



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:31
sssjournal.com

pp.1371-1376
ISSN:2587-1587

2019 / March / Mart
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 31/01/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 25/03/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 25.03.2019

PLANLI FIRSATÇILIK PERSPEKTİFİYLE GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK

SHAPING THE FUTURE WITH PLANNED OPPORTUNISM PERSPECTIVE

Dr. Öğr. Üyesi Nermin KİŞİ

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ncelik@beun.edu.tr,
Zonguldak/TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-6247-5445



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1358>

Reference : Kişi, N. (2019). "Planlı Fırsatçılık Perspektifiyle Geleceği Şekillendirmek", International Social Sciences Studies Journal, 5(31): 1371-1376

ÖZ

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişimler birçok fırsat ve tehdidi beraberinde getirmektedir. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği, bu fırsat ve tehditlerin etkin şekilde değerlendirilmesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yöneticilerin iş başarısında teknolojik, politik, ekonomik ve sosyal boyutları içeren değişimleri öngörme ve stratejik yaklaşımlarla geleceği şekillendirme yetenekleri kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler enerji, zaman ve kaynakları dengeli bir şekilde kullanmak için karar verme süreçlerinde bugün, geçmiş ve gelecekte oluşan stratejik bir yapı çerçevesinde hareket etmelidir. Planlı fırsatçılık olarak adlandırılan yönetim yaklaşımı sayesinde yöneticiler zayıf sinyalleri takip ederek değişen çevre şartlarına cevap verebilir ve yeni pazar alanlarına girmeye çalışabilir. Proaktif bir yaklaşımla gelecekle ilgili olası değişimleri öngörme ve sistematik olarak yeni fırsatlar belirleme süreci olan planlı fırsatçılık, yöneticilerin geleceği kontrol altına alması için bir yol haritası çizer. Literatürde planlı fırsatçılık konusunda yapılan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Keşfedici bir araştırma niteliğinde olan bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim yaklaşımlardan biri olan planlı fırsatçılığa ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Elde edilen bulgular, planlı fırsatçılığın yenilikçi bir bakış açısıyla gelecek senaryoları planlayarak işletmelerin geleceğini şekillendirmede uygun bir yaklaşım olacağını göstermektedir. Ayrıca, bu yaklaşımın uygulanması için uzun dönemli vizyoner bir bakış açısı, değişim sinyallerine açık olma, rasyonel bir karar verme mekanizması, etkin liderlik, esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı gibi faktörlerin gerekli olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarının stratejik yönetim ve planlama alanında araştırma yapanlara ve uygulayıcılara fayda sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Planlama, stratejik yönetim, inovasyon

ABSTRACT

Changes in today's business world bring many opportunities and threats. The sustainability of business activities is closely related to the effective evaluation of these opportunities and threats. Therefore, managers' ability of predict changes including technological, political, economic and social dimensions and shape the future with strategic approaches plays a critical role in their business success. For this reason, managers should act in the framework of a strategic structure consisted of past, present and future in their decision-making processes in order to utilize energy, time and resources in a balanced manner. With the management approach called as planned opportunism, managers can respond to changing environmental conditions by following weak signals and can try to penetrate into new market areas. Planned opportunism, which is a proactive approach to predict possible changes in the future and to set new opportunities systematically, draws a roadmap for managers to control the future. The studies on planned opportunism are rare in the literature. The aim of this exploratory research is to provide a conceptual framework for planned opportunism, which is one of the strategic management approaches. The findings show that planned opportunism will be an appropriate approach in shaping the future of enterprises by planning future scenarios with an innovative perspective. In addition, a long-term visionary perspective, the openness to change signals, a rational decision-making mechanism, an effective leadership, and a flexible and harmonious organizational structure are necessary for the

implementation of this approach. The results of the research are expected to provide benefits to researchers and practitioners in the field of strategic management and planning.

Key Words: Planning, strategic management, innovation

1. GİRİŞ

İş dünyasının geleceği, dijital ve fiziksel dünyaların iç içe geçmesi, yeni tasarım ve üretim tekniklerinin ortaya çıkması ve insanın üretim sürecinde oynadığı rolde değişimden kaynaklanan derin bir dönüşüm ile şekillenmektedir (Annunziata & Biller, 2015, s. 35). Bu dönüşüm süreci, işletmelerin sürdürülebilir büyümesini her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır (Leavy, 2016, s. 36). Dolayısıyla sürdürülebilir büyüme ve iş mükemmelliği için çoğu organizasyon çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak (Kanji, 2005, s. 1069), stratejik planlamaya yönelir. Stratejik planlama, organizasyonun geleceğini olumlu yönde etkileme ve çevreyi şekillendirme konusunda en iyi fırsatlardan biridir (Blatstein, 2012, s. 38). Ancak, günümüz şartlarında tek başına yeterli değildir. Sürekli değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için mevcut faaliyetlerine devam etmesinin yanı sıra vizyoner bakış açısıyla her an geleceği düşünmesi, zayıf sinyaller vasıtasıyla geleceği öngörmesi ve ortaya çıkacak yeni fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Bu noktada planlı fırsatçılık adlı yeni bir yönetim yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, planlı fırsatçılık kavramının teorik çerçevesi uygulama örnekleriyle birlikte ele alınmıştır. Ayrıca, bu kavramın işletmelerde uygulanabilir olması için gerekli kilit noktalar değerlendirilmiştir.

2. YÖNTEM

Araştırma konusuyla ilgili sınırlı bir bilgi birikimine sahip olduğu zaman keşfedici araştırmalardan yararlanılabilir (Manerikar ve Manerikar, 2014:95). Planlı fırsatçılık konusu ile ilgili yeterli sayıda çalışma olmadığından, bu çalışma keşfedici araştırma modeli çerçevesinde şekillendirilmiştir. Verilerin toplanmasında ise belgesel tarama yöntemi kullanılmıştır. Belgesel tarama yöntemi, var olan kayıt ve belgelerden veriler toplamayı amaçlayan bir yöntemdir (Karasar, 2016:229-230).

3. PLANLI FIRSATÇILIK KAVRAMI

İş dünyasından çoğu kişi geleceğin doğru yenilikçi zihniyete sahip olanlara ait olacağını ifade etmektedir (Parker, 2016). Ayrıca güç, şans, fırsatçılık ve tesadüf unsurlarının da geleceği şekillendirmede etkili olduğu düşünülmektedir (Pettigrew, 1990, s. 268). Stratejik yönetim ve inovasyon gurusu olarak tanınan Govindarajan (2016a), işletmelerin geleceğinin günümüzde yaptıklarıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Ancak, işletmelerin bugününü yönetmeye aşırı odaklandığını ve mevcut iş modellerinin gelecekte çalışmayabileceğini vurgulamıştır. Bu nedenle, işletmelerin gelecekte başarılı olması için enerjisini, zamanını ve kaynaklarını dengeli kullanması gerektiğine işaret ederek, bugün-geçmiş-gelecekte oluşan üç kutulu stratejik bir yapı geliştirmiştir:

- Kutu 1 (Bugünü yönetmek): Şu anki temel işini en yüksek verimlilikle ve karlılıkla yönetmek
- Kutu 2 (Geçmişini unutmak): Yeniliği engelleyebilecek değerleri ve uygulamaları terk etmek
- Kutu 3 (Geleceği yaratmak): Çığır açan fikirler üretmek ve bu fikirleri yeni ürünlere ve iş kollarına dönüştürmek

Yöneticiler bu üç kutuyu dengeleyerek, bir yandan yüksek performanslı bir işletmeyi yürütürken, diğer yandan yeni iş kollarına açılmanın doğasında var olan gerginliği çözebilirler. Ayrıca, yöneticilerin her gün geleceğe proaktif olarak yönelmesinin geleceği şekillendirmek için bir fırsat sağlayacağını vurgulamış ve işletmelere planlı fırsatçılık adlı aktif bir inovasyon kültürü geliştirmelerini önermiştir. Liderleri geleceğe hazırlayan birtakım liderlik davranış ve eylemlerinden oluşan planlı fırsatçılık, ileriye dönük yeterliliklerin bir çeşitliliğini oluşturmanın yanı sıra beklenmedik fırsatları takip etmek ve şekillendirmek için esneklik yaratan deneyimleri

benimsemek anlamına gelir. Bu bağlamda sorun sadece geleceği öngörmek değil, kontrol edilemeyen şartlara hazırlıklı olmakla ilgilidir. Üç kutulu çözümün en önemli kavramlarından biri olan planlı fırsatçılık, iyi veya kötü her türlü öngörülemesizliği tahmin etmek için bir yoldur. Planlı fırsatçılık bir işletmenin, korku veya panikten ziyade stratejik bir güven pozisyonundan hareket ederek zor durumlarla başa çıkmasına olanak sağlar (Govindarajan, 2016a). Hiçbir şirket geleceği tahmin edemez, ancak planlı fırsatçılık geleceğe etkin bir şekilde hazırlanmaya yardımcı olabilir (Govindarajan, 2012).

Planlı fırsatçılık kavramının planlama ve fırsatçılık olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Geleceğin tahmin edilemez olması ve doğrusal olmayan değişimlerle şekillenmesi “fırsatçılık” boyutunu oluştururken, yöneticinin bu tür durumlara yanıt vermesi “planlama” boyutunu oluşturmaktadır. Planlı fırsatçılık demografik, teknolojik, ekonomik, politik, yasal ve politik çevredeki zayıf sinyallere duyarlı olmayı gerektirir. Zayıf sinyallere dikkate etmek, bir kuruluşun olası gelecekleri hayal etmesine ve planlamasına yardımcı olan yeni perspektifler ve doğrusal olmayan düşünceler ortaya koyar. Planlı fırsatçılık, yaklaşmakta olan değişimleri ve bu değişimlerin hangi fırsatları sunabileceğini tespit etmenin yanı sıra, umut vaat eden doğrusal olmayan iş fikirlerini de belirleyen sistematik bir süreçtir. Bu yaklaşım sayesinde işletme proaktif bir yapı kazanır (Govindarajan, 2016b, 56). Planlı fırsatçılık geleceğe daha hazır olmak için öngörülemeyen durumların oluşmadan önce kontrol altına alınmasına yönelik bir stratejidir. Başka bir ifade ile planlı fırsatçılık geleceğin bilinmezliğine karşı pasif kalmamanın, geleceği kontrol edebilmenin bir yoludur (Govindarajan, 2016b, 61). Planlı fırsatçılığın inovasyonun nasıl yönetilebileceğini ve desteklenebileceğini düşünmek için yeni bir yol olduğunu ifade eden Winslet (2014), bu yaklaşımın katı ve otoriter olmaktan ziyade esnek ve dinamik olan politika görüşünü geliştirdiğini vurgulamıştır (s. 172-173).

4. PLANLI FIRSATÇILIK UYGULAMALARI

Dünyaca ünlü şirketlerin planlı fırsatçılık yaklaşımını başarıyla uyguladıklarını gözlemlemiştir. Bu şirketlerden bazıları aşağıda özetlenmektedir:

Tata Danışmanlık Hizmetleri: Hindistan’ın teknoloji hizmetleri devi olan Tata Danışmanlık Hizmetleri, iki binli yılların başlarında çağrı merkezi operasyonlarını elden çıkarma kararı almıştır. Bu kararı almasının temelinde çağrı merkezi sektörünün hızla büyümesine rağmen sektörde çalışan devir oranının yüksek olması ve yeni çalışan istihdam etmenin ve eğitmenin maliyetinin yüksek olması vardı. Şirketin üst düzey yöneticileri çağrı merkezi işinin hayal ettikleri geleceği katkı sağlamayacağını hatta zarar verebileceğini düşünerek, talebin çok yüksek olduğu bir dönemde çağrı merkezi sektöründen çekilmiştir. Şirketi yanlış bir geleceğe yelken açmaktan koruyan bu karar, planlı fırsatçılık yaklaşımının sonucudur. Şirket, çalışanlarının değişimlere yönelik fikirlerini yönetimle ve birbirleriyle paylaşımları için Ultimatix adlı dijital bir platform kullanmıştır (Govindarajan, 2016b, 54-57).

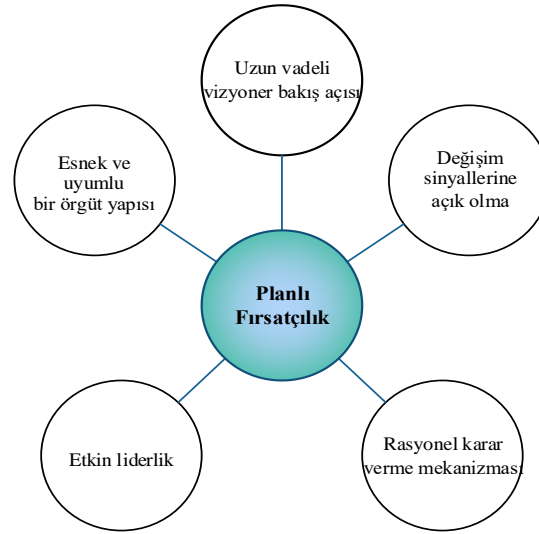
Hasbro: Dünyaca ünlü Amerikan oyun ve oyuncak üreticisi şirketi Hasbro, 1990’ların ortasında özellikle bilgisayar ve akıllı telefon kullanımının artışına paralel olarak oyunların dijital ve mobil cihazlarda yeni bir platform bulacağı ve oyun konsollarının ortaya çıkacağı gibi yıkıcı teknolojilere yönelik güçlü sinyaller algıladı. Hasbro, planlı fırsatçılık yaklaşımıyla zayıf sinyalleri görerek doğrusal olmayan değişime ayak uydurdu. 1990’ların başında genelde büyük mağazalarda satılan oyuncaklar ve oyunlar, sonrasında küçük mağazalarda ve e-ticaret sitelerinde satılmaya başladı. Küreselleşme ile birlikte gelişmekte olan pazarlar farklı oyun türleri, düşük satın alınabilirlik ve benzersiz dağıtım kanalları ile yeni yetkinlikler ve yeni iş modelleri gerektiriyor. Hasbro, bu iş modellerini öngörerek yeni pazarlara açılmıştır (Govindarajan, 2016b, 57, 59).

Mahindra & Mahindra: Hindistan’da kurulmuş otomobil firması olan Mahindra & Mahindra, yabancı markaların Hindistan’da satılacak araçlarının montajını yapıyordu. Şirket, 1990’lı yılların sonunda Hindistan’da hızla büyüyen orta sınıf sınıfların yerel beklentilere göre tasarlanmış, fiyat anlamında makul olabilecek, iyi performans gösteren ve Hindistan menşeli araçlar talep edeceği yönünde sinyaller almıştır. Böylece, orijinal araçlar tasarlanmasının ve satmanın zamanının geldiğini

düşünmüş ve Scorpio markalı sportif bir araçla yeni pazara açılmıştır (Govindarajan, 2016b, 58-59).

5. TARTIŞMA

Planlı fırsatçılık yıkıcı teknolojileri ve çevresel değişimleri öngörerek, yenilikçi bir bakış açısıyla gelecek senaryoları planlamada ve işletmelerin geleceğini şekillendirmede etkin bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın işletmelerde uygulanabilir olması bazı kilit noktaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, planlı fırsatçılık yaklaşımının uygulanması için özellikle uzun dönemli vizyoner bir bakış açısı, değişim sinyallerine açık olma, rasyonel bir karar verme mekanizması, etkin liderlik ve esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı faktörlerinin gerekli olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, planlı fırsatçılık yaklaşımının gereklilikleri Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1. Planlı Fırsatçılık Yaklaşımının Gereklilikleri
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uzun vadeli vizyoner bakış açısı: Günümüzde işletmeler sadece mevcudu korumaya yönelik anlayıştan uzaklaşıp, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşım içinde olmalıdır. Küresel rekabet ortamında başarılı olmak, geleceği bugüne taşıyan vizyoner bir bakış açısına bağlıdır. Örgütsel anlamda vizyon örgüte ilişkin geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte geleceğin şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011, ss. 4007, 4009). Başka bir ifade ile vizyon örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan, bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir gelecek oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir (Kılıç, 2010, s. 89). Planlı fırsatçılık kavramının temelinde yöneticinin güçlü bir vizyon sahibi olması vardır. Bu sayede yönetici stratejik düşünür, hedeflerine ulaşmak için harekete geçer, çevredeki gelişmeleri yenilikçi bir bakış açısıyla değerlendirir, alternatif yaklaşımlar geliştirir ve çalışanlarının bu sürece katılımını sağlar.

Değişim sinyallerine açık olma: Küreselleşme ve rekabetin etkisiyle birlikte çevresel faktörlerin baskısı altında olan örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi için yeni yetenekler kazanması gerekmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 194). Bu yeteneklerden biri de değişim sinyallerine açık olma yeteneğidir. Planlı fırsatçılık yaklaşımı, gerek yöneticinin gerekse çalışanların değişim sinyallerini önceden görmesini gerektirir. Böylece, çevredeki her türlü tehdidi algılamak ve bu tehditleri fırsata çevirmek daha kolay hale gelebilir. Artık işletmeler proaktif bir yaklaşımla değişimi takip etmekten ziyade, değişimi yöneterek rekabet avantajı sağlamanın yollarını aramaktadır. Bu noktada, geleceği öngörerek müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya konulması ve uygulanması önem kazanmaktadır.

Rasyonel karar verme mekanizması: En önemli yönetim fonksiyonlarından biri olan karar verme, alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapmaktır (Omarli, 2017, s. 86). Artan rekabet, artan maliyetler, ilişkilerin karmaşıklaşması gibi nedenlerden dolayı yöneticiler rasyonel karar vermek için tecrübeleri, sezgileri ve bilgilerinin yanı sıra karar verme süreçlerini analitik olarak da değerlendirmelidir (Can, 2014, s. 1). Planlı fırsatçılık yaklaşımı geleceğe ilişkin senaryo alternatiflerinden en uygun olanı analitik yaklaşımlarla seçmeyi gerektirir. Yöneticinin rasyonel karar verme yeteneği bu noktada önem kazanır.

Etkin liderlik: Yöneticinin en önemli görevlerinden biri astlarına liderlik etmektir (Güney, 2007, s. 357). Liderlik bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilir (Eren, 2013, s. 501). Planlı fırsatçılık yaklaşımı yöneticinin etkin bir liderlik yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Etkin liderlik yeteneğine sahip olan yönetici astlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirebilir.

Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı: Geleneksel örgüt yapıları, hızla değişen ve karmaşık yapıdaki çevreye cevap verebilmek için yeterli olmamaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4007). Bu durum esnek ve uyumlu bir örgüt yapısının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Planlı fırsatçılık yaklaşımının uygulanması için gerek çalışanların gönüllü katılımını sağlama, gerekse değişime direncin kırılması açısından esnek ve uyumlu bir örgüt yapısının varlığı büyük önem taşır. Aksi takdirde geleceğe dair ne kadar yaratıcı fikirler ortaya konulursa konulsun, bu fikirlerin uygulama aşamasında sorunlarla karşılaşılır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı dinamik bir çevrede birçok fırsat ve tehditle karşı karşıya kalan işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek için sürekli planlama faaliyetleri içinde olmalıdır. Bu bağlamda işletmeler stratejik bir yapı çerçevesinde hareket etmelidir. Diğer bir ifade ile sadece mevcut faaliyetlerini sürdürmeye odaklanan yöneticiler başarıyı yakalayamaz. Bu nedenle yöneticiler geleceği şekillendirmek için yenilikçi bir bakış açısına ihtiyaç duyarlar. Planlı fırsatçılık olarak adlandırılan yönetim yaklaşımına göre, işletmelerin sürdürülebilirliği için yöneticiler bugün, geçmiş ve geleceği eşzamanlı olarak düşünmeli, mevcut faaliyetlerine devam etmeli, yenilikçiliği engelleyecek geçmiş uygulamalardan uzaklaşmalı ve proaktif bir yaklaşımla değişim sinyallerini algılayarak geleceği öngörmeli, fırsatlardan yararlanmalı ve yenilikçi iş fikirleri geliştirmelidir.

Keşfedici araştırma modeli kapsamında tasarlanan bu çalışmada, planlı fırsatçılık kavramına iş dünyasından uygulama örnekleriyle birlikte yer verilmiştir. Ayrıca, bu yaklaşımın başarılı bir şekilde uygulanması için işletme bazında birtakım gerekliliklerin mevcudiyeti vurgulanmıştır. Bu gereklilikler genel olarak uzun dönemli vizyoner bir bakış açısı, değişim sinyallerine açık olma, rasyonel bir karar verme mekanizması, etkin liderlik ve esnek ve uyumlu bir örgüt yapısına sahip olma olarak özetlenebilir. Kısaca, bu stratejik yönetim yaklaşımının başarıyla uygulanmasında özellikle yöneticinin sahip olması gereken karakteristik özellikler ve organizasyon yapısı kritik bir rol oynamaktadır. Elde edilen sonuçlar, planlı fırsatçılık kavramının teorik çerçevesine katkı sağlaması ve konuyla ilgili farkındalık yaratması açısından önem taşımaktadır. Planlı fırsatçılık yaklaşımının liderlik modelleri çerçevesinde değerlendirilmesi, uygulama zorluklarının ele alınması, çalışanların motivasyonu ve işletmenin verimliliği üzerine etkilerinin incelenmesi konuları ileri çalışma önerileri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

Annunziata, M., Biller, S. (2015). "The Industrial Internet and the Future of Work". Mechanical Engineering, 137 (9), 30-35, doi: 10.1115/1.2015-Sep-1

Blatstein, I. M. (2012). "Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future?" Organization Development Journal, 30 (2), 31-38, Erişim adresi: <http://0210x04df.y.http.content.ebscohost.com.bartin.proxy.deepknowledge.io/ContentServer.asp>

- Can, M. (2014). Karar Teorisi. İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümü Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. B. F. Yıldırım ve E. Önder (Eds.), Bursa: Dora Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (Çadaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Govindarajan, V. (2012). "Life is Planned Opportunism. Life Science Leader", Erişim adresi: <https://www.lifescienceleader.com/doc/life-is-planned-opportunism-000.1>
- Govindarajan, V. (2016a). The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V. (2016b). "Planned Opportunism". Harvard Business Review, May 2016, 54-61, Erişim adresi: http://glassyad.ir/magazine/economics_marketing/2016/May/Harvard_Business_Review_USA_-_May_2016.pdf.
- Güney, S. (2007). Liderlik. Yönetim ve Organizasyon. S. Güney (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kanji, G. P. (2005). "Sustainable Growth and Business Excellence". Total Quality Management, 16 (8-9), 1069-1078, doi: 10.1080=14783360500163292.
- Karasar, Niyazi (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılıç, M. (2010). "Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki". Sosyoekonomi, 13 (13), 81-98, Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/197679>.
- Leavy, B. (2016). "Two approaches for sustaining growth: re-introducing the "founder's mentality" and implementing "The Three Box" solution". Strategy & Leadership, 44 (5), 36-46, doi: 10.1108/SL-06-2016-0049.
- Manerikar, V., Manerikar, S. (2014). "A Note on Exploratory Research". aWeshkar, Vol. XVII, Issue 1; 95-96.
- Omarli, S. (2017). Which Factors have an Impact on Managerial Decision-Making Process? An Integrated Framework. Essays in Economics and Business Studies, Janos Tibor Karlovitz (Ed.). Slovakia: International Research Institute S.R.O.
- Parker, D. (2016). "Putting planned opportunism into practice". Erişim adresi: <https://www.intheblack.com/articles/2016/10/01/putting-planned-opportunism-into-practice>
- Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice". Organization Science, 1 (3), 267-292.
- Sayılı, H., Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 193-210, Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/66504>.
- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011)." Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler". Journal of Yasar University, 24 (6), 4007-4023, Erişim adresi: https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/6.yasemin_tekin.pdf.
- Winslet, G. (2014). "Resisting innovation talk in higher education teaching and learning". Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 35 (2), 163-176, doi: 10.1080/01596306.2012.745728.