ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 108, Eylül 2020, s. 83-98

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.44509>

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date
24.06.2020

Yayımlanma Tarihi / The Publication Date
29.09.2020

Dr. Öğr. Üyesi Emel KESİM

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Stratejik Yönetim
emel.kesim@beun.edu.tr

Mustafa Güçlü KAYHAN

POZİSYON YAKLAŞIMI AÇISINDAN ABD FİRMALARININ İNCELENMESİ

Öz

Bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan en önemli unsur rekabet avantajına sahip olmasıdır. Stratejik yönetim literatüründe işletmeye rekabet avantajı kazandıracak birçok yaklaşım üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Pozisyon Yaklaşımı ve Kaynak Temelli Yaklaşım ile ilgili bilgi veren bu çalışma da özellikle Pozisyon Yaklaşımı üzerinde yoğunlaşmıştır. Uygulama bölümünde ABD kökenli Fortune dergisinin yayınladığı uluslararası işletmelerin finansal verileri Morningstar adlı internet sitesinden temin edilmiştir. Bu araştırmaya konu olan veriler, net karlılık oranları ve varlıklar üzerinden getiri oranlarıdır(ROA).Çalışmanın bağımsız değişkeni işletmelerin faaliyet alanları olarak alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında Tek Yön Anova ve Regresyon Analizi Testleri kullanılarak sınanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen çıktılardan Pozisyon Yaklaşımının geçerliliği irdelenmiştir.

Kısıtlamalar: Çalışmaya Fortune 500 dergisindeki 500 büyük ABD şirketinin ilk 251'i konu edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Rekabet Avantajı, Stratejik Planlama, Pozisyon Yaklaşımı,

RESEARCHING OF USA COMPANIES ACCORDING TO POSITIONING VIEW APPROACH

Abstract

The most important feature of an organization providing the differentiation from other competitors is that of its having competitive advantage. Many studies about the theories and views, that will achieve the competitive advantage for the concerned organization, have been carried out in strategy management literature. Having provided information about the Positioning School and Resource-Based views of strategy, this study also focuses particularly on the Positioning School View. In discussion part, the financial data of international organizations, which were published by an American journal Fortune, have been obtained from the website of Morningstar. The data concerned have been the ratios of Net Profit and Return on Assets, ROA. The organization scope of activities has been regarded as the independent variable of this study. The data obtained have been examined using One Way Anova (One Way Analysis of Variance) and Regression Analysis tests on SPSS. The validity of Positioning School View has been discussed according to the output analysis.

Limitations: In the study, first 251 of 500 companies, which is published by Fortune Magazine, were discussed.

Keywords: Competitive Advantage, Strategic Planning, Positioning School View

1.Giriş

Bilginin ve sermayenin teknolojik gelişmeler sonucunda hareket serbestisinin artması işletmelerin küresel düzen içerisinde içinde bulundukları küresel sektörlerde bir birlerinden farklılaşmalarını gerektirmektedir. Eski çağlardan beri gerek askeri gerekse ekonomik olarak başarının temel çıkış noktası olan zaferi veya daha fazla karlılığı nasıl yakalarım sorusu, işletmeler genelinde üzerinde en fazla durulan kavrama götürmektedir. Bu kavram rekabet ve stratejidir.

Gelişen yönetim bilimi içerisindeki strateji çalışmaları çeşitli dönemlerde incelenmektedir. Bu çalışmamızda üzerinde duracağımız yaklaşımlar ise Pozisyon ve Kaynak Tabanlı yaklaşımlar olacaktır. Bu yaklaşımların izlediği yollardan dolayı da stratejiler bir birlerinden farklılaşacaktır.

2. Rekabet, Strateji, Stratejik Yönetim ve Planlama

Rekabet, ülkelerin ve işletmelerin yapılarını şekillendiren, ekonomik araştırmaların temelinde yer alan kavram olarak ifade edilebilir. Türkçe anlamı açısından rekabet, “*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma veya yarış*” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2015). İktisadi anlamda rekabet, piyasada ürün niteliği ve fiyatlarına etki eden her hangi bir kuvvetin olmaması şeklinde ifade edilmektedir (Kirzner, 2000:11). İşletmelerin penceresinden bakıldığında ise; “rekabet”, işletmenin bulunduğu sektördeki diğer firmalar

karşısında kendi konumlarını korumak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak ifade edilebilir (Dursun, 2013: 519).

Strateji kavramına baktığımızdaysa, askeri kökenden gelmekle birlikte savaşlarda orduların ve işletme yönetiminde de başarının kazanılmasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Latince “strategos” kelimesinden gelen strateji, “orduyu sevk etmek ve yol göstermek” olarak ifade edilmektedir (Ertuna, 2000:3). İşletmeler açısından strateji kavramına bakıldığında, işletmenin içinde bulunduğu iş kolunda kendi varlığını sürdürebilmesi veya içinde bulunduğu bir ürün pazarındaki rakipleriyle nasıl başa çıkacağı konusuna odaklandığı söylenebilir. Buradaki önemli noktaysa işletmeleri diğerlerinden ayıran yetenekleridir (Bakoğlu & Özcan, 2010: 58).

Strateji üzerine yapılan Porter’ın (1996a) yapmış olduğu “Strateji Nedir” çalışmasında da stratejilerin operasyon etkinliği olarak düşünülmemesi gerektiği, özgün faaliyetlere dayandırılması gerektiği, sürdürülebilir stratejilerin mutlaka seçimleri içermesi gerektiği ve faaliyetlerde devamlılığın sağlanmasının uygunluk yani birçok işin aynı anda gerçekleştirilmesini sağlamakla mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Günümüzde, 18. yüzyılda sanayi devriminin gerçekleşmesiyle birlikte, kullanılan üretim teknolojilerin gelişmesiyle askeri alanda kullanılan “strateji” kelimesi iş hayatına girmiş ve rakiplerle baş edilebilmesi için “stratejik yönetim” kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur şeklinde ifade edilebilir (Erarslan, 2014: 22-23). Güncel görüşe göre stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadede sürekliliğini sağlayacak ve bulunduğu çevrede rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı üretim faktörlerinin etkili kullanılması ile ilgili olan yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir (Ülgen & Mirze, 2014: 28). Bir başka stratejik yönetim tanımındaysa, stratejik yönetim üst yönetim tarafından işletme iç ve dış çevresiyle ilgili analizlerin yapıp, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için belirlenen yöntemlerle gerçekleşen faaliyetlerin ne ölçüde uyumlaştığını gösteren bir ölçme işlemi olarak ta tanımlanmaktadır (Özer, 2015: 75).

Stratejik yönetimin hedefi strateji oluşturmak, uygulamak ve sonuçlarının kontrolü olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim çalışmasıyla hedefinin ne olduğu, nasıl oluşturulacağı ve kimler tarafından oluşturulacağı sorularına cevap bulunması yer almaktadır. Bu sorulara cevap aranırken de stratejik yönetimin temel özelliklerinin de gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz; İlk amaç karlılığın ve verimliliğin yükseltilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için vizyonların ve misyonların oluşturulması gerekmektedir. Bu misyon ve vizyon belirleme çalışmasıyla birlikte çalışanların bunları benimsemesi ve ortak değerlerde birleşmesi gerekmektedir.

Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenirken uygulama çalışmaları alt kademedeki stratejistler tarafından gerçekleştirilmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olması da uygulamacıların doğru olarak belirlenmesiyle gerçekleşecektir. Stratejik yönetimle işletmenin güçlü - zayıf yönleri, karşılaşılabilecek fırsatlar ve tehditler ortaya konacaktır. Bu sayede işletme geleceğine etki edecek olasılıkların analizi gerçekleşecektir. Stratejik yönetim planlama, koordinasyon, uygulama ve kontrol süreçlerini içermektedir. Strateji oluşturmasında ve seçiminde rekabet ve strateji portföy analizlerinden yararlanılmaktadır. Bu analizler sayesinde de doğru kararlar alınmaktadır. Çalışmalar işletme içinde geniş katılımı gerçekleştirildiğinden problemlerin ve çözüm önerilerinin belirlenmesine de yardımcı olur (Aktan, 2008:6-7). Stratejik planlama ile de organizasyonun geleceğiyle ilgili hedeflerin, içinde bulunduğu sektör ve çevrenin dikkate alınmasıyla, belirlenerek olası alternatiflerin içinden en uygunun hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Demir & Yılmaz, 2010: 72).

3.Stratejik Düşüncenin Gelişimi

Harward Business School tarafından 1900’lü yılların başlarında gerçekleştirilen çalışmalarda aynı endüstri içindeki ve aynı teknolojiyi kullanan işletmelerdeki performans farklılıklarının ortaya çıkarılmıştır. Bu performans değişikliklerine, uygulanan politika farklılıklarının sebep olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin gösterdikleri performans farklılıkları için politika yerinede strateji kavramı kullanılmaya başlandığı ifade edilmiştir (Barca, 2002: 29). Bu farklılaşmaya birlikte de stratejik yönetimle ilgili çeşitli kavramlar ve yönetim okulları ortaya çıkmıştır. Sarvan ve diğerleri (2003) yapmış olduğu çalışmada strateji belirlemedeki yaklaşımların strateji üzerine çalışan düşünürlerin farklı görüşlerinden kaynaklandığını ve on yönetim okulu olarak irdelemiştir.

Barca (2009) yapmış olduğu çalışmada stratejik yönetim düşüncesini üç dönemde incelemiştir. Bu dönemleri stratejik anlayış dönemi, rekabet stratejisi anlayışı dönemi ve temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak incelemiştir. Barca (2009) gerçekleştirdiği çalışmasında, 1960 ve 1980’li yıllara denk gelen stratejik planlama döneminde strateji geliştirme konusuna en bariz katkısı strateji çalışmalarının planlı ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerektiğine vurgu yapmasıdır şeklinde tanımlamıştır. Stratejik planlama döneminin eksikliği olan planlara yöne veren “perspektik” anlayışı çalışmalara dâhil edilmiş ve bu dönem “rekabet stratejileri dönemi” olarak tanımlanmıştır. Bu perspektiflerin neler olduğunu ortaya koyan da “Pozisyon Okulu” yaklaşımı olmuştur. Pozisyon okulu stratejik çalışmaları planlı ve sistematik olmasının yanında, işletmelerin başarılı olmalarını bulundukları sektörlerdeki rakiplerine karşı rekabet pozisyonu geliştirmeleri gerektiğini bununda jenerik stratejilerle gerçekleşeceğini belirtmiştir. Bu dönemin belirleyici fikir adamlarından biri olan M.E. Porter, sektörlerde rekabeti beş faktörde incelemiştir ve işletme stratejilerinin temelindeki bu beş faktör işletmenin kendini savunabilmesi için dışsal yani pazar pozisyonu üzerine odaklanmıştır. Rekabet stratejileri döneminden sonra öncülüğünü B. Wernerfelt, G Hamel, C.K Prahalad, J.Barney ve R.P. Rumelt’in yapmış olduğu “temel yetkinlikler dönemi” başlamıştır. Bu yaklaşımla işletmelerin kendilerine özgü niteliklerine odaklanarak rekabet stratejileri geliştirilebileceği üzerinde durmuşlardır.

4. Firma, Endüstri ve Uluslararası Rekabet Gücü ve Karlılık Farklılığı

İşletme düzeyindeki rekabet iki veya daha fazla işletmenin ulusal veya uluslararası pazarda rakiplerine oranla daha düşük maliyetle, daha kaliteli ürün üretilmesi veya ürün gamlarına teknoloji alt yapısının sağladığı ar-ge gücüyle rakiplerinden farklılaşması olarak ifade edilebilir. Rekabet gücüne, maliyetlerin mevcut ürün satış fiyatından yüksek veya düşük olmasından etkilenirken diğer taraftan da yönetim yapısının etkili olup olmaması da etki ettiği söylenebilir (Koç vd., 2014:86).

Endüstriyel rekabet gücüyse, aynı endüstride bulunan firmaların birbirlerine karşı aynı seviyesinde veya daha üstün verimliliğe ulaşarak bu şekilde üretim faaliyetlerini devam ettirip düşük maliyetlerle ürünlerini pazara sunma yeteneği olarak ifade edilebilir (Gürpınar & Sandıkçı, 2008:108). Diğer taraftan uluslararası rekabet gücüyse, ulusların makro ekonomik dengelerini belirleyen döviz kuru ve enflasyon gibi kalemlerin rekabete konu olan ürün fiyatları konusunda yapmış olduğu etki olarak ifade edilebilir. Ulusal siyasi yapı, ekonomik politikalar ve kararlarda uluslararası piyasalarda işletmelerin rekabet gücünün etkileyen etmenler olarak da sayılabilir (Gürpınar & Sandıkçı, 2008:108).

İşletmelerin karlılıkları aynı pazarda bile değişkenlik göstermektedir. Bu farklılıkların sebepleri stratejik olarak işletmelerin aldığı kararların ve kaynaklarının nasıl kullanıldığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir (Barca, 2002: 31). Bu kar farklılıklarının açıklanmasında üzerinde duracağımız iki yaklaşım ise “Pozisyon Okulu Yaklaşım” ve “Kaynak Tabanlı Yaklaşım” olacaktır.

5. Pozisyon Okulu Yaklaşımı

Porter (2015) Pozisyon Okulu yaklaşımının temelini oluşturan rekabet stratejisinin altında yatan düşünceyi, işletmenin çevresiyle olan bağı yani içinde bulunduğu sektör olarak ifade etmektedir. Sektör, işletmenin strateji geliştirmesine ve rekabet şartlarının belirlenmesinde de çok önemli bir etkiye sahiptir. İşletme için rekabet stratejisi, bulunduğu sektördeki rekabet kuvvetlerine karşı kendisini savunması veya bu kuvvetleri kendi yararına kullanması olarak ifade edilebilir. Bir sektördeki rekabetin temelinde de beş faktör yatmaktadır. Bu faktörler;

- Sektörde hali hazırda bulunan rakipler
- Alıcılar ve pazarlık güçleri
- Tedarikçiler ve pazarlık güçleri
- İkame ürün üreten firmalar
- Sektöre yeni girecek firmalar, olarak ifade edilmiştir.

Şekil 1: Sektör Rekabetini Etkileyen Güçler

Kaynak:Porter, M. E. (2015), **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilgen, Üçüncü Basım, İstanbul: Agora Kitaplığı, s.4.

Bu beş faktör, sektörün rekabetinin ve karlılığının belirleyicisi olarak tanımlanır. Yani sektör içinde bulunan mevcut firmalar, müşteri, ikame ürün üreten firmalar ve potansiyel rakipler işletmenin karlılıklarını etkileyecektir. Örneğin, sektöre girişte tehditlerinin olmadığı durumlarda ikame ürün üreten firmalar düşük maliyetle kaliteli üretmesi durumunda sektörde söz sahibi firmanın karlılığına zarar verebileceği söylenebilir (Porter, 2015: 6).

Diğer taraftan sektöre yeni giriş olasılığı çeşitli tedbirlerle kapatılmış olsa dahi mevcut rakipler arasında gerçekleşecek rekabette karlılığa etki eden faktörlerden olduğu ifade edilebilir. Rekabetin en fazla görüldüğü yer ise işletmenin müşteri ve tedarikçilere karşı işletmenin pazarlık gücünün olmadığı durumdur. Bu durumda işletmenin karlılığını etkilemektedir. Burada gözden kaçmaması gereken noktaysa bu sayılanların karlılığı etkileyen geçici etkenlerden (grevler, talepte olağan dışı artışlar gibi) olmadıklarının gözden kaçırılmamasıdır (Porter, 2015: 7). Bu faktörler sektörel karlılığı belirleyen etmenlerdir. Bu etmenler de rekabet stratejisi belirlenmesinde ve karlılığın irdelenmesinde önemli yer tutacağından incelenmelidir.

5.1.Sektörde Hali Hazırda Bulunan Rakipler ve Aralarındaki Rekabet

Aynı sektörde bulunan işletmeler pazardan daha fazla pay almak amacıyla fiyat, reklam, piyasaya yeni ürün sunmak ve müşteriye verilen hizmetlerde farklılaştırmalar yaparak rekabet avantajı elde etmeye çalışır (Porter, 2015: 21). Sanayi yapısının rekabetçi özellikleri o sanayideki firma sayısı ve büyüklüğüyle iniltilidir. Eğer belirli firmaların üstünlüğü bulunmuyorsa rekabetin genele yayıldığı ifade edilebilir. Diğer taraftan sanayide tek bir firmanın hâkimiyeti geçerliyse burada tekelleri piyasa olarak adlandırılmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde strateji olarak maliyetlerin düşürülmesi üzerinde durulurken, oligapol piyasada rekabet için en önemli eleman ürün nitelikleri ile oynayarak marka bağımlılığı yaratmak olarak söylenebilir (Barca & Esen, 2012: 94).

İşletmenin içinde bulunduğu sektörün yavaş büyümesi de pazar paylarının artırılması için gerçekleştirilecek rekabet oyunlarını artıracak ifade edilebilir (Porter, 1996b: 32). Çıkış engellerinin yüksek olması da rekabeti biçimlendiren bir durumdur. Yüksek çıkış engelleri firmanın kar elde etmeden çalışması ve diğer firmaları da karlılık açısından aşağıya çekeceğini söyleyebiliriz (Porter, 1996b: 32). Ürünle ilgili yüksek sabit maliyetler ve / veya depolama maliyetleri de fiyat üzerinde etkilidir. Bu tür ürünlerde fiyat kırmaları gerçekleştirildiğinde ve üründe katma değeri yüksek bir olmadığında karlılığın düşmesine sebebiyet vermektedir (Porter, 2015: 22).

İşletmelerin birbirlerinin yönetim ve rekabete bakış açılarını tam olarak bilmemeleri de izlenecek rekabet stratejilerine etki etmekte, bu durumda işletme için karlılığın düşmesi anlamına gelebilecektir (Porter, 1996b: 32).

5.2. Alıcıların ve Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Alıcılar sektördeki firmaların ürünlerinin fiyatlarının düşürülmesi ve ürün kalitesinin artırılması için piyasadaki firmaları pazarlık güçleriyle zorlayarak sektör karlılığına etki etmektedirler (Porter, 2015:29). Alıcının yüksek pazarlık gücüne sahip olması sebebi şu şekilde tanımlanabilir: alıcının sayısının az olması veya büyük hacimlerde alış gerçekleştirmesi sayılabilir. Diğer taraftan pazarda ürün farklılaştırması bulunmamaktadır ve alıcı istediği firmadan satın alım gerçekleştirmektedir. Bir başka durumsa alıcının satıcıyı değiştirmesi ona yeni ürünü ilgili kullanılacağı alanda eğitim gibi ekstra maliyetler getirmemektedir ve satıcının ürettiği ürün maliyetinin yüksek olduğunu iddia ederek alıcıya aynı üretimi gerçekleştirebileceği kozunu oynayarak fiyatları düşürebilir (Porter, 1996b: 30).

Tedarikçilerin gücü denildiğinde de sattıkları ürünün fiyatını yüksek tutarak, sektörde bulunan firmaya sunduğu hizmetin kalitesini düşürerek veya maliyetleri tedarik hizmetinde bulundukları firmalara aktararak sektörün karlılıklarına etki etmektedirler (Porter, 1996b: 29).

Tedarikçilerin gücü, birden fazla müşteriye hizmet sunup sadece bir tek müşteriye bağımlılıklarını azaltmaları durumu da artmaktadır(Johnson vd., 2005: 84).

Tedarikçinin bir ürünün imal edilmesinde uzmanlaşması durumunda ve sektördeki firmada tedarikçiye bağımlılığının artması durumun da tedarikçiye değiştirme maliyeti yaratacaktır. Böyle bir vaziyette sektördeki firma tedarikçiden vazgeçemeyecektir(Johnson vd., 2005: 84). Tedarikçiler istedikleri karlılık oranlarını ve ciroları elde edemediklerinde de doğrudan girdi sağladıkları firmalarla rekabete girebileceklerdir (Johnson vd., 2005: 85). Bu gibi durumlarda da sektördeki işletmelerin karlılıklarında erimelerinin olması söz konusu olacaktır.

5.3. İkame Ürün Üreten ve Sektöre Yeni Girebilecek Firmalar

Sektörde bulunan işletmelere bakıldığında da işletmelerin ürettiği ürüne benzer üretim yapan firmalar, işletmenin ürettiği ürüne olan talebi etkileyebilmektedir. Bu sebeptendir ki ikame ürüne olan talep işletme malına olan azalış ikame ürüne kayabilmektedir. Bu durumda sektörel olarak işletme karlılıklarını etkilemektedir.

İşletmenin bulunduğu sektördeki ciro ve karlılık oranları, yeni firmaların hali hazırda işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre olan ilgisini artırmaktadır. Bu sebeple de işletmeler daha önce bulunmadıkları bu sektörlere giriş yapmak arzusundadır. Sektöre yeni giren işletmelerin üretimde kullandıkları ek finans kaynakları, diğer sektörlerden yeni sektöre taşıdıkları dağıtım kanalı ağı veya ürün tanıtım tecrübeleri gibi yeteneklerinden dolayı da sektör içindeki rekabeti artıracak ve karlılıkların düşmesine sebep olacaktır.

Diğer taraftan farklı bir sektörde yer alan firma, sektörden yapmış olduğu firma satın almasıyla veya birleşmeyle gerçekleştireceği yatırımlarda yeni giriş olarak değerlendirilmektedir (Porter, 2015: 8). İşletmeler dışarıdan yeni girişlerin önüne ket vurulması amacıyla çeşitli tepkiler ortaya koymaktadır. Bu tepkiler sektöre girişleri sınırlamak amacıyla gösterilmektedir. Bu engeller yüksek veya düşük olması işletmelerin sektöre girişlerini kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır.

Bu engeller Porter (2015) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- Sektörde faaliyet göstermek için yüksek sermaye ihtiyacı,
- Ürün dağıtım kanallarının oluşturulması maliyeti veya mevcut kanallardan faydalanma maliyeti
- Tüketicilerin marka sadakatinin kırılmasını sağlanması için gerçekleştirilecek harcamaların yüksekliği
- Sektörde hali hazırda çalışan firmaların maliyetlerini düşük gerçekleştirecek şekilde kontrol altına alabilme yetenekleri
- Bir tedarikçiden vazgeçilmesinin maliyetinin yüksek olup olmaması
- Devletlerin denetim, teşvik ve yasakları.

6. Jenerik Rekabet

Yukarıda bahsedilen rekabeti etkileyen faktörlere karşı oluşturulacak rekabet stratejileri işletmenin sektör içindeki rakiplerine karşı firmanın karlılığına etki edecektir. Diğer taraftan işletme devamlılığının uzun vadede devam ettirmesi için en uygun stratejiyi de uygulamak zorundadır. Bu stratejiler Porter (2015) tarafından “Jenerik Stratejiler” olarak ifade edilmiştir.

Jenerik stratejiler firmaların uzun vadede devamlılığı ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarında kullanılan stratejilerdir. Bu stratejiler şu şekilde sırlanabilir:

- Toplam Maliyet Liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma (Porter 2015: 42).

Toplam maliyet bilindiği üzere üretimde işletmenin üretim sürecinde elde edeceği çıktının oluşumunda kullandığı kaynakların değeridir. Bu kaynakların düşük fiyatlarla elde edilmesi işletmeye karlılık olarak yansıyacaktır. Toplam maliyet liderliğinde, işletme geçmiş deneyimleriyle maliyetlerini düşürerek sektördeki rakiplerine göre bir adım önde olmaları mantığını içermektedir. Buradaki maliyet liderliği önermesinin altında yatan işletmenin deneyimlerinden yola çıkarak üretim işleminin tasarlanarak, maliyetlerin kontrolünün sağlanması, ar-ge, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin sıkı kontrol edilerek en düşük düzeyde seyrinin sağlanması olarak ifade edilebilir (Porter, 2015: 43).

Farklılaştırma stratejileri de, firmaların çıktıları olan ürün ve hizmetlerin diğer rakiplerin ürettiklerinden ayrılmış olması anlamına gelmektedir. Farklılaşma stratejileri, ürün niteliğinin farklılaşması, fiyatının farklılaşması, satış sonrası hizmetlerin farklılaşması gibi konularda gerçekleşmektedir (Coşkun vd., 2013: 106). Bu stratejinin gerçekleşmesi işletmeye, diğer firmalardan farklı ürünleri pazarda sunmalarından dolayı da karlılık olarak geri dönüşün olasını sağlayacağı ifade edilebilir.

Jenerik stratejilerin sonucusuysa odaklanma olarak ifade edilmektedir. Odaklanma stratejisiyle işletme bulunduğu sektörün belli bir segmentinde veya coğrafik alanında yoğunlaşması olarak ifade edilebilir. Bu stratejiyle sektörel bazda daha büyük hedefleri olan firmalarla rekabet edilmektedir. Firma diğer stratejileri nazaran daha küçük bir pazar payı başarılı olmaya çalışırken de diğer stratejileri de uygulayarak, toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, karlılık marjını artırmaya çalışacaktır (Porter 2015: 46).

7. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Firmaların karlılıklarını dışsal yaklaşımla anlatan “Pozisyon Okulu Yaklaşımının” eksikleri olduğunu ifade eden bir çok araştırmacı bu eksikliğin içsel yaklaşımla giderebileceğini ifade ederek “Kaynak Tabanlı Yaklaşım” ile görüşlerini ortaya koymuşlardır. Kaynak tabanlı yaklaşım, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde yöneticilerin liderlik vasıfları, işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan lisan, patent gibi kendine özgü varlıklarla açıklayan ve bu varlıkların taklit edilmesinin zorluğundan dolayı da firma için karlılığın sağlanacağını açıklayan bir görüş olarak değerlendirilebilir (Karacaoğlu, 2006: 4).

Barney (1991) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada bu temel yetkinliklerin firmalara rekabetçi üstünlük sağlamada en önemli etken olduğu ifade etmiştir. Aynı zamanda kaynak tabanlı yaklaşımda söz konusu olan kaynakların değerli, nadir ve taklit edilemez olarak tanımlamıştır. Bu görüşün temel aldığı kaynaklar, stratejilerin üzerine kurulduğu maddi- maddi olmayan varlıklardır ve bunların üzerinde işletme hâkimiyeti söz konusudur (Sevinç 2006: 108). Bu kaynakların tümü temel yetkinlikler olarak ifade edilmektedir.

Kaynakların temel yetkinlik olup olmadığı üç şekilde belirlenmektedir. Bunlar: Temel yetkinlikler olarak kaynakların değerlendirilebilmesi için öncelikle bu yeteneklerin piyasalara geniş olarak ulaşmasını sağlayacak potansiyelin olması gerekmektedir. Nihai ürünün tüketicinin

algısında fayda sağlaması ve rakipler tarafında da taklit edilememesi, olarak ifade edilebilir (Prahalad & Hamel, 1990: 7). Kaynakların temel yetkinliklerin olup olmasının belirlenmesinin yanında gerçekleştirdiği başka bir çalışmada Barca (2002) temel yetkinliklerin işletmenin bulunduğu pazarla yakından ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan da ana fikir olarak temel yetkinlerin sadece işletmenin daha iyi olduğu alanları değil faaliyetini gerçekleştirmesi gereken pazarı da işaret ettiğini ortaya koymuştur.

8. Pozisyon ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımların Karşılaştırılması

Pozisyon ve Kaynak temelli yaklaşımlar yüksek kar marjı hedefine ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken stratejiler geliştirmek üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu iki yaklaşımın söylenebilecek en temel farklılıkları Pozisyon Yaklaşımı'nın sektör içindeki firmanın dış çevresi üzerinden hareket etmesi, Kaynak Tabanlı yaklaşımın firmanın temel yetkinliklerinden hareket etmesi olarak ifade edilebilir. Bir başka farklılık ise Erol vd., (2012) tarafından şu şekilde ortaya konmaktadır. Pozisyon Yaklaşımı'nda kaynaklar açısından firmaların benzer olduğu ve ayrışmayı sağlayacak kaynakların hareketli olmasından dolayı ortaya konulacak stratejilerin ve kaynak farklılıklarının uzun dönemli olmayacağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Kaynaklara Tabanlı yaklaşımdaysa firma stratejilerin üstüne bina edildiği kaynakların firmadan firmaya farklılaştığını ve hareketsiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik yönetim süreci açısından Erol vd. (2013) Pozisyon Yaklaşımı'nda stratejik kararların üst yönetim tarafından kararlaştırılan ve alt kademelere aktarılan bir süreç olarak ifade etmiş. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımdaysa stratejik çalışmalar, karmaşık iş çevresine karşı sorunların çözümünde organizasyon yeteneklerine odaklanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmıştır.

Bir diğer farklılık ise şu şekilde irdelenebilir. Pozisyon Okulu Yaklaşımında firmanın faaliyet göstereceği çerçeve en fazla kar elde edilecek endüstri olarak ifade edilebilirken, Kaynak Tabanlı Yaklaşımında da kaynak paylaşımına değinilmiş ve firmanın faaliyet alanını hali hazırdaki faaliyetlerinde sıkıntı yaratmayacak temel yetkinliklerinin kullanılması ile oluşturulabileceğini söylenebilir (Taş & Cevrioğlu, 2015: 409).

Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşımların yukarıda saydığımız farklılıklarının yanında bu iki yaklaşımın aslında birbirlerinin tamamlayan yaklaşımlar olarak düşünülmesi gerekliliği olduğunu ifade edilirken. Bu iki yaklaşımın genel olarak daha çok irdelenmesinin sebebini de firma performanslarının ve farklılıklarının tanımlanmasına çalışmaları şeklinde de ifade edilmiştir (Barca 2002: 43; Barca & Esen 2012:106; Erol vd., 2013: 88).

9. Uygulama

Bu çalışmanın amacı ABD'de yayınlanan Fortune Dergisi'nde bulun uluslar ötesi işletmelerin dönem net karlılık oranlarının faaliyet alanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konmasıdır. Çalışma "Pozisyon Yaklaşımına" göre incelenen işletmelerin dönem net karlılıklarını Morningstar internet sitesinden temin edilen rakamlarına göre gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmaların çoğunluğu işletmelerin bu iki yaklaşımdan hangisini seçerek stratejilerine yön verdiklerini ortaya koymaktadır. Örnek olarak Güleş vd. (2010) gerçekleştirdikleri çalışmalarında Kaynak Temelli Yaklaşımın üretim ve pazarlama stratejileri geliştirmede etkili olduğunu ifade ederken, Erol vd. (2013) gerçekleştirmiş oldukları

çalışmalarında işletme stratejilerinin belirlenmesinde Pozisyon Yaklaşımının dikkate alındığını ifade etmektedirler.

Çalışmamızın hipotezi “H1: şirket karlılıkları işletmelerin faaliyette bulundukları sektörlere göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır” şeklinde ortaya konulmuştur. Belirtilen önerme SPSS 22 programı kullanılarak test edilmiştir. Burada çalışmaya konu olan işletmelerin net kar marjı da faiz ve vergi öncesi karın satışlara bölünmesiyle bulunmaktadır (Brealey vd. 1995:447).

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Enerji	27	7,7211	12,95787	2,49374
Teknoloji	24	15,6237	17,57426	3,58733
Finans	45	12,6033	9,64581	1,43791
Perakendecilik	22	4,1123	3,41153	,72734
Sağlık Hizmetleri	28	11,0325	11,08645	2,09514
Ecza Toptan Satış	2	,1100	,11314	,08000
Telekomünikasyon	6	7,1083	7,96812	3,25297
Motorlu Taşıt ve Parçaları	5	2,6040	4,19514	1,87613
Gıda ve İlaç Mağazacılığı	6	2,7733	2,54362	1,03843
Havacılık ve Savunma	8	8,9650	2,02995	,71769
Kimyasal	4	7,2925	2,36140	1,18070
Gıda, İçecek ve Tütün	12	9,4508	18,38861	5,30834
Toptancılık	9	1,4844	1,48424	,49475
Üretim Gereçleri	2	8,6400	1,04652	,74000
Malzeme	3	7,3333	5,11892	2,95541
Ticari Hizmetler	3	18,7000	27,11217	15,65322
Otel ve Restoran	4	18,3025	7,73598	3,86799
Taşımacılık	9	8,3444	7,19601	2,39867
Ev Ürünleri	6	-,5800	26,07077	10,64335
İnşaat ve Mühendislik	5	4,0560	4,21031	1,88291
Endüstriyel	11	7,9018	10,33021	3,11468
Medya	5	14,0800	4,81477	2,15323
Sanayi	5	17,2600	12,39891	5,54496
Toplam	251	9,3796	11,98556	,75652

Tablo 1 işletmelerin net karlılık oranları ve faaliyet sahaları gösterilmektedir. İncelenen 251 işletme içerisinde ortalama karlılık sırasıyla “ticari hizmetler”, “otel ve restoran”, “sanayi” ve “teknoloji” sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerinde gözükmemektedir.

Tablo 2: Tek Yönlü Anova Net Karlılık Oranı

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arası	5222,861	22	237,403	1,764	,022
Grup İçi	30690,533	228	134,608		
Toplam	35913,393	250			

Tek yönlü Anova sonuçlarına baktığımızda anlamlılık değerinin $0,022 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu da çalışmamızı temelindeki hipotezin reddedilemediğini göstermektedir. Yani %95 güven aralığında net karlılık oranlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonucun akabinde de en fazla karlılık oranına sahip teknoloji sektörünü diğer sektörlerle karşılaştırdığımızda (Tablo 3),

Tablo 3: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken: Ortalama Karlılık / Tamhane						
(I) Sektör	(J) Sektör	Ortalama Farklılık (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
Finans	Perakendecilik	8,49106*	1,61140	,000	2,1200	14,8621
	Ecza Toptan Satış	12,49333*	1,44014	,000	6,6593	18,3273
	Gıda ve İlaç Mağazacılığı	9,83000*	1,77368	,001	2,3294	17,3306
	Toptancılık	11,11889*	1,52065	,000	5,0316	17,2062
Perakendecilik	Finans	-8,49106*	1,61140	,000	-14,8621	-2,1200
	Ecza Toptan Satış	4,00227*	,73173	,005	,7325	7,2720
	Havacılık ve Savunma	-4,85273*	1,02182	,026	-9,4257	-,2798
Sağlık Hizmetleri	Ecza Toptan Satış	10,92250*	2,09667	,004	1,9241	19,9209
	Toptancılık	9,54806*	2,15276	,029	,4347	18,6614
Ecza Toptan Satış	Finans	-12,49333*	1,44014	,000	-18,3273	-6,6593
	Perakendecilik	-4,00227*	,73173	,005	-7,2720	-,7325
	Sağlık Hizmetleri	-10,92250*	2,09667	,004	-19,9209	-1,9241
	Havacılık ve Savunma	-8,85500*	,72214	,001	-13,8569	-3,8531

Gıda ve İlaç Mağazacılığı	Finans	-9,83000*	1,77368	,001	-17,3306	-2,3294
Havacılık ve Savunma	Perakendecilik	4,85273*	1,02182	,026	,2798	9,4257
	Ecza Toptan Satış	8,85500*	,72214	,001	3,8531	13,8569
	Toptancılık	7,48056*	,87170	,000	2,9980	11,9632
Toptancılık	Finans	-11,11889*	1,52065	,000	-17,2062	-5,0316
	Sağlık Hizmetleri	-9,54806*	2,15276	,029	-18,6614	-,4347
	Havacılık ve Savunma	-7,48056*	,87170	,000	-11,9632	-2,9980
*. Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.						

“Finans” sektörü perakendecilik, ecza-toptan satış, gıda ve ilaç mağazacılığı sektörlerinden, “perakendecilik” ecza-toptan satış sektöründen, “sağlık hizmetleri” sektörü de ecza toptan satış ve toptancılık sektörlerinden farklılaşırken, son olarak “havacılık ve savunma” sektörü de ecza-toptan satış, perakendecilik ve toptancılık sektörlerinden farklılaştığı görülmektedir.

Diğer taraftan sektörde bulunan işletmelerin net karlılık oranları ve varlıklar üzerinden getirilerinin bir birleriyle ilişkisinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu ilişki, varlıklar üzerinden getiridir (ROA). ROA, net karın ortalama varlıklara bölünmesiyle bulunmaktadır (Brealey vd., 1995:448). Net karlılık oranıyla ROA arasında ilişkinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için korelasyon analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon

Korelasyon		Net Karlılık Oranı	Varlıklar Üzerinden Getiri (ROA)
Net Karlılık Oranı	Pearson Korelasyon	1	.669**
	Sig. (2-Tailed)		.000
	N	251	251
ROA	Pearson Korelasyon	.669**	1
	Sig. (2-Tailed)	.000	
	N	251	251

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde Anlamlı (2-Tailed).

Gerçekleştirilen çalışmayla sektörlerdeki Net Karlılık Oranı ile ROA arasında pozitif yönlü olmakla birlikte yüksek ($r=0,669$) bir ilişki saptanmıştır.

“Sektördeki firmaların net karlılıkları firmaların ROA’larından etkilenmektedir” varsayımının test edilmesi de “Regresyon Analiziyle” gerçekleştirilmektedir.

Tablo 5: Anova

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	16090,008	1	16090,008	202,105	.000 ^b
	Residual	19823,385	249	79,612		
	Total	35913,393	250			

a. Bağımlı Değişken: Net Karlılık Oranı b. Tahminler: (Sabit), ROA

Kurulan model anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan model istatistikî olarak bir anlam taşımaktadır.

Tablo 6: Model Özeti

Model Özeti			
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
1	.669 ^a	0,448	0,446

R kare modelin açıklama gücünü göstermektedir. Net karlılık oranındaki değişim %44,8'ini ROA açıklamaktadır.

Tablo 7: Coefficients^a

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.427	.746		3.254	.001
	ROA	1.158	.081	.669	14.216	.000

a. Dependent Variable: Net Karlılık Oranı

$$\text{Net Kar oranı (Y)} = 2,427(\text{Sabit}) + (1,158 \times \text{ROA})$$

Yapılan analize göre varlıklardaki bir birimlik artışın net karlılık oranı üzerinde 1,158 birimlik bir artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır.

10.Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmamızın temelini oluşturan Pozisyon Yaklaşımına göre işletmenin çevresini oluşturan beş faktör firma stratejilerinin ve yüksek kar marjlarının oluşmasında en büyük etmendir. Bu beş faktörün oluşturduğu endüstri yapısının sektöre yeni girişlere için ortaya koyacağı giriş ve çıkış engelleri de karlılığın yüksek olmasına sebep olmaktadır. Giriş - çıkışın kolay olduğu ve sektör içindeki hali hazırda bulunan işletmelerden de karşı hamlelerinde beklenmediği durumlarda karlılığın düşük olacağı söylenebilir. Diğer taraftan pazara girişin zor ama çıkışın daha kolay olduğu durumda da karlılığın en fazla gerçekleşeceği piyasa olarak ifade edilebilir.

Teknoloji firmalarının geneline baktığımızdaysa, bu sektörde yer alan işletmeler inovasyona önem vermeleri işletmelerin pazar paylarının büyümesine sebep olmaktadır. Üretilen ürünlerin katma değerlerinin yüksek oluşu da sektördeki firmaların karlılıklarına etki etmektedir. Sektörde bulunan işletmelerin karlılıklarını etkileyen bir diğer sebepten dolayı şirket birleşmeleridir. Birleşmelerle pazarlarını genişletmekte ve daha geniş tüketici gruplarına da hitap etmektedirler.

Bu çalışmaya bakıldığında elde edilen analiz sonuçları Pozisyon Okulu Yaklaşımının savunduğunu etmenleri desteklemekle birlikte, işletme stratejilerinin oluşturulmasında mutlaka firma temel yetkinliklerinin de göz ardı edilmemesi gerektiği sonucu çıkarılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Aktan, Ç.C., (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi, 22. (4), 4-21.
- Bakoğlu, R.; Özcan E.D., (2010), “İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg’in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi”, Öneri Dergisi, 9, (34), 57-69.
- Barca, M., (2002), Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul, Beta Yayınları.
- Barca, M., (2009), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, Asomedyta Ankara Sanayi Odası Dergisi, Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- Barca, M.; Esen Ş. (2012), “Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar”, E-Journal of New World Sciences Academy, 7, (2), 89-107.
- Barney, J., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Managment, 17,(1), 99-120.
- Brealey, R.; Stewart C.; Meyers S.C.; Marcus A.J., (1995), Fundamentals of Corporate Finance, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Coşkun, S.; Mesçi M.; Kılınç İ., (2013), “Stratejik Rekabet Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, (2), 101-132.
- Demir, C.; Yılmaz M. K., (2010), “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, (1), 69-88.
- Dursun, İ. T., (2013), “Manisa’nın Rekabetçilik Düzeyi Üzerine Bir Değerlendirme”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11, (3), 518-530.
- Erarslan, İ. H., (2014), “Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz”, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5, (10), 21-71.
- Erol, Y.; Ali Rıza İnce A.R., (2012), “Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13, (1), 97-114.
- Erol, Y.; İnce A.R.; Aras M., (2013), “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, 4, (3), 75-92.

- Ertuna, Ö. (2000), Yönetim Ekonomisi, İstanbul, Kampus A.Ş.
- Güleş, H. K.; Özilhan D., (2010), “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (19), 477-490.
- Gürpınar, K.; Sandıkçı M., (2008), “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşım: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (18), 105-125.
- Johson, G.; Scholes K.; Whittington R., (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Prentice Hall, (7. Basım) İngiltere.
- Karacaoğlu K., (2006), “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 10, (2), 1-22.
- Kırzner, I. M., (2000), Irresistible Force of Market Competition, Ideas on Liberty, Mart 2000, 11-14.
- Koç, M.; Özbozkurt O. B., (2014), “Uluslararası Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Model Üzerine Bir Değerlendirme”, İşletme İktisadi Çalışmaları Dergisi, 2, (3), 85-91.
- Özer, M. A., (2015), “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7, (14), 69-84.
- Porter, M. E., (1996a), “What is Strategy, Harward Business Rewiev”, Kasım-Aralık, 4-24.
- Porter, M. E., (1996b), “Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harward Business Rewiev, Kasım-Aralık, 25-41.
- Porter, M. E., (2015), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çev. Gülen Ulubilgen), Üçüncü Basım, İstanbul, Agora Kitaplığı.
- Prahalad, C. K.; Hamel G., (1990), “The Core Competence of The Corporation”, Harward Business Review, Mayıs-Nisan. 1-15.
- Sarvan, F.; Arıcı E. D.; Özen, J.; Özdemir B.; İçigen E. T., (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (6), 73-122.
- Sevinç, A., (2006), “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 109-124.
- Taş, A.; Cevrioğlu E., (2015), “Stratejik Yönetimin Temel Sorunlarına Kurumsal Perspektiften Bakış: Kurumsal Temelli Görüşün Argümanları Stratejik Yönetim Disiplini İçin Ne Anlam İfade Ediyor?”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13, (3), 397-415.
- Türk Dil Kurumu (2015), Genel Türkçe Sözlüğü, Erişim Tarihi: 20.11.2015. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.565984af472944.27450691.

Ülgen, H.; Mirze K. S., (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Yedinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.