

Strateji Formülasyonu (Oluşturma) Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Competition Intensity on the Impact of Strategy Formation Capability on Business Performance

Bozkurt Kağan AKTÜRK⁽¹⁾, Mehtap ÖZŞAHİN⁽²⁾

ÖZ: Stratejik yönetimin kalbini oluşturan strateji formülasyon yeteneği, işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerin başında yer almaktadır. Hâlbuki bazı araştırmacılar bu temel yeteneğin, işletmelerin iç ve dış çevre özelliklerine bağlı olarak performanslarına etkisinin farklılaşacağını ileri sürmektedirler. Bu bağlamda, çalışmanın amacı; çevresel unsurlardan “rekabet şiddetinin”, strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına etkisinde düzenleyici rolünü araştırmaktır. Literatürde kullanılan ölçeklerin uyarlanmasıyla oluşturulan anket, Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerinde uygulanmıştır. 233 firma yöneticisinden elde edilen verilerin analizi sonucunda, rekabet şiddetinin, strateji formülasyonu yeteneğinin işletme performansına olan etkisinde düzenleyici role sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji Formülasyonu, Rekabet, İşletme Performansı

Abstract: *Strategy formulation capability is at the forefront of core capabilities resulting in competitive advantage. However, some researchers propose that this basic capability will have different effects on businesses performance depending on internal and external environmental factors. In this context, the aim of this study is to examine the moderating role of "competition intensity", as an environmental factor, on the effect of strategic formulation capability on performance. The measurement scale has been adopted from the literature and conducted on 233 managers of large scale firms operating in manufacturing industry in Turkey. The research findings revealed the moderating effect of competitive intensity on the relationship of strategy formulation capability to business performance.*

Keywords: *Strategy formulation, Competition, Business performance*

JEL: M100

1. Giriş

Günümüz rekabet koşulları, işletmelerin sürdürülebilir performans gerçekleştirebilmeleri için, sadece yüksek verimlilik ile yüksek kalitede ürün ya da hizmet üretmelerini değil; çevresel değişkenleri de göz önünde bulundurarak esnek bir şekilde hızlı hareket etme becerilerini bir arada kullanmalarını gerekli kılmaktadır. Tüm bu gerekliliklerin karşılanması, ancak etkin bir strateji oluşturma süreci ile mümkün olabileceğini öne süren Hart ve Banbury (1994), strateji oluşturmayı, çok amaçlı bir tasarım süreci olarak kavramlaştırmaktadır. Diğer taraftan, strateji oluşturma sürecini, işletmeye etkinlik ve verimliliği arttıran stratejiler kazandırdığı için “değerli”; diğer birçok firma tarafından uygulanamayan stratejilere imkan verdiği için “nadir” ve sosyal karmaşıklığından dolayı “taklit edilemez” *örgütsel bir yetenek* olarak kavramlaştıran Slater ve diğerleri (2006),

⁽¹⁾Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü; kagan.akturk@yahoo.com

⁽²⁾Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü;
mehtap.ozsahin@yalova.edu.tr

Geliş/Received: 10-12-2018; Kabul/Accepted: 06-05-2019

“misyon ve hedef açıklığı”, “durum analizinin sistematikliği”, “alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması” ve “strateji oluşturma sürecinin biçimselliği” bileşenlerinden oluşan strateji formülasyon (oluşturma) yeteneğini, rekabetçi avantajın temeli olarak görmektedir.

Zaman içinde farklı araştırmacılar, strateji formülasyon sürecinin farklı boyutlarına odaklanarak farklı kavramsal modeller geliştirdiler de (örn. Mintzberg, 1973; Ansoff, 1987), araştırmacıların neredeyse tamamına yakını, strateji oluşturma sürecinin işletme performansı ile yakından ilişkili olduğu noktasında birleşmektedir (Fredrickson ve Mitchell, 1978; Bahae, 1992; Hart, 1992; Hart ve Banbury, 1994; Alpkan ve Doğan, 2008; Grant ve Jordan, 2012: 10; Toaldo vd., 2013). Nitekim Porter (1996), işletmeyi sürdürülebilir yüksek performansa götüren yolun iyi oluşturulmuş “farklı olan rekabetçi strateji”den geçtiğini belirtmektedir.

Diğer taraftan, strateji formülasyon sürecinin performansa olan etkisinde çevresel faktörlerin önemli bir rol oynadığı, çok sayıda araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (örn. Fredrickson ve Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984; Gupta, 2013). Strateji formülasyon süreci-performans ilişkisinde etkisi incelenen faktörlerin başında çevresel dinamizm gelmektedir. Ancak strateji formülasyonu ile performans ilişkisinde çevresel dinamizmin rolünü irdeleyen çalışmalar birbiriyle çatışan bulgular ortaya koymuşlardır. Mesela bazı çalışmalar, rasyonel strateji formülasyon sürecinin istikrarlı çevrede işletme için faydalı, dinamik çevrede ise zararlı olacağını vurgularken (örn. Fredrickson, 1984; Fredrickson ve Mitchell, 1984); diğer bazı çalışmalar bu sürecin dinamik çevrede işletmenin performansını arttıracaklarını öne sürmektedir (örn. Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Goll ve Rasheed, 1997). Bu konuda birbiriyle çatışan bulguların ortaya konması, bu konunun hala derinlemesine irdelenmeye ihtiyacı olduğunu göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, Slater ve diğerleri (2006) tarafından strateji formülasyon yeteneği olarak kavramlaştırılan strateji oluşturma sürecinin işletme performansına olan etkisinde, çevresel dinamizmi oluşturan faktörlerden kabul edilen *rekabet şiddetinin* düzenleyici (moderatör) etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın, literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Stratejik formülasyon yeteneği ve performans ilişkisini çevresel rekabetçilik bağlamında ele alan çalışmalar genel olarak gelişmiş ülkelerde yürütülmüşken (Fredrickson, 1984; Fredrickson ve Mitchell, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Goll ve Rasheed, 1997); gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’de büyük ölçekli işletmeler üzerinde yürütülen bu çalışma, bu kapsamda diğerlerinden ayrılmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda, benzer konular ele alınsa da (örn. Alpkan ve Doğan, 2008), Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin strateji formülasyon yetenekleri ile işletme performansları arasındaki ilişkide sektörün rekabetçilik düzeyinin düzenleyici etkisi ilk kez bu çalışmada irdelenecektir.

Çalışma kapsamında, ilk bölümde öncelikle kavramsal derinliğe ulaşılabilme adına alan yazın taraması gerçekleştirilerek kavramlar tanımlanacak ve aralarındaki ilişkiler teorik çerçevede ele alınacaktır. İkinci bölümde araştırma yönteminin, araştırma aracının, örneklem grubunun detaylandırıldığı metodoloji bölümüne yer verilecektir. Üçüncü bölümde AMOS ve SPSS-Hayes Process makrosu kullanılarak analiz edilen verilerin araştırma bulguları sunulurken; araştırma sonuçlarını

kapsayan sonuç ve değerlendirme bölümünde aynı zamanda araştırma bulguları da tartışılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

İşletme içinde etkin stratejilerin oluşturulması (Chakravarthy ve Doz, 1992: 5) olarak ifade edilen strateji formülasyon yeteneği, işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerin başında yer almaktadır. Stratejik yönetimin kalbini oluşturan strateji formülasyon yeteneği, araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Örneğin, stratejik yönetimde en eski ve en yaygın kullanılan yaklaşım olan planlama ekolü, iç ve dış çevreyi kapsamlı analiz edip rasyonel stratejiler oluşturarak ve uygulayarak performansı tahmin etmenin mümkün olduğunu öne sürerken (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Ansoff 1987; Miller ve Cardinal, 1994); öğrenme ekolü, örgütsel öğrenmenin başarı için şart olduğunu dile getirmektedir (Chungyalpa ve Bora 2015).

Slater ve diğerlerine (2006) göre strateji formülasyon yeteneği, işletmenin etkinlik ve etkililiğini arttıran stratejilere imkân verdiği için değerlidir. Bu stratejiler, sosyal karmaşıklaktan dolayı rakiplerce taklit edilememekte ve piyasada nadir olmaları sebebiyle işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımla durumsal yaklaşımı bir araya getiren Slater ve diğerleri (2006); işletmelere rekabet avantajı sağlayan bu temel yeteneğin, örgütsel ve çevresel özelliklere bağlı olarak performansa etkisinin farklılaşacağını iddia etmektedir. Özellikle işletmelerin stratejik oryantasyonlarına bağlı olarak, strateji formülasyon yeteneklerinin işletmelerin performanslarını arttıracaklarını öne sürmektedir (Slater ve diğerleri, 2006).

Diğer taraftan bakış açılarının farklılığına göre araştırmacılar, strateji formülasyonu yeteneğinin farklı boyutlarını ön plana çıkarmışlardır. Mesela; Fredrickson (1984) strateji formülasyonu kavramının kapsamlılık boyutu üzerine yoğunlaşırken, Pearce II ve David (1987) misyon ifadelerinin içeriğini, ana omurga olarak kabul etmiştir. Strateji formülasyon yeteneğini kaynak temelli yaklaşım bağlamında ele alan ve rekabet avantajının ana unsurlarından biri olarak niteleyen Slater ve diğerleri (2006); karar verme süreçlerini, strateji oluşturma faaliyeti ile bütünleştirerek daha kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Slater ve diğerlerine (2006) göre, misyon ve hedef açıklığı (MHA), durum analizinin sistematikliği (DAS), alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması (ADDO) ve strateji formülasyonu işleminin biçimselliği (SFİB) boyutlarından oluşan bu dinamik yetenek, işletmenin stratejik eğilimine bağlı olarak yüksek performansa yol açmaktadır. Bu yaklaşıma Bungay (2011) makalesinde formülasyon yeteneğine yönetici gözünden bakmış; misyon yerine yöneticinin maksat ve niyeti, gene durum analizinde iç analiz yerine sınırlar gibi açılımlar getirmiştir. Ancak daha kapsayıcı ve kolay uygulanabilir bir model sunması nedeniyle bu çalışmada Slater ve diğerleri (2006) tarafından önerilen 4 boyutlu yapıya odaklanılmış ve literatürde yer alan daha önceki çalışmalar dikkate alınarak; durum analizinin sistematikliği ve alternatiflerin değerlendirilmesinin yanı sıra misyon-hedef açıklığı ve strateji formülasyonu işleminin biçimselliği kavramlarını da çatısı altında barındıran “strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansı ile ilişkisinde farklı çevresel ve örgütsel koşulların düzenleyici etkisi olabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu bağlamda, misyon ve hedef açıklığı (MHA), işletmelerin söz konusu ifadelerinin anlaşılabilir şekilde yazılı olmasını (Smith, 2014) ifade ederken; durum analizinin sistematikliği (DAS), işletme içi yapı ve dış çevreye ilişkin bilgilerin bir plan/program dâhilinde sistematik olarak analiz edilmesini (Chandler, 1962) kapsamaktadır. Stratejik alternatiflerin oluşturulması ve değerlendirilmesiyle ilgili olan kapsamlılık diğer bir ifadeyle alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması (ADDO), işletme tarafından her türlü stratejik alternatifin değerlendirilmesini (Piest, 1994) ifade etmektedir. Son olarak, strateji formülasyonu işleminin biçimselliği (SBİF) ise stratejinin hedef, maliyet ve fayda analizine dayalı belli zaman aralıklarına göre programlanmış işlem basamaklarıyla sistematik, mantıksal ve biçimsel (formal) bir süreç ile oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 48).

3. Literatür

Literatürde, genel olarak strateji formülasyon yeteneği, alt boyutlarıyla beraber işletme performansının öncüllerinden kabul edilmektedir. Nitekim, Slater ve Narver (1993) daha önce yaptıkları bir çalışmada, strateji formülasyon yeteneğinin bir alt boyutu olan durum analizinin sistematikliğinin, analizci ve fırsatçı stratejik oryantasyona sahip işletmelerde yüksek performansa yol açtığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan Fredrickson ve Mitchell (1984) çalışmalarında, değişimin yoğun olduğu dinamik bir çevrede alternatiflerin kapsamlılığı ile performans arasında ters yönlü ilişki ortaya koyarken; Fredrickson (1986) çalışmasında, istikrarlı ortamda alternatiflerin kapsamlılığı ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Dolayısıyla yapılan çalışmalarda, durum analizinin sistematikliği ve alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması kavramları ile işletme performansı ilişkisinde; çevrenin dengede olması (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Fredrickson, 1986) gibi bazı çevresel faktörlerin, stratejik oryantasyonlar (Bahae, 1992) gibi bazı örgütsel faktörlerin ve formülasyon hızı gibi yönetsel (Atuahene-Gima ve Murray, 2004) faktörlerin ayrıştırıcı sonuçlara neden olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, Slater ve Narver (1994), durum analizinin sistematikliği olarak da ifade edilebilen bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtılması süreçlerini kapsayan pazar odaklılık stratejisi ile performans ilişkisinde rekabetçi ortamın düzenleyici rolünü araştırmışlar ve rekabetçi ortamın düzenleyici etkisine dair sınırlı destek sağlamışlardır. Diğer taraftan, doğrudan rekabet-performans ilişkisine odaklanan, Polder ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada rekabetin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini iddia ederken; Hayek (2016) makalesinde rekabetin bazı durumlarda yıkıcı sonuçlara sebep olabileceğine işaret etmektedir.

Konuyla ilgili daha önceki çalışmalarda birbiriyle çelişen bulgular ortaya konması, strateji formülasyon yeteneği olarak ifade edilen misyon ve hedef açıklığı (MHA), durum analizinin sistematikliği (DAS), alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması (ADDO) ve strateji formülasyonu işleminin biçimselliği (SBİF) ile performans ve rekabetçilik arasındaki ilişkinin hala araştırılmaya ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Stratejik düşüncede önemli bir yer tutan rekabet kavramı (Khan, 2015), işletmelerin pazardaki başarısını etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Gupta, 2013). Literatürde, aynı ya da birbirine ikame işler yapan kimseler, gruplar ya da

kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma ve daha iyi sonuç alma yarışı (Listra, 2015) olarak tanımlanan rekabet, bazı araştırmacılar tarafından işletmelerin, asli hedeflerin ele geçirilmesini engelleyen bir karşı hareket olarak ifade edilmekte ve en önemli karakteristik özelliğinin bu karşı etkinin şiddeti olduğu ve belirtilmektedir (Ceptureanu, 2016).

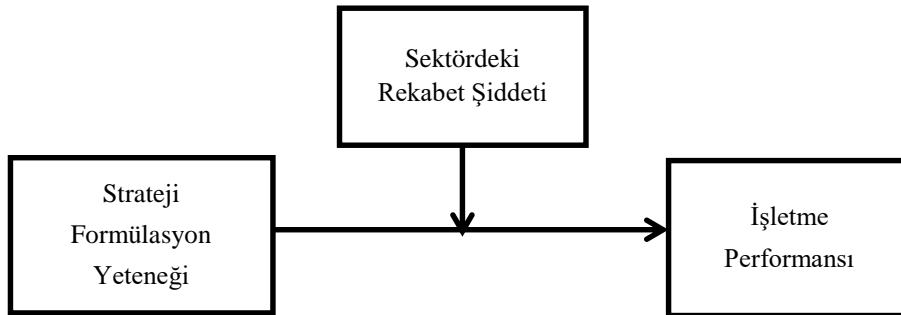
Porter (1996) rekabeti, strateji formülasyon sürecinin temel koşulu olarak kabul etmektedir çünkü rekabetin olmadığı bir ortamda rekabetçi avantaj kazandıran stratejiye gerek kalmadığından, strateji oluşturma sürecinden de bahsetmek mümkün değildir. Bu bağlamda strateji oluşturma sürecinin temel koşulu olarak kabul edilen rekabetçiliğin, strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına olan etkisini artırıcı bir etkiye sahip olması beklenir.

Slater ve diğerlerinin (2006) kapsamlı tanımlamasına dayanan strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına etkisinin incelendiği bu çalışmada, işletmelerin pazar payı kazanabilmek amacıyla ürün, fiyat ve kalite benzeri araçlar ile diğerlerinden farklılaşma yarışının derecesi (Polder ve diğerleri, 2009) olarak ifade edilen *rekabet şiddetinin*, ilişkide düzenleyici (hatta ilişkiyi destekleyici) rolü olduğu öngörülmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez önerilmektedir;

H1: Strateji formülasyon yeteneğinin, işletme performansına etkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici rolü vardır.

4. Metodoloji

Bu çalışmada öne sürülen hipotezde belirtilen ilişkileri görsel olarak özetleyebilmek amacıyla Şekil 1'deki model oluşturulmuştur. Söz konusu modelde strateji formülasyon yeteneğinin, işletme faaliyetlerinin hedeflere ulaşma durumu olarak tanımlanan (Işığışok, 2008) işletme performansına olan etkisinde sektördeki rekabetin şiddetinin düzenleyici (Moderatöre) rolü öngörülmektedir.



Şekil 1: Strateji Formülasyon Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

Modeli test etmek için araştırma yöntemi olarak anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasında, strateji formülasyonunu ölçmek için Slater ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen dört boyutlu 19 sorulu strateji formülasyon yeteneği ölçeği kullanılırken; işletme performansını ölçmek için Powell ve Dent-Micallef (1997)

tarafından geliştirilen tek boyutlu 5 sorulu işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. Slater ve diğerlerinin (2006) ölçeği, kendilerinden önce çok parametrelili karar verme süreci olarak tanımlanabilecek (Wu ve Lee, 2007) stratejinin formülasyonuna bir bütün olarak etkisi sorgulanan ön gerekleri, anlamlı olduğu süreçlere göre tekrar detaylandırılarak tanımlaması nedeni ile seçilmiştir. Powell ve Dent-Micallef (1997)'in ölçeği ise algılara dayanmasına rağmen farklı sektörler için kullanılabilir olması sebebi ile tercih edilmiştir. Ölçeklerde yer alan sorular, araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve stratejik yönetim alanından çalışan 2 akademisyen tarafından da gözden geçirilmiştir. Her iki ölçekte de beşli Likert kullanılmış ve katılımcılardan en düşük "(1) Kesinlikle Katılmıyorum", en yüksek "(5) Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere uygun gördükleri şıkki işaretlemeleri istenmiştir.

Diğer yandan literatürde rekabet şiddetinin ölçülmesi için fiyat maliyet marjı, kâr elastikiyeti, ihracat fiyatlaması gibi değişkenlere dayanan makro indeksler mevcuttur. Ancak üretim alanında çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden oluşan böyle bir araştırmada, kısıtlar nedeniyle işletmelerin pazardaki rekabet şiddetine ilişkin yönetici algılarının ölçülmesine yönelik soruların kullanılması daha uygun görülmüştür. Kaldı ki algıların, işletme içinde uygulanan kararlara etkisi uzun yıllardır bilinmektedir (Bowditch ve diğerleri, 2008:49). Bu nedenle, anket uygulamasında katılımcıların sektördeki rekabet şiddetini "(1) çok düşük" ve "(5) çok yüksek" olmak üzere beşli Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Anket, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2015 araştırmasındaki işletmelere uygulanmıştır. Bu kapsamda, 659 işletmeye e-mail gönderilmiş ve % 2,58 geri dönüş oranı ile 17 anket elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme yoluyla da 218 anket doldurularak toplam 235 anket sayısına ulaşılmıştır. Eksik doldurulan ve gereklilikleri karşılamayan 2 anket elendikten sonra kalan 233 anket verisi üzerinde analizler yürütülmüştür. Örneklemeye ait demografik veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Özellik	Değer	Sayı	Yüzde
İşletme Yaşı	10 Yaşından Küçük	7	3,0
	11 İle 20 Yaş Arası	29	12,4
	21 İle 50 Yaş Arası	143	61,4
	51 İle 100 Yaş Arası	51	21,9
	101 Yaşından Fazla	3	1,3
Çalışan Sayısı	Cevaplamayan	1	0,4
	50 Kişiden Az	2	0,9
	51 İle 250 Kişi Arası	24	10,3
	251 İle 1000 Kişi Arası	128	54,9
	1001 İla 10.000 Kişi Arası	76	32,6
	10.001 Kişiden Çok	2	0,9
Ürün Teknolojisi	Yüksek Teknoloji	3	1,3
	Orta Yüksek Teknoloji	54	23,2
	Orta Düşük Teknoloji	68	29,2
	Düşük Teknoloji	107	45,9

	Boş	1	0,4
Bir Gruba Ait Olma	Bir Gruba Ait	107	45,9
	Bağımsız İşletme	125	53,6
	Boş	1	0,4

5. Analizler Bulguları ve Tartışma

233 işletmenin yöneticisinden elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak faktör ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizinde, strateji formülasyon yeteneğinin alt boyutlarından misyon ve hedef açıklığı, durum analizinin sistematikliği ve strateji oluşturmanın biçimselliği faktörlerine ait birer soru, faktöre yüklenmediği ve faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 21 soru, 5 faktöre dağılmıştır. Faktörlere ait Cronbach's Alpha değerleri ve soru sayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ölçek	Başlangıç Soru Sayısı	Kalan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Ölçek	Strateji Formülasyon Yeteneği	19	16	0,926
Boyut	Misyon ve Hedef Açıklığı	4	3	0,746
	Durum Analizinin Sistematikliği	6	5	0,890
	Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Detaylılığı	3	3	0,913
	Strateji Formülasyonu İşleminin Biçimselliği	6	5	0,924
Ölçek	İşletme Performansı	5	5	0,862

Soruların ortalamaları alınarak boyutların değerlerine, 4 boyutun ortalaması alınarak ise ana değişken olan strateji formülasyon yeteneği değerine ulaşılmıştır. Araştırma hipotezini test etmek için, Andrew Hayes'in geliştirmiş olduğu SPSS Process makrosundan faydalanılarak veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına etkisinde rekabetin düzenleyici rolü olup olmadığını ortaya koymak için yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre (Tablo 3), R²'deki değişimin 0,0533 olarak gerçekleştiği ve modelin anlamlı (P≤0.01) olduğu görülmüştür. Model içinde strateji formülasyon yeteneği ($\beta=-1,0620$ P≤0.01), rekabet şiddeti ($\beta=-1,4753$ P≤0.01), ve etkileşimin (Rekabet Şiddeti X SFY) ($\beta=0,3510$ P≤0.01), işletme performansına anlamlı etki yaptığı görülmektedir. Bu bulgular strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkinin sektördeki rekabet şiddetine göre farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir ki bu da araştırma hipotezimizin desteklendiğini göstermektedir.

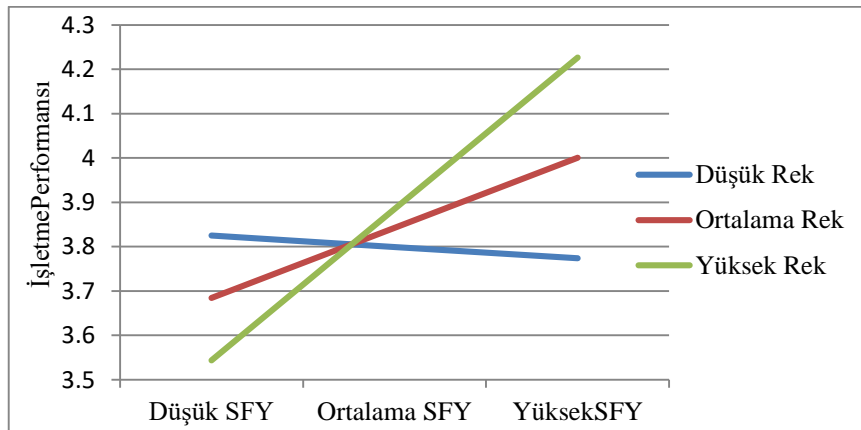
Tablo 3: Strateji Formülasyon Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabetin Düzenleyici Rolü

Model Özeti					
R		R2	DeğR2	F	P
0,2977		0,0886	0,0533	13,4011	0,0003
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std.Hata	t	P
Sabit		8,2692**	1,6138	5,1240	0,000
Rekabet Şiddeti		-1,4753**	0,4167	-3,5404	0,0005
SFY		-1,0620**	0,3741	-2,8388	0,0049
Rekabet Şiddeti X SFY		0,3510**	0,0959	3,6608	0,0003
Rekabet Değeri		Etki	Std.Hata	t	p
M-SD	2,8815	-0,0506	0,1287	-,3933	0,6945
M	3,9185	0,3134**	0,0975	3,2140	0,0015
M+SD	4,9554	0,6773**	0,1491	4,5435	0,000

Not: **İlişki 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablonun üçüncü kısmı incelendiğinde; rekabet değişkeninin düşük olduğu durumlarda bu etkileme düzeyinin anlamlı olmadığı, ancak rekabetin orta ($\beta=0,3134$ $P\leq 0.01$) ve yüksek seviyelerinde ($\beta=0,6773$ $P\leq 0.01$) anlamlı bir etkileme düzeyinden bahsedilebileceği görülmektedir.

SPSS-Hayes Process makrosu kullanılarak elde edilen veriler Şekil 2'deki grafiğe aktarılmıştır. Strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına olan etkisinin, rekabet düzeyinin yüksek olduğu durumlarda daha güçlü olduğu Şekil 2'de net olarak görülmektedir. Yani analiz bulguları, strateji formülasyonu yeteneğinin işletme performansına etkisinde, rekabet şiddetinin orta ve üst seviyelerinde düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, rekabet şiddetinin etkisiyle, strateji formülasyon yeteneğinin işletme performansına olan pozitif katkısı katlanarak artmaktadır.



Şekil 2: Strateji Formülasyon Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabetin Düzenleyici Rolü

Nitekim Porter (1996), rekabetin olmadığı bir ortamda işletmelerin kazanmak gibi bir istek ve ihtiyaçlarının olmayacağından, strateji oluşturma gereksinimi duymayacaklarını, dolayısıyla sürdürülebilir yüksek performansın gerçekleştirilemeyeceğini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, rekabetin şiddetinin yüksek olduğu pazarlarda işletmeler, hızlı değişen çevreyi ve rakipleri sürekli tarayarak elde ettikleri veriler kapsamında işletme kaynak ve yeteneklerini değerlendirme ve uygun stratejileri belirme yoluna gittiklerinde, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek performans elde etmeleri mümkün olacaktır (Grant 1991; Porter, 1996; Magretta, 2012).

Diğer yandan hangi alt boyutlarda bu etkinin daha güçlü olduğunu görmek için strateji formülasyon yeteneğini oluşturan misyon ve hedef açıklığı, durum analizinin sistematikliği, alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması ve strateji formülasyonu işleminin biçimselliği unsurları ayrı ayrı ele alınarak bu değişkenlerin işletme performansına olan etkilerinde rekabet şiddetinin rolü araştırılmıştır.

Misyon ve hedef açıklığının işletme performansına etkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin Tablo 4 incelendiğinde; R2'deki değişimin 0,0052 olarak gerçekleştiği, ancak modelin anlamlı (P=0,0807) olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla misyon ve hedef açıklığının işletme performansı üzerindeki etkinin, sektördeki rekabet şiddetine göre farklılık gösterdiğine ilişkin anlamlı bir bulgu elde edilememiştir.

Tablo 4: Misyon ve Hedef Açıklığının İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

Model Özeti					
R	R2	DeğR2	F	P	
0,1701	0,0289	0,0052	1,2240	0,0807	
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	t	P	
Sabit	4,4371	1,4144	3,1372	0,0019	
Rekabet Şiddeti	-0,3695	0,3792	-0,9743	0,3309	
MHA	-0,1709	0,3216	-0,5314	0,5957	
Rekabet Şiddeti X MHA	0,00948	0,0857	1,1063	0,2697	
Rekabet Değeri	Etki	Std.Hata	t	p	
M-SD	2,8815	0,1022	0,1057	0,9674	0,3344
M	3,9185	0,2005	0,0883	2,2713	0,0241
M+SD	4,9554	0,2988	0,1421	2,1022	0,0366

Bilindiği üzere misyon, vizyon ve hedefler gibi temel kavramlar; işletmelerde öncelikler, stratejiler, planlar ve iş görevlendirmeleri için bir altyapı sağlasa da (Pearce II ve David, 1987) aslında pazardan çok işletmelerin kendi iç yapıları ile ilgilidir (Şahin, 2014: 23). Bu nedenle, rekabetin şiddeti gibi çevresel bir faktörün, misyon ve hedef açıklığı gibi tamamen iç yapı ile ilgili bir kavramın performansla

olan ilişkisinde anlamlı bir düzenleyici rolünün bulunmaması literatürdeki diğer çalışmalar ile uyumludur.

Durum analizinin sistematikliğinin işletme performansına etkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin Tablo 5 incelendiğinde; R2'deki değişimin 0,0047 olarak gerçekleştiği, ancak modelin anlamlı olmadığı (P=0,4489) görülmüştür. Dolayısıyla durum analizinin sistematikliği işletme performansı üzerindeki etkinin, sektördeki rekabet şiddeti şiddetine göre farklılık gösterdiğine ilişkin anlamlı bir bulgu elde edilememiştir.

Tablo 5: Durum Analizinin Sistematikliğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

Model Özeti					
R	R2	DeğR2	F	P	
0,1071	0,0115	0,0047	0,8862	0,4489	
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	t	P	
Sabit	4,8624	1,3682	3,5539	0,0005	
Rekabet Şiddeti	-0,3144	0,3596	-0,8742	0,3829	
DAS	-,2791	0,3119	-0,8950	0,3717	
Rekabet Şiddeti X DAS	0,0850	0,0817	1,0404	0,2992	
Rekabet Değeri	Etki	Std.Hata	t	p	
M-SD	2,8815	-0,0342	0,1062	-0,3226	0,7473
M	3,9185	0,0539	0,0862	0,6250	0,5326
M+SD	4,9554	0,1420	0,1339	1,0602	0,2902

Durum analizi, çevresel bilgilerin (Eren 1998: 138; Sarbah ve Otu-Nyarko, 2014) olduğu kadar iç yapının da değerlendirilmesini kapsamaktadır (Chandler, 1962) ve bu analizin sistematik bir şekilde yapılıyor olmasının, çevresel dinamizmin yüksek olduğu pazar koşullarında işletmenin performansına olumlu katkı sağlaması beklenir. Nitekim, Alpkan ve Doğan (2008), durum analizinin sistematikliği sayesinde firma üst düzey yönetiminin rakip stratejileri ve müşteri beklentileri hakkında detaylı bilgilere sahip olacağından daha isabetli stratejik kararlar alabileceğini, böylelikle de pazardaki rekabet avantajının ve etkinliğini arttıracaklarını öne sürmektedir. Elde edilen araştırma bulgularının, beklenenin aksine durum analizi sistematikliği-performans ilişkisinde rekabetçilik düzeyinin istatistiki olarak anlamsız düzenleyici etki ortaya koyması, araştırmanın örneklem grubundan kaynaklanıyor olabilir. Ankete katılan işletmelerin genellikle düşük (%45,9) ve orta düşük teknolojik ürünler (%29,2) üreten işletmeler olduğu görülmektedir. Düşük teknoloji ürünler üreten işletmeler, iç dinamiklerine ve kaynaklarına yoğunlaşarak maliyet odaklı hareket etmektedir (Porter, 2008). Dolayısıyla, bu işletmeler için rakiplerin izlenmesini kapsayan sistematik dış çevre analizinden ziyade iç dinamiklerinin ve kaynaklarının izlenmesini kapsayan sistematik örgüt içi çevre analizi daha büyük önem arz edebilir. Bu durumda da, bu tür işletmelerde, durum analizinin sistematikliğinin performans ile olan ilişkisinde rekabetin şiddeti gibi bir dış çevre unsurunun etkili olması mantığa uygundur.

Alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olmasının (ADDO) işletme performansına etkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin Tablo 6 incelendiğinde; R2'deki değişimin 0,0647 olarak gerçekleştiği ve modelin anlamlı ($P \leq 0.01$) olduğu görülmüştür. Model içinde alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olması ($\beta = -0,8158$ $P \leq 0.01$), rekabet şiddeti ($\beta = -1,0901$, $P \leq 0.01$), ve etkileşimin (Rekabet Şiddeti X ADDO) ($\beta = 0,2646$ $P \leq 0.01$), işletme performansına anlamlı etki yaptığı görülmektedir. Ancak tablonun üçüncü bölümü incelendiğinde rekabetin düşük olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı ($P = 0,5978$), orta ($\beta = 0,2210$ $P \leq 0.01$) ve yüksek ($\beta = 4,9554$ $P \leq 0.01$) seviyelerinde ise anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Alternatiflerin Değerlendirilmesinin Detaylı Olmasının İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

Model Özeti					
R		R2	DeğR2	F	P
0,3315		0,1099	0,0647	9,4215	0,0000
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler		β	Std.Hata	t	P
Sabit		7,1583**	1,1410	6,2735	0,0000
Rekabet Şiddeti		-1,0901**	0,2802	-3,8905	0,0001
ADDO		-0,8158**	0,2669	-3,0565	0,0025
Rekabet Şiddeti X ADDO		0,2646**	0,0649	4,0791	0,0001
Rekabet Değeri		Etki	Std.Hata	t	p
M-SD	2,8815	-0,0534	0,1010	-0,5282	0,5978
M	3,9185	0,2210**	0,0730	3,0255	0,0028
M+SD	4,9554	0,4954**	0,0976	5,0781	0,0000

Not:**İlişki 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Bu bulgular; alternatiflerin değerlendirilmesinin detaylı olmasının, işletme performansı üzerindeki etkisinin, sektördeki rekabet şiddetinin orta ve yüksek seviyelerinde farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin rekabetin orta ve yüksek seviyelerde olduğu piyasalarda stratejilerini oluştururken daha kapsamlı ve detaylı alternatifler belirlemelerinin performanslarına olumlu katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Alternatiflerin kapsamlılığı-performans ilişkisi konusunda yapılan daha önceki benzer çalışmalar birbiriyle çatışan farklı sonuçlar ortaya koysa da, bu araştırmanın bulguları, Bourgeois III. ve Eisenhardt (1988), Atuahene-Gima ve Murray, (2004) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Örneğin, Bourgeois III. ve Eisenhardt (1988), yaptıkları çalışmada, hızlı değişimin olduğu bilişim sektöründe, yüksek oranda analitik ve kapsamlı değerlendirme yapan işletmelerin etkin ve etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Strateji formülasyonu işleminin biçimselliğinin (SFİB) işletme performansına etkisinde, rekabet şiddetinin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin Tablo 7 incelendiğinde; R2'deki değişimin 0,0532 olarak gerçekleştiği ve modelin anlamlı ($P \leq 0.01$) olduğu görülmüştür. Model içinde strateji formülasyonu işleminin biçimselliği ($\beta = -0,6651$ $P \leq 0.01$), rekabet şiddeti ($\beta = -0,9287$ $P \leq 0.01$) ve etkileşimin

(Rekabet Şiddeti X SFİB) ($\beta=0,2284$ $P\leq 0,01$), işletme performansına anlamlı etki yaptığı görülmektedir. Ancak tablonun üçüncü bölümü incelendiğinde rekabetin düşük olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı ($P=0,9403$), orta ($\beta=3,9185$ $P\leq 0,01$) ve yüksek ($\beta=4,9554$ $P\leq 0,01$), seviyelerinde ise anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Strateji Formülasyonu İşleminin Biçimselliğinin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Rolü

Model Özeti					
R	R2	DeğR2	F	P	
0,3019	0,0911	0,0532	13,4171	0,0003	
Model (İşletme Performansı Etkilenen Değişken)					
Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	t	P	
Sabit	6,5021**	1,0622	6,1212	0,0000	
Rekabet Şiddeti	-0,9287**	0,2693	-3,4486	0,0007	
SFİB	-0,6651**	0,2482	-2,6803	0,0079	
Rekabet Şiddeti X SFİB	0,2284**	0,0624	3,6629	0,0003	
Rekabet Değeri	Etki	Std.Hata	t	p	
M-SD	2,8815	-0,0069	0,0925	-0,0750	0,9403
M	3,9185	0,2299**	0,0726	3,1672	0,0017
M+SD	4,9554	0,4668**	0,1017	4,5881	0,0000

Not:**İlişki 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Bu bulgu, strateji formülasyonu işleminin biçimselliğinin, işletme performansı üzerindeki etkisinin sektördeki rekabet şiddetinin orta ve yüksek seviyelerinde farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. İşletmeler, rekabetin orta ve yüksek seviyelerde olduğu piyasalarda stratejilerini bilinçli bir yaklaşımla dizayn, planlama, pozisyonlama okullarına uygun olarak formüle etmekte, hatta oluşan türbülanslarda biçimsel olarak tekrar revize etmektedir ki, elde edilen bulgu, önceki çalışmalarla (Hart ve Banbury, 1994; Piest, 1994) paralellik göstermekte ve literatürü desteklemektedir.

6. Sonuç

Askerî bir terim olan stratejinin işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu 1920 yılından beri bilinen bir gerçektir. Bununla beraber, birçok yazar strateji formülasyonunda ön gerekler olarak adlandırılan bazı formülasyon özelliklerinin işletme performansını etkilediğini öne sürmektedir (Grant ve Jordan, 2012: 10; Toaldo ve diğerleri, 2013). Hâlbuki bu kavramların işletme performansı ile ilişkisine yönelik literatürde çelişkili sonuçlar elde edilmiştir (Fredrickson ve Mitchell, 1984; Fredrickson, 1984). Bu nedenle yapılan çalışmalar daha çok; söz konusu kavramların işletme performansı ile ilişkisinde başka etmenlerin düzenleyici etkisinin olup olmadığı sorgulamaya yönelmiştir. Bu çalışmada da, strateji formülasyon yeteneğini ve alt boyutlarının işletme performansı ile olan ilişkisinde pazardaki rekabet şiddetinin düzenleyici rolünün olup olmadığı ampirik olarak araştırılmıştır.

Sonuç olarak, Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde, strateji formülasyon yeteneği ile alternatiflerin değerlendirilmesinin

kapsamlılığı ve strateji formülasyonu işleminin biçimselliği alt boyutlarının işletme performansına etkisinde, rekabet şiddetinin özellikle orta ve yüksek olduğu durumlarda düzenleyici rolünün olduğu ampirik olarak ortaya konmuştur. Buna göre strateji formülasyonu yeteneği ile alternatiflerin değerlendirilmesinin kapsamlılığı ve strateji formülasyon işlemlerinin biçimselliği alt boyutlarının işletme performansına etkisi, rekabet şiddetinin yüksek olduğu durumlarda katlanarak artmaktadır. Bu nedenle, sanayi işletmelerinin artan rekabet ortamlarında stratejilerini formüle etmek için her türlü alternatifi daha kapsamlı değerlendirmelerinin ve biçimsel yöntemler kullanmalarının rakiplerine göre daha yüksek getiriler elde etmelerini sağlayacağı söylenebilir.

Diğer yandan, bu çalışmada işletme performansı ile ilişkisi test edilen strateji formülasyonu yeteneği sadece strateji oluşturma süreci ile alakalıdır. Hâlbuki oluşturulan stratejinin uygulanması, değerlendirilerek revize edilmesi de performanslar ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bundan sonraki çalışmalar için, strateji uygulama ve değerlendirme süreçlerinin de araştırmaya dahil edilerek stratejik yönetim sürecinin bir bütün olarak firma performansı ile olan ilişkisinde rekabet ve dinamizm gibi çevresel faktörlerin düzenleyici rolünün araştırılması önerilebilir.

7. Referanslar

- Atuahene-Gima, K. ve Murray, J. Y. (2004). Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 33-46.
- Alpkan, L ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 21-47.
- Ansoff, H. I. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of Business Strategy*, 7(3), 28-39.
- Bahaee, M S. (1992). Strategy-Comprehensiveness Fit and Performance. *Australian Journal of Management*, The University of New South Wales, 17 (2), 195-216.
- Bourgeois III., L.J. ve Eisenhardt K.M. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34 (7), 816-835.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F. ve Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational Behavior*, 7th Ed., USA: Willey & Sons.
- Bungay, S. (2011). How to Make the Most of Your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, January-February. 132-140.
- Ceptureanu, E.G. (2016). Competitive intensity and its implication on strategic position of companies. *Journal of Quantitative Methods*, 11(1), 57-62.
- Chakravarthy, B.S. ve Doz, Y. (1992). Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 5-14.
- Chandler, Jr.A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 12th Ed., Massachusetts: The MIT Press.

- Chungyalpa, W. ve Bora, B. (2015). Towards Conceptualizing Business Strategies. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, Jan/Feb, 2(1), 73-83.
- Eisenhardt. K. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-76.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Fredrickson, J.W. ve Mitchell, T.R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *The Academy of Management Journal*, Jun, 27(2), 399-423.
- Fredrickson, J. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *The Academy of Management Journal*, 27 (3), 445-466.
- Goll, I. ve Rasheed, A. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*. 18, 583 - 591.
- Grant, R.M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 30 (3), 114-135.
- Grant, R.M. ve Jordan, J. (2012). *Stratejinin Temelleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Gupta, A. (2013). Global business strategy: formulation and operations”, *Research Journal of Business Management and Accounting*, 2(4), 083- 087.
- Hart, S. (1992). An Integrative framework for strategy making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hart, S. ve Banbury, C. (1994). How strategy-making progresses can make differences. *Strategy Management Journal*, May, 15(4), 251-269.
- Hayek, F.A. (2016). The Meaning of Competition (1946 yılında yapılan ilk basımın tekrarı). *ECON Journal Watch*, 13(2), 359-372.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üni. Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- Judge, W.Q. ve Miller, A. (1991). Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *The Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Khan, S.A. (2015). A Conceptual Framework For Intensity of Rivalry. *International Journal of Business and Management Review*, 3(8), 74-8.
- Listra, E. (2015). The concept of competition and the objectives of competitors. 20th International Scientific Conference Economics and Management ICEM, 25 – 30.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael PORTER; Essential Guide to Competition and Strategy*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Miller, C ve Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Tree Modes. *California Management Review*, (pre-1986), Winter, XVI(2), 44-53.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari; A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, 2nd Ed., New York, USA: The Free Press.
- Pearce II, J.A. ve David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109-116.
- Piest, B. (1994). Planning Comprehensiveness and Strategy in SME's. *Small Business Economics*, Kluwer Academic Publishers, the Netherland, 6, 387-395.
- Polder, M., Veldhuizen, E., Von den Bergen, D. ve Von der Pijll, E. (2009). *Micro and macro indicators of competition: comparison and relation with productivity change*, Rotterdam: Statistics Nederland's Publishing.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shapes Strategy. *Harvard Business Review*, January, 86 (1), 78-93.
- Powell, T.C. ve Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Sarbah, A. ve Otu-Nyarko, D. (2014). An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*, 2, 231-249.
- Slater, S.F., Olso, E.M. ve Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1993). Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Smith, D. J. (2014). Have you formed a personal mission statement?, *Grand Rapids Business Journal*, December, 15, 9-10.
- Şahin, M.D. (2014). Stratejik Yönetime Giriş. *İşletmelerde Stratejik Yönetim Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar*, (Ed. F. Okumuş, M. Koyuncu ve E. Günlü), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Toaldo, A. M. M., Didonet, S. R. ve Luce, F. B. (2013). The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. *Latin American Business Review*, 14, 251-269.
- Wu, W.-W. ve Lee, Y.-T. (2007). Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process. *Expert Systems with Applications*, 32, 841-847.