

STRATEJİK YÖNETİM

Editörler

Prof. Dr. İsmail BAKAN
Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN



© Copyright 2025

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Yayınevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN	Sayfa ve Kapak Tasarımı
978-625-375-820-2	Akademisyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı	Yayıncı Sertifika No
Stratejik Yönetim	47518
Editörler	Baskı ve Cilt
İsmail BAKAN	Vadi Matbaacılık
ORCID iD: 0000-0001-8644-8778	
Burcu ERŞAHAN	Bisac Code
ORCID iD: 0000-0003-2546-0567	BUS000000
Yayın Koordinatörü	DOI
Yasin DİLMEN	10.37609/akya.3957

Kütüphane Kimlik Kartı

Stratejik Yönetim / ed. İsmail Bakan, Burcu Erşahan.

Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2025.

485 s. : tablo, şekil. ; 160x235 mm.

Kaynakça var.

ISBN 9786253758202

GENEL DAĞITIM
Akademisyen Yayınevi A.Ş.

Halk Sokak 5/A Yenışehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1	Strateji, Rekabet ve Stratejik Yönetim: Tarihsel ve Kavramsal Yaklaşım.....	1
	<i>M. Alper AKDEMİR</i> <i>Canan Gamze BAL</i>	
BÖLÜM 2	Stratejik Analiz.....	39
	<i>Ahmet İLHAN</i>	
BÖLÜM 3	Stratejik Amaçların Belirlenmesi	59
	<i>Burcu ERŞAHAN</i> <i>Hatice ÇULLU</i>	
BÖLÜM 4	Strateji Türleri.....	79
	<i>Mustafa Tuncer OKUMUŞ</i>	
BÖLÜM 5	Stratejik Yönetim Analizi, Formüle Edilmesi ve Uygulaması	123
	<i>İsmail BAKAN</i> <i>Kevser ÖZYAŞAR</i>	
BÖLÜM 6	Stratejik Yönetim ve Kontrol	157
	<i>Mustafa TAŞLIYAN</i> <i>İrem Dilara YAKAR</i> <i>Elkhan GURBANLI</i>	
BÖLÜM 7	Strateji, Rekabet: Kavram ve Kuramlar (Üst Yönetim Stratejileri)	183
	<i>İsmail BAKAN</i> <i>Hamran AMIRLI</i>	
BÖLÜM 8	Rekabet Stratejileri.....	207
	<i>Şevval Nur MERİÇ</i> <i>Salih YEŞİL</i>	

BÖLÜM 9	Stratejik Yönetim Perspektifiyle Etik, Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik.....	235
	<i>İnci Fatma KURTULGAN</i>	
BÖLÜM 10	Yönetim ve Strateji.....	271
	<i>Necmettin GÜL</i>	
	<i>Ömer Okan FETTAHLIOĞLU</i>	
BÖLÜM 11	Strateji ve Tedarik	295
	<i>Zümrüt Hatice ŞEKKELİ</i>	
BÖLÜM 12	Strateji ve Üretim.....	331
	<i>Arif Selim EREN</i>	
	<i>Ayşe ERYER</i>	
BÖLÜM 13	Stratejik Pazarlama: Rekabet Üstünlüğü Yaratmak İçin Bir Yol Haritası.....	363
	<i>Çetin ÇİLDİR</i>	
	<i>H. Seçil FETTAHLIOĞLU</i>	
BÖLÜM 14	Strateji ve İnsan Kaynakları Yönetimi	389
	<i>İsmail BAKAN</i>	
	<i>Makbule ERMAN</i>	
	<i>Yağmur MATYAR TANIR</i>	
BÖLÜM 15	Strateji ve Halkla İlişkiler	419
	<i>Belma SUNA</i>	
	<i>Melek YARDIMCIOĞLU</i>	
BÖLÜM 16	Strateji ve Finans.....	439
	<i>Meltem KILIÇ</i>	
BÖLÜM 17	Strateji ve Araştırma – Geliştirme: Geleceği Şekillendiren Dinamikler	457
	<i>Mustafa TAŞLIYAN</i>	
	<i>Elkhan GURBANLI</i>	
	<i>İrem Dilara YAKAR</i>	

YAZARLAR

Dr. Öğr. Üyesi M. Alper AKDEMİR

Ankara Bilim Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Hamran AMIRLI

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD.

Prof. Dr. İsmail BAKAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD.

Prof. Dr. Canan Gamze BAL

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD.

Hatice ÇULLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SOSBE, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Çetin ÇILDİR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama AD.

Doç. Dr. Arif Selim EREN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD.

Makbule ERMAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Doktora Öğrencisi

Dr. Ayşe ERYER

Bağımsız Araştırmacı

Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD.

Doç. Dr., Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet AD.

Prof. Dr. H. Seçil FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama AD.

Dr. Öğr. Üyesi Elkhan GURBANLI

Karabağ Üniversitesi

Yazarlar

Doç. Dr. Necmettin GÜL

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Sosyal Hizmet AD.

Doç. Dr. Ahmet İLHAN

Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri
Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

Doç. Dr. Meltem KILIÇ

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve
Lojistik Bölümü

Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

Arş. Gör. Şevval Nur MERİÇ

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Tuncer OKUMUŞ

Kahramanmaraş İstikal Üniversitesi
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi,
Psikoloji Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Kevser ÖZYAŞAR

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü

Doç. Dr. Belma SUNA

Medyaverse Akademik Danışmanlık

Doç. Dr. Zümrüt Hatice ŞEKKELİ

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik
AD.

Arş. Gör. Yağmur MATYAR TANIR

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik
AD.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD.

İrem Dilara YAKAR

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi, Doktora Öğrencisi

Dr. Melek YARDIMCIOĞLU

Bağımsız Araştırmacı

Prof. Dr. Salih YEŞİL

Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü

STRATEJİ, REKABET VE STRATEJİK YÖNETİM: TARİHSEL VE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

M. Alper AKDEMİR¹
Canan Gamze BAL²

GİRİŞ

Başarılı işletmelerin tarihi incelendiğinde, üstün performans elde etmenin farklı yolları olduğu görülmektedir. Bazı işletmeler yenilik yaparak başarılı olmuş, diğerleri ise yeniliği göz ardı ederek operasyonel verimliliği tercih etmiştir. Bazı başarılı işletmeler mümkün olduğunca hızlı büyümeyi hedeflerken, diğerleri mütevazı büyüme peşinde koşmuştur. Bazıları piyasalarını domine ederken, diğerleri küçük pazar segmentlerine yoğunlaşarak gelişmiştir (Saloner vd., 2001:1). İşletmelerin veya daha geniş perspektifte organizasyonların kimliğini ve hedeflerini oluşturan bu stratejik kararların nasıl ve neden alındığı araştırmacıların ve yöneticilerin uzun süredir ilgi alanını teşkil etmektedir.

Modern toplumlarda, organizasyonlar çevrelerine mal ve/veya hizmet sunarak faaliyet göstermektedir. Bu organizasyonlar genellikle kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Ancak, günümüzde bu kategoriler arasındaki ayırım giderek belirsizleşmektedir. İşletmelerde kâr amacı gütmeye anlayışı katılığını kaybederken, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ise verimlilik ve etkinlik arayışına girmiştir. Bu değişim, toplumun

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Bilim Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, alper.akdemir@ankarabilim.edu.tr, ORCID iD: 0000-0023-7820-034X

² Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., cgbal@ksu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1031-2588

Bu bölümde stratejik yönetim, organizasyonların uzun vadeli performansını şekillendiren yönetsel tercih ve faaliyetlerin bütünü olarak ele alınmıştır. Bu derinlemesine süreç, esas olarak strateji oluşturma ve strateji uygulama safhalarını kapsamaktadır. Ayrıca, strateji ve stratejik yönetimin temel kavramları, rekabet, stratejik niyet, stratejik düşünme ve planlama, stratejik liderlik ile stratejik yönetim araçları üzerinde durularak, bu unsurların bir organizasyonun başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Özellikle, stratejik yönetim süreci, değişen pazar koşullarına ve rekabetçi dinamiklere hızla uyum sağlama sürecinin altını çizmiştir. Stratejik düşünme, çevresel değişikliklere yanıt olarak stratejilerin ve programların sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gereğini ortaya koymuştur. Liderler ve tüm organizasyon seviyelerindeki bireylerin, stratejik planlamanın ötesinde, yenilikçi yaklaşımlar ve yaratıcı çözümler geliştirmek için çaba göstermeleri gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, stratejik yönetim araçlarının etkili kullanımının, değişen endüstri ve pazar koşulları içinde rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilir başarı elde etme yolunda kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilmiştir.

Stratejik yönetimin, sadece üst yönetim tarafından değil, aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi önem arz etmektedir. Stratejik yönetimin tüm organizasyonel seviyelere entegre edilmesi önem arz etmektedir. Bu bütüncül yaklaşım, örgütsel değişim, yenilikçilik ve sürekli iyileştirme kültürünün temelini oluşturmakta ve böylece bir organizasyonun stratejik esnekliğini ve piyasaya uyumunu artırabilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management (Classic Edition)*. Palgrave Macmillan.
- Augier, M., & Teece, D. J. (Eds.). (2018). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8>
- Boal, K. B. (2004). Strategic leadership. In: G. R. Goethals, G. J. Sorenson & J. M. Burns (Eds), *Encyclopedia of Leadership* (pp. 1497–1504). Sage.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bradutan, S. & Sarbu, A. (2012). Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context, *Management of Sustainable Development Journal*, 4, 51-54.
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. & McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text And Cases (Seventh Edition)*. McGraw-Hill Education.

- Dünya Ekonomik Forumu, (2019). *This is how companies can compete in the 2020s*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/business-trends-for-next-10-years/> (Erişim Tarihi: 20.04.2024).
- Fawcett, S. E., Smith, S. R., & Bixby Cooper, M. (1997). Strategic intent, measurement capability, and operational success: making the connection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(7), 410–421. <https://doi.org/10.1108/09600039710188477>
- Freeman, R. E. (2010). The Stakeholder Concept and Strategic Management. In *Strategic Management* (pp. 31–51). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675.005>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1–21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A. & Thompson, A. A. (2021). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage (Seventh Edition)*. McGraw-Hill Education.
- Giraudou, A., & Mclarney, C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD Journal of Management*, 5(1), 3-13. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2014/2667>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989) “Strategic Intent,” *Harvard Business Review* (May-June 1989), 63-76. <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>
- Henry, A. E. (2021). *Understanding Strategic Management (Fourth Edition)*. Oxford University Press.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management (3rd Edition)*, South Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, (2020). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases (13th Edition)*. Cengage.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., (2011). *Essentials of Strategic Management (Fifth Edition)*, Prentice Hall.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Kluyver, C. A. & Pearce J. A. (2021). *Global Business Strategy (e-book)*. Business Expert Press.
- Kurian, G. T. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*, American Management Association (AMACOM).
- Lamming, R. & Bessant, J. (1988). *Macmillan Dictionary of Business Management*, Palgrave Macmillan.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management (Seventh Edition)*, Pearson.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *E+M Ekonomika a Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- McGee, J., (2006). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blacwell Publishing.
- McGee, J. (2015). Strategic Intent. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–1). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120074>
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review* (January-February 1994), <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Qehaja, A., Kutlovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99. <https://>

- doi.org/10.15179/ces.19.1.3
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, January 2008, 78-93.
- Rizzi, S. (2009). What-If Analysis. In: LIU, L., ÖZSU, M.T. (eds) *Encyclopedia of Database Systems* (pp. 3525–3529). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-39940-9_466
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic Management (Sixth Edition)*, McGraw Hill.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons.
- Sammur-Bonnici, T. (2015). *Strategic Management*. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 99–102. doi:10.5465/ambpp.1972.498
- Shamir, B. (2007). Chapter 7: Strategic leadership as management of meanings. In R. Hooijberg, J. G. (Jerry) Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane (Eds.), *Being there even when you are not* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 4, pp. 105-125). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3571\(07\)04006-0](https://doi.org/10.1016/S1479-3571(07)04006-0)
- Stamevska, E., Dimitrieska, S. & Stankovska, A. (2019). Role, Importance And Benefits of Strategic Management, *Economics and Management*, XVI(2), 58-65.
- Stobierski, T. (2020). *What Is a Value Chain Analysis? 3 Steps*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis>. (Erişim Tarihi: 09.04.2024).
- Taylor, J. S., de Lourdes Machado, M., & Peterson, M. W. (2008). Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning*. *European Journal of Education*, 43(3), 369–386. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00363.x>
- Thompson, J. D., (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland III, A. C. (2016). *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts And Readings*, Twentieth Edition, McGraw-Hill Education.
- Tone Hosmer, L. (1982). The importance of strategic leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47–57. <https://doi.org/10.1108/eb038966>
- Watkins, M. D. (2017, March 21). Demystifying Strategy: the what, who, how, and why. *Harvard Business Review*, Retrieved from <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>

STRATEJİK ANALİZ

Ahmet İLHAN¹

GİRİŞ

Bu bölüm kapsamında genel olarak, bir kurum üzerinde yürütülen stratejik analiz hakkında kapsayıcı bir bakış sunulmakta olup kurumun hem dış hem iç çevre incelemesinin yanında stratejik girişimlerin artırılmasına yönelik kullanılan yöntemlere, temel bulgulara ve gerekçelendirilmemiş tavsiyelere vurgu yapılmaktadır. Stratejik analize temel olarak pazar trendleri, düzenleyici usul değişiklikleri, ticari gelişmeler ve sosyoekonomik yön değişimleri gibi faktörlerin gözden geçirildiği dış çevrenin derinlemesine incelenmesiyle başlanmaktadır. Bu bağlamda biyolojik tarama, rakip istihbaratı ve üretim analizi gibi yöntemler sayesinde üretim içerisindeki rakip güçlere ilişkin içgörüler toplanmış ve söz konusu içgörüler rekabetçi konumdaki yapının anlaşılmasına ve rekabet avantajı için stratejiler oluşturulmasına yardımcı olmuştur.

Dolayısıyla kurum içi yapı benzersiz kaynaklar, kabiliyetler ve temel yetkinlikler bazında Temel Yetkinlik Analizi, Değer Zinciri Analizi, Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve SWOT analizi gibi yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Söz konusu bu araçlar; yapıya güçlü yönleri, zayıf yönleri, önündeki fırsatlar ve tehditler ile ilgili içgörüler sağlayarak stratejik iş birliğini ve iyileştirmeler yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Analize dayanarak, geliştirilmekte olan stratejik girişimlere yönelik rehber niteliğinde tavsiyeler sunulmuştur. Bu bağlamda sunulan tavsiyeler, temel yapı ve Ar&Ge'ye yatırım yapılmasının ve stratejik ortaklıkların güçlendirilmesinin yanı sıra ilave dönüşümleri,

¹ Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ahmetilhandr@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2857-800X

KAYNAKLAR

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the new era*. New York, NY: McGraw-Hill. *Business Review*, 68(3), 79-91. *Cases* (8.Baskı). Prentice Hall, Harlow.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Fleisher, C. S., ve Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. FT Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- General Data Protection Regulation (GDPR). (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data*. Official Journal of the European Union, L119, 1-88.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Heinrich, H. W. (1982). *Industrial accident prevention: A safety management approach* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8.Baskı). Prentice Hall, Harlow.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Pearson.
- McGee, J., ve Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Miranda, A. E., Rosadas, C., Assone, T., Pereira, G. F. M., Vallinoto, A. C. R. ve Ishak, R. (2022). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis of the Implementation of Public Health Policies on HTLV-1 in Brazil, *Frontiers in Medicine*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fmed.2022.859115>
- Morrison, E. W. (2009). Employee voice and silence. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175-202). Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen, F. (2018). *Reinventing the shopping cart, Term paper for the lecture of Strategic Management*, In the study program BSc International Business at Reutlingen University.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* Free Press.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rajvanshi, H., Bharti, P. K., Nisar, S., Jayswar, H., Mishra, A. K., Sharma, R. K. ve Saha, K. B. (2021). A model for malaria elimination based on learnings from the Malaria Elimination Demonstration Project, *Mandla district, Madhya Pradesh, Malaria Journal*, 20:98, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12936-021-03607-3>
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. Crown Business.

- Weirich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- www.kisiselveri.com. (2024). 95/46/EC Kişisel Verilerin İşlenmesi ve Bu Tür Verilerin Serbest Dolaşımına Dair Bireyleri Korunması Direktifi. *kisiselveri.com*. <https://kisiselveri.com/9546-c-turkce> (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2024).
- www.planiumpro.com. (2000). Porter's five forces analysis: Assessing the competitive environment. *planiumpro.com*. <https://www.planiumpro.com/blog/porters-five-forces-analysis-assessing-the-competitive-environment/> (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2000).
- www.sloovi.com. (2024). A beginner's guide on how to conduct value chain analysis. *sloovi.com*. <https://sloovi.com/blog/value-chain-analysis/> (Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2024).

STRATEJİK AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Burcu ERŞAHAN¹

Hatice ÇULLU²

GİRİŞ

Kurumsal yönetim literatüründe vizyon ve misyon, bir organizasyonun stratejik yönünü belirleyen temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Ağın ve Kahraman, 2021, s. 66–84). Vizyon, kurumun gelecekte ulaşmayı hedeflediği ideal durumu ve uzun vadeli amaçlarını tanımlar; bu yönüyle vizyon beyanı, tüm paydaşlar için açık ve net bir gelecek perspektifi sunmaktadır (Akduman, Hatipoğlu ve Pehlivan, 2021:22–34). Misyon bildirimini ise kuruluşun varlık nedenini ve mevcut işlevlerini ortaya koyar; böylece misyon, organizasyonun “şu anda ne yaptığı” sorusuna açıklık getirir (Ağın ve Kahraman, 2021: 66–84).

Amaçlar ve hedefler, vizyon ve misyonun soyut yönelimlerini somut, ölçülebilir ve uygulanabilir çıktılara dönüştüren araçlar olarak işlev görür (Önen ve Uysal, 2025). Stratejik planlama süreci genellikle vizyon ve misyonun netleştirilmesiyle başlar; daha sonra stratejiler geliştirilir ve bu stratejiler, belirlenen amaç ve hedefler aracılığıyla hayata geçirilir; böylece organizasyon, uzun vadeli vizyonuna ulaşmak için gerekli yolu oluşturmuş olur (Akduman, Hatipoğlu ve Pehlivan, 2021: 22–34). Amaçlar ve hedefler, açık, anlaşılır ve ölçülebilir kriterlere göre belirlendiğinde, hem yöneticiler hem de çalışanlar için ortak bir referans noktası teşkil eder; bu durum kurum içi koordinasyonu ve verimliliği güçlendirir (Önen ve Uysal, 2025,).

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD., burcu.ersahan@istiklal.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-2546-0567

² Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SOSBE, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi haticecullu@ksu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-5248-7439

“resmî belge” olmaktan çıkarak, paydaşlar tarafından benimsenmiş ve günlük karar alma süreçlerini yönlendiren işlevsel araçlar hâline geldiğini göstermektedir (Kuduz ve Atasever, 2022; Göçoğlu, 2024).

Bu bağlamda, vizyon-misyon-amaç-hedef hiyerarşisinin doğru bir şekilde kurulması, stratejik yönetimin etkinliğini ve kurumsal kimliğin tutarlılığını güçlendirir; bu durum hem kısa vadeli performansı hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajını destekler. Günümüzün hızlı değişen ve yüksek rekabet içeren iş ortamında, bu kavramların organizasyonel yaşamın tüm düzeylerinde benimsenmesi, kurumsal kimliği pekiştirir ve hem iç hem dış paydaşlar açısından güven ve yönelim sağlar (Yücel vd., 2019; Akduman vd., 2021).

Sonuç olarak, vizyon, misyon, amaç ve hedefler yalnızca stratejik planlamanın başlangıcı olarak görülmemelidir; aynı zamanda organizasyonun kimliğini, değerlerini, yönelimini ve geleceğe dair tutarlılığını güvence altına alan dinamik ve işlevsel bileşenlerdir. Bu kavramların doğru tanımlanması, açık ve anlaşılır biçimde paylaşılması ve sistematik olarak uygulanması, kurumsal bütünlüğü güçlendiren, sürdürülebilir gelişimi destekleyen ve değişime karşı direnç kazandıran bir stratejik yönetim yaklaşımının temelini oluşturur.

KAYNAKLAR

- Acuner, T. & Genç, K. (2015). The Strategic Approach in Human Resources Management and A Research About Influences of Environmental Variables on Human Resources Policies. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (1).
- Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde vizyon ve yönetimi teorik bir yaklaşım*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve vizyon ifadelerinin işletme stratejisindeki yeri ve işletme performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Ankara: TODAİE Yayın No: 359.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education Limited.
- Bart, C. (2007). A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 682-694.
- Bart, C. K. (1997). Sex, Lies and Mission Statements. *Business Horizons*, November- December. 9-18.
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Bütüner, H. (2014). *Sistematik Stratejik Planlama: Stratejik Planlamaya Farklı Yaklaşım*. Scala Yayıncılık.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). *Creating a Sense Of Mission, Long Range Planing* (4. Baskı) Capstone.

- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Computer Networks and ISDN Systems. 30(1-7), 107-117.
- Cusumano, M. A. (2010). *Staying Power: Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson. David, FR (2011). *Stratejik yönetim kavramları ve vakaları* . Çıracak salonu.
- Dinçer Ö. (2007), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, (1. Baskı) Alfa Yayınları
- Doğan, H. (2008). Örgütlerde vizyon ve misyonların çalışanlarca kabulü ve adnan menderes üniversitesi örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimle Fakültesi Dergisi*, 10(3), 93-110.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper ve Row.
- Duman, B. (2010). The effects of brain-based learning on the academic achievement of students with different learning styles. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(4), 17-21.
- Durna, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.
- Ersöz, H. Ö., ve Gündoğan, M. (2020). İşletmelerin Misyon Beyanlarının İçerik Analizi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi Tekstil İşletmeleri Örneği. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(9), 143-157
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları. *experiences of globalization. Journal of Consumer Research*, 31(3), 631-642. Free Press.
- Gawer, A., ve Cusumano, M. A. (2014). *Industry platforms and ecosystem innovation*. Journal of Product Innovation Management, 31(3), 417-433.
- Girard, B. (2009). *The Google Way: How One Company is Revolutionizing Management as We Know It*. No Starch Press.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Wiley.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2019). *Strategic management: Concepts and cases*.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Harper Business.
- Hisli Şahin, N., Basım, HN & Çetin, F. (2009). Kişilerarası çatışma çözümü yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2)
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management, From Theory to Implemtation*. Oxford: *Butterworth-Heinemann*
- Ivy, J. (2011). The Tesla way: The business model of Tesla Motors. *International Journal of Engineering and Technology*, 3(2), 198-204.
- Jauch, Lawrence R ve Glueck, William F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*.
- Johnson, G., ve Scholes, K. (2016). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 289-312.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: TODAİE Yayın No: 359.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kılıç, M. (2010). *Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki*

- İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13). <https://doi.org/10.17233/se.16108>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Köseoğlu, M. A., & Ocak, S. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel Ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(1), 63-82.
- Köseoğlu, M.A. (2008) İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Eder? KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 89.
- Köseoğlu, M.A., & S. Ocak. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt:13/1
- Latif, H. & Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin Misyon Ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 26 (78)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*.
- Mangram, M. E. (2012). The globalization of Tesla Motors: A strategic marketing plan analysis. McGraw-Hill Education.
- Michelli, J. A. (2007). *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Moon, Y., & Quelch, J. A. (2006). *Starbucks: Delivering Customer Service*. Harvard Business School Publishing.
- Murphy, T. M. (1998). *Military Strategy: Theory and Application*. University of Chicago Press.
- Muslu, Ş. (2015). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3(5),
- New York: McGraw- Hill Book Company, (5. Baskı).
- Page, L., & Brin, S. (1998). *The anatomy of a large-scale hypertextual web search engine*.
- Pearce, J, & David, F., (1987). *Corporate Mission Statement: The Bottom Line*. Executive. 1 (2)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Prentice-Hall.
- Ritson, N. (2011). *Strategic management*. BookBoon.
- Simon and Schuster.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 56-78..
- Stringham, E. P, Miller, J. K., & Clark, J. R. (2015). *Overcoming barriers to entry in an established industry: Tesla Motors*. California Management Review, 57(4), 85-103.
- TDK. (2013). *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdkterim.gov.tr.(06.05.2024)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., ve Strickland III, A. J. (2017). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, C. J., & Arsel, Z. (2004). The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate)
- Tokgöz, E. (2018). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirilerinin stratejik önemi ve içerik analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1),
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan. Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta yayınları.

- Üstün, F., & Tatlı, M. (2018). BİST 100 Endeksindeki Firmaların Misyon Vizyon Örgütsel Değer ve Stratejik Amaçlarının İçerik Analizi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.30784/epfad.401092>
- Vise, D. A. (2006). *The Google Story: Inside the Hottest Business, Media, and Technology Success of Our Time*, Delta.
- White C.(2004), *Strategic Management*, (6. Baskı) Palgrave Macmillan
- Yoffie, D. B., & Rossano, L. (2012). Apple Inc. in 2012. *Harvard Business School Publishing*.
- Yurtseven H. R. (1988) Stratejik yönetimde misyon kavramı. *Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 9(29), 26-33

STRATEJİ TÜRLERİ

Mustafa Tuncer OKUMUŞ¹

UZUN VADELİ HEDEFLER

Hedefler genellikle uzun vadeli ve kısa vadeli hedefler gibi farklı zaman dilimleri için formüle edilir ve bu hedeflerin birbiriyle bütünleştirilmesi gerekir. Örneğin, uzun vadeli hedef 'büyüme' olabilirken, yatırım getirisi, varlık getirisi ve yıllık bazda spesifik kâr marjı gibi kısa vadeli hedeflerle desteklenir (Jeyarathnam, 2008:21). Uzun vadeli hedefler genellikle beş yılı aşan çok yıllık bir dönemi kapsarken, kısa vadeli hedefler bir yıldan daha kısa bir süreyi ifade eder. Genellikle yıllık hedefler olarak adlandırılan bu tür kısa vadeli hedefler, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli olan daha küçük hedeflerdir. Bir kuruluşun kısa vadeli hedeflere ulaşmadaki başarısı, uzun vadeli hedeflerin genel başarısını belirleyecektir (Alkhafaji, 2003:41-42).

Hedefler, bir kuruluşun temel misyonunu yerine getirirken ulaşmaya çalıştığı spesifik sonuçlar olarak tanımlanabilir. Zorlayıcı, ölçülebilir, tutarlı, makul ve açık olmalıdır. Çok boyutlu bir firmada, şirketin geneli ve her bölüm için hedefler belirlenmelidir. Uzun vadeli hedefler, diğer tüm faaliyetlerin bağlı olduğu kuruluşun misyon beyanından hazırlanır ve belirli stratejilerin izlenmesinden beklenen sonuçları temsil ederler (Daniels, 2024).

Uzun Vadeli Hedeflerin Doğası

Hedefler genellikle varlıklarda büyüme, satışlarda büyüme, kârlılık, pazar payı, çeşitlendirmenin derecesi ve niteliği, dikey entegrasyonun derecesi ve niteliği,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş İstikal Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Psikoloji Bölümü, mtokumus@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-6495-32521

KAYNAKLAR

- AIContentfy (2024). Effective Management Strategies for Small Businesses. <https://aicontentfy.com/en/blog/management-strategies-for-small-businesses> (31.05.2024).
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 43-53.
- Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2013). *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Routledge.
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Allen, R., Helms, M., Takeda, M., & White, C. (2007). Porter's generic strategies: An exploratory study of their use in Japan. *Journal Of Business Strategies*, 24(1), 69-90.
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454.
- Andrieiev, I., Trehub, D., Khatsko, K., Sokolovska, I., & Ganzhiy, I. (2024). Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. 1-8. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0217>
- Anslinger, P., Jenk, J., & Chanmugan, R. (2003). The art of strategic divestment. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(3), 97-101.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Appannaiah, H.R., Reddy P.N. ve Ramanath H. R. (2008). *Strategic Management*, Global Media.
- Ateş, A., ve Bititci, U. (2009). *Strategy dynamics in small to medium-sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs*. In 16th International European Operations Management Association Conference.
- Auma, S. N., & Waithaka, T. (2020). Influence of market penetration strategy on organisational performance of public universities in Kenya. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), 48-58.
- Baltabayeva, Z. B., Sautieva, F. B., Skorobogatova, A. G., & Mamatelashvili, O. V. (2020). The impact of success factors on the strategic management in an educational complex. *Amazonia Investiga*, 9(29), 336-346.
- Barringer, B.R., Harrison, J.S., 2000. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367 – 403.
- Barrows, E. and Neely, A. (2011), *Managing Performance in Turbulent Times: Analytics and Insight*, John Wiley & Sons, NJ.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75-94.
- Bergh, D. D. (2015). Divestiture strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2018). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: A configurational perspective of human resource management. *Journal of Management*, 44(5), 1793-1818.
- Cai, H., & Obara, I. (2009). Firm reputation and horizontal integration. *The RAND Journal of Economics*, 40(2), 340-363.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Calignano, F., & Mercurio, V. (2023). An overview of the impact of additive manufacturing on supply chain, reshoring, and sustainability. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 7, 100103.
- Caporale, G. M., Gil-Alana, L. A., & Puertolas, F. (2024). Modelling profitability of private equity:

- A fractional integration approach. *Research in International Business and Finance*, 67, 102087.
- Chae, B., & Kim, J. (2022). Exploring partnering and joint ventures in the construction industry: A brief perspective. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(1).
- Chan Kim, W., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10(1), 45-57.
- Chen, S., & Yu, D. (2022). The impacts of ambidextrous innovation on organizational obsolescence in turbulent environments. *Kybernetes*, 51(3), 1009-1037.
- Ciao, B. (2018). Dynamic capabilities' functioning in a private equity-backed firm. *Strategic Change*, 27(1), 23-33.
- Clark, I. (2009). Private equity in the UK: Job regulation and trade unions. *Journal of Industrial Relations*, 51(4), 489-500.
- Cleff, T., & Rennings, K. (2012). Are there any first-mover advantages for pioneering firms? Lead market orientated business strategies for environmental innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 491-513.
- Daniels (2024). *Business Long Term Objectives in Strategic Management*. <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-management/discuss-business-long-term-objectives/> (31.05.2024).
- Del Prete, D., & Rungi, A. (2020). Backward and forward integration along global value chains. *Review of Industrial Organization*, 57, 263-283.
- Dringoli, A. (2016). *Merger and acquisition strategies: how to create value*. Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Duff V. (2024). *Strategic Management in Small Businesses*. <https://smallbusiness.chron.com/strategic-management-small-businesses-45829.html> (31.05.2024).
- Edwards, J., Ketchen, D., Short, J., & Try, D. (2014). *Mastering Strategic Management-1st Canadian Edition*, BCCAMPUS, VICTORIA, B.C. Ebook ISBN: 978-1-77420-009-4
- Endrizzi S. (2024). *2024 Trends In Private Equity And Mergers And Acquisitions*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/03/19/2024-trends-in-private-equity-and-mergers-and-acquisitions/?sh=1eeb75ab20d5> (04.06.2024).
- Feldman, E. R., Amit, R., & Villalonga, B. (2016). Corporate divestitures and family control. *Strategic Management Journal*, 37(3), 429-446.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Goergen, M., O'Sullivan, N., & Wood, G. (2014). The consequences of private equity acquisitions for employees: new evidence on the impact on wages, employment and productivity. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 145-158.
- Gorondutse, A. H. (2023). Does Environmental Munificent Matter in the Relationship between Cost Leadership Strategy and Hotels Performance. *Lapai Journal Of Management Science*, 12(1&2), 29-45.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.
- Grend, M. D., Naata, M., & Kpune, H. N. (2017). A review of defensive strategies for market success. *International Journal of Marketing and Communication Studies*, 2(3), 30-39.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*, 72(1), 135-159.
- Guan, W., & Rehme, J. (2012). Vertical integration in supply chains: driving forces and consequences for a manufacturer's downstream integration. *Supply Chain Management: An Internati-*

- onal Journal*, 17(2), 187-201.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Haspeslagh, P., & Jamison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104.
- Hennart, J. F., & Zeng, M. (2005). Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2(2), 105-115.
- Hunt C. M., Oosting, K. W., Stevens, R. E., Loudon, D. L., Migliore, R. H. (1997). *Strategic planning for private higher education*. Taylor & Francis Group.
- Jeyarathnam, M. (2007). *Strategic Management*, Global Media.
- Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic Management*, Himalaya Publishing House.
- Kannan, P., & Saravanan, R. (2012). Diversification-strategies for managing a business. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(5), 64-73.
- Kaufman, R., & Herman, J. (1991). *Strategic planning in education: Rethinking, restructuring, revitalizing*. Lancaster, PA: Technomic.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Klijin, E., Reuer, J. J., Buckley, P. J., & Glaister, K. W. (2010). Combinations of partners' joint venture formation motives. *European Business Review*, 22(6), 576-590.
- Koks, S. C., & Kilika, J. M. (2016). Towards a theoretical model relating product development strategy, market adoption and firm performance: A research agenda. *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 90-97.
- Kolev, K. D. (2016). To divest or not to divest: A meta-analysis of the antecedents of corporate divestitures. *British Journal of Management*, 27(1), 179-196.
- Kopel, M., & Löffler, C. (2008). Commitment, first-mover-, and second-mover advantage. *Journal of Economics*, 94, 143-166.
- Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22, 101-114.
- Kumar, S., Adhish, V. S., & Deoki, N. (2014). Introduction to strategic management and leadership for health professionals. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(1), 13-16.
- Lan, T. T. N., Duc L.D.M., Tien N.H., Hai D.H., Nhung N.V. ve Thong L. N. (2023). Market development strategy of renewable energy industry in Vietnam. *International journal of business and globalisation*. X(Y), 1-19.
- Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Lau, V. M. Y., & Tovstiga, G. (2015). Exploration of relational factors: Sino-foreign joint venture partnering. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 191-202.
- Lecraw, D. J. (1984). Diversification strategy and performance. *The Journal of Industrial Economics*, 33(2), 179-198.
- Leite, E., Pahlberg, C., & Åberg, S. (2018). The cooperation-competition interplay in the ICT industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 495-505.
- Li, P., Tan, D., Wang, G., Wei, H., & Wu, J. (2021). Retailer's vertical integration strategies under different business modes. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 965-975.
- Lin, Y. T., Parlaktürk, A. K., & Swaminathan, J. M. (2014). Vertical integration under competition: forward, backward, or no integration?. *Production and Operations Management*, 23(1), 19-35.

- Linder, J. C. (2004). *Transformational outsourcing*. MIT Sloan management review.
- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25(6), 637-644.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success. *Journal of Business and Psychology*, 26, 161-168.
- Mazzarol, T. (2002). *The strategic management of small firms: Does the theory fit the practice?*. In *The Strategic Management of Small Firms: Does the Theory Fit the Practice?* (pp. N-A). Australian and New Zealand Academy of Management.
- Mazzarol, T. (2004, September). *Strategic management of small firms: A proposed framework for entrepreneurial ventures*. In 17th Annual SEAANZ Conference (pp. 26-29).
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 320-345.
- Meyer, K. E. & Tran, Y. T. T. (2006). Market Penetration and Acquisition Strategies for Emerging Economies. *Long Range Planning*, 39(2), 177-197.
- Mihic, M. M., Obradovic, V. L., Todorovic, M. L., & Petrovic, D. C. (2012). Analysis of implementation of the strategic management concept in the healthcare system of Serbia. *HealthMED*, 6(10), 34-48.
- Moretto, A., Patrucco, A. S., & Harland, C. M. (2020). The dynamics of reshoring decisions and the role of purchasing. *International Journal of Production Research*, 58(19), 5929-5944.
- Morrow Jr, J. L., Johnson, R. A., & Busenitz, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30(2), 189-208.
- Mwangi, M., R. & Waithaka, P. (2020). Mwangi, M., R. & Waithaka, P. (2020). Market Penetration Strategy and Performance of Agrochemical Companies in Nakuru County, Kenya. *Journal of Strategic Management*, 4(4), 23-33.
- Nakata, C., & Sivakumar, K. (1997). Emerging market conditions and their impact on first mover advantages: an integrative review. *International Marketing Review*, 14(6), 461-485.
- Nicolae, I. (2008). Strategic Management In Nonprofit And Public Organizations. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 185-191.
- Osarenkhoe, A. (2010a). A coopetition strategy—a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*, 11(6), 343-362.
- Osborne, S., Katselas, D., & Chapple, L. (2012). The preferences of private equity investors in selecting target acquisitions: An international investigation. *Australian Journal of Management*, 37(3), 361-389.
- Örnebring, H., & Conill, R. F. (2016). Outsourcing newswork. *The Sage Handbook of Digital Journalism*, 207-221.
- Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(5), 2041-2051.
- Pascuci, L. M., Meyer Júnior, V., & Crubellate, J. M. (2017). Strategic management in hospitals: Tensions between the managerial and institutional lens. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14, e160092. DOI:10.1590/1807-7692bar2017160092
- Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Prochno, P. J., & Corrêa, H. L. (1995). The development of manufacturing strategy in a turbulent

- tenvironment. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(11), 20-36
- Rao, P. S. (2009). *Strategic Management*, Global Media.
- Raynor, M. E. (2007). Strategic options: A new tool for managing in turbulent environments. *Business Strategy Series*, 9(1), 21-29.
- Rebière, P., & Mavoori, H. (2019). Minimizing blind men effect in strategic group research: Visualizing complex turbulent markets. *Strategic Change*, 28(3), 185-201.
- Reed, R., & Luffman, G. A. (1986). Diversification: The growing confusion. *Strategic Management Journal*, 7(1), 29-35.
- Roma, P., & Perrone, G. (2016). Cooperation among competitors: A comparison of cost-sharing mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 180, 172-182.
- Schoenmaker, D., Schramade, W. (2023). *Valuing Private Equity*. In: *Corporate Finance for Long-Term Value*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35009-2_10
- Song, X. L., Zhang, Q. S., Chu, Y. H., & Song, E. Z. (2009, July). *A study on financial strategy for determining the target enterprise of merger and acquisition*. In 2009 IEEE/INFORMS International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics (pp. 477-480). IEEE.
- Speziale, G. (2015). Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl_A), A3-A7.
- Steiss, A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Stevens, R. E., Loudon, D. L., Migliore, R. H., & Williamson, S. G. (1994). *Strategic planning for not-for-profit organizations*. Taylor & Francis Group.
- Strader, T. J. (2011). *Digital convergence and horizontal integration strategies*. In *Digital Product Management, Technology and Practice: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 113-141). IGI Global.
- Stukalina, Y. (2014). *Strategic management of higher education institutions*. Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, (70), 79-90.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.
- Tapera, J. (2014). The importance of strategic management to business organizations. *Research Journal of Social Science & Management*, 3(11), 122-131.
- Teixeira, J., Mian, S., & Hytti, U. (2016). *Cooperation among competitors in the open-source arena: The case of OpenStack*. www.arxiv.org/pdf/1612.09462
- Thomas, E. F. (2014). Platform-based product design and environmental turbulence: The mediating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 107-124.
- Tien, N. H. (2020). Analysis of Lotté's Market Penetration Strategy in Vietnam FMCG Industry. *International Journal Of Educational Research And Studies*, 2(2), 20-23.
- Tien, N. H., & Ngoc, N. M. (2019). Related and Non-related Diversification Strategy of Domestic Business Groups in Vietnam. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Management*, 5(7), 12-17.
- Timilsina, B. (2017). *Gaining and sustaining competitive operations in turbulent business environments: what and how?*. University of Vaasa.
- Trafford, S., & Proctor, T. (2006). Successful joint venture partnerships: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 117-129.
- Ung, L. J., Brahmana, R., & Puah, C. H. (2016). Does retrenchment strategy induce family firm's value? A study from Malaysia. *International Journal of Management Practice*, 9(4), 394-411.
- Ülgen H. ve Mirze S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayın.
- van Wijngaarden, J. D., Scholten, G. R., & van Wijk, K. P. (2012). Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis. *The International Journal of Health Plan-*

- ning and Management*, 27(1), 34-49.
- Vecchiato R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3):257-273.
- Vecchiato, R. (2014). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.
- Ward, D. (2005). An overview of strategy development models and the Ward-Rivani model. *Economics Working Papers*, 6, 1-24.
- Wegwu, M. E. (2022). Defensive strategies and firm's resilience in a dynamic business environment. *World Bulletin of Social Sciences*, 6, 41-50.
- Wirtz, B. W., Mathieu, A., & Schilke, O. (2007). Strategy in high-velocity environments. *Long Range Planning*, 40(3), 295-313.
- Wood, G., & Wright, M. (2009). Private equity: A review and synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 361-380.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199-209.
- Yonggui, W., & Lo, H. P. (2002). Multi-level competition and the integrated hierarchical model of competitive advantages in turbulent environments: a resource-based view. *Foresight*, 4(3), 38-50.
- Zainbooks (2024). *Internal Factors & Long Term Goals*. https://www.zainbooks.com/books/management/strategic-management_3_internal-factors-and-long-term-goals.html (31.05.2024).

STRATEJİK YÖNETİM ANALİZİ, FORMÜLE EDİLMESİ VE UYGULAMASI

İsmail BAKAN ¹
Kevser ÖZYAŞAR ²

“Zafer için beş ana koşulun bulunduğunu bilmeliyiz: (a) Savaşı, ancak ne zaman savaşılıp ne zaman savaşılmayacağını bilen kazanır. (b) Savaşı, elindeki zayıf gücü de kuvvetli gücü de iyi kullanan kazanır. (c) Savaşı, ordusunun her seviyedeki askerine aynı ruhu veren kazanır. (d) Savaşı, düşmanın en hazır olmadığı zamanı beklemesini bilen kazanır. (e) Savaşı, askeri kapasiteye sahip olup, sivil yönetim tarafından müdahale edilmeyen komutan kazanır.”
Sun Tzu – Savaş Sanatı (2008: 113).

STRATEJİK YÖNETİME GENEL BİR BAKIŞ...

Dünyada, pek çok sektörde rekabetin temel doğası değişmektedir. 1990’lı yılların başlarından günümüze kadar olan dönemi türbülans ve öngörülmezlik ile tabir etmek mümkündür (Hitt vd., 2017: 7). Bu nedenle değişimin hızı aralıksız ve sürekli artmaktadır. Bu durum sektörün sınırlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet ortamı ise normalden daha bulanık bir bakış açısı ve kaygan bir zeminle, hiper rekabete doğru evrilmektedir. Hiper rekabet, doğası gereği istikrarsızlık yaratacak ve rekabet ortamındaki firmalar için sürekli yıkıcı değişimi zorunlu kılacak kadar aşırı olan rekabeti tanımlamaktadır (King, 2013: 24). Bu rekabet ortamında ayakta kalabilen işletmeler ise; manevra kabiliyetini, fiyat/kalite dengelerini ve pozisyonlarını koruyabilenler olacaktır.

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., ibakan63@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-8644-8778

² Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kevserozyasar@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-3682-7574

KAYNAKLAR

- Abbasi, H., Khanmoradi, S., Eydi, H., & Rasekh, N. (2016). Quantitative strategic planning of General Office of Sports and Youth in regard to championship sport using QSPM in Kermanshah. *International Journal of Sports Science*, 6(2), 36-45.
- Akdemir ve Ulukan (2018). *Stratejik Yönetim*. E-ISBN 978-975-06-2461-2. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2013). *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Routledge.
- Allio, R. J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. *Strategy & Leadership*, 34(4), 4-13.
- Ariendi, G. T., Daryanto, A., & Sanim, B. (2015). Strategy for Increasing Business Competitiveness of Green Property. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 19(1), 24-32.
- Armstrong, J.S. and Brodie, R.J. (1994) Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing*. 11(1), s. 73-84.
- Banka, M., Tien, N. H., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam: the application of QSPM matrix. *International journal of multi-disciplinary research and growth evaluation*, 3(1), 188-196.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.
- Biddle, T. D. (2015). Strategy and grand strategy: What students and practitioners need to know.
- Botan, C. (2006). Grand strategy, strategy, and tactics in public relations. *Public relations theory II*, 223-247.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: history and evolution. *Handbook of strategy and management*, 31-51.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.
- Chatzizikolaou, D., & Vlados, C. (2024). Crisis, innovation and change management: a blind spot for micro firms? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3), 698-719.
- D'Aveni, Dagnino, & Smith, The age of temporary advantage; A. V. Izosimov, (2008), Managing hypergrowth, *Harvard Business Review*, 86(4): 121-127.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Duică, A., Croitoru, G., Duică, M. C., & Robescu, O. (2014). The Rise and Fall of BCG model. In *Proceedings of the 8th international management conference, November* (s. 6-7).
- Fairholm, M. R., & Fairholm, G. W. (2009). *Understanding leadership perspectives: Theoretical and practical approaches*. Springer Science & Business Media.
- Febrianti, O. V. (2014). Usulan alternatif strategi pt. x menggunakan quantitative strategic planning matrix (QSPM). *E-Journal Graduate Unpar*, 1(1).
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition* (Vol. 457). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51.
- Gluck, F. W. (1985). A fresh look at strategic management. *Journal of Business Strategy*, 6(2), 4-19.
- Goold, Michael ve Luchs, Kathleen (1993): Why diversify? Four decades of management thinking, *Academy of management executive*, 7(3);7-25
- Grantham, A. (2022). *Sustainable Business Strategy: Analysis, Choice and Implementation*. Walter

- de Gruyter GmbH & Co KG.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self interest. *Strategic management journal*, 7(4), 313-327.
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management accounting research*, 50, 100725.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1989, May–Jun.), “Strategic intent,” *Harvard Business Review*: 64–65.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press); and Collins, J.C., and J.I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Collins).
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2013). What’s your strategy for managing knowledge?. In *The knowledge management yearbook 2000-2001* (pp. 55-69). Routledge.
- Hezarjibi, H. N., & Bozorgpour, Z. (2017). Optimized business management by using SWOT and QSPM matrices, Case study: Mazandaran wood and paper industries. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 13(1), 409-422.
- Higgins, R. B., & Diffenbach, J. (1985). The impact of strategic planning on stock prices. *Journal of Business Strategy*, 6(2), 64-72.
- Hill, T. ve Westbrook, R. (1997) SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall. *Long Range Planning*. 30(1), s. 46-52.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Palia, K. A. (1982). Industrial firms’ grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265-298.
- Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, 45-63.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- Janiah, S. (2019). Strategic Management EFE-IFE MATRIX, SWOT analysis, Competitive Profil Matrix (CPM) Dan BCG Matrix Pada PT Yamaha. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informatika*, 1(2), 188-196.
- J. Hansen, R. McDonald, & R. Mitchell, 2013, Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: The role of marketing strategy in new product performance and shareholder value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41: 300–319.
- Kachru, U. (2009). *Strategic management: Concepts and cases*. Excel Books India.
- King, B. L., (2013). Succeeding in a hypercompetitive world: VC advice for smaller companies *Journal of Business Strategy*, 34(4): 22–30.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic management journal*, 18(S1), 15-30.
- Madsen, D. O. (2017). Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19-34.
- Makadok, R., & Ross, D. G. (2013). Taking industry structuring seriously: A strategic perspective on product differentiation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 509-532.
- Marmol ve Milano (2016): *The BCG Growth-Share Matrix: Theory and Applications*. Ebook EAN: 9782806266156. 50MINUTES.com.
- Meissner, P., Brands, C., & Wulf, T. (2017). Quantifying blind spots and weak signals in executive judgment: A structured integration of expert judgment into the scenario development pro-

- cess. *International Journal of Forecasting*, 33(1), 244-253.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Moesia 2007: the importance of different leadership roles in the strategic management process, *S.A journal of HRM* 2(1) 26-36.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic international management*. Springer.
- Mooij, M. G., Schwarz, U. I., De Koning, B. A., Leeder, J. S., Gaedigk, R., Samsom, J. N., ... & De Wildt, S. N. (2014). Ontogeny of human hepatic and intestinal transporter gene expression during childhood: age matters. *Drug Metabolism and Disposition*, 42(8), 1268-1274.
- Neumann, I. B., & Heikka, H. (2005). Grand strategy, strategic culture, practice: The social roots of Nordic defence. *Cooperation and conflict*, 40(1), 5-23.
- Ommami, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African journal of business management*, 5(22), 9448.
- Prasad, K. (2015). *Strategic management: Text and cases*. PHI Learning Pvt.
- Pazouki, M., Jozi, S. A., & Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 3(2), 207-216.
- Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson Jr, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic management journal*, 8(2), 125-134.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- R. Makadok & D. G. Ross, 2013, Taking industry structuring seriously: A strategic perspective on product differentiation, *Strategic Management Journal*, 34: 509-532.
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic management*. McGraw-Hill.
- Rumanti, A. A., & Syauta, K. J. (2013). Determining strategies based on strategic position analysis in small and medium enterprises. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(4), 442-447.
- Rumelt, R.P. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (New York: Crown); and Porter, M.E. (1996, Nov.-Dec.), "What is strategy?" *Harvard Business Review*.
- Saghaei, M., Fazayeli, L., & Shojaee, M. R. (2012). Strategic planning for a lubricant manufacturing company. *Australian journal of business and management research*, 1(10), 18-24.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8.
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972, August). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, s. 99-102). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sekhar, G. S. (2013). *Business policy and strategic management*. IK International Pvt Ltd.
- Speth, Christophe. (2016). *The SWOT Analysis*. Ebook EAN: 9782806265838. 50MINUTES.com.
- Stahl, M. J., & Grigsby, D. W. (1992). *Strategic management: formulation and implementation*. PWS Publishing Company.
- Sumiarsih, N. M., Legono, D., & Kodoatie, R. J. (2018, January). Strategic sustainable management for water transmission system: A SWOT-QSPM analysis. In *Journal of the Civil Engineering Forum* (Vol. 4, No. 1).
- Tuncay, M. (2015). SWOT analysis in strategic management and a sample aslication in public.
- Tzu, S. (2008). *Savaş sanatı*, çev. Adil Demir, İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Wägar, K., Roos, I., Ravald, A., & Edvardsson, B. (2012). My customers are in my blind spot: are

- they changing and I cannot see it? *Journal of Service Research*, 15(2), 150-165.
- Wahyuningsih, T. (2016). The development strategy of main commodities of rice in Buru District, Maluku. *World Journal of Agricultural Research*, 4(1), 9-17.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.
- Venohr, B., & Meyer, K. E. (2007). The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy.
- Zahra, S. A., & Chaples, S. S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 7-28.

STRATEJİK YÖNETİM VE KONTROL

Mustafa TAŞLIYAN ¹
İrem Dilara YAKAR ²
Elkhan GURBANLI ³

GİRİŞ

Günümüzde bir işletmenin başarısı, doğru stratejik adımlar atabilmesi ve bu stratejik adımları gerçek hayata yansıtabilmesi ile bağlantılıdır. İşletmeler, kuruldukları günden itibaren belirli amaçlar belirler ve bu amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Bunun sonucunda işletmenin gelişimi, belirlenen hedeflere yaklaşma boyutu kısacası performansı ortaya çıkmaktadır. Performanslarının kontrolünü sağladıklarında ise etki gösteren stratejik planlar geliştirip uygulamaya dökülebilir, işgören tutum ve davranışlarına yol göstererek, yönetsel etkinliği takip edebilirler (Güner, 2006: 4). Amaçlarına ulaşmak için bazı yollar ve yöntemler izleyen işletmelerin başarıları ise istikrarlı davranışlara ve iyi bir stratejik yönetime bağlıdır. Varlığı devam ettiren ve başarı elde eden işletmelerin stratejileri iyi belirlenmiş demektir. Belirlenen stratejilerin plana dönüştürülmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Belirlenen planların uygulamaya aktarılması ise işletmenin amaçları doğrultusunda operasyonların gerçekleştirilerek faaliyete dönüştürülmesidir.

İşletmeler, kısa vadeli kazanımları ile birlikte uzun vadeli stratejik konuşlanmaları arasında denge sağlamalıdır. Aksi taktirde, belirli kıstaslara sahip olmadan ve ölçüm yapmadan uzun vadeli stratejik hedefleri gerçekleştirmele-

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., mustafatasliyan@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0003-1141-9846

² Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, dilaraarem@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-2210-4295

³ Dr. Öğr. Üyesi, Karabağ Üniversitesi, elxan.qurbanli@karabakh.edu.az, ORCID iD: 0000-0002-8838-9799

Teoriye bakıldığında stratejik kontrol sisteminin birçok yararı bulunmaktadır. Uygulamada, işletmelerin gereksinimlerini gideren bir stratejik kontrol sistemi planlanırken hayati önem taşıyan zorluklar da meydana gelebilir. Bu zorluklar birtakım işlerde normalin üzerinde seyreder. Zorluk ve engeller maksimum seviyeye ulaştığında stratejik kontrol sistemleri, her örgütte meydana gelebilecek olan sorunları hesaba katarak planlama yapmalıdır.

Stratejik planlama, işletmelerin rekabet etme gücünü ve performansını artıran, işletme etkinlik ve verimliliğine destek olan önemli bir yönetsel evredir. Özellikle KOBİ'ler açısından bakıldığında stratejik planlama evrelerine daha çok özen gösterilmesi ve stratejik planlama araçlarının kullanılması işletmeler için oldukça önemlidir. Bu evrenin etkili yönetilmesi işletmeler açısından netliği sağlayarak işletmelerin hedeflerine ulaşma noktasında yadsınamaz bir katkı sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki kontrol edilmeyen her planda sapmalar ve geri dönüşü olmayan büyük hatalar oluşabilir ve bu hatalar işletmeler için önemli bir kriz yaratabilir. İyi bir stratejik planın yapılması ve bu planın iyi çalışıp çalışmadığını sürekli izlemek işletmeleri yaşanabilecek olası krizlerden korur ve işletmenin varlığını destekleyerek güçlendirebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, C. & Neely, A. (2002). Prizma reformu. *Finansal Yönetim*, 5, 28-31.
- Akçemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*, (3. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Alkhafaji, A. & Nelson, R. A. (2003). *Stratejik Yönetim: Dinamik Bir Ortamda Formülasyon, Uygulama ve Kontrol* (1. baskı). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203862582>
- Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi (AÖF), (2018) *Stratejik Yönetim Kitabı*. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> (18.04.2024).
- Arikboğa, Ş. (2010). *Stratejik yönetim. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim*.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş stratejik yönetim. Beta Yayınları*.
- Coşkun, S., & Gündüz, O. (2020). Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 277-301. <https://doi.org/10.11616/basbed.v20i53206.682953>
- Öztürk, N. K. & Coşkun B. (Ed.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*: Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bititci, U. Carrie, S. & McDewitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(5), 522-534. [10.1108/01443579710167230](https://doi.org/10.1108/01443579710167230)
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (3. Basım). San Francisco, Jossey-Bass.
- Bungay, S. & Goold, M. (1991). Creating a strategic control system. *Long Range Planning*, 24(3), 32-39. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90182-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90182-N)
- Cravens, K. S. & Guilding, C. (1999). Strategic brand valuation: A cross-functional perspective. *Business Horizons*, 53-62. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80064-0](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80064-0)

- Cross, K. F. & Lynch, R.L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, 66(3), 20-24.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13. Basım), Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş* (5. Baskı). Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (2010). *Toplam kalite yönetimi* (7. Basım). Dora Basım Yayın.
- Eren E. (2002). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları.
- Ergin, H. & Elmacı, O. (1999). Stratejik yönetim muhasebesinin bir işlevi olarak seçilen stratejinin değerlendirilmesi ve kontrolüne yönelik yeni açılımlar. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 145-164. <https://dergipark.org.tr/pub/dpusbe/issue/4744/65090>
- Erkut, H. (2009). *Stratejik yönetimin temelleri-yönetimin kanatları* (1. Basım). Yalın Yayıncılık.
- Folan, P. & Browne, J. (2005). A review of performance measurement. *Computers in Industry*, 56, 663-680. 10.1016/j.compind.2005.03.001
- Gale, H. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. The Free Press New York.
- Goold M. & Quinn J.J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57. <https://www.jstor.org/stable/2486556>
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Detay Yayıncılık.
- Güner, M. F. (2006). *Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*.
- Gupta M. & Galloway, K. (2003). Activity-based costing/management and its implications for Operations management. *Technovation*, 23, 131-138. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00093-1)
- Higgins, K. T. (1998), "The value of customer value analysis: customer value analysis becomes the starting point in marketing research", *Marketing Research*, 10(4), 39-44.
- Hill, C. W., Jones, G. R., Galvin, P., & Haidar, A. (2007). *Strategic management: An integrated approach* (Vol. 658). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th Edition). Prentice Hall, Harlow.
- Karsavuran, S. (2013). *Stratejik değerlendirme ve kontrol: Dengeli puan kartının sağlık hizmetlerinde kullanımı*. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(2), 69-89. <https://dergipark.org.tr/pub/hacettepesid/issue/7574/99414>
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management: Global culturel perspectives for profit and non-profit organizations*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080517896>
- Kazmi A. (2008). *Strategic management and business policy*. Tata: McGrawHill. <https://doi.org/10.1108/00251740810920047>
- Keith H. (2001). Michael Porter's Big Ideas. *Fast Company*, 44, 150.
- Kellen, V. (2003). *Business performance measurement at the crossroad of strategy, decision making, Learning and information visualization*. Faculty of E-commerce Depaul University, 9.
- Kevser, M. (2019). *Stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesi ve işletmelerin stratejik planlamaya yaklaşımlarının analizi*. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 30-39. <https://dergipark.org.tr/pub/uiecd/issue/51486/653438>
- Kılıç, M. & Erkan, V. (2006). *Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93. <https://dergipark.org.tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49900/639593>
- Kriemadis, T. & Theakou, E. (2007). *Strategic planning models in public and non-profit sport organizations*, *SMIJ*, 3(2), 27- 37.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small finish technology companies, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65- 99. 10.1016/S0956-5221(00)00021-X

- Liviu C. Sorina, G. & Radu, O. (2008). Strategic control and the performance measurement systems. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 190-194.
- Lovata L. M. & Costigan, M. L. (2002). Empirical analysis of adopters of economic value added. *Management Accounting Research*, 13, 215-228. <https://ssrn.com/abstract=308321>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183. [10.1108/09526860710743327](https://doi.org/10.1108/09526860710743327)
- Neely, A. Andy- Gregory, & Mike- Platts, K. (2005). Performance measurement system design, A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://www.researchgate.net/publication/235309521>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), (2001) *Performans Measurement in Tax Administration-Practice Note*.
- Papalexandris, A. Ioannou, G. Prastacos, G. & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227. [10.1016/j.emj.2005.02.004](https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.004)
- Polat S. (1992). Performans yönetimi için dinamik bir stratejik kontrol modeli (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Porter, M. E. (1991). Towards A Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12(8), 95. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2012). *Management* (11. Baskı). Prentice-Hall.
- Sandbrook, M. (2001). Using the EFQM excellence model as a framework for improvement and change, *Journal of Change Management*, 2(1), 83-90. [10.1080/714042484](https://doi.org/10.1080/714042484)
- Şeker, H. (2012). Kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanmasına yönelik bir çalışma ve Şanlıurfa örneği (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Sterling, J. (Mayıs 2003), "Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works", *Strategy and Leadership*, 21 Mayıs 2003, 31(3), 27-34.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. [10.1108/17410400410569134](https://doi.org/10.1108/17410400410569134)
- Tilles S. (1963). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*, 41 (July August), 11-21.
- Tulga, Ş. S. (2015). Yüksek performanslı ve sürdürülebilir iş stratejisi tasarlamak, *Harvard Business Review*, 104-117.
- Ülgen H. & Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2015). *Strategic management and business policy globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education.
- Wongrassamee, S. Gardiner, P. D. & Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
- www.mindtools.com , "Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects", http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.html , (08.04.2024).
- www.sp.gov.tr, "2021 Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu". http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf (09.05.2024).
- Yüreğir, Y. O. H. & Nakıboğlu, A. G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4377/60004>

STRATEJİ, REKABET: KAVRAM VE KURAMLAR (ÜST YÖNETİM STRATEJİLERİ)

İsmail BAKAN¹
Hamran AMIRLI²

GİRİŞ

Kurumsal stratejiler, birden fazla işletmeye sahip olan şirketlere, kaynaklarının bu işletmeler arasında dağıtılması konusunda yardımcı olabilir. Yine, böyle bir strateji üst yönetime her iş alanındaki kaynakları pazar fırsatlarıyla eşitleme konusunda yol gösterebilir. Üst düzey yöneticiler kurumsal stratejilerin oluşturulmasından sorumludurlar. Bu stratejiler beş yıl veya daha uzun süreyi kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Üst düzey yöneticiler kurumsal stratejileri oluştururken almaları gereken iki tür karar vardır. Birincisi, işletmenin genel yönü ile tutarlı, genel strateji olarak bilinen bir ana plan geliştirmeleri gerekir. İkincisi ise işletme faaliyetlerinin türlerini ve bu faaliyetlere kaynak aktarımını belirleyecek bir portföy stratejisi geliştirmelidirler (Singh, 2023: 203).

İşletmelerde stratejileri hazırladıkları ve uyguladıkları sorumlu yönetim düzeylerine göre sınıflandırmak daha doğru olacaktır. Bu bağlamda, stratejiler belirledikleri sorumlu yönetim düzeyi ile uygulama amaç, alan ve bakış açılarına göre üç grupta toplanabilir: “Kurumsal Stratejiler”, “İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri” ve “İşlevsel Stratejiler” (Ülgen ve Mirze, 2008: 210). Bir işletme, bu alternatifler arasından kendine uygun olanını belirlemeli ve uygulamalıdır. Temel stratejiler ise işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için uygulayacağı stratejilere zemin hazırlayan ve neredeyse işletmenin tüm unsurlarını ele alan stratejilerdir.

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., ibakan63@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-8644-8778

² Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., hamran.amirli@gmail.com, ORCID iD:0000-0003-3619-6562

- » F işletmesi, kısa vadeli nakit akışı yaratmak üzere yönetilen ve elden çıkarma veya tasfiye gözüyle bakılan işletmeyi temsil etmektedir (Singh, 2023: 253).

SONUÇ

Bu bölümün temel amacı; günümüz iş dünyasında, üst düzey yöneticilerin bu kavramı daha iyi anlayabilmeleri adına kurumsal stratejilere ilişkin çeşitli tanımlamalara yer vermektir. Bu amaca ulaşmak adına yerli ve yabancı birçok çalışma incelenmiş ve sonuç olarak, kurumsal stratejilerin farklı şekillerde araştırılabilecek ve analiz edilebilecek geniş bir konuyu kapsadığı tespit edilmiştir.

Bir işletmenin üst yönetimi, işletmenin temel yapısı ve kapsamı ile ilgili birtakım seçimle karşı karşıya kalabilir. Belki de üst yönetimin vermesi gereken en temel karar, hangi alanlarda rekabet edileceğinin seçimidir. Özellikle birçok küçük işletme, tek veya baskın bir iş stratejisi izler. Bu durumun faydalarıyla birlikte birtakım sakıncaları da bulunmaktadır. Böyle bir durumda, işletme tek bir sektöre odaklanır ve işletmenin performansı tamamen o sektörün performansına bağlı olur. Bu nedenle, özellikle bazı büyük işletmeler yeni, alternatif iş sektörlerine yönelmektedir. Sonuç olarak, tek bir en etkili kurumsal strateji bulunmamaktadır. Bu bağlamda, üst yönetim, işletmelerin içinde buldukları durumu detaylı bir şekilde incelemeli ve ona göre uygun kurumsal strateji seçimi yapmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3. Edition). Homewood, IL: Irwin.
- Anh, D. B. H. & Tien, N. H. (2021). Using Hoffer matrix in strategic business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam. *International journal multidisciplinary research and growth evaluation*, 2(4), 61-66.
- Bailey, G. & Szerdy, J. (1988). Is there life after downsizing?. *The Journal of Business Strategy*, 9(1), 8-11. 10.1108/eb039249
- Bergh, D. D. (2005). Diversification strategy research at a crossroads: Established, emerging and anticipated paths. *The Blackwell handbook of strategic management*, 355-376. 10.1111/b.9780631218616.2006.00013.x
- Cherunilam, F. (2015). *Business Policy and Strategic Management* (4. Edition). Himalaya Publishing House.
- Chiu, C. C. & Lin, K. S. (2020). *Rule-based BCG matrix for product portfolio analysis*. Lee, R. (Ed.) Software Engineering, Artificial intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing. Springer. 10.1007/978-3-030-26428-4_2
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: a resource-based approach* (2. Edition). MA: McGraw-Hill/Irwin.

- Coulter, M. K. (1998) *Strategic Management*. Prentice-Hall.
- Coulter, M. K. & Robbins, S. P. (2012) *Management* (11. Edition). Pearson Education.
- David, F. R. & David, F. R. (2015). *Strategic Management concepts and cases: A Competitive Advantage Approach*. (15. Edition), Pearson Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. (13. Edition). Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dumaine, B. (1990). The new turnaround champs. *Fortune*, 122(2), 36.
- Durmaz, Y. & İlhan, A. (2015). Growth strategies in busynesses and a theoretical approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210-214. 10.5539/ijbm.v10n4p210
- Eren Gümüştekin, G. (2004). Organizasyonlarda ölçek küçültme ve ölçek küçültme çalışmalarında önem taşıyan unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 245-257.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Finkin, E. F. (1985). Company turnaround. *Journal of Business Strategy*, 5(4), 14-24. 10.1108/eb039082
- Furrer, O. (2016). *Corporate level strategy: Theory and applications*.(2. Edition). Routledge. 10.4324/9781315855578
- Grinyer, P. & McKiernan, P. (1990). Generating major change in stagnating companies. *Strategic Management Journal*, 131-146.
- Hambrick, D. C. & Schecter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248. 10.2307/255972
- Hardy, C. (1986). Strategies for Retrenchment: Reconciling Individual and Organizational Needs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 3(2), 275-289. 10.1111/j.1936-4490.1986.tb00431.x
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. (8. Edition). Boston: Cengage Learning.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Company.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management, From Theory to Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 85-107.
- Kelly, D. L. & LeRoy, S. F. (2007). Liquidity and liquidation. *Economic Theory*, 31, 553-572. 10.1007/s00199-006-0113-7
- Khairat, G. & Alromeedy, B. (2016). Applying the BCG matrix to analyze Egypt's tourism competitiveness position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 1-21.
- Koçer, İ. (2007). *İşletme ve organizasyonlarda stratejik yönetim yaklaşımları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçoğlu, D. (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin bahs ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 267-283. 10.21121/eab.2012219540
- Kotler, P. (1984). *Pazarlama Yönetimi Çözümleme Planlama ve Denetim* (1. Cilt). Çev: İ. Kırcova, Beta Yayınları, İstanbul.
- Köse, A. (2010). *Stratejik yönetim* (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Mishra, A. K., Mishra, K. E. & Spreitzer, G. M. (2009). Downsizing the company without downsizing morale. *MIT Sloan Management Review*.
- Mohajan, H. K. (2015). Present and future of nestlé bangladesh limited. *American Journal of Food and Nutrition*, 3(2), 34-43.
- Mohajan, H. K. (2017). An analysis on BCG growth sharing matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2(1), 1-9.

- Nyagiloh, K. A. & Kilika, J. M. (2020). Theoretical review of turnaround strategy and its organizational outcomes. *International Business Research*, 13(2), 1-34. 10.5539/ibr.v13n2p13
- Öncer, A. Z. (2012). İşletmelerin büyüme stratejisini belirlemede doğrusal programlama yaklaşımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 405-420.
- Öndeş, T., Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2011). Örgütsel küçülmeye stratejik bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. May-June, 43-59.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501. 10.1002/smj.4250070602
- Alesón, R. M. & Escuer, M. E. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large Spanish firms. *Spanish Economic Review*, 4, 119-137. 10.1007/s101080200042
- Robbins, D. K. & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309. 10.1002/smj.4250130404
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369. 10.1002/smj.4250030407
- Singh, S. P. (2023). *Corporate Level Strategies-II*. Agarwal, M. (Ed.) Strategy Formulation. Saharanpur: Saharanpur Electric Press.
- Singh, S. P. (2023). *Strategic analysis: corporate, business and industry*, Agarwal, M. (Ed.) Strategy Choice and Implementation, Saharanpur: Saharanpur Electric Press.
- Solmaz, G. (2021). *İşletmelerde temel stratejiler bağlamında insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stenholm, P., Pukkinen, T. & Heinonen, J. (2016). Firm growth in family businesses—The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 697-713. 10.1111/jsbm.12166
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland, A. J. (2013). *Crafting and executing strategy: Concepts and Readings* (20. Edition). Ohio: McGraw Hill.
- Tien, N. (2022). Business analysis for Dat Xanh real estate group based on BCG matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(02), 344-351.
- Timothy, D., Tosun, C., Parpairis, A. & MacDonald, D. (2005). Cross-Border Cooperation in Tourism Marketing Growth Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 5-23. 10.1300/J073v18n01_02
- Torquati, B., Scarpa, R., Petrosillo, I., Ligonzo, M. G. & Paffarini, C. (2018). *How can consumer science help firms transform their dog (BCG Matrix) products into profitable products?.* Cavicchi, A. and Santini, C. (Ed.) Case Studies in The Traditional Food Sector. Cambridge: Woodhead Publishing. 10.1016/B978-0-08-101007-5.00012-9
- Tuğay, O., Dalğar, H., & Tekşen, Ö. (2014). Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin muhasebeye karşı tutumlarındaki değişikliklerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (61), 1-18. 10.25095/mufad.396446
- Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B. (2012). Portfolio analysis models: A review. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 101-120.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yükselen, C. (2013). *Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar* (10. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

REKABET STRATEJİLERİ

Şevval Nur MERİÇ¹
Salih YEŞİL²

GİRİŞ

Stratejik yönetim esasen işletmelerin temelde var olma amaçları olan kar edebilme, ürün/hizmet üretebilme ve varlığını devam ettirebilme konuları üzerine odaklanmaktadır. Amaç, işletmenin ömrünün uzun olabilmesi ve rekabet üstünlüğünü elinde bulundurabilmesidir. Rekabet üstünlüğü elde etmek işletmelere performans artışı, müşteri talep ve bağlılıklarında artış, pazar paylarında artış ve kar marjlarında artış gibi pozitif dönütler sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için birtakım stratejiler uygulaması gerekmektedir. Porter tarafından geliştirilen ve işletmelere sektör içerisinde rekabet üstünlüğü kazandıracak olan rekabet stratejilerini yerinde ve zamanında uygulayabilmek değişen ve gelişen koşullarda büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin ilk olarak varlık amaçlarına uygun alanda faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada işletmelerin tercih edeceği rekabet stratejileri teknolojik gelişmeler, pazarın durumu ve müşteri tercihleri gibi unsurlar etrafında şekillenmektedir.

Rekabet stratejilerinden ilk olan maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler üretim hattındaki maliyetlerin düşürülmesi yoluyla rekabet avantajının elde edilmesini amaçlamaktadır. Maliyetleri genellikle sektör ortalamasının altında kaldığı için işletmeler, rakiplerine kıyasla ürünlerini daha düşük fiyattan piyasaya

¹ Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sevalnurmeric@ksu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-8672-0591

² Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, syes66@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0003-3237-2258

fazla rekabeti güçleştirici unsurlarla mücadele edebilmek için maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma veya bütünleşik stratejik stratejilerden kendilerine en uygun olanı belirleyip uygulamaktadırlar. Genel olarak rekabet stratejilerini kullanmaktaki amaç kaliteyi düşürmeden çıktıyı verimli, değerli hale getirmek olmalıdır. Bu bağlamda işletmeler, uzun soluklu ve ölçümlenebilir değer yaratma üzerine odaklanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akbaş, H. (2011). Sanayi işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 4 (2), 107-124.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 401-424.
- Akdağ, M. S. ve Bal, Y. (2020). İşletmelerde uygulanan strateji ve yapı türleri ve ilişkilerine dair bir kavramsal model önerisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15 (1), 17-28.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Gazi Kitabevi.
- Altınkaynak, G. ve Çeğin, G. (2023). Rekabet mi dayanışma mı? Veblen ve Kropotkin perspektifinden ortodoks iktisadın insan anlayışını yeniden gözden geçirmek. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (59), 239-255.
- Amit, R. (1986). Cost leadership strategy and experience curves. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 281-292. doi:10.1002/smj.4250070308.
- Bal, Y. (2012). Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi ve bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23 (72), 48-76.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7 (2), 89-107. <https://doi.org/10.12739/10.12739>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 100-120.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). Stratejik yönetim süreci içinde sektör rekabet analizi ve bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 9 (42), 1409-1414.
- Bayri, O. (2005). Maliyet liderliği stratejisi açısından maliyet-hacim analizleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (28), 184-197.
- Brujil, G. (2018). The relevance of porter's five forces in today's innovative and changing business environment. SSRN 3192207. *Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>.
- Calori, R. (1985). Effective strategies in emerging industries, *Long Range Planning*, 18 (3), 55-61.
- Christensen, H. K. (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage, *Strategy and Leadership*, 38 (5), 20-25.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11 (5): 365-383.
- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 kuvvet modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7 (1), 43-60.
- Çağatay, A., Aykutoğlu, E. B. ve Çeliksoy, O. (2021). M. Porter'ın beş güç modeline göre Tokat sağlık hizmetleri sektörünün Covid-19 sürecinde rekabet analizi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 78-94. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.875485>.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and cases*. (13 th) New Jersey: Pearson.

- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Alfa Yayınları.
- Dirisu, J. I., Iyiola O. ve Ibdunni, O. S. (2013). Product differentiation: a tool of competitive advantage and optimal organizational performance (a study of unilever nigeria plc). *European Scientific Journal*, 9 (34), 258-281.
- Dobbs M. E., (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24 (1), 32-45.
- Durmaz, Y. ve Yardımcıoğlu, M. (2016). Ürün kararları ve stratejileri üzerine teorik bir yaklaşım. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 367-387.
- Dursun, İ. T. (2021). Michael E. Porter ve Jay Barney'in rekabet üstünlüğü ile ilgili yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 8 (15), 189-208.
- Düzer, M. (2023). Nakit akış profilleri ve işletme yaşam döngüsü özellikleri: Kâğıt ve kâğıt ürünleri basım sektöründe bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 25 (MODAVICA Özel Sayısı), 391-424.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erer, B. ve Şahin, M. (2019). "Kadın girişimcilerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi: Konya ili örneği". 3. Uluslararası Akdeniz Sempozyumu, (3), 179-198.
- Güler, S. (2007). Yiyecek ve içecek işletmeleri için rekabet avantajı yaratacak stratejik seçenekler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 101-104.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayıncılık.
- Hellin, J. ve Meijer, M. (2006). "Guidelines for value chain analysis, food and agriculture organization (FAO)", UN Agricultural Development Economics Division, November.
- Özdemir, Ş. (2011). İhracatçı işletme yöneticilerinin perspektifinden ihracat engelleri. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56 (1), 47-61.
- Irk, E. ve Döven, M. S. (2018). Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri ve bu karara etki eden faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 135-162. <https://doi.org/10.22139/jobs.361855>.
- Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S. ve Palumbo, C. (2020). Is Porter's five forces framework still relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10 (6), 28-41.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme kârlılığı ve pazar performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21 (65), 47-64.
- Kamran, Q. (2012). "Complexity", the 6th competitive force that shapes management strategy a cybernetic approach to "Porter's five forces that shapes industry strategy" in turbulent and complex environments, *SSRN Electronic Journal*, 1-10. doi:10.2139/ssrn.2137853
- Karaaslan, A. ve Altay, H. (2015). Küresel ekonomik sisteme entegrasyon sürecinde Türkiye ekonomisinin küresel rekabet gücü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 1-27.
- Karaaslan, A. ve Tuncer, G. (2015). Uluslararası rekabet gücünün artırılmasında temel devlet politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 23-45.
- Karacaoğlu, K. (2015). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: İSO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 165-187.
- Karakoç, H. ve Aykan, E. (2023). Üniversitelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi: Türkiye örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24 (2), 365-389. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1233732>.
- Kaya, R., Öncü, M. A. ve Mesci, M. (2017). Maliyet liderliği stratejisinin işletme performansına etkisi: IATA üyesi seyahat acenteleri üzerine bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1), 84-96.

- Korucuk, S. (2019). ÇKKV yöntemleri ile imalat işletmelerinde TZY performans faktörlerinin önem derecelerinin belirlenmesi ve en ideal rekabet stratejisi seçimi: Ordu ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 569-593. <https://doi.org/10.24988/deuüibf.2018332782>.
- Kumar, V. ve Nanda, P. (2022). Approaching Porter's five forces through social media analytics. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 12 (2), 184- 200.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 132-147.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. *Organization Studies*, 7 (1), 37-55. <https://doi.org/10.1177/017084068600700103>.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 74-83.
- Muller, M. L. (2008). Competitive intelligence and competitiveness. *South African Journal of Information Management*, 10 (1), 1-7.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 13 (3), 390-400.
- Onurlu, Ö. ve Yazıcı, H. M. (2015). Stratejik pazarlama yönetimi açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kişisel satış teknikleri ve bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (610), 63-75.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, s.557, New York.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*, Macmillian Inc., New York, USA.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Raymond E. Miles vd. (1978). Organizational strategy, structure and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Segev, E. (1989). A systematic comparative analysis and typologies synthesis of two business-level strategic. *Strategic Management Journal*, 10 (5), 487-505.
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E - Dergisi*, (9), 1-14.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15 (1), 11-17.
- Taşgıt, Y. E. ve Ergün, E. (2015). İş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründen bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (26), 85-111.
- Tuna, Ö. ve Yıldız, M. (2022). Rekabet üstünlüğü sağlamada inovasyon ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31 (2), 488-511.
- Thompson, A.A., Strickland, A. ve Gamble, J.A. (2007). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*, (15th Edition), New York, McGraw Hill.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayıncılık.
- Valipour, H., Birjandi, H. ve Honarbakhsh, S. (2012) The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2 (1), 14-23.
- Yetgin, M. A. (2020). Beş rekabet kuvveti modelinde küresel bir otomotiv şirketinin analizi. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 1-45.
- Yıldız, S. ve Yıldırım, B. F. (2011). Kars ilinde kaşar ticareti yapan firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (7), 147-166.



- Yiğit, S. & Yiğit, A. M. (2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.
- Yolsal, M. (2020). İşletme stratejileri perspektifinden stratejik yönetim okulları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 317-334. <https://doi.org/10.21733/ibad.801351>.
- Yücel, R. ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansı üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (2), 113-129.
- Zamora, E. A. (2016). Value chain analysis: A brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5 (002), 116-128.
- Walters, D. ve Jones P. (2001). Value and value chains in healthcare: A quality management perspective, *The TQM Magazine*, 13 (5), 319-333.
- <https://www.fortuneturkey.com/siradisi-seyahat-deneyimi-34267>, (19.05.2024).

STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİYLE ETİK, SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

İnci Fatma KURTULGAN¹

GİRİŞ

Stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarını belirlemesini, belirlediği amaçlara ulaşmak için sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmasını, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için faaliyetlerini bu yönde tasarlamasını içeren bir anlama sahiptir. İşletmelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için iç ve dış ortamları analiz etme, hedefleri belirleme, stratejileri formüle etme, kaynakları etkili bir şekilde kullanma ve gelecek için stratejik kararlar alma sürecini içermektedir (Esmaeili, 2015). Stratejik yönetim, etkili stratejilerin tasarlanması, tasarlanan stratejilerin amaçlarla uyumlu bir şekilde uygulanabilmesi, sonrasında sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesini kapsayan ayrıntılı bir süreçtir (Akgeçici, 2013). Stratejik yönetim, belirsiz, değişken, riskli iş ortamında işletmelerin rekabet avantajı kazanması, büyümesi, gelişmesi anlamında işletmelere belirli bir yön kazandırmaktadır (Zhao, 2022).

Stratejik yönetim hem özel hem kamu sektöründe karar verme süreçlerini ve politikaların sonuçlarını etkileyebileceği için önem taşımaktadır (Farantos, 2016). Kamu sektöründe, stratejik yönetim, kurum performansını artırmak ve olumlu değişiklikleri teşvik etmek amacıyla uygulanmaktadır. Kamu sektörünün performansını iyileştirmede, verimliliğini artırmada stratejik yönetim, organizasyonun başarısını sürdürülebilir kılmak için değerli bir araç olarak kabul edilmektedir (Favoreu vd., 2016). Ayrıca, yerel yönetim ortamlarında stratejik yönetim ilkelerinin uygulanması ekonomik kalkınmaya ve etkili yönetimlere

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ikurtulgan@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-9749-2878

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin topluma, çevreye ve ekonomiye olan katkılarını vurgulayan ve stratejik yönetimin ayrılmaz parçası olan bir yaklaşımdır. KSS, işletmelerin sadece kâr amacı gütmeyip, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorunlara çözüm bulma ve toplumsal refahı artırma yönünde sorumluluk aldıklarını göstermektedir. İşletmelerin KSS stratejilerini benimsemeleri, uzun vadede sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmalarında kritik öneme sahiptir.

Sürdürülebilirlik, günümüzde işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları, uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamaları açısından hayati öneme sahiptir.

Etik, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarının stratejik yönetim süreçlerine entegrasyonu, işletmelerin bütüncül ve uzun vadeli bir perspektif benimsemelerini sağlamaktadır. Bu kavramlar, işletmelerin sadece finansal performanslarını değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel performanslarını da iyileştirmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, etik, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, stratejik yönetim açısından kritik öneme sahip kavramlardır. Bu kavramların stratejik yönetim süreçlerine entegre edilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine, itibarlarını korumalarına ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunur. İşletmelerin etik ilkelere sadık kalarak, sosyal sorumluluklarını üstlenerek ve sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanarak hareket etmeleri, hem kısa vadeli hem de uzun vadeli başarı için gereklidir. Bu perspektif, işletmelerin sadece bugünü değil, aynı zamanda geleceği de düşünerek stratejilerini şekillendirmelerini sağlar.

KAYNAKLAR

- Agarwal, S. and Bhal, K. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673. doi.org/10.1177/1059601120930140
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik yönetim*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 3.baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Albrithen, A. and Dziegielewska, S. (2016). Practicing social work ethics among hospital social workers in Saudi Arabia. *Journal of Social Service Research*, 42. 1-13. doi.org/10.1080/01488376.2016.1171821.
- Appelbaum, S., Iaconi, G., and Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598. doi.org/10.1108/14720700710827176.
- Atalay, A. (2021). Environmental sustainability and sports. *Journal of Corporate Governance Insu-*

- rance and Risk Management*, 8(1), 19-38. doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.2.
- Barr, N. (2001). *The Welfare State as Piggy Bank: Information, Risk, Uncertainty, and the Role of the State*. Oxford University Press.
- Baumgartner, R.J. and Rauter, R. (2017) Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Bu, X., Dang, W., Wang, J., and Qiu, L. (2020). Environmental orientation, green supply chain management, and firm performance: empirical evidence from chinese small and medium-sized enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1199. doi.org/10.3390/ijerph17041199.
- Chen, C. and Tsai, C. (2015). Marine environmental awareness among university students in taiwan: a potential signal for sustainability of the oceans. *Environmental Education Research*, 22(7), 958-977. doi.org/10.1080/13504622.2015.1054266.
- Ching, H., Gerab, F. and Toste, T. (2017). The quality of sustainability reports and corporate financial performance: evidence from brazilian listed companies. *Sage Open*, 7(2), doi.org/10.1177/2158244017712027.
- Coile, C. and Gruber, J. (2007). Future social security entitlements and the retirement decision. *The Review of Economics and Statistics*, 89(2), 234-246. doi.org/10.1162/rest.89.2.234.
- Craft, J. (2012). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259. doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9.
- Crane, A., Gilbert, D., Goodpaster, K., Miceli, M., Moore, G., Reynolds, S., ... and Wicks, A. (2011). Comments on beq's twentieth anniversary forum on new directions for business ethics research. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 157-187. doi.org/10.5840/beq20112117.
- Crane, A., and Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press.
- Çalışkan, A. Ö. (2012). Sürdürülebilirlik raporlaması. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 5(1), 41-68.
- Dangelico, R. and Pontrandolfo, P. (2013). Being 'green and competitive': the impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 413-430. doi.org/10.1002/bse.1828.
- Demirel, D. (2010). Yönetişimde yeni bir boyut: e-yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 466, 65-94.
- Dhar, R. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: the role of lmx and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011.
- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 179-200.
- Đurić, Z. and Topler, J. (2021). The role of performance and environmental sustainability indicators in hotel competitiveness. *Sustainability*, 13(12), 6574. doi.org/10.3390/su13126574.
- Esmaili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 118-126. doi.org/10.33844/ijol.2015.60399.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
- Farantos, G. (2016). Strategic information systems planning of public sector in economic crisis: an integrated framework. *European Scientific Journal Esj*, 12(19), 87. doi.org/10.19044/esj.2016.v12n19p87
- Favoreu, C., Carassus, D. and Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach?. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 435-453. doi.org/10.1177/0020852315578410
- Ferrell, O. C. and Fraedrich, J. (2021). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., and Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environ-*

- ment, 11(5), 269-284. doi.org/10.1002/bse.339.
- Filho, J. & Wanderley, L. & Gómez, C. and Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *BAR: Brazilian Administration Review*. 7(3). doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M. and Gassmann, O. (2013). The 4i-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 249. doi.org/10.1504/ijpd.2013.055012.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fritzsche, D. and Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335-343. doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5.
- Garriga, E. and Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53.
- Green, K., Zelbst, P., Meacham, J. and Bhadauria, V. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management an International Journal*, 17(3), 290-305. doi.org/10.1108/13598541211227126.
- Gruis, V. and Nieboer, N. (2004). Strategic housing management. *Property Management*, 22(3), 201-213. doi.org/10.1108/02637470410544995.
- Guo, H., Su, Z., & Ahlström, D. (2015). Business model innovation: the effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 533-549. doi.org/10.1007/s10490-015-9428-x.
- Gupta, M. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34-51. doi.org/10.1108/01443579510094071.
- Gürol, Y., Büyükbacı, P., Bal, Y. ve Ertemsir Berkin, E. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve gelişmekte olan ülkelerde konuya bakış. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43:135-162.
- Güven, M., Bakan İ., Büyükbacı, T. ve Taşlıyan, M. (2004). "KOBİ yöneticilerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk algılaması: k.maraş kobi'lerinde bir araştırma", 1. KOBİ'ler ve Sorunları Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 11-12 Aralık 2004. 799-809.
- Hamidu, A., Haron, H. and Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: a review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83.
- Hansen, E. and Schaltegger, S. (2014). The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3.
- Henkens, K., Dalen, H., Ekerdt, D., Hershey, D., Hyde, M., Radl, J., ... & Zacher, H. (2017). What we need to know about retirement: pressing issues for the coming decade. *The Gerontologist*, 58(5), 805-812. doi.org/10.1093/geront/gnx095.
- Heslin, P. A. and Ochoa, J.D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37 (2), 125-144. doi:10.1016/j.orgdyn.2008.02.002.
- Horani, L. (2023). Sustainable design concepts and their definitions: an inductive content-analysis-based literature review. *Technological Sustainability*, 2(3), 225-243. doi.org/10.1108/techs-10-2022-0041.
- Houston, S., Spratt, T. and Devaney, J. (2010). Mandated prevention in child welfare: considerations from a framework shaping ethical inquiry. *Journal of Social Work*, 11(3), 287-305. doi.org/10.1177/1468017310378886.
- Hughes, J., Orr, K. and Yusoff, M. (2021). Strategizing for grand challenges: economic development and governance traditions in Malaysian local government. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 363-380. doi.org/10.1177/00208523211048167.

- Isaksson, R. (2019). A proposed preliminary maturity grid for assessing sustainability reporting based on quality management principles. *The TQM Journal*, 31(3), 451-466. <https://doi.org/10.1108/tqm-12-2017-0167>.
- Jassem, S., Azmi, A. and Zakaria, Z. (2018). Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability*, 10(2), 541. <https://doi.org/10.3390/su10020541>.
- Judge, W. and Douglas, Tj. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*. 22. 635-649. [10.1108/09534810910997041](https://doi.org/10.1108/09534810910997041).
- Key, S. and Popkin, S. (1998). Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good. *Management Decision*, 36(5), 331-338. doi.org/10.1108/00251749810220531.
- Kılavuz, R. (2004). Etik sistemleri ve kamu yönetimi etiği açısından görünümleri. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:30, 15-29.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kim, M. and Kim, H. (2022). Corporate social responsibility: what are foodservice companies reporting?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9214. doi.org/10.3390/ijerph19159214.
- Kondo, A. and Shigeoka, H. (2016). The effectiveness of demand-side government intervention to promote elderly employment: evidence from japan. *Ilr Review*, 70(4), 1008-1036. doi.org/10.1177/0019793916676490.
- Kurniawan, P., Devi, S. and Astawa, I. (2020). Sustainability reporting practice in Indonesian public university: how to support the reporting process?.. doi.org/10.2991/assehr.k.200115.025.
- Lee, J., Suh, T., Roy, D. and Baucus, M. (2019). Emerging technology and business model innovation: the case of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 5(3), 44. doi.org/10.3390/joitmc5030044.
- Lee, T. and Cho, J. (2022). Unintended consequences of the retirement age extension in South Korea. *Asian-Pacific Economic Literature*, 36(1), 105-125. doi.org/10.1111/apel.12351.
- Liedtka, J. and Meyer, A. (2010). Business model innovation: a process model. *SSRN Electronic Journal*. doi.org/10.2139/ssrn.1583279.
- Machmud, R., Wuryaningrat, N. and Mutiarasari, D. (2022). Technopreneurship-based competitiveness and innovation at small business in Gorontalo city. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1117-1122. doi.org/10.18280/ijstdp.170408.
- Malpass, P. (2005). *Housing and the Welfare State: The Development of Housing Policy in Britain*. Palgrave Macmillan.
- Marchi, V., Maria, E. and Micelli, S. (2012). Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 62-72. doi.org/10.1002/bse.1738.
- Martínez, C., Skeet, A. and Sasia, P. (2021). Managing organizational ethics: how ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1), 83-92. doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008.
- Massoud, J., Daily, B., & Willi, A. (2019). How do Argentine SMEs define CSR? Cases in educational social development. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 15(2), 139-148. doi.org/10.1108/wjemsd-10-2018-0090.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2006). A model of ethical decision making: the integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219-229. doi.org/10.1007/s10551-006-9202-6.
- Mori, R., Best, P., & Cotter, J. (2013). Sustainability reporting and assurance: a historical analysis on a world-wide phenomenon. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 1-11. doi.org/10.1007/

- s10551-013-1637-y.
- Mustofa, Indartono & Sukidjo,. (2021). The effect of communication style on teaching motivation, work ethics, emotional intelligence, reading proficiency and knowledge sharing. *Integration of Education*, 25(4), 562-576. doi.org/10.15507/1991-9468.105.025.202104.562-576.
- Nalbant, Z.E. (2005). İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1): 193-201.
- Namdarian, L., Sharifzadeh, R. and Khedmatgozar, H. (2022). Ethics in science and technology policy-making: a proposed normative framework. *Bulletin of Science Technology & Society*, 42(4), 117-132. doi.org/10.1177/02704676221137307.
- Narimissa, O., Kangarani Farahani, A. and Molla Alizadeh Zavardehi, S. (2019). Evaluation of sustainable supply chain management performance: indicators. *Sustainable Development*, 28(1), 118-131. doi.org/10.1002/sd.1976.
- Navarro, C. and Martinez, M. (2009). Linking corporate social responsibility with administration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*, 5 (4).
- Nichols, P. and Robertson, D. (2017). Thinking about bribery.. doi.org/10.1017/9781316450765.
- Nikolaou, I., Evangelinos, K., Emmanouil, D., & Leal, W. (2012). Voluntary versus mandatory ems implementation: management awareness in ems-certified firms. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(1), 1-12. doi.org/10.1177/2319510x1200800102.
- OECD. (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing.
- Ohu, E. and Spitzmueller, C. (2023). Greasing the wheel through bribes: interaction of national culture and local business conditions. *South African Journal of Business Management*, 54(1). doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3435.
- Park, H. and Blenkinsopp, J. (2013). The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 26(7), 520-533. doi.org/10.1108/ijpsm-01-2012-0004.
- Pazienza, M., Jong, M., & Schoenmaker, D. (2022). Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. *Sustainability*, 14(13), 7838. doi.org/10.3390/su14137838.
- Penela, A. and Castromán-Diz, J. (2014). Environmental policies for sustainable development: an analysis of the drivers of proactive environmental strategies in the service sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802-818. doi.org/10.1002/bse.1847.
- Pilehvari, A., You, W. and Xu, L. (2023). Retirement's impact on health: what role does social network play?. *European Journal of Ageing*, 20(1). doi.org/10.1007/s10433-023-00759-w.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rahman, M. and Wok, S. (2018). Mediating effect of communication ethics practised on work ethics relationships with social media use, motives for using social media and internet surfing etiquette. *Jurnal Kinabalu*. doi.org/10.51200/ejk.vi.1666.
- Ramadugu, H. and Rastogi, R. (2021). The impact of perceived ethical climate types on workplace deviance: an empirical investigation of it professionals in india. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 53-64. doi.org/10.1002/joe.22085.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... and Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- Ren, X. and Lu, J. (2022). "Librarians' attitude towards providing environmental education services in their community". Proceedings of the Alise Annual Conference. doi.org/10.21900/j.alise.2022.1076.
- Rhee, M., Barak, M. and Gallo, W. (2015). Mechanisms of the effect of involuntary retirement on

- older adults' self-rated health and mental health. *Journal of Gerontological Social Work*, 59(1), 35-55. doi.org/10.1080/01634372.2015.1128504.
- Riivari, E., Lämsä, A., Kujala, J. and Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310-331. doi.org/10.1108/14601061211243657.
- Rohwedder, S. and Willis, R. (2010). Mental retirement. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 119-138. doi.org/10.1257/jep.24.1.119.
- Rubin, R., Dierdorff, E. and Brown, M. (2010). Do ethical leaders get ahead? exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215-236. doi.org/10.5840/beq201020216.
- Sadeghi, N., Azizi, A., Tapak, L. and Oshvandi, K. (2022). Relationship between nurses' cultural competence and observance of ethical codes. *Nursing Ethics*, 29(4), 962-972. doi.org/10.1177/09697330211072365.
- Sekman, A. (2017). Kant'ın ahlak delili. *İnönü Üniversitesi Kültür ve Sanat Dergisi*. 3(2): 58-61.
- Sisaye, S. (2013). The development of sustainable practices in complex organizations. *Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 9(4), 223-245. doi.org/10.1108/wjemsd-01-2013-0010.
- Siswati, E. and Pudjowati, J. (2023). Optimizing the performance of domestic companies in surabaya through the implementation of business ethics in managing companies. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy* (2687-2293), 5(3), 102-106. doi.org/10.36096/ijbes.v5i3.419.
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasiński, T. and Miller, J. (2006). Ethical rationality: a strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 371-383. doi.org/10.1007/s10551-005-3328-9.
- Sönmez, S. ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık kurumlarında paydaş analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1): 223-245.
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A. and Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development i: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281. doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 7.Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.
- Treviño, L. and Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior.. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385. doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378.
- Treviño, L., Weaver, G. and Reynolds, S. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. doi.org/10.1177/0149206306294258.
- Thun, T. W. & Zülch H. (2022). The effect of chief sustainability officers on sustainability reporting—A management perspective. *Business Strategy and the Environment*. 32(4): 1189-2539.
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1-11. doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.007.
- Vickerstaff, S. (2006). 'i'd rather keep running to the end and then jump off the cliff'. retirement decisions: who decides?. *Journal of Social Policy*, 35(3), 455-472. doi.org/10.1017/s0047279406009871.
- Vos, R. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology & Biotechnology*, 82(4), 334-339. doi.org/10.1002/jctb.1675.
- Voskuil, O. and Evers, A. (2007). Tensions between the prescriptive and descriptive ethics of psychologists. *J Bus Ethics* 72, 279-291. doi.org/10.1007/s10551-006-9170-x.
- Wang, Y. (2011). Corporate social responsibility and stock performance—evidence from taiwan. *Modern Economy*, 02(05), 788-799. doi.org/10.4236/me.2011.25087.

- Wesarat, P., Sharif, M., & Majid, A. (2017). Role of organizational ethics in sustainable development: a conceptual framework. *International Journal of Sustainable Future for Human Security*, 5(1), 67-76. doi.org/10.24910/jsustain/5.1/6776.
- World Health Organization (WHO). (2008). Primary Health Care: Now More Than Ever. World Health Report 2008.
- Yıldız, D. (2021). Bilgi yönetiminde kural tabanlı uzman sistem geliştirme adımları ve başarı faktörleri. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 5. 28-43. 10.33461/uybisbbd.913513.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Zhang, A., Zhang, Y. and Tao, Y. (2022). Does retirement make people happier?-evidence from china. *Frontiers in Public Health*, 10. doi.org/10.3389/fpubh.2022.874500.
- Zhao, J., Liu, H. and Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability*, 12(3), 763. doi.org/10.3390/su12030763.
- Zhao, Y. (2022). "Difficulties and challenges of strategic management of start-up enterprises in the new era". SHS Web of Conferences, 135, 01018. doi.org/10.1051/shsconf/202213501018.
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J. and Andriukaitienė, R. (2018). Corporate social responsibility as the organization's commitment against stakeholders.. doi.org/10.5772/intechopen.70625.

YÖNETİM VE STRATEJİ

Necmettin GÜL¹
Ömer Okan FETTAHLIOĞLU²

GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak ve bu hedefleri nasıl, nerde, ne zaman ve kimler tarafından gerçekleştireceğinin kararlarını vermek için insanlara ihtiyaçları vardır. Bu kapsamdan yola çıkarak ifade edebiliriz: Bir örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için belirli insanların bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan ve içerisinde çeşitli sistemleri barındıran bir yapıdır. İnsanlık tarihi boyunca var olan bu yapılar “yönetim” kavramı kapsamında sürdürülebilirlik kazanan ve birçok açıdan insanlara fayda sağlayan unsurlar olarak yaşamlarını devam ettirmektedir. Yönetim işletme fonksiyonlarından biridir: İnsanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirme ve yönlendirme sanatını kısaca yönetim olarak ifade edebiliriz. Aslında bu tanımlama yönetim kavramının örgütler için tek başına önemini ortaya koymaktadır. Çünkü bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya getirdiğimiz insanların bu hedef doğrultusunda davranışlar sergilemesini sağlamak adına iyi bir yönetim anlayışına ve iyi yöneticilere ihtiyaç kaçınılmazdır. Bunun aksi bir durumda örgüt faaliyetlerinin istenilen çıktılarını elde edilmesinde çeşitli başarısızlıklarla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Çünkü yönetim doğası gereği karmaşık bir süreçtir ve içerisinde birçok unsuru barındırır.

Yönetim ve strateji, örgütlerin varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı elde etmesi açısından birbirini tamamlayan yapılar oluşturur. Yönetim, örgüt hedef-

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet AD., ngul@ksu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-9497-5674

² Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet AD., omerokanfettahlioglu@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-0621-1699

KAYNAKLAR

- Abubakar, M. I., & Kapil, K. (2021). Management processes as antecedents of organizational performance: A literature review. *Texila International Journal of Management*, 7(1), 1–6. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.07.01.Art001>
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>
- Allen, C., Malekpour, S., & Mintrom, M. (2023). Cross-scale, cross-level and multi-actor governance of transformations toward the sustainable development goals: A review of common challenges and solutions. *Sustainable Development*, 31(3), 1250–1267. <https://doi.org/10.1002/sd.2495>
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1–17.
- Aşkun, İ. C., & Tokat, B. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Atılğan, T. (2007). *İşletme yönetimi*. Meta Yayıncılık.
- Awofeso, O. (2019). Managing formal organizations in the 21st century: A critique of Fredrick Taylor's scientific management theory. *Journal of Public Management Research*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.5296/jpmr.v5i2.15970>
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (1. Cilt, 3. Baskı). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Bateman, T. S., Snell, S., & Konopaske, R. (2018). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Blok, V. (2020). What is (business) management? Laying the ground for a philosophy of management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173–189. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00136-5>
- Boddy, D. (2019). *Management*. Pearson Education.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: Theory and practice*. Macmillan Press.
- Brauer, M., & Heitmann, M. (2013). Antecedents and temporal dynamics of strategic divergence in multinational corporations: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 48(1), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.012>
- Budak, G., & Budak, G. (2013). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H. (2007). Yönetim bilimi ve tarihçesi. In S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (ss. 2–20). Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Dar, S. A. (2022). The relevance of Taylor's scientific management in the modern era. *Journal of Psychology and Political Science (JPPS)*, 2(06), 1–6. <https://doi.org/10.55529/jpps.26.1.6>
- Dhir, S., Rajan, R., Ongsakul, V., Owusu, R. A., & Ahmed, Z. U. (2021). Critical success factors determining performance of cross-border acquisition: Evidence from the African telecom market. *Thunderbird International Business Review*, 63(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/tie.22156>
- Doğan, M. (2010). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Dora Yayın ve Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletme yönetimi*. Miad Yönetim Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ertürk, A. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim*. Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Eryiğit, B. H., & Yörükoğlu, F. (2012). Modernleşme süreçlerinde demokrasi ve bürokrasi ikilemi ve kavramlarının anlamsal boyutları üzerine bir inceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1–18.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1), 1–20. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
- GARİH, Ü. (2005). *Yönetim teknikleri*. Hayat Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- George, C. S. (1972). *The history of management thought*. Prentice Hall.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2008). *The future of business: The essentials to building your career*. Cengage Learning.
- Griffin, R. W. (2002). *Management* (7th ed.). Houghton Mifflin Company.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Gutterman, A. S. (2023). *Introduction to management studies*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4547325>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürcan, N. (2022). Strateji kavramının ve stratejik yönetimin yeni yönelim ve kullanım alanları üzerine bir inceleme. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 333–348, <https://doi.org/10.30692/sisad.1066554>
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory: Tension and change*. McGraw-Hill.
- Jeong, G. Y., & Park, B. I. (2023). Strategic management and organizational innovation: Strategic innovation as a means to improve organizational sustainability. *Sustainability*, 15(21), 1–5. <https://doi.org/10.3390/su15219251>
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2018). The concept of management: In search of a new definition. In *HR governance: A theoretical introduction* (pp. 3–26). Springer International Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kıcı, G. K. (2024). Yönetim ve strateji eğitiminde açık ve uzaktan öğrenmenin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 396–411.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). Beta Yayın.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Essentials of management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kursunmaden, F. İ. (2024). Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin teori ve uygulama açısından incelenmesi. *SSD Journal*, 9(45), 95–101, <https://doi.org/10.5281/zenodo.12740710>
- Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *Academy of Management Review*, 7(1), 14–24, <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285427>
- Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*, 2(1–2), 126–135, https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/87407-PDF-ENG>
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Simon & Schuster.

- Mommsen, W. J., & Osterhammel, J. (2013). *Max Weber and his contemporaries* (3rd ed.). Routledge.
- Mullins, L. J. (2013). *Management and organisational behaviour* (10th ed.). Pearson Education.
- Özlem, D. (1990). *Max Weber'de bilim ve sosyoloji*. Ara Yayıncılık.
- Paksoy, H. M. (2013). Yönetim fonksiyonları. In İ. Bakan & M. Paksoy (Eds.), *Yönetim ve organizasyon* (ss. 105–157). Lisans Yayıncılık.
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122486>
- Peker, A. E., & Boyraz, A. (2017). Stratejik yönetim kavramına teorik bir yaklaşım. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 67–92.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ratten, V. (2025). Management: The case for definition. *Journal of Management & Organization*, 31(3), 1009-1011. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.56>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2019). *Fundamentals of management* (11th ed.). Pearson.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880–889, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006527>
- Shvetsova, O. (2025). Managing global talent: Innovative solutions and a sustainable strategy using a human-centric approach. *Administrative Sciences*, 15(5), 1-29. <https://doi.org/10.3390/admsci15050099>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Sucu, Y. (2000). *Developments in management thought from past to present: An integrative contingency model*. Elit Publishing.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2023). *Yönetim ve organizasyon* (23. basım). Eğitim Yayınevi.
- Tamilarasu, S., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50, <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Tarakci, M., Heyden, M. L., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663–1683, <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (9. baskı). Beta Yayınları.
- Weber, M. (1992). Bureaucracy. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration*. Wadsworth Publishing.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031, <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Welsch, G. A. (1971). *Budgeting: Profit planning and control* (3rd ed.). Prentice-Hall.

- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpattrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1-10, <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6>
- Wren, D. A. (2005). *The history of management thought*. Wiley.
- Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from Weber's perspective. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, (34), 42-52, <https://doi.org/10.20875/makusobed.903546>
- Yozgat, O. (1984). *İşletme yönetimi*. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı.
- Zhou, J., & Kuang, M. (2025). Digital transformation, dynamic capabilities, and aggressive corporate strategy. *International Review of Economics & Finance*, 104, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.07.003>

STRATEJİ VE TEDARİK

Zümrüt Hatice ŞEKKELİ¹

GİRİŞ

Küresel pazarın dinamikleri ve hızla değişen müşteri talepleri, rekabetin boyutunu değiştirmiştir. Rekabet dinamikleri, savaş alanının artık tedarik zincirleri arasında olduğu yeni bir paradigma yaratmıştır. Kuruluşlar artık operasyonlarını bir tedarik zinciri merceğinden görmeye zorlanmakta ve başarının yalnızca kendi iç yetkinliklerine ve bireysel organizasyonel performansa değil, aynı zamanda tüm tedarik zinciri ağının kolektif verimliliğine ve etkinliğine de bağlı olduğunu kabul etmektedir (Hemachandran, 2023). Bu değişim, son derece rekabetçi ve dinamik bir küresel pazarın karmaşıklıklarında yol alabilen çevik, müşteri merkezli tedarik zinciri yönetimi stratejilerinin kritik önemini vurgulamaktadır. Artık tedarikten, dağıtıma, lojistikten stok yönetimine kadar tedarik zincirinin her aşaması, bir kuruluşun rekabet gücünü belirler hale gelmiştir (Jashapara, 2003; Senbeto & Hon, 2020).

Tedarik zinciri, hammaddenin nihai ürüne dönüştürülmesi ve bu ürünün son müşteriye aktarılması süreci boyunca üretim, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtımı gibi faaliyetleri içeren entegre bir ağıdır. Hammadde, yarı mamul ve mamul parçaların tedarik edilmesi, nihai ürünün üretilmesi, nihai ürünün müşteriye ulaştırılması ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilir olması için lojistik destek sağlanması olmak üzere üç temel faaliyet ve bir destek faaliyetten oluşmaktadır (Bakan & Şekkel, 2017). Tedarik fonksiyonu, tedarik zinciri yönetiminin başlangıç adımı ve kritik bir bileşeni ola-

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD., zhkipер@yahoo.com, ORCID iD: 0000-0001-5090-4372

KAYNAKLAR

- Abdalthamid, S. (2024). Understanding the Difference Between Purchasing and Procurement.
- Acar, A., & Köseoğlu, A. (2016). Lojistik yaklaşımıyla tedarik zinciri yönetimi (2. Baskı). *Ankara: Nobel Yayıncılık*.
- Acquah, I. S. K., Dacosta, E., Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Investigating the Efficacy of Isomorphic Pressures on the Adoption of Green Manufacturing Practices and Its Influence on Organizational Legitimacy and Financial Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1399-1420. doi:10.1108/jmtm-10-2020-0404
- Altunbaşak, T. A. (2018). Blok Zincir (Blockchain) Teknolojisi ile Vergilendirme. *Maliye Dergisi*, 174, 360-371.
- Aschhoff, B., & Sofka, W. (2009). Innovation on Demand—Can Public Procurement Drive Market Success of Innovations? *Research Policy*, 38(8), 1235-1247. doi:10.1016/j.respol.2009.06.011
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2015). *Procurement principles and management (11th. ed.)*: Pearson Education.
- Baily, P. J. H., Farmer, D. H., Crocker, B., & Jessop, D. (2021). *Procurement Principles and Management in the Digital Age*: Pearson.
- Bakan, İ., & Şekkel, Z. H. (2017). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: BETA yayınevi.
- Balakrishnan, J., & Cheng, C. H. (2005). The Theory of Constraints and the Make-or-Buy Decision: An Update and Review. *Journal of Supply Chain Management*, 41(1), 40-47. doi:10.1111/j.1745-493x.2005.tb00183.x
- Barmuta, K., Borisova, A. L., & Dymchenko, O. (2022). Improving the Supplier Evaluation Technique in the Company's Procurement Logistics. *E3s Web of Conferences*, 363, 01052. doi:10.1051/e3sconf/202236301052
- Beamon, B. M. (1999). Designing the Green Supply Chain. *Logistics Information Management*, 12(4), 332-342. doi:10.1108/09576059910284159
- Beil, D. R. (2011). Supplier Selection. In *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*.
- Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: Factors Influencing the Digitisation of Procurement and Supply Chains. *Business Process Management Journal*, 24(4), 965-984. doi:10.1108/bpmj-06-2017-0139
- Büyüközkan, G., & Çifçi, G. (2011). A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. *Computers in Industry*, 62(2), 164-174. doi:https://doi.org/10.1016/j.compind.2010.10.009
- Carneiro, J., Martinho, D., Marreiros, G., & Novais, P. (2015). Defining Agents' Behaviour for Negotiation Contexts. 3-14. doi:10.1007/978-3-319-23485-4_1
- Carter, C. R. (2000). Ethical Issues in International Buyer–supplier Relationships: A Dyadic Examination. *Journal of operations management*, 18(2), 191-208. doi:10.1016/s0272-6963(99)00016-9
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150. doi:10.1016/j.jom.2003.12.007
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523. doi:10.1016/j.jom.2004.06.002
- Chen, Y. (2023). Enhancing Supplier Participation in New Product Development Through Strategic Procurement: A Study of Chinese Manufacturing Enterprises. *International Journal of Science and Business*, 24(1), 1-15. doi:10.58970/ijsb.2111
- Chenini, A., Iqbal, J., Qurrahtulain, K., Husain Mahmood, M. A., & Aldehayyat, J. S. (2021). Stra-

- tegic procurement, supplier integration, and speed-to-market: The mediating role of procurement lead-time performance and manufacturing performance. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 2248. doi:<https://doi.org/10.1002/pa.2248>
- Chepng'etich, C., Waiganjo, E., & Ismail, N. (2020). Influence of Strategic E-Procurement Practice on Performance of Devolved Systems of Government in Kenya. *International Journal of Supply Chain Management*, 5(2), 17-27.
- Costa, F. H. d. O., Silva, A. L. d., Pereira, C. R., Pereira, S. C. F., & Paredes, F. (2019). Achieving Organisational Resilience Through Inbound Logistics Effort. *British Food Journal*, 122(2), 432-447. doi:10.1108/bfj-04-2019-0250
- Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of E-Procurement: Experiences From Implementation in the UK Public Sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 294-303. doi:10.1016/j.pursup.2007.09.015
- Duplat, V., & Lumineau, F. (2016). Third Parties and Contract Design: The Case of Contracts for Technology Transfer. *Managerial and Decision Economics*, 37(6), 424-444. doi:<https://doi.org/10.1002/mde.2729>
- Ellram, L. M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(4), 8-14. doi:10.1111/j.1745-493x.1990.tb00515.x
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., & Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2020). Impact of Industry 4.0 on Supply Chain Performance. *Production Planning & Control*, 32(1), 63-81. doi:10.1080/09537287.2020.1712487
- Fink, R. C., Edelman, L. F., & Hatten, K. J. (2007). Supplier Performance Improvements in Relational Exchanges. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(1), 29-40. doi:10.1108/08858620710722806
- Flanagan, D. J., Lepisto, D. A., & Ofstean, L. F. (2017). Coopetition Among Nascent Craft Breweries: A Value Chain Analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 2-16. doi:10.1108/jsbed-05-2017-0173
- Gedik, H., & Turgut, M. (2017). Uluslararası Ticarete Lojistik Köylerin İhracat Sürecine Etkileri: Konya İli Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2(7), 129-147.
- Gottge, S., Menzel, T., & Forslund, H. (2020). Industry 4.0 Technologies in the Purchasing Process. *Industrial Management & Data Systems*, 120(4), 730-748. doi:10.1108/imds-05-2019-0304
- Gögebakan, U. N., & Nacar, R. (2019). Etkin Tedarikçi Kalite Yönetimi Ve Tedarikçi İlişkilerinde Portal Kullanımı: VSRM Örneği. *Turkish Journal of Marketing*, 4(2), 81-110. doi:10.30685/tujom.v4i2.52
- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing Procurement: The Impact of Data Analytics on Supply Chain Performance. *Supply Chain Management an International Journal*, 26(5), 629-646. doi:10.1108/scm-05-2020-0201
- Helmold, M., & Terry, B. (2016). Global sourcing and supply management excellence in China. *Singapur: Springer Verlag*.
- Hemachandran, K. (2023). A Report on Issues Faced by the Business Leaders in Today's Scenario. *Strategies in Accounting and Management*, 4(1). doi:10.31031/siam.2023.04.000576
- Hong, Z., & Lee, C. K. (2013). A decision support system for procurement risk management in the presence of spot market. *Decision support systems*, 55(1), 67-78.
- Huma, S., Ahmed, W., & Najmi, A. (2020). Understanding the impact of supply-side decisions and practices on supply risk management. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1769-1792. doi:10.1108/BIJ-06-2019-0272
- Jahani, N., Sepehri, A., Vandchali, H. R., & Tirkolae, E. B. (2021). Application of Industry 4.0 in the Procurement Processes of Supply Chains: A Systematic Literature Review. *Sustainability*,

- 13(14), 7520. doi:10.3390/su13147520
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, 10(1), 31-50. doi:10.1108/09696470310457487
- Joshi, A. W. (2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150. doi:10.1509/jmkg.73.1.133
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 11-21.
- Kapil, M., Gupta, G. N., & Sareen, R. (2018). Implementation of Six Sigma in Clinical Laboratory a New Persuasion. *International Clinical Pathology Journal*, 6(6), 215-216. doi:10.15406/icpj.2018.06.00189
- Kennemer, J. (2024). What Is The Difference Between Procurement And Supply Chain Management?
- Khalfan, M., & McDermott, P. A. (2006). Innovating for Supply Chain Integration Within Construction. *Construction Innovation*, 6(3), 143-157. doi:10.1108/14714170610710695
- Khan, O. (2024). Antecedents and Consequences Of procurement Managers' Willingness to Pay for Sustainability: A Multi-Level Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(13), 1-33. doi:10.1108/ijopm-02-2023-0135
- Kildow, B. A. (2011). *A Supply Chain Management Guide to Business Continuity*: AMACOM Division of American Management Association International.
- Kleef, G. A. v., Dreu, C. K. W. D., & Manstead, A. S. R. (2004). The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510-528. doi:10.1037/0022-3514.87.4.510
- Krause, D. R., Scannell, T. V., & Calantone, R. J. (2000). A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance. *Decision sciences*, 31(1), 33-55. doi:10.1111/j.1540-5915.2000.tb00923.x
- Kumar, A., Gupta, A., & Mehra, A. (2022). A Bilevel Game Model for Ascertaining Competitive Target Prices for a Buyer in Negotiation With Multiple Suppliers. *Rairo - Operations Research*, 56(1), 293-330. doi:10.1051/ro/2021185
- Kumar, S., Boice, B. C., & Shepherd, M. J. (2013). Risk Assessment and Operational Approaches to Manage Risk in Global Supply Chains. *Transportation Journal*, 52(3), 391-411. doi:10.5325/transportationj.52.3.0391
- Lechner, G. (2019). Contribution of Supplier Management to Company Value Development. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(2), 38-48. doi:10.15604/ejbm.2019.07.02.004
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management (10th. ed.)*: Pearson UK.
- McIvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management an International Journal*, 5(1), 22-36. doi:10.1108/13598540010312945
- Mell, J., Lucas, G. M., Mozgai, S., & Gratch, J. (2020). The Effects of Experience on Deception in Human-Agent Negotiation. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 68, 633-660. doi:10.1613/jair.1.11924
- Minh. (2011). Empirical Make-or-Buy Decision Making Model in the Japanese Automobile Industry. doi:10.1109/wsc.2011.6147793
- Modi, S., & Mabert, V. A. (2006). Supplier Development: Improving Supplier Performance Through Knowledge Transfer. *Journal of operations management*, 25(1), 42-64. doi:10.1016/j.jom.2006.02.001
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2008). *Purchasing & supply chain management*: (4th ed.), Cengage Learning.
- Moschuris, S. J. (2008). Organizational Participants in the Make-or-Buy Process. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 143-153. doi:10.1016/j.indmarman.2006.11.002

- Mutua, C. N. (2018). Influence of Strategic Sourcing on Procurement Performance of Kenyan Commercial Banks. 5(2). doi:10.61426/sjbc.v5i2.727
- Nurmandi, A., & Kim, S. (2015). Making E-Procurement Work in a Decentralized Procurement System. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 198-220. doi:10.1108/ijpsm-03-2015-0035
- Okulov, A., & van Weele, A. (2016). *Relationship governance impact on outcomes in buyer-seller relationships:(Working Paper nr. 13)*. Paper presented at the 25th IPSERA Conference: Purchasing and Supply Management, 20-13 March 2016, Dortmund, Germany: Purchasing & Supply Management.
- Padillo, J. M., & Diaby, M. (1999). A Multiple-Criteria Decision Methodology for the Make-or-Buy Problem. *International Journal of Production Research*, 37(14), 3203-3229. doi:10.1080/002075499190248
- Parmigiani, A. (2007). Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(3), 285-311. doi:10.1002/smj.580
- Pereira, C. R., Christopher, M., & Silva, A. L. d. (2014). Achieving Supply Chain Resilience: The Role of Procurement. *Supply Chain Management an International Journal*, 19(5/6), 626-642. doi:10.1108/scm-09-2013-0346
- Pienaar, W. W. (2012). Overview of business procurement processes in South Africa. *CORPORATE OWNERSHIP & CONTROL*, 311.
- Polater, A., & Demirdogen, O. (2018). An investigation of healthcare supply chain management and patient responsiveness: An application on public hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(3), 325-347.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance: simon and schuster*.
- Preuss, L. (2009). Addressing Sustainable Development Through Public Procurement: The Case of Local Government. *Supply Chain Management an International Journal*, 14(3), 213-223. doi:10.1108/13598540910954557
- Puschmann, T., & Alt, R. (2005). Successful Use of E-procurement in Supply Chains. *Supply Chain Management an International Journal*, 10(2), 122-133. doi:10.1108/13598540510589197
- Rodriguez-Fernandez, J., Pinto, T., Silva, F., Praça, I., Vale, Z., & Corchado, J. M. (2018). Reputational Computational Model to Support Electricity Market Players Energy Contracts Negotiation. 125-133. doi:10.1007/978-3-319-94779-2_12
- Schiele, H. (2019). Purchasing and Supply Management. In (pp. 45-73).
- Scott, C., Lundgren, H., & Thompson, P. (2018). *Guide to Supply Chain Management: An End to End Perspective*.
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1119-1139. doi:10.1080/02642069.2020.1734573
- Serrano, R. M., González-Ramírez, R., Gascó, J. L., & Llopis, J. (2020). Strategic Sourcing: Developing a Progressive Framework for Make-or-Buy Decisions. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 133. doi:10.3926/jiem.2858
- Shin, H.-M., Collier, D. A., & Wilson, D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance. *Journal of operations management*, 18(3), 317-333. doi:10.1016/s0272-6963(99)00031-5
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of operations management*, 18(3), 317-333. doi:https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00031-5
- Simatupang, T. M., Piboonrungrroj, P., & Williams, S. (2017). The Emergence of Value Chain Thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40. doi:10.1504/ijvcm.2017.10003558

- Sjödin, D., Kamalaldin, A., Parida, V., & Islam, N. (2023). Procurement 4.0: How Industrial Customers Transform Procurement Processes to Capitalize on Digital Servitization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(12), 4175-4190. doi:10.1109/TEM.2021.3110424
- Sobhani, M., Malarvizhi, C. A., Mamun, A. A., & Jeyashree, S. (2013). Strategic Procurement and Financial Performance of Iranian Manufacturing Companies. *Asian Social Science*, 10(1). doi:10.5539/ass.v10n1p250
- Taherdoost, H., & Brard, A. (2019). Analyzing the process of supplier selection criteria and methods. *Procedia Manufacturing*, 32, 1024-1034.
- The Department of Infrastructure, I. (2024). Procurement Guidelines. *Government of the Northwest Territories (GNWT)*.
- The Government of South Australia, S. (2021). *Developing a Specification Guideline*. <https://www.procurement.sa.gov.au/documents2/guidelines2/Developing-a-Specification-Guideline.pdf>
- Thi, B. N., Khanh, L. N., Minh, H. H., Thuy, L. D. T., & Tien, D. N. (2023). Impacts of Inbound Logistics Capabilities on Supply Chain Resilience: Insight From Vietnamese Textile Industry. *Measuring Business Excellence*, 27(3), 501-518. doi:10.1108/mbe-09-2022-0113
- Torvinen, H., & Ulkuniemi, P. (2016). End-User Engagement Within Innovative Public Procurement Practices: A Case Study on Public-private Partnership Procurement. *Industrial Marketing Management*, 58, 58-68. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.015
- Treviño-Lozano, L., & Uysal, E. (2023). Bridging the gap between corporate sustainability due diligence and EU public procurement. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*.
- Tripathi, S., & Gupta, M. (2021). A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0. *Business Process Management Journal*, 27(2), 439-458. doi:10.1108/BPMJ-07-2020-0321
- Tu, Y.-T. (2012a). Cultural Characteristics and Negotiation Styles. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(5), 297-306. doi:10.22610/jeb.v4i5.330
- Tu, Y.-T. (2012b). Negotiation Style Comparisons by Gender Among Greater China. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(4), 123-134. doi:10.22610/jsds.v3i4.694
- Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123-143. doi:10.1080/09654310903343567
- Vaidya, K., Sajeew, A. S. M., & Callender, G. (2006). Critical Factors That Influence E-Procurement Implementation Success in the Public Sector. *Journal of Public Procurement*, 6(1/2), 70-99. doi:10.1108/jopp-06-01-02-2006-b004
- van Weele, A. J. (2010). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*: Cengage Learning.
- van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and supply chain management* (6th ed.): Cengage Learning EMEA.
- Vecchi, V., Cusumano, N., & Boyer, E. J. (2020). Medical Supply Acquisition in Italy and the United States in the Era of COVID-19: The Case for Strategic Procurement and Public-Private Partnerships. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 642-649. doi:10.1177/0275074020942061
- Verma, R., & Pullman, M. E. (1998). An analysis of the supplier selection process. *Omega*, 26(6), 739-750.
- Wandera, K., Abuya, J. O. o., & Kiongera, F. N. (2023). Strategic Procurement Planning and Service Delivery of County Governments in Western Kenya Region. *African Journal of Empirical Research*, 4(1), 159-165. doi:10.51867/ajernet4.1.14
- Williams, A. M., Lau, F., & McCue, C. P. (2018). Acknowledging knowledge. *Journal of Public Procurement*, 18(1), 50-67. doi:10.1108/JOPP-03-2018-004
- Wisner, J. D., & Tan, K. C. (2000). Supply Chain M Anagement and Its Impact on Purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 33-42. doi:10.1111/j.1745-493x.2000.tb00084.x
- Yamaguchi, S. (2021). International trade and circular economy - Policy alignment. *OECD Trade*

- and Environment Working Papers 2021/02*. doi:doi:<https://doi.org/10.1787/ae4a2176-en>
- Yan, R., & Cao, F. (2022). Improving Public Health and Governance in COVID-19 Response: A Strategic Public Procurement Perspective. *Frontiers in Public Health*, 10. doi:10.3389/fpubh.2022.897731
- Yasmin, L. (2024). Effects of Strategic Sourcing on Cost Reduction: A Case Study of Manufacturing Companies in Bangladesh. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 3(1), 1-13.
- Zaripova, R., Nikitin, A., Hadiullina, Y., Pokaninova, E., & Kuznetsov, M. (2021). *Vendor selection information system on the electronic trading platform for energy supply companies*. Paper presented at the E3s Web of Conferences.
- Zhang, X., & Wang, H. (2011). Empirical Research on Associations Among Information Technology, Supply Chain Robustness and Supply Chain Performance. *International Journal of Business and Management*, 6(2). doi:10.5539/ijbm.v6n2p231
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-27. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00156.x>

STRATEJİ VE ÜRETİM

Arif Selim EREN¹
Ayşe ERYER²

GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş ortamında, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri için stratejik kararlar alması ve üretim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Verimlilik, kalite, çevresel sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlar, işletmelerin stratejik yönetim bağlamında başarılı olmaları için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, stok yönetimi, talep tahmini, kalite yönetimi, çevre dostu üretim stratejileri gibi konular, işletmelerin stratejik planlamalarında ve operasyonel süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır.

Stok yönetimi, işletmelerin talep değişkenliklerine hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Optimum stok seviyelerinin belirlenmesi, işletmelerin kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmasına olanak tanımakta ve işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Talep tahmini ise, işletmelerin gelecekteki talebi öngörmesine ve buna göre üretim planlaması yapmasına olanak sağlayarak stok yönetimini optimize etmekte ve maliyetleri düşürmektedir.

Kalite yönetimi ve stratejileri, işletmelerin ürün veya hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için izledikleri bir dizi stratejiyi içermektedir. Kalite kontrol ve kalite güvence stratejileri, işletmelerin ürün veya hizmet kalitesini sağlamak için izledikleri belirli yöntemleri ifade etmektedir. ISO

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD., arifselimeren@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-7274-1113

² Dr., Bağımsız Araştırmacı, ayse_zabun46@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-6556-1605

3. Çevre dostu üretim süreçleri konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır.
4. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak yeni teknolojiler ve uygulamalar geliştirmelidir.
5. Sanayi ve üretim sektöründeki yenilikleri ve en iyi uygulamaları paylaşmak için seminerler ve konferanslar düzenlemelidir.

Sonuç itibarıyla üretim yönetiminin stratejik yönetime bakan yönlerinin ele alınması gerçekleştirilmiştir. Ortaya konulan bu önerilerin uygulanmasıyla hem toplumun hem de sürdürülebilir şekilde üretime devam edebilmenin sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O. ve Aydınli, C. (2016). ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 366-383.
- Ağırtmış, S. (2023). Hastanelerde Stratejik Stok Yönetimi: Bir İlçe Hastanesi Örneği, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ağın, K. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kaizen Felsefesinin Örgütlerin Maliyet, Verimlilik ve Kalite Düzeylerine Etkileri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3) , 1191-1207
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri, *Selçuk İletişim*, 4(1), 160-170.
- Altınbay, A. ve Şahan, S. (2023). Yalın Üretim Sistemi ve Tofaş Uygulamaları, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, sayı 34, 21-39.
- Altuğ, M. ve Nalbant, M. (2008). Makine İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri İmalat Teknolojileri ve Bir Alan Araştırması, *Politeknik Dergisi*. Cilt: 11. Sayı: 1. Sayfa: 19-29.
- Alvarado- Ramirez, K.M, Pumisacho- Alvaro, V.H., Miguel Davila, J.A. ve Suarez Barraza, M.F. (2018), Kaizen, a Continuous Improvement Practice in Organizations: A Comparative Study in Companies from Mexico and Ecador, *The TQM Journal*, 30(4), 255-268.
- Aurel, T., Simina, A. ve Stefan, T. (2015). Continuous Quality Improvement in Modern Organizations through Kaizen Management, 9th Research- Expert Conference with International Participations, Bosnia and Herzegovina- Neum, 27-32.
- Armistead, C. ve Rowland, P. (1996). *Managing Business Processes BPR and Beyond*. Chichester Wiley&Sons.
- Barlow, G. L. (2002). Just-in-Time: Implementation within the Hotel Industry – A Case Study. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 155-167.
- Berktaş, S. ve Oraklıbel, R.D. (2021). Sanayi Devrimi İle Gelen Değişim: İş Bölümü Ve Yabancılaşma, *Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-9.
- Berman, S. J., ve Marshall, A. (2019). *Creating a digital culture: Rules of engagement for the digital age*. Routledge
- Cihangir, M., Küçük, F. ve Türkal, H. (2006). Çevreye Duyarlı Üretim Sistemi Uygulayan İşletmelerde Sistemin Getirdiği İlave Maliyetlerle Bu Maliyetlerin Ürünlere Yüklenilmesinde Karşılaşılan Sorunların Çözümüne Yönelik bir Değerlendirme, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, S.9, 1-7

- Çabuk, S.Y. (2013). Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme, https://www.researchgate.net/publication/271365228_Kalite_Yonetim_Sistemlerinde_Temel_Kavramlar_Kalite_Kontrol_Kalite_Guvence_ve_Kalite_Iyilestirme?enrichId=rgreq-6fbd49c1d5806a4aceeed208bf718b8f-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWd-10zI3MTM2NTlyODtBUzoxODk4MjU1MDQyNjAwOTdAMTQyMjI2OTMzNzAyMQ%-3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, 85-98
- Çetin, F.A. (2023). Dijitalleşme Bağlamında İşletmelerde Üretim Yönetimi, Ed. Doç.Dr. Gözde Kosa, Doç. Dr. Mehmet Emin Karabayır, İşletmelerde Dijital Dönüşüm, Gazi Kitabevi, 133-148.
- Davutoğlu, A., Akgül, B. ve Yıldız, E. (2017). İşletme Yönetiminde Sanayi 4.0 Kavramı İle Farklılık Oluşturarak Etkin Bir Şekilde Değişimi Sağlamak, *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 52, 544-567.
- Dalgakıran, B. (2016). Üretim İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımı Sorunları ve Çözüm Önerileri: Örnek Uygulama, Yaşar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirdöğen, O. ve Güzel, D. (2009). Üretim Planlama ve İş Yükleme Metotları, *Atatürk İİBF Dergisi*, 23(4), 43-67.
- Dinçel, S. (2019). İşletme Yönetimi ve Lojistik, Togan Yayıncılık, 269s.
- Dizkırıcı, Y.S. (2015). Stok Yönetimi, Ed.Doç. Dr. Feridun Kaya Finansal Yönetim, 241-269.
- Dong, Y., Carter, C.R. ve Dresner, M.E. (2001). JIT purchasing and performance: an exploratory analysis of buyer and supplier perspectives. *Journal of Operations Management*, 19:471-483.
- Ersoy, P., Börühan, G., Kumar Mangla, S., Hormazabal, J. H., Kazancoglu, Y., & Lafcı, Ç. (2022). Impact of information technology and knowledge sharing on circular food supply chains for green business growth. *Business Strategy and the Environment*, <https://ideas.repec.org/a/bla/bstrat/v31y2022i5p1875-1904.html>
- Furuncu, Y. (2023). Yeşil Yönetim Perspektifinden İşletme Yönetimi: TÜPRAŞ Örneği, *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(2), 37-45.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik Ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma, *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 197-215.
- Grady, M.W. (1991). Performance Measurement, Implementing Strategy, Management Accounting June.
- Hicks C. ve Dietmar R. (2007). Improving cleaner production through the application of environmental management tools in China, *Journal of Cleaner Production*, 395-408.
- Hodgetts, R.M. (1999). Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama, Çeviri, İ. Nazlı, Beta Yayınları
- Javaida, M. , Haleema , A., Singhb, R.P., Sumanc, R. ve Gonzalez, E.S. (2022), Understanding The Adoption Of Industry 4.0 Technologies In Improving Environmental Sustainability, Sustainable Operations and Computers, 203-217.
- Kaya, N. (2020). Stok Yönetimi, İksad Yayınları, 354s.
- Kasap, G.C ve Peker, D. (2011). Çevreci Bir Yaklaşım: Yeşil Tasarım, *Business and Economics Research Journal*, 2(2), 101-116.
- Keklik, E. (2016). Üretim İşletmelerinde Verimlilik Analizi ve S And B (S & B) Örneği, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Koçak, A. (2008). Malzeme Yönetiminde Malzeme İhtiyaç Planlaması Ve Kanban Sistemlerinin Bütünleştirilmesinde Farklı Yaklaşımlar: Literatür Araştırması, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 225-246.
- Küçük, O. (2017). Stok Yönetimi: Amprik Bir Yaklaşım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.328.
- Li, C. Sayed Fayaz Ahmed, Ahmed YA Bani Ahmed Ayassrah, Muhammed İrşad, „Ahmed A. Tel-

- ba · Emad Mahrus Evvad, Muhammed İmran Mecid. (2023). Green production and green technology for sustainability: The mediating role of waste reduction and energy use, <https://www.cell.com/heliyon>
- Noor, Z. Z. (2006). Introduction to Cleaner Production, Universiti Teknologi Malaysia
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 86-97.
- Porter, M. E., ve Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The Future Of Productivity And Growth In Manufacturing Industries. Boston Consulting Group, 9(1), 54-89
- Sayer, N.J. ve Williams, B. (2007). *Lean For Dummies*. ABD: Wiley Publishing.
- Sadioğlu, U ve Altay, S. (2020). Post Fordizm ve Kamu Yönetimine Yansımaları, *Sosyoekonomi Dergisi*, 28(45), 327-352, DOI: 10.17233.
- Schuh, G., Potente, T., Potente, W. ve Weber. A.R., (2014). Collaboration Mechanisms to Increase Productivity in the Content of Insdustrie 4.0, *Robust Manufacturing Conference*, 51-56.
- Şahinaslan, E. (2023). İş Süreci Optimizasyonu: Yöntem, Teknoloji, Riskler Ve Fırsatlar. *Akademik İzdüşüm*, 8(2): 570-60
- Şenocak, B. ve Bursalı, Y.M. (2018). İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci Ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları İle İşletme Başarısı Arasındaki İlişki, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 161-183.
- Özden, K., Erdoğan, D. ve Gül, S. (2017). Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Stratejileri ve Politikalarının Kullanılmasıyla İlgili Bir Alan Araştırması, *İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 23-50.
- Özturan, S. ve Tanrıtanır, E., (2002). Otomasyon Ve Otomasyon Sistemleri, *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 30-42.
- Tonga, M. Y ve Tonga, M. (2022). Endüstri 4.0'a Genel Bir Bakış: Sanayinin Geleceği, *G. Ü. İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 6(6), 40-60.
- Türkmen, M.A., (2012). Üretim Fonksiyonunun Strateji Oluşumuna Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(4), 519-528.
- Ülker, Y. Ve Başaran, B. (2008). Bir Grup Teknolojisi Modeli Olarak Hücre İmalat Sistemi ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemiyle Bütünleştirilmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 37,152-164.
- Yalçıntaş, Y. (2015). Geleneksel Yaklaşım Ve Yalın Üretim Yaklaşımı İle Üretim Planlamanın Analizi, Yaşar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yamak, O., 2007. Üretim Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 397s.
- Yücel, M. (2011). Çeşitli Endüstrilerde Temiz Üretim Sistemi Uygulamalarının İşletme Ekonomilerine Sağladığı Faydalar, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 150-166.

STRATEJİK PAZARLAMA: REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATMAK İÇİN BİR YOL HARİTASI

Çetin ÇİLDİR¹
H. Seçil FETTAHLIOĞLU²

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, işletmeleri benzeri görülmemiş bir karmaşıklık ve rekabet ortamıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Küreselleşme, teknolojinin hızla gelişimi, sürekli değişen tüketici davranışları ve artan belirsizlik, işletmelerin iş yapış şekillerini ve pazarlama stratejilerini kökten değiştirmektedir. Artık geleneksel, statik ve ürün odaklı pazarlama yaklaşımları yerini dinamik, müşteri odaklı ve veriye dayalı stratejilere bırakmaktadır. Bu yeni gerçeklikte, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik düşünme ile etkili pazarlama faaliyetlerini entegre bir şekilde yürütmeleri bir tercih değil, bir zorunluluktur.

Strateji, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirleyerek, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları ve eylemleri planlama, koordine etme ve yönlendirme sürecidir. Başarılı bir strateji, işletmelerin çevre analizlerini sistematik ve sürekli bir şekilde gerçekleştirmelerini, güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir şekilde irdelemelerini, fırsatları zamanında ve etkin bir şekilde değerlendirmelerini son olarak ise potansiyel tehditlere karşı proaktif önlemler almalarını gerektirmektedir. Strateji, belirsizliklerle dolu bir denizde yol gösterici bir pusula görevi görerek, işletmelerin kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarını ve hedeflerine doğru emin adımlarla ilerlemelerini sağlamaktadır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama AD., cetincildir@gmail.com, ORCID iD: 0000-0001-6358-7919

² Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama AD., sfettahlioglu@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-9725-213X

Sonuç olarak, işletmelerin strateji ve pazarlamayı sadece birer iş fonksiyonu olarak görmekten vazgeçip, bunları şirket kültürünün ve iş yapış şekillerinin temel unsurları haline getirmelerine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Başarılı işletmeler, strateji ve pazarlamayı birbirine entegre eden, müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyen ve sürekli olarak öğrenen ve gelişen organizasyonlardır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Aaker, D. A. (2010). *Brand relevance: Making competitors irrelevant*. Jossey-Bass.
- Baker, M. J. (2007). *Marketing Strategy and Management (4th ed.)*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Baker, M. J., & Hart, S. (2016). *The Marketing Book*. Routledge.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2020). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill Education.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2021). *Retail management: A strategic approach*. Pearson Education.
- Blattberg, R. C., Kim, B.-D., & Neslin, S. A. (2020). *Database marketing: Analyzing and managing customer relationships*. Springer.
- Chaffey, D. (2009). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.
- Christopher, M., Peck, H., & Towill, D. R. (2020). *Supply chain management: A global perspective*. Financial Times/Prentice Hall.
- Cooper, R. G. (2019). *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic Books.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2019). *Strategic marketing*. McGraw-Hill Irwin.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2020). *International marketing*. Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (2014). *Big data at work: Dispelling the hype, separating fact from fiction*. Harvard Business Review Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 51(3), 95–118.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Ehrenberg, A. S. C., Sharp, B., & Goodhardt, G. J. (2002). Brand Advertising as Creative Publicity. *Journal of Advertising Research*, 42(4), 7–18.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2019). *Marketing strategy: Text and cases*. Cengage Learning.
- Fishkin, R. (2012). *The art of SEO: Mastering search engine optimization*. O'Reilly Media.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2021). *Global marketing*. Pearson Education.

- Jones, P., & Robinson, R. (2019). *Operations management*. Oxford University Press.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2019). *Global marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer.
- Kumar, V., Pozza, I. D., & Lavallo, A. S. (2021). Future of Marketing: Past Learnings and Future Research Directions. *Journal of Marketing*, 85(1), 1–15.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2020). *Essentials of marketing*. Cengage Learning.
- Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2003). *Relationship marketing: The Nordic School perspective*. Copenhagen Business School Press.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. Richard D. Irwin.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2019). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Möller, K., & Parboteeah, K. P. (2020). *International business: A practical approach*. Pearson.
- Moz. (2023). The Beginner's Guide to SEO. Retrieved from <https://moz.com/beginners-guide-to-seo>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2018). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Pulizzi, J. (2013). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. McGraw-Hill Education.
- Ries, A., & Trout, J. (2017). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill Education.
- Ryan, D., & Jones, C. (2020). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. Free Press.
- Shankar, V., & Jebarajakirthy, C. (2019). Mobile marketing: A synthesis and propositions for future research. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 110–130.
- Shimp, T. A. (2021). *Integrated marketing communications: Touchpoints and customer experience*. Cengage Learning.
- Smith, P. R., & Taylor, J. (2004). *Marketing communications: An integrated approach*. Kogan Page.

- Smith, D., & Zook, M. (2019). *Digital marketing for dummies*. John Wiley & Sons.
- Smith, M. (2020). *Product strategy for dummies*. John Wiley & Sons.
- Srinivasan, S., Pauwels, K., & Hanssens, D. M. (2005). Product Innovations, Advertising, and Stock Returns. *Journal of Marketing*, 69(3), 114-129.
- Strauss, J., & Frost, R. (2020). *E-marketing*. Pearson Education.
- Tellis, G. J. (2020). *Effective Advertising: Understanding When, How, and Why Advertising Works*. SAGE Publications.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W., & Larreche, J. C. (2014). *Marketing strategy: A decision-focused approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer Science & Business Media.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J. (2020). *Public relations: Strategies and tactics*. Pearson Education.
- Zarella, D. (2020). *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media.

STRATEJİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İsmail BAKAN ¹
Makbule ERMAN ²
Yağmur MATYAR TANIR ³

GİRİŞ

Küreselleşme ve uluslararası rekabetin artması, yönetim ve insan unsurlarını, çalışma normlarını yeni örgütsel hedef ve stratejilere uyum sağlamaya yöneltmektedir. Bu süreç, örgüt içindeki en üst kademedeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar, çalışanları, çalışma biçimlerini, çalışma yaşamını ve ortamını etkileyerek, statülerde değişikliklere yol açmaktadır. Ayrıca, değişen çalışma koşulları, insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri oluşturmasını zorunlu hale getirmektedir (Öğüt vd., 2004: 278).

Stratejik yönetime yönelik ilginin giderek artması, farklı işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rollerine ilişkin araştırma ve tartışmaları da önemli ölçüde artırmıştır. Günümüzde modern yönetim anlayışının bir yansıması olarak kabul edilen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarına, eğitimine ve gelişimine odaklanarak insan merkezli bir yaklaşımı benimsemektedir (Işık, 2009:157). İşletmelerin sahip olduğu en değerli unsur, rekabet üstünlüğünün temelini oluşturan insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., ibakan63@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-8644-8778

² Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, makbule-oguzz@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-4612-7387

³ Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik AD., yagmurmatyr@gmail.com, ORCID iD: 0000-0001-5714-1961

Bununla birlikte, geleceğe dönük insan kaynakları trendleri yalnızca dijitalleşme ile sınırlı değildir. Çalışanların yaratıcılık, yenilikçilik, dijital okuryazarlık ve duygusal zekâ gibi yetkinliklerle donatılması, iş gücünün sürekli öğrenme kültürüne adapte edilmesi ve çeşitlilik ile kapsayıcılık politikalarının güçlendirilmesi, sürdürülebilir başarı için öncelikli alanlardır. Aynı zamanda stratejik liderliğin etik yönetim, sürdürülebilirlik vizyonu ve insan odaklı yaklaşımı öne çıkarması da geleceğin insan kaynakları anlayışını şekillendirecektir.

Bu çerçevede bazı öneriler sunulabilir:

- » Stratejik liderlik kapasitesi geliştirilmelidir. Liderlerin yalnızca yönetsel değil, vizyoner ve dönüştürücü roller üstlenmesi desteklenmelidir.
- » Dijital teknolojiler etkin kullanılmalıdır. İK süreçlerinde veri analitiği, yapay zekâ ve otomasyon araçları stratejik planlama ile bütünleştirilmelidir.
- » Çalışan deneyimi merkeze alınmalıdır. Bağlılık, motivasyon ve performansın artırılması için çalışan odaklı politikalar benimsenmelidir.
- » Sürekli öğrenme ve gelişim kültürü teşvik edilmelidir. Eğitim, beceri geliştirme ve kariyer planlaması stratejik öncelik olarak görülmelidir.
- » Etik ve sürdürülebilirlik odaklı İK politikaları uygulanmalıdır. İnsan sermayesinin yönetiminde sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık değerleri öne çıkarılmalıdır.

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi, dijitalleşmenin sunduğu fırsatları, geleceğe dönük trendleri ve stratejik liderliğin dönüştürücü rolünü bütünleştiren bir anlayışla işletmelerin vazgeçilmez bir fonksiyonu haline gelmiştir. İnsan sermayesini merkeze alan, veri odaklı kararlarla desteklenen ve stratejik vizyonla yönlendirilen bu yaklaşım, işletmelere yalnızca bugünün değil, geleceğin rekabet ortamında da sürdürülebilir avantaj sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2007). Strategic management and HRM. In P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 88–107). Oxford University Press.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (4th ed.). Kogan Page. https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf
- Arslan, M. L. (2012). İnsan kaynakları gereksinime süreç yaklaşımı: Stratejik insan kaynakları planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), 89–101.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., & Keçecioglu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1187–1200.
- Bakan, İ., Taşhyan, M., & Bozkurt, İ. D. (2024). İşletmelerin insan kaynakları fuarlarına katılım

- amaçları, personel değerlendirmeleri ve elde ettikleri sonuçlar: KSÜ İnsan Kaynakları Fuarı örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 76–89.
- Bamberger, P. A., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. SAGE.
- Bay, M., & Kulak, H. H. (2021). Dijital insan kaynakları yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(114), 53–65. <https://doi.org/10.29228/ASOS.49486>
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67–91.
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443–463. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00142>
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.
- Büyükebe, T. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi. In İ. Bakan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (pp. xx–xx). Gazi Kitabevi.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100–116.
- Cravens, D. W., Greenley, G., Piercy, N. F., & Slater, S. (1997). Integrating contemporary strategic management perspectives. *Long Range Planning*, 30(4), 474–506. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90260-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-2)
- Erro-Garcés, A., & Aramendia-Muneta, M. E. (2023). The role of human resource management practices on the results of digitalisation: From Industry 4.0 to Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 585–602. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2023-0027>
- Hamid, J. (2013). Strategic human resource management and performance: The universalistic approach—Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 18–30.
- Harmen, H., & Pitaloka, E. (2014). Strategic human resource management and sustainable competitive advantage: The role of dynamic and innovation capabilities. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(2), 41–47.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Irum, A., & Yadav, R. S. (2019). Human resource information systems: A strategic contribution to HRM. *Strategic Direction*, 35(10), 4–6. <https://doi.org/10.1108/SD-08-2019-0165>
- Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: Emeği örgütsüzleştirme stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 147–176.
- Kazmi, A., & Ahmad, F. (2001). Differing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133–140.
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746–757.
- Kırılmaz, S. K. (2020). Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188–200. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1266>
- Machado, C. (2024). *Building the future with human resource management*. Springer.
- Malik, A. (2018). *Strategic human resource management and employment relations: An international perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-3146-6>
- Martin-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Milhem, M., Ateeq, A., Alaghbari, M. A., Alzoraiki, M., & Beshr, B. A. H. (2024, January). Strate-

- gic leadership: driving human resource performance in the modern workplace. In *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETISIS)* (pp. 1958-1962). IEEE.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Opara, S., & Waheduzzaman, W. (2025). The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. *German Journal of Human Resource Management*, 39(1), 5-29.
- Özçelik, H., & Doğan, A. (2021). İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi: Nitel bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 289-312. <https://doi.org/10.17755/esosder.838889>
- Pendleton, D., Furnham, A. F., & Cowell, J. (2020). *Leadership: No more heroes*. Springer Nature.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Saha, N., Chatterjee, B., Gregar, A., & Saha, P. (2016). The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60265>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Senda, N. (2025). Motivation. In *Human resource management in Japan: An introduction* (pp. 17-40). Springer Nature.
- Serafimovska, H., & Nikolovska, M. A. (2022). Career choice and effective career management: Entrepreneurship as basis on the way to career. *International Journal of Economics, Management and Tourism*, 2(2), 42-53.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Shermon, G. (2009). *Knowledge human resource management: An HRM strategy-structure perspective*. Himalaya Publishing House.
- Solmaz, G., & Serinkan, C. (2024). *Stratejik yönetimde temel stratejiler bağlamında insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. A., Gundersen, D., Boden, L. I., Dennerlein, J. T., ... & Wagner, G. R. (2018). Measuring best practices for workplace safety, health, and well-being: the workplace integrated safety and health assessment. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(5), 430-439.
- Tipurić, D. (2022). The rise of strategic leadership. In *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective* (pp. 55-92). Cham: Springer International Publishing.
- Topçuoğlu, Ö. Ü. E. (2023). İnovasyon yönetiminin başarısında insan kaynakları yönetiminin önemini incelenmesi. Eğitim Yayınevi.
- Torun, E. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma [Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Türengül, M. (2024). İşletmelerde insan kaynakları planlaması ve planlama örnekleri. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 10(2), 264-270. <https://doi.org/10.31576/smartjournal.2024.82>
- Tursunbayeva, A. (2024). *Augmenting human resource management with artificial intelligence: Towards an inclusive, sustainable, and responsible future*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-43387-4>
- York, K. M. (2010). *Applied human resource management: Strategic issues and experiential exercises*. SAGE.



- Zamzam, S., Samdin, S., Mahrani, S., Syaifuddin, D. T., Suleman, N. R., Masri, M., & Zaludin, Z. (2023). Human resource management practices and situational leadership on organizational performance; mediated by employee engagement. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 632–643.
- Zushi, N. (2025). Employment management. In *Human resource management in Japan: An introduction* (pp. 103–121). Springer Nature.

STRATEJİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Belma SUNA ¹
Melek YARDIMCIOĞLU ²

GİRİŞ

Halkla ilişkiler hem profesyonel bir uygulama hem de kendi araştırma ve teori tabanı olan bir iletişim alt alanıdır. Halkla ilişkiler, başlangıçta yaygın bir şekilde bilinmeyen ve tanımlanması güç bir kavram olmasına rağmen, günümüzde toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Dahası halkla ilişkiler, her alanda etkisini hissettiren bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Halkla ilişkiler akademik bir alan olarak nispeten gençtir ve sadece son 25 yılda tanımlanabilir bir teori geliştirmiştir.

Halkla ilişkilerin işlevleri arasında bir şirketin veya markanın iyi bir itibara sahip olmasına yardımcı olmak, bir marka veya ürün hakkında farkındalığı artırmak ve yeni ürün veya hizmetleri piyasaya sürmek gibi çeşitli görevler bulunmaktadır. Olumlu bir imajın sürdürülmesi ve bir şirket ile çeşitli kamu toplulukları, gruplar ve bireyler arasında faydalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından halkla ilişkiler giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler kavramının ve stratejisinin daha iyi anlaşılması için bu bölümün faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu bölümde, halkla ilişkilerin tanımı, ilişkili olduğu kavramların açıklanması ve halkla ilişkilerin stratejik boyutunun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

¹ Doç. Dr., Medyaverse Akademik Danışmanlık, belma974@hotmail.com,
ORCID iD: 0000-0003-0710-2678

² Dr., Bağımsız Araştırmacı, melekyardimcioglu81@gmail.com

Halkla ilişkilerde stratejik yönetimin önemi değerlendirilmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, stratejik planlama süreçlerine yeterli önemi vermeleri, kuruluşların başarısı için kritik bir rol oynadığı açıktır. Sonuç olarak, iyi kurulmuş bir halkla ilişkiler stratejisi, kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına ve uzun vadeli başarı sağlamalarına yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Argenti, P. A. (2009). *Strategic Corporate Communication: A Global Approach for Doing Business in the New India*. McGraw-Hill.
- Asna, A. (1997). *Halkla İlişkiler Public Relations PR Dünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü*. Sabah Kitapları.
- Bernays, E. L. (2005). *Propaganda*. Ig publishing.
- Bıçakçı, İ. (1999). Halkla İlişkiler Üzerine Eleştirel Bir Yaklaşım. *Marmara İletişim Dergisi*, 10(10), 125-128.
- Biber, A. (2003). *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Nobel Yayınları.
- Bovee, C. L., & Arens, W. F. (1992). *Contemporary Advertising 4th Edition* Irwin. Boston.
- Canoğlu, M. (2020). *Halkla İlişkiler ve Sponsorluk* (A. M. Üzümlü, Ed.; ss. 173-200). Nobel Yayınları.
- Coombs, T., & Holladay, S. J. (2010). *PR Strategy and Application*. Wiley Blackwell.
- Crowther, D., & Güler, A. (2016). *Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315564791&type=googlepdf>
- Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi. (2015). *CİMER-Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi*. <https://www.cimer.gov.tr/>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću: Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom*. Mate.
- Erdem, A., & Davulcuoğlu, E. A. (2012). Halkla İlişkiler Nedir? Ne Değildir? İçinde M. Işık (Ed.), *Halkla İlişkilere Giriş*. Konya.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara.
- Ertekin, Y. (1983). *Halkla İlişkiler*. TODAİE Yayınları.
- Fawkes, J. (2006). Can Ethics Save Public Relations from the Charge of Propaganda. *Ethical space*, 3(1), 38-42.
- Fitch, K. (2017a). Celebrity Public Relations. İçinde R. Tench & L. Yeomans (Ed.), *Exploring Public Relations* (4., ss. 510-525). Pearson Education.
- Fitch, K. (2017b). Seeing 'the unseen hand': Celebrity, promotion and public relations. *Public Relations Inquiry*, 6(2), 157-169. <https://doi.org/10.1177/2046147X17709064>
- Gerbner, G. (1956). Toward a general model of communication. *Audio visual communication review*, 171-199.
- Grunig, J. E. (2013). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. *Excellence in public relations and communication management*, 1-28.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2010). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*. <https://doi.org/10.1080/14616700050028271>
- Guth, D., & Marsh, C. (2006). *Public Relations: A Values-Driven Approach* (3.). Pearson.
- Harlow, R. F. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public relations review*, 2(4), 34-42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)

- Hart, N. A. (1995). Marketing Communications. İçinde N. A. Hart (Ed.), *Strategic Public Relations* (ss. 24-49). Macmillan Press.
- Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of public relations*. SAGE publications. [https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=AgpzAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Heath,+R.+L.+\(2005\).+Encyclopedia+of+Public+Relations.+T&ots=C7xBAl8jr8&sig=ND90jIvgezpRixJtZxX53sPCSc](https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=AgpzAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Heath,+R.+L.+(2005).+Encyclopedia+of+Public+Relations.+T&ots=C7xBAl8jr8&sig=ND90jIvgezpRixJtZxX53sPCSc)
- Hubbard, L. R. (1994). *Fundamentals of Public Relations*. Bridge Publications, Incorporated.
- Hutton, J. G. (2010). Defining the Relationship Between Public Relations and Marketing: Public Relations' Most Important Challenge. *The Sage handbook of public relations*, 509-522.
- Ismail, T. A., Ahmad, J. H., & Malaysia, U. S. (2015). Public relations vs advertising. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 117-130.
- Işık, M. (2012). *Halkla İlişkiler Tarihine Bir Yolculuk* (M. Işık, Ed.; ss. 29-35). Eğitim Yayınevi.
- Johnston, J. (2020). *Public relations: Theory and practice*. Routledge. <https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=dSfxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1958&dq=Public+relations:+Theory+and+practice&ots=vyCuJD4fDL&sig=HNBS7XFh2xhBVOdDyvAERngafxE>
- Jugo, D., Miholić, D., & Žigić, I. (2015). *Lobbying and Public Relations: Overlapping of Two Diferent Professions*. https://www.bib.irb.hr:8443/1055776/download/1055776.CMF_Reconciling_the_Traditional_and_Contemporary.pdf#page=22
- Kalender, A. (2013). Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi. İçinde A. Z. Özgür (Ed.), *Halkla İlişkiler* (2.). Anadolu Üniversitesi.
- Karalar, R. (2007). *İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler*.
- Kazancı, M. (2002). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Turhan Kitabevi.
- Kazancı, M. (2013). Osmanlı'da Halkla İlişkiler. *Selçuk İletişim*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.18094/si.35021>
- Knights, K. (2001). *Strategic Planning in Public Relations*. Thorogood.
- Kitchen, P. J., & White, J. (1992). Public relations—developments. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(2), 14-17.
- Laswell, H. D. (2021). *La propaganda*. Armando editore. https://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=Vo1VEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=%E2%80%98Propaganda%E2%80%99+in+Propaganda&ots=BO_iGLm5a&sig=soVxfQxGaCfepDyPEs9rOstnc74
- L'Etang, J. (2004). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the Twentieth Century*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410610812/public-relations-britain-jacque-etang>
- Lippmann, W. (2017). *The Phantom Public*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315133812/phantom-public-walter-lippmann>
- Mogel, L. (2002). *Making it in public relations: An insider's guide to career opportunities*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410602855/making-public-relations-leonard-mogel>
- Nessmann, K. (2008). The origins and development of public relations in Germany and Austria. İçinde *Perspectives on public relations research* (ss. 227-241). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203192924-18/origins-development-public-relations-germany-austria-karl-nessmann>
- Odabaşı, Y. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. Media Cat Yayınları.
- Okay, A. (2007). *Halkla İlişkiler; Kavram, strateji ve uygulamaları*. Der Yayınevi.
- Okay, A. (2014). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları* (7.). Der Yayınevi.
- Özerbaş, D. S. (2012). Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları. İçinde M. Işık (Ed.), *Halkla İlişkiler Giriş* (ss. 36-50). Eğitim Yayınevi.
- Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2012). Social Media: Marketing Public Relations' New Best Friend. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 319-328. <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.696458>

- Peltekoğlu, F. B. (2004). *Halkla İlişkiler Nedir?* Beta Yayınları.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* (7. bs). Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Halkla İlişkiler*. İstanbul.
- Seitel, F. P. (2017). *The practice of public relations*. Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/8056>
- Skinner, C., Mersham, G., & Benecke, R. (2013). *Handbook of Public Relations*. Oxford University Press.
- Skoko, B. (2006). *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/resolve/irb/278815>
- Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (2.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations Global Strategic Communication* (4.). Pearson.
- Tengilimoğlu, D., & Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Seçkin Yayıncılık.
- Theaker, A. (2012). *The Public Relations Handbook* (4.). Routledge.
- Theaker, A. (2021). *The Public Relations Handbook* (6.). Routledge.
- Thompson, J., Scott, J. M., & Martin, F. (2014). *Strategic Management: Awareness and Change* (7.). Cengage Learning EMEA.
- Toth, E. L. (2009). The Case for Pluralistic Studies of Public Relations: Rhetorical, Critical, and Excellence Perspectives. *İçinde Rhetorical and critical approaches to public relations II* (ss. 60-72). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203874929-9/case-pluralistic-studies-public-relations-rhetorical-critical-excellence-perspectives-elizabeth-toth>
- Tubbs, S. L. (2012). *Human Communication: Principles and Contexts*. New York, N. Y.: McGraw-Hill. https://commons.emich.edu/mgmt_facsch/70/
- Türk Dil Kurumu. (2022). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=halk>
- Vercic, D., & Tkalac Vercic, A. (2012). Public relations and lobbying: New legislation in Slovenia-Halkla ilişkiler ve lobcilik: Slovenya'da yeni mevzuat. *Public Relations Review*, 38(1), 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.026>
- Vercic, D., Van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view. *Public relations review*, 27(4), 373-387.
- Weaver, C. K., Motion, J., & Roper, J. (2006). From propaganda to discourse (and back again): Truth, power, the public interest and public relations. *İçinde J. L'Etang & M. Pieczka (Ed.), Public Relations, Critical Debates and Contemporary Practice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics*. Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/9880>
- Yavuz, C. (2008). *Halkla İlişkiler*. Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2000). *Pazarlama İlkeler-Yönetim*. Detay Yayıncılık.

STRATEJİ VE FİNANS

Meltem KILIÇ¹

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojinin hızlı gelişimi ve yeni pazarların ortaya çıkmasıyla birlikte şirketler yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. Bu rekabetler ile başa çıkmak için stratejik düşünme, yönetim ve planlama süreçlerine daha fazla önem verilmiştir (Özer, 2015:70). Şirketler, misyon ve vizyonlarıyla uygun stratejiler geliştirerek; iç ve dış analiz yaparak; zayıf ve güçlü yönlerini, fırsat ve tehditlerini belirleyerek uzun vadeli adımlar atmaktadır (Sobacı, 2008:109). Ancak, belirlenen stratejilerin başarıyla hayata geçirilebilmesi için sadece doğru analiz ve planlama yeterli değildir. Aynı zamanda bu stratejileri destekleyecek uygun finansal kaynaklara erişim ve bu kaynakları yönetmeleri etkin yönetimi de stratejik süreçlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsurdur. Bundan dolayı, şirketlerin uzun vadeli büyüme ve piyasa değerini artırma amacıyla stratejik yönetim ile finansal yönetimi bütünleştirmeleri gerekmektedir.

Geçmişte, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, rekabetçi konumlandırma ve kurumsal dönüşüm süreçlerini ifade eden stratejik yönetim, kısa vadeli kontrol, sermaye yönetimi ve performans ölçümü ile ilgilenen finansal yönetimden ayrı iki disiplin olarak ele alınmaktaydı (Krishnaprasad, vd. 2025:487). Ancak günümüzde bu iki alanın birbirinden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Stratejik yönetim ile finansal yönetim arasındaki artan etkileşim, şirketin finansal stratejilerini geliştirmeleri ve uygulamalarına özel bir önem atfetmektedir. Finansal yöntemlerin çeşitlenmesi, ekonomik süreçlerde finansal araçların ha-

¹ Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, meltem.kilic@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0001-8978-9076

merkezinde yer almakta; borç-özsermaye dengesinin nasıl kurulacağı, şirketin risk profili, finansman maliyeti ve rekabet gücü üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Doğru sermaye yapısı kararı, hem yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi hem de finansal risklerin kontrol altında tutulması açısından kritik öneme sahiptir.

Sermaye yapısı karar süreci, literatürde çeşitli teorik çerçevelerle açıklanmıştır. Bu teoriler genel olarak klasik ve modern sermaye yapısı yaklaşımları olarak iki grupta ele alınmaktadır. Sermaye yapısı teorileri, şirketlere finansal stratejilerini belirlemede hem teorik hem de pratik düzeyde yol gösterici bir perspektif sunmaktadır. Bununla birlikte, bazı klasik teoriler sermaye yapısı ile strateji arasında doğrudan bir ilişki olmadığını savunurken, modern yaklaşımlar bu iki alanın birbirini tamamlayan yönlerine dikkat çekmektedir.

Literatürde strateji ve sermaye yapısı ilişkisi üç temel dönemde incelenmektedir: Klasik sermaye yapısı yaklaşımları erken dönem sermaye yapısı ve strateji ilişkisi ve modern dönem sermaye yapısı-strateji ilişkisi. Bu bağlamda strateji-sermaye yapısı ilişkisi ilk kez ortaya koyan Jensen ve Meckling (1976), Ajans Teorisi aracılığıyla finansal kararların yönetsel davranışlarla nasıl iç içe geçtiğini açıklamıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar-Titman (1984), Brander ve Lewis, (1986), Barton ve Gordon (1987), Balakrishnan ve Fox (1993), Barney (1991), Hunt (1997) ve Kochhar ve Hitt (1998)- bu ilişkiyi farklı açılardan ele alarak stratejik yönetim ve finansal karar alma süreçlerinin birbirini tamamlayan yapılar olduğunu ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

- Akdağ, M. S., & Bal, Y. (2020). İşletmelerde uygulanan strateji ve yapı türleri ve ilişkilerine dair bir kavramsal model önerisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(1), 17-28.
- Akgemci, T. (2013) *Stratejik yönetim*, 3. Baskı. Ankara: Gazi kitapevi.
- Akgüç, Ö. (2010). *Finansal yönetim*, 8. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Aslan, M. (2022). Sermaye yapısı ve firma performansı ilişkisi: BIST ana metal sanayi sektörüne yönelik bir analiz. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 7(2), 281-295. Doi: 10.25229/beta.1140827
- Balakrishnan, S., & Fox, I. (1993). Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure. *Strategic Management Journal*, 14(1), 3-16.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barton, S. L., & Gordon, P. I. (1987). Corporate strategy: useful perspective for the study of capital structure?. *Academy of Management Review*, 12(1), 67-75.
- Barton, S. L., & Gordon, P. J. (1988). Corporate strategy and capital structure. *Strategic management journal*, 9(6), 623-632.

- Bender, R. (2014). *Corporate financial strategy*, 4th. Edition, Taylor & Francis Group, New York.
- Bettis, R. A. (1983). Modern financial theory, corporate strategy and public policy: Three conundrums. *Academy of Management Review*, 8(3), 406-415.
- Bhattarai, B. P. (2018). Assessing banks internal and macroeconomic factors as determinants of non-performing loans: Evidence from Nepalese commercial banks. *International Journal of Accounting & Finance Review*, 3(1), 13-32. Doi: 10.46281/ijafr.v3i1.28
- Brander, J. A., & Lewis, T. R. (1986). Oligopoly and financial structure: The limited liability effect. *The American economic review*, 956-970.
- Bromiley, P. (1990). On the use of finance theory in strategic management. *Advances in strategic management*, 6, 71-98.
- Büyükbese, T. Erşahan, B. & Bakan, İ. Strateji ve Stratejik Yönetim, (2015). Ed: İ. Bakan, *Girişimcilik, KOBİ'ler ve Strateji*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Doğrul, B. Ş., & Besler, S. (2017). Stratejik Üyünün İşletmenin Finansal Performansına Etkisi: Profilden Sapma Yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 67-86. Doi: 10.18037/ausbd.415653
- Durand, D. (1952). Costs of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement. In *Conference on research in business finance* (pp. 215-262). NBER.
- Eraslan, İ.H. (2014). Rekabet stratejileri kararlarının firmaların finansal performansı üzerindeki etkileri: Stratejik düşünce perspektifinden bir analiz. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(10), 21-71.
- Eren, E. (2000). Stratejik yönetim ve işletme politikası, İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Esmer, Y., & Dayı, F. (2019). Stratejik performans yönetiminde finansal performans değerlemesi: BİST otomotiv sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 628-645. Doi: 10.29249/selcuksbmyd.479233
- Hunt, S. D. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior?. *Journal of economic Issues*, 31(1), 59-78.
- İskenderoğlu, Ö., Saygın, O.& Akdağ, S. (2014). *Kurumsal Yönetim ve Sermaye Yapısı*, Adana: Karahan Kitabevi.
- Jensen, Michael C., & William H. Meckling. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Corporate governance*. Gower, 2019. 77-132.
- Jordan, Judith, Julian Lowe, & Peter Taylor. (1998). Strategy and financial policy in UK small firms. *Journal of Business Finance & Accounting* 25.1-2, 1-27.
- Karadeniz, E., Kaplan, F., & Günay, F. (2016). Sermaye yapısı kararlarının kârlılığa etkisi: Borsa İstanbul turizm şirketlerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3), 38-55.
- Kartal, M.T. (2021). *Sermaye Yapısı*, Ed. Gönödoğdu, A., *Finansal Yönetim*, 3. Baskı, Ankara: Gazikitapevi.
- Krishnaprasad, A., Das, P., Pandian, D.& Nisha, D. (2025). Integrating financial and strategic management for long-term business growth. *Journal of Information System Engineering and Management*, 10(1), 487-497. Doi: 10.52783/jisem.v10i4.9603
- Kochhar, R. (1996). Explaining firm capital structure: The role of agency theory vs. transaction cost economics. *Strategic management journal*, 17(9), 713-728.
- Kochhar, R., & Hitt, M. A. (1998). Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing. *Strategic management journal*, 19(6), 601-610.
- Močnik, D. (2001). Asset specificity and a firm's borrowing ability: an empirical analysis of manufacturing firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(1), 69-81. Doi: 10.1016/S0167-2681(00)00166-9
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, Corporation finance and the theory of

- investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Myers, S. C. (1984). Finance theory and financial strategy. *Interfaces*, 14(1), 126-137.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.
- O'Brien, J. P. (2003). The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. *Strategic management journal*, 24(5), 415-431. Doi: 10.1002/smj.308
- Okka, O. (2018) *A2-Finansal Yönetim*, 7. Baskı, Ankara: Nobel yayıncılık.
- Oviatt, B. M. (1984). On the Integration of Financial Management and Strategic Management. *In Academy of Management Proceedings* 1984(1), 27-31. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Öncü, M.A., Çömlekçi, İ. & Coşkun, E. (2010). Havayolu şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 27-58.
- Özer, M. A. (2015) İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84. Doi: 10.18092/ijeeas.94158
- Pavlicek, (2009) Corporate Financial Strategy in SMEs, *Proceedings of the World Congress on Engineering* 2009 Vol II, London, 1-3.
- Sekar, M., Gowri, M. M., & Ramya, M. G. (2014). A study on capital structure and leverage of Tata Motors Limited: Its role and future prospects. *Procedia Economics and Finance*, 11, 445-458. Doi: 10.1016/S2212-5671(14)00211-1
- Sobacı, M. Z. (2008) Stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.
- Sych, O & Pasinovich, I. (2008). Priorities of Financial Strategy at the different stages of the life cycle of the enterprise, *Financial Management*, 143-155. Doi: 10.23734/23.18.017
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri, *Akademik Bakış*, 9, 1-14.
- Titman, S. (1984). The effect of capital structure on a firm's liquidation decision. *Journal of financial economics*, 13(1), 137-151.
- Tokal, P. (2022). Rekabet Stratejilerinin Finansal Performansa Etkisi: Aile Şirketleri Örneği. *Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 3(1), 34-45.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The journal of finance*, 43(3), 567-591.

STRATEJİ VE ARAŞTIRMA – GELİŞTİRME: GELECEĞİ ŞEKİLLENDİREN DİNAMİKLER

Mustafa TAŞLIYAN ¹
Elkhan GURBANLI ²
İrem Dilara YAKAR ³

GİRİŞ

Ar-Ge ve Strateji birbirini tamamlayan iki önemli kavram olarak, piyasadaki değişimleri hızlı yanıtlama, uzun dönemde büyüme hedeflerine ulaşma ve yenilikçi düşünceni teşvik etmek bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde strateji ve Ar-Ge kavramlarının teorik temelleri, tarihi gelişimi, uygulama alanları ve bu iki alanın kesişme noktaları ele alınacaktır. Strateji kavramı işletmelerin hedeflerine ulaşmak adına kurguladığı bir yol haritası olarak bilinmektedir. Porter'in Rekabet Stratejileri ve Kaynak Temelli Görüş Stratejisi gibi yaklaşımlar strateji kavramının teorik temelleri arasında yer almaktadır. Bu teorik temeller, örgütün iç ve dış çevresini analiz ederek benzersiz stratejik pozisyonlar ortaya konulmasına yardımcı olabilir. Porter'in Rekabet Stratejileri, örgütlerin farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri aracılığıyla rakiplerine karşı avantaj elde edebileceği görüşünü müdafaa ederken, Kaynak Temelli Görüş ise örgütlerin sahip olduğu özgün kaynak ve yeteneklerinin stratejik başarıda belirleyici rol oynayabileceğini savunmaktadır. Ar-Ge, örgütlerde yeni ürünler ve hizmetler geliştirme süreci olarak ifade edilebilir. Örgütler yenilikçi çözümlerin üretilmesine, ürün ve hizmetlerinin pazarda farklılaşmasına Ar-Ge faaliyet-

¹ Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon AD., mustafatasliyan@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0003-1141-9846

² Dr. Öğr. Üyesi, Karabağ Üniversitesi, elxan.qurbanli@karabakh.edu.az, ORCID iD: 0000-0002-8838-9799

³ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, dilarairem@gmail.com

tür ortamlarda ve piyasada serbest olarak çalışan KOBİ'lerin Ar-Ge çalışmalarında ast-üst örgütlenmesi hemen hemen hiç görülmemektedir. Ayrıca nitelikli personel arasında iş bölümünün daha sınırlı olması yaratıcılığı arttırmaktadır (Zedtwitz, 2003)

SONUÇ

Bu çalışma, strateji ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) süreçlerinin geleceği şekillendiren kritik dinamiklerini ele almıştır. Stratejik planlama ve Ar-Ge, bir kuruluşun uzun vadeli başarısını garanti altına almak için hayati öneme sahiptir. Bu iki alanın entegrasyonu, yenilikçiliği teşvik ederken, pazarın değişen koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kabiliyeti sağlar. Strateji, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak için belirlediği yol haritasını ifade ederken, Ar-Ge bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılan yenilikçi çözümler ve teknolojiler geliştirir. Stratejik bir bakış açısıyla desteklenen Ar-Ge faaliyetleri, sadece mevcut ihtiyaçları karşılamakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsatları ve tehditleri öngörerek proaktif çözümler sunar. Bu dinamikler, küresel rekabetin arttığı, teknolojinin hızla evrildiği ve müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği bir dünyada daha da önem kazanmaktadır. Kuruluşlar, rekabet avantajını sürdürebilmek için stratejik planlarını ve Ar-Ge yatırımlarını uyumlu bir şekilde yönetmek zorundadır. Bunun yanında, sürdürülebilirlik ve etik sorumluluklar da bu süreçlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Sonuç olarak, strateji ve Ar-Ge'nin başarılı bir şekilde entegre edilmesi, kuruluşların hem bugün hem de gelecekte başarıya ulaşmalarında belirleyici bir rol oynar. Geleceği şekillendiren bu dinamiklerin anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, rekabetçi üstünlük sağlamak ve sürdürülebilir büyüme elde etmek için vazgeçilmezdir. Bu bağlamda, kuruluşların sürekli olarak stratejik düşünme ve yenilikçi olma yeteneklerini geliştirmeleri, geleceğin belirsizliklerine karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T., (2013), Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 3. Baskı.
- Aktan, C. C. (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. Yeni Türkiye (Ocak- Şubat), S. 335- 342.
- Alparslan, A., & Çarıkçı, İ. (2014). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarının Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(76).
- Ayhan, A., 2002, Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim Ve Teknoloji Ve Geleceğin Teknolojileri, İstanbul,

- Barney, J., B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, S.17(1), ss.99-120.
- Barney, J., B. ve Hesterly, W., S. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, New Jersey, 4.Baskı.
- Barutçugül, İ., (2013), *Stratejik Yönetim, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.*
- Bilen, İ. E., 2010, *Araştırma- Geliştirme (Ar-Ge) Ve Ekonomik Büyüme: Seçilmiş Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Brown, M. G. Ve Svenson, R. A., 1998, *Rtm Classic: Measuring R&D Productivity*, *Research- Technology Management*, 41 (6), 30-35.
- Burnes, B. (1996). *Managing Chance: A Strategic Approach To Organizational Dynamics*. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.
- Clayton, S. (2002). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çeviren: M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Coşkun, İ. (1986). *Planlama Kavramındaki Gelişmeler Ve Türkiye'de Planlı Kalkınma, İl Planlama Ve Koordinasyon Müdürleri İle Apk Ve İl Planlama Uzmanları Kurs Notları*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Apk Kurulu Başkanlığı Yayınları, No: 416, S. 115-167.
- Demirci, R., Baş, M. Ve Tolon, M., 2007, *Türkiye'nin Ab'ye Uyumu Sürecinde Türk İşletmelerinin Ar-Ge Faaliyetleri*, Vi. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, 31, 73- 81.
- Dinçer, Ö., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayın, İstanbul, 9. Baskı. 153
- Dinçer, Ö. (1994). *İş Dünyasındaki Değişmeler Ve İşletmelerde Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık, S. 18-31.
- Efil, İ., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, Dora Basım Yayın, Bursa, 7. Baskı.
- Erdem, A. R. (1997). *Stratejik İnsangücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi Ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 3, S. 7- 24.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Eren, E., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- Feurer, R. Ve Chaharbaghi, K. (1995). *Strategy Development: Past, Present And Future*. *Management Decision*, 33 (6), S. 11-21,
- Göker, A., 2004. *Bilim Ve Teknolojide Ab'yi Yakalamak 1*, Cumhuriyet Bilim Teknik.
- Görür, A., 2006, *Ar-Ge Yönetimi ve Kobi'lerde Ar-Ge Faaliyetleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Grinyer, P., H. ve Yasar-Ardekani, M., (1981), "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", *Academy of Management Journal*, S.24(3), ss.471-486.
- Harrison, S. J., (2003), *Strategic Management of Resources and Relationships*, John Wiley&Sons, Inc., New York (USA).
- Kaplan, R., S. ve Norton, D., P. (2014), *Strateji Haritaları (Çev. Şeyda Öztürk)*, Alfa Basım, İstanbul, 4. Baskı.
- Karaoğlu, B., (2010), *Stratejik Yönetim*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Kaya, N., (2013), *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Stratejik Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kingir, S., (2007), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. *Türk İdare Dergisi*, 477, S. 145-180.
- Kourdi, J., (2014), *İş Stratejisi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.*
- Nartgün, Ş. S. (1996). *Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
- Nartgün, Ş. S. (2000). *Stratejik Planlama Ve Eğitim. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: AnıOdabaş, Ç. (2004). *Stratejik Yönetim Ve E-Devlet*. *Sayıştay Dergisi*, 55, S. 83-92.

- Okumuş, F., Koyuncu, M., ve Günlü, E., (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- Olson, E., M., Slater, Stanley F. Ve Hult, G. Tomas M. (2005), “The Performance Implications Of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure And Strategic Behavior”, *Journal Of Marketing*, S.69, Ss.49-65.
- Özdemir, B. (1999). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği.Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Özsağır, A., 2008, Bilgi Üretimi ve Bilginin Ürüne Dönüştürülmesinde Teknoparkların Önemi, *Mevzuat Dergisi*, 11.
- Porter, M., E. (1992), *The Competitive Advantage Of Nations*, Macmillan Press Ltd., London.
- Robbins, S., P. Ve Coulter, M., K. (2012), *Management*, Prentice-Hall, Usa, 11.Baskı.
- Sherman, W. S. , *Planning İn A Complex World: Tacit Knowledge Of Interacting Systems Can Yield Strategic Options*, The Graziadio Business Report. *Strategic_Planning*, (Erişim Tarihi: 13.05.2024).
- Stoner, J. A.F. Ve Wankel, C. (1987). *Management*, Third Edition. New Delhi: Prentice- Hall Of India Private Limited.
- Tulga, Ş., S. (2015), “Yüksek Performanslı Ve Sürdürülebilir İş Stratejisi Tasarlamak”, *Harvard Business Review*, S.Nisan, Ss.104-117.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2004); *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları*
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul, 7.Baskı.
- Van Engelen, J. M. L., Kiewiet, D. J., Terouw, P., 2001. *Improving Performance Of Product Development Teams Through Managing Polarity*, *International Studies Of Management & Organization*, Vol. 31, No.1, 46 63.
- Wheelen, T., L. ve Hunger, J. D., (2012), *Strategic Management And Business Policy*, Upper Saddle River, N.J., Pearson, 13. Baskı
- Yayıncılık, S. 277-300.
- Zedtwitz, M., Eylül, 2003. *Initial Directors Of İnternational R8d Laboratories*, *Rcd Management*, Vol. 33, 377.
- Zerenler, M., Türker, N. Ve Şahin, E., 2007, *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (17), 653-667.