

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÇAĞDAŞ İŞLETME STRATEJİSİ FORMÜLASYONUNDA NİTEL BİR ÇALIŞMA: MAVİ ÖRNEĞİ*

Vildan BAYRAM¹

Öğretim Görevlisi & Doktora Öğrencisi

İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu & Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

E-mail: vildanbayram@stu.aydin.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-7526-6485

Öz

Strateji ve stratejik yönetimi, örgütlerin devamlılığı ve amaçlarına ulaşması noktasında önemi büyüktür. İşletme stratejisini belirlerken hangi çalışanlarla, hangi konuların araştırılacağı, hangi yöntemlerle, nasıl araştırılacağı ve ne gibi bir sonuca varılacağı planlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, İşletme Stratejisini oluşturma ve stratejik planlamanın örgütler için önemini teorik boyutta incelemektir. Konu ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılarak literatür taraması yapılmıştır. Bir Türk işletmesi olan Mavi, aile şirketi olarak kurulmuş daha sonra kurumsal ve uluslararası bir işletmeye dönüşmüştür. Ayrıca sürdürülebilirliğini sağlamış ve büyümüştür. Bu çalışmada Mavi' nin geçmişte uyguladığı ve geleceğe yönelik oluşturduğu işletme stratejileri incelenmiş, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü Mehmet Yüce ile görüşme yapılmıştır. Mülakatta açık uçlu sorular kullanılarak, Mavi' nin vizyon, misyon, amaç, hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi alınmıştır. Toplanan veriler analiz

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** vildanbayram@stu.aydin.edu.tr

Atıf (APA): Bayram, V., (2021), Çağdaş İşletme Stratejisi Formülasyonunda Nitel Bir Çalışma: Mavi Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 260-286.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

edilmiş, topluma ve işletmelere yararlı sonuçlara ulaşılarak çalışma tamamlanmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, rekabette avantajlı hale gelmek, kar elde etmek, büyümek, başarılı olmak ve uluslararası bir organizasyon haline gelebilmek için doğru stratejik yaklaşımlar formüle etmeleri, hedeflerine ulaşma yolunda sağlıklı yol izlemeleri ve riski göze almaları ve bu amaçla stratejik çalışmalar yapmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Formülasyon, Mavi*

Alan Tanımı: *Yönetim ve Organizasyon*

A QUALITATIVE STUDY ON BUSINESS STRATEGY FORMULATION: MAVİ EXAMPLE

Abstract

Strategy and strategic management are of great importance for the continuity of organizations and reaching their goals. While determining the business strategy, it is planned with which employees, which subjects will be researched, with which methods, how and what conclusions will be reached. The aim of this study is to examine the importance of creating a Business Strategy and strategic planning for organizations in a theoretical dimension. A literature review was conducted by reaching primary and secondary sources on the subject. Mavi, a Turkish business, was established as a family business and later turned into a corporate and international business. It has also ensured its sustainability and grown. In this study, the business strategies that Mavi has implemented in the past and created for the future were examined, and an interview was conducted with Mavi's Visual Project Senior Manager, Mehmet Yüce, using the in-depth interview method. By using open-ended questions in the interview, information about Mavi's vision, mission, purpose, goals and strategies was obtained. The collected data were analyzed, and the study was completed by reaching useful results for the society and businesses. It has been concluded that businesses should formulate the right strategic approaches, follow a healthy path to reach their goals, take risks and carry out strategic studies for this purpose in order to survive, to become competitive, to gain profit, to grow, to be successful and to become an international organization.

Key Words: *Strategy, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Formulation, Mavi*

JEL Code: M11

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler açısından, riskli, belirsiz ve değişken çevre şartlarında strateji ve stratejik yönetim düşüncesi geçmişe göre daha fazla önem kazanmıştır. Ulusal ve uluslararası ekonomik çevrelerde yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için uzun vadeli stratejilerin gerçekçi ve doğru yapılmasını gerektirmektedir. Bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızla dönüşüme uğradığı ortamlarda stratejiler de aynı hızla değişime uğramaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin de stratejik düşünme, stratejik bakış açısına sahip olma ve stratejik hareket etme gibi bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Yöneticilerin doğru stratejik planlar hazırlayarak bu planların uygulanması için doğru kararlar alması, başarının kilit noktasını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde, 1960 ile 1980 arası stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980 ile 1990 arası rekabet stratejisi dönemi ve 1990' lardan günümüze temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak ele alınabilir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetimin bir bağımsız bilim dalı olarak bilimleşme sürecinin 1980' lerde başladığı, 1990' larda bilimselliğin sorgulandığı, 2000' lerde disiplinleşme tartışmaları, 2010' larda toparlayıcı kuram arayışları olduğu görülmüştür. Strateji alanında ilk çalışmalar, Chandler, Selznick, Ansoff ve Drucker tarafından gerçekleştirilmiştir (Barca, 2009; Çubukçu, 2018). Yönetim yaklaşımları olarak bakıldığında, 1960' lı yıllarda başlayan modern yönetim yaklaşımıyla birlikte, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım doğmuştur (Tümer, 1993; Koçel, 2014). Teknoloji ve çevre koşullarında meydana gelen değişimler sonucu gerçekleşen bu yaklaşımların yanısıra, işletmelerin yönetim anlayışında ve yönetici tarzlarında da değişimler yaşanmıştır. Stratejik yönetimin işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önem taşıdığı anlaşılmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde, stratejik planlama ve stratejik davranma faaliyetleri tüm kurum ve kuruluşlar tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. İşletmelerde strateji oluştururken, bilgi akışını sağlayacak yatay ve dikey bağlantıların nasıl tasarlanacağı, stratejik formülasyonun can alıcı noktasıdır. Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi stratejilerin belirleneceği izlenecek yol ve varılacak hedef açısından hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, İşletme Stratejisi Formülasyonu kavramını ve stratejik planlamanın örgütler için önemini teorik boyutta incelemektir. Konu ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılarak literatür taraması yapılmış ve mülakat yöntemi kullanılarak, Mavi' nin İşletme Stratejisi Formülasyonu incelenmiş, toplanan veriler analiz edilmiş ve yararlı

sonuçlara ulaşarak çalışma tamamlanmıştır. Bu amaçla, Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü, Mehmet Yüce ile bir mülakat yapılmış, bu mülakatta Mavi' nin vizyon, misyon, amaç ve hedefleri hakkında bilgiler alınmış ve Mavinin uluslararası bir firma olma yolunda ne gibi zorlu engellerle karşılaştığı, bu engelleri aşmak için ne gibi stratejiler uyguladığı, aile şirketi yapısından, kurumsal ve uluslararası bir şirket yapısına geçerken ve sürdürülebilirliğini sağlarken hangi stratejileri izlediği ortaya konmuştur. Bu veriler doğrultusunda sonuçlar değerlendirilerek topluma ve işletmelere faydalı olacak önerilere değinilmiştir.

1. LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Literatür incelendiğinde, stratejik yönetimi konu alan çok fazla çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar ile stratejik yönetimin gelişim süreci, stratejik yönetimdeki temel sorunlar ve konular tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel olarak çalışmalarda, işletmelerin strateji belirlerken, çevresel ve teknolojik koşullara uyum sağlamlarının önemi üzerinde durulduğu gözlenmektedir.

Stratejik yönetim düşüncesinin en etkili öncüleri, Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff' tur. Drucker' ın özellikle vurguladığı konu, hedef belirlemenin ve hedeflerle çalışmanın önemidir (Barutçugil, 2013). Kaynaklara dayalı yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynaklarının önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Organizasyonlarda stratejilerin uygulanması maliyetli ve zaman alan unsurdur. Bir strateji işletme kaynakları ile hem miktar hemde tür bakımından kullanılabilir ve uyumlu olmalıdır (Barney, 1991). Kısaca ifade etmek gerekirse işletmeler kaynaklarla uyumlu strateji belirlediğinde, gerçekçi bir strateji belirlemiş olmaktadır.

Literatürdeki pek çok çalışmada, stratejinin tamamen çevresel koşullardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı araştırılmıştır. Porter (1981), piyasa yapısı ile işletme davranışları arasındaki iki yönlü etkileşimi varsayar. Örgüt teorisindeki ve stratejik yönetimdeki çağdaş görüş, örgütlerin çevrelerini harekete geçirmeleri (Weick, 1979) ya da alanlarında birincil stratejilerini uygulamaları ve daha sonra ikincil stratejilere göre (Bourgeois, 1980) hareket etmelerini savunur (Venkatraman & Camillus, 1984). Andrews (1971), Hofer ve Schendel (1978) gibi araştırmacılara göre, strateji formülasyonunda en yaygın paylaşılan varsayımlardan biri, bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşılaştığı çevresel veya örgütsel koşullara uyması ve uyumu açısından tanımlanabilir olmasıdır (Zajac et al, 2000). Gupta ve Govindarajan (1984), etkileşim açısından strateji ve yönetsel özellikler değişkenleri arasındaki uyumu belirlerken, Miller ve Friesen (1984), başarılı ve

başarısız işletmeleri ele alarak farklı değişken modellerini araştırmışlardır (Venkatraman, 1989). Miles ve Snow (1980), bir örgütün sürekli olarak çevre uyumu ile kendi iç yapıları ve yönetim süreçleri arasında bir uyum sağlamaya çalıştığını ifade etmişlerdir (Venkatraman & Camillus, 1984). Bu çalışmalar sonucunda stratejinin çevresel koşullardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Porter'ın 1980 ve 1985 yıllarındaki çalışmaları öncesinde strateji, içeriği bakımından düşünceye yön veren SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, PLC (Product Life Cycle) gibi bazı analiz araçlarından oluşmaktaydı. Ancak, bu analiz araçları bir strateji geliştirmeye katkı sunması yerine bazı temel pratik sorunlara nasıl akılcı bakılabileceğine ilişkin bakış açılarını ortaya koymaktaydı (Barca, 2005). Diğer taraftan, klasik yaklaşımda “firma-strateji-ortakların kazancı ilişkisi” ön plandayken, çağdaş stratejik yönetim anlayışının temeli ise sadece sürdürülebilir rekabet avantajına değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bir sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Bakoğlu, 2010). Günümüzde stratejik analiz için kullanılan yöntemler sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla stratejilerin belirlenmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Mintzberg 1990' lara doğru stratejik yönetim sürecinin değişken ve öngörülemez olduğunu belirtmiştir (Mintzberg et al, 1998). 1990' lı yıllar, stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Senge (1990), öğrenen organizasyonlar yaklaşımını geliştirmiştir. Hamel ve Prahalad tarafından (1994) kaynak temelli teorinin en iyi uygulamalarından biri olan temel yeteneklere vurgu yapılmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise, işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşü yaygın olmuştur. Özellikle 1995-2000' li yılların arasında değişim mühendisliği uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde Andrew Grove ve Adrian Slywotzy tarafından yeni yaklaşımlar da ortaya atılmıştır. Grove, stratejik dönüşüm noktası yaklaşımına dikkat çekmiştir. Slywotzky, değer göçü kavramına dikkat çekmiştir (Akgemci, 2013; Bağış & Öztürk, 2020). Üsdiken ve Çetin (2001) çalışmalarında, Türkiye' de yönetim tarihesinin gelişimini 1935 ve 1965 yılları arasında yönetim alanında yayınlanan kitap ve akademik dergilerdeki başlıkların kullanım sıklığını ele alarak bir sınıflandırma yapmak üzere incelemişlerdir. Bu çalışmalarında, Türkiye'de 1935-1965 yılları arasındaki akademik çalışmaların hiçbirinde strateji kavramının kullanılmadığını görmüşlerdir. Türkiye' de strateji kavramının akademik anlamda kullanılmaya başlanması, yabancı yazın ile tarihsel olarak örtüşmektedir. Stratejik yönetimin, Türkiye' de de 1980' lerde bir disiplin haline geldiği söylenebilir. Ülkemizde strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000' li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Duman vd., 2005; Bellek vd., 2019).

Özellikle 1990' lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar ile çağdaş stratejik yaklaşıma ilişkin kuramsal çerçeve, stratejik mimari, stratejik yönetim anlayışı ve bu bağlamda yer alan temel bileşenler ile stratejik yönetim süreci şekillenmiştir. Ülkemizde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların genel bir görünümünü ortaya koyan bazı akademik çalışmalarda yapılmıştır (Barca & Hızıroğlu, 2009; Dalyan, 2002; Güçlü, 2003; Özgür, 2004; Barca, 2005; Çavuş, 2005; Duman vd., 2005; Eşki, 2009; Kılıç, 2010; Satı & Işık, 2011; Eryiğit, 2013; Aktaş, 2015; Baykal, 2018; Çubukçu, 2018; Özbozkurt, 2019; Bellek vd., 2019; Bağış & Öztürk, 2020; Sever, 2021). Bu çalışmalardan Duman ve arkadaşları 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayımlanmış, yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye' deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmışlardır. Dalyan stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdlemiştir (Köseoğlu vd., 2013). Klasik stratejik yönetim bakış açısından çağdaş stratejik yönetim anlayışına uzanan süreçte strateji ve stratejik yönetimi konu alan çalışmalar, bu çalışmaların sonuçlarının ve önerilerinin stratejik yönetimin önemi ve gerekliliği üzerinde durduğu gözlenmektedir.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, Latince kökenli olup Yunan komutan Strategos'un adından gelmektedir. Strateji, yol, çizgi ve yatak anlamına gelen straum kavramından türemiştir. Sözlükte kavramın anlamına bakıldığında ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama, yöneltme, sevk etme ve düzenleme sanatıdır” (Çoban & Karakaya, 2010). Strateji yüzyıllarca askeri bir terim olarak kullanılmıştır. Strateji, bir savaşı sonuca ulaştırmak için her bir tarafın var olan askeri gücünü şartlarla uyumlu ve verimli bir şekilde yerleştirme bilim ve sanatıdır. Bu boyutta kullanılmasının yanında iş dünyası için “belirlenen bir amacın başarılması” anlamında da kullanılmaktadır (Ereş, 2004). Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek uzun dönemli amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır. Ulaşılmak istenen hedeftir. Strateji akılcı ve bilimsel ilkelerde gelecekte yapılacak işleri kapsar. İyi strateji iyi politikalarla desteklendiğinde geleceğe uzanır. Strateji bir analiz, sentez, değerlendirme ve yorumlama sanatıdır. İşletmenin sürekli olarak ileriye yönelik gelişimini sağlayan ve oluşan değişimleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Strateşim, kusursuz stratejiye erişmek, stratejik yönetimde birlikte güçlenmek, sürdürülebilir geleceği başarmaktır (Bakoğlu, 2010; Marşap, 2017; Özbozkurt, 2019). Ayrıca, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek,

işletmenin varmak istediği yer ve amaçlarının belirlenerek bunların nasıl formüle edileceğini kapsamaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde strateji kavramı M.Ö. 330 yılına uzanmakla birlikte, yakın geçmişte, özellikle 1970'li yıllarda sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanmış, 1980'li yıllarda ise ekonomi biliminden etkilenmiş ve önemini giderek artırmıştır. Öncesinde, birçok analiz araçlarından oluşan strateji, özellikle 1980'li yıllardan itibaren Michael Porter tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de gelişme kaydetmiştir (Barca, 2005) ve alanyazını büyük ölçüde etkilemiştir. Andrews (1980)'ın strateji tanımlamasında, kısaca, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde izleyeceği yol ve aldığı kararların bütünü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle, uzun ve zorlu koşulları barındıran stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve bu açıdan sürdürülebilirliğini etkileyen yönetsel kararlar ve eylemlerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır.

Üzün (2000) stratejiyi, örgütün yapmayı hedeflediği işi veya işleri, örgütün nasıl bir örgüt olduğu, ulaşmak istediği noktaya götürecek olan amaçları, görevleri ve hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan genel yol ve yöntemler için kullanılan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Bowman ve Asch (1992) stratejinin, örgütün çevresinin yarattığı fırsat, risk ve tehditler ile mevcut durumda bünyesinde bulunan kaynakların karşılaştırmalı analizi olduğunu söylemişlerdir. Bundan dolayı strateji, örgütün amaçları ve faaliyetlerine kılavuz olabilecek politikalar arasındaki kilit bir rol olarak düşünülmektedir. Mevcut rekabet ortamında örgütlerin alt sistemleriyle etkileşim içinde olmaları gün geçtikçe daha grift bir sistemi meydana getirmektedir. Strateji kuruluşun ayrıntılı planıdır. Kuruluşun neyi başarmak ve nasıl başarmak istediğinin belirlenmesidir. Strateji sizi bulduğunuz yerden alıp, bulunmak istediğiniz yere götürecek olan ilkedir (Çınarlı, 2009). Bu bağlamda stratejinin öneminin kavranması, işletmelerde stratejik yönetim anlayışının gelişmesine neden olmuştur.

3. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim, kullanıcılara gerçek işletmecilik sorularının çözümüne yönelik karar alımı, strateji ve politika yapımı yetkinliği kazandıran bir yönetim aracıdır. Hem teorik hem de pratik bilgiler içeren stratejik yönetim süreci, bilimsel ve mantıksal çerçevede işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla işletmeyi bir bütün olarak iç ve dış çevre koşulları ile değerlendirilerek detaylı bir biçimde analiz eder.

Hammel ve Prahalad (1990), stratejilerin daha aktif bir yapıya sahip olmasını ve strateji oluşturmanın sadece masa başında oturarak yapılamayacağını ve işletmelerin gerçekten başarılı oldukları temel yeteneklerine odaklanmalarını gerektiğini belirtmişlerdir. Porter (1998) ise 5 güç analizini ortaya koymuştur. Porter ayrıca, işletmelerin maliyet minimizasyonu, ürün farklılaştırma ve pazar odaklı stratejilerden birkaçını seçmek yerine sadece bir tanesine odaklanmalarının onlar için daha akılcı olduğunu savunmuştur.

Marşap' a (2017) göre stratejik yönetim bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Çağdaş stratejik yönetim, bilginin sadece aktarımı değil, bilginin kazanımı, gelişimi, keşfi, özümsemesi, analizi, sentezi, değerlemesi ve doğru bir biçimde kaliteli ve verimli uygulamasını kapsar.

Eren (2013), stratejik yönetimi üç aşamada incelemiştir. Stratejik yönetimin ilk aşaması, örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek plan ve kararların yapımıdır. Stratejinin yürütülecek konumu için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapımı ve icrası, ikinci aşamayı oluşturur. Üçüncü aşamada ise başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşip ulaşılmadığını her evrede sürekli kontrolle düzeltici önlemler alınmasıdır.

Ülgen ve Mirze (2014) stratejik yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak ve örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi için, mevcut kaynaklarını verimli ve etkili bir biçimde tüketme süreci şeklinde tanımlamaktadır. İşletmeler, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya çalışır. Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağını bilinci ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalama kar üzerinde elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek, işletmenin stratejisi belirlenmeye çalışılır. Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz, karar ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir (Mucuk, 2018; Ülgen & Mirze, 2014). Bu süreç işletmenin yaşamını devam ettiren bir yandan da etkili ve verimli olmasını amaçlar.



Şekil 1. Stratejik yönetimin aşamaları

Şekil 1’ de görüldüğü gibi önce işletme yöneticilerinin stratejik bilinç sahibi olmaları gerekmektedir. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi ile başlayan stratejik sürecin her aşamasında stratejik kontrol mekanizmasının tam olarak işletilmesi stratejik başarı için olmazsa olmaz bir koşuldur. Stratejik planlama ile oluşturulan strateji hayata geçirilir.

4. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Aynı zamanda, kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademede çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde, stratejistlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir.

Küreselleşme ile tüm dünyada artan rekabet, stratejik yönetimi, stratejik planlamayı, stratejik düşünmeyi, stratejik karar almayı gerekli kılmış ve üst yönetimi ilgilendiren bir konu olmuştur (Baykal, 2018; Çubukçu, 2020). Stratejik planlama, stratejik yönetimin en önemli aracıdır. Stratejik yönetimin, stratejik planlamadan daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Stratejik planlama optimal stratejik kararları esas alırken, stratejik yönetim ise, yeni pazarlar, yeni teknolojiler gibi stratejik sonuçların üretilmesine dikkat çekmiştir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin başlangıcını ve temelini oluşturmaktadır. (Çevik, 2001).

Stratejik planlama aşamasında yani planlamanın planlamasını yaparken, “Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Nasıl ulaşabiliriz? Nasıl ölçeriz ve nasıl değerlendiririz?” gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılır. Günümüzde çağdaş işletmelerin izleyebilecekleri stratejileri altı ana grupta inceleyebiliriz (Marşap, 2017):

1- Büyüme (gelişim) Stratejileri

- 2- Değişim (farklılaşma) Stratejileri
- 3- Durgun büyüme (istikrar) Stratejileri
- 4- Küçülme (boyut indirgeme) Stratejileri
- 5- Tasarruf (birikim) Stratejileri
- 6- Karma (bireşim/ birleşik) Stratejiler

Büyüme stratejisi, işletme içi ve işletme dışı yöntemlerle olabildiği gibi, işletme kaynaklarının başka işletme kaynaklarıyla birleştirilmesiyle de gerçekleştirilebilir. Değişim stratejileri, hali hazır durumdan daha farklı bir forma değişim ve dönüşüm sağlayan özgün stratejilerdir. Durgun büyüme stratejileri, bulunulan durumu koruyan ve muhafaza eden stratejilerdir. Küçülme stratejileri, durum, ekonomi ve değişen farklı şartlara bağlı olarak işletmenin boyut indirgemesine giderek faaliyet ve işlevsel eliminasyona gitmesi anlamındadır. Tasarruf stratejileri, adından anlaşılacağı üzere daha çok birikimi, tasarrufu öne çıkaran tarzdaki stratejilerdir (Eren & Özdemirci, 2018). İşletmeler bu stratejilerden birini veya birden fazlasını kullanarak amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

Stratejik Planlama Süreci		
{ 4N }		
KAVRAM	YÖNTEM	AÇIKLAMA
MEVCUT DURUM ANALİZİ	- SWOT Analizi Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi - Paydaş Analizi	<u>NEREDEYİZ?</u>
MİSYON, VİZYON, İLKELER	- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeleri - Arzu edilen gelecek	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER	- Orta-Uzun Vadeli Amaçlar - Ölçülebilir Hedefler	
(FAALİYETLER VE PROJELER) STRATEJİLER, TAKTİKLER	- Hedeflere Ulaşma Yöntemleri - İş Planları - Kaynak Planları	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE <u>NASIL ULAŞIRIZ?</u>
İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	- Raporlama - Performans Göstergeleri - Performans Yönetimi	BAŞARIMIZI <u>NASIL TAKİP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ?</u>

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YARARLANILAN ANALİZLER VE YAKLAŞIMLAR

Stratejik planlama yapılırken yararlanılan analiz ve yaklaşımlardan SWOT analizi, Değer zinciri analizi, Sistem yaklaşımı, PEST analizi, Kalite yönetimi yaklaşımı, Kayıtlar ve kontroller aşağıda ele alınmıştır.

5.1. SWOT Analizi

SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (Uçar & Doğru, 2005). İşletmenin o zaman diliminde içinde bulunduğu durumu açık ve net bir şekilde ortaya koyar.

SWOT Analizi ile işletme içi güçlü (Strengths) ve zayıf (Weakness) yönler ile, kurum dışı fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) incelenmektedir. Güçlü yönler finansal açıdan güçlü, yenilikçi, liderlik, iyi itibar olabilirken, zayıf yönler, yatırım açısından muhafazakarlık, gelenekçi ve hiyerarşik yapı, esnek olmayan çalışma biçimi olabilir. Güçlü ve zayıf yönler özellikle de kuruluşun içinden kaynaklanan sorunları belirlemede önemlidir. Diğer bir ifade ile SWOT analizi, iç ve dış etkenleri göz önüne alarak, işletmenin güçlü yönlerinden ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak, zayıf yönlerini iyileştirerek, tehditleri en aza indirecek şekilde önlemler almak ve geliştirmek amacıyla yapılan bir analiz çalışmasıdır (Şengül & Bulut, 2019; Çınarlı, 2009; Kanbur & Karakavuz, 2017; Kördeve, 2018). İşletme, SWOT Analizinden elde edilen verileri değerlendirerek yeni stratejiler geliştirebilir.



Şekil 3. SWOT Analizi

5.2. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri fikri, bir organizasyonu sistem ve alt sistemlerden oluşan, girdilerin süreçler aracılığı ile çıktıya dönüştürüldüğü bir süreçler topluluğu olarak incelenmesine yöneliktir. Asıl değeri yaratan, müşterilerin mal ve hizmetlere ödemeyi kabul ettiği fiyatsa, o değer oluşmasında temel olan şey mal ve hizmetlerin son hale gelmesinde rol alan süreçlerdir (Eren & Özdemirci, 2018). Bu süreçler birbirine bağlı işletme süreçleridir ve birbirinden etkilenmektedir.

Michael Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizinde, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında kilit rol oynayan ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan işletme faaliyetleri belirlenir. Bu analiz değer artışının nasıl sağlanabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyet ve farklılaştırmanın nasıl gerçekleştiğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde açıklayan bir çalışmadır. Porter, işletme faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki gruba ayırmıştır. Değer zincirinde değeri belirleyen iki unsur bulunmaktadır. Bunlar değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelirdir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin kar marjıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halinde oluşan büyüklü küçüklü temel ve destek faaliyetlerden oluştuğundan ve tüm bunlar birbiriyle ilişki içinde bulunduğundan bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkilemektedir (Ülgen & Mirze, 2014). Bu nedenle sürecin bir aşamasında oluşan aksaklık, diğer aşamaları da olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmede Değer Yaratan Faaliyetlerinin Belirlenmesi



Şekil 4. Değer Zinciri Analizi

5.3. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. İşletmede insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler, formal yetki ilişkileri, küçük informal guruplar sistemi oluşturan parçalar olarak sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmış bulunmaktadır. Dolayısı ile organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır (Koçel, 2014). Stratejik yönetim kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevrenin ciddi bir şekilde ele alınmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir (Çelik & Aytar, 2019). Ana sistem ve alt sistemler arasında, sağlıklı ve düzenli bir ilişki sağlandığında, sistem başarılı bir şekilde işleyecektir.

Sistem Yaklaşımı, Von Bertalanffy'nin 1920' lerde ortaya koyduğu "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. "Bütünsel Yaklaşım İlkesi", "Disiplinler Arası Yaklaşım İlkesi" ve "Bilimsel Yaklaşım İlkesi" olmak üzere üç temel ilkeye dayanmakta olan sistem yaklaşımı günümüzde biyolojiden matematiğe, kamu yönetiminden psikolojiye, pek çok alanda bir analiz yöntemi olarak benimsenmektedir (Perker & Akıncıtürk, 2012). Bu yaklaşıma göre bir sistem

kendisini oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerin birinde veya birkaçında sorun oluştuğunda sistemin kendisi de bu sorundan etkilenmektedir. İşletmeyi bir sistem olarak ele alan bu yaklaşım örneğin alt sistemlerden biri olan satınalma departmanında bir problem meydana geldiğinde bu sorundan üretim, lojistik gibi diğer alt sistemlerin de etkileneceğini belirtmektedir.

5.4. PEST Analizi

PEST Analizinde bir programın geliştirilmesine, uygulanmasına ve sonuçlarına etkide bulunan çevresel unsurlar araştırma ve incelemeye konu edilir. Kuruluşu etkileyebilecek dış çevreyi (Makro Çevre) analiz etmek için faydalanılan bir yöntemdir. Uygulanacak ya da uygulanan bir strateji ile bu politikanın geliştirilmesinde ve uygulanmasında etkili olan kuruluşu etkileyebilecek dış çevre, politik (political), ekonomik (economic), sosyal(social) ve teknolojik(tecnolojigical) çevre olarak dört alana bölünerek analizler gerçekleştirilir (Gül, 2015). Dış dinamikler ve gelişmeler ile bunların olumlu ve olumsuz etkileri incelenir, çözümlenir ve değerlendirilir. Dış çevrede yaşanmakta olan değişimlerin kuruluşu nasıl etkileyebileceğini belirlemede kullanılır ve stratejik yönetim açısından önemli veriler sağlar.

Pest Analizi yapılırken, kuruluşu etkileyen çevre faktörleri, bunlardan hangilerinin şu an için daha önemli olduğu, gelecek belirli bir yılda bunlardan hangisinin daha önemli olacağı araştırılır (Çınarlı, 2009). PEST analizi; politikaların ve programların uygulama ortamının, olası fırsat ve tehditlerin daha iyi anlaşılmasına ve değerlendirilmesine katkı yapar.

5.5. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Günümüzde kalite anlayışı, üretilen mal ve hizmet kalitesini aşarak, işletme faaliyetlerinin kalitesine dönüşür ve tüm çalışanlar bir kalite sorumlusu olarak görülür. Tüm işletme faaliyet ve süreçleri müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kurumun rakipleri ile rekabeti için devamlı sürdürmesi gereken bir yönetim anlayışı ve felsefesi olarak benimsenmiştir (Aksaraylı vd., 2019). Toplam kalite yönetimi, kurumun tüm çalışanları ile her süreçte dikkate alması gereken ve müşterilere doğru ve etkin mal ve hizmet sunmasına yarayan bir yaklaşımdır (Naktiyok & Küçük, 2003). Toplam kalite yönetimi, süreç odaklı bir yaklaşımdır. İşletmede, iyileştirilmesi gereken alanlarda doğru biçimde düzeltmeler yapılarak, kaliteli mal ve hizmet üretilmesine dayanmaktadır (Dilber vd., 2005).

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı ile diğer yaklaşımlar arasında en önemli farklardan birisi yöneticinin rolüdür. TKY anlayışına göre yöneticilerin karar ve kontrol işlevleri daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. TKY organizasyonun temel amacı olarak müşteri tatminini öngörmektedir. Kar bu tatminin bir sonucudur. Kalite güvencesi proaktif bir çalışmadır (Koçel, 2014). Yani işlem yapıldıktan sonra değil, yapılmadan önce işlem için gerekli bütün standartlar oluşturulmalıdır.

5.6. Kayıtlar ve Kontroller

Stratejik planlama bir firmanın belirlenen strateji doğrultusunda kaynaklarını ayarlaması demektir. Yazılı bir strateji firmaların iç kontrolü için önemlidir. Stratejik plan, kararlar için bir çerçeve çizer ve kriterleri belirler. Performans takibini yapmak ve stratejiyi başkalarına anlatmak için de gereklidir (Ülgen & Mirze, 2014). Bu nedenle stratejik uygulama aşamalarının her birinde kontrol gereklidir.

Stratejik kontrol ve denetlemenin sağlıklı yapılabilmesi için, kayıtların düzgün tutulması, finansal ifadelerin doğru kullanılması gerekmektedir. İşletmede elde edilen gelir, dağıtılmamış kazanç beyanı, tutulan kayıtlarda denge, ifadelerin yorumlanması, finansal oranların türleri, diğer muhasebe hizmetleri, muhasebe prosedürleri, muhasebe beyanları doğru ifade edilmelidir. Kontrol ve denetleme işleminde, iş analizi, firmaların analizi, dış bilgilerin analizi büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında işletme istatistiklerinden ve tüketici fiyat endeksi gibi bazı nicel bilgilerden de yararlanır.

İşletmenin veri işleme potansiyeli, bilgisayar programları ve bilgisayar kullanımı hayati öneme sahiptir. Kanunlar ve iş etiği konusunda, kanunların sınıflandırılması ve kaynaklar, iş hukuku ve iş ilişkileri doğru yönetilmelidir. İşin kamu kontrolü ise, hükümet kontrolü, hükümetin işe yardımları, antitröst mevzuatlar ve uyarlamalar, standartların oluşturulması, pazarlama uygulamalarında hükümet etkisi, taşımacılık ve iletişimin düzenlenmesi, vergi ve iş mevzuatlarının takip edilmesi gerekmektedir (Adams, 1976; Çarıkçı & Yıldırım, 2020). Sağlıklı bilgi ve verilerle tutulan doğru kayıtlar ve kontrollerle gerçekçi stratejik planlar oluşturulabilir.

6. İŞLETME STRATEJİSİ FORMÜLASYONU UYGULAMASI ÖRNEĞİ- MAVİ

Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü, Mehmet Yüce ile bir mülakat yapılmış, bu mülakatta Mavinin vizyon, misyon, amaç, hedefleri ve stratejileri hakkında

derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Sayın Yüce' ye Mavinin uluslararası bir firma olma yolunda ne gibi zorlu engellerle karşılaştığı ve bu engelleri aşmak için ne gibi stratejik formülasyonların yapıldığı sorulmuştur:

- Yüce, Mavi' nin vizyonunu, “Jean odaklı bir moda markası olarak bulunduğu pazarlarda lider olmak” şeklinde ifade etmiştir. Mavi' nin uluslararası planda, Vancouver, New York, Amsterdam, İstanbul, Moskova ve Frankfurt olmak üzere 6 merkezde ofisi olduğunu, 35 ülkede 5500 noktada bulunduğunu ve bunların 425' i Mavi mağazası olduğunu, Mavi ekibinde toplam 3605 kişinin çalıştığını söylemiştir. Mavi' nin 40 yıllık denim deneyimine sahip bir firma olduğunu, 1991 yılında İstanbul'da kurulduğunu, küresel moda dünyasında söz sahibi bir lifestyle markası olduğunu söyleyen Yüce, Mavi' nin misyonunu, “müşterisine yakın, Jean odaklı bir moda markası olmak, markayı yansıtan her noktada tüketiciye yeni bir deneyim yaşatmak” olarak ifade etmiştir. Mavi' nin, ürün kalitesinde tutkulu, tasarımda yenilikçi, üründe mükemmel, dijital dünyanın gerekleri ve perakende mağazacılık deneyiminde öncü bir şirket olmayı hedeflediğini belirtmiştir. Çalışanların güven duyduğu, müşterilerin gönül bağı kurduğu, iş ortaklarının kalıcı olduğu kurum kültürünü sahiplenen bir firma olmayı amaçladığını söylemiştir.

Mavi' nin önemli kilometre taşları sorulduğunda, Yüce bunu şu şekilde özetlemiştir:

- 1991- Mavi Jeans markası doğmuştur.
- 1996- Mavi Jeans, Türkiye'de pazar lideri olmuştur. Mavi Amerika ve Avrupa kurulmuştur. Adriano Goldschmied, Molly ve Max jeans modellerinin tasarlanmasına katkıda bulunmuştur.
- 2002 / 2003- Time dergisi, Mavi'yi dünyaya açılan ilk Türk markası olarak tanıtmıştır. İlk flagship mağazalar New York, Vancouver, Berlin ve Frankfurt'ta açılmıştır.
- 2008- Turkish Private Equity Fund II ile ortaklık kurulmuştur.
- 2009-2010- Yenilenen perakende stratejisiyle marka Mavi Jeans'ten Mavi'ye dönüşmüştür ve lifestyle kategorilerini büyütme başlamıştır. Müşteri sadakat programı Kartuş 1 milyon üyeye ulaşmıştır. Kıvanç Tatlıtuğ marka yüzü olmuştur.

- 2012- Adriana Lima marka yüzü olmuştur. Sportswear dergisi, Mavi'yi Almanya'nın en iyi jeans markası seçmiştir. Mağaza konsepti Denim Kitchen'ın lansmanı yapılmıştır.
- 2013-2015- Mavi Gold koleksiyonuyla premium görünüm yaratılmıştır. Hüseyin Çağlayan imzalı ilk jeans koleksiyonu Mavi & Chalayan adıyla sunulmuştur. Barbara Palvin marka yüzü olmuştur. E-ticaret sitesi mavi.com açılmıştır. Serenay Sarıkaya ve Kerem Bürsin marka yüzü olmuştur.
- 2016- Mavi 25 yaşına girmiştir. Elsa Hosk, Jordan Barrett ve Lucky Blue Smith marka yüzü olmuştur. Adriano Goldschmied katkısıyla Indigo Move premium denim koleksiyonu yaratılmıştır. İlker Kaleli'yle Mavi Black lansmanı yapılmıştır. Richard Branson uzay mekiği lansmanına Mavi jeans'ile katılmıştır. Kartuş'un üye sayısı 5,7 milyona ulaşmıştır. ABD ve Kanada operasyonları şirket bünyesine katılmıştır.
- 2017- Kıvanç Tatlıtuğ Mavi'nin yüzü olmaya devam etmiştir. Mavi'nin 25 yıllık marka yolculuğunu anlatan Mavi Antoloji-25 Yılın öğrettikleri kitabı yayınlanmıştır. Mavi'nin büyüme stratejisi, Harvard Business School'da ders konusu olmuştur. Martin Parr'ın gözünden "Şimdiki İstanbul'da Ustalar" kitabını yayınlamıştır. Romee Strijd global marka yüzü olmuştur. 15 Haziran'da halka açılmış ve Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır.
- 2018- Serenay Sarıkaya ile Serenay X Mavi Icon koleksiyonu yaratılmıştır. Tencel ile işbirliği yapılarak Super Soft denim koleksiyonu tasarlanmıştır.

Mavi' nin marka stratejisinin ne olduğu sorusuna Yüce aşağıdaki cevabı vermiştir:

- Denim sektöründe inovasyona dayalı premium ürünler geliştirme yetkinliği ve uluslararası jean pazarının üst segmentine taşımak olduğunu belirtmiştir. Mavi' nin, denim alanındaki teknolojik gelişmenin ve inovasyonun dünya çapındaki öncülerinden biri olduğunu, bunun kalite ve fiyat seviyesini belirlemede Mavi'ye güç kattığını belirtmiştir. Mavi markasının, kendisine Perfect Fit adında bir Marka Stratejisi belirlediğini ifade etmiştir. Bu stratejiyi, ürünleri kullanan kişinin hayat tarzını birebir yansıtmaması, giyim tarzına ve vücuduna tam yakışması, kalite beklentilerini eksiksiz karşılaması şeklinde özetlemiştir.

Mavi' nin büyüme stratejisinin nasıl olduğu sorulmuştur:

- Yüce, Türkiye'de olağanüstü büyüme potansiyeli yakalamak ve Jean'de liderliğe devam etmek, erkek giyimde ilk 5 markadan biri olmak, uluslararası pazarlarda

gelişmek (perakende, toptan ve e-ticaret), e-Ticaret platformlarını kullanarak büyüme fırsatlarını yakalamak şeklinde cevaplamıştır. Ayrıca güçlü algısı ve dünyaca tanınmış isimlerin geniş desteği ile ilham veren ve müşteri odaklı bir marka olmak, Türkiye’den dünyaya açılan ilk moda markası kimliğiyle bulunduğu her pazarın ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ‘perfect fit’ stratejisini hayata geçirmek, yenilikçi ve inovatif ürünler tasarlayarak denim pazarının öncüsü olmak, yerel üreticilerden tedarik edilen ve pazar odaklı kategorize edilmiş dünya standartlarında ürünler tasarlamak amacıyla olduklarını ilave etmiştir. Yüce, mükemmel perakendecilik stratejisiyle müşterisine en iyi alışveriş deneyimini sunan mağazalara sahip olmak, yetenekli insan kaynağının çalışmak istediği en iyi şirket olmak, güçlü finansal performansa sahip olmak istediklerini belirtmiştir.

- Mavi’ nin Stratejik planlaması, proje yönetim süreci, satış toplantıları ve siparişlerin alınması, Flash Koleksiyon Mağaza segmentasyonunun satış departmanı ile belirlenmesi, ihtiyacı karşılamayan ya da yeni üretilmesi gereken reyon ve stantların belirlenmesi şekilde ifade edilmiştir.
- Yüce, Mavi’ nin stratejik planlama aşamasında proje yönetim sürecini, satış ve siparişler üzerine toplantılar yapılması, yeni sezon üretimine karar verilmesi ve durumun netleştirilmeye çalışılması olarak özetlemiştir. Bu toplantılar içinde, katalog kesinleştirme toplantısı, satış numuneleri üzerinden mağaza düzeni çalışması, satış toplantıları için katalog hazırlığı, satış toplantıları, üretim siparişi öncesi final notların toplanması, üretim için ürün, detay ve fit toplantıları, teknik üretim sayfalarının hazırlanması toplantısını saymıştır.
- Mavi’nin stratejik planlarından biri olan her sezon çıkışı yaptığı Flash Koleksiyon için ise bazı adımların gerçekleştirildiğinden bahsetmiştir. Bu adımlar, sezona yakın öne çıkan akımların araştırılması, Flash Koleksiyonun Line Plan’ının belirlenmesi, Line Plan’ a uygun tasarım araştırma toplantısının yapılması, Flash Numune teknik sayfalarının hazırlanması, üretici ziyaretlerinin yapılmasıdır. Bunları takip eden adımlar ise Flash Koleksiyon Numunelerinin sunulması ve varyantların belirlenmesi, Flash Koleksiyon üretimi için ürün, detay ve fit toplantılarının gerçekleştirilmesidir.

Mağaza segmentasyonunun nasıl belirlendiği sorulduğunda ise şu cevabı vermiştir:

- Mağaza segmentasyonunun Satış Departmanı ile belirlendiğini, bu aşamada öncelikle mağaza altlık çizimlerinin oluşturulduğunu ve mağaza durum tespitinin yapıldığını belirtmiştir. Daha sonra ilgili alana yerleşim tasarımı ve Layout çalışması yapıldığını, mağazada özel tasarlanacak alanların belirlendiğini, ürün segmentasyonuna göre stant yerleşimi yapıldığını ifade etmiştir. Teklif projenin hazırlanması, teklif projenin Görsel Mağazacılık Birimi ve İlgili Satış Departmanı ile görüşülmesi, mal sahipleri ve AVM yönetimi ile proje toplantısı, gerekli

revizyonların yapılması ve nihai tasarım, uygulama projelerinin hazırlanması gibi aşamalarla da mağaza segmentasyonunun netleştirilmeye çalışıldığını söylemiştir. Teklif, keşif ve siparişlerin oluşturulmasıyla birlikte, tüm uygulamaların ve hakedişlerin kontrol edilip onaylanması ile sürecin tamamlandığını belirtmiştir.

Yüce, stratejik planın denetim ve kontrolünün nasıl yapıldığı ile ilgili soru karşısında,

- Uygulama aşamalarının her noktasında denetim ve kontrolün mevcut olduğunu ifade etmiştir. İhtiyacı karşılamayan ya da yeni üretilmesi gereken reyon ve stantların belirlenerek sürekli denetim ve kontrolün sonuçlarının değerlendirildiğini belirtmiştir. Gerekirse stratejik plan uygulama aşamalarında değişikliklerin yapıldığını söylemiştir. Bu çalışmaları, trend ve pazar araştırması yapılması, tasarım taslaklarının hazırlanması, malzeme araştırması yapılması, imalatçı toplantısı, maliyet çalışmaları, temel tasarım çalışması, mock up yapılması, mock up üzerinden ilgili departmanlarla toplantı, bitmiş ürünün mağazada kullanılması, mağaza geri dönüşleri ile son tasarımın oluşturulması şeklinde özetlemiştir.

Stratejik eylem planları ile ilgili şunları belirtmiştir:

- Taktik planlar, operasyonel planlar ve iş planları hazırlanarak, belirlenen amaçların gerçekleştirildiğini söylemiştir. Bu amaçla bir eylemin ne zaman ve ne şekilde kim tarafından ve hangi maliyetle yapılacağını, bu eylemin tamamlanma sürecinin sürekli yönetsel ve eylemsel kararlara dayandığını belirtmiştir.

Mavi' de dönüm noktası yaratan stratejik plan uygulaması sorulduğunda aşağıdaki yanıtı vermiştir.

- Mavi bir denim markası iken giyim markasına dönüşerek 'Mavi Jeans' den 'Mavi' ye dönmüştür. Bu Mavi' nin yaşamındaki en büyük dönüşüm olmuştur. Turken fon şirketine hisse satışı ile büyüme stratejisinde agresif değişim, halka arz süreci ile yönetsel strateji değişikliği yapılmıştır.

Mavi' nin, uzun dönemde uygulayacağı stratejik planı sorulmuştur:

- Go hedefleri ile alt stratejileri belirlemek, proje başlıkları, e-ticaret konusunda etkin satış ve üretim stratejileri oluşturmak, sektöre liderlik yapmak, yurtdışı pazarlarda daha etkin pazarlama ve satış stratejilerini hayata geçirmek şeklinde özetlemiştir. Stratejik planın uygulamasında başarılı olduğu taktirde hedeflenen noktalara ulaşabileceğini, bunun da Mavi' yi üstün bir platforma taşıyacağını belirtmiştir. Mavi' nin kalitesini artıran sürekli gelişen planlar hazırladıklarını, bu konuda en büyük avantajlarının, stratejik planların uygulanması olduğunu söylemiştir.

Kurumsal yönetim anlayışına sahip olan bir Türk tekstil markası olan Mavi' nin, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteriyor olmasının, stratejik planlamanın sağlıklı yapılmış olmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Günümüzde toplumsal bilimsel ve teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Toplumun ve insanın ihtiyaçları da hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. Mavi bu anlamda toplumdaki değişimi takip etmek zorundadır ve bu ihtiyaçlara cevap verebildiği sürece gelişecek ve ayakta kalacaktır.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Geleceği yönetmeyi amaç edinmek ve örgüte dinamik bir yapı kazandırmak, stratejik yönetim sürecinde başarı sağlayarak gerçekleşebilir. Organizasyonun geleceğini tasarlamak, stratejik düşünmek ve stratejik davranmak ile mümkündür. Ulusal piyasada ve uluslararası alanlarda faaliyet göstermek, başarı inşa etmek ve bu başarının sürdürülebilirliğini sağlamak, işletmenin iç ve dış çevre şartlarını takip ederek stratejik hareket etmesiyle mümkündür.

Günümüzde işletme stratejisini belirlerken sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için tüm paydaşların beklentilerine cevap verecek stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişime uğramaya devam edecektir.

Bu çalışma sonucunda stratejik yönetim bağlamında işletmelere ve topluma katkı sağlayacağı düşünülen öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün varlığını sürdürebilmesi için temel işletme politikalarına uygun stratejiler belirlenmeli,
- İşletmede stratejik süreç boyunca, beyin fırtınası, problem çözme teknikleri, vizyon ve misyon bildirgeleri gibi çalışmalar çeşitli analizler eşliğinde kullanılmalı,
- Yeni pazarlar, yeni teknolojiler gibi fırsatları değerlendirerek stratejik sonuçların üretilmesine katkıda bulunulmalı,

- Hedeflenen strateji ile gerçekleşen stratejiyi belirlemek amacıyla stratejik kontrol mekanizması etkin olarak çalıştırılmalı ve stratejik sapma varsa nedenleri ortaya konularak düzeltici önlemler alınmalı,
- Stratejik karar vericiler, belirsizlik ortamında çapraz düşünüş ve düşünce tarzına sahip olmalı, konulara hem işletme yönünden hem de rakip yönünden bakmayı bilmeli,
- Çevresel koşullara uyum sağlayacak stratejiler belirlenmeli,
- İşletme için, çevresel değişimler ve rakiplerin davranışları karşısında, kaynaklar doğru kullanılmalı ve doğru yere, doğru zamanda, doğru şekilde ulaşılmasını sağlayacak stratejik kararlar alınmalı,
- İşletme stratejisi çalışanlara anlatılmalı ve benimsetilmeli, böylece potansiyelleri geliştirilerek yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olunmalı,
- İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması için strateji ve stratejik yönetim anlayışı her bir çalışanın katılımını sağlayacak şekilde örgüt kültürü haline getirilmeli,
- Gerçekçi ve başarılabılır hedefe odaklanan türden stratejiler belirlenmeli,
- İşletme stratejileri belirlenirken ana stratejik hedeflerin seçiminde işletmenin vizyonu ve misyonu gibi temel hususlara uyulmalı,
- İşletmenin erişilebilir hizmet ve ürünlerini zamanında teslim edebilecek ve coğrafi olarak makul şekilde sunabilecek stratejiler belirlenmeli,
- İşletmenin stratejik planlaması, faaliyet gösterdiği alanda yetkinleşmesini ve ihtiyaç duyduğu kaynakların elverişli olacak şekilde temin edilmesini sağlamalı,
- İşletmenin global stratejik performansı, işletmenin belirlediği stratejiler ile özdeşleşmeli,
- İşletme, stratejiyi uygularken, güvenli bir yaklaşım sunmalı, risk ve zararları en aza indirmek için, ürün ve hizmeti zamanında teslim etmeli,

- Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, işletmeler rakiplerinden daha hızlı öğrenmeli ve uygulamalı, böylece rekabet avantajı sağlamalı,
- İşletme hedeflediği strateji ile gerek ulusal çevre, gerekse uluslararası çevre içerisinde uzun dönemli varlık göstermeli, potansiyel tehditleri tahmin edebilmeli ve bu tehditlere karşı alternatif stratejiler geliştirerek ve hızlı bir şekilde uygulayabilmeli,
- İşletmeler arasındaki performans farklılıklarına, rekabet avantajı dayanaklarına, sürdürülebilirliği sağlayan ve engelleyen değişkenlere odaklanılarak stratejik çözümler geliştirilmeli,
- Kaynaklar, yetenekler, ortak girişimler, piyasalar, endüstriler, kurumlar, uluslar gibi makro ve bireyler ve bireylerarası ilişkiler gibi mikro analiz düzeyleri stratejik yönetimin verimliliğini arttıracak şekilde kullanılmalı,
- İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla, müşteriye sunulacak katma değeri yaratmak, mal ve hizmet farklılaştırması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam ve zamanında karşılanabilmesi gibi gerekli stratejik formülasyonlar oluşturulmalıdır.

Gelecekte strateji ve stratejik yönetim konulu çalışmalar yapacak araştırmacılara öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Stratejik yönetim araştırmalarında politika temelli incelemeler,
- Uluslararası politik istikrarsızlıkların ve belirsizliklerin, siyaset, politika, siyasi iktidar ve yasal değişikliklerin işletmelerin stratejik performansına, hedeflenen stratejilerine ulaşmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine etkisi,
- Etkin stratejik insan kaynakları planı için, organizasyon stratejik hedefleri ile insan kaynakları departmanının hedefleri arasında entegrasyon,
- Örgütsel strateji ve politikaların, insan kaynakları departmanı üzerindeki etkileri,
- Küreselleşme doğrultusunda şekil değiştiren ticaretin ve artan sınır ötesi faaliyetler ile pazarların ortaklaşması, gelişen bilgi teknolojisi ve kültürlerin entegrasyonu yardımıyla oluşan değişim sürecinin, işletmelerin stratejik planlama ve uygulama sürecine etkisi,

- Günümüz değişken ve belirsiz ekonomik koşullarında işletmelerin uygulayabilecekleri doğru ve gerçekçi rekabet stratejileri,
- İşletmelerin iletişim ve bilişim teknolojilerinin hızla geliştiği günümüz koşullarında uygulayacakları büyüme stratejileri.

KAYNAKÇA

- Adams, T. J. (1976). *The Business of Business an Introduction*. San Francisco: Canfield Press.
- Akgemci, T. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksaraylı, M., Pala, O., & Bayyurt, D. (2019). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörlerinin Bulanık Dematel Yaklaşımı ile Değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 36-50.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 16.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin. Inc. Homewood. Illinois.
- Bağış, M., & Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 347-370.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *ASOMEDYA: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik İçin Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 151-160.

- Bellek, M., Koparan, E., & Aykan, E. (2019). Stratejik Yönetim Alanında Türkiye'nin Genel Durumu: 1975-2019 Yılları Arası Bibliyografik Bir Değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 58-90.
- Bowman, C., & Asch, D. (1992). *Strategic Management*. Newyork: McMillan Ltd.
- Çarıkcı, O., & Yıldırım, A. (2020). Risk Odaklı İç Denetimin Stratejik Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313.
- Çavuş, M. F. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152-166.
- Çelik, B. K., & Aytar, O. (2019). Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 129-146.
- Çevik, H. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ed.: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çınarlı, İ. (2009). *Stratejik İletişim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 342-352.
- Çubukçu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal Of Strategic Management Research*. 1(2), 61-84.
- Çubukcu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek Ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik Ve Yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.
- Dalyan, F. (2002). Stratejik Yönetim Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmalarla İlgili Bir Durum Saptaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 57-79.
- Dilber, M., Bayyurt, N., Zaim, S., & Tarım, M. (2005). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care İndustry: A Turkish Experience. *Problems And Perspectives in Management*, 4(1), 220-223.
- Duman, Ş.A., Kalemci, A.R. & Çakar, M. (2005). Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*(15), 21-29.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gül, H. (2015). Kamu Politikası Analizi, Yöntemleri ve Teknikleri. *Yasama Dergisi*, 5-31.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148–161.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin Swot Analizi. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kördeve, M. K. (2018). Hastanelerde Stratejik Yönetim Swot Analizi: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(1), 67-78.
- Köseoğlu, M.A., Karayormuk, K. & M. Barca. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi, Turkish Journal of Business Ethics*, Mayıs, 6(1), 79-110.
- Marşap, A. (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Mucuk, İ. (2018). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 43-65.

- Özbozkurt, O. B. (2019). Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Perker, S., & Akıncıtürk, N. (2012). Sistem Yaklaşımı Bağlamında Geleneksel Anadolu Konutunun Güne Uyarlanması Etkileyen Üst Sistemler ve Sistemler Arası Etkileşime İlişkin Bir İrdeleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 195-213.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Technics for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - With a New Introduction*, The Free Press. New York.
- Satı, Z. E., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Sever, H. (2021). İnsansız Hava Aracı Sistemlerinde Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 10(2).
- Şengül, H., & Bulut, A. (2019). Sağlık Turizmi Çerçevesinde Türkiye' de Termal Turizm; Bir SWOT Analizi Çalışması. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 4(1), 44-70.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1, Ankara, ss.99-118.
- Uçar, D., & Doğru, A. Ö. (2005, 28 Mart- 1 Nisan). CBS Projelerinin Stratejik Planlanması ve SWOT Analizinin Yeri. Ankara: *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita bilimsel ve Teknik Kurultayı*.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Üsdiken, B. & Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War, *Business History*, 43(2), 99-124.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N. & Camillus, J.C. (1984). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change, *Strategic Management Journal*, April, 21(4), 429-453.

Tablolar

Şekil 1. Stratejik yönetimin aşamaları

https://www.google.com/search?q=stratejik+form%C3%BClasyon&rlz=1C1NHXL_trTR775TR775&source14.12.2019

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci

<https://www.google.com/search?q=stratejik+planlama+s%C3%BCreci14.12.2019>

Şekil 3. SWOT Analizi <https://lokmancert.com/egitim/icerikgoster/swot-analizi-nedir/17.12.2019>

Şekil 4. Değer Zinciri Analizi

<https://www.google.com/search?q=de%C4%9Fer+zinciri+analizi&rlz17.12.2019>