

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARINI YENİDEN DÜŞÜNME

Yrd. Doç. Dr. Refika BAKOĞLU
Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü,
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Öğretim Üyesi

Strateji ve Stratejik Yönetim Sürecinde Düünden Bugüne

Stratejik Yönetim; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimidir ¹. Stratejik yönetimin çok tipik bir tanımlaması olan bu yaklaşıma göre stratejik yönetim, örgütsel başarıyı sağlamak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgisayar bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesinde odaklanır. Bu ifadeden de anlaşılabilceği gibi stratejik yönetimin kapsamı herhangi bir operasyonel yönetim alandan daha geniştir. Stratejik yönetim belirgin ve rutin olmayan karmaşık durumlarla ilişkili ve operasyona özgü spesifik uygulamalardan ziyade organizasyonun bütününe yöneliktir ².

Porter stratejiyi temelde rekabet güçlerine karşı defansın oluşturulması ya da rekabet güçlerinin en zayıf olduğu noktada endüstride bir pozisyon bulunması şeklinde algılamaktadır ³. Stratejiyi tanımladığı beş rekabet unsuru (alıcıların gücü, satıcıların gücü, ikame mallar, yeni girenler, rekabetin yoğunluğu) arasında bir tercih yapma olarak tanımlayan ^{3, 4} Porter, stratejinin özde şirketin bütün etkinlikleri arasında uyum sağlamaya dayalı olduğunu ileri sürmektedir. Porter'e göre 'şirketin başarısı birçok işi başarı ile yapmaktan öte bunları birleştirmeye dayanır, etkinlikler arasında uyum yoksa farklı bir stratejiden ve kalıcılıktan söz edilemez' ⁵. Thompson ve Strickland da Porter'in strateji tanımına yakın bir strateji anlayışına sahiptirler. Onlara göre yönetimin sahip olduğu "oyun planı" olan strateji; firmanın seçtiği pazar alanında konumlandırılması, başarıyla rekabet etmesi, müşterilerini memnun etmesi ve iyi bir iş performansını sağlaması amacıyla yöneliktir ⁶.

¹ David, F.R., Strategic Management, 7. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.5.

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

³ Porter, M., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

⁴ Porter, M., 'How Competitive Forces Shape Strategy,' The Strategy Process, H. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.68.

⁵ Porter, M., 'What is Strategy,' Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1996, s.73-98.

⁶ Thompson, A.A. ve Strickland, A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, 11. Baskı, McGraw Hill, Boston, 1999.

Stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve stratejinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğu bütün klasik stratejik yönetim düşünürleri tarafından ortak olarak kabul edilmektedir. Eserlerinde genel olarak klasik çerçeveden hareket eden Thompson ve Strickland çağdaş ve klasik yaklaşımların bir sentezini yaparak benzer süreç yaklaşımına stratejinin oluşturulması yerine Mintzberg'in önerdiği ⁷ stratejinin zanaat gibi işlenmesi (crafting), stratejinin değerlendirilmesi yerine performansın değerlendirilmesi, yeni gelişmelerin gözden geçirilmesi ve düzenleyici ayarlamaların yapılmasını kullanmıştır ⁶ Benzer bir şekilde stratejik yönetimin bir süreç olduğu ön kabulünden hareket eden Johnson ve Scholes, bu üçlü ayrımı son dönem stratejik yönetim kitaplarında daha sıkça gözlemlenmeye başlanılan kavramlara göre yapmaktadır. Onlara göre stratejik yönetim stratejistin organizasyonun stratejik pozisyonunu anlamaya çalıştığı stratejik analiz, olası stratejik alternatiflerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve aralarından birine karar verilmesini içeren stratejik seçim ve seçilen stratejinin uygulamaya nasıl konulacağının planlanması ve gerekli değişimlerin sağlanmasını içeren strateji uygulama sürecidir ². Benzer şekil-

de Dess, Lumpkin ve Taylor da stratejik yönetim sürecini; birbirlerine yüksek derecede bağlı stratejik analiz, strateji formülasyonu ve strateji uygulama süreçlerinden oluşan bir süreç olarak değerlendirmektedir. ⁸ Yaygın olarak stratejik analiz organizasyonun dış çevresi (fırsat ve tehditler), içsel kaynak ve yetkinlikler (üstünlük ve zayıflıklar) ve paydaşlarının beklenti ve etkileri ile ilgili stratejik pozisyonunu anlamakla ilişkili iken: stratejik seçim; gelecekteki stratejinin dayandığı temellerin anlaşılması, stratejik alternatiflerin oluşturulması ve onlardan birinin seçilmesi aşamalarını içerir. Stratejinin örgütsel aksiyonlara (işlemlere) dönüştürülmesi ile ilişkili olan strateji uygulama ise örgütsel yapı ve tasarım, kaynak planlama ve stratejik değişimin yönetilmesi süreçlerinden oluşur. Son dönem yaklaşımlarında bu üç stratejik yönetim unsurunun gerçek yaşamda birbiriyle doğrusal olarak ilişkili olmadığı ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olduğu kabul edilmektedir ^{2, 8}. Bunun anlamı stratejik yönetim sürecinin “önce düşünülecek, sonra planlanacak ve en son da uygulanacak” şeklinde belirli bir sırayı takip etme zorunluluğunu içermediği, bu süreçlerin eş zamanlı olarak gerçekleşmesinin de stratejik süreçlerle ilişkili olduğudur.

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

⁷ Mintzberg, H., 'Crafting Strategy,' Der. Minzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.110-120.

⁸ Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Taylor, M.L., Strategic Management: Text& Cases, McGraw Irwin, Boston, 2004.

Thompson ve Strickland da benzer bir düşünceden hareketle strateji oluşturma ve strateji uygulama sürecini birbiri ile etkileşim halinde olan bir süreç olarak görmektedir. Bu yazarlara göre stratejik yönetim beş yönetsel görevden oluşur ⁶:

1. Vizyonun oluşturulması (firmanın gelecekte iş alanının nasıl olacağı ve firmanın ne yöne doğru hareket edeceğine yönelik kararlar); Böylece firmaya uzun dönemli bir yön, gelecekte ne tür bir girişim olacağına dair bir tanımlama ve aynı amaç etrafında aksiyonların yönlendirilmesi sağlanır.
2. Amaçların belirlenmesi; Stratejik vizyonun spesifik performans çıktıları- nı başarmaya yönlendirilmesi
3. Arzu edilen çıktıların başarılması için bir stratejinin oluşturulması
4. Seçilen stratejinin etkin bir şekilde uygulanması
5. Performansın değerlendirilmesi ve vizyon, uzun dönemli yön, amaçlar, strateji ya da uygulamalarda deneyim, değişen koşullar, yeni fikirler ve yeni fırsatlar ışığında düzenleyici ayarlamaların yapılması.

Klasik bakış açısına yakın olduğu rahatlıkla ileri sürülebilecek olan Peter Drucker'e göre Stratejik Yönetimin temel görevi, bir iş alanını misyonundan hareketle düşündürmektir: Peter Druc-

ker'ın sözleriyle "Bu 'Bizim iş alanımız nedir?' sorusunu sormaktır. Bu soru sırasıyla; amaçların oluşturulmasına, stratejilerin geliştirilmesine ve bugünün kararlarının yarının sonuçları haline getirilmesine yol açar. Bunlar açıkça organizasyonun bütün iş alanını görebilen, bugünün ihtiyaçları ile yarının gereksinmelerini dengeleyebilen, insan ve para kaynaklarını temel sonuçlara tahsis edebilen parçası (kişiler) tarafından yapılmalıdır" ⁹.

Özetle, klasik anlamda strateji organizasyonun uzun dönemdeki yönünü ve alanını göstermekte ve bir anlamda uzun dönemli bir "plan" olarak algılanmaktadır. Her ne kadar şimdiye kadar incelenen çalışmalarda "plana eşittir" vurgusu açıkça yapılmamaktaysa da "planlama benzeri bir süreçten geçen kararlar dizini" olarak kurgulanmaktadır. Türkiye'de Stratejik Yönetim başlıklı ilk eserlerden olan Eren ¹⁰ ve Dinçer'in ¹¹ çalışması da yine bu kapsamda ele alınabilecek eserler olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda klasik stratejik yönetim çerçevesi olarak belirlenen bu çalışmalardan birinde plan ve strateji ilişkisi açıkça incelenmeye çalışılmıştır: Ülgen ve Mirze'nin eserinde strateji rakip analizini de içermesi nedeniyle plandan daha esnek ve plandan daha farklı bir olgu olarak değerlendirilmektedir ¹². Klasik strateji

⁶ Thompson, A.A. ve Strickland, A.J., Strategic Management: Concepts and Cases, 11. Baskı, McGraw Hill, Boston, 1999.

⁹ Drucker, P., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.

¹⁰ Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

¹¹ Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

¹² Ülgen, H. ve Mirze, S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

anlayışına günümüz bakış açısını getiren bir diğer tanımlamaya göre ise strateji, pazarın ihtiyaçlarını ve paydaşların beklentilerini karşılamak için değişen bir çevrede kaynakların birleştirilmesi yoluyla organizasyonun avantaj sağlamasını elde etmeye yöneliktir ².

Yukarıda tipik örnekleri tartışılan stratejik yönetimin klasik bakış açısına göre, stratejik yönetim birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre strateji önce formüle edilir ya da oluşturulur, sonra da örgütsel yapılar ve kontrol sistemleri aracılığı oluşturulan bu strateji uygulanır. Son dönem yaklaşım ve araştırmaları bu “Önce formüle et, sonra uygula” yaklaşımının gerçek hayatla tam anlamıyla bağdaşmadığını ileri sürmektedirler ¹³. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal Strateji Süreci adlı derleme kitaplarında genel yaklaşım olarak; stratejide formülasyon ve uygulama aşamalarını birbiri içine girmiş, kompleks ve birbirini karşılıklı olarak etkileyen bir süreç olarak ele almışlardır. Yazarlara göre politikalar, değerler, örgüt kültürü ve yönetim tarzları interaktif sürecin unsurlarını oluşturur ve bunlar stratejik karar vermeyi belirleyici ve ya sınırlayıcı olabilirler. Kısaca yazarlara göre strateji; yapı, sistemler ve çıktıları karmaşık bir şekilde etkilemektedir. ¹³

Strateji süreçleri, strateji ve stratejik yönetim kavramının stratejik yönetim literatüründe ele alınışı açısından stratejinin zaman içinde evrimleşerek oluştuğu kabulünden hareket eden Mintzberg, Quinn ve Ghoshal’ın değinilen bu bakış açısı, klasikler olarak bu çalışmada nitelenen ve stratejinin önce belirlenip sonra oluşturup uygulamaya geçirildiğini kabul eden yaklaşımın tam zıt ekseninde uç noktada yerini almaktadır. Sırasıyla stratejinin formasyonu ve formülasyonu ya da mantıksal büyümecilik (inkrementalizm) ve planlama perspektifi (yada stratejinin emir-komuta modeli) olarak literatüre geçen bu yaklaşımlar temelde kaynağını teori ile pratik arasındaki “meşhur çelişkiden” almaktadır. Planlamayı savunan strateji uzmanları stratejiyi kararların bir sonucu olarak; mantıksal büyümeciliği savunanlar ise aksiyonların bir sonucu olarak tanımlamaktadırlar ^{14,15}. Kısaca bu iki perspektif özde stratejilerin tasarlanıp (Deliberate) mı oluştuğu yoksa aksiyonlardan mı oluştuğu (Emergent) sorusuna cevap üretmektedir. Teori-pratik çelişkisi ile ilişkili olarak; Mantıksal büyümecilik perspektifi savunucuları (özellikle Mintzberg) aksiyonlara dayalı olarak stratejinin oluştuğu yaklaşımın bir or-

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

¹³ Mintzberg, H., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S., The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

¹⁴ De Wit, B. ve Meyer, R., Strategy: Process, Content, Context, International Thomson Business Press, Londra, 1988.

¹⁵ Bakoğlu, R., “The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today’s Strategy Concept”, Öneri, C.14, 2000, s.101-107.

ganizasyonda gerçek hayatta stratejinin nasıl geliştiğini ve oluştuğunu ortaya koyduğu iddiasındadır. Bu perspektifte strateji süreci planlama yaklaşımındaki gibi iki ayrı parçaya ayırmaz, bütünlükçü bir bakış açısına sahiptir ve stratejilerin genelde zaman içinde oluştuğunu ileri sürer ^{14,15}.

Görece çok daha yeni, daha az yaygınlaşmış ve postmodern olarak nitelendirilebilecek bu mantıksal büyümcilik perspektifi, doğal olarak strateji kavramını planlamacılar arasında daha farklı olarak algılamaktadırlar. Strateji formasyonunu yönetilen interaktif öğrenme süreci olarak tanımlayan Quinn'in, stratejide stratejistleri merkeze koyması nedeniyle formülasyonculara yaklaştığı ancak öğrenme ile ilişkilendirmesi nedeniyle Peter Senge'e ve formasyonculara daha yakın olduğu ileri sürülmektedir ¹⁶. Buna göre formasyon ve formülasyoncuların arasında olduğu ileri sürülebilecek Quinn'in stratejiye bakışı mercek altına alınarak günümüz strateji yaklaşımının incelenmeye başlanması anlamlı olabilir. Quinn stratejiyi organizasyonun genel-ana (major) amaçlarını, politikalarını ve aksiyonlarını bütünleştiren bir plan olarak tanımlamakta, amaç geliştirmenin strateji formülasyonunun bütünleştirici par-

çası olduğunu ileri sürmekte ve stratejinin sadece öngörülemeyenlerle değil bilinmeyenlerle baş etme işlevinin de bulunduğunu ileri sürmektedir ¹⁷. Quinn'e göre; "eğer sonuçta söz konusu olan organizasyonun başarısı ve yaşayabilme gücünü tanımlayan bir durumsa stratejiden bahsedilebilir". Buna göre stratejiler büyük organizasyonlarda şirket düzeyinden departman düzeyine kadar çeşitli düzeylerde yer alırlar. Quinn hem iş hayatından hem de askeri-diplomasiden tarihsel örneklerden hareketle etkin bir stratejinin asgari özelliklerinin ve yapısal unsurlarının aşağıdaki gibi olduğunu ileri sürmektedir ¹⁷:

- Açık, inandırıcı Amaçlar: Bütün amaçlar yazılı ve kesin rakamlara dayalı olmalı, fakat anlaşılmalı ve ikna edici olmalıdır.
- Strateji girişimcilik ruhunun sürekliliğini sağlamalı: Strateji bir yandan bağlılığı sağlarken diğer yandan aksiyonların bağımsızlığı noktasından hareket etmelidir. Başarıyı sağlayabilmek için bağımsızlık ve süreklilik gerekir.
- Konsantrasyon: Strateji girişimi güç açısından üstün yapacak yolları açıkça göstermeli, başka bir deyişle strateji güç açısından üstünlük sağlamaya konsantre etmelidir.

14 De Wit, B. ve Meyer, R., Strategy: Process, Content, Context, International Thomson Business Press, Londra, 1988.

15 Bakoğlu, R., "The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept", Öneri, C.14, 2000, s.101-107.

16 Quinn, J. B., 'Strategies for Change,' Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

17 Quinn, J. B., 'Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation,' The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

- **Esneklik:** strateji esneklik ve manevra yapabilmek için kaynaklara dayalı olarak inşa edilmelidir.
- **Sorumlu-Sadık Liderlik:** Strateji her bir ana amaca sadık ve sorumlu liderlik sağlamalıdır. Başarılı stratejiler kabul değil, bağlılık gerektirir.
- **Sürpriz:** Strateji, karşı güçlerin hazır olmadıkları ve beklemedikleri zamanda atak yapmak için gereken hız, gizlilik ve akıllı kullanır hale getirmelidir.
- **Güvenlilik:** Strateji gerekli kaynak alanlarını ve hayati önemi olan bütün operasyonel noktaları güven altına almalıdır. Strateji karşı taraftan gelecek sürprizlere karşı koruyan, etkin ve akılcı bir sistemi geliştirmelidir.

Hangi türde strateji (işletme, devlet, savaş stratejileri gibi) söz konusu olursa olsun yukarıdaki özelliklerin stratejinin hayati unsurları olduğunu ileri süren Quinn, özde stratejiyi bir değişim aracı olarak tanımlamış ve proaktiviteyi sağlayıcı sistemler sayesinde ayakta kalabilmenin bir aracı olarak görmüştür. Quinn'ın özellikle stratejinin belirsizlikle değil bilinmeyenle uğraştığı vurgusu ^{16,17} strateji formasyonu perspektifine yaklaşmasının temel kaynağı olduğu söylenebilir. Yazar son dönemlerde biçimsel planlamayı vurgulayan

yaklaşımların zayıf uygulama nedeniyle başarısız olduklarını ve bunun nedeninin de stratejiyi strateji formülasyonu ile uygulamasının birbirinden ayrı ve birbirini takip eden bir süreç olarak algılaması olduğunu belirtmektedir ¹⁶. Quinn açıkça strateji formülasyonu ile uygulamasının birbiri ile etkileşimli olarak organizasyonun devam eden aktivitelerinde yaşamakta olduğunu belirtmektedir ve bu duruşuyla formasyonculara yakınlığını tescillemektedir. Kaldı ki mantıksal inkrementalizim ve temelde dayandığı öğrenme teorisinin strateji formasyonu yaklaşımının kaynağını aldığı temel öğretiler olduğu söylenebilir ^{7,17,19}

Mintzberg de Quinn gibi stratejiyi belli kişilerin tekelinde olan bir kavram olarak değil, örgütün bütününe yaygın bir olgu olarak değerlendirir. Literatürde çok yaygın bir şekilde kullanıldığı gibi, stratejiyi sadece rakipler veya düşmanlarla veya pazarla mücadele etmenin bir aracı olarak tanımlamanın yeterli olmadığını ileri sürer ve stratejinin altı farklı tanımını yapar (Stratejinin 6P'si). Ona göre strateji ayrıca kolektif anlama ve aksiyonların aracı olarak organizasyonların en temel konusudur. Mintzberg'in en önemli katkısı, ki bunun günümüz strateji anlayışının

⁷ Mintzberg, H., 'Crafting Strategy,' Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.110-120.

¹⁶ Quinn, J. B., 'Strategies for Change,' Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

¹⁷ Quinn, J. B., 'Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation,' The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

¹⁹ Mintzberg, H. ve McHugh, A., 'Strategy Formation in an Adhocracy,' Administrative Science Quarterly, 30. Cilt, 1985, s.160-197.

temelini oluşturduğu ileri sürülebilir, stratejinin potansiyel olarak her şey ile ilgili olabileceğini ileri sürmesidir. Yazarlara göre strateji; ‘ürünler, süreçler, müşteriler ve vatandaşlar, sosyal sorumluluklar, kişisel sorumluluklar, kontrol ve hatta renk ile ilgili olabilir’²⁰.

Mintzberg de, Quinn ve Anderws gibi, strateji ve taktik kavramlarının “nereden” bakıldığına göre değiştiğini ileri sürmektedir. Buna göre bir genel müdüre taktik olarak görünen, pazarlama yöneticisine strateji olarak görünebilir. Ancak, Minztberg’e göre strateji ve taktik kavramı “hangi zaman diliminden” bakıldığına göre de değişir; bir dönem taktik gibi görünen başka bir dönemde strateji haline dönüşebilir²⁰. Minzberg, uç noktada bir örnek olarak, Ford’un siyah araba üretme örneğinde; “Ford o dönem de sadece siyah araba üretim dediğinde, stratejik bir kararla karşı karşıya olduğunun ne kadar farkındaydı” diye sorarak bu savını desteklemektedir.

Japonların strateji anlayışı için özellikle Honda Etkisi olarak literatüre geçen Honda Motor şirketinin Amerika pazarına girişi sırasında kullandıkları strateji yaklaşımının tipik bir örnek olduğu kabul edildiğinde, Japonların strateji anlayışlarının Minzberg ve Quinn’in

strateji yaklaşımları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Japonlar stratejiyi; rekabet master planı olarak tanımlamaz, ‘bir organizasyonun başarılı bir adaptasyon mekanizması olarak işlev görebilmesi için gerekli her şey’ olarak tanımlar²¹. Honda etkisi çalışması Japonların stratejinin tam olarak inkrementalizm ve öğrenme teorisi ışığında aksiyonlardan, aşağıdan yukarıya doğru oluşan bir olgu olarak algıladıklarını örneklemektedir ki bu Mintzberg’in stratejinin formasyonu olgusu ile tam olarak örtüşmektedir.

Mintzberg’in eserleri dikkatle incelendiğinde stratejinin bu şekilde formasyona dayalı bir olgu olduğu görüşünü genelleştirmede ve en doğru tek bir tanım anlayışından hareket etmediği gözlenmektedir. Her ne kadar formasyona dayalı olarak benimsediği bu yaklaşım ve bunun sonucu olarak ulaştığı stratejinin zanaatkar gibi işlenmesi (crafting strategy) olgusu stratejik yönetim literatüründe çok önemli bir yer tutmaktasa ve kendisi de gerçek hayatta, normal şartlar altında stratejinin bu şekilde oluştuğunu ağırlıklı savunmaktaysa da⁷ stratejinin beş farklı tanımını yaparak stratejiye tek bir noktadan bakmanın stratejiyi eksik anlamak olduğunu göstermiştir. Bunlar; plan olarak strateji, hile ya da manevra

⁷ Mintzberg, H., ‘Crafting Strategy,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.110-120.

²⁰ Mintzberg, H., ‘Five Ps For Strategy,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

²¹ Pascale, R.T, ‘The Honda Effect,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.130.

(ploy) olarak strateji, model (pattern) olarak strateji, pozisyon olarak strateji ve perspektif olarak stratejidir.

Stratejinin en çok bilinen tanımı olan Plan olarak strateji, stratejiyi her hangi bir durumla baş edebilmek için oluşturulmuş bir rehber veya rehberler seti, ya da bilinçli bir şekilde oluşturulmuş aksiyonlar toplamı olarak ele almaktadır. Askeriyede savaş planı, oyun teorisinde her bir olası durum için oyuncunun vereceği kararların toplam bir planı ve işletme yönetimde girişimin temel ihtiyaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla tasarlanmış, bütünleştirilmiş, detaylı analize dayalı birleşik bir plan olarak tanımlanmaktadır ²⁰. Plan olarak stratejiler genel ya da spesifik olabilirler. Plan olarak strateji bir manevra ya da hile (ploy) olareak stratejiyi de içerebilir. Örneğin bir şirket, rakiplerinin kapasitelerini arttırmalarını engellemek amacıyla, kendi kapasitesini arttırmakla tehdit edebilir. Buradaki gerçek strateji korkutmaktır (plan ve gerçek niyet olarak), kapasite genişletmek değildir. Kapasite genişletmek burada sadece bir manevradır. Stratejik yönetim literatüründe stratejiyi manevra olarak tanımlayan yaklaşımları görmek mümkündür. Örneğin Porter 1980’de yayınladığı ünlü Rekabetçi Strateji (Competitive Strategy) eserinin iki bölümünü bu şekildeki stratejiler için

ayırmış ve benzer bir biçimde Schelling aynı tarihte yayınladığı The Strategy of Conflict eserinde stratejiyi rekabet ya da pazarlık durumunda rakiplere karşı manevralar şeklinde tanımlamıştır ^{20,3}

Stratejinin formasyonu ile yakından ilişkili olan Model Olarak Strateji kavramı Minzberg’in Waters ile 1985 yılında yayınladıkları ve Çimen Kökü Modelini önerdikleri ünlü makalede ulaşılmıştır. Bu çalışmaya göre “model” (pattern) özellikle aksiyonların seli ya da aksiyonların bir sonucu olarak tanımlanmıştır. Bilinçli olarak niyet edilsin ya da edilmesin değinilen bakış açısına göre strateji, davranışlardaki tutarlılığı tanımlar ²⁰. Ancak bu, sonucun arkasında bir planın olduğunu varsaymayı gerekli kılmaz, tıpkı her planın arkasında manevra olduğu söylene-meyeceği gibi. Bu nedenle stratejinin “plan” ve “model” olarak tanımları biri birlerinden bağımsız olabilirler. Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, plan gerçekleşmeyebilir ya da model önceden kavramlaştırılmayan/ düşünülme-yen şekilde oluşabilir. “Stratejiler belki de insanın dizaynından değil, aksiyonlarından sonuçlanabilir” ^{20,15} Bu yaklaşımıyla Minzberg stratejinin potansiyel olarak her şeyle ilgili olabileceğine ve bugünün günlük detayı gibi görünen özelliklerin yarın stratejik olduğunu

³ Poter, M., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

¹⁵ Bakoğlu, R., “The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today’s Strategy Concept”, Öneri, C.14, 2000, s.101-107.

²⁰ Mintzberg, H., ‘Five Ps For Strategy,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

kanıtlayabileceğine dikkati çekerek stratejinin uzun vadeli, günlük yaşamdan uzak, ‘birilerinin’ kontrolünde, sadece analize dayalı, kalıplaşmış bir olgu olmadığını gündeme getirmiştir.

Porter’in eserlerinde oldukça yoğun bir şekilde vurguladığı Pozisyon Olarak Strateji, organizasyonun çevresindeki konumlandırılmasıdır. Bu anlamda strateji; organizasyon ile çevresi veya başka bir deyişle içsel ve dışsal kapsamların arasında aracı bir güç, ya da biri birine uyumu sağlayan bir mekanizma olarak görülür. Ekoloji anlamında strateji “niş”, ekonomik anlamda “kirayı” oluşturan yer; yönetim anlamında biçimsel olarak çevrede kaynakların toplandığı yer, “Ürün-Pazar alanı”, olarak algılanır ²⁰. Rekabetle çok yakın ilişkili bir kavram olan pozisyon olarak strateji askeriyede genelde “iki kişilik oyun (manevraların bolca kullanıldığı durum) olarak düşünülebilir. Ayrıca, fazla sayıda rekabetçi söz konusu olduğunda veya rekabetten korunmak için de kullanılabilir. Örneğin niş rekabetten korunmak amacıyla oluşturulur ^{3,20} Burada pozisyon olarak stratejinin diğer tanımları yok saymadığına dikkat edilmelidir: Bir pozisyon önceden seçilmiş, bir plan yada manevra yoluyla belirlenmiş ya da belki bu pozisyona davranışların bir sonucu (patterni) yoluyla ulaşılmış olunabilir. Pozisyon olarak strateji dışsal çevrede

bir konum elde etmek için dışarıya bakarken; Perspektif Olarak Strateji organizasyonun içine yönelir. Geniş düzeyde perspektif olarak strateji ‘kollektif stratejistin’ kafasında biçimlenip oluşur ve kavramsaldır. Bu yaklaşımda strateji, sadece seçilen bir pozisyon değil “dünyayı algılamanın” bir yoludur. IBM gibi bazı firmalar pazarlamayı çok önemli yere koyarak, bütün ideolojilerini pazarlama çevresinde oluşturur. Hawlett-Packard kendi mühendislik kültürüne dayalı “H-P yolu” (the H-P Way) geliştirmiştir. McDonalds kalite, servis, temizlik ve değere verdiği önem sayesinde ünlü olmuştur ²⁰. Doğal olarak, perspektif değiştirilmediğinde pozisyon değiştirmek kolaydır.

Stratejinin Oluşma Sürecine Yönelik Yaklaşımlar

Stratejinin geliştirilmesine yönelik, “stratejik uyum” (fit) ve “kaynak ve yetkinlikleri organizasyon boyunca yaygınlaştırma” (stretch) olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır ².

Stratejik uyumda yöneticiler, organizasyona etkili olan çevre güçlerinden oluşabilecek fırsatları belirleyerek fırsatlardan avantaj sağlamak için, kaynaklarını bu fırsatlara uygunlaştırma yoluyla strateji geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada organizasyonun açıkça belirlenen pazar ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde konumlandırılması önemli bir rol oynayacaktır.

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

²⁰ Mintzberg, H., ‘Five Ps For Strategy,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999.

Yaygınlaştırma yoluyla strateji geliştirme; yeni fırsatlar yaratacak ya da rekabet avantajı sunacak kaynak ve yetkinliklerin belirlenmesi ve dengelenmesidir. Bu anlamda yaygınlaştırma mevcut güçlülükten yararlanarak yenilik yapmaya ² ve ağırlıkla içsel mekanizmalardan hareketle strateji oluşturmaya dayalıdır. Örneğin yenilikçi bir organizasyonun kendi personelini deneyler yapmaya yöneltecek bir kültürü geliştirme yeteneği bu çabaya yöneliktir.

Stratejik Yönetim Sürecini Açıklamaya Yönelik Teori ve Görüşler

Bugün stratejik yönetim ile ilgili akademik kitaplara bakıldığında bu tartışmanın çok fazla yapılmadığı gözlenirse de, yukarıda da örnekleri verildiği gibi, yapılan çalışmaların çoğunun planlama yaklaşımı çerçevesinde oluşturulduğu dikkati çekmektedir. Belli başlı yazarların stratejik yönetim sürecini etkileşimli parçalardan oluşan bir süreç olarak kabul ettiklerini ve strateji planlama- uygulama-değerlendirme ayırımını eğitim amaçlı olarak yaptıklarını vurguladıkları gözlemlenmekteyse de sistematik olarak planlama perspektifini kullandıkları söylenebilir. Ancak stratejik yönetim sürecinin bu şekilde belirli adımlardan oluşan ve sırasallık ilişkisi olan bir süreçten ibaret olduğunu ileri sürmek, günümüz strateji olgusunu sınırlı olarak algılama sonucunu getirebilir. Bunun bir nedeni yukarıda ifade edilmeye çalışılan farklı strateji yaklaşımlarının varlığıdır. Diğer nede-

ni ise organizasyonun sosyal, politik ve kültürel boyutlarının da bulunduğu ve bunun günümüz strateji literatüründe dikkate alınmaya başlandığı gerçeğidir. Bu nedenler stratejik yönetim sürecinin değişik açıklama biçimlerinin bulunduğu ya da bulunması gerektiğine dikkati çekmektedir.

Stratejik yönetim sürecini açıklamanın en bilinen ve popüler yolu, stratejinin rasyonel planlama süreçleri ile yönetilebileceği veya yönetilmesi gerektiği anlayışına dayalıdır. Bilindiği gibi rasyonel planlama süreci; amaçların oluşturulması, çevresel eğilimlerin ve kaynak kapasitelerinin analizi ile başlayan değişik alternatiflerin değerlendirilmesi ile devam eden ve strateji uygulamasının dikkatli planlanması ile sonuçlanan birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. Bunun altında yatan temel neden stratejilerin dikkatli analiz ve planlamanın bir çıktısı olduğu varsayımıdır ki böylesi bir anlayış yukarıda da belirtildiği gibi stratejinin en kabul görmüş ve yaygınlaşmış biçimine dayalıdır. 1970'lerden 1990'lara kadar bu algılayış tarzı etkin bir şekilde geçerliğini korumuştur.

Strateji, Minzberg'in ifadesiyle, biçimsel bir planlama süreci olarak algılanmayıp zanaatçının eserini yaparken kullandığı beceriler ve süreçlerde olduğu gibi "gelecek, bugün ve geçmişin doğal sentezinin" yapılmasıyla ⁷ adeta zanaat gibi işlenen bir olgu olarak organizasyonun gerçekliğinde yaşayabilir. Burada strateji yöneticilerin dene-

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

⁷ Mintzberg, H., 'Crafting Strategy,' Der. Minzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.110-120.

yimi, çevredeki değişime ilişkin duyarlılıkları ve pazarlarından öğrendikleri temelinde oluşmaktadır. Ancak bu, böylesi yöneticilerin organizasyonlarının stratejik pozisyonunu ya da karşı karşıya kaldıkları alternatifleri düşünmedikleri anlamına gelmemektedir. Bu türdeki yöneticiler, sadece planlama sistemlerine katı bağlılıkla stratejiyi oluşturmayı tercih etmemektedir². Doğal olarak ülkemizde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaygın “gibi görünen” bu anlayış yanıltıcı çıkarımlara yol açabilir. Burada stratejinin zanaat gibi işlenmesinde kast edilen yönetimin bilinçli bir şekilde süreci yönetmesi ve sürece hakim olmasıdır. Yoksa plansız hareket etmesi değildir.

Üçüncü olarak, Komplekslik ve **Kaos** Teorisi de strateji sürecini açıklamaktadır. Buna göre, organizasyonların içinde yaşadığı dünya yüksek düzeyde kompleks ve belirsizdir. Yöneticilerin komplekslik ve etkileri hakkında fikir sahibi olmaları ve insanların bu komplekslik ve belirsizlik koşullarında yaşamaları olanaklıdır. Zamanla komplekslik ve belirsizliğin özelliklerine aşına olduklarından bu özelliklerdeki değişimleri içgüdüsel olarak fark ederler. Bu nedenle, stratejik yönetim daha çok içgüdüsel olarak anlama kapasitesini

oluşturmaya ve buna dayalı olarak aksiyonda bulunmaya yönelik olmalıdır.

Dördüncü yaklaşım yöneticilerin strateji geliştirirken sahip oldukları alternatiflerin gerçekte olduğundan daha fazla olduğu yanılgısına düşümlerine dayalıdır. Kurumsal teorisyenlere göre, organizasyonlar benzer türdeki organizasyonların varlığı ile ilişkili olarak varolmaktadırlar^{2,21}. Örneğin, muhasebe firmaları benzerdir, üniversiteler benzerdir, basın-yayın organları benzerdir gibi. Zamanla çalışanların organizasyonlarını, çevrelerini, müşterilerini, tedarikçilerini, rakiplerini vs. algılamaları ve değerlendirmeleri birbirlerine benzer ve hatta iş yapma biçimleri bile benzeşmeye başlar ki böylesi bir durum insanların sorgulamalarını ya da değişimler yapmalarını zorlaştırır. Bu nedenle stratejiler kurumsal olarak benzer kültürel özelliklerden oluşma eğilimindedirler^{2,22}. Bu yaklaşımda belirgin bir şekilde fark edilen çevrenin belirleyici olduğu anlayışıdır. Ancak yeni kurumsallaşmacılar bu anlayışta değişimi gündeme getirerek çevreye karşı işletmenin; uygun davranımından, mücadele ve hatta kural ve normların manipülasyonlarına kadar değişik şekillerde cevaplar üretebileceğini ileri sürülmektedirler^{23,24}.

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

²¹ Pascale, R.T., ‘The Honda Effect,’ Der. Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, The Strategy Process, Gözden Geçirilmiş Avrupa Baskısı, Prentice Hall, Londra, 1999, s.130.

²² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Yayını, İstanbul, 1999.

²³ Oliver, C., “Strategic Responses to Institutional Processes”, Academy of Management Review, C. 16, No.1, 1991.

²⁴ Carmona, S. ve Macias, M., “Institutional Pressures, Monopolistic Conditions and the Implementations of Early Cost Practices: The Case of Royal Tobacco Factory of Seville (1820-1887)”, Abacus, C.37, No.2, 2001.

Yöneticilerin organizasyonlarının “kaderini değiştirebileceği fikrinden uzak” bir yaklaşımı gündeme getiren görüş ise Nüfus Ekolojisi yaklaşımını savunan teorisyenlerden gelmektedir ². Nüfus ekolojisi yaklaşımına göre de organizasyonlar işleri yapma biçimlerine göre oluşurlar ve başarıları çevrelerinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri oranda gerçekleşir. Organizasyonlar, doğal seçim yasasında olduğu gibi, bu ihtiyaçlara cevap verebilirlerse yaşarlar ve gelişirler ancak cevap veremezlerse zor durumda kalır hatta ölebilirler ^{25,26}. Bazı organizasyonların kültürleri bunun için uygunken bazıları uygun değildir. Yöneticilerin bunu etkileyebileceği görüşü ise nüfus ekolojisi yaklaşımına göre abartılıdır ².

Burada bahsedilen yaklaşımlardan rasyonel planlama dışındaki diğer yaklaşımların çoğu yöneticilerin stratejide büyük değişiklikler yapabileceği varsayımını yanlışlamakta (her ne kadar yeni kurumsallaşma yaklaşımları içsel olarak çevreye farklı yaklaşımların verilebileceği yönünde fikirler ileri sürmeye başlamışlarsa da genel eğilimlerin hala bahsedilen doğrultuda olduğu söylenebilir) ve stratejilerin organizasyonda zamanla birikimli olarak (incremental) geliştiğini ileri sürmektedirler. Stratejiler mevcut stratejiler üzerinde

yapılan değişimler veya adaptasyonlar aracılığı ile gelişme eğilimindedirler. Stratejinin zanaat gibi işlenmesinde bunun daha proaktif olarak yapılmakta olduğu ileri sürülürken, kurumsal görüş zamanla birikimli olarak stratejinin gelişmesinin daha az proaktif olduğunu ve stratejinin daha çok kurumsal kültürün sınırlamasının bir sonucu olarak oluştuğunu savunmaktadır. Ekoloji yaklaşımını savunanlara göre, mantıksal büyüme (incremental) yönünde gelişme kaçınılmazdır ve bu zamanla çoğu organizasyonun düşüşüne neden olacaktır ^{2, 25,26}.

Strateji ve stratejik yönetime sosyolojik yaklaşım sunarak işletmeleri teker teker değil, bir grup olarak inceleyen kurumsallaşma teorisi ve nüfus ekolojisi yaklaşımlarının çevresel belirleyicilik ve işletmelerin uyumu yaklaşımı karşısında, teker teker firma özelinden ve firmanın kaynak ve yetkinliklerinden kaynaklanan farklılıklarından hareket eden kaynak bazlı firma görüşü içsel dinamiklerle firmaların çevreyi etkileme gücünden hareket etmektedirler. Bahsedilen diğer iki yaklaşımdan farklı olarak kaynak bazlı firma görüşünde; firmalar homojen değil heterojendir ve içsel dinamiklerle çevreye farklı cevaplar üretebilmektedirler ²⁷,

² Johnson, G. ve Scholes, K., Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 5. Baskı, Prentice Hall, Londra, 1999.

²⁵ Hannan, M. ve Freeman, J., “The Population Ecology of Organizations”, American Journal of Sociology, C. 82, 1977, s. 929- 964.

²⁶ Hannan, M. ve Freeman, J., “Structural Inertia and Organizational Change”, American Sociological Review, C. 49, 1984.

²⁷ Bakoğlu, R., “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 2003 (yayınlanacak).

28, 29, 30, 31, 32]. Yeni kurumsallaşma teorisini savunanların da benzer eğilimlere sahip olduğu ve hatta bu iki yaklaşımının sentezini yaptığı göz önüne alındığında kaynak bazlı firma görüşünün de strateji süreci yaklaşımlarının içinde değerlendirilmesi anlamlı olabilir. Bahsedilen her üç yaklaşımın ortak paydasının, strateji oluşma sürecini açıklamalarının yanında, iç ve dış çevre olgularını birbirinden kopuk süreçler olarak değil birbiri ile etkileşimli bir süreç olarak kabul etmeleri olduğu söylenebilir.

Sonuç

Strateji kavramı, geçmişteki kabulünden farklı olarak uzun vadeli planlamanın bir sonucu ya da sadece bir “plan olarak strateji” alanına hapsedilmiş bir kavram değil, planlamaya yön veren ya da planlamanın temelini oluşturan ve artan oranda sosyolojik analizleri kullanan bir olgudur. Bu çalışmada klasik ve modern yaklaşımlar sınıflaması çerçevesinde incelenen görüşlerin özünde planlama olarak strateji ile bunun karşısında planın ötesinde ondan daha kapsamlı, daha kavramsal ve düşünsel

ve bütünsel süreçlere dayalı bir yaklaşım bulunmaktadır. Gözlemlenebildiği kadarı ile böylesi bir ayırım, temelde uzun vadeli planın ve stratejinin formülasyonunun gerçek dünyadan kopuşu veya gerçek dünya ile açıklığının oluşmaya başlaması ile ya da başka bir deyişle teori ile pratiğin birbirini desteklememesi sorunu ile karşı karşıya kalınmasıdır. Kaplan ve Norton’un Balanced Scorecard uygulaması³³ ve bundan hareketle strateji odaklı organizasyonlar oluşturulabileceği önerileri³⁴ de yine bu kapsamda değerlendirilecek çalışmalardır. Nitekim son dönemlerde popülerleşen kurumsal teori ve nüfuz ekolojisi yaklaşımları da yine benzer kapsamda ele alınabilir. Teker teker firmaları incelemek yerine firmalar grubunu inceleyen kurumsal teori ve nüfus ekolojisi yaklaşımı, stratejinin ve stratejik yönetim sürecinin sosyolojik içeriğine dikkati çekmektedir. Bu anlamda kurumsal teori sosyolojik analizini yaparken dış çevrenin kurumlara etkisini merkeze alırken, nüfus ekolojisi yaklaşımı yine benzer şekilde dış çevre etkisini dikkate alır ancak iç-

²⁸ Amit, R. ve Shoemaker, P.J.H., “Strategic Assets and Organizational Rent”, Strategic Management Journal, C.14, S.10, 1993, s.33-46.

²⁹ Barney, J., ‘Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework,’ Academy of Management Review, C.11, S.4, 1986, s.791-800.

³⁰ Grant, R. B., “A Resource Based Theory of Competitive Advantage”, California Management Review, C.11, Yaz 1991, s.5-15.

³¹ Collis, D. ve Montgomery, C.A., “Competing On Resources: Strategy In The 1990s,” Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1995, s.118-28.

³² Dierickx, I. ve Cool, K., ‘Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,’ Management Science, C.32, S.12, 1989, s.1504-1511.

³³ Kaplan, R. S. ve Norton, D.P. .Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, 2003, İstanbul.

³⁴ Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Yayını, Boston, 2003.

sel süreçlerde ve örgüt kültüründe daha fazla odaklanır. Dış ve iç çevre süreçlerini bütünleşik olarak inceleyen ancak sosyolojik analizler yerine firma ve kendine özgü kaynaklarından hareket eden kaynak bazlı firma teorisyenlerinin analizlerini de gerçek dünya ile stratejinin formülasyonu arasındaki açıklılık ile ilişkilendirmek anlamlı ve yararlı olabilir. Üçünün ortak paydası; iç ve dış çevre olgularını birbirinden kopuk süreçler olarak değil birbiri ile etkileşimli bir süreç olarak kabul etmeleridir ki bu da yukarıda irdelenmeye çalışılan strateji ve stratejik yönetim tartışmalarının hem doğal bir sonucu ve hem de doğal bir nedeni olarak algılanabilir.

Kısaca, stratejik uyum yerine yaygınlaştırma olarak stratejinin tercih edildiği günümüz strateji anlayışının, temelde plan olarak strateji ve stratejinin uygulanmasındaki eksiklikler ve yetersizliklerden diğer bir deyişle teori ile pratik arasındaki açıklıktan kaynağını aldığı söylenebilir. Bu açıklık strateji belirleme süreçlerinde; kurumsallaşma ve nüfus ekolojisi gibi sosyolojik yaklaşımları sunan görüşlerle birlikte firmanın özelinden hareket eden bireysel analizlere dayalı kaynak bazlı firma görüşünün sentezine yönelmeye kaynaklık edebilmekte ve bu yolla strateji oluşma süreçlerinin gerçekçi bir şekilde kavranılması ve açıklanmasının olanaklı olabileceği fikrinin oluşmasına yol açmaktadır.