

## İşletmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının, Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarına Etkileri

*The Effects of Strategic Management Practices on Businesses' Competitive Advantage*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarına ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına olan etkilerinin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırma sorusu, işletmelerin stratejik yönetim uygulamaları, rekabet üstünlüğü sağlamalarını etkileri mi? şeklinde belirlenmiştir. İşletmeler, stratejik yönetim sürecine eskisinden çok daha fazla değer vermekte ve bu kapsamda stratejik yönetim araçları ile tekniklerini daha yaygın bir şekilde kullanmaktadır. Dinamik çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda, uygun stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin örgüt yapılarıyla uyumlu hale getirilmesi ve aynı zamanda esnek örgüt yapılarına sahip olunması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını korumaları açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin belirledikleri stratejileri yönetebilmesi, rekabet avantajı sağlamaları ve sürdürülebilirliklerini güvence altına almaları açısından önemlidir. Strateji, odaklanmayı, dolayısıyla bilinçli bir seçim yapmayı gerektirir. Bu seçim süreci, bazı hedeflerin diğerlerinin önceliği doğrultusunda elenmesi anlamına gelmektedir. Bu adımı başarıyla gerçekleştiremeyen işletmelerde belirlenen strateji genellikle zayıf kalmakta ve istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bir işletme, tercih ettiği stratejiyi uygulayarak müşterilere üstün değer sunduğunda ve rakipler bu değeri taklit edemeyip, bunu maliyet açısından imkânsız bulduğunda güçlü bir rekabet avantajı elde edilmektedir.

Bu çalışmanın yöntemi “Niteliksel, Yarı Sistematik Tümdengelim” olarak belirlenmiş; bu kapsamda çalışmanın hazırlanmasında konu ile ilgili makaleler, tezler, internet kaynakları ve diğer yazılı kaynaklardan yararlanılmış, özellikle içerik benzerliği olan daha önce yapılan araştırmaların sonuçları dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Tümdengelim yöntemi için öncelikle içerik benzerliği olan çalışmalarla ilgili tarama yapılarak, konu ile ilgili olan görüşler objektif ve sistematik bir şekilde raporlanmıştır. Süre sınırlılığı kapsamında bu çalışma 4 ayda tamamlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda işletmelerin stratejik yönetimi uygulamalarının, rekabette üstünlük sağlamalarına önemli etkileri yaptığı gözlemlenmiştir, ayrıca rakip işletmelerin taklit edemeyeceği yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesinin işletmelere rekabette önemli üstünlükler sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan incelemeler sonucunda, temel işletme değerlerinin benimsemesinin, ortak işletme kültürünün oluşturmasının, stratejik yönetim bilincinin oluşturmasının, amaç, misyon ve vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirmesinin, müşteri merkezli hizmet anlayışı uygulamalarının, örgütsel öğrenmenin desteklenmesinin; çalışanların performansını ve işletmelerin rekabet gücünü artırdığı belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Vizyon, Misyon, Stratejik Yönetim, Küreselleşme, Rekabet Üstünlüğü, Sürdürülebilirlik .

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of strategic management practices on businesses and their ability to achieve competitive advantage. In this context, the research question has been defined as: do strategic management practices affect businesses' ability to achieve competitive advantage? Businesses now place much greater value on the strategic management process and, in this context, use strategic management tools and techniques more widely. In an environment where dynamic conditions change rapidly, determining appropriate strategies, aligning these strategies with organizational structures, and at the same time having flexible organizational structures is important for businesses to maintain their sustainable competitive advantage. Therefore, it is important for businesses to be able to manage the strategies they have determined, gain a competitive advantage, and ensure their sustainability. Strategy requires focus and, consequently, conscious choice. This selection process means that some goals are eliminated in favor of others. Businesses that fail to successfully complete this step often end up with weak strategies that can lead to undesirable outcomes. When a business implements its chosen strategy to deliver superior value to customers, and competitors are unable to replicate this value or find it impossible to do so in terms of cost, a strong competitive advantage is achieved.

The method of this study was determined as “Qualitative, Semi-Systematic Deduction”; within this scope, articles, theses, internet sources, and other written sources related to the subject were used in the preparation of the study, and comparisons were made, particularly taking into account the results of previous studies with similar content. For the deductive reasoning method, a search was first conducted for studies with similar content, and the views related to the subject were reported objectively and systematically. Within the time constraints, this study was completed in 4 months. The results of the study showed that the implementation of strategic management practices by companies has a significant impact on their competitive advantage. It was also concluded that the production of new products and services that cannot be imitated by competitors provides companies with significant competitive advantages. Furthermore, the reviews revealed that embracing core business values, establishing a shared corporate culture, fostering strategic management awareness, developing goals, mission, and vision together with employees, implementing customer-centric service practices, and supporting organizational learning increase employee performance and the competitiveness of businesses.

**Keywords:** Vision, Mission, Strategic Management, Competitive Advantage, Sustainability .

Adem Yazır <sup>1</sup> 

**How to Cite This Article**  
Yazır, A. (2025). “İşletmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının, Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarına Etkileri”, International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:10, Issue:6; pp:588-601. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18078144>

Arrival: 09 November 2025  
Published: 28 December 2025

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Gör. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

## GİRİŞ

Bu çalışma işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarına ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına yönelik konuları kapsamaktadır. Dünya genelinde küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, yeni pazarların ortaya çıkması ve müşteri beklentilerindeki değişiklikler gibi sebeplerle rekabet her geçen gün artmaktadır. Bu durum karşısında kuruluşlar, stratejik düşünmeye ve yönetim ile karar alma süreçlerine, eskisinden daha fazla dikkat etme gereği duymaktadır (Çelik vd., 2018: 584). Bu durumda eski yöntemlerin artık işe yaramadığı bir dönemde, rekabet gücünü elde etmek isteyen yöneticiler, kuruluşları geleneksel strateji anlayışından uzaklaştırarak yeni ve zor koşullarda yol gösterecek yaklaşımların arayışına girmişlerdir (Papatya, 2017: 2)..

*Stratejik yönetim*, işletmelerin kaynaklarını ve faaliyet gösterdikleri çevreyi nasıl yönettiklerini ortaya koyan karmaşık bir süreçtir. Bu disiplin, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla departmanlar arası kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini hem bir sanat hem de bir bilim olarak ele almaktadır (David & David, 2017: 33). Diğer bir ifadeyle *stratejik yönetim*; pazar imkanlarını belirlemek, denemek ve zaman içinde kalıcı bir rekabet avantajı sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram bir işletmenin rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürülebilmek amacıyla gerçekleştirdiği hizmetleri, aldığı kararları ve uyguladığı eylemleri kapsamaktadır. Bu aşamalar; ilk olarak, işletmenin hem iç hem de dış çevrelerinin yanı sıra vizyon, misyon ile stratejik hedeflerinin analizidir. İkinci aşama ise rakiplerin neden daha üstün performans sergilediğini anlamaya yönelik bir inceleme sürecidir (Dess vd., 2021: 45). İşletmelerin daha üstün performans yönetiminde önemli bir rol oynayan *stratejik yönetim süreci*, strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içeren bir yaklaşımdır. Rekabet gücü kavramı ise kuruluşların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle ve daha kaliteli ürünler sunabilmesi veya ürün ve hizmetlerin çekiciliği gibi rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurları barındırması anlamına gelmektedir (Ada vd., 2008: 55).

Strateji oluşturma süreci genellikle iki temel aşamada gerçekleşmektedir, bunlardan ilki temel stratejiler olup, bu kategoride büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler yer almaktadır. İkincisi ise alt stratejiler olup, bunlar yatay-dikey, aktif-pasif ve bağımlı-bağımsız stratejiler şeklinde gruplandırılmaktadır. Strateji oluşturma, stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biridir. Bu evre, uygulama sürecine en yakın olduğu için işletmenin geleceği açısından büyük bir değere sahiptir. Amaçların belirlenmesi sürecinde, işletmeye uygun stratejilerin saptanması bu aşamada gerçekleştirilmektedir. (Karagöz, 2016: 53). Rekabet gücü, bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi ve geleceğe dönük hazırlık düzeyini ölçen önemli bir kriterdir. Küresel ölçek dikkate alındığında, kuruluşlar ve ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalar bu gücün belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, ekonomik olarak güçlü olmak, genellikle rekabet gücünün yüksek olmasını sağlayan temel unsurlardan birisidir. Ekonomik açıdan güçlü olan işletmeler, yabancı sermaye ve ihracat konusunda rakiplerini geride bırakacak potansiyele sahiptir (Rosseler, 2007: 21).

*Yöntemi olarak* bu çalışmada, stratejik yönetim uygulamalarının rekabet avantajı üzerindeki etkileri, nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İşletmelerin en önemli bileşeni olan insan unsuru, toplumsal bir varlık olarak devamlı şekilde psikolojik süreçlerden geçmekte, çok çeşitli iletişim biçimlerine açık olmakta ve bu karmaşık yapının, nicel verilerle kapsamlı analiz edilmesinin zorluğu nedeniyle, araştırmanın nitel bir yöntemle gerçekleştirilmesine karar verilmiştir (Baltacı, 2019: 368). Nicel yöntem, kişinin kendi yeteneklerini tanıması, sosyal yapının karmaşıklığını analiz etmesi ve yaşadığı deneyimlerden elde ettiği bilgileri yorumlaması bakımından bir bilgi oluşturma süreci olarak görülmektedir (Starks & Brown, 1996: 1374 ). Nitel analizler, aktif bir varlık olan kişilerin duygu, düşünce, iletişim biçimi, ilişkiler ve dış etkilere karşı verdiği tepkileri derinlemesine kavranmasını hedeflemektedirler (Eysenbach & Köhler, 2002: 577). Nitel incelemelerde, araştırmacı daha uyumlu ve değişken bir ortamda çalışarak keşifçi bir tutum sergilemektedir. Bu açıdan nitel araştırma, bilgi toplamının daha güç olduğu konularda derinlemesine inceleme yapmak için etkili ve yararlı bir yöntem olarak dikkat çekmektedir (Bengtsson, 2016: 8).

Araştırma sürecinde verilerin toplanmasına ilişkin aşamada, 10 Ağustos 2025 tarihli Google Akademik tabanı kapsamında bir tarama yapılmıştır. Google akademik sistemi, sosyal bilimler alanında çok daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Cebeci, 2021). Araştırmada yer alan çalışmaların tarama kapsamında yarılanılan anahtar kelimeleri; “Vizyon”, “Misyon”, “Stratejik Yönetim”, “Küreselleşme”, “Rekabet Üstünlüğü”, “Sürdürülebilirlik” şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışmanı kavramsal modeli;- stratejik yönetim → rekabet avantajı → sürdürülebilirlik şeklinde belirlenmiştir. Tarama süreci 10 Ağustos 2025 ile 02 Ekim 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Buna göre, analize dahil olma şartları; çalışmanın tam metnine erişim sağlanabiliyor olmasıdır. Araştırmaya dahil etmeme kriterleri ise; deneysel olmayan araştırma yöntemleri, olgu sunumları, meta incelemeler, editöryal yazılar, kısa anket çalışmaları ve tekrarlayan çalışmalardır.

İşletme stratejileri yöneticilerinin işletmenin rakiplerini geçmek ve yüksek kârlılık sağlamak amacıyla uyguladığı adımlar bütünüdür (Gamble, vd., 2019: 2). Bu doğrultuda stratejik yönetim, işletmelerin sürekli değişen koşullara uyum sağlama ve faaliyetleri amaçlar doğrultusunda belirlediği taktik ve uygulamaları kapsamaktadır. İşletmeler,

müşteri beklentilerine yanıt verebilmek, rekabette başarılı olmak ve maliyet kontrolü sağlayarak verimliliği artırmak için stratejik yönetim faaliyetini başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarının, rekabet üstünlüğü sağlamalarına yönelik olarak yapılan bu bilimsel çalışmanın kurumlara ve işletmelerin başarısına, verimliliğine, kârlılığına ve sürekliliğini önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

## STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, örgütlerin veya işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirmelerine olanak tanıyan ve aynı zamanda rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük elde etmelerini sağlayan işletme faaliyetlerini içeren bir yönetim yaklaşımını temsil etmektedir (Eren & Özdemirci, 2018: 10). Dolayısıyla stratejik yönetim, organizasyonun her seviyesindeki yöneticilerin stratejik amaç ve stratejiler oluşturup uygulama sürecine dahil olmasını sağlamaktadır. Bu süreç, stratejik planlamayı ve stratejik yönetimi tek bir çatı altında birleştirir. Stratejik planlama, yöneticileri yalnızca kısa vadeli taktiksel ve operasyonel hususlarda değil, aynı zamanda uzun vadeye odaklanmaya ve dış çevreyi dikkate alarak stratejik düşünmeye teşvik etmektedir (Bateman & Snell, 2004: 22).

Strateji oluşturma, bir kuruluşun kendi vizyonunu ve gelecekteki hedefteki konumunu netleştirmesini kapsamaktadır. Bu yönetsel yaklaşım, işletmenin geleceğiyle ilgili olduğundan, belirsizlik ve karmaşıklık gibi faktörleri de içermekte ve ayrıca yaratıcı, yenilikçi ve temel çevresel değerlere dayalı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu süreçte, organizasyonun yapısı, insan kaynakları, sistemleri ve kültürel ilkeler arasındaki ilişkiler ve etkileşimler titizlikle analiz edilmelidir. Bir organizasyonun başarısı, bu kriterler arasında sağlanan uyuma bağlıdır (Ekşi, 2009: 165). Bu bağlamda işletmelerde belirlenen kurumsal stratejiler kapsamında, üst düzey yöneticilerin örgütün amacı ve hedeflerini tanımlayıp bu hedeflere ulaşmak için stratejik bir yol planı oluşturmaları beklenmektedir. Bu yöneticiler, aldıkları kararlar ve geleceğe dönük pozisyonlandırma stratejileri ile kaynak tahsisi, örgüt kültürü gibi pek çok kritik konuya odaklanmak durumundadır. Üst yönetim tarafından belirlenip uygulanan bu tür stratejik kararlar, kurumsal düzeyde stratejiler olarak adlandırılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Stratejik yönetim uygulamaları, kuruluşların uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmek için rekabet avantajı elde etmeyi ve normalden daha fazla kar sağlamayı hedefleyen çabaları ve faaliyetleri kapsamaktadır (Okumuş vd, 2014: 323).

Günümüzde işletmeler, değişen rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve finansal hedeflerine ulaşabilmek için stratejik yönetim tekniklerinden faydalanmak zorundadır. Stratejik yönetim, yapısı itibariyle uzun vadeli planlamayı kapsamakta ve rekabetçi piyasada düşük maliyet, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, stratejik maliyet yönetimi ve marka değerlendirme gibi uygulamalarla rekabet avantajı elde etmeyi mümkün kılmaktadır. Rekabetin sürekli değiştiği piyasada işletmeler, kendi stratejilerini doğrultusunda muhasebe ve maliyet hesaplama birimlerinde finansal ve finansal olmayan verileri detaylı bir şekilde incelemektedir. Bu bağlamda, stratejik yönetim muhasebesi, işletmeler için giderek daha fazla önem kazanan bir alan haline gelmiştir (Şener & Dirlik, 2012: 93).

**Tablo 1:** Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Rekabet Üstünlüğü Sağlanmasına Etkileri Bakımından Literatür İncelemesi

| SIRA | YAZAR                                              | YIL  | BAŞLIK                                                                                                    | ANAHTAR KELİMELELER                                                                | SONUÇ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Murat Türk, Ergün Kara                             | 2018 | “Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”                | “Lider Yönetici”, “İnovasyon Algısı”, “Performans”                                 | Bu çalışmanın temel amacı, turizm sektöründe görev yapan genç lider yöneticilerin reformcu bakış açısının mevcut durumunu değerlendirmek ve bu doğrultuda işletmelerin tüm birimlerinde yönetici pozisyonunda bulunan orta ve üst seviyedeki genç personelin inovasyon algılarını incelemektir. Gerçekleştirilen araştırma ile bu alandaki sorunların tespit edilip analiz edilmesi hedeflenmekte ve elde edilen verilerin ilgili işletmelere ve akademik literatüre katkı sağlaması öngörülmektedir (Türk & Kara, 2018: 108).                                                                                                                                                                                       |
| 2    | Aykut KARAKAYA, Seymur AĞAZADE, Selçuk PERÇİN      | 2018 | “Türk İmalat Sanayinde Performans, İnovasyon ve Rekabet Arasındaki İlişki”                                | “İmalat Sanayi”, “İnovasyon”, “Rekabet”                                            | Bu çalışmada Türk İmalat Sektöründe yenilikçilik, rekabet ve performans düzeyleri ile rekabetin yoğunluğu, inovasyon ve teknoloji yoğunluğunun performans üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Türk İmalat Sektörü dalgalı bir performansa sahipken, Ar-Ge yatırımları giderek artmaktadır; rekabet yapısı düşük seviyelerde kalmaya rağmen ilerlemektedir. Üretim teknolojisinin ise genellikle düşük ve orta düzeyde yoğunluk göstermekte olduğu belirlenmiştir (Karakaya vd., 2018: 54).                                                                                                                                                                                               |
| 3    | Bülent YILDIZ, Behzat SAYIN                        | 2019 | “Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü” | “Süreç Yönetimi”, “Ürün İnovasyonu”, “Rekabet”                                     | Tekstil sektöründe görülen yüksek rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin rekabetçiliklerini arttırmak amacıyla süreç yönetimine ve ürün inovasyonuna büyük önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, süreç yönetiminin ürün yenilik performansının üzerindeki etkisinde rekabet etkileşiminin rolü incelenmiştir. Yapılan incelemelerin sonucunda; süreç yönetimi ile rekabet yoğunluğunun ürün yenilik performansını olumlu bir biçimde anlamlı ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Düzenleyici etki analizleri neticesinde ise, süreç yönetiminin ürün yenilik performansı üzerinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir (Yıldız & Sayın, 2019: 575).                               |
| 4    | Abdullah GOKTAŞ                                    | 2019 | “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik Yönetiminin Rolü”             | “Sürdürülebilirlik”, “Rekabet Avantajı”, “Yenilik Yönetimi”                        | Bu çalışma, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi amacıyla Michael E. Porter’ın genel rekabet stratejileri ile yenilik yönetiminin etkilerini değerlendirmeye yöneliktir. Ayrıca, örgütün iç kaynak ve yetenekleriyle dış çevresinin sunduğu imkân ve tehditler arasında kurduğu dengeyi ele alan ve işletmelere bütünsel bir yapı kazandıran kaynak temelli teori temel alınmıştır. Örgütlerin bu yoğun rekabet ortamında, stratejik girişimler yaparak ve yenilik yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefledikleri belirtilmektedir. Bu bağlamda araştırma, ISO’ya kayıtlı 126 örgütsel işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir (Abdullah, 2019: 32). |
| 5    | Batın Latif AYLAĞ, Yaşanur KAYIKCI, Mehmet Ali TAŞ | 2020 | “Türkiye’de Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dijital Trendlerinin İncelenmesi”          | “Lojistik”, “Tedank Zinciri”, “Dijitalleşme”, “Nesnelerin İnterneti”, “Büyük Veri” | Bu araştırma, Endüstri 4.0’ın getirdiği değişikliklerin Türkiye’deki lojistik sektöründe ortaya çıkardığı eğilimleri incelemektedir. Yapılan literatür taramasında, röportajların değerlendirilmesi ve teknoloji, lojistik, hizmet ve IT tedarikinin yanı sıra perakende gibi çeşitli alanlardan 65 işletmenin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışmasının analizi sonucunda, 2017 yılından itibaren Türkiye lojistik alanındaki eğilimlerin Supergrid Lojistik, Robotik- Otomasyon, Otonom Lojistik, Nesnelerin İnterneti, Büyük Veri, Bulut Lojistik ve e-ticaret olarak sıralanabileceği sonucuna varıldığı bildirilmektedir (Aylak vd., 2020: 98).                                                           |

Bir işletmenin strateji oluşturma sürecinde, sektördeki rakipler, müşteriler, dağıtıcılar ve tedarikçiler kritik unsurlar arasında yer alırlar. Bunun yanı sıra, işletmenin politik, ekonomik, demografik, sosyo-kültürel, hukuki ve global çevresi de analiz edilmesi gereken diğer alanları oluşturmaktadır. Rekabet stratejisinin temelinde ise bir işletmenin çevresiyle doğru şekilde ilişkilendirilmesi yer almaktadır (Porter, 2003: 3). Bir işletmede belirlenen amaçlar, yapılan işlerin neden gerçekleştirildiğini ve bu işlerden beklenen sonuçların neler olduğunu açıklamaktadır. Bu bağlamda, stratejik amaçlar işletmenin genel olarak ulaşmak istediği noktayı ortaya koymaktadır. Stratejik amaçları belirleme süreci, işletme kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı, önceliklerin açık şekilde tanımlanması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesini içeren kritik bir aşama şeklinde görülmektedir. Genellikle müşteri memnuniyeti, finansal kazançlar, büyüme, kârlılık, kaynakların verimli kullanımı, pazar payı ve teknoloji entegrasyonu gibi unsurları kapsadığı bilinmektedir (Kılıç & Erkan, 2006: 82).

**Tablo 2:.. Stratejik Yönetim Süreci**

| Neredeyiz?                                  | Durum Analizi                      | İç Değerlendirme Dış Değerlendirme Piyasa Analizi Bilgilerin Toplanarak Kritik Konuların                           |
|---------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nereye Ulaşmak İstiyoruz?                   | Vizyon                             | Arzu Edilen Gelecek                                                                                                |
|                                             | Misyon ve İlkeler                  | Organizasyonun Varoluş Gerekçesi Temel İlkeler                                                                     |
|                                             | Stratejik Amaçlar ve Hedefler      | Stratejik Hedeflerin Belirlenerek Stratejik Kararların Alınması Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler            |
| G-itmek İstedğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz? | Faaliyetler ve Projeler            | Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Operasyonel Plan Oluşturulması Gerekli Değişikliklerin Planla Uyumlaştırılması |
| Takip ve Değerlendirme                      | İzleme                             | Raporlama Karşılaştırma                                                                                            |
|                                             | Değerlendirme ve Performans Ölçümü | Geri besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Performans Yönetimi                          |

Kaynak: DPT, 2003, s.6.

Tablo 2 incelendiğinde stratejik yönetim sürecinde aşamalar, durum analizi, vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar, faaliyetler, projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü şeklinde sıralanmaktadır.

### Durum Analizi

Durum analizi, bir kuruluşun stratejik konumunu incelemek için kullanılan hem basit hem de etkili bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Kuruluşun iç çevresinden gelen güçlü ve zayıf yönler ile dış çevresinden gelen fırsatlar ve tehditlerin belirlenip değerlendirilmesiyle birlikte durum analizi çalışmaları başlatılmaktadır. Bu analiz tekniği hem kuruluşun iç durumunu değerlendirmede hem de dış çevre koşullarını ele almada kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, durum analizi, işletmenin güçlü veya zayıf yanlarını belirleyip dış ortamdan gelen fırsatların veya tehditlerin değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Hussey 2002: 43). Stratejik yönetim ve planlama süreci, durum analizi ile başlamakta ve bu aşamada "Neredeyiz?" sorusuna yanıt aranmaktadır. Geleceğe dair hedefler, amaçlar ve stratejiler geliştirebilmek adına kuruluşun öncelikle mevcut kaynaklarını ve eksikliklerini belirlemesi, bunun yanında dış çevrede gerçekleşebilecek olumlu veya olumsuz gelişmeleri dikkate alması gerekmektedir. Durum analizi etkin bir şekilde yapıldığında, kuruluş hem kendi yapısını hem de çevresini daha iyi analiz edilebilir. Bu süreçte çevrenin analiz edilmesi önemli olup, çevre, sürekli değişim içinde olduğundan, bu değişimler kuruluşları da değişime zorlamaktadır. Bu nedenle geleceğin doğru şekilde öngörülebilmesi için çevresel koşullarının detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir (Gül & Kırılmaz, 2013: 118).

### Vizyon

Vizyon; basit bir şekilde anlaşılır, kalıcı, olumlu, teşvik edici, yaratıcı yönleri olan; cazip, zorlu bir hedef belirleyen ve geleceği düşünerek oluşturulmuş olmalıdır. Araştırmalar, vizyona sahip olan kuruluşların, vizyonu bulunmayanlara göre daha fazla başarıya ulaştığını göstermektedir. İşletmelerin bulundukları sektörlerden müşteri türüne, vizyonlarına ve işletme felsefelerine kadar birçok farklılık bulunduğu için, stratejik planlama süreçlerinde de çeşitlilikler ortaya çıkmaktadır (Henry, 2008: 11). Bir işletmenin başarılı olabilmesi için yöneticilere ilham veren vizyonun etkili olabilmesi, tüm çalışanların mevcut vizyonu benimsemesiyle mümkündür. Bir işletmenin hedeflerini ifade eden vizyon tabiri; "nereye ulaşmak istiyoruz?" gibi sorulara yanıt aramakta ve işletmenin izlediği yol, benimsediği piyasa konumu ve geliştirmeyi planladığı becerileri içermektedir. Vizyon, geleceği öngörme yetisi olarak da bilinmekte ve nasıl bir kuruluş oluşturulacağına dair fikirleri yansıtmaktadır. Vizyon sahibi bir işletme, geleceğini şekillendirerek, oradaki yerini belirler (Oruç & Zengin, 2015: 36). Bir kuruluşun ileride ulaşmak istediği hale dair bir tanım olan vizyon, gelecekte istenen konumun saptanmasını sağlamakta ve işletmelerin sürdürülebilirliğini destekleyecek planlar geliştirmelerine de yol göstermektedir (Ülgen & Mirze, 2016: 69).

### Misyon

Misyon, bir kuruluşun kimliği ve amacı doğrultusunda, yapılan işlerin niteliğini, faaliyet gösterilen sektörü, sunulan hizmetleri ve hedeflenen müşteri kitlesini açık bir şekilde tanımlamaktadır. Bununla birlikte, ihtiyaç duyulan teknolojiyi ve kuruluşun yaklaşımını ortaya koyarak, yönetim stratejisinin somut bir çerçeveye oturmasına yardımcı olarak uygulama süreçlerinde yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Üst yönetim ve planlama ekibinin iş birliğiyle tanımlanan misyon, kuruluşun varoluş nedenini temsil ederek uzun vadeli hedefler doğrultusunda rehberlik etmektedir. Etkili bir misyon, müşterilerden ürün veya hizmetlere, teknolojiye, lokasyona, değerlerden toplumsal

imaja ve öz kimliğe kadar geniş bir kapsamda ele alınmalıdır. Ayrıca kuruluşun temsil ettiği değerleri, ulaşmayı amaçladığı hedefleri ve vizyonunu net biçimde tanımlamalı; olası riskleri minimize ederek yenilikçi büyümeyi teşvik etmeli ve rekabetçi avantaj sağlayarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda motive edici ve ilham verici olarak, çalışanları ve paydaşları harekete geçirmelidir (Murat & Bağdigen, 2008: 84). Her işletme değişik görevler için kurulmuş olsa da misyonunun belirlenmesi o kuruluş için son derece önemlidir. Çünkü misyon, o işletmenin neden var olduğunu göstermekte ve uzun vadede hangi görevleri üstleneceği, belirlenen misyona göre değerlendirilmektedir. Misyon, bir kuruluş için "neden buradayız" sorusuna bir cevaptır (Akgemci & Güleş, 2009: 13).

### Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için belirlediği kararları ifade etmektedir. Kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm örgütlerin stratejik yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilmesi, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin stratejik kararlar alması ve uygulaması, bir bütün olarak hareket etmesi; büyüme ya da küçülme sürecini yönetmesi, mevcut durumunu koruması ve önemli konularda tutum geliştirebilmesi için tasarladığı stratejiler, temel stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Her bir stratejik hedef için, bunların gerçekleştirilebilmesi adına hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak eylem planları ile projeler hazırlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2010: 26). Dolayısıyla stratejik yönetimin amacı, kaynakları ve süreçleri bir araya getirerek uzun vadeli hedeflere ulaşmayı sağlamaktır. Bu yönetim biçiminde ana kavram gelecek olup, kamu sektörü, özel sektör ile kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi sivil toplum örgütlerinde, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların tespit edilmesine yardımcı olan bir yönetim tekniği olarak işlev görmektedir (Özer, 2015: 75).

### Planlar

Stratejik planlama, bir kurumun çevresinin ve dış paydaşlarının taleplerine bağlı olarak, o işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini incelemek, paydaşlarını tanımlamak, stratejiler geliştirmek ve problemlerin yönetimini içeren sistematik bir yöntemdir. Bu süreç, bir sorunun çözümü veya yeni fırsatlar yaratma durumlarında, "ne yapılmalı, nasıl yapılmalı, ne ile gerçekleştirilmeli ve ne zaman yapılmalı" şeklinde dört önemli unsuru bir araya getiren eyleme yönelik bir yöntemdir (Van Ravensway & Hamlin, 2015: 56). Strateji, arzulan ve istenilen sonuçlara erişmeyi hedeflediği için bir "plan" biçiminde değerlendirilebilir. Ancak stratejiyi plandan ayıran en belirgin özellik, daha dinamik ve hareketli olması nedeniyle işletmelerin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlere, özellikle rakip işletmelerin faaliyetlerine dikkat edilmesini gerekli kılmaktadır. Strateji belirleme sürecinde, işletmenin hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda yapılan çevre analizine ilave olarak, rakip işletmelerin faaliyetleri ve bunların strateji oluşturulan hedeflere olan potansiyel etkileri de dikkate alınarak planlama sürecine eklenmelidir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Stratejik yönetim olgusunun henüz gelişmediği dönemlerde dahi stratejik planlamanın kurumlar açısından önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2020: 16).

### Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme stratejik yönetimin merkezinde yer alarak, örgütlerde ölçme, denetleme, bütçeleme, motivasyon, terfi, gelişim ve öğrenme gibi temel unsurları doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin yönetiminde; genel yönetim, toplam kalite yönetimi, davranışsal yaklaşım, stratejik yönetim, performans ölçümü ve performans yönetimi, iş süreçleri önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler başarıya ulaşabilmek için bilimsel temellere dayalı özgün sistemler geliştirerek ya da başarı düzeyini ölçebilecek kendi performans kriterlerini tanımlayarak bir çerçeve oluşturmaktadır (Altın, vd., 2018: 4). Performans değerlendirme oluşumları, çalışanların belirli bir zaman dilimindeki gerçek durumlarını, işteki verimliliklerini, tutum ve davranışlarını, etik durumlarını, kişisel niteliklerini ve kurumun başarısına desteklerini ölçen ve gelecekteki gelişim olanaklarını belirleyen çalışmalar içermektedir. Fakat insanların karmaşık psikolojik durumu ve sonsuz yaratıcılık kapasitesi, onları değerlendirmeyi zor hale getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 41). Performans yönetimi, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini içeren bir dizi uygulamadır. Bu süreç, performansın hangi ölçütlere göre, kimler tarafından ve nasıl değerlendirileceği gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, hedeflenen performans ile elde edilen performans arasındaki farkların tespit edilmesi, bu farklılıkların nedenlerinin belirlenmesi ve düzeltici tedbirlerin alınması ile birlikte, performans değerlendirmesi sonuçlarına dayanarak performansın nasıl geliştirileceğini belirleyen çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2016: 467).

### STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA İLİŞKİSİ

İşletmelerin etkili rekabet stratejileri geliştirerek bunlara uygun şekilde hareket etmeleri, farklı pazarlarda sürdürülebilir bir varlık gösterebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için ürün, maliyet, yeni ürün gelişimi, kalite, ölçek ekonomileri, piyasa yapıları ve teknolojik farklılıklar gibi unsurların her biri rekabet üstünlüğü oluşturma sürecinde dikkate alınması gerekmektedir (Porter, 1985: 35). İşletmenin rutin işleyişine

uygun olarak, faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerine karşı nasıl bir yol izleyeceği ve rekabet esnasında hangi unsurlara özen göstermesi gerektiği gibi hususlar, rekabet stratejilerinin bir parçasıdır. Rekabet stratejileri sayesinde işletme, hem müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamakta hem de işletme adına fark yaratan adımlar atabilmektedir (Ercan & Köksal, 2013: 20).

Bir işletmenin, rakipler tarafından uygulanmamış ve değer oluşturan bir stratejiyi hayata geçirmeleri durumunda rekabet avantajı elde edilmektedir (Jones vd., 2018: 371). Bununla birlikte, bir işletmenin benimsediği değer yaratıcı stratejinin mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilememesi, bu işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajına ulaşması anlamına gelmektedir (Barney, 1991: 102). Porter'a göre, rekabet avantajlarını hayata geçiren unsurlar uluslar değil, işletmelerdir, bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için uygun stratejileri benimsemeleri ve uygulamaları büyük önem taşımaktadır (Porter, 1985: 3). Günümüzde hızla artan ve giderek artış gösteren rekabet ortamı, örgütleri paydaşları adına değer yaratma yöntemlerini gözden geçirmeye ve hedeflerine ulaşma stratejilerini yeniden tasarlamaya zorlamaktadır. Bu durum, örgütlerin sınırlı kaynaklarını ve mevcut becerilerini kullanırken, bir yandan bugünün rekabetçi avantajlarını değerlendirmek, diğer yandan gelecekteki avantajları yaratacak yenilikleri şimdiden keşfetmek konusunda karar alma sürecine yönlendirmektedir (Ireland & Webb, 2007: 50).

İşletme yöneticileri genel olarak, işletmelerinin potansiyeli hakkında bilgi sahibidirler. Ancak bu durum her zaman yeterli olmayabilir. İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık bir yapıya dönüştükçe, yöneticilerin bilgi düzeyi yetersiz kalmaktadır, bu nedenle detaylı bir analiz süreci ve sonrasında gelen değerlendirme süreci, işletmenin mevcut durumunun ve başarısının net bir şekilde ortaya konulabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda işletmelerin bu analiz sürecini belirli aralıklarla gerçekleştirmesi, olabilecek hataların ya da karşılaşılabilecek olumsuzlukların erkenden tespit edilip düzeltilmesine olanak sağlamaktadır. Bu analiz sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesi, sadece işletmenin derinlemesine incelenmesini sağlamakla kalmamakta; yöneticilerin işletmeyi daha iyi tanımlarını da sağlamakta ve personelin mevcut performansı ile hedeflenen performans arasındaki farkların net biçimde belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Erol, 2017: 8).

Tüyen & Marşap'a (2022: 2163) göre işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında, örgüt kültürü kritik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin güçlü bir örgüt kültürü inşa edebilmek amacıyla personel güçlendirme, takım çalışmaları, yetenek geliştirme, temel örgüt değerlerini benimseme, uzlaşma kültürü oluşturma, içsel bütünleşmeyi sağlama, stratejik yönetim bilincini geliştirme, amaç, misyon ve vizyon oluşturma, örgütsel değişime uyum sağlama, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme gibi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için etkili rekabet stratejileri oluşturup bu stratejileri başarıyla uygulamalarının da büyük önem taşıdığı belirtilmiştir.

### **Strateji Belirleme ve Rekabet İlişkisi**

Stratejilerin belirlenmesi, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ve sürdürülebilirliklerini korumaları açısından oldukça önemlidir. Strateji, belirli bir odaklanmayı ve seçim yapmayı gerektirir; bu seçim, bazı hedeflerin diğerlerine göre öncelikli hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Bu seçimleri yapamayan işletmeler için belirlenen stratejinin sonuçları genellikle yetersiz kalmaktadır. Bir işletme seçtiği stratejiyi etkin bir şekilde uygular ve müşteriler için değer oluşturursa, aynı zamanda rakipleri onun oluşturduğu değeri taklit edemez veya bu taklidi maliyetli bulursa, bu kuruluş rekabet avantajı elde etmektedir (Jones vd., 2018, s. 371).

Yönetim bilminde strateji, kuruluşların rekabetçi piyasalarda hedeflerine ulaşmak için belirledikleri yollar olarak tanımlanmaktadır (Çubukçu, 2019: 40). İşletmelerin rakiplerine karşı geliştirdiği stratejiler, başlangıçta stratejik planlama adı altında şekillenmiş ve zamanla stratejik yönetim olarak adlandırılan bir disiplinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aktan, 2008: 6). Başarılı stratejik yönetim için, rekabette avantaj sağlayacak stratejilerin uygulanması şarttır. Rekabet, bir ülkenin ekonomisinin etkili bir yapıya kavuşabilmesi, rekabetçi işletmelere sahip olabilmesi ve ekonomik gelişim için kritik bir faktördür. Rekabet, teknoloji, bilgi ve kuruluşların dinamik bir üstünlük kazanma konularını kapsamaktadır. İşletmeler, iş sözleşmeleri, sanayi grupları, teknolojik iletişim ağları ve uzun vadeli sözleşmeleri benimseyerek rekabet güçlerini arttırabilmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu ülkelerde, etkili öğrenme, organizasyon, iş kurma süreçleri ve yenilikçilik önemli bir yere sahiptir (Topallı & Mercan, 2016: 856).

Strateji belirleyen bir örgütün, stratejik süreci tasarlaması ve uygulamaya koyması, günümüzün hızla değişen dinamikleri içinde varlık gösterebilmesinin en önemli unsurudur. İşletmeler için stratejiye sahip olmamak, hayati risklerle karşı karşıya kalmaları anlamına gelmektedir. İşletmelerin temel hedefi, rekabetçi üstünlük sağlayarak varlıklarını uzun vadede sürdürebilmektir. İşletmelerin bu avantajı elde etmeleri ve kalıcı kılmaları ise, onları diğerlerinden ayıracak benzersiz stratejiler geliştirmeleriyle mümkündür (Hurst, 2000: 50).

### **Yeni Ürünler ve Rekabet İlişkisi**

Yenilik, mevcut iş süreçlerini yeniden şekillendirerek ve yeni fikirler geliştirerek pazarda rekabet avantajı elde etmenin çeşitli yolları olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, işletmelerin önemli dönüşüm süreçlerinde öne çıkan unsurları vurgulayıp işin tanımını yeniden yapma gerekliliği yer almaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için iyi yapılandırılmış bir strateji planı kritik öneme sahiptir. Ayrıca, stratejik yönetim içinde başarının devamlılığı için yenilikçi stratejilerin organizasyonun genel kurumsal stratejileriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu şekilde, rakiplerle karşılaştırıldığında daha güçlü bir rekabet üstünlüğü elde edilebilecektir (Dobni, 2010: 48-49).

Küreselleşme ile birlikte teknolojik sahada ortaya çıkan yenilikler hızla eskimekte, ürünler ise kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, sürekli olarak yenilikleri izlemeli ve yeni ürünler geliştirme konusunda aktif olmalıdırlar. Bu süreçte, işletmelerin Ar-Ge birimlerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Ar-Ge birimleri, teknolojik gelişmelerin işletmeye uyarlanması kilit rol oynamaktadır. Yeni teknolojilerin getirdiği yenilikler sayesinde ürün çeşitliliği, maliyet avantajı, kalite ve piyasa esnekliği gibi unsurlar, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önemli katkılar sunmaktadır (Coşar, 2008: 47). Ekonomik çevre, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetlerin üretildiği, tüketimin gerçekleştiği ve gelirin bölüştüğü bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu ortam, iş gücü, kaynaklar, sermaye, girişimcilik ve bilgi gibi üretim faktörlerinin bir araya gelmesiyle birlikte belirlenen pazar ortamları, ürünlerin ve hizmetlerin değişimine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda ekonomi ise, sınırlı kaynakların sınırsız ihtiyaçları karşılaması noktasında karşılaşılan problemleri çözerek toplumsal tatmini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir bilim dalıdır. Ancak, ekonomik değerler ve değerlendirmelerin karmaşıklığı, ekonomik süreçlerde belli bir düzenin oluşturulmasını güçleştirebilmektedir. Bu karmaşık yapı, ekonominin doğasını dinamik hale getirirken, bireylerden topluma kadar geniş bir yelpazede etkiler yaratmaktadır (Ülgen & Mirze, 2007: 84).

Bir işletmenin değer yaratma stratejisinden sağladığı faydaların sürdürülebilirliği, rakiplerin bu stratejiyi taklit edebilmek için gerekli becerileri ne kadar hızlı edinebildiğine bağlıdır. İşletmeler ve yöneticiler, değer yaratmaya odaklanan bir stratejiyi oluşturup hayata geçirerek stratejik rekabet gücüne ulaşmaktadırlar. Bu süreçte işletmeler, hem stratejik rekabet avantajı elde etmek hem de ortalamanın üzerinde getiri sağlamak için stratejik yönetimin doğru uygulanmasına ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler, hizmet ve ürün kalitesini artırarak müşterilerin beklentilerine daha hızlı karşılık verebilmekte ve yüksek rekabet ortamında hem ayakta kalmayı hem de avantajlarını sürdürürebilmeyi başarmaktadır (Hitt vd., 2020, s. 4-6). İşletmeler, müşterilerinin ürün ve hizmetlere erişimini kolaylaştırmak ve aynı zamanda onların tercihlerini etkileyebilecek yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek durumundadırlar. Rekabet yöntemleri, işletmelerin strateji oluşturma süreçlerinde kullandıkları kaynaklar ile faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki çalışmalarını kapsamaktadır. Bu kaynaklar ve çalışmaların performansı artırmaya yönelik bir doğrultuda ilerlemesi; işletmelerin rekabet gücünü sürdürülebilir kılmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Powers & Hahn, 2002: 113).

İşletmelerin, rakiplerinin yeniliklerine hızla yanıt verebilmesi, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlaması, müşteri taleplerini karşılaması ve kaynakların en verimli şekilde kullanılması gibi faktörler, işletmelerin sürekliliğini sağlamaktadır. Stratejik yönetim ise bireysel yaklaşımlarla değil, işletme genelinde ortak bir perspektifle ele alınmalı ve geliştirilmeli; aynı zamanda bu süreç, kapsamlı analizlerle elde edilen bilgi ile veriler doğrultusunda şekillendirilmelidir. Günümüzün hızla değişen ve yoğun rekabet barındıran ortamında işletmeler, devamlı bilgi toplamak, rekabete yönelik mevcut verilere erişmek ve bu bilgileri etkin biçimde kullanmak durumundadır. Bu verilerin piyasa koşulları çerçevesinde doğru bir şekilde değerlendirilmesi, işletmelerin rekabet şartlarına uyum sağlamasına ve stratejik yönetimin rekabete olumlu katkılar sunmasına olanak tanıyabilir (Şağbanşua, 2006: 3).

### **Maliyet ve Rekabet İlişkisi**

Ulusal ve uluslararası piyasalardaki rekabet koşulları giderek yoğunlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri, fiyatların düşürmesi yönünde baskı altına almaktadır. Başarıyı sürdürülebilir kılmayı hedefleyen işletmeler, öncelikle düşük maliyet ile yüksek kalite arasındaki dengeyi en uygun şekilde kurmalıdırlar. Bu dengeyi sağlamak amacıyla maliyet düzenlemeleri ve fiyat hesaplama tekniklerinden faydalanılmaktadır. Özellikle ulusal pazarda rekabet gücüne sahip olmanın en güvenilir yolu, maliyetlerin kontrol altına alınmasından geçmektedir. Mevcut üretim sektöründe yaşanan yenilikler ve değişiklikler, yeni maliyetleme tekniklerinin kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu teknikler arasında hedef maliyetleme, değer mühendisliği ve “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” gibi unsurlar yer almaktadır. Bu sistemlere uyum sağlayabilen işletmeler, rekabet avantajı elde etmektedirler (Doğan vd, 2003: 115).

Rekabette avantajı genellikle iki temel şekilde ortaya çıkmaktadır; birincisi, rakiplerden daha az maliyetle mal ve hizmet üretebilme, ikincisi ise rakiplerden farklılaşabilme yeteneğidir. Rekabet avantajı, sanayi sektöründe neredeyse her alanda kendini göstermekte olup, ürünler, hizmetler, müşteri portföyü ve işletmenin coğrafi konumu gibi unsurlar, rekabet avantajını belirleyen değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Bu değişkenler, yalnızca işletmelerin performansını değil, aynı zamanda sektörlerin yapısını da doğrudan etkilemektedirler (İnce, 2011: 33).

### **Stratejik Planlama ve Rekabet İlişkisi**

Stratejik yönetim ve planlama süreçlerinde İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için stratejik planlama yapmaları vazgeçilemez bir gerekliliktir ve bu süreç, uzun süreli ve çok boyutlu bir yaklaşımdır. İşletme içerisinde hazırlanan stratejik planlama doğrultusunda eylem planları oluşturulurken, bu planların başarıya ulaşması adına kullanılacak kaynaklar, insan gücü, sınırlamalar gibi unsurlara öncelik verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, sürekli bir yapıyı temsil eden stratejik planlama, işletmenin rekabetçi ortamda daha esnek ve dinamik bir duruma gelmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Demir & Yılmaz, 2010: 85).

Rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde belirlenebilmesi için öncelikle farklı alternatif stratejilerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu stratejiler ise işletmenin yapısı ve çevresel faktörler gibi unsurlara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler, bu kapsamda hem kendilerini hem de rakiplerini daha derinlemesine analiz etmeye, uzun süreli hedeflerini planlamaya ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken koşulları oluşturacak stratejiler tasarlamaya yönelmişlerdir. (Göksel, 2009: 84). Stratejik planlama, işletmelerin ulaşmayı hedeflediği amaçlar konusunda bilinç kazanmalarını sağlarken, hareket tarzlarını belirlemeyi büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Düzenli yapılan planlama uygulamaları, işletmelerin karar alma süreçlerini doğrudan etkileyerek risk faktörlerini belirgin şekilde azaltmaktadır. Planlamanın net bir şekilde ortaya konması, işletme içerisinde alınacak kararların daha düşük risk içermesine olanak tanımaktadır. Ayrıca planlama, işletme faaliyetlerinin daha uyumlu bir şekilde yürütülmesini ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin güçlenmesini de sağlamaktadır (Şağbanşua, 2006: 5).

### **Çevre ve Rekabet İlişkisi**

İşletmeler strateji belirleme süreçlerinde mevcut durum analizi etmek ve dış çevredeki olabilecek değişimleri izlemek zorundadırlar. Bu bağlamda, hem esnek uyum sağlama ve hareket kabiliyeti geliştirme hem de oluşan fırsatları en etkin şekilde değerlendirebilme açısından stratejik yönetimin rolü oldukça büyüktür. Günümüzde yoğun bir şekilde yaşanan rekabet ortamı ve giderek değişen koşullar, rekabet avantajı elde etmeyi her zamankinden daha zor hale getirmiştir. Bu nedenle, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde analizi ve elde edilen verilerin doğru bir şekilde yorumlanması, işletmelerin hem rekabet edebilmesi hem de başarı sağlayabilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir (Ofloğlu vd., 2006: 18). Bir işletmenin başarısı, faaliyet gösterdiği endüstrinin çekiciliği, kârlılık oranının artması, büyüme hızının yüksek olması ve işletmenin faaliyette bulunduğu çevre içindeki konumu, endüstrinin büyüklüğü ve rekabet gücü ile doğrudan ilişkilidir. Bir sektör içerisindeki rekabeti şekillendiren temel faktörlerin ve bu faktörlerin meydana geliş nedenlerinin tespit edilmesi durumunda, işletmeler kendi zayıf ve güçlü yönlerini, avantajlarını ve dezavantajlarını daha net bir şekilde görebilirler. Stratejik açıdan incelendiğinde ise bir işletmenin zayıf ve güçlü yönleri, rekabet gücüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Bay vd, 2016: 1411).

Strateji, esasen rekabet üstünlüğü kazanılması ve işletmenin amaçlarına erişmesi amacıyla iç ve dış çevrenin sürekli ve düzenli şekilde incelenmesi, hedeflerin tayin edilmesi ve bu hedefler doğrultusunda lazım gelen faaliyetlerin tasarlanması, kaynakların da bu kapsamda hazırlanması olarak belirtilmektedir. Yarınları yönelik aksiyon gösteren ve farklılaşan çevresel şartlar karşısında esneklik kazanabilen kuruluşlar, rakipleri karşısında da avantaj elde edebilmektedirler (Gültekin & Mazi, 2016: 452). Stratejik yönetim çalışmalarında, çevresel koşullara uyum sağlama konusu her zaman önemli bir role sahip olmuştur (Eryılmaz, 2016: 14-15). İşletmeler, değişen iç ve dış çevre dinamiklerine hızla adapte olmayı başararak rekabet avantajı elde edebilirler. Çevremizdeki dünya sürekli değişim içerisinde olduğundan, strateji anlayışları da bu değişimle birlikte şekillenmektedir. Günümüzde işletmeler, yüksek başarı ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için stratejik yönetim araçlarından yoğun bir şekilde faydalanmaktadır. Kaynaklara dayalı optimal kaynak kullanımı yaklaşımı, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda bir işletmenin bileşenleri, belirlenen stratejiyle uyum içinde olması; yeni stratejilerin hayata geçirilmesi ve hem zaman hem de para açısından önemli yatırımlar yapılmasını gerektirmektedir (Barney, 1991: 105).

### **Yönetim Süreçleri ve Rekabet İlişkisi**

Stratejik yönetim, işletmelerin rekabet gücünü ve performansını artırmasının yanı sıra genel faaliyetler üzerinde doğrudan etkisi olan önemli bir yönetsel süreçtir. İşletmelerde stratejik yönetim süreçlerine gereken önemin verilmesi, bu süreçler için daha fazla kaynak ayrılması ve stratejik yönetim araçlarının aktif biçimde kullanılması, işletme başarılarını doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. Sürecin etkili bir şekilde uygulanması, hem yönetim alanındaki belirsizliklerin giderilmesi hem de işletmelerin hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Kevser, 2019: 38). Stratejik yönetim yaklaşımının en temel unsurlarından biri, örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için uygun stratejiler geliştirmeleridir. Bu bağlamda, işletmelerin geliştirmeleri gereken stratejilerden biri de rekabet stratejisidir (Alayoğlu, 2010: 30). Bu kapsamda verimlilik, hız ve kalite gibi unsurlara odaklanan yönetim araçları ve teknikleri olan toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma gibi uygulamalarında sürekli değişimler yaşanmaktadır (Porter, 1996: 62).

İşletmelerin bulunduğu rekabet ortamında stratejik yönetim faaliyetlerinin işletmelerde bütünsel olarak ele alınması gereken önemli bir konudur (Yalçın, 2015: 3). Bu bağlamda, teknolojinin ne kadar ilerlese de insanın yerini tam

anlamıyla dolduramamakta; maliyetlerin azaltılması kapsamında vasıflı iş gücünden vazgeçilememektedir. Diğer bir ifade ile bir işletmede insan gücü dışında kalan tüm kaynaklar satın alınabilmekte, alternatifleriyle değiştirilebilmekte veya farklı yöntemlerle temin edilebilmektedirler (Demir, 2009: 36). Rekabet üstünlüğü elde etmede; hizmet kalitesi, varlık ve yetenek çeşitliliği, imkan temelli rekabet yaklaşımı, kaynak temelli rekabet yaklaşımı, kuruluş performansı, çevresel olanaklar ve tehditler, temel yetenekler ve ürün farklılaştırması gibi faktörler öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, rekabet üstünlüğünün genel olarak farklılık kavramına dayandığı açıkça görülmektedir. Ancak, sadece farklılık yaratmak tek başına yeterli olmayıp, ürünün rekabet üstünlüğü sağlaması için çalışanların kalifiye olmasının yanı sıra pazarda ve müşteriler açısından bir değerinin bulunması da önemlidir (Soyer, 2007: 5).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin rekabet başarısı için uygulamaları gereken stratejileri en etkili şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler, öncü, savunmacı, analizci veya tepkici stratejileri belirlerken piyasadaki rekabette üstünlük kuracak olan yöntemi seçmelidir. Bu kapsamda gerektiğinde stratejilerden birini veya bir kaçını bir arada uygulayabilirler. buna karşılık Miles ve Snow'un (1978: 47) rekabet stratejilerine ilişkin yaptıkları analiz sonuçlarına göre işletmelerin zamanlama ve risk yönetimi açısından öncü, analizci, savunmacı ve tepkici şeklinde dört farklı yaklaşıma odaklandıkları ifade edilmiştir. Bunlardan öncü stratejinin, yenilikçi uygulamaları temel alarak piyasada yeni fırsatlar yaratmayı hedeflediğini; savunmacı stratejinin is, genelde öncü stratejiyle hareket eden sektörleri izleme ve onların ardından şekillenme esasına dayandığını; analizci stratejinin, mevcut pazarda talep gören mal ve hizmetlerin geliştirmesi ve çeşitlendirilmesi yoluyla rekabet edildiğini ve tepkici stratejinin ise değişimlere karşı uyum sağlama konusunda yetersiz kaldığını belirtmiştir.

İşletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü kurabilmeleri için stratejik yönetim faaliyetlerinden, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarını en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda Özmütlu'nun (2023: 95) araştırma sonuçlarına göre ise işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki çevresel tarama, stratejik kontrol, planlama odağı ve finansal kontrol safhalarını başarılı bir şekilde yönettikleri ve bu durumun işletmelerin rekabet gücü üzerinde olumlu etkiler sağladığı ortaya konulmuştur. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin stratejik yönetim aşamasında planlama esnekliği ve vizyonu süreçlerini yeterince önemsemedikleri, başka bir ifadeyle, bu aşamalarda yeterli başarıyı sergileyemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca Miles & Snow'un (1978: 47) gerçekleştirdiği araştırmaya göre, işletmelerin farklılaştırılmış stratejiler uygulayarak rekabet avantajı elde edebileceği öne sürülmüştür. Üç farklı kuruluştaki yapılan incelemeler sonucunda, rakiplerinden kişisel satış temsilcilerinin nitelikleri, ürün kalitesi ve ürün-fayda yaklaşımını hayata geçirme konularında farklılaşan işletmelerin, hem rekabet avantajı sağladıkları hem de müşteriler tarafından tercih edilerek uzun vadeli iş birlikleri oluşturdukları tespit edilmiştir. Tüyen & Marşap'a (2022: 2163) göre ise işletmeler, güçlü bir örgüt kültürü geliştirmek amacıyla, personel güçlendirme, yetenek geliştirme ve takım çalışması gibi konularda kendilerini geliştirmelidirler. Bunun yanı sıra, temel işletme değerlerini benimsemek, uzlaşma kültürü oluşturmak, içsel bütünlüşmeyi sağlamak, stratejik yönetim bilinci oluşturmak, amaç, misyon ve vizyon geliştirmek, örgütsel değişim gerçekleştirerek müşteri merkezli olmak ve örgütsel öğrenmeyi desteklemek performanslarını artırmak için önemlidir. Ayrıca, işletmelerin rekabet stratejileri oluşturması ve bunları uygulaması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve performanslarını artırma konusunda kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlaması için inovasyona önem vermesi ve rakip işletmelerin piyasaya sunmadığı yeni ürün ve hizmetleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda Altuntaş'a (2010: 72) göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği veya diğer işletmelerin erişemeyeceği ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle mümkün hale gelebilir. Bu durum, özellikle yenilik ve yaratıcılık gibi unsurların öne çıkmasını sağlarken, işletmelerin iç dinamiklerini yeniden değerlendirmelerine yol açmaktadır. İşletmelerin uzun vadede sürekliliğini koruyabilmesi ve dolayısıyla rekabet avantajını kazanabilmesi, farklılık yaratacak fırsatların bulunması ve bu fırsatların etkili bir şekilde kullanılmasını mümkün kılacak stratejilerin uygulanmasına bağlıdır. Ayrıca Volberda vd.'nin (2013: 2) araştırma sonuçlarına göre stratejik yenilik yönetim uygulamaları, işletmelerin örgütsel yapısını, uygulamalarını ve süreçlerini sektör için özgün bir şekilde dönüştürerek işletmelerin teknolojik bilgi birikiminden yenilik, rekabet gücü ve verimlilik açısından fayda sağlamalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin inovasyon performansı, sürekli geliştirilen stratejik yönetim uygulamaları, teknolojik yenilikçilik, personel güçlendirme uygulamaları, maliyet üstünlüğü uygulamalarının; rekabet üstünlüğünün sağlanması açısından işletmelere önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan yazın taramaları ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması sonucunda bu çalışmanın önerileri;

- ✓ İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için inovasyona önem vermeleri gerekmektedir.
- ✓ İşletmeler stratejik yönetim faaliyetlerinde planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol uygulamalarını sistematik bir şekilde ve sürekli olarak yerine getirmelidir.

- ✓ İşletmeler çevrede meydana gelen değişimleri ve müşteri taleplerini sürekli olarak izlemeli ve ürünlerine gelen talepleri yansıtmalıdır.
- ✓ İşletmeleri stratejik yönetim stratejilerinin birini veya birkaçını rekabette üstünlük sağlayabilmek için en iyi şekilde uygulamalıdır.
- ✓ Stratejik yönetim faaliyetlerinde teknolojik gelişmelerden en iyi seviyede yararlanılmalı ve vasıflı insan kaynaklarına önem verilmelidir.
- ✓ Mal ve hizmetlerin kalitesi, güvenilirliği, sürekliliği, dayanıklılığı ve müşteri taleplerine uygunluğu sürekli olarak geliştirilmelidir.
- ✓ İşletmeleri değişimlere uyum göstermeli, belgesel öğrenmeyi sürekli hale getirmelidirler.
- ✓ Araştırma konusu ile ilgili yapılacak çalışmalara; kariyer gelişimi, kişisel gelişim, personel geliştirme, performans ölçümü, performans değerlendirme, inovasyon, ar-ge, insan kaynakları yönetimi, yönetim fonksiyonları, işletme fonksiyonları gibi temel konuların eklenmesi ve yapılacak araştırmaların bölge kapsamında, ülke kapsamında ve uluslararası kapsamda yapılması; alana önemli katkılar sağlayabilir, işletmelerin karlılığını arttırabilir ve ülke ekonomisinin büyümesine önemli destekler sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, G. (2019). *Sürdürülebilir Rekabet üstünlüğünü sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik yönetiminin rolü*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (28241889). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ada, E., Ventura, K., Aracioglu, B., Savasci, I. & Kazancoglu, Y. (2008). KOBİ'lerin rekabet gücü ve e-ticarete geçiş süreci: bir model önerisi. *Ege Academic Review*, 8(1), 53-68.
- Akgemci T. & Güleş H. K. (2009), İşletmelerde stratejik yönetim. Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Altin, M., Koseoglu, M. A., Yu, X., & Riasi, A. (2018). Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1-41. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0251>
- Altuntaş, G. (2010). Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB ulusal-100 endeksinde işlem gören işletmeler üzerinde testi. (Doktora tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 64.
- Aylak, B. L., Kayıkcı, Y. & Taş, M. A. (2020). Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dijital trendlerinin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(57), 98-116. <https://doi.org/10.19168/jyasar.569599>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. Doi: 10.31592/aeusbed.598299
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bateman, T. S. & Snell, S. (2004). *Management: The new competitive landscape*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bay, M., Akpınar, S. & Yılmaz, R. (2016). Stratejik yönetim süreci içinde sektör rekabet analizi ve bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 9(42).1409-1415.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Cebeci, H. İ. (2021). Artificial intelligence applications in management information systems: A comprehensive systematic review with business analytics perspective. *Artificial Intelligence Theory and Applications*, 1(1), 25-56.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Çelik, A., Kaplan, M. & Kaplan, B. T. (2108). A general evaluation of theory of organizational ecology. *The Journal of Academic Social Science*, 6(74), 583-594. Doi : 10.16992/ASOS.14012
- Çubukcu, M. (2019). Stratejik yönetim araştırmalarındaki ilerlemeler ve güncel tartışma konuları- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(27), 35-57. <https://doi.org/10.20875/makusobed.450569>

- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic management concepts and cases a competitive approach*. Pearson Education South Asia Pte Limited.
- Demir Y. (2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi: örnek bir hizmet işletmesi için karşılaştırmalı bir model. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1), 35-59.
- Demir, C. & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Dess G. G., McNamara G., Eisner A. B. & Lee S., (2021). *Strategic management: text and cases*. Tenth Edition, NY: McGraw-Hill Education.
- Dobni, C. B. (2010). Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation. *International Journal of Business Science and Applied Management (IJBSAM)*, 5(1), 48-58.
- Doğan, Ö. İ, Marangoz, M. & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 114-139
- DPT (2003), Kamu Kuruluşları Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara [www.dpt.gov.tr/sp/SP-Klavuz.doc](http://www.dpt.gov.tr/sp/SP-Klavuz.doc)
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 165-172.
- Ercan, T. & Köksal, A. (2013). Uluslararası yapım firmalarında rekabet stratejileri kavramsal kurgusunu oluşturan faktörler. *Megaron*, 8(1), 19. Doi: 10.5505/MEGARON.2013.21931
- Eren, E. & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı.
- Erol, Y. (2017). Stratejik yönetim ve işletme analizi ilişkisi: kavramsal bir çalışma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Eryılmaz, M. E. (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler? *Turkish Journal of Management*, 1(1), 9- 22.
- Eysenbach, G. & Köhler, C. (2002). How do consumers search for and appraise health information on the world wide web? Qualitative study using focus groups, usability tests, and in-depth interviews. *Bmj*, 324(7337), 573-577. <https://doi.org/10.1136/bmj.324.7337.573>
- Gamble, J. E. Peteraf M. A. & Thompson, A. A. (2019). *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*. NY: McGraw-Hill Education.
- Göksel, A. (2009). *Stratejik yönetimde strateji geliştirme araçları: kozmetik ürünleri alanında rekabet algılaması*. (Doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gül, S.K. & Kırılmaz M. (2013), Kamu kurumlarında stratejik yönetim. Adalet Yayınevi.
- Gültekin, M. C.. & Mazı, F. (2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının Meslek Yüksek Okulları açısından önemi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (55), 450-464.
- Henry, Anthony (2008). *Understanding strategic management*. Oxford University Press, Ch:1
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme*, (Çev: E. Gürdemir). Alfa Basım Yayım.
- Hussey, D. (2002). Company analysis: determining strategic capability. *Strategic Change*, 11(1), 43-52. <https://doi.org/10.1002/jsc.568>
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- İnce, A.R. (2011). *Stratejik yönetim yaklaşımlarının tercih edilebilirliğinin yönetici bakışı açısından değerlendirilmesi ve ISO 1000 firmalarında bir araştırma*. (Doktora tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisan Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Jones, T. M., Harrison, J. S. & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>

- Karagöz, H. (2016). *Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. Karaman.
- Karakaya, A., Ağazade, S. & Perçin, S. (2018). Türk imalat sanayinde performans, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 4(1), 39-59. <https://doi.org/10.20979/ueyd.396907>
- Kevser, M. (2019). Stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesi ve işletmelerin stratejik planlamaya yaklaşımlarının analizi. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(1), 30-39.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 77-93.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill.
- Murat, G. & Bağdıç M. (2008), Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim. Gazi Kitabevi.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme sürecinde işletmelerde dış çevrenin analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 8(4).
- Okumuş, F., Koyuncu M. & Günlü E. (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Seçkin Yayıncılık
- Oruç, M. C. & Zengin, B. (2015). Mısyon vızyon bıldırınlarının müşteri odaklılık yönünden değerdendirilmesi: 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneğı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 31-49.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerdendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Özmutlu, S. Y. (2023). Stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2023(2), 86-99. <https://doi.org/10.56337/sbm.1311378>
- Papatya, G. (2017). Rekabetçi strateji türleri ve işletme yetenekleri arasındaki ilişki: Ankara ili merkezli ihracat işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Current Researches on Business and Economics*. 7(1), 1-16.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Pres.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy*. Published November, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet stratejisi sektör ve rakip analiz teknikleri*, 2. Baskı, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Powers, T.L. & W. Hahn, (2002). Skill and resource based competitive methods: impact on firm performance. *Journal of Services Marketing*, 16(2), 113-124. <https://doi.org/10.1108/08876040210422664>
- Rosseler, S. & Mc Cauley. (2007). *Rekabet Kongresi*, Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi*, (Doktora Tezi), Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Starks, H. & Brown T. S. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380. <https://doi.org/10.1177/1049732307307031>
- Şağbanşua, L. & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Şağbanşua, L. & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Şener, R. & Dirlik, S. (2012). Stratejik yönetim kapsamında stratejik yönetim muhasebesi araçlarının kullanım düzeyi üzerine ampirik bir araştırma. *XXXI. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 93-123.
- Topallı, N. & Mercan, B. (2016). Rekabet kavramına yeni bir alternatif yaklaşım: sistemik rekabet. In *International Conference on Eurasian Economies*, 856-863.
- Türk, M. & Kara, E. (2018). Genç lider yöneticilerin inovasyon anlayışı: Turizm sektörü üzerine bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(1), 108-124. Doi: 10.26466/opus.396335.

- Tüyen, Z. & Marşap, A. (2022). İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2145-2167. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1494>.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim (5.Baskı). Beta Yayınları.
- Ülgen, H. & Mirze, M.(2020). İşletmelerde stratejik yönetim. Beta Yayınevi.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basımevi.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayınevi.
- Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (8. Baskı). Beta Yayınları.
- Van Ravensway, J. & Hamlin, R. (2015). Strategic planning in US municipalities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. (Special Issue), 55-70.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Yalçın, S. (2006). Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15),15-34.
- Yildiz, B. & Sayin, B. (2019). Süreç yönetiminin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 575-586. [doi:10.20409/berj.2019.186](https://doi.org/10.20409/berj.2019.186).