

# İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler

## Strategy Types and Practice Examples Applied in Business

**Murat ÇUBUKCU**

Doktorant, Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme A.B.D.,  
711314012@ogr.uludag.edu.tr

Makale Başvuru Tarihi: 09.08.2018

Makale Kabul Tarihi: 27.08.2018

### ÖZET

**Anahtar  
Kelimeler:**

Strateji,  
Stratejik Yönetim,  
Strateji Tipleri,  
Uygulama

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde uygulanan strateji tiplerinin ve başarılı uygulama örneklerinin, konu hakkındaki literatür çerçevesinde kuramsal olarak ortaya konulmasının sağlanmasıdır. İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerini sağlayabilecek pek çok alternatif seçenek vardır. İşletmeler yapısına en uygun stratejiyi, iç ve dış çevre analizleri yaparak seçmeli ve başarı ile uygulamaya koymalıdır. Her işletme, sahip olduğu farklı varlık ve yetenekleri dikkate alarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve yoğun rekabet ortamında bir adım önde olabilmeyi amaçlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için; fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik gibi farklı alanlarda strateji geliştirebilirler. İşletmeler, kaynaklarını ve yeteneklerini optimum kullanabilecekleri, sahip oldukları yapıları ile uyumlu seçilen stratejilerini, sürekli iyileşme ve yenilik yapma mantığı ile başarı ile uygulamaya koyabilmelidirler. İyileşme ve yenilikler ile taklit edilebilmelerini zorlaştırmalıdır. Bunun başarı ile sağlanabilmesi için, uygulamada çok farklı strateji tipleri uygulanabilmektedir; rekabet stratejileri, büyüme ve gelişme stratejileri, küçülme ve tasarruf stratejileri gibi pek çok eskiden beri uygulanan ve yeni ortaya çıkmış olan strateji tipleri vardır. Bu hususta; çalışmada ayrıca, sektörlerinde ki bazı önde gelen işletmelerin kullandığı stratejilerde yer almaktadır.

### ABSTRACT

**Keywords:**

Strategy,  
Strategic  
Management,  
Strategy Types,  
Practice

The aim of this study is to ensure that the types of strategies applied in enterprises and examples of successful application are theoretically presented in the literature on the subject. There are many alternative options that can help businesses to achieve their goals. Businesses should choose the strategy that best suits their structure by doing internal and external environment analysis and successfully implement it. Each business seeks to achieve sustainable competitive advantage and to be one step ahead of intense competition, taking into account the different assets and capabilities that it possesses. In order to achieve sustainable competitive advantage; They can develop strategies in different areas such as price, quality, time and diversity. Businesses should be able to successfully implement selected strategies that are compatible with their structures and that they can optimally use their resources and capabilities, with continuous improvement and logic of innovation. They must make it difficult to be imitated by improvements and innovations. To achieve success with it, in practice many different types of strategies can be applied; there are many types of strategy that have been applied and emerged for many years such as competitive strategies, growth and development strategies, downsizing and savings strategies. In this respect; this study also included strategies used by some of the leading companies in their sector.

## 1. GİRİŞ

Stratejilerin uygulanması, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamalarından biridir. İşletmenin yapısına, işletme kültürüne ve mevcut insan kaynağına en uygun stratejinin seçilmesi ve başarı ile uygulanması, işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak ve işletme performansını artıracak önemli kritik başarı faktörleridir. Belirsizlik ortamında işletmeler, doğru yol alabilmek için, stratejik yaklaşım sergilemelidirler. Stratejik yaklaşım proaktif olmayı gerektirir. İyi seçilen bir strateji, işletmelere bir rehber, pusula görevi görür ve doğru yol almalarını sağlar.

İncelenen stratejik yönetim literatüründe, bir örgütün stratejisinin içeriğinin üç temel genelleştirilmiş bileşenleri tespit edilmiştir. Birincisi, strateji “iletişim” (plan) olarak algılanmaktadır. İkincisi, strateji “niyet” olarak algılanır. Üçüncüsü, strateji “gerçekleşen” olarak algılanmıştır. Chandler (1962) stratejileri plan, niyet ve gerçekleşen olarak genelleştirmiştir. Literatürde strateji içeriğinin genel bileşenleri tartışılmaya gelmiştir. Stratejiyi plan, oyun planları, politika, hedefler ve misyon olarak ifade eden araştırmacıların bazıları; Andrews (1987), Campbell ve Yeung (1991), Chandler (1962), Dess ve Miller (1996), Hofer ve Schendel (1978)'dir. Stratejiyi oluşturmak için niyet edilen stratejileri pozisyon olarak Porter (1996), kaynak tabanlı olarak Barney (1995), yetenekler olarak Teece vd. (1997), temel yetenekler olarak Prahalad ve Hamel (1990) ifade etmişlerdir. Eylemler ve davranışlar dizisi olarak Farjoun (2002), Mintzberg ve Waters (1985) ve Pettigrew (1977) ifade etmişlerdir. Kararlar ve seçimler dizi olarak tartışılan belli başlı araştırmacılar ise Hax ve Majluf (1988), Markides (2004), Miller (1987), Mintzberg (1978), Pettigrew ve Whipp (1991), Pfeffer ve Salancik (1974)'dir (Steensen, 2014: 268-269).

İşletmelerin seçtikleri stratejilerde, farklı stratejik yaklaşımları nedeniyle farklılaşabilir. Birçok araştırmacı tarafından işletmelerin seçtikleri stratejiler sınıflandırılmış ve açıklanmıştır. Stratejik yönetim alanında Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987) ve Porter (1996) gibi araştırmacılar, işletmelerin seçtikleri stratejileri açıklamaya çalışan belli başlı araştırmacılar. Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi en çok kabul gören strateji sınıflandırmalarından biridir. Miles ve Snow strateji tiplerini, öncüler, analizciler, savunmacılar ve tepkiciler olarak sınıflandırmışlar ve genel kabul görmüş ve günümüz kadar kullanılmaktadır (Laugen vd., 2006: 86). Porter (1985) rekabet stratejilerini, Rumelt (1984) işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmeleri için ürün ve kaynaklarının taklit edilmemesi gerektiğini, Barney (1991) rekabetin sürdürülebilirliği için değer yaratan stratejiler uygulanmasının önemini, Burns ve Stalker (1961) rekabet stratejilerini genellikle düşük maliyet stratejilerinin uygun olacağını, farklılaşma stratejilerinin ise organik ya da esnek modellerle ilişkilendirilmiş ve tartışmışlardır.

İyi uygulanan vasat bir strateji, iyi uygulanmayan mükemmel bir stratejiden daha iyidir (Martin, 2012:127). Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra uygulama safhasına geçilir. Uygulama safhası, stratejilerin başarılabilmesi için daha uzun ve daha problemlidir. Çünkü yapılan planlar ne kadar mükemmel ve isabetli olursa olsun, özenle ve maharetle uygulanamaz ise, stratejiler başarıyla gerçekleştirilemeyecektir (Dinçer, 2013:43-44). Stratejinin temel uygulama işlevleri, uygun organizasyonun kurulması, gerekli kaynakların tahsis edilmesi, stratejilerin gerekli politikalarla desteklenmesi, kaizen uygulamaları, destek sistemlerinin kurulması, ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin uygulanması, işletme kültürünün geliştirilmesi ve plan sonuçlarının elde edilmesi için gerekli liderliğin ortaya konmasıdır. Bilinmesi gereken, neyin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağıdır (Ertuna, 2008:168).

İşletmeler küresel pazarda yerlerini alabilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için hem hız hem maliyet hem de müşteri ilişkileri açısından avantajlı olmak durumundadırlar. Bunu yaparken de temel yeteneklerin birleştirilmesi, gelişen teknolojilerden veya dış kaynaklardan etkin biçimde yararlanılması öncelik arz etmektedir (Kıngır, 2007:21). Kaynak ve yetkinliklerle rekabet üstünlüğü kurmak için az bulunurluk ve uyumluluk en önemli koşullardır. Kaynaklar ve yetkinlikler taşınabilir veya tekrarlanabilirse taklit edilebilir (Grant vd., 2014:130-131). İşletmeler, farklılık ve yeniliklere çabuk ve etkin bir şekilde uyum göstererek ayakta kalabilmektedirler. Rekabetin acımasız etkilerine karşı her zaman en iyi şekilde cevap verebilmek için işletmeler içsel yapılarını dışarıdaki gelişmelere uyum sağlayacak şekilde yapılandırmak zorundadır. İşletmenin başarısı için, işletme fonksiyonları bu amaçlar doğrultusunda hareket etmesi sağlanmalıdır. Bu amaçlar, uzun vadeli, gelişmelere ve rekabete karşı her zaman cevap verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır (Kaygusuz vd., 2009:5).

İşletmenin başarısı, güçlü olduğu yönleri tanımlamasına, bunların geliştirilmesine ve stratejik kararların alınmasında kullanılması bağlıdır. Zayıf yönlere üzülme ve onları iyileştirmeye ya da gidermeye çaba ve zaman harcamak yerine başarı faktörlerine ve temel yetkinliklere odaklanmak çok daha akılcı olacaktır. Böylece

daha kısa sürede, daha kolay ve daha yüksek performans sonuçları elde edilecektir (Barutçugil, 2013:181). Geliştirilen yeteneklerin bir stratejide kullanılabilmesi için, bu yeteneklerin başkaları tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yetenekler olmaları gerekir. Kolaylıkla taklit edilebilecek yetenekler, farklılık yaratmayacak, bir üstünlük sağlamayacaktır. Kısa bir zamanda taklit edilebilen yetenekler, herkesin uyması gereken standartlar haline dönüşür (Ertuna, 2008:39).

Başarılı bir stratejinin en önemli özelliklerinden biri, işletmeyi rakiplerinden ayırıştırabilmesi, güçlü yönlerini öne çıkarıp, zayıf yönlerini saklayabilmesidir. Bir işletmeyi farklılaştıracak stratejiyi oluşturmak için de ilk adım, işletmenin temel yeteneklerini doğru bir şekilde tespit etmektir. Temel yetenek veya yetkinlikler, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Bakoğlu, 2010:36-38). Doğru bir işletme stratejisi; organizasyonun temel yetkinliklerine ve stratejik yeteneklerine dayanır ve bunları kullanır. Strateji, birimler, bölümler, fonksiyonlar ve bireyler arasında ki bağlantılardan ve içsel bağlılıklarından sinerji yaratır (Barutçugil, 2013:44).

Stratejik yönetim anlayışı ile yöneticiler, dış çevre faktörlerinde ki değişmelerin kısa ve uzun vadeli finansal etkilerini belirleme, işletmenin kaynak ve becerileriyle karşılaştırma ve değerlendirme işlemini yaparlar. Stratejik yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, uzun vadeli olarak işletmenin pazarları ve rakiplerle ilgili bilgileri sadece işletme tarafından bir değer olarak değil, nitelik ve özellikleriyle tüketiciye sağlayacakları ekonomik bir değer olarak da analiz ederler (Çomaklı vd., 2007:57).

Bir organizasyonda stratejiler farklı seviyelerde bulunur ve kapsama alanlarına göre sınıflandırılır. İşletmeler için, hangi iş organizasyonu olacağını ve bu iş birimleri arasında kaynakların nasıl tahsis edilebileceğini ele alan stratejiler kurumsal stratejilerdir. Kurumsal stratejiler, organizasyonun en üst düzeylerinde kurulur ve uzun vadeli bir zaman ufku içerir. İş birimi stratejileri, belirli bir işte nasıl rekabet edebileceklerine odaklanmaktadır. Bir iş stratejisinin kapsamı, bir şirket stratejisinden daha dardır ve genellikle tek bir iş birimi geçerlidir. Diğer bir strateji seviyeside, işlevsel seviyede ki stratejilerdir. İşlevsel stratejiler, iş stratejilerinden daha dar kapsamlıdır. Fonksiyonel stratejiler, bir işletmenin üretim, finans, pazarlama ve personel gibi farklı fonksiyonel alanlarının faaliyetleriyle ilgilidir. Genellikle fonksiyonel stratejiler bir yıl veya daha kısa periyodludur (Byars, 1987:62).

Miles ve Snow (1978), işletmeleri uyguladıkları stratejilere göre, dört tip stratejik gruba ayırmıştır. Bunlar; savunmacılar, öncüler, analizciler ve tepkicilerdir (Bulut vd., 2009:25). İşletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için takip edebileceği pek çok stratejik alternatif bulunmaktadır. Aslında işletmelerin, her biri birçok değişik stratejinin uygulanabileceği, dört istikamet bulunmaktadır; Büyüme, mevcut durumunu koruma, küçülme ve varlığına son verme (Dinçer, 2013:204). Piyasa liderinin rekabet stratejisi üç şekilde uygulanabilir (Akgemci, 2013:241); savunmacı yaklaşım, toplam pazarın genişletilmesi yaklaşımı, pazar payının genişletilmesi stratejisidir.

Bu çalışmanın temel amacı, seçilen stratejilerin ve başarı ile uygulanmasının, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve üstünlüğü elde edilmesinde, piyasada rakiplerinin önünde yer almalarında, önemli bir araç olduğunun kuramsal bir çalışma ile ortaya konulmasıdır. Literatür taraması ile işletmelerin seçtikleri belli başlı stratejilerin nasıl sınıflandırıldığı ve uygulamadan bazı güncel örnekler ile en çok kullanılan ve literatürde genel kabul görmüş bazı stratejiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Her işletmenin sahip olduğu veya olabileceği benzer veya farklı varlık ve yetenekler sıradan varlık ve yeteneklerdir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilseler bile bu üstünlük geçici olur. Diğer işletmelerin taklit edip, öğrenme ve deneyimlerini artırması sonucu farklılık giderilir ve rekabet üstünlükleri kaybolur. Bu nedenle işletmenin yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve çevredeki değişime uygun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için bu temel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013:120). Örgütün stratejik amaçlarına ulaşarak varlığını sürdürebilmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin etkin ve verimli biçimde karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın anahtarı, onların ihtiyaç ve isteklerinin istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve en uygun maliyetle karşılanmasıdır (Akgemci, 2013:238). İşletme temel stratejileri; durağan, içsel büyüme, dışsal büyüme ve revizyon stratejileridir (Robbins vd., 2012:230). Bir işletme stratejisi oluşturulurken üç temel analiz verileri girdi olarak ele alınmaktadır (Efil, 2010:117); işletmenin faaliyette bulunduğu ortamın analizi, işletmenin sahip

olduğu kaynakların analizi, rekabet etme kararı alınan sahaya ilişkin stratejik başarı kriterleri ve bu çerçevede yapılan işletme misyonunun tespiti.

Bir işletmenin birim karlılığını artırabilmesi için müşterilerini daha yüksek birim fiyat ödemeye ikna etmesi ve/veya satılan ürünün birim maliyetini düşürebilmesi gerekir. Toplam karlılık artışı içinde, yüksek karlılığa sahip olan ürün ve hizmetlerini yüksek hacimde satmalıdır. Bir işletmenin müşterileri göreceli olarak daha yüksek fiyatlar ödemeye ikna etmesi ve/veya rakiplerinden göreceli olarak daha düşük birim maliyet sağlaması durumuna rekabet avantajı denir. Çikolata Godiva ve Lindt, otomobilde BMW ve Mercedes rekabet avantajı sağlamış markalardır, zira müşterileri bu markaların ürünleri için nispeten daha yüksek bir fiyat ödemeye razıdır. Supermarket zinciri BİM ise, daha düşük birim maliyet sağlayarak rekabet avantajı sağlar. İşletmeler daha düşük birim maliyete ulaşmak için sadece operasyonel verimlilik girişimleri ile yetinmemeli zira tüm operasyonel verimlilik tedbirleri tüm rakipleri içinde aynen mevcuttur (Tulga, 2015:106).

### 3. REKABET STRATEJİLERİ

İşletmeler ayrıcalıklı üstünlüklere dört yoldan ulaşabilirler (Wheelen vd., 2012:186); işletme çok kıymetli bir değere, belki kuruluşundan itibaren sahip olabilir, işletme ayrıcalıklı üstünlüğünü başka bir firmadan satın almış olabilir, işletme ayrıcalıklı üstünlüğünü başka bir firma ile paylaşıyor olabilir veya yıllar içinde işletme tarafından geliştirilmiş olabilir. Strateji, rekabette trade-off yapmak demektir. Stratejinin özü, ne yapılmayacağını seçmek demektir. Trade off, bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme anlamında kullanılmaktadır. Trade-off olmasaydı stratejiye gerek olmazdı ve her iyi fikir hemen taklit edilebilirdi. Ayrıca performans tamamen operasyon etkinliği dayanırdı (Porter, 2013:32).

İşletmeler, kendileri için en uygun/iyi stratejiyi ararken rakip işletmelerin rekabetçi güçlerini ve stratejilerini de izleyerek karşı eylemler/önlemler planlamaktadırlar. Rekabetçi pazarlarda başarılı olmak, rakibi alt etmek, onlardan pazar payı kapmak, karlılığı ve kalıcılığı güvenceye almayı, çoğu kez rakiplerin kaybetmesini sağlayarak yapmak şeklinde adeta savaş tarzı bir pazar oyunu oynanmaktadır (Barutçugil, 2013:247). Hambrick ve Fredricson'a (2001) göre, rekabet stratejisinin oluşumunu etkileyen faktörler beş boyutta incelenebilir. Bunlar (Okumuş vd., 2014:146); alanlar, araçlar, fark yaratma araçları, dereceleri ve iktisadi bakış açısıdır.

Rekabette kalıcı bir üstünlük, ancak işletme stratejisini yeniden yaratmakla sağlanabilir. Hem iç hem de dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden geliştirilmesine bağlı olacaktır (Kıngır, 2007:255). İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, pazarın rekabet özelliklerini de dikkate alarak; fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik gibi dört farklı alanda strateji geliştirebilirler (Dinçer, 2013:198). Seçilen rekabet stratejileri başarı ile uygulamaya konulabilmelidir. Rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak hız kavramına, zaman temelli rekabet kavramıyla Boston Danışma Grubu tarafından öncülük edilmiştir (Grant vd., 2014:175-176).

Rekabetçi güçlerle baş etmek isteyen başarılı yöneticiler; firmayı beş rekabetçi gücün baskısından olabildiğince koruyacak, sektörün rekabetçi kurallarını firmanın çıkarları yönünde etkileyecek ve rekabet oyununda firmaya güçlü bir konum sağlayacak rekabetçi yaklaşımları arayış içinde olacaktır (Barutçugil, 2013:137). İşletmelerin rekabetçi pozisyonlarının belirlenmesinde yararlanabilecek yöntemlerden bazıları şunlardır (Akgemci, 2013:39); McKinsey matrisi, Porter'ın rekabet stratejisi (beş faktör analizi), Boston danışmanlık grubu'nun ürün portföy matrisi, ürün yaşam seyri ve piyasa/rekabet matrisi.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü potansiyeli, kaynak ve yeteneklerin değerine, nadirliğine ve taklit edilebilirliğine bağlıdır. Ancak, işletmelerin bu potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanabilmeleri için, işletmeler iyi organize edilmelidir. Yani, kaynaklarının ve yeteneklerinin tam rekabetçi potansiyelinden faydalanmak için örgütlenmiş bir firma olmalıdır (Barney vd., 2012:99). Porter, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini üç koşula bağlamaktadır. Bunlardan ilki, üstünlüğünün kaynağıdır. İkinci özellik, işletmenin sahip olduğu üstünlük kaynaklarının miktarıdır. Üçüncü ve en önemli kaynak ise sürekli yenilik ve iyileştirme (Porter, 1992:50-51).

İşletmeler, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa, mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdır (Kıngır, 2007:22). Sürdürülebilir rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir özellikte, sahip olduğu üstünlük kaynaklarının miktarıdır. Kaynaklar, işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı sürekli yenilik ve iyileştirme. Bir işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun üretim kalitesi, zamanını ve müşteriye dönük hizmetlerini iyileştirme çabası göstermelidir. İşletmeler, sürekli yenilik ve iyileştirmeler yaparak rakiplerinin kendilerini taklit etmelerini zorlaştırmalı yâda rakiplerine

kendilerini taklit etmeleri için zaman kazandırmamalıdır (Akgemci, 2013:180). Ağ etkili sektörlerde rekabet avantajını sürdürülebilir kılmanın çok etkin bir yolu, rakiplerden çok daha önce ölçek ekonomisini ve ölçek faydalarını (ağ etkili sektörlerde) yakalayabilmektir (Tulga, 2015:113).

Porter'a (1985) göre, sürdürülebilir rekabet için işletmenin belli bir pazarda rakiplerine göre elde ettiği karlılığın sektör ortalamasının üzerinde ve uzun zaman devam etmesi gerekmektedir. Porter (1985), sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletme stratejisinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştırıcı engellerin ortaya konulmasını ve bu engellerin sürekli yenilenmesini gerekli görmektedir. Rumelt (1984), sürdürülebilirlik için işletmenin ürün ve kaynaklarının tam olarak taklit edilememesinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Barney (1991) ise, rekabetin sürdürülebilir kılınması için bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından benzer dönemde uygulanamayan ve kopyalanamayan bir unsurun var olmasını; değer yaratan bir stratejinin uygulanmasını gerekli görmektedir (Okumuş vd., 2014:148).

M. Porter, stratejinin, bir kuruluşun pazarda sürdürülebilir bir fark yaratmak için, rakiplere üstün geleceği faaliyetler kümesini seçmekle ilgili olduğunu savunur. Sürdürülebilir fark, müşterilere rakiplerinden daha fazla değer önermek yâda benzer değeri daha az fiyatla önermek olabilir. Porter, farklılık hem faaliyetlerin seçiminden hem de nasıl gerçekleştirildiklerinden doğar demiştir (Kaplan, 2014:61). J.Harrison, örgütsel bir kaynağın yâda yeteneğin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratması için ön şartları şu şekilde sıralamıştır (Harrison, 2003:74-75); piyasada işletmeye fırsat yaratacak veya bir tehdidi yok edecek değere sahip olması, eşsiz olması (başka işletmelerde bulunmaması), taklit edilmesinin zor veya çok maliyetli olması, potansiyeli kullanmaya olanak tanıyan örgütsel sistemlerin varlığı, işletmenin üstünlüklerinin farkında olması.

M.Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yanları bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu stratejiler; düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanmadır. Porter bunlara kapsamlı rekabet stratejileri adını vermektedir. Burada kapsam (jenerik) kavramıyla, işletmenin kendi Pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri kastedilmektedir (Dinçer, 2013:198). Rekabetçi güç olmayı belirleyen beş temel faktör şunlardır; giriş tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin gücü, yan sanayi veya ikame firmaların varlığı, rekabetçi rakip olmak, rekabetçi rakip olma, rekabet ve iş birliğidir (Johnson vd., 2011:115-122).

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinin simultane olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Porter, 1996:65). Rekabet stratejileri, işletmenin rakiplerine göre nerede ve nasıl olduğuna ilişkin bir görüş sağlamaktır (Liao, 2005:295). Sadece bir stratejinin peşinde koşulmasının birçok tehlikeye yol açabilmektedir. Tek strateji yerine, birden fazla strateji (çoklu strateji) uygulayan işletmelerin performanslarının değerlendirildiği bir araştırmada, genel olarak çoklu strateji kullanan işletmelerin, daha üstün performans sergiledikleri tespit edilmiştir (Güleş vd., 2004:58).

Rekabet stratejileri anlayışının bütün sektörlerde uygulanamayacağı ileri sürülebilir. Rekabet stratejileri anlayışının sanayi sektörleri için geliştirildiği ve hizmet sektörüne uygulamada zorluklar olabileceği söylenebilir. Hem sektörel yapı analizi hem de jenerik stratejiler daha çok imalat sanayi sektörleri için uygun görünmektedir. Ayrıca, rekabet stratejileri, özel sektör için uygun görünmektedir. Rekabetçi olmayan kamu sektörü için uygulanabilirliğin de önemli sıkıntılar kaçınılmazdır. Her ne kadar kamunun belli alanları giderek daha rekabetçi bir ortama doğru kaymakta ve dolayısıyla rekabetçi stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktaysa da hala özel sektöre rekabetçi şartlar çok daha egemendir (Barca, 2009:45).

Burns ve Stalker (1961)'e göre rekabet stratejileri genellikle düşük maliyetli bir strateji üstlenmek için uygun görülmüştür. Farklılaşma stratejisi ise genellikle, organik daha esnek modellerle ilişkilendirilmiştir. Koşul bağımlılık teorisi, farklılaşma stratejilerinin gelişiminin genellikle yüksek derecede belirsizlik ve dinamizm ile karakterize edilen ortamlarda hâkim olduğunu ve bu stratejilerin etkili bir şekilde gelişmesinin organik bir yapının gelişmesini gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte daha az belirgin ortamlarda daha etkili olan mekanistik bir yapı, düşük maliyetli bir stratejiyi uygulamak için daha uygun olacaktır (Ortega vd., 2008:140).

J. Child (1972)'e göre yöneticiler örgütsel yapıyı kısa vadede değiştirmektense, rekabet stratejilerini seçme konusunda daha fazla takdir yetkisine sahiptirler, çünkü örgütsel değişim stratejik değişimden daha yavaştır. V.A. Govindarajan (1988) ve D. Miller (1988)'e göre düşük maliyet stratejileri genellikle mekanik yapılarla ve farklılaşma stratejileri de organik yapılarla etkilidir (Cortes vd., 2012:993-1002). Stratejik yönetim yazınında dört tip temel örgütsel strateji tipolojisinden bahsedilmiştir. Bu strateji tipolojileri (Miller, 1986:237); farklılaşma, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşmada odaklanma stratejileridir. M. Porter (1986), rekabetçi

güç analizinin, farklılaşma stratejisine öncelik vermeyi seçen örgütler üzerinde bir etkisi olduğunu kabul etmektedir.

### 3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi geniş bir hedef pazarda en tipik müşteriyi hedefleyerek lüks olmaktan ziyade ihtiyaca hitap eden bir ürün sunmayı içerir. Çünkü maliyetler, genellikle bir ürünün daha fazla standardize edilebilmesiyle azaltılabilir (Kaya, 2013:110). İşletme, maliyetlerini, rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek, mal veya hizmetlerini üretmeye ve dağıtmaya yönelik stratejiler belirler. Stratejiyi belirleyen ana tema, işletmenin toplam maliyetlerde en düşük seviyede olmasıdır. Maliyet liderliği, ekonomiklik ölçeğine sahip tesislerin kurulmasını, tecrübelerden kaynaklanan güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü gerektirir (Dinçer, 2013:200). Bir işletmenin bir endüstride düşük maliyet ile rekabet edebilmesi için özellikle ürünlerin fiyatlarına karşı piyasanın esnek olması, işletmenin ölçek ekonomisi ile tecrübe eğrilerinden yararlanması gereklidir (Kaya, 2013:111).

Tüm stratejilerde olduğu gibi, maliyet liderliği stratejisini uygulamak için işletmeler, bu stratejiyi güçlendiren bir organizasyon yapısı, yönetim kontrolleri ve telafi politikaları benimsemelidir (Barney vd., 2012:141). İş yönetim stratejisi olarak maliyet liderliği, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesine çalışır. Aksi halde, maliyet düşüklüğü kaliteyi de düşürebilir ve müşterilerin beklentileri yerine gelmeyebilir, dolayısıyla onlar için yaratılmış değer azalmış olur. Rekabetçi stratejiler, değer azaltan değil hem müşteri hem de işletme için değer yaratan stratejilerdir. Uygulamada maliyet düşürmek için ilk akla gelenler; tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini ve çalışanların yan ödemelerini azaltmaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:258).

### 3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma, ürün veya hizmetin farklılaştırılarak, alıcı tarafından eşsiz olarak algılanacak bir değer yaratılmasıdır (Efil, 2010:53). Farklılaştırma stratejisini uygulamak için izlenecek farklılaştırma ve maliyet düşürme yolları, beş grupta toplanabilir. Bunlar; kaliteye önem verme, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve sistem yenilikleri ve ayrıcalıklı yetenek desteğidir (Eren, 2013:280). Farklılaştırma stratejisi, müşteri tarafından kabul edilebilen yüksek fiyat yanında, müşterinin işletmeye veya onun ürünlerine bağlılığını da sağlamakta ve böylece sadık müşteriler yaratılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:263).

İşletmelerin, mukayeseli üstünlüklerini kullanarak, değer verdiği ve aradığı, piyasada bulunanlardan farklı özelliklere sahip mal ve hizmet üretmesi ve bu ürünleri yüksek fiyatla satarak piyasa ortalaması üzerinde bir gelir elde etmeleri, farklılaştırma stratejisidir. Düşük maliyette bir farklılaştırma stratejisi olabilir, ancak öncelikli amaç değildir. Bu konuda değer zinciri analizi yapılarak, farklılık yaratabilecek her türlü faaliyet incelenir ve rakiplere göre mukayeseli üstünlüğü sağlayacak geliştirmeler yapılır. Farklılaştırma stratejisinde, genelde bir ayrıcalık vurgulanmakta olup; işletmenin marka, tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri, kalite v.b. özellikleri gibi rakiplerinden farklı olan ayrıcalıkları, üzerine kurulan stratejilerdir (Karaoğlu, 2010:55).

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler için strateji uygulanması, işletmenin maliyetlerini düşürmeye ve verimliliğini artırmaya odaklanırken; Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir işletmenin Düşük maliyet savunucular için başarının anahtarı, en düşük genel maliyetle kaliteli strateji uygulaması, yenilik, yaratıcılık ve ürün performansı üzerine yoğunlaşmalıdır (Barney vd., 2012:166). ürünler veya hizmetler sunmaktır. Standartlaştırılmış uygulamalar yoluyla verimlilik üzerinde durulur. Farklılaştırma savunucuları için başarının anahtarı, kendileri için değerli olanı ve ödemek isteyen müşterilerin kümelerini seçmek için yüksek kaliteli ürünler sunmaktır (Olson vd., 2005:54). Maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma stratejisini uygulamak için kullanılan organizasyon yapısı, işlevsel veya U biçimli yapıda, dikey entegrasyon stratejisi uygulamak için kullanılır (Barney vd., 2012:196).

### 3.3. Odaklanma Stratejisi

Bir işletmenin ürün-pazar stratejisi, bir pazar bölümüne özel olduğunda; bir ya da daha az sayıda pazar bölümüne bir ya da daha az sayıda pazar bölümüne bir ya da sınırlı sayıda ürün pazarlandığında, bu stratejiye odak stratejisi adı verilir (Kaya, 2013:114). Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir bölümünü

seçer ve diğerlerini devre dışı bırakır. Odaklanma ya farklılaştırma ya maliyet liderliği ya da her ikisinde birden gerçekleştirilebilir (Dinçer, 2013:203).

Odaklanma stratejilerinde işletme, belli bir pazar kısmı ya da bölgesinde uzmanlaşmakta, tüm stratejik araçlarını bu odak pazara yoğunlaştırmaktadır. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu işletmeler, bölgedeki müşterilerle daha sık ve samimi ilişkiler kuracaklarından pazara nüfuz etme ve onu ele geçirme olanaklarını da artırmış olacaktır (Eren, 2013:271). Jenerik odak stratejileri üç biçimde uygulanabilir. Bu stratejiler odak-düşük maliyet, odak-farklılaştırma ve odak-düşük maliyet/farklılaştırma stratejileridir (Kaya, 2013:115).

#### **4. BÜYÜME VE GELİŞMEYE YÖNELİK STRATEJİLER**

İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken diğer taraftan büyümeye veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar. Büyüme ve gelişme stratejileri mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyüme veya yeni mamul/pazar alanlarına geçerek büyüme olarak başlıca iki grupta incelenebilir (Dinçer, 2013:204-205). İşletmeler organik büyüme, birleşme ve satın almalar, bütünleşme, farklılaşma ve uzmanlaşma gibi farklı büyüme rotaları izleyebilirler (Kourdi, 2014:101).

Büyüme stratejisi, arzulanan ve genellikle yöneticiler tarafından amaçlanan, toplumda ve paydaşlarda olumlu çağrışımlar yaratan bir temel strateji olarak işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013:198). Büyüme stratejileri göreceli olarak daha güvenli stratejilerdir, önemli riskler içermezler. Ancak, sağladıkları getirilerde oldukça sınırlıdır (Barutçugil, 2013:295). En hızlı büyüme yöntemlerinden biri satın alma ya da birleşmedir; ama bu en zor ve riskli olan yollardan biridir (Kourdi, 2014:104).

Büyüme stratejilerinin, işletme içi ve dışı büyümeye yönelik alt stratejileri vardır. İşletme içi büyüme stratejilerinden biri, işletmenin mevcut mamul veya hizmetin satışını artırarak büyümeyi amaçlayan iç büyüme stratejisi, diğeri de yeni mamul ve hizmetler geliştirerek büyümeyi amaçlayan iç büyüme stratejileri olmak üzere iki alt strateji bulunmaktadır. İşletme dışı büyüme stratejileri ise, işletmenin bir başka işletme ile birleşmesi, ya da başka bir işletmeyi satın alması veyahut işletmelerin ortak girişimler veya iş birliği yoluyla büyümesi gibi alt stratejileri söz konusudur (Karaoğlu, 2010:70). İşletme mevcut sektörde, mevcut ürün hatlarında yoğunlaşarak (yoğunlaşma stratejisi) veya başka sektörlerde, başka ürün gruplarına yatırım yaparak (çeşitlendirme stratejisi) büyümeyi seçebilir (Wheelen vd., 2012:256). İşletmeler yaşlandıkça ve süreç içerisinde ilerledikçe daha büyürler. İşletmelerin büyümesi ve olgunlaşması süreci içerisindeki aşamalar olarak çeşitlendirme ve bölüşüm modelleri ile iyi uyum gösterirler (Grinyer ve Ardekani, 1981:483).

#### **5. STRATEJİK KÜÇÜLME VE TASARRUF STRATEJİLERİ**

İşletme rekabetçiliğini kaybettiği, satışları düştüğü ve zarar etmeye başladığı zaman küçülme stratejilerini uygulamak zorunda kalır. İşletmeyi, içinde bulunduğu güç durumdan kurtarmak için etrafa bakma, mahkûm işletme, satış ve iflas/tasfiye stratejilerini uygulayabilirler (Wheelen vd., 2012:266). Küçülme, işletmenin kritik faaliyetlerini yeniden yapılandırırken operasyonel seviyelerde yararlandıkları ilave birkaç yoldur (Pearce ve Robinson, 2015:312). Küçülme (downsizing), sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir (Dinçer, 2013:225-226).

Örgütsel küçülme, ihtiyaç veya tercih nedenlerinden kaynaklanabilir. İhtiyaç kaynaklı küçülme, iç, dış ve genel çevre faktörlerinde, pazar yapılarında ve teknolojiye meydana gelen değişimler nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Oysa tercih kaynaklı küçülme, işletmenin finansal durumu iyi olsa bile gerçekleştirilen küçülmeyi ifade etmektedir (Rabin, 1999:39). Bir işletmede organizasyonel küçülme, işletmenin yönetim kademelerince işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek amacıyla alınan kararlar ve uygulamalar dizisidir. İşletmenin yöneticileri tarafından bir strateji olarak belirlenen küçülme, işletmenin işgücünü, maliyetleri ve iş süreçlerini etkilemektedir (Cameron, 1994:189).

Küçülme stratejileri, genellikle arzu edilmeyen stratejiler olup, toplum ve paydaşlar düzeyinde olumsuz çağrışımlar yapar. İşletmelerde daralma veya küçülme sadece karşılaşılan çevresel tehditler nedeni ile olmayabilir. İşletme, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek başka bir alandaki bir fırsatı kullanmak ve yatırımlarını bu alana yönlendirmek amacı ile de mevcut işlerini küçültme yoluna gidebilir. Küçülme stratejileri

arasında, genellikle üst yönetim düzeyinde uygulanan tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejilerini sayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2013:201).

Örgütsel küçülmenin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Koçel, 2005:332); maliyetleri düşürmek, Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermek, karar verme sürecini hızlandırmak, haberleşme kanallarını etkinleştirmek, verimliliği artırmak, karlılığı artırmak, sinerji sağlamak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, yeni fikirlerin gelişmesini ve uygulamasını sağlamak, çalışanları güçlendirmek, rekabet yeteneğini geliştirmek, bürokrasiyi azaltmak, müşteri hizmetlerini geliştirmek, sisteme esneklik kazandırmak.

Birçok küçülme uygulaması daha fazla maliyet ile sonuçlanmakta, tekrarlanan küçülme girişimleri, bir işletmenin hata oranını artırmaktadır. Bunun yerine işletme, gelişmiş sonuçları sadece yeniden yaratılan rekabet ortamlarıyla sonuçlanan yönetsel uygulamalardaki temel değişimler yoluyla gerçekleştirebilir. Küçülme yerine tasarruflarla maliyetleri azaltmak, yeni ürünler sunmak ya da yeni pazarlara girmek, rekabet gücünü geliştirmede benimsenebilecek diğer yollar olabilir. Hatta bir işletmenin yeni ürün ya da hizmetler için yeni pazarlar yaratma çabaları, iş gören ihtiyacını genişletecektir (Dalyan, 2013:61).

Tasarruf stratejileri, genellikle ekonomik durgunluk ve işletmenin finansal durumunun bozulduğu durumlarda kullanılır (Çomaklı, 2007:77). Tasarruf stratejileri, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin cazibesini yitirmesi, pazar pastasının küçülmesi sonucu izlenebilir. Etrafına bakma, tecrit etme, son verme ve mahkûm işletme gibi başlıca dört türde tasarruf stratejisi vardır (Eren, 2013:245).

Bu stratejiler, işletmenin finansal durumun zayıflaması ve üstünlüklerini kaybetmesi sonucunda, belirli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013:229). Tasarruf stratejisinin temelinde, maliyetlerin azaltılmaya çalışılması veya bazı işletme birimlerinin yâda bölümlerinin faaliyetlerinin daraltılması veya ortadan kaldırılması gibi yollara başvurulması işletme performansının artırılmaya çalışılması ile ilgilidir (Piest, 1994:387-395).

## 6. YENİ STRATEJİ TİPLERİ VE UYGULAMALARI

1980'li yıllara gelindiğinde artık maliyet tek başına yetersiz kalmış, kalite üstünlüğü rekabette ön plana geçmiştir. Gerek müşteri beğenisine dönük kalite, yani tasarım kalitesi, gerekse hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur. Her kesime uygun zengin ürün çeşidi, sıfır hata ile üretim, hizmet üstünlüğü gibi olgular kalite devrimini başlatmıştır. Kalite bazında rekabet maliyet ögesini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet bir arada istenmiştir. 1990'lı yıllarda bu iki boyuta bir de hız ögesi eklenmiştir (Efil, 2010:62). Rekabetçi üstünlük, rakiplerden daha hızlı harekete geçebilmek ve müşteri taleplerini daha hızlı karşılayabilmektir. Hızlı tepki verebilme yeteneği, bir işletme için rekabetin birçok boyutunda ki performansını artıran bir özelliktir (Barutçugil, 2013:262-263).

Yenilikçi stratejiler, bir işletmenin çevresinde ki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörür (Lumpkin vd., 1996:135-172). Artık günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler rekabette öne geçebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilmek için klasik anlayışlar yerine yeni yaklaşımlarla yeni stratejik davranışları benimsemektedirler. Bu çerçevede yunus stratejisi, problemlerimizi çözebilmek ve ihtiyaçlarımızı giderebilmek için bize yeni bir takım düşünce teknikleri öğretir. Köpek balığı stratejisi, ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedefleyen bir stratejidir. Köpekbalığı stratejisinde lider vasfı ön plana çıkmaktadır. Sazan balığının izlediği stratejiyi uygulayan insanlarsa sanki hiptonize olmuş, gözleri kör gibidir. Dünyada olup biten son derece önemli gerçekleri kabul etmek bir yana dursun, bu gerçeklerin farkında bile değillerdir. Sazan, köpekbalığı ve yunus balığı gibi düşünmemiz gereken zamanlar olabilir (Lynch vd., 2010:7-11).

Yunuslar organizasyon konusunda 20. ve 21. yüzyılın yegâne önemli ilkesinin 'değişim dalgası' olduğunu anlamışlardır. Değişim dalgaları ile savaşmayı öğrenmeyen ve öğrenmekten hoşlanmayan yönetici ve liderler, çılgın, kafası karışmış, yilgın hatta bazen de fazlasıyla cesaretli köpekbalığı ve sazanlarla dolu ve sürekli gerileme eğiliminde olan bu havuzda yapayalnız kalma riskindedirler (Mütercimler, 2011:588). Yunus balığı stratejisi, kesici uçlu bir elmas gibidir. Yani yunus, işin gereği ne ise onu yapar. Yunus balığı hedefine varmak için ne gerektiriyorsa onu yapar. Yunuslar, son derece mükemmel yöneticiler ve liderler olurlar; son derece stratejik ve taktik geliştirici düşünce yapıları sayesinde, tehlikeyi sezdikleri takdirde, sazanların ve köpekbalıklarının dengesini bozup dezavantajlı duruma düşürmeyi gayet iyi bilirler (Lynch vd., 2010:1-2). Stratejik düşünmede odak noktası hep kızıl denizlerin rekabete dayalı stratejileri olmuştur. Bunun bir nedeni,

kısmen şirket stratejilerinin askeri stratejilerden esinlenmiş olmasıdır. Ancak, pazar evresinin hiçbir zaman kalıcı ve sınırlı olmadığı, zaman içinde sürekli olarak mavi okyanuslar yaratıldığı görülmektedir (Barutçugil, 2013:601).

Sazanlar, kaynakların kıt olduklarına inanırlar. Daha fazlasının elinden geleceğine veya daha fazla şeylere sahip olabileceğine dair bir beklentisi yoktur. Köpekbalıkları da, kaynakların kısıtlı olduklarına inanırlar. Bunun için ne olursa olsun, en fazlasını almaya çalışırlar. Yunuslar, kıt kaynaklar olduğu kadar bolluk olduğuna da inanırlar. Her ikisine de sahip olabileceklerine inandıklarından, daha esnek hareket edebilirler ve daha azıyla veya daha fazlasıyla yetinebilirler (Lynch vd., 2010:8-12). Mavi okyanuslar, bugün var olmayan tüm sektörleri simgeler. Mavi okyanuslarda talep, savaşılmaz kazanılma yerine yaratılır. Hem karlı hem de hızlı olan geniş bir büyüme fırsatı vardır (Kim ve Mauborgne, 2013: 64). Mavi okyanus stratejisinde farklılaştırma ve düşük maliyet stratejileri ile harekete geçirilen yeniden yapılandırma stratejisi kullanılır (Kim ve Mauborgne, 2013:76).

Yunus balığının stratejisi, sonsuz bir perspektifte sonlu oyunlardan karlı çıkmak için tasarlanmış makul, kabul edilebilir bir stratejidir (Lynch vd., 2010:23). Yunuslar, önemli olan azınlığı, önemsiz çoğunluktan ayırmak gerektiğinin farkındadırlar (pareto kuralı). Önemli olanın, hayati önem taşıyan %20'ye odaklanmak olduğunu gayet iyi anlarlar (Lynch vd., 2010:109-110). Saldırgan işletme stratejileri, genellikle işletmelerin buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla, işletmelerin mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade eder (Lumpking vd., 2001: 429-451). Yunuslar, köpekbalıkları ve sazanların tam tersine, önce kendilerini olayların akışına bırakırlar ve daha sonra düzeni alt üst ederler (Lynch, 2010:235).

Savunmacı strateji, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını artırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan işletmelerin tutumunu ifade eder. Savunmacılık, işletmenin dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yöneltir (Morgan vd., 1998:1051-1073). Yunuslar kendi kendilerini düzeltirler, çünkü onlar sürekli iç gözlem yaparlar. Onların kafasında, nerede oldukları ve nereye gitmek istedikleri bilirler ve arasında ki hataları da düzeltebilecek bağlantıları kurabilirler. Sazanlar, kendilerini düzeltme gücüne zarar vermişlerdir. Köpek balıklarında, kısa dönemli bir vizyon yaratabilirler ve adım atmaya niyetlidirler, ancak bağlantıları kesme eğilimindedirler. Onların parlak ve hümanist bir vizyonu olabilir, ama nerede olduklarını ve eğer hedeflerinden saparlarsa bunu nasıl düzelteceklerini bilme yetisinden mahrumdurlar (Lynch vd., 2010:282-283).

## 7. STRATEJİ TIPLERİNİ DESTEKLEYEN İŞLETME ÖRNEKLERİ

Günümüz iş dünyası için, müşteri değeri başarının anahtarıdır. Müşterilerine gerçek bir değer sunmak bir işletmenin en önemli hedefi olmalıdır (Duchessi, 2002:81). En iyi işletmeler alana açık yüreklilikle bakar, bir dahaki sefer nasıl daha iyi yapacağını hesaplar ve yollarına devam ederler. Bu biraz dalgaların üzerinde sörf yapmak gibidir, düşebilir ve kendinizi mahcup olmuş bir vaziyette sahile doğru yüzerken bulabilirsiniz ama iyi sörfçüler o sörf tahtasının üstüne yeniden çıkar. İyi işletmeler de öyle yapar (McGrath, 2013:21).

Miles ve Snow (1978), Snow and Hrebiniak (1980), Hambrick (1983), McDaniel ve Koları (1987), McKee, Varadarajan ve Pride (1989), Smith, Guthrie ve Chen (1989) ve Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) gibi araştırmacılar, bir işletmenin iş stratejisini dört stratejik tipten biri olarak tanımlayan Miles ve Snow tipolojisini kullanarak operasyonel hale getirmişlerdir. Miles ve Snow tipolojisi, organizasyonu değişen bir çevreyle etkileşim içerisinde bütünleşmiş ve eksiksiz bir sistem olarak görmüştür. Miles ve Snow (1978) tipolojisi, yönetiminin amaçlarına göre stratejileri sınıflandırırken, stratejilerin uygulanmasını incelemek için yararlı bir temel sunmak için ileri sürülmüştür. Ayrıca Miles ve Snow tipolojisi, örgütlerin yapısı, süreçleri ve yönetim tarzı ile ilgili birçok öneri sunmuştur. Miles ve Snow (1978), işletmeleri uyguladıkları stratejilere göre, savunmacı, öncüler, analizciler ve tepkiciler olarak strateji tipolojisini açıklamışlardır (Rajaratnam ve Chonko, 1995:60-61).

İş hayatında ister CEO olsun ister bölümün şefi, her yöneticinin bir stratejisi, işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağına yönelik merkezi, entegre (bütünleşmiş) ve uzun vadeli bir yaklaşımı olması gerekir. Stratejisi olmayan işletmeler, zaman ve kaynaklarını yanlış yerlere harcayarak uzun vadede yok olma riskiyle karşı karşıya kalırlar. Aynı zamanda, eğer yöneticiler tüm kararlarını strateji diye adlandırır, o zamanda kavram kargaşası yaratır ve kendi güvenilirliklerini zedelerler (Hambrick vd., 2001:49).

Her şey değiştiği için başarı değişikliklere reaksiyon göstermedeki hıza bağlı olmaktadır. Sadece işleri doğru yapmak başarı getirmiyor; doğru işleri hızlı yapmak, hızlı şirket olmak, hiyerarşiden ve bürokrasiden

arındırılmış, çabuk karar alabilen ve müşteri odaklı organizasyon olmak gerekiyor (Capidal, 2003:2). Strateji geliştirerek hayata geçirmek isteyen işletmeler, stratejilerini başarı ile uygulayabilmek için izleyecekler yaklaşımları, sormaları gereken soruları şu şekilde sıralayabiliriz (Keskin vd., 2012:30-31);

- Neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Oraya nasıl varırız?
- Oraya vardığımızı nasıl anlarız?

İşletmelerin rekabet avantajları devam etmediğinde yâda alışagelenden daha kısa bir süre devam ettiğinde, strateji oyun kitabının değişmesi gerekir. Rekabet avantajları geçici olduğunda ki yeni strateji mantığı, nerede rekabet edileceğini, nasıl rekabet edileceğini ve nasıl kazanılacağını ve bir geçici avantajdan diğerine dalgalar üzerinde kayıp gitmeyi öğrenmiş olan işletmelerden neler öğrenebileceğimizi gösterir (McGrath, 2013:28). Yüksek performanlî işletmeler ve esnek işletmeler; inisiyatif, yaratıcılık, problem çözme, değişime açıklık gibi işgücü niteliklerine önem vermekte ve bu yetenekler için daha yüksek bir ücret ödemeyi kabul etmektedirler (Aktan vd., 2004:161).

A.T. Kearney Danışmanları, yönetim dünyasını, pek çok farklı stratejinin bulunduğu bir ‘satranç tahtasına’ benzetiyor (www.capital.com.tr, 2011). Türkiye’de ki işletme gruplarına bakıldığında, yasal olarak holding şeklinde kuruldukları görülmektedir (Buğra, 2010:63). Türkiye’de ki holdinglerin daha çok, aile işletmesi oldukları, sahiplik ve kontrolün piramit yapı ile sağlandığı görülmektedir (Orbay vd., 2006:349-363).

Migros stratejilerini, misyonu doğrultusunda, faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı çekecek müşteri memnuniyeti anlayışı ile sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzere yapılandırır. Migros için öncelikli kurumsal hedef, sürdürülebilir kârlı bir büyüme elde etmek ve grubun değerini artırmaktır (Eren, 2015:156-157). Türkiye’de ve bölgesel anlamda Migros B2B uygulaması ile detay bazda veri tuttuğu Veri Ambarı’nı tedarikçilere açarak tedarikçilerin satış ve stok yönetiminde proaktif olmasına ve yok satmaların azalmasına katkı sağlayan bir akımın öncüsü olmuştur (Dal, 2012). Migros’un ‘altın oran’ bileşenlerini aynı zamanda stratejik hedefleri olarak tarif eden büyüme, verimlilik, penetrasyon, alışveriş deneyimi yaşatmak ve farklılık oluşturmaktır. 61 yılda Migros ‘perakendede altın oran’ olarak tanımladığı dengeyi yakaladı. Migros’un yerleşik, oturmuş 4 temel stratejisi vardır; Büyüme, penetrasyon, verimlilik ve alışveriş deneyimi gibi (https://www.capital.com.tr, Migros:3).

Pegasus gibi, ‘düşük maliyetli taşımacılık’ felsefesini önemseyen işletmeler, düşük maliyet yaklaşımının sonucu olarak, düşük fiyatla, ama sınırlı yolculuk hizmetini sunarak, yolcu taşımalarına rağmen daha istikrarlı gelirlere sahip olmuşlardır. Kendilerine özgü fiyat ve doluluk oranı sistemleri sayesinde bunu gerçekleştiren bu işletmeler hem pazarda tutunmayı başarmışlar hem de sektörün daha güçlü bir yapıya ulaşmasını sağlamışlardır. Düşük maliyetli taşımacılık yapan havayolu işletmelerinin, kendilerinden önce kurulan bazı işletmelerin stratejilerine benzer stratejileri uyguladıklarını söylemek mümkündür (Karaman vd., 2007:310). İşletmeler ve süreçleri birleştirme ya da bölme yoluyla ilerlemek, operasyon içinde birbirine yakın süreçleri bir arada kullanarak kaynak yaratmak ve ayrıca birbirinden farklı süreçleri ya da uygulamaları da bölerek yönetmek konusundaki Türkiye’de en iyi örneklerden biri Pegasus’tur. Pegasus, kendi içinde birbirine yakın süreçleri birleştirerek önemli bir maliyet avantajı yakalamıştır(https://www.capital.com.tr-liderlik, 2011:2).

Gary Hamel ve C.K. Prahalad tarafından kaleme alınan, ‘Competing For The Future’ (Gelecek İçin Rekabet) kitabında, Gelecek İçin Rekabet stratejisi; gelecekte oluşacak piyasaları şimdiden anlamak, işletme kaynaklarını buna göre düzenlemek, mevcut piyasanın limitlerini zorlamak, sektörün geleceğini şekillendirmek üzere kurulu bir stratejidir. Türkiye’de, gelecek için rekabet stratejisinin başarılı temsilcileri arasında Karsan gösteriliyor. Karsan’ın, geleceğin taksisi olarak konumlandığı V1 modeli, özellikle engellilere sağladığı kolaylıkla dikkat çekmiştir. Bu modelde sembol, ulaşılabilir ve sürdürülebilirlik gibi temalar ön plana çıkmıştır (https://www.capital.com.tr-liderlik, 2011:2).

Bernd Schmitt’in ‘Big Think Strategy’ kitabında, oyunu kazanmak için şirket liderlerinin cesur ve iyi seçilmiş kararlar alması gerektiği ve bunun için de büyük düşünceleri gerektiği belirtilmiştir. Büyük düşünerek kazanmak stratejisinde, şirket liderlerinin büyük düşünmek için şirket bünyesinde yaratıcı fikirleri toplanmasının önemine değinilmiştir. Dünyada bu konuda Apple iyi örneklerden biridir. Şirket hem kendi organizasyonun içinde hem de liderinin özelinde büyük düşünmeyi başarmış örneklerden biridir. Türkiye’den ise Turkcell ve Türk Telekom son yıllardaki aksiyonlarıyla bu stratejinin iyi uygulayıcılarından olarak gösteriliyor (https://www.capital.com.tr-liderlik, 2011:2).

C.K. Prahalad ve Venkat Ramaswamy, “Rekabetin Geleceği” adlı kitaplarında; gelecekte var olacak işletmeler, müşterilerini dinleyenler arasından çıkacak demişlerdir. İki yönetim danışmanı, artık değer yaratabilmek için yeni bir sisteme ve farklı bir çerçeveye ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Tüketicisiyle ortak değer yaratma anlayışı üzerine kurulu yaklaşımlarını bir manifesto gibi ortaya atmışlardır. Onlar da tıpkı Hoppel gibi, başarının yolunun müşteriyi anlamaktan ve müşteriyle iş birliği yapmaktan geçtiği fikrini desteklemişlerdir. Türkiye’de, GSM lideri Turkcell, ihtiyaçlarını anlamak ve en doğru çözümü sunmak için abonelerini dinliyor. Her gün çağrı merkezleri aracılığıyla, web üzerinden ya da yüz yüze görüşmelerle müşterilerden ürün ve hizmetlere yönelik geri bildirimler alıyor. Bu bilgiler raporlanarak şirketin tüm ilgili bölümleri tarafından değerlendiriliyor. Bu şekilde müşteriler bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak üretim aşamasına dahil ediliyor (<https://www.capital.com.tr> - müşteri dinleme, 2005).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim, belirsizlik ortamında yol alan işletmeler için pusula işlevi görür. Stratejik yönetim araçları, işletmelerin doğru yön almaları ve hedefe ulaşmalarında, işletmeler için bir nevi navigasyon fonksiyonu görevi görür, bir yön kazandırır. Sonuç olarak, yapılan çalışmada, işletmelerin, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için, sürekli gelişme anlayışı ile stratejiler geliştirmeleri ve başarı ile uygulamaya koyabilmeleri gerektiği ortaya konulmuştur. Seçilecek strateji tipleri belirlenirken, kapsamlı iç ve dış çevre analizleri ile işletmelerin ürettiği mal ve hizmetler, rakiplerine oranla işletmenin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri, rakiplerinin ürünleri ve tepkileri de dikkate alınmalıdır. İşletmelerin faaliyette buldukları sektör ve maddi olmayan kaynakları da seçilecek strateji tiplerini etkiler. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmeleri için kaynakları ve yetenekleri ile uyumlu stratejiler belirlenmelidir.

İşletme içi sağlıklı iletişime ve her kademede eğitime önem verilmelidir. Sürekli ve olumlu geri bildirim olmalıdır. Alınan stratejik kararlar konusunda çalışanlar sürekli, doğru kanallardan bilgilendirilmeli ve geniş katılım sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim modelleri uygulanmalı ve işletme içi ve dış çevrenin sürekli analizi ve takibi, değerlendirilmesi yapılmalıdır. Sektörün kullandığı teknolojiden uzak kalınmamalıdır. Sektöre ilişkin tüm gelişmeler takip edilmelidir. Rakip davranışları ve ürünleri sürekli takip edilmeli ve proaktif olunmalıdır. Stratejik yönetim araç ve tekniklerinden, özellikle stratejik kıyaslamaya ve değişime, yenilenmeye önem verilmelidir. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir. Ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemeyiz. Vizyon ve misyon ifadelerine daha fazla önem verilmeli, kâğıt üzerinde bir formalitenin yerine getirilmesi gibi uygulanmamalıdır. İşletme stratejileri belirlenirken, birden çok alternatif oyun seçenek ağız olmalı ve seçilen stratejiler tüm işletmeye benimsetilmeli ve anlaşılması sağlanmalıdır.

İşletmeler stratejilerini maksimum etkinlik ile yerine getirebilmek için en kritik olan faaliyetlere ağırlık vermeliyimler. Bu amaçla işletmeler değer zincirleri içerisindeki bazı faaliyetlerini etkinleştirecek organizasyon yapılarını yeniden tasarlanmalıdır. Bu noktada işletmelerde seçilen ve uygulanan strateji araçları önemli bir fırsat sunar. Türkiyede ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan bazı işletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler paylaşılmıştır. Stratejik yönetim literatür taraması sonucunda stratejilerin sınıflandırılması ve uygulanan strateji tipleri ortaya konulmuştur. Ülkemizdeki uygulamadan örnekler sunulmuştur.

Tasarlanan ve gerçekleşen stratejiler arasındaki fark minimum olmalıdır. Seçilen strateji tiplerinin başarısında, strateji ile işletme yapısının uyumu önemlidir. Türkiyedeki işletme gruplarında, genelde aile şirketleri oldukları ve yasal olarak holding şeklinde örgütlendikleri görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü başarı ile uygulayabilmiş seçilen işletme örnekleri ve uyguladıkları belli başlı strateji tipleri incelenmiştir. Stratejik yönetim literatüründe Mintzberg, Miles ve Snow, Ansoff ve Porter işletmelerin seçtikleri stratejileri açıklamaya çalışan önde gelen araştırmacılarıdır. Literatürde kabul görmüş Miles ve Snow’un (1978) strateji tipolojileri olan öncüler, analizciler, savunmacılar ve tepkiciler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma genel kabul görmüş ve günümüzde de kullanılmaktadır. Ayrıca işletmelerde uygulanan stratejiler, stratejik yönetim alanında önemi korumakta ve önemli bir tartışma alanı olmayı sürdürmektedir. Bu konularda uygulamaya yönelik daha fazla çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır. İşletmelerin strateji seçiminde rehberlik etmek, mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturmak amaçlarıyla bu alana katkı sağlayacak, uygulamaya yönelik araştırmalar artırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AKGEMCI, Tahir (2013), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 3. Baskı.
- AKTAN, Coşkun Can ve VURAL, İstiklal Y. (2004), **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Ankara.
- ANDREWS, Kenneth R. (1987), **The Concept Of Corporate Strategy**, Irwin, New York, 3. Ed.
- ANSOFF, Igor H. (1987), “*Strategic Management of Technology*”, **Journal of Business Strategy**, S.7(3), ss.28-39.
- BAKOĞLU, Refika (2010), **Çağdaş Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BARCA, Mehmet (2009), “*Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*”, **ASOMEDYA**: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, S.Nisan/Mayıs/Haziran.
- BARNEY, Jay B. (1991), “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” **Journal of Management**, S.17(1), ss.99-120.
- BARNEY, Jay B. (1995), “*Looking Inside for Competitive Advantage*” **Academy of Management Executive**, S.9(4), ss.49-61.
- BARNEY, Jay B. ve HESTERLY, William S. (2012), **Strategic Management and Competitive Advantage**, Pearson, New Jersey, 4.Baskı.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2013), **Stratejik Yönetim**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BYARS, Lloyd L. (1987), **Strategic Management**, Harper & Row Publishers, New York (USA), 2. Baskı.
- BULUT, Çağrı, ALPKAN, Lütfihak ve YILMAZ, Cengiz (2009), “*Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma*”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, S.10(1), ss.1-34.
- BUĞRA, Ayşe (2010), **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 7. Baskı.
- BURNS, Tom E. ve STALKER, George M. (1961), **The Management Innovation**, Tavistock Publications, London (ENGLAND).
- CAMERON, Kim S. (1994), “*Strategies for Successful Organizational Downsizing*”, **Human Resource Management**, S.33(2), ss.189-211.
- CAPİDAL DERGİSİ (2003), “*Sabancı Son Yıllarda Biraz Yavaşlamış*”, **Celal Metin İle Röportaj**, <http://www.capital.com.tr/capital-dergi/sabancı-son-yıllarda-biraz-yavaslamis-haberdetay-1146> (Erişim Tarihi: 01.07.2018).
- CHANDLER, Alfred D. (1962), **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHILD, John (1972), “*Organizational Structure, Environment and Performance: The Role Of Strategic Choice*”, **Sociology**, S.6(1), ss.1-22.
- CORTES, Enrique C., PERTUSA-ORTEGA, Eva M. ve MOLINA-AZORIN, Jose F. (2012), “*Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications For Performance*”, **Journal of Business Research**, S.65, ss.993-1002.
- ÇOMAKLI, Şafak Ertan, EKICI, Kenan Mehmet ve ŞAHİM, Tarık Zeki (2007), **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, A-C Yayınevi, Ankara.
- DAL, Bülent (2012), “*Büyük Veri, Büyük Dert, Büyük Kazanç*”, **Retail Türkiye Dergisi**, <http://www.retailturkiye.com/bulent-dal/buyuk-veri-buyuk-dert-buyuk-kazanc> (Erişim Tarihi: 03.07.2018).
- DALYAN, Figen (2013), “*Organizasyonel Küçülme Stratejisi ve Etiğe Uygun Sonuçların Elde Edilmesine Yönelik Alternatif Strateji Örnekleri*”, **Büyütec Dergisi**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, S.Eylül-Ekim, ss.56-71.
- DESS, Gregory G. ve MILLER, Alex Miller (1996), **Strategic Management**, McGraw-Hill, New York (USA), 2. Ed.
- DİNÇER, Ömer (2013), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayım, İstanbul, 9. Baskı.

- DUCHESSI, Peter (2002), **Crafting Customer Value: The Art and Science**, Purdue University Press, Indiana.
- EFİL, İsmail (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Basım Yayın, Bursa, 7. Baskı.
- EREN, Erol (2013), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- EREN, Erol (2015), **Stratejik Yönetim Vak'aları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTUNA, Özer (2008), **Stratejik Yönetim**, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- FARJOUN, Moshe (2002), "Towards an Organic Perspective on Strategy", **Strategic Management Journal**, S.23(7), ss.561-594.
- GRANT, Robert M. ve JORDAN, Judith (2014), **Stratejinin Temelleri** (Çev. Gamze Sart), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GRINYER, Peter H. ve YASAI-ARDEKANI, Masoud (1981), "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy", **Academy of Management Journal**, S.24(3), ss.471-486.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve BÜLBÜL, Hasan (2004), **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- GOVINDARAJAN, Vijay (1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business - Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", **Academy of Management Journal**, S.31(4), ss.828-853.
- HAMBRICK, Donald C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", **The Academy of Management Journal**, S.26(4), ss.687-707.
- HAMBRICK, Donald C. ve FREDRICKSON, James W. (2001), "Are You Sure You Have A Strategy", **The Academy of Management Executive**, S.19(4), ss.48-58.
- HARRISON, S. John (2003), **Strategic Management of Resources and Relationships**, John Wiley&Sons, Inc., New York (USA).
- HAX, Arnaldo C. ve MAJLUF, Nicolas S. (1988), "The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process", **EconPapers**, S.18(3), ss.99-109.
- HOFER, Charles W. ve SCHENDEL, Dan (1978), **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Pub., Chicago (USA).
- JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard ve SCHOLLES, Kevan (2011), **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, New Jersey (USA), 9. Baskı.
- KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P. (2014), **Strateji Haritaları** (Çev. Şeyda Öztürk), Alfa Basım, İstanbul, 4. Baskı.
- KARAOĞLU, Batuhan (2010), **Stratejik Yönetim**, Etap Yayınevi, İstanbul.
- KARAMAN, Rıfat, KARGIN, Mahmut, GÜLEL, Müslüm ve KUĞU, T. Deniz (2007), "Stratejik Planlama Uygulamalarının Havayolu İşletmelerindeki İzleri", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.7(13), ss.309-323.
- KAYA, Nihat (2013), **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KAYGUSUZ, Sait Yüksel ve DOKUR, Şükrü (2009), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme**, Dora Yayınları, Bursa.
- KESKİN, Bahar ve ÇEVİK KOPER, Özlem (2012), "Türkiyeli Şirketlerin Sürdürülebilirlik Stratejileri Var mı?", **CSR Consulting Turkey (Sosyal İnovasyon Merkezi)**, S.Şubat, <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/30201220001.pdf> (Erişim Tarihi: 01.07.2018).
- KINGİR, Sait (2007), **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- KIM, W. Chan ve MAUBORGNE, Renee (2013), "Blue Ocean Strategy", **On Strategy: HBR'S 10 MUST READS** (Çev. Melis İnan), Harvard Business School Publishing Corporation - Optimist Yayıncılık, İstanbul.

- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 10. Baskı.
- KOURDI, Jeremy (2014), **İş Stratejisi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- LAUGEN, Bijorge T., BOER, Harry ve ACUR, Nuran (2006), “*The New Product Development Improvement Motives and Practices of Miles and Snow’s Prospectors, Analysers and Defenders*”, **Creativity and Innovation Management**, S.15(1), ss.85-95.
- LIAO, Yao Sheng (2005), “*Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource management*”, **Personnel Review**, S.34(3), ss.??-??.
- LUMPKIN, G. Tom ve DESS, Gregroy G. (1996), “*Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance*”, **Academy of Management Review**, S.21(1), ss.135-172.
- LUMPKIN, G.Tom ve DESS, Gregory G. (2001), “*Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*”, **Journal of Business Venturing**, S.16, ss.429-451.
- LYNCH, Dudley ve KORDIS, Paul L. (2010), **Yunusların Stratejisi** (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- MARKIDES, Costas (2004), “*What is Strategy and How Do You Know If You Have One*”, **London Business School Review**, S.15(2), ss.5-12.
- MARTIN, Roger L. (2012), **Uygulama Tuzağı**, Harvard Business Review - MESS Yayınları, İstanbul.
- MCGRATH, Rita G. (2013), “*Transient Advantage*”, **Harvard Business Review**, S.91(6), ss.62-70.
- MILES, Raymond E. ve SNOW, Charles C. (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York (USA).
- MILLER, Danny (1986), “*Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*”, **Strategic Management Journal**, S.7(3), ss.233-249.
- MILLER, Danny (1987), “*Strategy Making And Structure: Analysis And Implications For Performance*”, **Academy Of Management Journal**, S.30(1), ss.7-32.
- MILLER, Danny (1988), “*Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*”, **The Academy of Management Journal**, S.31(2), ss.280-308.
- MINTZBERG, Henry (1978), “*Patterns in Strategy Formation*”, **Management Science**, S.24(9), ss.934-948.
- MINTZBERG, Henry ve WATERS, James A. (1985), “*Of Strategies, Deliberate and Emergent*”, **Strategic Management Journal**, S.6(3), ss.257-272.
- MÜTERCİMLER, Erol (2011), **Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme**, Alfa Yayınları, İstanbul, 5. Baskı.
- MORGAN, Robert E. ve STRONG, Carolyn A. (1998), “*Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation*”, **European Journal of Marketing**, S.32, ss.1051–1073.
- OKUMUŞ, Fevzi, KOYUNCU, Mustafa ve GÜNLÜ, Ebru (2014), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- OLSON, Eric 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.
- ORBAY, Hakan ve YURTOĞLU, B. Burçin (2006), “*The Impact of Corporate Governance Structures on the Corporate Investment Performance in Turkey*”, **Corporate Governance: An International Review**, S.14(4), ss.349-363.
- ORTEGA, Eva M. Pertusa, AZORIN, J. F. Molina ve CORTES, Claver E. (2008), “*A Comparative Analysis Of The Influence That Different Fit Perspectives Have On Firm Performance*”, **Management Research**, S.6(2), ss.139-150.
- PEARCE, John A. ve ROBINSON, Richard B. (2015), **Stratejik Yönetim** (Çev. Mehmet Barca), McGraw-Hill Irwin - Nobel Yayınları, Ankara, 12. Baskı.

- PETTIGREW, Andrew M. (1977), “*Strategy Formulation As a Political Process*”, **International Studies of Management & Organization**, S.7(2), ss.78-87.
- PETTIGREW, Andrew M. ve WHIPP, Richard (1991), **Managing Change for Competitive Success**, Blackwell, Oxford.
- PFEFFER, Jeffery ve SALANCIK, Gerald R. (1974), “*The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University*”, **Administrative Science Quarterly**, S.19(4), ss.453-473.
- PIEST, Bert (1994), “*Planning Comprehensiveness and Strategy in SME’s*”, **Small Business Economics**, S.6(5), ss.387-395.
- PORTER, Michael E. (1985), **Competitive Advantage Creating & Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- PORTER, Michael E. (1986), **Competition in Global Industries**, Harvard Business Press, Boston.
- PORTER, Michael E. (1992), **The Competitive Advantage of Nations**, Macmillan Press Ltd., London.
- PORTER, Michael E. (1996), “What is Strategy”, **Harvard Business Review**, S.Nov.-Dec., ss.1-20. [https://ais.ku.edu.tr/course/17479/3\\_WhatisStrategy.pdf](https://ais.ku.edu.tr/course/17479/3_WhatisStrategy.pdf) (Erişim Tarihi: 20.08.2018).
- PORTER, Michael E. (2013), “*Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti*”, **On Strategy: HBR’S 10 MUST READS** (Çev. Melis İnan), Harvard Business School Publishing Corporation - Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- PRAHALAD, Coimbatore K. ve HAMEL, Gary (1990), “*The Core Competence Of The Corporation*”, **Harvard Business Review**, S.68(3), ss.79-81.
- RABIN, Jack (1999), “*Organizational Downsizing: An Introduction*”, **Management**, S.2(3), ss.39-43.
- RAJARATNAM, Daniel ve CHONKO, Lawrence B. (1995), “*The Effect Of Business Strategy Type On Marketing Organization Design, Product - Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, And Organization Performance*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, S.3(3), ss.60-75.
- ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary K. (2012), **Management**, Prentice-Hall, USA, 11.Baskı.
- RUMELT, Richard P. (1984), “*Toward A Strategic Theory Of The Firm*”, **In Competitive Strategic Management** (Ed. R. Lamb R), Prentice-Hall, Englewood Cliffs - New Jersey (USA), ss.556–570.
- STEENSEN, Elmer F. (2014), “*Five Types Of Organizational Strategy*”, **Scandinavian Journal of Management**, S.30, ss.266-281.
- TEECE, David J., PISANO, Gary ve SHUEN, Amy (1997), “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, S.18(7), ss.509-533.
- TULGA, Şahin S. (2015), “*Yüksek Performanslı ve Sürdürülebilir İş Stratejisi Tasarlamak*”, **Harvard Business Review**, S.Nisan, ss.104-117.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2013), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, İstanbul, 7. Baskı.
- WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, J. David (2012), **Strategic Management And Business Policy**, Upper Saddle River, N.J., Pearson, 13. Baskı.
- <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/migrosun-yeni-plani?sayfa=3>, (Erişim Tarihi: 11.07.2018).
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/16-efsane-stratejilerin-en-iyisi?sayfa=2>, Nisan 2011, (Erişim Tarihi: 11.07.2018).
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/16-efsane-stratejilerin-en-iyisi?sayfa=3>, Nisan 2011, (Erişim Tarihi: 11.07.2018).
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/musteriyi-dinleyip-para-kazaniyorlar>, Mayıs 2005, (Erişim Tarihi: 11.07.2018).