süreçlerine etkilerinden ve kısıtlamalardan dolayı bakıldığında işletmeler uzun vadeli planlarını yaparken kendi faaliyetlerini etkileyen bu ve buna benzer bir sürü dinamik hakkında çevresel bir analiz yapmalı.”(K18)

“Teknoloji, insan politik ve siyasi etkiler, Küreselleşmenin gibi bahsettiğimiz tüm dinamikler elbette ki bir planlamanın yapılabilmesi için takip edilmesi gereken dinamikler. ^[P]_{SEP}Bu noktada yöneticilerin strateji belirlerken bu tür unsurlar üzerinde iyi bir data elde edilmesi gerekir.”(K19)

Stratejik karar verme firmanın gidişatını şekillendiren temel kararları içerdiği için önemli bir adımdır. Bu noktada kendinden önceki ve sonraki adımlar ile etkileşim içerisindedir. Katılımcılar stratejik karar ile ilgili analiz, karar ve uygulama ilişkisine, stratejik karar etki eden çevresel faktörlere, teknolojinin stratejik karar üzerinde etkisine, özellikle güncellenebilir stratejik karar gibi konulara değinmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim süreci alt kodu olan “stratejik karar” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Genel olarak toparlamak gerekirse işletmeler çevresel değişimlere yönelik bir bilinç kazanmalı, bu çevresel dinamiklerde yaşanan değişimleri analiz iyi analiz etmeli, analiz doğrultusunda kararlarını almalı uygulamalı ve kontrol süreçlerini sağlamlandır. Özellikle stratejik yönetim sürecinin her aşamasında çevresel değişimleri takip etmek ve buna yönelik konumlandırma yapmak gerekir.”(K1)

“Stratejik yönetim süreci ilk önce bilinçle başlamalı, sonrasında çevresel taramanın yapılması, çevresel tarama sonuçlarında elde edilen bilgilerle kararın verilmesi ve bu kararın uygulamaya aktarılması ve kontrol süreci olarak beş aşamalı bir süreç olarak stratejik yönetim sürecine baktığımızda, teknoloji, teknoloji içerisinde endüstri 4.0 ı bu süreç bağlamında ele aldığımızda işletmelerin stratejik yönetimine etki ettiğini söylemek mümkündür.”(K2)

“İçerisinde bulunduğumuz çevre çok fazla risk barındırıyor. Ama bu riskler de birer fırsat olarak değerlendiriyorum. Burada doğru pozisyon almak çok önemli. Hiçbir stratejik karar hiçbir

kural sabit değildir. Bunlar sürekli günün gereklerine göre ve rekabet de farklılaşmaya göre yeniden yenilenmesi lazım. Burada bu döngüsellik önemli. Özetle stratejik yönetim sürecinin döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişkili bir süreç olması gerektiğine katılıyorum.”(K6)

“Stratejik yönetim açısından bakıldığında da işletmelerin stratejik kararlarını verirken böyle bir bilinçle sahip olması gerektiğini savunabiliriz.” (K7)

“Yapay zeka ile ilgili geçmişteki verilerle geleceğini öngörmemiz söz konusu. Evet gelecek değişken, ama gelecekteki olabilecek olayları öngörebilme fonksiyonlarını ne kadar doğruya yakın oluşturursanız, kararlarınız da o kadar doğru olmuş olur”(K8)

“Hayatımızın tüm noktalarında, bizim için önemli stratejileri bu cihaz üzerinden verebilir hale geldik. Stratejik kararları bu teknolojiler üzerinden verebilir hale geldik.”(K9)

“Burada işletmenin stratejik kararlarını verirken eğer bir oyun içerisinde ise dünyada diğer olup biten her şeyi takip etmek zorunda olduklarını söyleyebilirim. Diğer ülkelerde neler oluyor, neler bitiyor hepsini incelemeniz gerekiyor. Takip etmeniz gerekiyor. Kendinizi bundan soyutlamanız mümkün değil. Olacakları tahmin etmenin yanı sıra sizin de ihtiyaç duyulan teknolojiyi oraya yönlendirmeniz gerekiyor.”(K9)

“Hatta şunu söyleyebilirim; bir işletme stratejik kararını verirken strateji yönetim sürecini gerçekleştirirken teknolojiden, küreselleşme ile insanın gelişiminde bahsettiğim gibi ekolojik sorunlardan bu tarz dinamiklerden uzak bir stratejik belirleme süreci yapamazlar. Dolayısıyla gelecekle ilgili karar verirken teknolojik gelişmelerden, küreselleşmenin bu tarz ekonomik bağımlılığından gibi şu ana kadar konuştuğumuz çoğu şeyden bağımsız bir karar vermek mümkün değil. İşletmeler uzun vadeli planlamaları yaparken bu bahsettiğimiz tüm değerleri dikkate almak zorunda.”(K10)

Bir stratejinin karar bağlanması tek başına yeterli değildir. Belirlenen stratejinin eyleme dönüştürülmesi de stratejinin başarı ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada stratejik uygulama aşaması da diğer adımlar kadar önemli bir yerde durmaktadır. Katılımcılar strateji uygulama aşaması ile ilgili olarak uygulamanın çevresel analize göre uyarlanması gerekliliği, bu nedenle sürecin yine döngüsel olması gerekliliği, stratejik yönetim süreci adımlarının birbiri ile etkileşimleri, uygulama aşamasında da olsa kararın revize edilebilirliği gibi konular üzerinde durmuşlardır. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim süreci alt kodu olan “*stratejik uygulama*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Genel olarak toparlamak gerekirse işletmeler çevresel değişimlere yönelik bir bilinç kazanmalı, bu çevresel dinamiklerde yaşanan değişimleri analiz iyi analiz etmeli, analiz doğrultusunda kararlarını almalı uygulamalı ve kontrol süreçlerini sağlamladır. Özellikle stratejik yönetim sürecinin her aşamasında çevresel değişimleri takip etmek ve buna yönelik konumlandırma yapmak gerekir.”(K1)

“Yani her şey hızlı tüketiliyor, hızlı giriş yapıyor, hızlı tüketiliyor ve sürekli dönüşüyor aslında. Bu dönüşümlere ayak uydurabilmek bu rekabet ortamında ne kadar sağlam ve sürdürülebilir olduğunuzu gösteriyor diyebilirim. Bu yüzden de stratejik yönetim süreçlerinde işletmeler teknolojik değişimleri takip etmeli ve stratejilerini bu değişimlere göre uyarlamalıdır. Uyarlamayanların net bir şekilde yok olacağını söyleyebiliriz. Dolayısıyla aslında burada bir bilinçten bahsedebiliriz.”(K3)

“Stratejik yönetim süreci ilk önce bilinçle başlamalı, sonrasında çevresel taramanın yapılması, çevresel tarama sonuçlarında elde edilen bilgilerle kararın verilmesi ve bu kararın uygulamaya aktarılması ve kontrol süreci olarak beş aşamalı bir süreç olarak stratejik yönetim sürecine baktığımızda, teknoloji, teknoloji içerisinde endüstri 4.0 ı bu süreç bağlamında ele aldığımızda işletmelerin stratejik yönetimine etki ettiğini söylemek mümkündür.”(K2)

“Tepe noktada stratejik yönetim sürecinin döngüsel olması gerektiği ve her bir adımın etkileşim halinde olması gerektiğine katılıyorum uygulama noktasında da senaryo analizleri ile bu tarz yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum.”(K5)

“Ama stratejik planlamayı uygularken ki metodolojimiz daha çevik olmalıdır. Bu bağlamda stratejik planlama süreci de döngüsel olmalıdır kesinlikle. Çünkü dış dünya bu kadar hızlı değişiyor ise sizin strateji dediğiniz nokta da onun kadar hızlı olmasa da değişime ve dönüşüme açık olmalıdır.”(K8)

“Hele buna uzun vadeli, orta vadeli ve yakın vadeli gibi fazlara ayırarak, onların her birine hedefler tanımlayarak, her gün alt hedefler tanımlayarak, bunların takibini yaparak, o takiplerden çıkartılan sonuçları sisteme girdi olarak sağlayarak süreci yönetmeliyiz.”(K10)

“Çevreden alınan bilgiler üzerine strateji kurulacağı için, sürekli yenilenen bir süreç olmak zorunda. Sürekli bir revize edilebilir bir süreç olmalıdır. Gün gün, an an, saniye saniye stratejik planınız revize edilmelidir.”(K12)

“Şu ana kadar konuştuğlarımızı şöyle bir toplamak gerekirse strateji gelecek ile ilgili bir plan ve gelecekle ilgili bir planlama yaparken teknolojik değişimler, işte popülerliğini kazanmış dijital

platform, işbirlikçi yapılanma gibi yapıların, insanın niteliği, küreselleşme gibi unsurların dikkat edilerek gelecek ile ilgili planlamaların yapılması gerekir. Bunlardaki değişimlerin takip edilmesi gerekir.”(K13)

“Bugünkü teknolojiyle ben buraya kurayım yine yetmiyor. Niye yetmiyor iskenderun demirçelik yeni yeni ayağa kalkıyor. Karabük demir Çelik yeni yeni şahlıyor. Bunlar batmak üzereydi. İskenderun demirçelik Ereğli demir Çelikden kaç yıl yaklaşık 15-20 yıl sonra kuruldu. Erdemir, isdemiri aldığımda batmak üzereydi ve kendini kara geçirdi. Çünkü isdemir kurulduğu haliyle kaldı. Kendini yenilemedi. Kendini yenilemeyen geride kalıyor. Bu yenilemeyi her türlü algılayabilirsiniz. Sürdürülebilirlik diyebilirsiniz. Teknolojiye ayak uyduramamak diyebilirsiniz. Az önce bahsettik ya hızlı şekilde adaptasyon diyebilirsiniz”(K16)

“Şunu söyleyebilirim, yönetimle ilgili olarak günümüz çevresel şartların değerlendirdiğimizde strateji belirlenme sürecinde yer alan sizin de belirttiğiniz bilincin analizin kararın uygulamanın ve kontrolünün her birinin önemli olduğunu hatta çok çok önemli olduğunu söyleyebilirim.”(K19)

Gelecek, gerçekleşmesi ve öngörülebilmesi mümkün görülen tek ve sabit bir sonuç değil, daha çok ihtimaller aralığını içeren bir alandır. Bu noktada stratejik kontrol belirsizlikle başa çıkabilmede önemli bir silahtır. Süreç içerisinde stratejik kontrolün her an sağlanması sürecin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Katılımcılar da ifadelerinde stratejik kontrol sürecinin önemine değinmişlerdir. Kontrolün planın revize edilebilirliğine katkısı, anlık ölçümlerin önemi, stratejik analizin kontrol ile ilişkisi, kontrolün süreç içerisindeki işleyişi, kontrolün önemi gibi konular üzerinde durulmuştur. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim süreci alt kodu olan “*stratejik kontrol*” koduna ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Planlama ile ilgili vadenin uzun tutularak kontrollerin daha sık yapılması bu entegre sürecini sağlayacaktır.”(K1)

“Stratejik yönetim süreci ilk önce bilinçle başlamalı, sonrasında çevresel taramanın yapılması, çevresel tarama sonuçlarında elde edilen bilgilerle kararın verilmesi ve bu kararın uygulamaya aktarılması ve kontrol süreci olarak beş aşamalı bir süreç olarak stratejik yönetim sürecine baktığımızda, teknoloji, teknoloji içerisinde endüstri 4.0 ı bu süreç bağlamında ele aldığımızda işletmelerin stratejik yönetimine etki ettiğini söylemek mümkündür.”(K2)

“Hani dedik ya ölçemezseniz yönetemezsiniz diye, işte sürekli bir ölçüm sürekli bir kontrol halinde olmaları gerekmektedir. Üç ayda bir bizim hedefimiz ne, yönümüz ne, nereye gidiyoruz bunu çok iyi analiz etmek gerekiyor. Bu kontrolleri çok iyi yapmak gerekmektedir.”(K2)

“Bu kadar çok değişim bu kadar çok teknolojiyle içi çe olmak bizim zamana yüklediğimiz anlamın değişmesine sebep olmakta ve stratejik planlamada vadenin daha uzun tutulup kontrollerin daha kısa süreli olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır.”(K3)

“Kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı, nasıl daha hızlı yapar, nasıl daha iyi yaparsa bu hedefe hızlı oluşacağı net bir şekilde ortaya konulmaya çalışıyor. Burada biz kontrolü sürecin tamamına yayıyoruz.”(K7)

“Bunu yapabilmek içinse daha kısa vadeli, daha hızlı, daha kontrol ettiğiniz planlar ile ilerlemeniz gerekmede. Sürekli değişebilecek kısa vadeli planlar ile bu planların sonuçlarının incelenerek gidilmesi daha da önemli. Mesela bizde iki yıl sonra şu fonksiyonu üreteceğim ama ilk iki ay şunu, sonraki iki ay bunu yapacağım diye sürekli plan, davranış, kontrol et, düzenle döngüsünü çok daha hızlı bir şekilde yapmak gerekiyor.”(K8)

“Bu süreci dinamik ve esnek yönetebilmek için artık daha küçük bazda kontrollerimizi yapmaya başladık. Öncesinde içinde bulunduğumuz çağda strateji belirleyin, ama sürekli döngüsel olarak kontrol edin demiştim. Başka bir şekilde işletmelerin ayakta kalması mümkün değil.”(K13)

“Ben kendi şirketim olsa kesinlikle stratejik planlamayı sürekli kontrol ederek yaparım. Bir döngüsel formda uygulardım. Yani burada sizin bahsettiğiniz gibi stratejiyi sürekli bir döngü halinde, bir metot üzerinden izlemeliyiz. Sonuçları kontrol edilmeli ve o metodunun kendisi de iyileştirilebilecek bir şekilde revize edilmeli.”(K15)

“Şunu söyleyebilirim, yönetimle ilgili olarak günümüz çevresel şartların değerlendirdiğimizde strateji belirlenme sürecinde yer alan sizin de belirttiğiniz bilincin analizin kararın uygulamanın ve kontrolünün her birinin önemli olduğunu hatta çok çok önemli olduğunu söyleyebilirim.”(K19)

“Bir diğer aşama olarak bakarsak stratejik kontrol, kesinlikle belirli aralıklarla yapılmalı ve süreç içerisinde sürekli bir kontrolünün sağlanması gerekiyor. Çünkü konuşmanın başından bu yana bahsettiğimiz değişimleri düşündüğümüzde kontrolün önemi de ortaya çıkıyor.”(K19)

1990 yılından günümüze kadar olan süreçte çevresel değişimler ve bu değişimleri tetikleyen unsurların sayısı artmakta ve bu durum da belirsizliğin ve öngörülmezliğin hakim olduğu türbülans ortamını ortaya çıkarmaktadır. Oluşan bu türbülans ortamında çevre örgüt ilişkisi bağlamında sürecin nasıl yönetileceği de ayrı

bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soru aynı zamanda mevcut paradigmalardan süreci açıklamada yetersiz kaldığının da göstergesi olmaktadır. Yani süreç yapısı başka formlarda oluşması için tetiklenmektedir. Stratejik yönetim sürecinin yapısal formu yeni bir paradigma değişimine ihtiyaç duymaktadır. Katılımcıların ifadeleri de bir paradigma değişikliğini doğrular niteliktedir. Katılımcılar günümüz çevresel şartlarına uyum bağlamında stratejik yönetim süreci adımlarının birbiri ile etkileşim içerisinde olması gerektiği, sürecin döngüsel ve karşılıklı ilişki temelinde oturtulması gerektiğini vurgulamaktadır. Konuya ilişkin katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik yönetim sürecinin çevreye uyum bağlamında nasıl yürütülmesi gerektiği ilişkin yöneticiler ile yapılan görüşmelerden bazı alıntılar şu şekildedir:

“Stratejik yönetim sürecindeki her aşama ayrı ayrı öneme sahiptir. Çünkü strateji oluştururken önce bir karar alıcı ve onun da bilinci gerekir, bir irade gerekir. Karanlığa kurşun sıkarak bu tür stratejiler belirlenmez. Veriye dayalı veri odaklı bir analiz yapılması gerekir. Daha sonrada o analiz sonucuna göre yapılması gereken eylem planlarını içeren strateji ortaya çıkar. Bunların hepsi birbirinin bütüncül bir parçasıdır hiçbir adım atlanmamalıdır. Çevresel değişimler aslında bir kelebek etkisi yaratmakta, şirketlerin ve yöneticiler açısından bakıldığında yatırımlardan karar vermeye değin stratejik yönetim sürecindeki her bir basamağın artık karşılıklı etkileşim halinde olması gerektiği görülmektedir. Yani stratejiyi üretmek için analizi sürecinin hem karar almaya hem uygulamayı hem de denetlemeyi doğrudan etkilediği ön görülmektedir. Daha öncede bahsettiğimiz esnek stratejinin temelinde bilinçli bir şekilde çevrenin sürekli analiz edilmesi, sürecin etkileşimli olarak yürütülmesi ve döngüsel olması yatmaktadır.”(K1)

“Stratejik yönetim sürecinin her bir basamağı önemlidir ve bu her bir adım karşılıklı etkileşim halinde yürütülmelidir. Bilinç sürecin her aşamasında olmalı. Çevresel analiz sürekli revize edilmelidir. Çünkü çok fazla değişim olmaktadır.”(K2)

“Stratejik yönetim sürecindeki beş aşamada birbiriyle iç içe geçmiş durumda. Birini tamamen önemlidir diye ayırmak mümkün değil. Öncelik kartları olabilir ama ayırtırmak mümkün değil. Çevresel değişimler de yaşanan ilerleme, bir kelebek etkisi oluşturmaktadır. Çevresel analiz sürekli yapılmalı. Stratejiyi bir kere yapıp kenara koymak mümkün değil. Sık sık gözden geçirilmeli. Belki dediğim gibi ana hatları çok fazla değişmiyor ama alt aksiyonların çok sık gözden geçirip güncellenmesi gerekiyor. Maalesef beş yıl sonrasına şimdiden planlamak tamamen o plana sadık kalmak artık mümkün değil. Doğal olarak stratejik yönetim sürecinin her adımının karşılıklı etkileşim halinde yürütülmesi ve döngüsel olması gerekmektedir.”(K3)

“Stratejik yönetim süreci döngüsel olmalıdır. Çevresel değişimin dinamik olan yapısına uyum sağlayabilmesi için stratejik yönetimin beş aşamalı sürecinin döngüsel ve karşılıklı etkileşim halinde olması gerekmektedir. Çevresel değişimler sürekli analiz edilmeli ve stratejik yönetim süreci buna göre uyarlanmalıdır. Hatırlarsan değişimi yönetmeden bahsetmiştik. Ben analizimi yaptım demek yetmez. Her gün bir şeyler değişiyor, sürekli bu değişimi takip etmek durumundayız. Dedim ya biz bunu konuşurken şu an dünyada bu konuyla alakalı neler konuşuluyor bilmiyoruz ki. Sadece dışarının değil içerinin de verileri sürekli analiz edilmelidir.”(K4)

“Stratejik yönetim süreci bence döngüsel olmalı. Bu zaten döngüseldi ama döngünün süresi kısaldı. İkincisi bunu çok böyle doğrusal bir süreç olarak görüp esnek olmayan planlar yapılamaz artık. Öngörülemez krizlerin bir şekilde bu planlama sürecinde yansıtılması gerekmektedir. Bunun içinde çok yönlü bir ilişki içerisinde süreç yapılabilir. Adım açısından bakılırsa teorisi çok değişmez. Ama bu sürecin yapılma şeklinde üç tane farklılık görüyorum ben. Daha esnek bir planlama süreci var. İkincisi firmalar giderek artan bir şekilde trade off yapmak zorunda. Yani seçim yapmak zorunda kalacaklar. Bu seçimleri yapmayan firmalar, her şeyi her yerde yapmaya çalışan firmalar, büyük ihtimalle başarılı olamayacaklardır. Bir de en son döngüsel ilişki devam edecek. Döngü devam edecek ancak bu döngüsel ilişki de teknolojinin getirdiği faydalar ile mesela artık en son izleme değerlendirme dediğimiz aşaması ve kalibrasyon yapılan aşama çok daha gerçek zamanlı yapılmaya başlanıyor. Bu gerçek zamanlı durum eskiden nasıldı. Siz bunu yapardınız, üç ay beş ay bunu takip ederdiniz. Ama şimdi günlük saatlik takip ediyorlar. Mesela bu döngünün süresi çok kısa oluyor. Feedback grupları kısaldı. Bence bu üçü stratejik planlamadaki dönüşümü etkileyecektir. Stratejik yönetim sürecinde döngüsel olması gerektiğini, her adımın karşılıklı etkileşim halinde yürütülmesi gerektiğini çevresel analizini bilincin sürecin her noktasında revize edilmesi gerektiğine genel olarak katılıyorum. Tepe noktada stratejik yönetim sürecinin döngüsel olması gerektiği ve her bir adımın etkileşim halinde olması gerektiğine katılıyorum uygulama noktasında da senaryo analizleri ile bu tarz yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini düşünüyorum.”(K5)

“Hiçbir stratejik karar hiçbir kural sabit değildir. Bunlar sürekli günün gereklerine göre rekabet de farklılaşmaya göre yeniden yenilenmesi lazım. Burada bu döngüsellik önemli. Tabi burada esnek insanlar çok önemli oluyor. Dolayısıyla esnekliği düşüktür. Dolayısıyla esnekliği düşük bir insanın sürekli strateji modelleyebilmesi mümkün değildir. Yapay zeka ile beraber bu tip insanlara ihtiyaç da kalkıyor aslında yapay zeka ile çok daha hızlı bir şekilde karar alınabiliyor. Özetle stratejik yönetim sürecinin döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişkili bir süreç olması gerektiğine katılıyorum.”(

K6)

“Stratejik yönetim süreci bilinçli olması gereken bir süreçtir. Dolayısıyla stratejik bilinç ile başlar süreç döngüsel çok yönlü karşılıklı ilişki bağlamında değerlendirilmesi gerekir. Çünkü her şey çok hızlı değişiyor. Eskiden on yılda bir olan sorunlar, problemler, krizler çıkarken bu süreç üç yılda bire indi. Hatta her yıl başımıza artık bir şeyler gelmeye başladı ve biz onu da öngöremiyoruz. Ancak

bir hedefimiz var tabii ki de. Biz üç yıl sonra beş yıl sonra şu kadar para kazanmak istiyoruz. Bu Türkiye için bu kadar yurtdışı için bu kadar. Bu bakış açısını hedef tahtasına koyduk. Biz buraya ulaşmaya çalışacağız. Başımıza neler gelecek, karşımıza çıkacak olumsuzluklara ne kadar hazırlıklı olacağız vs bu sizin çizdiğiniz Stratejik yönetim sürecindeki senaryoları da masamızın üzerine koyuyoruz. Ve diyoruz ki biz böyle birşey olursa ne yapmamız lazım. Nasıl hazırlıklı olmalıyız. Şu olduğunda ne olmalı. Tabi bunlar Öngörebildiklerimiz. Ön göremediklerimize o anda çözüm bulmaya çalışacağız. Dolayısıyla bizim için ilk çıkış noktası hep şu hedefi koymak. Bu hedeften geriye doğru geldiğimizde stratejik yönetim sürecindeki her bir basamak aslında bütünü birer halkası. Bunlardan bir tanesinin kopması süreci zayıflatıyor. Bir bütün olarak süreç işletilmeli. Bizim için stratejik yönetim sürecinde belirli bir hedef belirlenmeli ve tüm ekibin bu amacı, bu hedefi belirlemesi benimsemesini isteriz. Bireysel hedefleri de net bir şekilde ortaya koymayı isteriz. Kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı, nasıl daha hızlı yapar, nasıl daha iyi yaparsa bu hedefe hızlı oluşacağı net bir şekilde ortaya konulmaya çalışıyor. Burada biz kontrolü sürecin tamamına yayıyoruz. Böylelikle stratejiye ulaşmada ne kadar yol kat ettiğimizi de öngörmüş oluyoruz.”(K7)

“Bu kadar çok değişimin ard arda çıkıyor olması stratejinin önemini daha da artırmaktadır. Sürekli değişebilecek kısa vadeli planlar ile bu planların sonuçlarının incelenerek gidilmesi daha da önemli. Mesela bizde iki yıl sonra şu fonksiyonu üreteceğim ama ilk iki ay şunu, sonraki iki ay bunu yapacağım diye sürekli plan, davranış, kontrol et, düzenle döngüsünü çok daha hızlı bir şekilde yapmak gerekiyor. Dolayısıyla stratejik planlama bence çok gereklidir. Ama stratejik planlamayı uygularken ki metodolojimiz daha çevik olmalıdır. Bu bağlamda stratejik planlama süreci de döngüsel olmalıdır kesinlikle. Çünkü dış dünya bu kadar hızlı değişiyor ise sizin strateji dediğiniz nokta da onun kadar hızlı olmasa da değişime ve dönüşüme açık olmalıdır. Bu döngü bu açıklığı sağlamaktadır. Bunu küçük küçük döngüler olarak düşünebiliriz. Buradaki en büyük döngü stratejik planlama sürecidir. O da tabiki değişime uğramalıdır. Buradaki dönüşümden bahsettiğim şey bambaşka birşey değil aslında. O yolda ilerlerken anlık ölçümler yaptığınız için stratejinizdeki minor ya da major değişiklikleri de ortaya kontrollü bir şekilde koyabiliyor olmanız gerekiyor. Ben sizin ortaya koyduğunuz bu teze %100 katılıyorum. Kesinlikle döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişkiye imkan veren bir süreç olmalıdır. Güncelleme kontrol etme güncelleme harekete geçme gibi döngüyü tekrar etmek gerekiyor. Stratejik yönetim süreci böyle sürekli kendi içerisinde döngüyü tekrar etmeli. Süreç bilinç ve farkındalık ile yönetilmelidir. Ve sizin bahsettiğiniz gibi stratejik çevre analizi sürecin her aşamasında yapılmalı ve süreç böyle yönetilmeli.”(K8)

“Stratejik yönetim sürecindeki her aşamada ayrı ayrı önemli. Bir strateji belirlenirken rakiplerin durumu, müşterilerin durumu hepsi birbirini etkileyen bir durumda. Daha önce içecek sektöründen idim. İçecek sektöründe bir limonata öngörülüyordu. Ama dediler ki bu ürün tutmaz. Sonra uludağ limonatayı çıkardı ve türkiye’deki bütün algıyı komple değiştirdi. Bu sektörde kendisine bir yer edindi. Aynı şekilde baktığımızda didi markası. Benzer bir şekilde ortaya benzer bir amaçla ortaya çıktı. Ama şu anda ortada olmayan bir ürün haline geldi. Piyasasını da kaptırdı. Tamamen

ortadan kaybolmaya yüz tuttu. Baktığımız zaman bu işin başında olan bir kurumun devlet kurumu olması olayın stratejik olarak bütün yönleriyle ele alınmamasının sonucudur diye düşünüyorum. Sonuçta bunların hepsi bundan önce denenmiş ve doğru sonuçlar vermiş yöntemler. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinin her aşamasının birbirini tetikleyen, birbirini etkileyen durumlar olarak değerlendirmek gerek. Son dönemlerde bu bahsettiğimiz bütün değişimleri düşündüğümüzde stratejiyi etkileyen unsurların yer aldığı çevre artık çok geniş bir alan. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinin de sürekli bir döngüsellik içerisinde olması gerek. Çevresel değişimler süreç içerisinde sürekli takip edilmelidir. Birbirini etkileyen bir şekilde, bir dişli bir çark gibi sistem görülmelidir. Bir gıda üretici olarak baktığımızda, bir rusya ukrayna krizi senin hammadde tedarikini etkiliyor. Böyle bir durumda farklı pazarlar bulman gerekir. Onun öncesinde buna hazır olman gerekir. Bu sadece savaş için değil diyelim ki bir sel felaketi nedeniyle ürün temini yapılamadı. Siz bütün planlarınızı buna yönelik yaptysanız, geçmiş olsun. Ama burada herhangi olası durumlar için bu ürünün tedarikinde başka bağlantılar yapıp ayarlamaları önceden yaparsanız, bu krizden etkilenmeden çıkarsınız. Buna benzer şekilde stratejik yönetim sürecinde dünyadaki bu dinamikler arası etkileşimi göz önünde almak gerekir. Bu da sürekli çevresel analizin yapılması ve farklı senaryoların oluşturulmasını gerektiriyor. Yani alternatifler olmalıdır.”(K9)

“Stratejik yönetim sürecinin, çevresel değişiklikleri de göz önüne alınarak bu tarz şeylerin, uygulamaların döngüsel olması gerektiğini tarafındayım. Çünkü bu her bir ara olarak saydığımız fazda, bu fazların çıktısı ile ilgili bir değerlendirme şansı sünüyor. O çıktı ile ilgili bir problem olduğunda onu yeniden geri tarafında düzeltme şansımız ortaya çıkıyor. Bunu bir üretim tesisi olarak düşünürseniz sadece bir tane yanlış ürün üretimi yapma şansı veriyor. Bunu bir kalite yönetim sistemine benzetirseniz sadece bir noktada kalite yönetim sisteminin bir maddesinde problem çıkması manasına geliyor. Ama biz bu süreci doğrusal bir süreç olarak ele alırsak, hiç döngüsel dönmeyen bir süreç olarak varsayarsak böyle algıladığımızda son ürün iyi çıkarsa ve sorun yoksa eyvallah güzel Kismetimiz iyiymiş diyeceğiz. Ama Son üründe bir problem varsa bu sefer hangisini girdisinde hangisini çıktısında olduğunu bilemeyeceğiz. Problemin nerede olduğunu bilemeyeceğiz. Bu durumun hangi süreçlerde birikerek geldiğini bilemeyeceğiz gibi bir sürü dezavantajı var. Dolayısıyla bu ve buna benzer konularda kendi açımdan tartışmaya yer bırakmayacak şekilde döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişkili olması gerektiğini düşünüyorum.”(K10)

“Stratejik yönetim süreci döngüsel bir süreç olmalı. Doksanlı yıllardan önceki çevre şartlarını artık yaşamıyoruz ve türbülansın hakim olduğu bir çevrede yaşıyoruz. Artık doğru bilgiye an itibari ile sahip olmak çok önemli. Bu noktada stratejik yönetim sürecinde çevre üzerinde sürekli bir bilgi sahibi olmak zorundayız. Bu da döngüsellik ve çok yönlü bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır. Bazı şirketlerde yönetim danışmanlığı yapıyorum. Biz de raporlama yaparken, geleneksel de hep raporlamalar da bir satış raporunu örnek vereyim mesela ya da harcamaları örnekleyecek olursak geçen sene ne satıyorduk, bu sene ne satıyoruz. Dikkat edersek şirketler şu anda da bütçe hedeflerini koyarken geçen sene sattıklarının üstüne bir miktar büyüme koyarak aynı satışı yapmayı hedefliyorlar.

Ben şu anda yeni nesil raporlama yaptırırken, geçen seneyi hayatımdan çıkardım. Çünkü geçen sene bir şey ifade etmiyor. Çünkü sen kendi kendini ölçmüş oluyorsun. Burada önemli olan şey aslında Pazar. Şimdi geçen seneki satışından %10'dan fazla büyümüşsen, bundan çok mutlu olacaksın. Ama ya pazar %20 büyüdüyse. Diyelim ki pazar mesela %50 büyüdü ve sen %10 büyüdün. İşte bu sürdürülebilir bir şey mi. Dolayısıyla sen zaten rekabet de çok geride kalacaksın. Sen burada kendini sağlıklı göremezsin. Sen sağlıklı değilsin. Dolayısıyla burada artık strateji belirlenirken sadece kendi geçmişinizi değil kendiniz ile değil bütün dinamikler ile olaya bakmamız gerekiyor. Ben onun için hep pazardaki büyümeye bakıyorum. Pazardaki büyüme, olduğunuz pazarın dışındaki tüm dünyadaki pazarlar sektörlerin gelişimi gibi. İşte yapay zeka neden önemli burada? Yapay zeka o sektördeki bütün gelişimleri ve değişimleri an itibari ile ölçmenizi sağlıyor. Dediğiniz gibi yöneticilerin doğru karar verebilmeleri için doğru bilgilere sahip olmaları gerekiyor. İşte strateji belirlerken olmazsa olmaz An itibari ile doğru veriye en geniş kapsamda erişmek gerekiyor. Biraz önce dedik ya pazar artık global bir Pazar, yani artık biz lokal pazardan bahsetmiyoruz. Bu noktada global bir pazardan bahsediyorsan ben sadece yanındaki ya da ülkemdeki ya da rakibin ne yaptığı ile değil ya da müşteri davranışı ile değil bütün dünyadaki davranışlara ve davranışların etkilerini de görebiliyor olmam lazım. Bunu biliyor olmam lazım ve buna göre karar almam lazım.”(K11)

“Böyle bir dönem de bize, stratejinin esnek olması gerektiğini gösteriyor. Bunu ile ilgili olarak da süreç, bir bilinç bir farkındalık ile döngüsel bir süreç olarak yürütülmelidir. Bu konuda size katılıyorum çok yönlü ve döngüsel bir süreç olmalı. Çevreden alınan bilgiler üzerine strateji kurulacağı için, sürekli yenilenen bir süreç olmak zorunda. Sürekli bir revize edilebilir bir süreç olmalıdır. Çevresel değişimlerden uzak bir strateji belirlenemez. Biraz önceki örnekte de belirttiğim gibi ben şu kadar piston üreteceğim demek yanlış olur. Çünkü dizel araçlar kalkıyor. Artık elektrikli araçlar çıkacak. Dolayısıyla bunları değiştirmeniz gerekiyor. Dünyanın nereye gittiğini iyi değerlendirmek lazım. Gün gün, an an, saniye saniye stratejik planınız revize edilmelidir. Sadece olan veri ile çevreye bakmak değişen oluşumlardan habersiz planınızı yürütmeye odaklanmak işletmeler için büyük hata olur.”(K12)

“Dolayısıyla böyle bir türbülanslar ekonomide stratejinin belirlenme süreci esnek ve döngüsel olması gerekiyor. Çünkü çevre çok değişken bir çevre ve sürekli analiz edilmesi gerekiyor. Dolarak bir döngüsel formda strateji belirlenmeli. Öncesinde içinde bulunduğumuz çağda strateji belirleyin, ama sürekli döngüsel olarak kontrol edin demiştim. Başka bir şekilde işletmelerin ayakta kalması mümkün değil. Bu noktada sizin önerdiğiniz çok yönlü karşılıklı ilişkili bir süreç olması gerektiğini düşünüyorum. Bilinçli bir şekilde yönetilen bir süreç olmalı. Tıpkı PUKO döngüsü gibi olmalı bu süreç buna benzer çalışmalı.”(K13)

“Stratejik yönetim ile ilgili söyleyebilirim. İki tane büyük firma var dediğim gibi yanlış stratejiler doğrultusunda hayatını sona erdirmiş firmalar bunlar. Bir tanesi kodak. Eskiden biliyorsunuz film olan kameralar vardı. Kodak ilk dijital kamerayı keşfeden firmalardan bir tanesi.

Fakat buna yatırım mı yapılır deyip dijital kamerayı çöpe atan, sonrasında başka bir firmanın dijital kamerayı geliştirip kodak'ı yok ettiği bir hikayesi var. İkincisi ise Nokia. Nokia cep telefonları olarak 2000 li yılların başında toplam dünya pazarın %65 %70'i kadar bir pazar payına sahipti. O kadar büyük bir firmadan şu anda dünyada herhalde 10.000 pazar payı olan bir firmaya geriledi. Sürekli başka bir firma satın alıyor. O da isminden dolayı falan filan. Dediğinize katılıyorum kesinlikle strateji belirleme de belirli bir uzun vadeli planları tabii ki de olmalı. Ama bunlar nasıl diyeyim bütün strateji orada belirli değildir. Kısa vadeli stratejiler ve orta vadeli stratejiler her zaman daha avantajlıdır. Bunları yapan firmalar her zaman daha fazla kazanıyor diyebiliriz. Bir diğer örneği de vermek gerekirse; firmalar birçok alanda yatırım yapabilirler. Bununla ilgili en çok Google'ı takdir diyorum. Google mesela altına alamadığı bir birimi varsa, onu kapatmayı tercih ediyor. Çok karlı bir birim olsa bile, çok para kazansa bile, bir anda büyüse bile kesinlikle bu riske girmiyor ve orayı kapatmayı tercih ediyor. Onun için belirlediği bir şey var, bir hedef var. Mesela yüzde 10-15 büyümeyi hedeflediği bir alanda %100 büyüme olduğu zaman, ben burayı yönetemiyorum deyip bu süreci kapatıyor. Firmaların bunu da stratejilerine eklemeleri gerekiyor. Mesela anlık olarak ciddi kazançlar elde edebiliyorlar. Ama maske örneğinde olduğu gibi çok uzun vadeli planlar yapmak riskli olabilir. İyi bir şekilde yönetilmez ise patlayabilir. Patlayacak bir bomba olarak düşünebiliriz. Bu noktada sizin de ortaya koyduğunuz gibi stratejik yönetim sürecinin daha çok doğrusal değil de döngüsel bir süreç olması ve her bir adımın birbiri ile iletişim halinde olmasının daha doğru bir yaklaşım olacağını düşünüyorum. Bu noktada önemli olan aslında sizin de bahsettiğiniz gibi bu bilince sahip olunması gerekiyor. Aynı benzer şekilde Kodak hikayesinde de bahsettiğim gibi okumanızı tavsiye ederim Kodak nasıl bir batış hikâyesi olduğunu.”(K14)

“Ben kendi şirketim olsa kesinlikle stratejik planlamayı sürekli kontrol ederek yaparım. Bir döngüsel formda uygulardım. Bu sizin bahsettiğiniz tezinize de katılıyorum. Yani bir radyasyon oldu diyelim. Gıda alanında ürün satıyorum. Kimse almaz ürünü. Dolayısıyla bir çeşitlendirme söz konusu olmalı. Riski bölmeliyiz gibi. Yani burada sizin bahsettiğiniz gibi stratejiyi sürekli bir döngü halinde, bir metot üzerinden izlemeliyiz. Sonuçları kontrol edilmeli ve o metodunun kendisi de iyileştirilebilecek bir şekilde revize edilmeli. Kesinlikle dediğiniz şeye katılıyorum. Stratejik yönetim süreci döngüsel bir formda ve çok yönlü karşılıklı ilişki şeklinde olmalı. Çevre hakkında sürekli bir bilgi sahibi olunmalı. Bu bahsettiğiniz aşamaların hepsi çok önemli. Ama en başta bahsettiğiniz o bilinç her aşamadan daha önemli. Çünkü o olmazsa diğer aşamalar gerçekleşemeyecek gibi duruyor. O noktada bilinç çok önemli. Şirketin yaklaşımı çok önemli. Hazır mı olmak istiyor mu, nasıl bir alanı doldurmak istiyor. Sadece kar etmek isteyen bir firma kar eder ama 10 yıl sonra kendi varlığını yok edecek kadar da kar edebilir. Demin konuştuğumuz risklerin önlenmesi için stratejik uygulamalar için faaliyette bulunması lazım. Bence bunun en önemlisi bilinç. Ama diğerleri de önemli. Onlar önemsiz demiyorum. Bir bütün olarak hepsinin de başarılı olması gerekiyor ki bu döngü başarılı olsun.”(K15)

“Çağımızda her şey çok hızlı değiştiği için stratejik yönetim süreci mecburen döngüsel olması gerekiyor. Bu her şey için böyle. Planlar içinde bu böyle. Uzun dönemli stratejiniz olur. Bir de kısa vadeli stratejilerinizi olur. Bu uzun vadeli sonuca ulaşmak için kısa vadeli sürekli evirebilirsiniz tabii ki de. Uzun vadeli planınızı da değiştirebilirsiniz. Şartlar koşullar değiştikçe öteleyebilirsiniz. Öne alabilirsiniz gibi yapabilirsiniz. Bu konuda söylediğiniz teze katılıyorum. Stratejik yönetim sürecinin her aşaması döngüsel bir formda olmalı ve karşılıklı ilişki halinde yürümeli ve evet bilinç sürecin her adımında olması gereken bir şey. Çevre sürekli takip edilmeli. Bu süreç, şartlara ve koşullara göre evrilebilir bir halde olmalı. Hızlı hareket edebilmek için yatırımları ya da kararlarını verebilmek için bu süreç evrilebilir bir süreç olmak zorunda. Çünkü şartlar koşullar sürekli değişiyor. Ama kesinlikle stratejik yönetim süreci statik olamaz. Dinamik bir süreç olmalı.”(K16)

“Firmaların böyle bir dönemde artık kendine bir parametre belirleyip bir parite gibi bir şey koyarak sürekli revize ediyor olmaları şarttır. Yani stratejik yönetim süreci sürekli revize edilebilir bir süreçte olmalı Bu da sizin dediğiniz gibi döngüsel ve karşılıklı ilişkili bir formata tekabül ediyor aslında. Bu noktada sizin söylediğiniz duruma katılıyorum.”(K17)

“Sizin bahsettiğiniz gibi beş aşamalı bir süreç, tabii ki de hani bilinçli bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreç. Stratejik yönetim süreci sürekli güncellenebilir, esnek ve döngüsel olmalıdır. Özellikle krizlerin yarattığı etkiler, eskisine göre çok daha kısa vadede ve çok daha büyük olarak şirketleri etkiliyor, insanları da etkiliyor, tüketim alışkanlıklarını da etkileniyor, politik düşünceler değişiyor. O yüzden de strateji kurulurken özellikle takip edilmeli. Takip edildikten sonra da bunun uygulanabilirliği varsa hızlı bir şekilde uygulanmalı. Bununla ilgili olarak ne kadar teknolojik alt yapımız iyiyse, daha kolay uygulanabileceğini düşünüyorum. Yoksa insanlarla bunu yapmaya çalışırsanız, bu biraz daha zor. Belki daha çok teknoloji kullanılarak insanlara bu konularda eğitimlerin verilmesi, şirket içerisindeki bütün aktörlerin bu işin içinde yer alması gerekiyor. Böyle bir şekilde olursa bence bu strateji bölümü daha iyi çalışır diye düşünüyorum.”(K18)

“Şunu söyleyebilirim, yönetimle ilgili olarak günümüz çevresel şartların değerlendirdiğimizde strateji belirlenme sürecinde yer alan sizin de belirttiğiniz bilincin analizin kararın uygulamanın ve kontrolünün her birinin önemli olduğunu hatta çok çok önemli olduğunu söyleyebilirim. Çünkü çok değişken bir çevre söz konusu. Bu noktada süreç içinde yer alan bu adımların da birbiri ile etkileşiminin bahsettiğimiz çevresel dinamiklerdeki değişimlere uyum bağlamında da çok yönlü karşılıklı etkileşimli bir şekilde olması gerektiğini düşünüyorum. Burada stratejik bilinç tabii ki bence de sürecin her yerinde yer almalı. Burada çok önemli bir noktası stratejik bilinç ve bir diğer önemli unsur ise bence çevresel analiz. Özellikle değişimlerin belirlenmesi için çevresel analizin çok iyi bir şekilde yapılması lazım. Bir diğer aşama olarak bakarsak stratejik kontrol, kesinlikle belirli aralıklarla yapılmalı ve süreç içerisinde sürekli bir kontrolünün sağlanması gerekiyor. Çünkü konuşmanın başından bu yana bahsettiğimiz değişimleri düşündüğümüzde kontrolün

önemi de ortaya çıkıyor. Ben burada sizin tezinize katılıyorum. Bence de stratejik yönetim sürecindeki her bir basamağında artık karşılıklı etkileşim halde olması gerektiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin stratejik yönetim sürecini bu şekilde yönetmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Yani dediğiniz gibi döngüsel bir süreç olması günümüz koşulları açısından da düşündüğümüzde uygun olacaktır bana göre.”(K19)

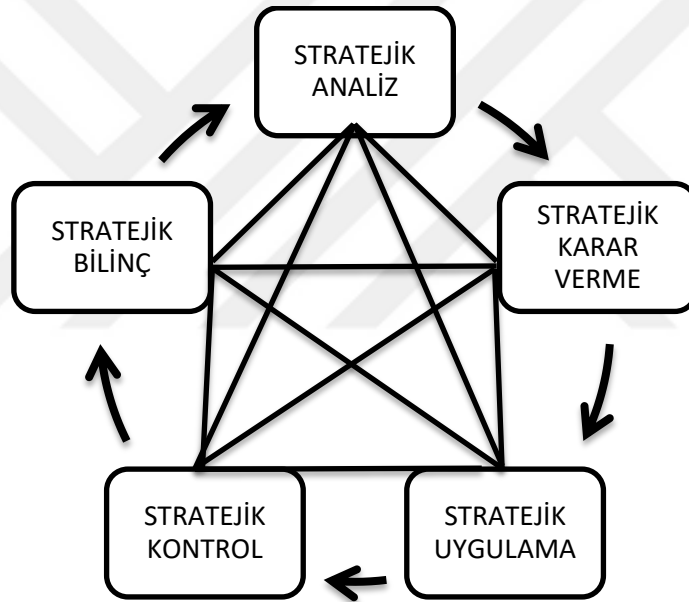
Katılımcıların stratejik yönetim süreci ile ilgili ifadelerinde de anlaşılacağı üzere stratejik yönetim süreci artık deterministik bir yapı olmaktan çıkmıştır. Joyce ve Woods’un da belirttiği gibi stratejik yönetim, gelişen ve bağlama bağlı bir uygulamadır ve bu nedenle, kuruluşların faaliyet gösterdiği dış ve iç ortamları sürekli olarak analiz etmeye ve anlamaya çalışmalıdır. Dolayısıyla 21. yy dünyasında stratejik yönetim süreci örgüt-çevre ilişkisini sağlayabilmek için döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişki temelinde yürütülmelidir.

SONUÇ

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru stratejik yönetim ve örgüt-çevre ilişkisi çerçevesinde köklü değişimler yaşanmıştır (Arıcıoğlu ve Berk, 2022). Teknoloji, küreselleşme, yenedünya düzeni, insan, pandemi, savaşlar, ekonomik krizler, küresel rekabet, iklim değişikliği gibi küresel çapta etki sağlayan faktörler hızla değişmektedir. Bu değişim ise belirsizliği artırmakta ve kaotik bir ortamın doğmasına neden olmaktadır. Günümüzün kaotik dünyasında ise mevcut yaklaşımlar, süreci açıklamada yetersiz kalmakta ve yeni paradigmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada çevresel değişimlere uyum bağlamında stratejik yönetim sürecinde yaşanan paradigma değişimleri araştırılmıştır. Araştırmada kaos teorisinin çevresel değişim ve stratejik yönetim süreci ilişkisi arasındaki açıklayıcı rolü irdelenmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimi, stratejik yönetim sürecinde paradigma değişimini tetikleyen dinamikler, bu dinamikler üzerinde kaos teorisinin açıklayıcı rolü, ve stratejik yönetim sürecindeki değişim incelenmiştir. Literatürde bu araştırmanın konusu ile ilgili daha önce araştırılmış birebir bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma hem konusu hem de sonuçları açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılmış olması ve çok değişkenli bir analizin yapılmış olması da çalışmanın literatüre sağlamış olduğu katkılar arasında yer almaktadır.

Stratejik yönetim, küresel pazar yapısındaki kuruluşlar için rekabet edebilirliği sürdürmek ve istikrarsız çevre koşullarına uyumlarını artırmak için önemli bir değerdir (Ansoff, 1979). Doğal olarak çevreye ve çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarlı bir yapı sürdürmektedir. Çalışmada yapılan kod ilişkileri analizi sonucu çevresel değişim farkındalığı ile stratejik yönetim sürecinin ilişkisi desteklemiştir. Günümüz kaotik dünyasında bu duyarlılık daha da hissedilebilir boyutlara ulaşmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana küresel alanda değişiklikler yaşandığı yeni bir iddia olmaktan öte literatürde birçok kaynakta vurgulanan bir durumdur (Greenspan, 2008; Turan, 2020; Kotler, 2011; Lane, 2019; McKinsey, 2017; Rifkin, 2015;Friedman, 2002). Yaşanan değişimler ise içerisinde yaşadığımız çağı daha istikrarsız, daha düzensiz ve geleceği ise belirsiz hale getirmektedir. Ortaya çıkan çalkantılı çevre şartları, stratejik yönetim sürecinde bir paradigma değişime

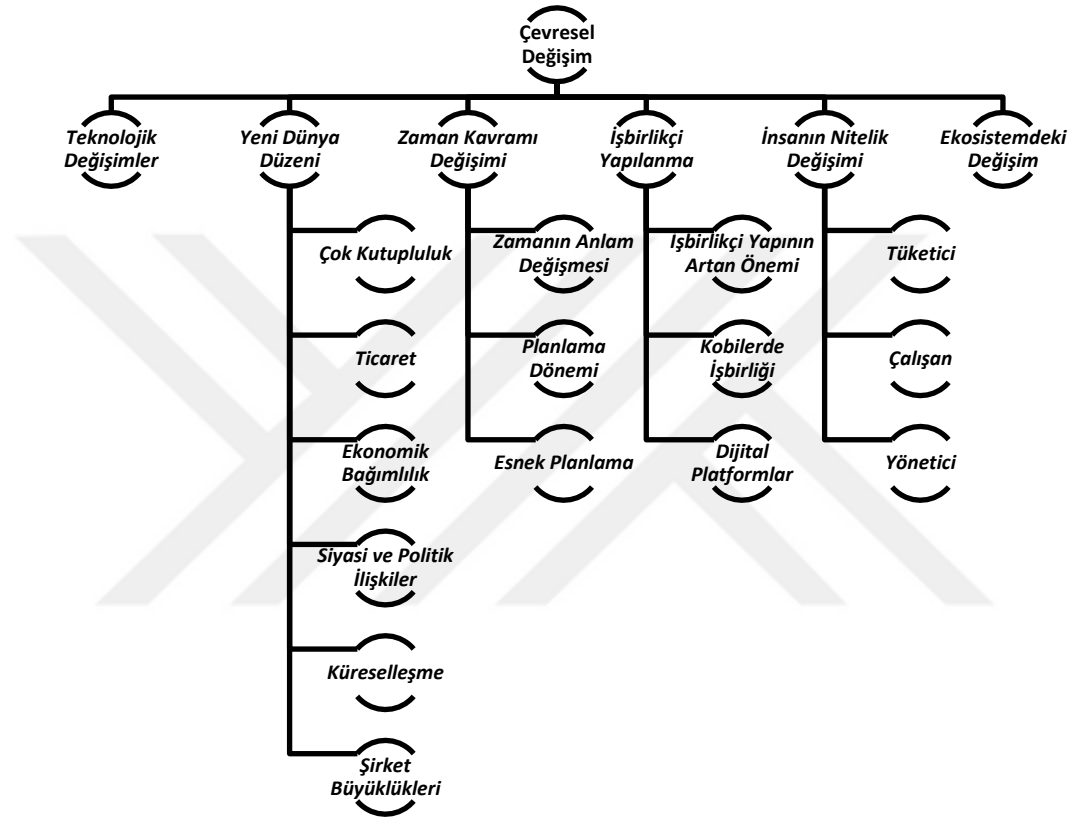
gidilmesini zorunlu kılmıştır. Çevrenin, yapı üzerindeki dönüştürücü gücü çalışmada da desteklenmiştir. Çalışmada günümüz kaotik çevresel şartlarına uyum sağlamada stratejik yönetim sürecinin nasıl bir formda uygulanması gerektiği irdelenmiştir. 21. yüzyıl değişimlerini yönetebilmek için stratejik yönetim sürecinin döngüsel ve çok yönlü karşılıklı ilişki içerisinde yönetilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu bakımdan mevcut teorilerin deterministlik yapısının günümüz şartlarını aydınlatmada yetersiz kaldığı ve yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulduğu tezi de doğrulanmıştır. Stratejik yönetim süreci döngüsel, çok yönlü karşılıklı ilişki içerisinde uygulanmalıdır (bkz. Şekil 5.1)



Şekil 5.1. Stratejik Yönetim Süreci

Ulusal istihbarat konseyinin 2008 yılında “global trendler 2025: değişen bir dünya” raporunda ekonomik sistemlerde yaşanan değişimler, demografik değişimler, yeni güç unsurlarının ekonomide ortaya çıkması, uluslararası kurumların çöküşü, iklim değişiklikleri ve enerji gibi konular özellikle günümüz ekonomik sistemini şekillendiren unsurlar olarak belirtilmiştir (Kotler, 2011). Çalışmada tespit edilen çevresel değişimlerden elde edilen kategoriler ulusal istihbarat konseyinin tespitleri ile örtüşmektedir. Stratejik yönetim süreci paradigmasında değişime neden çevresel değişimlerin neler olduğunun belirlenmesi için katılımcılara yöneltilen soruya verilen

cevaplarda göze çarpan ve etkileyici bölümler, temalar altında düzenlenmiş ve stratejik yönetim sürecini etkileyen çevresel değişimler “teknolojik değişimler”, “yeni dünya düzeni”, “zaman kavramı değişimi”, “işbirlikçi yapılanma”, “insanın nitelik değişimi”, “ekosistemdeki değişim” olarak altı ana tema olarak belirlenmiştir. Bu ana temalara bağlı 15 alt kod bulunmaktadır (bkz. Şekil 5.2).



Şekil 5.2. Çevresel değişim teması ve kodları

İçerisinde yaşadığımız çağın, esas olarak ekonomik ve teknolojik gelişmelerle harekete geçen bir değişme dinamiği bulunmaktadır (Kennedy, 2001). Dünya ekonomilerinin sınırlarını kaybettiği ve birbirine bağladığı günümüz dünyasında artık küreselleşme ve bunun sonucunda oluşan ekonomik bağımlılık kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Şirketler artık kendi sınırları içinde hapsolmemekte ve dünya çapında çok çeşitli ticari faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Günümüzde bakıldığında ticaret engelleri ortadan kalmakta ve mal ve hizmetlerdeki ülkeler arasındaki küresel ticaret, yerel üretimden daha hızlı büyüme elde etmektedir (Ristovska ve Ristovska, 2014). Aslında bakıldığında dünyadaki küresel değişimler,

siyasi, ekonomik ve ticari faaliyetlerdeki değişimler ile teknolojinin, ulaşımın ve iletişimin gelişmesi, işletmelerin hayatta kalması için kendi sınırlarının dışına çıkma mücadelesi içerisinde zorunlu olarak sokmaktadır (Guehenno, 1998). Toplum giderek daha fazla bütünleşme eğilimi gösterirken, ekonomik bağılıklar da gittikçe daha da artmakta ve ulus aşırı küresel bir ekonomik sistem ortaya çıkmaktadır (Drucker, 1996; Beaverstock, vd., 2000). İçerisinde bulunduğumuz ekonomik sistemi en güzel özetleyen durum ise COVID-19 sürecinde yaşanmıştır. COVID-19 küresel bir salgın olarak ilan edilmesinden sonra yaklaşık 90 trilyon dolarlık küresel ekonomiyi etkilenmiştir (Boissay ve Rungcharoenkitkul, 2020). Bu durum da dünyada ülke ekonomilerinin birbirine ne kadar bağımlı olduğu da gözler önüne çıkmıştır. Oluşan bu ekonomik çerçeve günümüzde yenedünya düzeni olarak da tanımlanmaktadır. Yeni dünya düzenine ilişkin bahsedilen bu nitelikler çalışmada da desteklenmiştir. Çalışmada “*Yeni dünya düzeni*” ile ilgili olarak katılımcılar, ülke sınırlarının kalkması, ekonomik sistemde birden fazla ülkenin artık söz sahibi olmaya başlaması, ülkelerden daha çok çok uluslu şirketlerin söz sahibi olduğu yeni bir ekonomik sistemin varlığı, küresel ticaret ve bu ticaretin liberalleşmesi, dijital teknolojiler ve ticaretin dijital süreçlere kayması, ülke ekonomilerinin birbirlerinden etkilenir konumda olması, pandemi, savaş ve krizlerin sonuçlarının sadece kendi ülkelerinde değil tüm dünyada yankılarının olması, ülkelerin siyasi ve politik ilişkilerinin ekonomik sistem ve ticaret üzerine etkisi gibi konulardan bahsetmişlerdir. Bu tema ile ilgili ifadeler içerisinde göze çarpan ve etkileyici bölümler, düzenlenmiş ve “*çok kutupluluk*”, “*ticaret*”, “*ekonomik bağımlılık*”, “*siyasi ve politik ilişkiler*”, “*küreselleşme*” ve “*şirket büyüklükleri*” gibi alt kodlar elde edilmiştir.

Yenedünya düzeni olarak nitelendirilen küresel ekonomik sistem, siyasi belirsizlikleri, çalkantıları, kaosu içerisinde barındırdığından geleneksel anlayışlar ile yönetilmesi mümkün değildir. Yenedünya düzeni bağlamında ele alınan bu değişimlerin yapı üzerindeki dönüştürücü etkisi çalışmada da desteklenmiştir. Stratejik yönetim süreci paradigmasında değişime neden çevresel değişimlerin ikinci sırasında yenedünya düzeni faktörleri yer almıştır. Çalışmada yapılan kod ilişkileri analizi sonucunda yenedünya düzeni ve alt boyutları olan ticaret, küreselleşme, ekonomik bağımlılık alt kodları da stratejik yönetim süreci alt kodları olan stratejik

bilinç, stratejik karar, stratejik analiz, stratejik uygulama ve stratejik kontrol alt kodları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Dijitalleşme ve küreselleşmenin birleşimi, işletmelerin ve insanların çalışma biçimleri üzerinde çarpıcı bir etkiye sahip olacaktır (Niemi, 2017; McKinsey, 2017). Dijital teknolojiler sayesinde üretim süreçleri hızlanacak, esnek üretim yapılabilecek, maliyet avantajı elde edilebilecek, kişiselleştirilmiş üretim, üretim ve hizmet sürelerinde azalma ve böylelikle verimlilik artışı sağlanabilecektir (PWC, 2017). Bakıldığında bugün dijital teknolojiler hayatımızın büyük parçasında yer almaktadır. Dijital teknolojiler, o kadar hızlı ilerleme kaydetmiştir ki, 2020 yılına kadar ki süreçte bile dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 50'si bu teknolojileri kullanmaya başlamıştır (United Nations, 2019). Günümüze baktığımızda kamu hizmetlerine erişimde, finansal araçlara ulaşmada, ticarete daha birçok alanda teknolojinin erişimi kolaylaştırıcı tarafına şahit olmaktayız. Teknoloji, iş ortamını yeniden şekillendirirken aynı zamanda yeni iş modelleri ve yeni rekabet biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinden bu yana dünya, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) hızla yayıldığı bir sürece tanık olmuş ve bu süreç dikkate değer değişiklikleri ve yapısal değişimleri zorunlu kılmıştır (Lechman ve Marszk, 2019). Sonuç olarak, dünyanın dört bir yanındaki işletme yöneticileri, bir yandan iş modelleri ve diğer yandan organizasyonel uygulamalarla yeni zorluklarla karşı karşıya kalacak ve ister istemez yönetsel araçlarda değişime gitmek durumunda kalacaktır. Teknolojik değişimlerin yapı üzerindeki dönüştürücü etkisi çalışmada da desteklenmiştir. Stratejik yönetim süreci paradigmasında değişime neden çevresel değişimlerin başında teknolojik değişimler yer almıştır. Çalışmada yapılan kod ilişkileri analizi sonucunda teknoloji boyutunun stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik karar, stratejik uygulama ve stratejik kontrol kodları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Teknolojik değişimler iş modellerinin yanı sıra demografik çalkantılar ve toplumsal değişimlerin üzerinde de etki göstermektedir (Niemi, 2017). İçerisinde yaşadığımız dijital çağ, toplumu da değiştirmekte ve birçok yenilikleri beraberinde getirmektedir. İş hayatı açısından bakıldığında teknolojik devrimler işgücü yapısını

değiştirmekte, yeni çalışma biçimleri ve kalıplarını ortaya çıkarmakta, mevcut mesleklerin bazılarını ortadan kaldırmakta ve çok derin toplumsal değişimlere yol açmaktadır (United Nations, 2019). McKinsey'in 2017 yılında yayınladığı raporda teknolojik değişimler nedeniyle 400 ila 800 milyon insanın 2030 yılına kadar işini kaybedebileceğini ne sürmektedir. Raporda ayrıca 75 ila 375 milyon kişinin meslek kategorilerini değiştirmesi ve yeni beceriler öğrenmesi gerekebileceği de ortaya konulmuştur. Bu durum da teknolojinin iş dünyası üzerindeki muazzam gücünü ortaya çıkarmaktadır. Günlük yaşam açısından bakıldığında ise teknoloji insanlar arasındaki yatay iletişim ağlarının kurulmasını sağlamaktadır (Friedman, 2002). Böylelikle kültürel değerler ve yaşam tarzları küresel bir sistemin içerisinde tekdüze hale gelmekte ve bu durum insanın niteliğine etki etmektedir. Öyle ki çalışma sonuçları insanın niteliğinde yaşanan değişimi desteklemektedir. Çalışmada “*İnsanın nitelik değişimi*” ile ilgili olarak katılımcılar, özellikle teknolojik gelişmeler ve dijital süreçler ile birlikte tüketicilerin, çalışanların ve yöneticilerin niteliklerinde değişimlerin yaşandığı, online tüketimin artmasına bağlı olarak dijital süreçlere hakim tüketicilerin ortaya çıkması, gerek imalat gerekse yönetim süreçlerinde bu tür teknolojilerinin kullanımının artmasına bağlı olarak yönetici ve alışanlarında dijital süreçleri etkin kullanabilen, teknoloji ile işbirliği içerisinde çalışabilen kişilerin ortaya çıkması gibi konulardan bahsetmişlerdir. Bu tema ile ilgili ifadeler içerisinde göze çarpan ve etkileyici bölümler, düzenlenmiş ve “*tüketicisi*”, “*alışan*” ve “*yönetici*” alt kodları elde edilmiştir. Stratejiyi belirleyen, stratejiye konu olan ve stratejinin başarı ile uygulanmasında rol üstlenen insan faktörü stratejik yönetimin önemli bir değeridir. İnsanın niteliğinde yaşanan değişimin stratejik yönetim sürecine etki eden faktörler arasında yer aldığı çalışmada da desteklenmiştir. Stratejik yönetim süreci bağlamında ele alınan çevresel değişimlerin üçüncü sırasında, insanın değişen niteliği gelmiştir.

Hızlı değişimlere ve yüksek düzeyde belirsizliğe maruz kalan çalkantılı bir ortam, firmalara geleneksel endüstri sınırlarını açma fırsatları sağlamaktadır (Wang vd., 2020). Ancak firmalar, ilgili bilgileri izleyerek ve piyasa değişikliklerine uyum sağlayarak güncel kalamazlarsa rekabet avantajlarını kaybedebilmektedirler (Dai ve diğerleri, 2014). Böyle bir durumda bir firmanın ağ ilişkileri belirsizliği azaltabilir ve

firmaların değerli bilgilere erişebilecekleri kanallar sağladığı için ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilmektedir (Phelps ve diğerleri, 2012; Parida ve diğerleri, 2017). Dolayısıyla işbirlikçi bir anlayış ile hareket etme ve rekabetin de bu düzen üzerinden yönetilmesine doğru bir kayma söz konusudur ve belirsizlik ortamında ağ yapılar ile örgütlenme verimlilik ve rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır. Bakıldığında General Motors ve Toyota otomobilleri monte etmekte, Siemens ve Philips yarı iletkenler geliştirmekte, Canon Kodak'a fotokopi makineleri sağlamakta, Fransa'dan Thomson ve Japonya'dan JVC video kaset kaydediciler üretmektedir (Hamel vd.,1989). Dünya bu yöne doğru bir eğilim göstermektedir. Çalışmada iş dünyasında işbirlikçi anlayışa doğru bir eğilim olduğu ve bu değişimin stratejik yönetim süreci ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. “*İşbirlikçi yapılanma*” ile ilgili olarak katılımcılar, artık işbirlikçi yapılanmanın yaygınlaştığı, pandemi, savaş vs gibi olayların işbirliğine doğru işletmeleri yönettiği, özellikle dijital süreçlerin satın alma davranışlarını değiştirmesiyle beraber dijital platformların yaygınlık kazanması, temel yeteneklere doğru eğilim artması, kobilere rekabet edilebilirliği işbirlikçi yapılanma sağlanabileceği gibi konulardan bahsetmişlerdir. Bu tema ile ilgili ifadeler içerisinde göze çarpan ve etkileyici bölümler, düzenlenmiş ve “*işbirlikçi yapının artan önemi*”, *Kobilerde işbirliği*” ve “*dijital platformlar*” alt kodları elde edilmiştir.

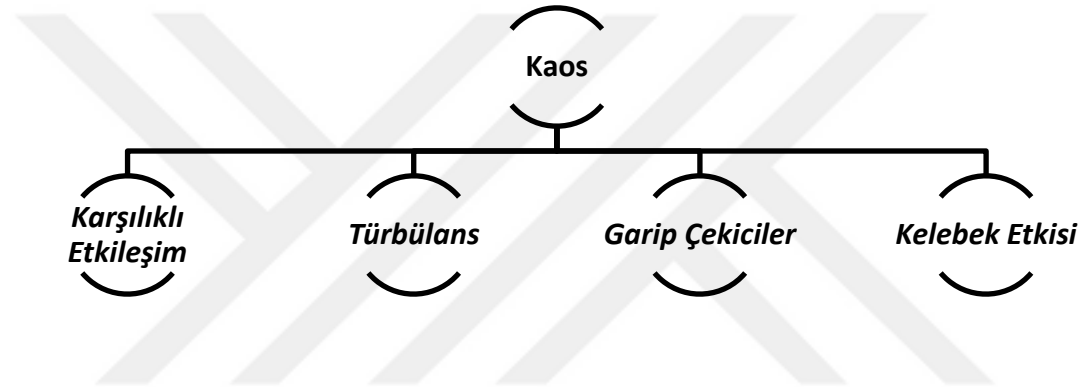
Strateji ve stratejik yönetim geleceğe yönelik planlamayı içermektedir. Geleceğin ne kadar uzak ya da ne kadar yakın olduğu ise artık tam kestirilebilen bir durum değildir. Çünkü bilişim ve dijital teknolojiler nesnelere yerel, kültürel, tarihsel ve coğrafi anlamlarından koparmakta, geçmiş gelecek ve şimdi aynı mesaj içerisinde iletilerek zamana ilişkin algı silinmekte, eşzamanlılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu durum da zaman kavramına ilişkin algıyı değiştirirken işletmelerin stratejik yönetim bağlamında geleceğe yüklediği anlamı da etkilemektedir. Bu durum çalışma sonuçlarında da desteklenmiştir. “*Zaman kavramı değişimi*” ile ilgili olarak katılımcılar, eskiye kıyasla zaman kavramının anlam değişmesi, stratejik planların hitap ettiği vadenin artık eskisi gibi olmadığı, değiştiği, planlama sürecinin ve planların esnek ve dinamik revize edilebilir nitelikte olması gerektiği gibi konulardan bahsetmiştir. Bu tema ile ilgili ifadeler içerisinde göze çarpan ve etkileyici bölümler,

düzenlenmiş ve “*zamanın anlam değişmesi*”, “*planlama dönemi*” ve “*esnek planlama*” alt kodları elde edilmiştir.

Günümüzün sürekli gelişen ve değişen dünyasında, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini yürütürken sürdürülebilirliği stratejilerine dahil edip etmeyeceğini tartışmak artık bir seçenek değil bir zorunluluktur (Chladek, 2019). Sürdürülebilirlik, özellikle iş dünyasında önemi giderek artan bir konudur. Çünkü iklim değişikliği, gezegendeki tüm canlıların kaderini etkilemeye devam eden bir tehdittir (Lee vd., 2015; McKinsey, 2020). Dolayısıyla işletmeler stratejilerini belirlerken çevre ve toplum üzerindeki etkilerine daha fazla dikkat etmeli ve küresel sorunlara daha fazla duyarlı hale gelmelidir. Çevresel ve toplumsal değerlere duyarlı bir yaklaşım, uzun vadeli başarı için hayati önem taşıyabilmektedir. Küresel iklim sorunları ile ilgili ekolojik sorunların yapı üzerindeki dönüştürücü etkisi çalışmada da desteklenmiştir. Stratejik yönetim süreci paradigmasında değişime neden olan çevresel değişimlerden biri de ekosistemde yaşanan değişimlerdir. Katılımcıların özellikle strateji ve sürdürülebilirlik kavramını bir arada kullanırken ekolojik sorunlara eğilim gerekliliğini vurguladığı görülmüştür.

Örgütlerin sürdürülebilirliği ile ilgili tartışmaların bir diğer ayağı ise örgüt ve çevre arasındaki ilişkinin iyi bir şekilde kurgulanması gerekliliğinde yatmaktadır. Geleneksel teoride, dünya istikrarlı ve öngörülebilir bir evren olarak algılandığı için örgüt çevre ilişkisinde neyin işe yarayıp neyin yaramadığı hakkında sahip olunan bilgi kullanılabilirdi (Grint, 1997). Ancak 20. yüzyıl sonlarından itibaren artık dünya istikrarlı ve öngörülebilir bir evren olmaktan çıkmış ve çevresel belirsizlikler örgüt-çevre ilişkisini açıklamada geleneksel teorilerden ziyade yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur (Debnath, 2022). Çünkü 21. yüzyılın dünyası kaos ve türbülansların hakim olduğu bir dünyadır (Greenspan, 2008). Çalışmada da işletme çevresinin kaotik yapı gösterdiği ispatlanmıştır. Çalışmada yapılan kod ilişkileri matrisine göre çevresel değişim ve kaos arasındaki ilişki düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların özellikle içerisinde bulunulan çevreyi ve bu çevrede yaşanan değişimleri kaos, türbülans, kasırga, dinamik ve değişken gibi kavramlar üzerinden aktardığı görülmüştür. Son dönemde yaşanan teknolojik değişimleri,

küresel iklimde yaşanan siyasi, politik tansiyonları, ticarete yaşanan değişimleri, küresel ekonomide etkili olan ülkeleri, özellikle pandemide ön plana çıkan dijital platformları işletmelerin faaliyetlerini direkt şekillendiren unsurlar olarak görmeleri ve bu değişimleri kaotik bir süreç olarak değerlendirmeleri bu sonuca varılmasına neden olmuştur. Katılımcıların çevreyi tanımlarken kullanmış olduğu ifadeler, kaos teorisi ve teorinin ilkeleri ile örtüşmektedir. Bu bağlamda ifadelerden “*Kaos*” ana temasına bağlı “*Karşılıklı Etkileşim*”, “*Türbülans*”, “*Garip Çekiciler*” ve “*Kelebek Etkisi*” alt kodları elde edilmiştir (bkz. Şekil 5.3).



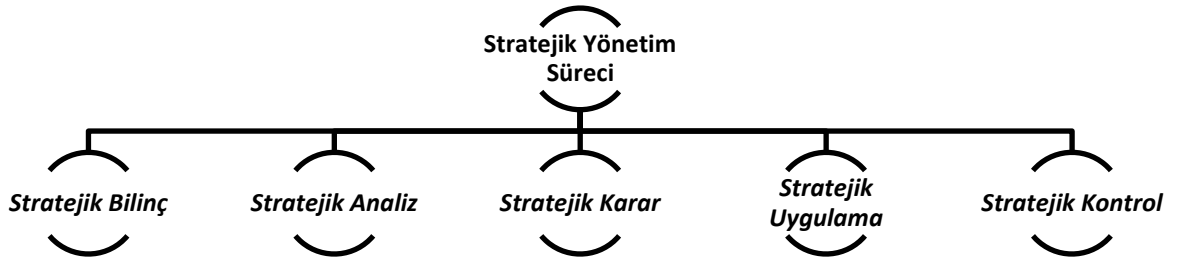
Şekil 5.3. Kaos teması ve kodları

Günümüz kaotik iş dünyasında her şey birbirine bağımlı ve kırılğan bir yapı göstermektedir (Arıcıoğlu ve Berk, 2022). Düzensizliği, belirsizliği, kaosu ve değişimi tetikleyen ve hızlandıran bir dizi faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları tüm işleyişi bir anda tersine dönüştürebilecek, tüm kaynakları tek bir noktada toplayabilecek etkiler ortaya koyabilmektedir. Kaos teorisi, bu durumu garip çekiciler ilkesi ile açıklamaktadır. Garip çekiciler, oluştukları noktalarda örgütlerin doğru pozisyon almasını zorlaştırmakta ve örgütlerin daha fazla direnç göstermesine neden olabilmektedir (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019). Çalışmada katılımcıların bazı ifadeleri de işletme çevresinde yer alan garip çekicilere işaret etmektedir. Katılımcılar son 30 yıllık dönemde yaşanan ve işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve yönlerini değiştiren, bir nevi tüm odağı bir noktaya çeken bir çekici görevi üstlenen pandemi, endüstri 4.0, dijital teknolojiler, Rusya-Ukrayna savaşı, küresel iklim sorunları gibi olaylar üzerinde durmuştur. Çalışmada en fazla garip çekicilerden bahsedildiği görülmektedir. Garip çekiciler haricinde sırasıyla en çok ele alınan

konuların türbülans, kelebek etkisi ve karşılıklı etkileşim kodları ile ilişkili konular olduğu belirlenmiştir.

Kaos teorisi, yönetim pratiğine uygulanan bilimsel bir teoridir. Küresel ekonomi ve teknoloji, işlerin günlük olarak yürütülme şeklini değiştirmeye devam ederken, kaos kuramının önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Özellikle çevresel değişimlerin fazlalığı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizlik ve öngörülemezliğin yönetimde kaos kuramının ilkeleri işletmelere ışık tutmaktadır (Debnath,2022). Bu açıdan bakıldığında kaos teorisi stratejik yönetim alanının karşı karşıya olduğu kalıcı sorunlardan biri olan, firmaların ve endüstrilerin davranışlarını tanımlamak ve tahmin etmek için mevcut teorik araçların eksikliği konusuna da katkı sağlamaktadır (Levy, 1994; Debnath,2022).). Çalışma sonuçları da bu durumu desteklemiştir. Çalışmada yapılan kod ilişkileri analizi sonucunda kaos teorisi ile stratejik yönetim süreci ve alt boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik yönetim süreci ise tanımlanan kaotik çevreye uyum sağlamada daha da kritik bir rol üstlenmektedir. Çevresel dinamiklerde yaşanan değişim ve düzensiz ortam çevresel belirsizliği ve karmaşıklığı artırmakta ve bu karmaşıklığı yönetmek için de stratejik yönetim süreci daha da önemli hale gelmektedir. Özellikle öngörülemezliğin hakim olduğu iş çevresinde uzun vadeli kararların rekabet avantajı sağlayıcı yönde alınması gerekmektedir. Bu noktada stratejik yönetim süreci aşamalarının her biri ayrı öneme sahiptir. Çalışma sonucunda bu durumu desteklemektedir. Çalışmada stratejik yönetim sürecinde yer alan aşamaların önemini belirleyebilmek için katılımcılara stratejik yönetim süreci aşamalarının önemi hakkındaki düşünceleri sorulmuş ve soruya verilen cevaplarda göze çarpan ve etkileyici bölümler, temalar altında düzenlenmiştir. Bu bağlamda “stratejik bilinç”, “stratejik analiz”, “stratejik karar”, “stratejik uygulama” ve “stratejik kontrol” alt kodları elde edilmiştir (bkz. Şekil 5.4). Çalışmada stratejik bilinç ve stratejik analizin öneminin diğer aşamalara göre daha fazla vurgulandığı tespit edilmiştir.



Şekil 5.4. Stratejik yönetim süreci teması ve kodları

Çevresel değişim farkındalığının stratejik yönetim süreci ile ilişkisi ve bu ilişki içerisinde kaos ana temasının açıklayıcı rolünü belirleyebilmek için kod birlikte oluşturma modeli oluşturulmuştur. Çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci alt boyutlarının, kaos alt boyutlarından “garip çekiciler” ile en fazla ilişki içinde olan kodların sırasıyla; teknoloji, yeni dünya düzeni, stratejik karar, stratejik bilinç ve stratejik analiz olduğu görülmüştür. Benzer şekilde çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci alt boyutlarının, kaos alt boyutlarından “Türbülans” ile ilişkisine bakıldığında ise en fazla ilişkili olan kodların sırasıyla; teknoloji, stratejik karar, stratejik analiz, stratejik bilinç ve zaman kavramı değişimi olduğu görülmüştür. Çevresel değişim farkındalığı ve stratejik yönetim süreci alt boyutlarının, kaos alt boyutlarından “Kelebek etkisi” ile en fazla ilişki içinde olan kodlar yenedünya düzeni, ekonomik bağımlılık, küreselleşme, ticaret ve stratejik karar kodları olmuştur. Kaos hem çevresel değişim hem de stratejik yönetim süreci ile ilişki içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın bu sonucundan çevresel değişim ve stratejik yönetim süreci ilişkisinde kaosun açıklayıcı bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır.

Özetle bu çalışmada çevresel değişimlere uyum bağlamında stratejik yönetim sürecinde yaşanan paradigma değişimleri incelenmiştir. Bu çalışmada görülmüştür ki stratejik yönetim süreci günümüz çevresel şartlarına uyum bağlamında döngüsel, çok yönlü karşılıklı ilişki içerisinde uygulanmalıdır. Çünkü çevresel değişim ve kaos, stratejik yönetim sürecini daha da önemli hale getirirken aynı zamanda daha esnek, dinamik bir yönetim yaklaşımını da gerekli kılmaktadır. Tıpkı Newtoncu klasik bilim

anlayışının eleştirilerek ortaya konulan yeni bilim anlayışı gibi yönetim yaklaşımlarında da bir paradigma değişimi yaşandığı tespit edilmiştir. Doğrusal, öngörülebilir, standart modeller oluşturmaya çalışan yaklaşımlar günümüz küresel işletme dünyası için yetersiz kalmaktadır. Yani mevcut yönetim anlayışı bu değişken çevreyi, kaosu yönetmede yetersiz olmaktadır. Böylelikle çevre ve stratejik yönetim süreci ilişkisinde kaos aracılık rolü de desteklenmiş olmaktadır. Çünkü kaos teorisi temelde doğrusal ve öngörülebilir sistem anlayışının sürdürülemez olduğunu vurgulamaktadır (Alan, 2021).

Bu çalışmada ulusal ve uluslararası firmaların Türkiye'deki üst düzey yöneticileri ile görüşmeler sağlanmıştır. Gelecek çalışmalarda yurtdışındaki yabancı firmalar üzerinden yürütülerek çalışma sonuçları küresel boyutta desteklenebilir. Ayrıca çalışmada sadece nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Gelecek çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri üzerinden konu araştırılabileceği gibi hem nicel hem de nitel araştırmalar birlikte yürütülerek daha kapsayıcı sonuçlar elde edilebilir ve stratejik yönetim literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca çevresel değişim hızının sektörlere göre de farklılık gösterebileceği düşüncesinden hareketle, gelecek çalışmalarda sektörlere göre ayırım gözetilerek çalışma yürütülebilir.

KAYNAKÇA

AAKER, David (1988). **Strategic Market Management**. Strategic Market Management, by D, A. Aaker. New York: John Wiley & Sons, Inc.

ACKOFF, Russell L. (1974). **Redesigning the Future**, John Wiley and Sons, New York.

ACKOFF, Russell L. (1990). "Redesigning the Future: Strategy". **Systems Practice**, Vol. 3, No. 6, 1990

AÇIKALIN, Şuay Nilhan (2015). **Leadership in Chaos: Angela Merkel and Eurocrisis**. Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

ADLER, Paul S., Barbara Goldoftas, and David I. Levine (1999). "Flexibility Versus Efficiency? A case Study of Model Changeovers in The Toyota Production System". **Organization science**, 10(1), 43-68.

AKAD, Mehmet Tanju (2001). **Strateji Üzerine**. Kastaş Yayınları.

AKIN, Ömer (2017). "Hızla Artan Endüstriyel Robotların Üretim Süreçlerinde Yarattığı Değişimler ve Türkiye İşgücü Piyasasında Yaratacağı Olası Etkilerin Değerlendirilmesi". **İş ve Hayat**, 3(6), 42-71.

AKTAN, Coşkun Can (1999). **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim**, TUGIAD Yayını

AKTAN, Coşkun Can (2003). **Değişim Çağında Yönetim**. Sistem Yayıncılık.

AKTAN, Coşkun Can (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", **ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını**, 22 (4), s. 4-21.

ALAN, Cüneyt (2021). **Yönetimsel Bir Yaklaşım Olarak Kaos Teorisinin Havayolu Yönetimi ve Pazarlaması Kapsamında Değerlendirilmesi**. Anadolu Üniversitesi. Doktora Tezi.

ALANTAR, Doğan (2008). "Küresel Finansal Kriz: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme". **Maliye Finans Yazıları**, 1, 81.

ALBRECHTS, Louis (2004). "Strategic (Spatial) Planning Reexamined". **Environment and Planning B: Planning and design**, 31(5), 743-758.

ALBROW, Martin. (1997). "Travelling Beyond Local Cultures Socioscapes in A Global City". Çev. Hakan Arıkan, 2009, içinde **Küreselleşme Temel Metinler** (Ed. Kudret Bülbül). Orion Kitapevi.

ALEXANDER, Larry D. (1985). "Successfully Implementing Strategic Decisions". **Long range planning**, 18(3), 91-97.

ALEXOPOULOS, Kosmas, Sotiris Makris, Vangelis Xanthakis, Konstantinos Sipsas and George Chryssolouris (2016). "A Concept For Context-Aware Computing in Manufacturing: The White Goods Case". **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, 29(8), 839-849.

ALI, M. Yunus;, Robin N. Shaw (1988). "Strategic Planning and Strategic Management in Australian Organisations". **Asia Pacific Journal of Management**, 6(1), 105-127.

AL-KHATİB, Muna Mahmou (2018). **Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan**. Middle East University. Doctoral dissertation.

ALPAR. Orcan (2012). **Kaos Teorisi ve Kaotik İşletme Uygulamalar**. İstanbul Üniversitesi. Doktora tezi.

ALTUN, Sadegül Akbaba (2001). "Kaos ve Yönetim". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 28(28), 451-469.

ANAND, Gopesh, Eric C. Larson, and Joseph T. Mahoney. (2020). "Thomas Kuhn on paradigms". **Production and Operations Management**, 29(7), 1650-1657.

ANAND, N., and Richard L. Daft (2007), "What is the Right Organization Design?" **Organizational Dynamics**, 36(4), 329-344.

ANDREWS, Kenneth Richmond (1971). **The concept of corporate strategy**. New York.

ANDREWS, Kenneth Richmond (1980). **The Concept of Corporate Strategy**, 2nd Edition. Dow-Jones Irwin.

ANDREWS, Kenneth Richmond (1997). "The concept of corporate strategy". In **Resources, Firms, and Strategies: A Reader in The Resource-Based Perspective**, Ed. Nicolai J. Foss, Oxford University Press, 2005, s. 52.

ANDREWS, Kenneth Richmond and C. Roland Christensen (1965). **Business policy. Text and Cases**, Homewood, 111.

ANSOFF, H. Igor. (1957). **Strategies for diversification**. Harvard business review, 35(5), 113- 124.

ANSOFF, H. Igor. (1965). **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies.

ANSOFF, H. Igor. (1979). **Strategic Management** (1979, Palgrave Macmillan UK)

ARICIOĞLU, Mustafa Atilla and Büşra Yiğitol (2019). "Paradigm Change in Strategic Management". **In Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics** (pp. 179-195). IGI Global.

ARICIOĞLU, Mustafa Atilla and Büşra Yiğitol (2020). "Strategic Management in SMEs in the Context of Clustering". **In Challenges and Opportunities for SMEs in Industry 4.0** (pp. 183-204). IGI Global.

ARICIOĞLU, Mustafa Atilla and Osman Nurullah Berk (2022). "A Comparative Proposal on Learning the Chaos to Understand the Environment." **Chaos Theory and Applications** 4.1 (2022): 19-25.

ARICIOĞLU, Mustafa Atilla ve Hüseyin Çağatay Karabıyık (2019). "Örgütlerin geleceğine bir önerme olarak kaos teorisi ve kaos olgusunu anlamak". **Medeniyet ve Toplum Dergisi**, 3(2), 145-156.

ARICIOĞLU, Mustafa Atilla, Büşra Yiğitol and Aylin Yılmaz (2020). "Endüstri 4.0 Üzerine Yöntem ve Literatür Çalışması: Türkiye'deki Lisansüstü Tez Çalışmaları". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (57), 327-358.

ASCH, David (1992). "Strategic Control: A Problem Looking For a Solution". **Long Range Planning**, 25(2), 105-110.

ASHBY, William Ross (1956). **An Introduction to Cybernetics**. London: Chapman & Hall.

ATHERTON, Andrew, and Paul Hannon. (1997). "Strategic Awareness And The Process of Innovation. *Journal of Enterprising Culture*, 5(02), 193-208.

AUGUSTINUS (1997). **İtiraflar**. (D. Pamir, Çev.) İstanbul: Temuçin.

AUSTIN, Barbara (1993). "Turning Points. Creating Strategic Change in Corporations". **The Executive**, Vol. 7, No. 1), pp. 106-108

AVERINA, Tatyana, et al. (2021). "Impact of digital technologies on the company's business model." **E3S web of conferences**. Vol. 244. EDP Sciences, 2021.

AYHÜN, Sena Erden (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları". **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 93-112.

BAKOĞLU, Refika, and Esra Dinç Özcan (2010). "İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi". **Öneri** (9 (34), 57.

BANGER, Gürcan (2018). **Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme**. Dorlion Yayınları.

BARBER, Benjamin (1996). **Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism are Reshaping the World**. New York: Ballantine Books.

BARCA, Mehmet (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi". **Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi**, 5(1).

BAROTO, Mas Bambang, Nader Arvand, and Fauziah Sh Ahmad (2014). "Effective Strategy Implementation". **Journal of Advanced Management Science Volume**, 2(1), 50-54.

BARRINGER, Bruce R., and Allen C. Bluedorn (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management". **Strategic management journal**, 20(5), 421-444.

BAUMAN, Zygmunt (1999). **Küreselleşme** (Çev. Abdullah Yılmaz). Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

BEAVERSTOCK, Jonathan V., Richard G. Smith, and Peter J. Taylor. (2000). "World-City Network: A New Metageography?". **Annals of the Association of American Geographers**, 90(1), 123-134.

BECHTOLD, Brigid L. (1997). "Chaos Theory as a Model for Strategy Development". **Empowerment in organizations**, 5(4).

BHUSHAN, Navneet and Kanwal Rai, (2004). **The Analytic Hierarchy Process. Strategic Decision Making: Applying The Analytic Hierarchy Process**. Springer.

BISWAS, Hena Rani, Md. Maruf Hasan and Shujit Kumar Bala (2018). "Chaos theory and its applications in our real life". **Barishal University Journal Part**, 1(5), 123-140..

BİÇİCİ, Fırat. (2016). "Kaos Teorisi, Determinizm ve Yeni Bilim Paradigması Sürecinde Sosyal Bilimler ve Turizm Araştırmaları Açısından Önemi". **Turizm Akademik Dergisi**, 3(1), 29-38.

BİLHAN, Dilek Şahiner. (2007) "19. Yüzyıl avrupa resminde zaman kavramının anlamsal değişimi." *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 20.1.

BLOCH, Marc (2015). **French Rural History An Essay on its Basic Characteristics**. Routledge.

BLONDÉ, Bruno, and Gerrit Verhoeven (2013). "Against the clock: time awareness in early modern Antwerp", **Continuity and Change**, 28(2), 213

BLOODGOOD, James M., and J. L. Morrow Jr.(2003). "Strategic Organizational Change: Exploring The Roles of Environmental Structure, Internal

Conscious Awareness And Knowledge." **Journal of Management Studies** 40.7, 1761-1782.

BOCCALETTI, Stefanos, et al. (2000). "The Control of Chaos: Theory and Applications". **Physics reports**, 329(3), 103-197.

BOIRAL, Olivier, Charles Baron, and Olen Gunnlaugson (2014). "Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study Among Canadian SMEs". **Journal of Business Ethics**, 123(3), 363-383.

BOISSAY, Frederic, and Phurichai Rungcharoenkitkul. (2020). "Macroeconomic effects of Covid-19: an early review". **Bank for International Settlements**, 7.

BONN, Ingrid, and Chris Christodoulou (1996). "From Strategic Planning to Strategic Management". **Long Range Planning**, 29(4), 543-551.

BRYNJOLFSSON, Erik, and Andrew McAfee. (2014). **The Second Machine Age: Work, Progress, And Prosperity in A Time of Brilliant Technologies**. WW Norton & Company.

BRYSON, John M (2018). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. John Wiley & Sons.

BRYSON, John M., and Farnum K. Alston. (2004). **Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations** (Vol. 1). John Wiley & Sons.

BURNES, Bernard (2005). "Complexity Theories and Organizational Change". **International Journal of Management Reviews**, 7(2), 73-90

BUSETTO, Loraine, Wolfgang Wick, and Christoph Gumbinger (2020). "How to Use and Assess Qualitative Research Methods". **Neurological Research and Practice**, 2(1), 1-10.

BÜLBÜL, Kudret. (2009). "Kültür ve Medeniyet Tartışmalarına Türkiye'den Bakmak" içinde **Küreselleşme Temel Metinler** (Ed. Kudret Bülbül). Orion Kitapevi.

BÜLBÜL, Kudret. (2009). "Küreselleşme, kültür ve kimlik krizi" içinde **Küreselleşme Temel Metinler** (Ed. Kudret Bülbül). Orion Kitapevi.

BÜLBÜL, Kudret. (2009). **Küreselleşme Temel Metinler**. Orion Kitapevi.

CANIA, Luftim (2014). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance". **Economia. Seria Management**, 17(2), 373-383.

CARLSON, F. Paul (1990). "The long and short of strategic planning". **Journal of Business Strategy**, 11(3).

CASCIO, Wayne F. (1993). "Downsizing: What do we know? What have we learned?". **Academy of Management Perspectives**, 7(1), 95-104.

CASTELLS, Manuel (2008). **Enformasyon Çağı Ekonomi, Toplum ve Kültür** Cilt-1, Ağ. İstanbul Bilgi Üniversitesi.

CASTELO-BRANCO, Isabel, Frederico Cruz-Jesus, and Tiago Oliveira (2019). "Assessing Industry 4.0 Readiness in manufacturing: Evidence for the European Union". **Computers in Industry**, 107, 22-32.

CATTANI, Mauro, et al. (2016). "Deterministic Chaos Theory: Basic Concepts". **Revista Brasileira de Ensino de Física**, 39.

CESPEDES, Frank V., and Nigel F. Piercy. (1996). "Implementing marketing strategy". **Journal of Marketing Management**, 12(1-3), 135-160.

CHAFFEE, Ellen Earle (1985). "Three Models of Strategy". **The Academy of Management Review**, 10(1), 89-98.

CHANDA, Nayan. (2009). **Küreselleşmenin Sıradışı Öyküsü: Tacirler, Vaizler, Maceraperestler ve Savaşçılar Globalizmi Nasıl Şekillendirdiler**. ODTÜ Yayıncılık.

CHANDLER, Jr, Alfred D. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise**, Cambridge, Mass: MIT Press.

CHARLES, Nyangara Asaka, Patrick B. Ojera, and Oima David. (2015). "Factors Influencing Choice of Strategic Management Modes of Small Enterprises". **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 4(1), 4.

CHOUDARY, Sangeet, Geoffrey G. Parker and Marshall W. Van Alstyne (2016). "Ürün Hatları, Platformlar ve Stratejinin Yeni Kuralları" içinde **Strateji 2**. Optimist Yayınları.

CONNER, Kathleen R., and Coimbatore K. Prahalad (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". **Organization science**, 7(5), 477-501.

COOPER, Richard N. (1987). **Economic Policy in an İnterdependent world**. MIT Press Books, 1.

CRESWELL, John W., and J. David Creswell (2018). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications.

CÜREOĞLU, Mehmet. (2010). **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama**. İnönü Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

ÇELİK, Adnan, Fatmahan İpek Çınar, Hande Ulukapı Yılmaz (2019). “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon ve Vizyonun Yeri ve SWOT İle Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi Araştırması”. **Ereğli International Science and Academic Congress**.

ÇELİK, Vehbi (1994). “Etkili bir okul için stratejik yönetim”. **Eğitim ve Bilim**, 18(93).

ÇELİKKOL, Hakan, and Nasif Özkan (2015). “Karbon Piyasaları ve Türkiye Perspektifi”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (31).

ÇIRAKLI, Ümit, Sema Dalkılıç, and Tansel Hacıhasanoğlu (2017). “Kaos teorisi, karmaşıklık teorisi, karmaşık uyarlamalı sistemler: Sağlık hizmetleri açısından bir derleme”. **International Journal of Academic Value Studies**, 3(16), 330-343.

ÇUBUKCU, Murat (2018). “Strateji ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar”. **Sakarya İktisat Dergisi**, 7(3), 79-99.

DAFT, Richard L., and Norman B. Macintosh.. (1984). “The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation”. **Journal of management**, 10(1), 43-66.

DAI, Li, et al. (2014). “Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking”. **Journal of Business Venturing**, 29(4), 511-524.

DAS, Tushar K. (1987). “Strategic planning and individual temporal orientation”. **Strategic Management Journal**, 8(2), 203–209.

DAS, Tushar K. (1991). “Time: The hidden dimension in strategic planning”. **Long Range Planning**, 24(3), 49-57.

DAŞTAN, Uğur (2013). **Bilimin Tarihsel Gelişim Sürecinde Thomas Samuel Kuhn’un Bilim Felsefesinin Yeri**. Atatürk Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

DAVID, Fred R. (2013). **Strategic management: Concepts and cases**. Harlow, UK: Pearson

DE BONO, Edward (1996). **Rekabet üstü**. Remzi kitabevi.

DE BONO, Edward (2000). **Rekabet Üstü** (Çev. O. Özel), 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

DE WITT, Bob. ve Ron Meyer (1998). *Strategy: Process, Content, Context*. London: International Thomson Publishing Company.

DEBNATH, Tanmoy Kumar (2022). "The Effect of Chaos Theory in the Field of Business: A Review." *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering* 3.05, 88-92.

DELİORMAN, Refika Bakoğlu ve Esra Dinç Özcan. (2010). "İşletme düzeyinde strateji paradokslarının mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi". *Öneri*, 9(34), 57.

DELLER, Steven, et al. (2009). "Research on the economic impact of cooperatives". *University of Wisconsin Center for Cooperatives*, 231, 232-3.

DERELİ, Türkay ve Alptekin Durmuşoğlu (2006). "İşletmelerde kaos yönetimi." *Journal of İstanbul Kültür University*, 3,s.2

DIBRELL, Clay, Justin B. Craig, and Donald O. Neubaum. (2014). "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance". *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.

DIKSTERHUIS, Marjolijn S., Frans AJ Van den Bosch, and Henk W. Volberda. (1999), "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution", *Organization Science*, 10(5), 569-582.

DIXIT, Avinash K and Barry J. Nalebuff (2015). *Stratejik Düşünme: İş, Politika Ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*. Sabancı Üniversitesi Yayınları.

DİNÇER, Ömer. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayın, İstanbul, 9. Baskı.

DİRLİK, Arif (2009). *Kriz, Kimlik ve Siyaset Küreselleşme Yazıları*. İletişim Yayınları.

DİRLİK, Arif (2012). *Küreselleşmenin sonu mu?*. Ayrıntı yayınları.

DOGARAWA, Ahmad Bello (2010). "The role of cooperative societies in economic development". *SSRN*.

DOWNES, Andrew S. (2001). "Long-term planning: institutional action and restructuring in the Caribbean". En: *Basic planning functions: a presentation of three papers prepared by Caribbean experts-LC/CAR/G. 651-2001-p. 61-78*.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1942). *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*. New York: The John Day Company, 298.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. Harper Business.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1973), **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. NY: Truman

DRUCKER, Peter Ferdinand (1996). **Yeni Gerçekler**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1998). **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim** (Çev: Toksöz B). Yönetim Dizisi, İstanbul.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1999). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

DULLIEN, Sebastian. (2018). “Shifting Views on Trade Liberalisation: Beyond Indiscriminate Applause”. **Intereconomics**, 2018(3).

EARLE, Edward Mead (2015). **Modern Stratejinin Ustaları**. Doruk Yayınevi.

EISENHARDT, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin (2000). “Dynamic capabilities: what are they?”. **Strategic management journal**, 21(10-11), 1105-1121.

EISENHARDT, Kathleen M., and Mark J. Zbaracki. (1992). “Strategic decision making”. **Strategic Management Journal**, 13(S2), 17–37.

EISENHARDT, Kathleen M., Nathan R. Furr, and Christopher B. Bingham (2010).”CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments”. **Organization science**, 21(6), 1263-1273.

ELIAS, Norbert (2020). **Zaman Üzerine**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000, s.46.

EPPINK, D. Jan (1978). “Planning for strategic flexibility”. **Long Range Planning**, 11(4), 9–15.

ERDOĞAN, Hamit (2012). “Karmaşa, Karmaşıklık ve Eğitim İlişkisi/The Relationship Between Chaos And Education”. **Journal of History Culture and Art Research**, 1(2), 87-136.

EREN, Erol., Selim Aren ve Lütüfihak Alpkan (2000). İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 1(1), 96-123

ERTZ, Myriam, Fabien Durif, and Manon Arcand (2016). “Collaborative consumption or the rise of the two-sided consumer”. **International Journal of Business and Management**, 4(6), 195-209.

FARJOUN, Moshe (2002). “Towards an organic perspective on strategy”. **Strategic management journal**, 23(7), 561-594.

FLOYD, Steven W., and Bill Wooldridge (1992). “Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation”. **Academy of Management Perspectives**, 6(4), 27-39.

FOSSEY, Ellie, et al. (2002). “Understanding and evaluating qualitative research”. **Australian and New Zealand Journal of Psychiatry**, 36, 717–732.

FRANTZ, Emily, et al. (2017). “SMEs: The effects of strategic management”. In **Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)**, 2017 IEEE (pp. 388-393). IEEE.

FRASE, Peter (2018). **Dört Gelecek. Kapitalizmden sonra hayat**. KOÇ Üniversitesi Yayınları.

FREEDMAN, Lawrence (2018). **Strateji. Çevirenler: Belkıs Çorakçı Dişbudak ve Taciser Belge**, Alfa Tarih Yayıncılık, İstanbul.

FRIEDMAN, Lawrence M. (2002). **Yatay toplum** (Vol. 53). Kültür Yayınları.

FUKUYAMA, Francis (2002). **Tarihin sonu mu?**. Vadi yayınları.

FUKUYAMA, Mayumi. (2018). “Society 5.0: Aiming for a new human-centered society”. **Japan Spotlight**, 27, 47-50.

GALLEGO-BONO, Juan Ramón, and Rafael Chaves-Avila (2020). “How to boost clusters and regional change through cooperative social innovation”. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, 33(1), 3108-3124.

GALLEGO-BONO, Juan Ramón, and Rafael Chaves-Avila. (2016). “Innovation cooperative systems and structural change: An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases”. **Journal of business research**, 69(11), 4907-4911.

GAMBLE, John, Arthur Thompson, Margaret Peteraf (2013). **Essentials of strategic management The quest for competitive advantage**. McGraw-HillIrwin.

GEDİK, İsmet. (1998). “Dünyanın oluşumundan insanlığın gelişimine: Değişimler ve Dönüşümler”. **Jeoloji Mühendisliği Dergisi**, 21(1), 75-139.

GIBSON, Rowan (1997). “İşi Yeniden Düşünmek”. İçinde **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, Birinci Baskı: İstanbul, Eylül.

GINSBERG, Ari (1988). “Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions”. **Strategic Management Journal**, 9, 559–575.

GLAISTER, Keith W., and J. Richard Falshaw. (1999). “Strategic planning: still going strong?”. **Long Range Planning**, 32(1), 107-116.

GLEICK, James (1987). Kaos, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara

GLEICK, James (1997). Kaos. Tubitak Yayınları.

GOKSOY, Suleyman (2019). “Paradigma ve Paradigmalar”. **Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi**, 1(1), 1-15.

GORDON, Jessica. (2004). “Non-Traditional Analyses of Cooperative Economic Impacts: Preliminary Indicators and a Case Study.” **Review of International Co-operation**, 97 (1): 6–21.

GOULIELMOS, Alexander M., and Constantinos B. Giziakis (2002). “Marine Accident Prevention: An Evaluation of the ISM code by the Fundamentals of the Complexity Theory”. **Disaster Prevention and Management**; 11, 1; p.20)

GRANT, Robert M. and Jordan, Judith J. (2015). **Foundations of Strategy**. Wiley

GREENSPAN, Alan. (2008). **Türbülans Çağı Yeni Dünya Serüveni**. Boyner Yayınları.

GRINT, Keith. (1997). “Chaos, Culture, and Evolution: The Configuration of Organization”. In **Fuzzy management: Contemporary ideas and practices at work**. Oxford University Press.

GROVE, Andrew S (1997). **Yalnızca Paranoyaklar Ayakta Kalır**. (Çev. Özlem Dinçal ve Ferma Lekesizalın). Sistem Yayıncılık.

GUEHENNO, Jean (1998). “The impact of globalisation on strategy”. **Survival**, 40(4), 5-19.

GÜÇLÜ, Nezahat (2003). “Stratejik yönetim”. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2).

GÜNEŞ, Bilal (2003). “Paradigma Kavramı Işığında Bilimsel Devrimlerin Yapısı Ve Bilim Savaşları: Cephelerdeki Fizikçilerden Thomas S. Kuhn ve Alan D. Sokal”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1(1).

GÜRBÜZ, Cennet, Özlem, Nilüfer Karataş ARACI ve İsmail BEKÇİ (2019). “Dünya’da ve Türkiye’de Karbon Ticareti ve Karbon Muhasebesi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(28), 424-438.

HAFEEZ, Khalid, YanBing Zhang, and Naila Malak (2002). “Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence”. **IEEE transactions on engineering management**, 49(1), 28-35.

HAK, Tony (2007). "2 Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek." **Kwalitatief onderzoek**. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. 13-25.

HALİS, Muhsin, Mehmet Sariisik, and Oguz Turkey (2010). "Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul". **Journal of Global Strategic Management**, 8, 160-170.

HALLINGER, Philip, and Claud E. McCary (1990). "Developing the strategic thinking of instructional leaders". **The Elementary School Journal**, 91(2), 89-108.

HAMBRICK, Donald C. (1981). "Strategic awareness within top management teams". **Strategic Management Journal**, 2(3), 263-279.

HAMEL, Gary (1998). **Strateji Bir Devrimdir**. Capital Yönetim Dizisi, 2.

HAMEL, Gary, and Coimbatore K. Prahalad (1989). **Strategic intent**. Harvard Business Review May–June, 63–76.

HAMEL, Gary, and Coimbatore K. Prahalad (1993). "Strategy as stretch and leverage". **Harvard business review**, 71(2), 75-84.

HAMEL, Gary, and Coimbatore K. Prahalad (1996). **Geleceği Kazanmak**. (Çev. Zülfü Dicleli). Inkilap Yayıncılık.

HAMEL, Gary, Yves L. Doz, and Coimbatore K. Prahalad (1989). "Collaborate with your competitors and win". **Harvard business review**, 67(1), 133-139.

HARFORD, Tim (2019). **Modern ekonomiyi şekillendiren elli icat**. Pegasus Yayıncılık

HARVEY, David (1990). **The condition of postmodernity** (Vol. 14). Oxford: Blackwell.

HAX, Arnolde C. (1990). "Redefining the concept of strategy and the strategy formation process". **Planning review**, 18(3), 34-39.

HAYLES, N. Katherine (1990). **Chaos bound: Orderly disorder in contemporary literature and science** (1st Ed). USA: Cornell University Press.

HEL FAT, Constance E., and Margaret A. Peteraf. (2009). "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path". **Strategic Organization** 7(1): 91–102.

HEYLIGHEN, Francis. (2008). "Complexity and self-organization". **Encyclopedia of library and information sciences**, 3, 1215-1224.

HIJMANS, Ellen, and Marina Kuyper. (2007). "4 Het halfopen interview als onderzoeksmethode." **Kwalitatief onderzoek**. Bohn Stafleu van Loghum, Houten. 43-51

HILBORN, Robert C. (1994). **Chaos and Nonlinear Dynamics**. New York: Oxford University Press

HITT, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson (2012). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Publisher: Cengage Southwestern Publishing Co.

HOFER, Charles W. (1973). "Some preliminary research on patterns of strategic behavior". In **Academy of Management Proceedings** (Vol. 1973, No. 1, pp. 46-54). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

HOFER, Charles Warren, and Dan Schendel. (1978). **Strategy formulation Analytical concepts**. West Publ

HOOKER, Cliff. (2011). "Introduction to Philosophy of Complex Systems: A: Part A: Towards a framework for complex systems". In **Philosophy of complex systems** (pp. 3-90). North-Holland.

HOROVITJZ, Jaques H. (1979). 'Strategic control: a new task for top management'. **Long Range Planning**, 12, 3, 2-7

HREBINIAK, Lawrence G., and William F. Joyce (1984). **Implementing strategy**. Macmillan,.

HUNGER, J. David, and Thomas L. Wheelen (2003). **Essentials of strategic management**. Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.

HUTCH, Richard A. (1997). **The meaning of lives: Biography, autobiography and the spiritual quest**. London, UK: Cassell.

JANSEN, Harrie. (2007). "Systematiek en toepassing van de kwalitatieve survey." **Kwalitatief onderzoek**. Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2007. 27-41.

JORGENSEN, Sven Erik and Brian Fath (2008). **Encyclopedia of ecology**. Newnes.

JOYCE, Paul, and Adrian Woods.(2001). **Strategic management: A fresh approach to developing skills, knowledge, and creativity**. Kogan Page.

KABUE, Lydia Wanjiru, and James M. Kilika. (2016). "Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework". **Journal of management and strategy**, 7(1), 98-108.

KAHVECİ, Eyüp (2008) "Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli". **Verimlilik Dergisi**, (4), 7-30.

KALPANDE, S. D., R. C. Gupta, and M. D. Dandekar, "A SWOT analysis of small and medium scale enterprises implementing total quality management," in **International Journal of Business, Management and Social Science**, vol. 1, No. 1, pp: 59-64, 2010.

KAPLAN, Abraham, and Joseph M. Goldsen (1965). "The reliability of content analysis categories". In Harold D. Lasswell, Nathan Leites, & Associates (Eds.), **Language of politics: Studies in quantitative semantics** (pp. 8 3-1 12). Cambridge: MIT Press

KARGER, Delmar W., and Zafar A. Malik (1975). "Long range planning and organizational performance". **Long Range Planning**, 8(6), 60-64.

KARLSSON, Charlie, and Ola Olsson. (1998). "Product Innovation in Small and Large Enterprises", **Small Business Economics** 10.

KARSAVURAN, Seda (2013). "Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı'nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı". **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 16(2), 69-89.

KAVUNCU, Yusuf Okan (2009). "Kalkınmacılık ve küreselleşmeden sonrası ne?". içinde **Küreselleşme Temel Metinler** (Ed. Kudret Bülbül). Orion Kitapevi.

KAYA, Nihat & Mehmet Aytekin (2003). "KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama". **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 5.

KELLERT, Stephen H. (1992). "A Philosophical Evaluation of the Chaos Theory "Revolution". **Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association**, 2: 33-49

KENNEDY, Paul (2001). **Büyük Güçlerin Yükseliş ve Çöküşü**. Çev: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Yayınları.

KILCI, Hakan (2013). **Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim uygulamaları: Tokat ili imalat KOBİ'leri üzerinde bir çalışma**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Yüksek Lisan Tezi.

KILIÇ, Birce (2010). **Kaos teorisi ve ekonomiye uygulanabilirliği üzerine bir yaklaşım**. İstanbul Üniversitesi. Yüksek Lisans.

KIRIM, Arman (2004). **Yeni dünyada strateji ve yönetim**. Sistem Yayıncılık.

KITSIOS, Fotis, and Maria Kamariotou. (2021). "Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda". **Sustainability**, 13(4), 2025.

KİRACI, Hakan ve Aydın Kayabaşı (2017). “Yeni Nesil Bir Ekonomik Sistemin Ülkemizdeki Potansiyeli: Paylaşım Ekonomisindeki İş Modeli Örneklerinin İrdelenmesi”. **Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi**, 2(4), 75-90.

KOÇAK, Recep (2020). “Beşinci Sanayi Devrimi Toplum 5.0 ve Yapay Zekâ Kültürü”. **Uluslararası Halkbilimi Araştırmaları Dergisi**, 3(5), 1-17.

KOLMOGOROV, Andrey Nikolaevich (1941). “The local structure of turbulence in incompressible viscous fluid for very large Reynolds numbers”. **Cr Acad. Sci. URSS**, 30, 301-305.

KORTMANN, Sebastian, et al. (2014).”Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities”. **Journal of Operations Management**, 32(7-8), 475-490.

KOTLER, Philip (1984). **Marketing Management: Analysis, Planning, and Control**, 5th ed., Prentice-Hall.

KOTLER, Philip and J. A. Caslione (2011). **Kaos Yönetimi** (Çev. Kıvanç Dündar). İstanbul: Optimist.

KRAUS, S. A. S. C. H. A. (2007). **Strategic planning in new ventures and young SMEs**. 21st Century Management-A Reference Handbook, 73-81.

KRIPPENDORFF, Klaus (1980). **Content Analysis: An Introduction to its Methodology**, London: Sage.

KURZWEIL, Ray (2006). “Reinventing humanity: the future of machine-human intelligence”. **The Futurist**, 40(2), 39.

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam (2008). “Stratejik planlama süreci”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 16(2), 403-412.

LAFFAN, Brigid (1982). “Policy implementation in the European community: The European social fund as a case study”. **J. Common Mkt. Stud.**, 21, 389.

LANDAU, Lev D. (1944). "On the problem of turbulence." **Dokl. Akad. Nauk USSR**. Vol. 44. 1944.

LAYBOURN-LANGTON, Laurie, and Michael Jacobs (2018). “Paradigm Shifts in Economic Theory and Policy”. **Intereconomics** 2018(3).

LECHMAN, Ewa, and Adam Marszk. (2019). **ICT-Driven Economic and Financial Development: Analyses of European Countries**. Academic Press..

LEE, Tien Ming, et al. (2015). “Predictors of public climate change awareness and risk perception around the World”. **Nature climate change**, 5(11), 1014-1020.

LEVY, David. (1994). "Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications". **Strategic Management Journal**, 15, 167-178.

LIEBER, Robert J., and Ruth E. Weisberg. (2002). "Globalization, culture, and identities in crisis". **International Journal of Politics, Culture, and Society**, 16(2), 273-296.

LINDGREN, Mats, and Hans Bandhold. (2003). **Scenario planning**. Palgrave Macmillan, NYC

LLORA, Miguel B., and Juan Francisco Cordero. (2016). "Using chaos theory as a framework to explain the nature of complexity in contemporary organizations". **Revista Economía y Política**, 39-56.

LOEWENSTEIN, George, Ted O'Donoghue, and Matthew Rabin (2003). "Projection bias in predicting future utility". **The Quarterly Journal of Economics**, 118(4), 1209-1248.

LORANGE, Peter (1998). "Strategy implementation the new realities". **Long range planning**, 31(1), 18-29.

LORANGE, Peter, and Richard F. Vancil. (1976). **How to design a strategic planning system** (pp. 75-81). Graduate School of Business Administration, Harvard University.

LORENZ, Edward N. (1963). "Deterministic nonperiodic flow". **Journal of atmospheric sciences**, 20(2), 130-141.

MACHIAVELLI, Niccolò (2008). **Savaş Sanatı**, Çev. Nazım Güvenç, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.

MAKRIDAKIS, Spyros. (2017). "The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms". **Futures**, 90, 46-60.

MANN, Steven R. (1992). **Chaos theory and strategic thought**. Army War Coll Carlisle Barracks PA.

MARKS, Howard (2020). **Ekonomilerde ve piyasalarda dalgaları yönetmek**. Scala Yayıncılık.

MARTINET, Alain-Charles. (2010). "Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff." **Technological Forecasting and Social Change**, 77(9), 1485-1487.

MCCLURE, Bud A. (2005). **Putting a new spin on groups: The science of chaos**. Psychology Press.

MCLUHAN, Marshall, Bruce R. Powers, (2020). **Global Köy. 21. Yüzyılda yeryüzü yaşamında ve medyada meydana gelecek dönüşümler**. Scala Yayıncılık.

MCMILLAN, Elizabeth (2004) **Complexity, Organizations and Change**, London and Newyork, Routledge, Taylor and Francis Group.

MCNEILLY, Mark R. (2011). **Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers**. Oxford University Press, USA;

MINTZBERG, Henry (1978). **Patterns in strategy formation**. *Management science*, 24(9), 934-948.

MINTZBERG, Henry (1987). "The strategy concept I: Five Ps for strategy". **California management review**, 30(1), 11-24.

MINTZBERG, Henry (1987a). "The strategy concept II another look at why organizations need strategies". **California management review**, 30(1), 25-32.

MINTZBERG, Henry (1990). "The design school reconsidering the basic premises of strategic management". **Strategic management journal**, 11(3), 171-195.

MINTZBERG, Henry (1994). "The fall and rise of strategic planning". **Harvard business review**, 72(1), 107-114.

MINTZBERG, Henry (1998). **The manager's job: Folklore and fact. In Harvard business review on leadership**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

MINTZBERG, Henry, Ahlstrand Bruce and Joseph Lampel, (1998). **Strategic safari. A guided Tour through the Wilds of Strategic Management**, London: Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry, and James A. Waters (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". **Strategic management journal**, 6(3), 257-272.

MIŠANKOVÁ, Mária, and Katarína Kočišová (2014). "Strategic implementation as a part of strategic management". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 110, 861-870.

MITLETON-KELLY, Eve (2003) "Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures" Mitleton-Kelly, E. (eds.) **Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organisations**, Netherlends, Pergamon.

MORDEN, Tony (2007). **Principles of strategic management**. Ashgate Publishing Limited.

MORGAN, Garet (1997). **Images of organization**. Sage Publication

MORGAN, Malcolm J. (1993). "How corporate culture drives strategy". **Long Range Planning**, 26(2), 110-118.

MUSIAD (2005). **Kobi'ler için rekabet ve büyüme stratejileri**. Bilge Matbaacılık.

MUTHUSAMY, Vinod, et al. (2020). "Do's and Don'ts for Human and Digital Worker Integration". **arXiv preprint arXiv:2010.07738**.

NADKARNI, Sucheta, and Vadake K. Narayanan. (2007). "Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed". **Strategic management journal**, 28(3), 243-270.

NAGY, Ádám, and Attila Kölcsey. (2017). "Generation alpha: Marketing or science?". **Acta Technologica Dubnicae**, 7(1), 107-115.

NAMAKI, Zohre (2018). "The application of chaos management theories in organization". **International Journal of Management Technology**, 5(1), 39-45.

NAMVAR, Morteza, et al. (2018). "Simplifying sense-making: Concept, process, strengths, shortcomings, and ways forward for information systems in contemporary business environments". **Australasian Journal of Information Systems** 22, 1-10.

NEMBARD, Jessica Gordon (2014). "The benefits and impacts of cooperatives". **Grassroots Economic Organizing (GEO) Newsletter**, 2.

NIEMI, Erkka (2017). **The Impact of Technology on the Strategic Management of a Knowledge-Intensive Project Organization: Action Design Research of a Competence Management System**. Aalto University.

NOBLE, Charles H. (1999). "The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research". **Journal of business research**, 45(2), 119-134.

NUTT, Paul C., and Robert W. Backoff (1987). "A Strategic Management Process for Public and Third-Sector Organizations". **Journal of the American Planning Association**, 53(1), 44-57.

OERLEMANS, Leon AG, Marius TH Meeus, and Frans WM Boekema (2001). "Firm Clustering and Innovation: Determinants and Effects". **Papers in regional science**, 80(3), 337-356.

OESTREICHER, Christian (2007). "A history of Chaos Theory". **Dialogues in clinical neuroscience**, 9(3), 279.

OKUMUS, Fevzi (2001). "Towards a Strategy Implementation Framework". **International journal of contemporary hospitality Management**. 13(7), 327-338.

ÖMAE, Ken'ichi, and Kenichi Ohmae (1995). **The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies**. Simon and Schuster.

ONDAY, Ozgur (2019). “Japan’s society 5.0: going beyond industry 4.0”. **Business and Economics Journal**, 10(2), 2-7.

ÖNDEŞ, Turan, Erdoğan Kaygın ve Ceyda Yerdelen Kaygın (2011). “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(2), 123-136.

ÖNİŞ, Ziya, Caner Bakır and Fikret Şenses (2013). **Küresel Kriz ve Yeni Ekonomik Düzen: Ülke Deneyimleri Işığında**. İletişim Yayıncılık.

ÖZALP, Sevinç Soyocak (2011). “Peter Ferdinand Drucker’ın Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi”. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 3(2), 155-168

ÖZCAN, Abdulvahap (2006). **Ağ ekonomisinde teknoloji ve rekabet ilişkisinin analizi**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi.

ÖZDEMİR, Haluk (2009). “Cihad McDünyaya karşı: küreselcilik ve kabilecilik dünyayı yeniden şekillendiriyor”. içinde **Küreselleşme Temel Metinler** (Ed. Kudret Bülbül). Orion Kitapevi.

ÖZER, M. Akif (2015). “İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (14).

ÖZGENER, Şevki (2003). “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20).

ÖZTÜRK, Feza (2001). “Küreselleşme-Yeni Dünya Düzeni”. **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, 2,

ÖZTÜRK, Gülcennet (2017). “Sözlü İletişimden Matbaaya: İletişim Devrimleri ve Toplum”. **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, 7(2), 320.).

PACIOS, Ana R. (2004). “Strategic plans and long-range plans: is there a difference?”. **Library Management**, 25(6-7), 259-269.

PAPULOVA, Zuzana, and Andrea Gazova (2016). “Role of strategic analysis in strategic decision-making”. **Procedia Economics and Finance**, 39, 571-579

PARIDA, Vinit, et al. (2017). “Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship”. **Entrepreneurship & Regional Development**, 29(1-2), 94-115.

PEARCE, John A., and Richard B. Robinson (2008). **Formulation, implementation and control of competitive strategy**. The McGraw-Hill.

PEARCE, John A., and Richard B. Robinson (2015) **Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol**. (Çev: Barca M.). Nobel Yayınevi.

PEARCE, John A., Richard Braden Robinson, and Ram Subramanian (2000). **Strategic management: Formulation, implementation, and control**. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.

PENCARELLI, Tonino, Elisabetta Savelli, and Simone Splendiani. (2008). “Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs)”. In paper **presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics**, 81-98.

PENNINGS, Johannes M. (1985). “Introduction: on the nature and theory of strategic decisions”. In Pennings, J.M. (Ed.), **Organisation Strategy and Change**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1–34.

PETER, Tom (1987). **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**. Harper Perennial.

PETROV, Valery, Bo Peng, and Kenneth Showalter. (1992). “A map-based algorithm for controlling low-dimensional chaos”. **The Journal of Chemical Physics**, 96(10), 7506-7513.

PETTIGREW, Andrew M. (1992). “The character and significance of strategy process research”. **Strategic Management Journal**, 13, 5–16.

PHELPS, Corey, Ralph Heidl, and Anu Wadhwa (2012). “Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda”. **Journal of management**, 38(4), 1115-1166.

PIEST, Bert (1994), “Planning Comprehensiveness and Strategy in SME’s”, **Small Business Economics**, 6(5), ss.387-395.

POAZI, Francis Deinmodei W., Jasmine O. Tamunosiki-Amadi, and Maurice Fems. (2017). “The resource-base view of organization and innovation: Recognition of significant relationship in an organization”. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 11(3), 692-699.

POISTER, Theodore H. (2010). “The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance”. **Public Administration Review**, 70(s1).

POISTER, Theodore H., and Gregory D. Streib (1999). “Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes”. **Public Productivity & Management Review**, 308-325.

PORTER, Michael E. (1980). **Competitive Strategy**. New York.

PORTER, Michael E. (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". **Academy of management review**, 6(4), 609-620

PORTER, Michael E. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.

PORTER, Michael E. (1986). **Competitive Strategy**. Harvard Business School Press

PORTER, Michael E. (1989). "From competitive advantage to corporate strategy". In **Readings in strategic management** (pp. 234-255). Palgrave, London

PORTER, Michael E. (1996). **What is strategy**. Published November.

PORTER, Michael E. (1997). "Yarının Avantajlarını Yaratmak". **Geleceği Yeniden Düşünmek**, 45-55.

PORTER, Michael E. (1998). **Clusters and the new economics of competition** (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

PORTER, Michael E. (2003). "Clusters and regional competitiveness: Recent learnings". In **International Conference on Technology Clusters, Montreal, Canada** (Vol. 7, pp. 2007-2013).

PORTER, Michael E. (2008). "The five competitive forces that shape strategy". **Harvard business review**, 86(1), 78-93

POSADA, Jorge, et al. (2015). "Visual computing as a key enabling technology for industrie 4.0 and industrial internet". **IEEE computer graphics and applications**, 35(2), 26-40.

POURNASIR, Shahin (2013). "Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran". **Journal of International Studies**, 6(2), 65-78.

POWELL, Walter W. (2001), "Boundaries and New Organization Forms", Smelser, N. J., Baltes, P. B. (edt.), **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences** 2, UK., Elsevier Science Ltd..

PRAHALAD, Coimbatore K. and Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation". **Harvard Business Review** , Mayıs, s. 79-91.

PRAHALAD, Coimbatore K. and Gary Hamel (2003). "The core competence of the Corporation". **International Library of Critical Writings in Economics**, 163, 210-222.

PREBLE, John F. (1992). "Towards A Comprehensive System of Strategic Control". **Journal of Management Studies**, 29(4), 391-408.

PUNCH, Keith F. (2013). **Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches**. London: Sage.

PUSHPAKUMARI, M. and Toshimitsu Watanabe (2010). “Do Strategies improve SME Performance: An Empirical Analysis of Japan and Sri Lanka”, *Meijo. Asian Research Journal* 1(1), pp. 61-77.

QIN, Jian, Ying Liu, and Roger Grosvenor. (2016).” A categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond”. *Procedia cirp*, 52, 173-178.

RAMÍREZ, Rafael, Riku Österman, and Daniel Grönquist. (2013). “Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention”. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 825-838.

RAYNA, Thierry, and Ludmila Striukova (2016). “From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation”. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214-224.

RHEE, Yong Pil (2003) “Chaos and order through fluctuations in global capitalism in the twenty-first century”. *Systems Research and Behavioral Science* , Vol. 20, No. 5, September–October, pp.427–433.

RIFKIN, Jeremy (2015) *Nesnelerin İnterneti ve İşbirliği Çağı*. Optimist Yayınları.

RIFKIN, Jeremy (2019). *Üçüncü Sanayi Devrimi*. İletişim Yayınları.

RISTOVSKA, Katerina, and Aneta Ristovska (2014). “The impact of globalization on the business”. *Economic Analysis*, 47(3-4), 83-89.

RITZER, George. (1998). *Toplumun McDonaldlaştırılması* (Çev. Şen Süer Kaya). Ayrıntı Yayınları

ROBBINS, Stephen P., and M. Coulter.. (2012). **Management**. 11E. Pearson.

ROBLEK, Vasja, Maja Meško, and Alojz Krapež (2016). “A complex view of industry 4.0”. *Sage Open*, 6(2), 2158244016653987.

RUEFLI, Timothy, and Jacques Sarrazin (1981). “Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances”. *Management Science*, 27(10), 1158-1170.

RUELLE, David (1990). “The Claude Bernard Lecture, 1989. Deterministic Chaos: The Science and the Fiction”. *Proceedings of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 427(1873), 241–248. doi:10.1098/rspa.1990.0010

RUELLE, David (2006). **Rastlantı ve Kaos**. Tubitak Yayınları.

RUSKO, Rauno (2016). “The Role of the Mixed Strategies and Selective Inflexibility in the Repeated Games of Business: Multiple Case Study Analysis”. In **Neuroeconomics and the Decision-Making Process** (pp. 132-146). IGI Global.

RUSSELL, Cynthia K., and David M. Gregory (2003). “Evaluation of qualitative research studies”. **Evidence Based Nursing**, 6(2), 36–40..

RUBMANN, Michael, et al. (2015). “Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries”. **Boston Consulting Group**, 9(1), 54-89.

SAGHAFIAN, Mina, et al. (2020). “Managerial Sense-making During Technological Changes”. In **Proceedings of the 30th European Safety and Reliability Conference and the 15th Probabilistic Safety Assessment and Management Conference** (pp. 1-6).

SANCHEZ, Ron (1995). “Strategic flexibility in product competition”. **Strategic management journal**, 16(S1), 135-159.

SANDERSON, Stuart M., and G. A. Luffman. (1988). “Strategic planning and environmental analysis”. **European Journal of Marketing**. 22.2 (1988): 14-27.

SARI, Tuğba, Güleş, Hasan Kürşat and Yiğitol, Büşra (2020). “Awareness and readiness of Industry 4.0: The case of Turkish manufacturing industry”. **Advances in Production Engineering & Management**, 15(1).

SARVAN, Fulya, et al. (2003). “On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi”. **Akdeniz İİ BF Dergisi**, 6, 73-122.

SCHENDEL, Dan, and Charles W. Hofer, (Eds.). (1979). **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Little, Brown.

SCHMITZ, Hubert. (1999). “Collective efficiency and increasing returns”. **Cambridge journal of economics**, 23(4), 465-483.

SCHREYOGG Georg and Jörg Sydow (2010). “Crossroads—organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms”. **Organization science**, 21(6), 1251-1262.

SCHREYOGG Georg, and Horst Steinmann (1987). ‘Strategic control: a new perspective’. **Academy of Management Review**, 14, 1, 91-103.

SCHUMPETER, Joseph A.J. (1942). **Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy**, Routledge.

SCHWAB, Klaus. (2016). **Dördüncü sanayi devrimi**. Optimist Yayınları

SELZNICK, Philip. (1957). **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Row, Peterson and company.

SERİN, Ayşe Pınar, and Meltem Akkoy (2020). “Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Dönüşümün Zaman-Mekânda Sınır Algısına Yansımaları”. **Tasarım Kuram**, 16(30),1-20.

SERLETIS, Apostolos (1996). “Is there chaos in economic time series?”. **The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique**, 29, S210-S212.

SLYWOTZKY, Adrian J.(1996) **Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition**. Boston, Mass. : Harvard Business School Press

SMITH, Alan D. (2011). "Chaos Theory and recessional business environments: case studies of operational health of service and manufacturing organisations." **International Journal of Services and Operations Management** 8.2: 191-221.

SMITH, Anthony D. (1990). “Towards a global culture?”. **Theory, culture & society**, 7(2-3), 171-191.

SMITH, Leonard (2007), **Chaos: A Very Short Introduction**, Oxford: Oxford University Press.

SOHN, Ira (2009). “The US National Intelligence Council’s “Global Trends 2025: A Transformed World”.” **Foresight: The International Journal of Applied Forecasting**, (13), 46-50.

SOTARAUTA, Markku. (1999). “In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town”. **Sociedade e Território**, 20(29), 16-35.

SÖNMEZ, Rukiye ve Umut Eroğlu (2017). “Firmalar arası rekabetçi etkileşim: Rekabetçi hamlelerin özellikleri ve misilleme arasındaki ilişki”. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**,13(2),41-69.

SPROTT, Julien C. (1993). **Strange attractors: Creating patterns in chaos** (Vol. 9). New York, NY, USA: M & T Books.

STACEY, Ralph D., Douglas Griffin, and Patricia Shaw (2000). **Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?**. Psychology Press.

STAHL, Michael J., and David W. Grigsby. (1992). **Strategic management for decision making**. Pws Publishing Company.

STEINER, George Albert (1969). **Top Management Planning**, New York: Macmillan.

STERMAN, John D. (1989). "Deterministic chaos in an experimental economic system". **Journal of Economic Behavior & Organization**, 12(1), 1-28.

STERNBERG, Robert J. (2011). **Cognitive psychology** (6th ed.). Belmont, CA : Wadsworth Publishing

STEWART, Ian (1990). **Does God Play Dice, The Mathematics of Chaos**, Basil Blackwell.

STONEHOUSE, George, and Jonathan Pemberton (2002). "Strategic planning in SMEs—some empirical findings". **Management decision**, 40(9), 853-861.

STUBBART, Charles I. (1989). "Managerial cognition: a missing link in strategic management research". *Journal of Management Studies*, 26(4), 325-347.

SULLIVAN, Daniel P., and John D. Daniels. (2008) "Innovation in international business research: a call for multiple paradigms". **Journal of International Business Studies** , Vol. 39, No. 6, September, pp.1081–1090.

TAMÁS, Péter, and Béla Illés. (2016). "Process improvement trends for manufacturing systems in industry 4.0". **Academic Journal of Manufacturing Engineering**, 14(4).

TANG, Lijuan (2011). "Research on the customer value construction based on enterprise core competence". In **2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)** (pp. 7209-7211). IEEE.

TEZCAN, Mahmut ve Nilgün Çelebi (1992). **Sosyolojide son gelişmeler ve türkiye'deki etkileri**. Unesco türkiye milli komisyonu. Ankara.

THIETART, Raymond-Alain, and Bernard Forgues (1995). "Chaos theory and organization". **Organization science**, 6(1), 19-31.

THOMAS, James B., and Reuben R. McDaniel Jr. (1990). "Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information-processing structure of top management teams". **Acad. Manag. J.** 33(2):286-306.

THOMPSON John L. (1993). **Strategic management, awareness and change**. 2nd Edition. London: Chapman & Hall.

THOMPSON, John L. and Frank Martin (2010). **Strategic management: Awareness and Change**. Cengage Learning EAIEA.

TODOROV, Kiril (Ed.). (2014). **Handbook of research on strategic management in small and medium enterprises**. IGI Global.

TOFFLER, Alvin (1981). **Üçüncü Dalga**, Çev. Ali Seden, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,

TOFFLER, Alvin (1996). **Şok: Gelecek Korkusu** (çev.. Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

TOPAKKAYA, Arslan (2012). “Zaman Kavramı Bağlamında Platon-Aristoteles Karşılaştırması”. **FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, (13), 219-232.

TREGOE, Benjamin B., and John W. Zimmerman (1980). **Top management strategy: What it is and how to make it work**. Simon & Schuster.

TURAN, Erdem Alper (2013). **Yeni medya ortamlarında üre-tüketicilik ve katılım olgusu: Ekşi sözlük ve okan bayülgen'in talk show'unda etkileşim** Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

TURBOVICH, Zuk Nechemia, et al. (2017). “Personal 3D Printer: Self-design and Manufacturing”. In **International Conference on Research into Design** (pp. 327-338). Springer, Singapore.

TURKAY, Oğuz et al. (2012). "Effects of Strategic Consciousness and Strategic Planning on Business Performance: A Comparative Study of the Industries in Turkey." **African Journal of Business Management** 6.32 (2012): 9188-9201

UÇAR, Semra (2015). “Kaos Teorisine Felsefi Bir Bakış”. **Kutadgubilig: Felsefe Bilim Araştırmaları**, (27), 293-307.

ULİSA (2020). “Kovid-19 (Koronavirüs) Salgınının Ekonomik Etkileri”. **ULİSA12**, Sayı 1.

ÜLGEN, Hayri, and S. Kadri Mirze (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Beta Basım Yayın.

ÜLGEN, Hayri, and S. Kadri Mirze (2018). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Beta Basım Yayın.

VAIDYA, Saurabh, Prashant Ambad, and Santosh Bhosle (2018). “Industry 4.0—a glimpse”. **Procedia manufacturing**, 20, 233-238.

VAN BUUL, M. (2010). **Successful Strategy Implementation A job for the internal Auditor**. Unpublished Master Dissertation. University of Amsterdam, Netherlands.

VOLNA, Jana, and Ján Papula (2013). “Analysis of the behavior of Slovak enterprises in the context of low innovation performance”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99, 600-608

VON SCHILLING, Caroline, and Debra Straussfogel. (2009). "Entropy debt: A link to sustainability?." **Proceedings of the 53rd Annual Meeting** of the ISSS-2009, Brisbane, Australia.

WANG, Ming-Chao, Pei-Chen Chen, and Shih-Chieh Fang (2020). "How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia". **Journal of Business & Industrial Marketing**, 36.1, 48-59.

WANG, Yong, Pervaiz Ahmed, and Stuart Farquhar. (2007). "Founders versus descendants: the profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses." **The Journal of Entrepreneurship**. 16.2 (2007): 173-195.

WEICK, Karl E., and Richard L. Daft (1983). "The effectiveness of interpretation systems". İçinde K. S. Cameron & D. A. Whetten (Eds.), **Organizational effectiveness: A comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 1983, 71-93.

WEICK, Karl E.ve Kathleen M. Sutcliffe (2021). **Beklenmeyeni Yönetmek**. Albaraka yayınları.

WEITZMAN, Martin L (1998). "Recombinant growth". **The Quarterly Journal of Economics**, 113(2), 331-360.

WERNERFELT, Birger (1984). "A resource-based view of the firm". **Strategic management journal**, 5(2), 171-180.

WHITTINGTON, Richard. (1993). **What is Strategy and Does It Matter**. London: Routledge.

WILSON, D. (2003). **Strategy as decision making**. Images of strategy, 383-410.

WILSON, H. James, and Paul R. Daugherty. (2018). "Collaborative intelligence: humans and AI are joining forces". **Harvard Business Review**, 96(4), 114-123.

WIND, Yoram, and Thomas S. Robertson (1983). "Marketing strategy: new directions for theory and research". **Journal of Marketing**, 47(2), 12-25.

XU, Li Da, Eric L. Xu, and Ling Li. (2018)." Industry 4.0: state of the art and future trends". **International Journal of Production Research**, 56(8), 2941-2962.

YAKUT, Hıfzı Fatih (2018). "Kaos Teorisi ve Yönetimde Yeni Arayışlar". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 9(22), 161-168.

YANG, Fengwei, and Sai Gu (2021). "Industry 4.0, a revolution that requires technology and national strategies". **Complex & Intelligent Systems**, 1-15.

YILDIRIM, Selim ve Fatih Kostakoğlu, S. (2014). “Bilgi Ekonomisinde Schumpeterci Yaratıcı-Yıkım Çerçevesinde İstihdamın İncelenmesi: Türkiye’de Ulaşım ve Haberleşme Sektörüne Yönelik Var Analizi”. **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 9(1), 91-99.

YILDIZ, Ayşe (2005). **Zaman kavrayışının sosyal temelleri ve uygulamalı bir sosyolojik çözümleme denemesi: Bursa örneği**. Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

YILMAZ, Hakan (2011). “Henri bergson’un zaman kavramına yaklaşımının çağdaş anlatı sinemasına etkisi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(2), 61-78.

YİĞİTOL, Büşra & Tuğba, Sarı (2020). “Küresel Salgınlar İle Mücadelede Endüstri 4.0 Teknolojilerinin Rolü”. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (41), 53-73.

YÜKSEL, Hasan (2014). “Çalışma İlişkilerinde Dinamik ve Değişken Bir Konsept Olarak Zaman Kavramı”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(10), 124-142.

ZHOU, Kevin Zheng, and Fang Wu. (2010). “Technological capability, strategic flexibility, and product innovation”. **Strategic Management Journal**, 31(5), 547-561.

ZIMBARDO, Philip, and John Boyd. (2008). **The Time Paradox: The New Psychology of Time That Will Change Your Life**. Free Press.

ZINSER, Michael, Justin Rose, and Hal Sirkin (2015). **The Robotics Revolution: The Next Great Leap in Manufacturing**, Boston Consulting Group.

İNTERNET KAYNAKLARI

AA, (2021). <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/bilisim/turkcell-sirketlere-dijital-calisan-cozumu-sunuyor/664885>. (Erişim Tarihi 08.08.2022).

AGRAWAL, S., DE SMET, A. , LACROIX, S. ve REİCH, A., (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. Erişim Linki: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>. (Erişim Tarihi 21.7.2021).

AIM (2020), https://www.assetinsights.net/Glossary/G_Strategic_Plan.html. (Erişim Tarihi 11.11.2020).

AIM (2020A), https://www.assetinsights.net/Glossary/G_Strategic_Horizon.html. (Erişim Tarihi 11.11.2020).

AIM (2020B).
https://www.assetinsights.net/Glossary/G_Long_Range_Needs.html. (Erişim Tarihi 11.11.2020)

Aksoy, (2020). Geleceği Tahmin Etmek Mümkün mü?.
<https://www.temelaksoy.com/gelecegi-tahmin-etmek-mumkun-mu/>. (Erişim Tarihi 23.7.2022).

Anonim (2020a). Understanding The Strategic Implementation Process.
<http://www.servicebrandglobal.com/understanding-the-strategic-implementation-process/>. (Erişim Tarihi 19.5.2021).

Anonim, (2018). <https://www.strategic-control.24xls.com/en139:https://www.clearpointstrategy.com/strategic-control-process/>. (Erişim Tarihi 19.5.2020).

Anonim, (2020) The Future of Work: What Winning Organizations Will Look Like in 2025 <https://think-boundless.com/the-future-of-work/>. (Erişim Tarihi 20.9.2021).

Anonim, (2022). <https://www.space.com/chaos-theory-explainer-unpredictable-systems.html>. (Erişim Tarihi 23.7.2022).

Arya-ai (2020). Digital Workforce. <https://www.arya-ai.com/>). (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Automation Anywhere, (2021). The Digital Workforce—and Digital Workers—combine artificial intelligence, machine learning, and Robotic Process Automation. <https://www.automationanywhere.com/rpa/digital-workforce>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Avrupa Çevre Ajansı, (2019). Toprak, arazi ve iklim değişikliği..
<https://www.eea.europa.eu/tr/isaretler/isaretler-2019/makaleler/toprak-arazi-ve-iklim-degisikligi>. (Erişim Tarihi 06.06.2021).

Bacak, Ç., (2019). Kümelenmenin KOBİ'lere Sağladığı Avantajlar ve KOBİ'lerin Finansmana Erişim Kolaylıkları.
<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kumelenmenin-kobilere-sagladigi-avantajlar-ve-kobilerin-finansmana-erisim-kolayliklari/107>. (Erişim Tarihi 29.07.2019).

Bain, (2018). bain.com/insights/management-tools-core-competencies/ (Erişim Tarihi 22.08.2020).

Bedding, T. , (2022) . Oscillations, Waves and Chaos (Advanced).
<http://www.physics.usyd.edu.au/~bedding/waves/> (Erişim Tarihi 23.7.2022).

Belyh, A. (2020). Essential Steps to a Successful Strategy Implementation Process. <https://www.cleverism.com/strategy-implementation-process/>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Bonoma T. V. (1984). Making Your Marketing Strategy Work. <https://hbr.org/1984/03/making-your-marketing-strategy-work>. (Erişim Tarihi 18.11.2020).

Bowman, S, (2017). The Magic of Strategic Awareness, <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman> (Erişim Tarihi 18.11.2020).

Caldecott, B., Tilbury, J. Ve Carey, C. (2014). Stranded Assets and Scenarios. <https://www.smithschool.ox.ac.uk/research/sustainable-finance/publications/Stranded-Assets-and-Scenarios-Discussion-Paper.pdf> (Erişim Tarihi 07.11.2020)

Calugar-Pop, C.ve Lee, P. (2020). Lasting lockdown habits: a new digital consumer? Digital Consumer Trends 2020. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends-lockdown-behaviour.html>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Cellan-Jones, R. (2014). Hawking: Yapay zeka insanlığın sonunu getirebilir. https://www.bbc.com/turkce/haberler/2014/12/141202_hawking_yapay_zeka. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Cem, H. (2020). Sosyal kuşaklar. <https://t24.com.tr/yazarlar/hayri-cem-haftalik/sosyal-kusaklar,27722> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Champy, J. (2019). The Organization of the Future - What Will It Look Like?. <https://www.corporatelearningnetwork.com/leadership-management/columns/the-organization-of-the-future-what-will-it-look-like> (Erişim Tarihi 05.04.2021).

Chladek, N. (2019). Why You Need Sustainability in Your Business Strategy. <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>. (Erişim Tarihi 05.04.2021).

CMI (2020). MANAGEMENT 4.0: Developing the next generation of managers and leaders. <https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/02/Management-40-Report.pdf> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Coleman, B. (2021). How has digital changed our perception of time? <https://artsandculture.google.com/exhibit/how-has-digital-changed-our-perception-of-time/YQISr8JVAJHwLw>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Consciousgovernance (2020); <https://consciousgovernance.com/blog-archives/2016/3/1/what-is-strategic-awareness-5-reasons-why-you-need-it-in-your-nonprofit>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Consciousgovernance (2020A); <https://consciousgovernance.com/blog-archives/2016/3/1/what-is-strategic-awareness-5-reasons-why-you-need-it-in-your->

nonprofit#:~:text=In%20essence%2C%20strategic%20awareness%20is,in%20the%20world%20around%20you. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

COOP, (2020). Co-operative Business Model Comparison with Other Models. Erişim Linki: <https://coopcreator.ca/resource/business-model-comparison/>. (Erişim Tarihi 05.04.2021).

Coppola Almany, M., Almany, T. K. ve Blohmke, J. (2019). Feeling the heat? <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/impact-and-opportunities-of-climate-change-on-business.html>. (Erişim Tarihi 07.11.2020).

Dedyukhina, A. (2017). Homo Distractus: Fight for your choices and identity in the digital age. <https://thriveglobal.com/stories/how-technology-changes-our-perception-of-time/> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Deloitte, (2020). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/bildiklerinizi-unutun-calisan-deneyimi-201.pdf> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Digital Workforce (2020). "What are Digital Workers". <https://digitalworkforce.com/digital-worker/what-are-digital-workers/> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

EC, (2020). <https://exceedcollege.com/blog/importance-of-strategic-management-in-an-organization/> (Erişim Tarihi 01.11.2021).

ECFA, (2020). Implementing Strategic Plans. <https://www.ecfa.org/Content/Making-Vision-a-Reality-Anderson-NP>. (Erişim Tarihi 03.07.2021).

Essaides, N. (2019). The Effects Of Digital Transformation On Internal Controls. <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/10/21/effects-of-digital-transformation-on-internal-controls-06201061/>. (Erişim Tarihi 15.09.2020).

EU ETS, (2021). EU Emissions Trading System (EU ETS). https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_en. (Erişim Tarihi 23.11.2021).

Gadam, S. (2019). Digital Workers: Changing the Future of Work. <https://www.automationanywhere.com/company/blog/product-insights/digital-workers-changing-the-future-of-work>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Gartenstein, D. (2018). Short-Term, Medium-Term & Long-Term Planning in Business <https://bizfluent.com/info-8277810-shortterm-mediumterm-longterm-planning-business.html>. (Erişim Tarihi 15.09.2020).

Halpern, P. (2018). Chaos Theory, The Butterfly Effect, And The Computer Glitch That Started It All. <https://www.forbes.com/sites/startswithabang/2018/02/13/chaos-theory-the-butterfly->

effect-and-the-computer-glitch-that-started-it-all/?sh=7b895ac469f6 (Erişim Tarihi 01.04.2022).

<https://marksmath.org/visualization/LorenzExperiment/>. (Erişim Tarihi 09.04.2022)

<https://www.seek.com.au/digital-manager-jobs>. (Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2022)

IBM, (2021). What is a digital worker?. <https://www.ibm.com/cloud/learn/digital-worker>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

ICA, (2021). What is a cooperative?. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. (Erişim Tarihi 17.11.2021).

ILO, (2020). ILO Gözlem 2nci Baskı: COVID-19 ve çalışma yaşamı: Güncellenmiş tahminler ve analiz. (Erişim Tarihi 05.09.2021).

Indeed, (2020a). The Key Differences Between Short- and Long-Term Planning. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/short-term-planning-and-long-term-planning#:~:text=Short%2Dterm%20planning%20is%20defined,to%20meet%20long%2Dterm%20goals>. (Erişim Tarihi 05.04.2021).

INDEED, 2020. The Key Differences Between Short- and Long-Term Planning (<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/short-term-planning-and-long-term-planning>). (Erişim Tarihi 05.04.2021).

İÜ, (2019). İşletmenin Dış Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri. https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/19_20_Bahar/isletme_yonetimi/5/index.html#konu-2. (Erişim Tarihi 15.09.2020).

Jacobides, M. G., (2021) . Building ecosystems: from “what” to “how”. Erişim Linki: <https://www.youtube.com/watch?v=Mt7xwpHdb8o>. (Erişim Tarihi 11.11.2021).

Jorgenson, Eric (2015). Scale as Competitive Advantage: When Scale is your ultimate weapon, and How to use it. <https://www.ejorgenson.com/blog/scale-as-competitive-advantage>. (Erişim Tarihi 26.09.2021)

Juneja, P. (2020). Strategic Decisions - Definition and Characteristics <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>. (Erişim Tarihi 05.04.2021).

Kahraman, H. (2020). Dijital Ekosistem Nedir?. Erişim Linki: <https://www.endustri40.com/dijital-ekosistemler/>. (Erişim Tarihi 11.11.2020).

Kantrow, A. (1980). The Strategy-Technology Connection. <https://hbr.org/1980/07/the-strategy-technology-connection>. (Erişim Tarihi 11.11.2020).

Karadaş, N. (2015). Zaman kavramına kuramsal yaklaşımlar ve internet'te şimdiki zaman olgusu. Folklor/edebiyat, 21(83), 325-341. (Erişim Tarihi 13.04.2019).

Kavadias, S., Ladas, K. and Loch, C. (2016). Dönüştürücü İş Modeli. Erişim Linki: <https://hbrturkiye.com/dergi/donusturucu-is-modeli>. (Erişim Tarihi 03.07.2021).

Koydemir, S. (2018). Çalışan Memnuniyetinden Fazlası: Dijital Çalışan Deneyimi. Erişim Linki: <https://epnext.com/calisan-memnuniyetinden-fazlasi-dijital-calisan-deneyimi/>. (Erişim Tarihi 03.07.2021).

KYOCERA (2020). Dijital platformların iş modellerini yeniden düşünme yöntemleri. <https://www.kyoceradocumentsolutions.com.tr/tr/smarter-workspaces/business-challenges/innovation/how-digital-platforms-are-rethinking-their-business-models.html>. (Erişim Tarihi 01.11.2021).

Lane, A. (2019). What is technology. <https://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/engineering-and-technology/technology/what-technology>. (Erişim Tarihi 03.10.2020).

Leconte, P. (2021) Strategic Control: Breaking Down The Process & Techniques. <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-control-process/>.(Erişim Tarihi 15.07.2022).

Lefort, f., McMurray, D. and Tesvic, J. (2015). Open interactive popupSecrets to implementation success. Erişim linki: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success#:~:text=The%20most%20crucial%20factors%20when,for%20many%20industries%2C%20including%20CPG>. (Erişim Tarihi 15.07.2022).

Lindsey R. and Dahlman, L. (2021). Climate Change: Global Temperature. <https://www.climate.gov/news-features/understanding-climate/climate-change-global-temperature>. (Erişim Tarihi 15.07.2022).

McKinsey (2017). What the future of work will mean for jobs, skills, and wages . <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (Erişim Tarihi 01.11.2020).

Mckinsey (2017a). What's now and next in analytics, AI, and automation. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Digital%20Dis>

ruption/Whats%20now%20and%20next%20in%20analytics%20automation/Final%20PDF/MGI-Briefing-Note-Automation-final.pdf. (Erişim Tarihi 01.11.2020).

Mckinsey (2020) “Strategy at the speed of digital”
“<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-at-the-speed-of-digital>

Miller, K. (2020). A Manager’s Guide To Successful Strategy Implementation. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>. (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Naidoo, E. (2020). 7 Successful Battle Strategies to Beat COVID-19. Erişim Linki: <https://hbswk.hbs.edu/item/7-winning-war-strategies-to-beat-covid-19>. (Erişim Tarihi 03.07.2021).

Nationalgeographic (2021). Global Warming. <https://www.nationalgeographic.org/encyclopedia/global-warming/>. (Erişim Tarihi 15.07.2022).

NIC (2008). Global Trends 2025: A Transformed World. Erişim Linki: https://www.files.ethz.ch/isn/94769/2008_11_global_trends_2025.pdf (Erişim Tarihi 12.03.2020).

NOAA (2020). Global Climate Report - Annual 2020. <https://www.ncdc.noaa.gov/sotc/global/202013>. (Erişim Tarihi 15.07.2022).

NRDC, (2021). Global Warming 101. <https://www.nrdc.org/stories/global-warming-101>. (Erişim Tarihi 15.07.2022).

OECD (1999). Boosting innovation: The cluster approach, Oecd publishing. <http://Www.Oecd.Org/Sti/Inno/Boostinginnovationtheclusterapproach.Htm>. (Erişim Tarihi 05.07.2020).

Oehmen, j., Geraldi, J. and Stjerne, I. (2018). On timing and rhythm for strategy implementation. <https://www.brightline.org/resources/on-timing-and-rhythm-for-strategy-implementation/>. (Erişim Tarihi 25.05.2021).

Olsen, E. (2021). Strategic Implementation. <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-implementation/>. (Erişim Tarihi 05.04.2021).

PWC, (2017). “Digital Factories 2020: Shaping Future of Manufacturing” <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/digital-factories-2020.html>. (Erişim Tarihi 20.03.2020)

Rahnema, A. and Van Durme, Y. (2017). The organization of the future: Arriving now. (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html>). (Erişim Tarihi 05.05.2021).

Rosenzweig, P. (2013). What Makes Strategic Decisions Different . Erişim linki: <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>. (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Saxenian, A. (1994). Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 (Harvard University Press, 1994). <https://www.inc.com/magazine/19940201/2758.html>. (Erişim Tarihi 05.08.2021).

Sayegh, E. (2020). <https://www.forbes.com/sites/emilsayegh/2020/03/26/as-covid-19-pushes-businesses-to-their-limit-the-cloud-rises-above/#32e17b967851>. (Erişim Tarihi 05.07.2020).

Setzer, J. and Byrnes, R. (2019). Global trends in climate change litigation: 2019 snapshot. https://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/wp-content/uploads/2019/07/GRI_Global-trends-in-climate-change-litigation-2019-snapshot-2.pdf. (Erişim Tarihi 07.11.2020)

Shivakumar, R. (2020). The avatars of the strategist: This one ubiquitous job actually has four distinct roles. <https://review.chicagobooth.edu/strategy/2020/article/avatars-strategist>. (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Sneader, K. and Singhal, S. (2021). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>. (Erişim Tarihi 10.01.2022).

Sterbenz, C. (2014). Generation alpha is coming and it will change the World forever. <http://www.businessinsider.com/generation-alpha2014-7>. (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Sterbenz, C. (2014a). Here's who comes after Generation Z — and they'll be the most transformative age group ever. <http://www.businessinsider.com/generation-alpha-2014-7-2> (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Suderman, J. (2016). Defining Workplace Generations: Infographic. <http://jeffsuderman.com/tag/gen-alpha>. (Erişim Tarihi 05.01.2020).

Tunç, U. (2014). Demografik Yapıdaki Değişikliklerin İşgücü Piyasasına Etkileri ve Aktif İstihdam Tedbirleri: Avrupa Ülkeleri Politika ve Uygulamalarının Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. <https://media.iskur.gov.tr/15654/ugur-tunc.pdf>. (Erişim Tarihi 15.03.2020).

Turan, S. (2020). Teknolojiyi Kullanarak Değer Yaratıcılar ve Akıllı İşletme Yolculuğu Deneyimleri. https://www.youtube.com/watch?v=r5R_wck_HVY. Bu değildir sanki. (Erişim Tarihi 15.06.2021).

UNFCCC, (2021). Emissions Trading. <https://unfccc.int/process/the-kyoto-protocol/mechanisms/emissions-trading>. (Erişim Tarihi 20.03.2022).

United Nations, (2019). The Impact of Digital Technologies. <https://www.un.org/en/un75/impact-digital-technologies>. (Erişim Tarihi 15.06.2021).

University of California - Santa Barbara. (2015). Physics of clouds: Long-held ideas about turbulence disproven. ScienceDaily. www.sciencedaily.com/releases/2015/03/150311140937.htm. (Erişim Tarihi 13.04.2022).

Webb, A. (2019). How to Do Strategic Planning Like a Futurist. Erişim linki: <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>. (Erişim Tarihi 18.05.2021).

WHO, (2020). Globalization. <https://www.who.int/topics/globalization/en/> (Erişim Tarihi: 13.10.2020).

Wilhoit, J. (2005). Cooperatives: A Short History. Erişim linki: [https://www.culturalsurvival.org/publications/cultural-survival-quarterly/cooperatives-short-history#:~:text=Cooperative%20societies%20were%20created%20long,livelihoods%20and%20protect%20their%20interests.&text=In%201844%2C%20this%20group%20of,trades\)%20formed%20a%20cooperative%20society](https://www.culturalsurvival.org/publications/cultural-survival-quarterly/cooperatives-short-history#:~:text=Cooperative%20societies%20were%20created%20long,livelihoods%20and%20protect%20their%20interests.&text=In%201844%2C%20this%20group%20of,trades)%20formed%20a%20cooperative%20society.). (Erişim Tarihi 15.06.2021).

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Sayın Yönetici;

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim düşünce ve sürecinde yaşanan paradigma değişimlerinde çevrenin etkisini kaos teorisi aracılığı ile ortaya koymaktır. Çalışmada stratejik yönetim; stratejik bilinç, stratejik analiz, stratejik karar, stratejik uygulama ve stratejik kontrol olmak üzere 5 temel aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Literatürde yer verilen bilgiler ışığında stratejik yönetim süreci doğrusal bir süreç olup, bir deterministik bir yapısı bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada özellikle 90'lı yıllardan bu yana çevresel koşulların değişimi ve bu değişimlerin aslında bir kelebek etkisi yarattığı, dolayısıyla şirketler ve yöneticiler açısından bakıldığında yatırımlardan karar vermeye değin stratejik yönetim sürecindeki her bir basamağın artık karşılıklı etkileşim halinde olması gerektiği tezi savunulmaktadır. Yani stratejiyi üretmek için analizi sürecinin hem karar almaya hem uygulamayı hem de denetlemeyi doğrudan etkilediği ön görülmektedir.

Araştırma sorularına vereceğiniz cevaplar çalışmanın amacı için önemlidir. Bu bilgiler sadece bu tezde ve gelecekte yapılacak olan araştırmalarda kullanılacaktır. Bu nedenle şimdiden değerli katımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacı

Büşra Yiğitöl

Doktora Öğrencisi, İşletme/

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Araştırma Danışmanı

Prof. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Mülakat Soruları

1. Kendinizi biraz tanıtabilir misiniz?
2. 1990'lı yıllardan itibaren işletmeyi etkileyen çevresel unsurlardaki değişimleri ve bu değişimlerin işletmelere etkilerini stratejik yönetim bağlamını da ele alarak nasıl değerlendirirsiniz?
3. İşletme çevresini ve içerisinde bulunduğumuz çağda yaşanan değişimleri nasıl tanımlarsınız?
4. Günümüz çevresel şartlarını değerlendirdiğinizde stratejinin belirlenme sürecinde yer alan bilincin, analizin, kararın, uygulamanın ve kontrolün önemi hakkındaki düşünceniz nedir? Ayrıca bu adımların birbiri ile etkileşiminin bahsettiğimiz çevresel dinamiklerdeki değişimlere uyum bağlamında nasıl olması gerektiğini düşünürsünüz?

Bu araştırmanın hangi konu ile ilgili olduğunu anladım ve onaylıyorum.

Bu araştırmaya katılımımın gönüllülük esasına göre olduğunu anladım ve istediğim zaman, sebep göstermeksizin sorulara cevap vermeden çekileceğimi biliyorum.

Bu araştırmanın bir parçası olmayı onaylıyorum.

Bu görüşmenin kayda alınmasını onaylıyorum.

Yayınlarda anonim olarak alıntı yapılmasını onaylıyorum.

Katılımcı imza: