

DOI Number: 10.29064/ijma.654447

**İŞLETMELERİN STRATEJİLERİ ile İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ
UYUMLAŞTIRMANIN ÖNEMİ ÜZERİNE LİTERATÜRDEKİ TARTIŞMALAR ve
UYGULAMADAN ÖRNEKLER***DISCUSSIONS IN THE LITERATURE ON THE IMPORTANCE OF
HARMONIZATION OF BUSINESSES WITH STRATEGY AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND EXAMPLES FROM PRACTICE***Murat ÇUBUKCU¹****ÖZET**

Bu çalışmada, işletmelerin stratejileri ile insan kaynakları yönetimini uyumlaştırmanın önemi üzerine literatürdeki tartışmalara odaklanılmaktadır. Ayrıca konu hakkındaki literatür çerçevesinde Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları yönetimi ile uyguladıkları stratejiler, uygulamadan örnekleri ile birlikte kuramsal olarak ortaya konulmuştur. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi ile uyguladıkları stratejilerin uyumu hakkında ki tartışma ve ulaşılan sonuçlarla, işletmelerin mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturarak literatürdeki ilgili tartışmaları tespit etmek ve aynı zamanda ilgili alan yazınına anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla, işletmelerde uygulanan stratejiler ile insan kaynağı ve yönetiminin uyumunun önemi, literatürdeki tartışmalar ışığında, Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamalarından örnekler ile sunulmuştur. İçerik analizi yapılarak işletmelerin internet sitelerinden, kitaplardan ve makalelerden elde edilen bilgilerin bir anlam kazandırılması amacıyla sistematik olarak incelenmesi için bilgilerin elde edildiği şekilde alıntılar şeklinde aktarılmıştır. Makalemizde konu ile ilgili kaynaklar gözden geçirilmiş, çeşitli görüş ve tutumlara yer verilmiştir. Çalışmamızda Türkiye'de sektörlerinde önde gelen büyük ölçekli ve kasti örnekleme yöntemi ile seçilen işletmelerin kurumsal profilleri, misyon ve vizyon ifadeleri ve uyguladıkları bazı stratejiler, örnekleri ile ortaya konulmuştur. Yapılan yazın taraması sonucunda, işletmelerde uygulanan stratejiler ile insan kaynaklarının uyumlaştırılması konusunun önemli bir tartışma alanı olduğu görülmüştür. Makalemizde, işletmelerin iç ve dış çevre koşullarına ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklerine uygun seçtikleri stratejilerini insan kaynakları ile uyumlaştırarak, taşıdıkları misyon ve öngördükleri vizyon ifadelerine yansıtılarak kurumsal profillerini oluşturdukları, yapılan yazın taraması sonucunda tespit edilmiş ve konu hakkındaki literatürdeki tartışmalar ortaya konulmuştur. Konunun uygulanabilirliğinin desteklenmesi amacıyla, seçilen işletmelerdeki stratejik insan kaynakları yönetimi örnekleri ile açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynağı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Uyum,

Jel Kodları: M10, M12, M14

ABSTRACT

In this study focuses on the discussions in the literature on the importance of harmonizing the strategies of enterprises with human resource management. In addition, large-scale businesses in Turkey in the framework of relevant literature on the subject of human resource strategies implemented by management, as has been demonstrated in practice with theoretical examples. With the results of the discussions and conclusions about the adaptation of the strategies applied by the human resources management of the enterprises, it is aimed to mirror the current situation of the enterprises and to establish the foresight for the future and to determine the relevant discussions in the

¹ Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Doktora Öğrencisi,
711314012@ogr.uludag.edu.tr, 05358973957

literature and to make a meaningful contribution to the relevant literature. To this end, the strategies implemented in enterprises of the importance of compliance and human resources management in the light of the debate in the literature, strategic human resources of large enterprises operating in Turkey was presented with examples from practice. Content analysis was carried out in the form of quotations in the way that the information was obtained in order to systematically examine the information obtained from the websites, books and articles of the enterprises in order to give meaning. In this article, resources related to the subject have been reviewed and various opinions and attitudes have been included. In our study, one of the leading sectors in Turkey and deliberate large-scale corporate profiles of the businesses selected by sampling method, mission and vision statements, and some of the strategies they employ, and it puts forward the samples. As a result of the literature review, it is seen that the harmonization of human resources with the strategies implemented in the enterprises is an important discussion area. In this article, it is determined as a result of the literature review that the enterprises create their corporate profiles by reflecting the mission and vision they envision by harmonizing their strategies with human resources, which are chosen according to the internal and external environmental conditions and the resources and capabilities of the enterprises. In order to support the applicability of the subject, strategic human resource management in selected enterprises is explained with examples.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Human Resources, Human Resources Management, Harmony

Jel Codes: M10, M12, M14

GİRİŞ

Literatürde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla, zaman içerisinde geliştirilmiş ve uygulamada rastlanılan pek çok stratejiye rastlanılmaktadır (McGrath, 2013: 15). İşletmelerin süreç, finans, insan kaynakları ve bilgi yönetimi süreçleri stratejilerini sarmalamakta ve insan kaynağı stratejinin merkezinde yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2014: 9–10). Gerçekleştirilen bu çalışmamızda, literatür taraması ile işletmeler için öncelikle stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla insan kaynakları yönetiminin uyumlaştırılmasının ve olumlu etkileşimin önemi hakkındaki tartışmalar incelenmiştir. İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin, stratejik hedefleri ile uyumunun sağlanması kritik bir başarı faktörüdür (Bingöl, 2014: 3). Günümüzün yoğun rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için işletmeler esnek bir yapıda olmaya ve sahip oldukları işgücünün kalitesini artırmaya yönelmişlerdir (Keçecioglu ve Aksu, 2014: 7).

Bu çalışmamızın amacı, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla insan kaynakları ve yönetiminin uyumlaştırılmasının, işletme amaçlarına ulaşılmasının ve performansının yükseltilmesi açısından öneminin, literatürdeki mevcut tartışmalar ışığında uygulamadan örnekler ile ortaya konulmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmamızda, konu hakkındaki farklı düşünceler, elde edildiği tarzda aktarılmış ve konuyu destekleme ve uygulamadan örnekler sunmak amacıyla, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen ve daha önceki bir araştırmada en iyi stratejileri uygulayan işletmeler arasında yer alan, Türkiye’de büyük ölçekli işletme kategorisinde yer alan işletmelerin insan kaynakları stratejilerden örneklere yer verilmiştir. Konumuz geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için incelenen konuda kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İşletmelerin uyguladıkları stratejilerin başarıya ulaşmasında, insan kaynakları yönetimi ile uyumlaştırılmasının önemine dair literatürde ulaşılan tartışma ve sonuçlarla, işletmelerin mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturarak literatürdeki ilgili tartışmaları tespit etmek ve aynı zamanda ilgili alan yazınına anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda stratejik yönetim sürecinde, uygulanan stratejiler ve stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetiminin ve insan kaynaklarının etkileşimi, çatışması ve uyumlaştırılması ve bütünleşmenin sağlanmasının işletme performansına ve işletme amaçlarının gerçekleşmesine etkileri konusundaki literatürdeki tartışmalar araştırılmaktadır. İçerik analizi yapılarak işletmelerin internet sitelerinden, kitaplardan ve makalelerden elde edilen bilgilere bir anlam kazandırılması amacıyla sistematik olarak incelenmesi için bilgilerin elde edildiği şekilde alıntılar şeklinde aktarılması sağlanmıştır. Makale konumuz ile ilgili kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler, tutumlar ve betimlemelerin bulunması sağlanmıştır. Bağımsız bilimsel araştırma yapılarak, konuyu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için konu ile ilgili derinlemesine bilgi ve algı elde etmek için, konunun derinlemesine ve sistematik olarak incelenmesi ve üzerinde çalışılması ile araştırılan konuda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmamızda farklı kişilerin aynı konu hakkında ki farklı düşünceleri elde edildiği tarzda aktarılmış ve ilgili birkaç örnek uygulamaya yer verilmiştir.

İlgili literatür taraması sonucunda, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları ile insan kaynakları ve yönetiminin uyumlaştırılması ve en etkili ve verimli şekilde kullanılmasının önemi üzerine literatürde tartışmaların yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Makalemizde literatür taraması ile konuyla ilgili bilgilerin ortaya konulması, kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler, tutumlar ve betimlemelerin bulunması sağlanmış ve Türkiye’de bazı büyük ölçekli işletmelerin sahip oldukları misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırılması ve kurumsal profillerinin uyguladıkları stratejiler ile birlikte açıklanması sağlanmış ve konunun alandaki önemine vurgu yapılmıştır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİYLE STRATEJİNİN UYUMU KONUSUNDA LİTERATÜRDEKİ TARTIŞMALAR

İnsan kaynakları işletmeler için en değerli varlıklarıdır (Braam ve Nijssen, 2004: 338). Stratejilerin ve işletme amaçlarının başarılmasında insan kaynağı büyük bir öneme sahiptir (Werbil ve DeMarie, 2005: 247). İşletmeler rekabet avantajı kazanmak için, rekabet ve insan kaynakları strateji ve uygulamalarını uyumlu kılmak zorundadırlar (Ulrich, 1992: 47). Stratejik kararların verilmesi, uygulanması, yapı içinde yerleşmiş bulunan kadroların eseridir (Dinçer, 2013: 310). Maddi olmayan kaynaklar gibi, insan kaynakları da işletmenin bilanço tablosunda görünmez (Grant ve Jordan, 2014: 119). Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamışlardır (Yazgan, 2011: 89). Stratejik hedeflere ulaşmada örgütün yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları arasında koordinasyon ve eşgüdüm olmalıdır (Luecke, 2015: 79).

Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamazlar ve kararlarını günlük politikalar üzerinde temellendirirler (Başar, 1997: 90). Stratejisi olmayan işletmeler, zaman ve kaynaklarını yanlış yerlere harcayarak uzun vadede yok olma riskiyle karşı karşıya kalırlar (Hambrick & Fredrickson, 2001: 49). Stratejilerin uygulanması, hangi görevlerin kimler tarafından yürütüleceğine, hangilerinin öncelikli olduğuna, kaynaklarında nasıl bir değişiklik yapması gerektiğine ve gerekiyorsa örgüt yapısında stratejiye uygun değişiklikler yapılmasını gerekli kılar (Yüzbaşıoğlu, 2004: 135). Her düzeyde hazırlanan ve uygulanan stratejiler sadece üst yönetimin görevi değildir ve birbirleriyle bağımlı ve bağlantılı süreçler gerektirir (Ülgen ve Mirze, 2013: 500).

Uygulanmasına karar verilen stratejilerin uygulamada başarı kazanabilmesi için mümkün olduğu ölçüde, onu uygulayacak olan kişilerin rızalarının alınması gerekir (Eren, 2013: 34). Literatürde stratejilerin uygulanması aşamasında, alt ve orta düzeydeki yöneticilerin de sürece aktif katılımı, stratejinin öngördüğü başarıyı sağlamak için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985: 257–272). Strateji, ne kadar iyi planlanmış ve seçilmiş olursa olsun işgücü bu stratejiyi uygulamak için çok iyi biçimde organize edilmezse başarılı olamayacaktır (Eren, 2013: 404). Oliver ve Ebers'e göre, örgütler çeşitli stratejiler kullanarak, sistem içindeki kendi güçlerini artırmak için çevresel bağımlılıklarını azaltma sürecine odaklanırlar (Oliver & Ebers, 1998: 563). Başarılı bir strateji, çevre ile iyi uyum sağlayan bir stratejidir (Hittmar & Jankal, 2015: 12). Dış çevre koşullarına, vizyona, misyona ve amaçlara göre stratejiler belirlenmeli ve yapılarına uygun olmalıdır (Wheelen & Hunger, 2012: 279-280).

Bir işletmenin insan sermayesini çevresel koşullar altında yönetme kabiliyeti, işletmenin kültürü ve stratejisi ile birlikte işletmenin dinamik ve tamamlayıcı kaynaklarıdır (Chan, Shaffer ve Snape, 2004: 18-19). Stratejilerin uygulanması aşamasında kararlı bir yöneticilik ve liderliğin önemi büyüktür. Çünkü strateji uygulamaları işletmede tüm iş gören ve yöneticileri etkilemektedir. İşletmedeki tüm çalışanlar, belirlenen amaçlara ulaşmak için teşvik edilmelidir (David, 2011: 254). İşletmeler, ortak hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşurlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 10).

Günümüzde rekabetçi avantajın kilit kaynağı ve örgütsel performansın temelini oluşturması nedeniyle kabiliyetlerin, vizyonu gerçekleştirmede en önemli faktörün bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulmasında daha fazla önem kazanmıştır (Keçecioğlu ve Aksu, 2014: 7). Stratejinin işe yarayabilmesi için, insanların katılımını sağlamak, sözlerine kulak vermek ve potansiyellerini ortaya koymaya cesaretlendirmek gerekir (Kourdi, 2014: 45). Stratejistler, stratejileri belirlemek, stratejik amaçları gerçekleştirmek için doğru şeyleri doğru insanlar ile doğru yerde ve doğru zamanda yapıldığını garanti altına alacak süreçleri ortaya çıkarırlar (Povah, 2014: 98).

Geçmişten bugüne literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin stratejik yönetim süreçleri ile uyumlu olması gerekliliği tartışıla gelmiştir (Schuler ve Jackson, 1987: 208). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi bir avantaj kazanılması ve varlığının devamlılığı açısından önem arz eder (Werbel ve Demarie, 2005: 247). İşletme stratejisinden haberdar işgörenler, stratejilerin amacına uygun hayata geçirilmesinde daha etkin ve verimli olacaktır (Köseoğlu, Barca ve Karayormuk, 2009: 629).

Latour'a göre, stratejistlerin başarısının anahtarı hem insan hem de insan olmayan aktörlerle aktif olarak uyum sağlayabilmeleridir (Steen, Coopmans ve Whyte, 2006: 305). Collins ve Clark (2003) makalelerinde, insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi tartışmışlardır. Girişimcilerin en iyi insan kaynağına, teknolojiye, bilgiye, yeniliklere ve benzeri kaynaklara ulaşabilmek için sosyal ağlara üye olmaları beklenmektedir (Fonfara, Mrozek ve Leszczynski, 2018: 2).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda yöneticilerin insan sermayelerinin çok yüksek düzeyde olmasının onları üst düzey yönetim kadrolarına taşımada tek başına yeterli olmadığı vurgusu üzerinde durulmaktadır (Alan ve Sözen, 2017: 352). Woodward (1965), Burns ve Stalker (1961) çalışmalarında yapı, teknoloji ve insan kaynakları arasındaki uyumun örgüt başarısını belirlediğini vurgulamışlardır. Leavitt (1965)'de yapı, görev, teknoloji ve insan unsurları arasındaki uyumu vurgulamıştır. Lorsch ve Allen (1973) ile Lorsch ve Morse (1974) ise yapı, görev, insan ve idari süreçler arasındaki uyum arttıkça performansın artacağı yönündeki

önergelerini ampirik olarak doğrulamışlardır. İnsan kaynakları uygulamaları hem kendi içerisinde hem de örgütün gelişim aşaması ile uyum içerisinde olmalıdır (Baird ve Meshoulam, 1988: 122).

Stratejilerin uygulanmasının en önemli tarafı insan boyutudur (Luecke, 2015: 133). Stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılır (Becker ve Huselid, 2006: 899). Örgütün politik, teknik ve kültürel sistem gibi tamamlayıcı elemanlarının uygunluğu ve bunların strateji, yapı ve insan kaynakları konusunun tamamlayıcılarıyla bütünleştirilmesi, örgütün başarısı için çok önemlidir (Tichy, 1983: 65-66). Stratejik insan kaynakları yönetiminde, geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durularak, insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamıyla bütünleştirilmesi, insan kaynaklarının politikalarıyla uyumlaştırılması gibi konulara odaklanılmaktadır (Schuler, 1992: 18). İşletmelerde uygulanan stratejiler, iş gören yetenekleri ve iş gören davranışları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla uyumlu olması gerekir (Michie ve Sheehan, 2005: 448).

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DAİR UYGULAMADAN ÖRNEKLER

Yoğun rekabet ortamında insan kaynaklarının klasik sınırlarını aşarak işletmeye değer katması ve performansını artırması beklenir (Becker ve Gerhart, 1996: 779–780). Hiçbir işletme diğerlerine benzememektedir. Çünkü her işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri farklıdır. Daha iyi kaynaklara ve bu kaynakları etkin bir biçimde kullanma yeteneğine sahip işletmeler, daha başarılı olabilirler (Collins ve Montgomery, 1995: 122). Bir kaynak olarak insan kaynağı ne kadar değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilmesi zor ise işletmenin başarısı için kritik bir değere sahip olacaktır (Akgeyik, 2002: 29). Başarılı bir strateji, yönetim kurulundan çalışanlara, tedarikçilerden tüketicilere kadar işletmenin tüm çalışanlarının beklentilerini dikkate alır (Keskin ve Koper, 2012: 29). İnsan kaynakları yönetimi, operasyonel reaktif olmaktan ziyade stratejik proaktif olmaya yöneldikçe, rekabet avantajı yaratmadaki potansiyelini artıracak ve stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme stratejisini geliştirmeye odaklanacaktır (Akgeyik, 2002: 37).

A.T. Kearney Danışmanları, yönetim dünyasını, pek çok farklı stratejinin bulunduğu bir ‘satranç tahtasına’ benzetmişler ve strateji sayısını, önem derecesini düşünerek 16 ile sınırlamıştır (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180, 2019). İşletmelerin sahip olmuş oldukları yetenek ve kabiliyetlere göre belirli alan ve konularda yoğunlaştıkları ve odaklandıkları ve kendi iç ve dış çevre koşullarına uygun farklı stratejik yönetim araçlarını kullanabildikleri görülmektedir. Yapılan yazın taraması ve tartışmalar ışığında, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için, sahip olmuş oldukları yetenek ve kabiliyetleri ışığında, iç ve dış çevre koşullarına uygun değişik stratejik yönetim araçları kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki Tablo 1’de, Nisan 2011’de Capital dergisinde yer alan, A.T. Kearney ile birlikte ortak bir çalışma yürütülerek, 16 efsane stratejinin Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler arasında en iyi uygulayıcılarını saptayan stratejilere ilişkin bir tablo gösterilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 1’de, Nisan 2011’de capital dergisinde yer alan, A.T. Kearney ile birlikte ortak bir çalışma yürütülerek oluşturulan 16 strateji gösterilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin uyguladıkları stratejilerinden örnekler vermek amacıyla ilgili tablodan faydalanılmıştır.

Tablo 1. Bazı Büyük Ölçekli İşletmelerin Uyguladıkları Bazı Stratejiler *

İşletme Adı	Stratejisi
Migros A.Ş.	Satınalma ve Birleşme Stratejisi
Pegasus	Maliyet Avantajı Stratejisi
Anadolu Ateşi	Mavi Okyanus Stratejisi
Karsan A.Ş.	Gelecek İçin Rekabet Stratejisi
BİM A.Ş.	İnovatif Değer Zinciri Stratejisi
Vestel A.Ş.	Tedarik Zincirini Yapılandırma Stratejisi
Tadım A.Ş.	İnovatif Ürünlerin Bulunması ile Müşteri Beklentisini Anında Yakalamak
Turkcell	Büyük Düşünerek Kazanmak Stratejisi
Türk Telekom	Müşteri Odaklı ve Entegre Organizasyon ile Sürdürülebilir Büyüme
Garanti Bankası	Rekabete Yönelik Konumlandırma Stratejisi
Sabancı Holding	Odaklanarak Büyüme Stratejisi
Koç Holding	Odaklanarak ve Satın Alarak Büyüme Stratejisi
Teknosa	Dinamik Stratejiler Geliştirmek
Akbank	Farklı Karlılık Modelleri Oluşturma Stratejisi
Esas Holding	Gerçek Opsiyon Bazlı Strateji
Ağaoğlu A.Ş.	Geliştirilebilir Stratejik Süreç Stratejisi

* <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180>

Yapılan yazın taraması sonucunda, Türkiye’de ki büyük ölçekli işletmelerin misyon, vizyon ve stratejileri konusunda ki ifadeler ve uygulamalar ortaya konulmuştur. Bu amaçla 15 büyük ölçekli işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri, karşılaştırma yapmaya olanak verecek şekilde, tablolar halinde sunulmuştur. Tespit edilen misyon ve vizyon ifadelerinin birbirine yakın ifadeler yer almakla birlikte bazı nüans farklılıkları gösterdiği tespit edilmiştir. Uyguladıkları stratejilerdeki ana fikir ve hedeflerde, genelde bu misyon ve vizyon ifadelerine yansıtılmaktadır. Stratejik bilince sahip yöneticiler, stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejistlerin seçimini yaparlar ve daha sonra da işletmenin mevcut misyon, vizyon ve amaçları ışığı altında işletme dışı ve içi çevre faktörlerinin analizi ile ilgili çalışmalarını başlatırlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 57). Aşağıdaki Tablo 2’de büyük ölçekli bazı işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerine, uygulamadan örnekleri yansıtılmaları açısından yer verilmiştir.

Tablo 2. Bazı Büyük Ölçekli İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadeleri *

İşletme Adı	Misyon ve Vizyon İfadeleri
	Misyonu Yurt içi ve yurt dışında, müşteri odaklı, insana, topluma ve çevreye duyarlı, güvenilir olduğu kadar yenilikçi ve verimli yapısı ile yaşam kalitesini ileriye taşımada öncü rol üstlenmek; çalışanlarına, iş ortaklarına ve hissedarlarına uzun ömürlü ve tatmin edici getiriye sağlamak, büyüme ve operasyonel kârlılıktaki sektör liderliğini sürdürebilmektir.
Migros A.Ş.	Vizyonu Modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelere yayılma ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmaktır.
	Misyonu Havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanıyoruz. Pegasus ailesi, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımız hep birlikte bunun için çalışıyoruz.
Pegasus	Vizyonu Yenilikçi, akılcı, ilkel ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak.
	Misyonu Ulaşım ihtiyaçlarının tanımlanması, kurgulanması; gerekli sistem, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi ve sunulmasıdır.
Karsan A.Ş.	Vizyonu Sınırsız ulaşım çözümleri sunmak.
	Misyonu Operasyonel maliyetleri en düşük seviyede tutarak kazanımlarını müşterilerine fiyat indirimi olarak yansıtmak.
BİM A.Ş.	Vizyonu Uluslararası bir şirket olarak, küresel perakende markası olmak.

	Misyonu	Faaliyetlerini müşterilerine “en kaliteli olanı” ulaşabilir kılma ve faaliyet gösterdiği sektörlerde lider olmak.
Vestel A.Ş.	Vizyonu	Uzun vadeli, stratejik düşünen ve geleceğe oynayan, sadece ülkemizde değil, global arenada da pazarı yönlendiren bir oyuncu olmak.
	Misyonu	Pazar lideri olarak yeniliklere ve pazarın gelişmesine önderlik etmek.
Tadım A.Ş.	Vizyonu	Geleneklerinden ve geçmişinden güç aldığı yerel nüanslarıyla pazarda üstünlük sağlayan ve uygulamalarını dünyanın en iyisi ile kıyaslayan bir dünya şirketi olmak.
	Misyonu	Türkiye’deki geniş kapsama alanı ve yurt dışında kullanım hizmetlerinin yaygınlığıyla, abonelerine kaliteli bir iletişim sunmak, avantajlı tarifeler ve kampanyalar ile abonelerinin iletişim alışkanlıklarına uygun birçok alternatif sunmak.
Turkcell	Vizyonu	İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek.
	Misyonu	Gücümüzü birlikteliğimizden aldığımız üyelerimize, her zaman kaliteli ve güvenilir hizmetler sunmak.
Türk Telekom	Vizyonu	Türkiye’nin tartışmasız iletişim ve eğlence teknolojileri lideri olarak, her alanda işimizi en iyi şekilde yaparak, müşterilerimizin iş ve yaşamlarını zenginleştirmelerini sağlamak.
	Misyonu	Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırmak.
Garanti Bankası	Misyonu	Avrupa’da en iyi banka olmak.
	Vizyonu	Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetmek.
Sabancı Holding	Misyonu	Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak.
	Vizyonu	Ülkesi, müşterileri, ortakları, bayileri ve yan sanayi için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmak.
Koç Holding	Misyonu	Çalışanlarıyla birlikte sürekli gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunarak müşterilerini memnun etmek.
	Vizyonu	Yaygın satış kanallarıyla, sunduğu zengin ve kaliteli teknolojik ürün gamı ve kaliteli hizmetleriyle, müşterilerinin yanında olmak.
Teknosa	Misyonu	Yenilikçi ve Fark Yaratan kaliteli ürün ve hizmetleriyle faaliyet gösterdiği coğrafyalarda liderliğini sürdürmektir
	Vizyonu	Üstün nitelikli insan kaynağının paydaşlarına sürekli büyük değer yarattığı en beğenilen Türk şirketi olmak.
Akbank	Misyonu	En mükemmel bankacılık deneyimini yaşatarak ve Türkiye’nin büyümesini destekleyerek kalıcı lider olmak.
	Vizyonu	Dinamik ve yenilikçi bir özel sermaye yatırımcısı olmak.
Esas Holding	Misyonu	Başarılı şirketlere yatırım yaparak büyüme ve gelişimleri için destek vermek.
	Vizyonu	İnsanın ilk çağlardan beri süregelen yuva ihtiyacını, ona doğal ve modern olanaklarla çevrelenmiş olarak sunmak.
Ağaoğlu A.Ş.	Misyonu	Temeli insana ve doğaya saygı olan, bireyin doğallığıyla bağıni koparmadan modernlik, mimari ve teknolojiyen üst düzeyde faydalanmasını sağlamak ve bu sayede ‘Yaşam Mimarlığı’ felsefemizi, tüm dünyaya örnek oluşturacağımızı gözden kaçırmadan yaşam pratiğine aktarmak
	Vizyonu	

* Misyon ve vizyon ifadeleri, ilgili işletmelerin resmi internet sitelerinden alınmıştır.

Yukarıdaki Tablo 2’de Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bazı işletmelerin, resmi internet sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerine yer verilmiştir. Vizyon ve misyon ifadelerinin birbirine kısmen benzemekle birlikte, uyguladıkları stratejilere göre temel bazı farklılıkları da barındırdığı görülmektedir. Aşağıda, büyük ölçekli işletme statüsünde yer alan, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen ve bir araştırmada en iyi strateji uygulayıcıları olarak gösterilen bazı işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları stratejilerinden örneklere yer verilmiştir. Vizyoner işletmeler, zamandan bağımsız öz değerlerini ve asla değişmemesi gereken kalıcı amaçlarını, değişen dünyayla birlikte sürekli değişmesi gereken günlük uygulamalarından ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar (Collins & Porras, 2001: 19).

Aşağıda, Türkiye’de faaliyet gösteren, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen, büyük ölçekli 7 işletmenin kurumsal profilleri ve stratejilerine dair konu ile ilgili uygulamadan örnek sunulmak amacıyla bazı bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Migros A.Ş. Kurumsal Profili ve Stratejisi

Migros'un misyonu; benzersiz hizmet kalitesi, öncü uygulamaları, zengin ürün çeşitliliği ve aile bütçesine katkıyı esas alan fiyatlandırmasıyla eşsiz bir alışveriş deneyimi sunmak ve tüm paydaşları için değer yaratan, topluma ve çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmak iken vizyonu ise; fark yaratan müşteri yakınlığı ve güvenilir alışveriş deneyimiyle her zaman tercih edilen ilk adres olmaktır (www.migroskurumsal.com/Icerik,IcerikID=40). Dolayısıyla Migros'un misyonunda, Türkiye perakende sektöründe öncü konumunu güçlendirmek ve faaliyet gösterdiği ülkelerde lider ya da ikinci konumda olarak, sektörde, örnek gösterilen, güçlü bir bölgesel zincir olmak vurgulanırken, vizyonunda, modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelere yayılma ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmak vurgulanmıştır (Eren, 2015: 156).

Migros'un işletme kültürünün temelini oluşturan ortak değerleri olarak; güvenilirlik, liderlik, duyarlılık, müşteri odaklılık, verimlilik ve yenilikçilik belirlenmiştir (www.migroskurumsal.com/faaliyet_raporu.pdf, s.45). Migros için sürdürülebilirlik önemli bir konudur (www.migroskurumsal.com/Icerik,IcerikID=47). Misyonu doğrultusunda stratejilerini müşteri memnuniyeti anlayışı ile sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandırır. Migros'un ana stratejisi müşterilerine modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktır (www.migroskurumsal.com/Icerik,IcerikID=40).

Migros Türkiye'de satın alma ve birleşme stratejisini en iyi uygulayan örneklerden biridir. Koç Holding'in çatısı altındayken Migros Tansaş'ı satın alarak sektördeki en önemli satın almalarından birini gerçekleştirmiştir (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180). Satınalma ya da birleşme en hızlı büyüme yöntemlerinden biridir (Kourdi, 2014: 104). Migros Tansaş'ı satın almasıyla perakende sektöründe Türkiye'deki en büyük satın almayı gerçekleştirmiştir (www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/migrosun-yeni-plani-haberdetay-21980?sayfa=3). Migros, Şok marketleri Yıldız Holding'e sattıktan sonra indirim mağazacılığına Jet Migroslarla geri dönmüştür (Eren, 2015: 154). 2015 yılında, Migros'un yeni stratejik ortağı Anadolu Endüstri Holding olmuştur (www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43). En son 10 Haziran 2016'da Tesco Overseas Investments Limited, Tesco Kipa sermayesinin yaklaşık yüzde 95,5'ine tekabül eden payları Migros'a satmıştır (<http://m.milliyet.com.tr/Uzmanpara/NewsArticle?ID=49740>).

Artık perakendeciler büyük mağazalar açmaktan ziyade metrekarelerini küçülterek büyüme stratejilerini tercih etmeye başlamışlardır. Migros, Carrefour, Teknosa gibi Migros'da Mjet ismiyle küçük mağazacılığa adım atmıştır (www.isfikirleri-girisimcilik.com/perakendede-yeni-trend-kucuk-magazalarla-buyumek). Migros'un en önemli stratejik hedeflerinden biri donanımlı, müşteri ve süreç odaklı, fark yaratan ve dinamik insan kaynağını kendi içinde geliştirmektir. Bu amaçla insan kaynakları politikasını, vizyon, misyon ve stratejilerine paralel olarak, rekabet avantajı yaratacak çalışanlar yaratmak temeli üzerine konumlandırmıştır (www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_Ticaret_2011_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf, s.23).

Migros rekabet stratejisini, rekabette farklılaşmak temeli üzerine kurmuştur (www.capital.com.tr/sektorler/perakende/yeni-genel-mudurun-migrosu-buyutme-plani-haber-detay-2396). Migros'un kurumsal hedefi, sürdürülebilir karlı bir büyüme elde etmek ve grubun değerini artırmaktır (Eren, 2015: 156). Migros, fark yaratan uygulamalarla, tüketicinin yakınına giderek, farklı formatlarla müşterinin istediğini vererek 'Tam Yerinde, Tam Zamanında' vizyonuyla büyüme hedefindedir. Migros'un temel stratejileri; büyüme,

penetrasyon, verimlilik ve alışveriş deneyimidir (www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/migrosun-yeni-plani-haberdetay-21980?sayfa=3-4).

2.2 Pegasus Kurumsal Profili ve Stratejisi

Pegasus'un misyonu; havayoluyla yolculuğun herkesin hakkı olduğuna inanarak, Pegasus ailesi olarak, tedarikçileri ve iş ortakları ile birlikte bunun için çalışmak iken, vizyonu; yenilikçi, akılcı, ilkeli ve sorumlu yaklaşımla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmaktır (www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis#filter=.filter-step1). İşletmeleri ve süreçleri birleştirme ya da bölme yoluyla ilerlemek, operasyon içinde birbirine yakın süreçleri bir arada kullanarak kaynak yaratmak mümkündür. Birbirinden farklı süreçleri, işletmeleri ya da uygulamaları da bölerek yönetmek konusunda, Türkiye'de en iyi örneklerden biri Pegasus'tur. Pegasus, kendi içinde birbirine yakın süreçleri birleştirerek önemli bir maliyet avantajı yakalamıştır (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, maliyetlerini düşürmeye ve verimliliğini artırmaya odaklanırlar (Barney & Hesterly, 2012: 141). Düşük maliyet stratejisinin anahtarı, en düşük genel maliyetle kaliteli ürünler veya hizmetler sunmaktır (Olson, Slater & Hult, 2005: 54). Düşük maliyetli taşımacılık felsefesini benimseyen Pegasus gibi işletmeler düşük fiyatla sınırlı yolculuk hizmetini sunarak daha istikrarlı gelirlere sahip olmuşlardır (Karaman vd., 2007: 310).

Pegasus, Türkiye'de ve Avrupa'da en üst noktalara düşük uçuş maliyetleri sunarak bölgede düşük maliyetli havayolu olma vizyonunu izlemektedir (www.tripsta.com.tr/havayolu-sirketleri/pegasus-ucak-bileti). Pegasus, 2005 yılında uçmanın herkesin hakkı olduğu ilkesi ile yola çıkmış ve Türkiye'nin ilk ve tek düşük maliyetli hava yolu şirketi olmuş ve çok kanallı bir iş stratejisi ile acentelerini, satış kanallarının arasına ekleyerek satış ağını zenginleştirmiştir (turizmuncel.com/haber/iste-pegasus'un-kisa-zamanda-sagladigi-buyume-basarisinin-sirri-h20591.html). Pegasus emniyet, kalite, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği politikaları ile emniyet yönetimini tüm uygun kaynaklar ile destekleyerek faaliyetlerin emniyetli bir şekilde yerine getirilmesini ve emniyet anlayışının kurumsal bir kültür olarak gelişmesini sağlayacağını taahhüt etmiştir (www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/politikalar).

Aşağıdaki Tablo 3'de, havayolu işletmelerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine yapılan araştırma sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 3. Maliyetleri Düşürmek İçin Uygulanan Finansal Stratejiler *

İşletmeler	Maliyet Stratejileri ve	Uygulanan Yöntemler
THY	- Hedge Yöntemi	- Yakıt fiyatlarının sabitlenmesi
Pegasus	- Temel faaliyete yönelme - Koltuk düzeni	- Maliyet oluşturan diğer faaliyetlerin ekstra ücretlendirilmesi - Maksimum koltuk kapasitesine göre dizayn

* Öncü, Çömlekçi ve Çoşkun, 2010, s.51.

Dünya geneline bakıldığında, Low Cost taşımacılıkta müthiş bir yükselme görülmekte ve bu sistem bilet fiyatını ucuz tutup yan gelirlerle para kazanmaya odaklı çalışmaktadır (www.airporthaber.com/kose-yazilari/pegasus--stratejisi-low-costun--fitratinda-var.html).

Pegasus stratejik hedefleri; operasyonların kapsamının genişletilmesine devam edilmesi, uçak kullanım oranlarının azamiye çıkartılması, işletme verimliliğinin artırılması ve giderlerin

azaltılması, yan gelirlerin artırılması, kurumsal müşterilere daha fazla odaklanılmasıdır (www.pegasusyatirimciiliskileri.com/hakkimizda/stratejik-hedefler).

2.3 Karsan A.Ş. Kurumsal Profili ve Stratejisi

Karsan'ın misyonu; dünya kara ulaşımı pazarında, müşteri ihtiyaçlarına yaratıcı, sürdürülebilir ve ilham veren çözüm ve öneriler sunmak iken vizyonu; global pazarlarda öncelikle tercih edilerek, ülkemizde sınıfındaki en değerli işletme olmaktır (www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/vizyon-misyon). Karsan, vizyonu doğrultusunda, müşteri beklentilerini karşılamak ve bunları aşmak için, ürün güvenliğini öncelikli tutarak, ürün kalitesini sürekli geliştirmeyi kendine hedef seçmiştir (www.karsan.com.tr/hakkimizda/detay.aspx?SectionID=a726P4MI5).

Karsan, sınırsız ulaştırma çözümleri vizyonu doğrultusunda yenilikçi, sürdürülebilir, ihtiyaca uygun geniş kapsamlı çözümler sunmayı hedef edinmiştir. Otomotiv değer zincirinin her alanında faaliyetlerini genişleterek katma değeri yüksek üretim ve hizmet alanlarına yönelme kararı almıştır (www.karsan.com.tr/hakkimizda/detay.aspx?SectionID=wsr4L2). Aidiyet duygusu ve güven, profesyonellik, insana saygı, iş ahlakı, dürüstlük ve her ortamda kurumu temsil etme bilincine sahip olmak Karsan'ın değerleri olarak belirlenmiştir (www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/degerlerimiz).

Prahalad ve Hamel, gelecek için rekabet stratejisini, gelecekte oluşacak piyasaları şimdiden anlamak, işletme kaynaklarını buna göre düzenlemek, mevcut piyasanın limitlerini zorlamak, sektörün geleceğini şekillendirmek üzere kurulu bir strateji olarak tanımlamışlardır. Gelecek için rekabet stratejisinin başarılı temsilcileri arasında Türkiye'de Karsan gösterilmektedir (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180).

Prahalad ve Hamel (1990), Snow ve Hrebiniak (1980) gibi birçok araştırmacı çalışmalarında, başarılı stratejilerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, örgütün ana ayırıcı yetenekleri ve becerilerine dayandırılması gerektiğini iddia etmişlerdir (Ortega vd., 2010: 1284). Bir işletme, hayatta kalmak ve başarılı olabilmek için, müşterinin satın almak istediği neyse onu sağlamalı ve rekabetten sağ çıkmalıdır (Grant ve Jordan, 2014: 87). Gary Hamel'e göre örgütleri başarıya götüren en önemli faktörlerin başında strateji gelir. Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatları yaratmak ve rekabet alanının sınırlarını belirlemektir (www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/hamel.htm).

Karsan, her zaman daha başarılı bir ana üretici olmayı, mevcut kapasitesini verimli kullanarak, fason üretimde hacim ve karlılığını artırmayı, iş alanlarını genişleterek stratejik ortaklıklarını pekiştirmeyi hedeflemiştir. Stratejik hedefleri arasında; entegre stratejik ortaklıklar ile bölgede faaliyetini geliştirmeyi hedefleyen markalar için üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerin verilmesi, fason üretim güçlü global otomotiv markaları için tasarım, mühendislik desteği ve araç üretimi ve yerli ve yabancı üreticiler için yapmakta olduğu çeşitli hizmetler yer almaktadır (www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/is-modeli). Karsan, stratejik planı doğrultusunda değer zincirinde genişleme stratejisi uygulayarak, yenilikçi, sürdürülebilir, ihtiyaca uygun ve geniş kapsamlı çözümler sunmayı hedeflemekte ve katma değeri yüksek üretim ve hizmet alanlarına yönelmektedir (www.karsan.com.tr/images/kurumsal/karsan-dergi-sayi-1.pdf, 2010, s.10).

Karsan, stratejik iş ortaklıkları geliştirerek, herkesin uyum içinde bir bütün olarak aynı hedefe doğru gitmesini sağlamak amacındadır. Karsan, sürekli iyileştirme prensibi doğrultusunda verilere dayalı çalışmayla, üretim ve destek süreçlerindeki verimliliği uluslararası düzeyde rekabet edebilecek seviyeye yükselterek mükemmelliğe ulaşmayı hedefler (www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/politikalarimiz). Karsan yeniden yapılanma

hedefi doğrultusunda, yalın yönetim sistemi üzerine çalışmaktadır (www.messegitim.com.tr/ti/626/0/KARSAN-IK-Sorumlusu).

2.4 BİM A.Ş. Kurumsal Profili ve Stratejisi

BİM'in misyonu; operasyonel maliyetleri en düşük seviyede tutarak kazanımlarını müşterilerine fiyat indirimi olarak yansıtmak iken, vizyonu; uluslararası bir işletme olarak, küresel perakende markası olmaktır (www.bim.com.tr/Categories/627/bim-anlayisi). Türkiye'de, tedarik zincirinde yarattığı inovatif çalışmalarla önemli bir başarı elde eden BİM'in inovatif bir değer zinciri modeli uyguladığı görüşü hakimdir. BİM, portföyünü sınırlı tuttuğu için, tedarik zincirinde önemli bir avantaja sahiptir (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180).

BİM, rekabet avantajını elde etmeyi, daha düşük birim maliyet ile sağlamıştır (Tulga, 2015: 106). BİM satın almalar yerine, yeni mağazalar açarak gelişmeyi tercih etmiş ve organik büyüme modelini benimseyerek başarı elde etmiştir. Bu stratejisi ile kurum kültürünün gelişmesini ve insan kaynağında yüksek sadakat oluşmasını sağlamıştır (Eren, 2015: 293). BİM maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelere örnek olarak gösterilmektedir. Operasyonel maliyetler en düşük seviyede tutularak, kazanımlar müşterilerine fiyat indirimi olarak yansıtılmaktadır. Türkiye'de yüksek indirim modelini ilk uygulayanlardan biri BİM'dir (www.bim.com.tr/Categories/627/bim-anlayisi).

Özel markalı ürün anlayışını Türkiye'ye getiren BİM, paydaşlarıyla kurduğu güvene dayalı ilişkiler ve çalışanlarının en iyi hizmet anlayışı ile istikrarlı büyümesini sürdürmeyi hedeflemektedir (Eren, 2015: 296-309). Benimsenen organik büyüme modeli BİM'in yakaladığı başarının önemli etkenlerinden biridir. BİM'in benimsediği organik büyüme modeli, insan kaynaklarının kurum kültürünü yüksek düzeyde benimsemesinde ve yüksek çalışan sadakati sağlanmasında büyük rol oynamaktadır (docplayer.biz.tr/1301047-Bim-2014-faaliyet-raporu).

2.5 Vestel Kurumsal Profili ve Stratejisi

Vestel'in misyonu; faaliyetlerini müşterilerine "en kaliteli olanı" ulaşabilir kılma ve faaliyet gösterdiği sektörlerde lider olmak iken, vizyonu; uzun vadeli, stratejik düşünen ve geleceğe oynayan, sadece ülkemizde değil global arenada da pazarı yönlendiren bir oyuncu olmaktır. Türkiye'nin dayanıklı tüketim malları sektöründeki teknoloji devi olarak, faaliyet gösterdiği sektörlerde lider olma misyonuyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Sektöründe dünyanın en güçlü üretim ve teknoloji grubu olmayı, yüksek kaliteli tüketici ürünleri üretmeye odaklanarak sürdürülebilir ve kontrollü bir gelişme elde etmeyi amaçlamaktadır. Vestel, pazardaki üstün konumunu güçlendirmek amacıyla araştırma ve geliştirmeye sınırsız yatırım yapmayı hedeflemektedir (www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/MisyonVeVizyon).

Vestel sahip olduğu vizyonuyla global arenada da pazarı yönlendiren bir oyuncu olmayı hedeflemektedir (Eren, 2015:442). Esnek örgüt yapısına sahip olan Vestel'de herkes kendi işinin lideridir ve her çalışanın kendi işiyle ilgili konularda sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanınmaktadır (www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/insankaynaklari). Vestel'in ortak değerleri olarak; sahiplenme, takım çalışması, liderlik, inisiyatif kullanabilme, iletişim, yaratıcılık, esneklik, kendine ve başkalarına saygı, kendini geliştirebilme, zamanındalık ve amaca yönelik olmak belirlenmiştir (www.vestel.com.tr/tr-tr/kurumsal/OrtakDeğerlerimiz).

Vestel, tedarik zincirini yapılandırma stratejisini başarı ile uygulayan bir işletmedir. Vestel, ürün sevkiyatında etkinliği gözeten Manugistic sistemini ilk kez uygulayarak taşıma maliyetlerini önemli oranda düşürmüş ve verimliliğini de artırmıştır (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180).

Vestel, Türkiye'nin çevresindeki ülkelerde kendi markası ile var olma stratejisini

sürdürmektedir (Eren, 2015: 419). Zorlu grubu, tüm çalışmalarının merkezine insan faktörünü koymakta ve insana değer katan, sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı ile yapılan tüm faaliyetlerine yön vermektedir (www.vestelyatirimciiliskileri.com/surdurulebilirlik/yonetim-kurulu-baskani).

2.6 Turkcell Kurumsal Profili ve Stratejisi

Turkcell'in misyonu; Türkiye'deki geniş kapsama alanı ve yurt dışında kullanım hizmetlerinin yaygınlığıyla, abonelerine kaliteli bir iletişim, avantajlı tarifeler ve kampanyalar ile abonelerinin iletişim alışkanlıklarına uygun birçok alternatif sunmak iken, vizyonu; iletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmektir. Turkcell'in değerleri; önce müşterimiz için var olmak, çevik bir takım olmak, açık iletişime inanmak, fark yaratmak, insana değer vermek olarak belirlenmiştir (yatirimci.turkcell.com.tr/2011/turkcell-hakkinda/vizyonumuz-degerlerimiz66ae.html?). Turkcell'in hedefi; Türkiye'nin toplam telekom sektörünün bir numaralı oyuncusu olmaktır (<http://aa.com.tr/tr/sirket-haberleri/gundem/6203049>).

Bernd Schmitt, liderlerin cesur ve iyi seçilmiş kararlar alması gerektiğini ve bunun için de büyük düşünceleri gerektiği belirtilmiştir. Büyük düşünerek kazanmak stratejisinde, liderlerin büyük düşünmek için işletme bünyesinde yaratıcı fikirleri toplanmasının önemine değinilmiştir. Bu konuda Turkcell ve Türk Telekom, özellikle son yıllardaki aksiyonlarıyla bu stratejinin iyi uygulayıcılarından olarak gösterilmektedir (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180>).

Turkcell'in stratejik öncelikleri (<http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz>); entegre bir işletme olarak konumlama, satış ve pazarlamanın, şebeke ve teknolojinin entegrasyonu, Türkiye'deki konumunu güçlendirme, en geniş 4.5G spektrumu, daha güçlü müşteri bazı, adil rekabet ortamı, uluslararası genişlemeye odaklanma, genişleme odağı, küresel rekabetçi uygulamalarla bölgeye yayılım, değer yaratan aksiyonlar alma, güçlü bilanço, işletme sermayesi ihtiyacının azaltılması ve nakit akışının artırılması olarak özetlenebilmektedir. Prahalad ve Ramaswamy, gelecekte var olacak işletmeleri, müşterilerini dinleyen ve müşterileriyle iş birliği yapanlar olacağını bildirmişlerdir. Turkcell'in müşterileri hem doğrudan hem de dolaylı olarak üretim aşamasına dahil olabilmektedirler (www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/musteriyi-dinleyip-para-kazaniyor-haberdetay3251).

Turkcell'in stratejik öncelikleri; lider iletişim ve teknoloji işletmesi olmak; mobil iletişim faaliyetlerinde ses ve veri kullanımını artırmak, sürdürülebilir ve kârlı büyümeye devam etmek, müşterilerine vazgeçilmez müşteri ve kullanıcı deneyimi yaşatmak, akıllı cihazları yayarak mobil internet kullanımını artırmak, müşterilerini daha iyi anlayıp, teknolojik yetkinliklerini kullanarak ihtiyaca uygun ürün ve servisler sunmak, sürekli inovasyon yaparak müşterilerine, Türkiye'ye ve şirketine değer yaratmaktır. Diğer stratejik öncelikleri ise; iştiraklerini kâr odaklı büyütmek, yurtiçi ve uluslararası pazarlarda iletişim, teknoloji ve yeni iş alanlarındaki fırsatları değerlendirerek büyütmektir (yatirimci.turkcell.com.tr/2011/turkcell-hakkinda/stratejik-onceliklerimiz).

2.7 Garanti Bankası Kurumsal Profili ve Stratejisi

Garanti bankasının misyonu; etkinliği, çevikliği ve örgütsel verimliliği ile müşterilerine, hissedarlarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye katılan değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırmak iken, vizyonu; Avrupa'nın en iyi bankası olmaktır. Garanti Bankasının stratejisi ise; müşterilerine karşı her zaman şeffaf, anlaşılır ve sorumlu bir yaklaşımla, ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek, tüm paydaşlarına değer

yaratarak sürdürülebilir büyüme sağlamaktır (www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin/vizyon_misyon_degerler).

Michael Porter ‘Competitive Advantage’ isimli kitabında, işletmeler için rekabet avantajı elde edebilecekleri, maliyet ve rekabette farklı konumlandırma gibi iki alan olduğunu söylemiştir. Rekabete yönelik konumlandırma stratejisinde amaç, rakiplerin ürün ve hizmetleriyle sundukları hizmetleri ya daha uygun fiyata sunmak ya da bu ürünleri rekabete yönelik olarak konumlandırmaktır. Garanti bankası’nın uçuş mili ile alışveriş milini birleştiren Shop&Miles kartı Türkiye’de en yaratıcı uygulamalardan biri olmuştur (www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180). Garanti bankası çalışmalarını ‘yaşam boyu bankacılık’ konsepti üzerine yoğunlaştırıp, müşterilerini değer yaratma sürecine dahil etmiştir (www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/musteriyi-dinleyip-para-kazaniyorlar-haberdetay-3251).

Garanti bankası stratejisini, tüm paydaşlarına değer yaratarak sürdürülebilir büyüme sağlamak hedefiyle, müşterilerine karşı her zaman şeffaf, anlaşılır ve sorumlu bir yaklaşımla, ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek ilkeleri üzerine yapılandırmıştır (www.garanti.com.tr/garantiyitaniyin). Garanti bankası zihinlerde rekabette farklılaşmış olarak konumlanmış (www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/fark-yaratan-arayi-aciyor-haberdetay-1201) ve en iyi hizmeti sunmak için örgütlenmiştir (www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin/organizasyonumuz.page). Garanti bankasında proaktif ve yenilikçi bir yaklaşıma sahip ve stratejik kararlarında etkin olan insan kaynakları biriminin stratejik bir rolü vardır (www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/politikalari.page).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Hızla değişen dinamik çevre koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesi ve stratejilerin örgüt yapıları ve insan kaynakları yönetimi ile uyumlu olmasının yanı sıra esnek örgüt yapılarına da sahip olunması işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasında önem arz eder. İşletme içi ve dışı unsurlar ile uyumlu tutarlı stratejiler belirlenmelidir. Belirlenen stratejilerin işletmelerin insan kaynakları ve yönetimi ile uyumlu olması başarı oranını artırır. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ürün yenilikleri işletmeler için uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi için yeni fikirlerin ana kaynaklarıdır (Karakayacı ve Dinçer, 2018: 377). Birden çok alternatif arasından seçilen stratejiler, tüm işletmede çalışanlara benimsetilmeli ve doğru anlaşılması ve uygulanması sağlanmalıdır. Stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilmek için strateji ile eldeki insan kaynağı, yeteneği ve kapasitesi arasında uyum büyük önem arz eder.

Çalışmamızda, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki karşılıklı etkileşimi olduğu ve uyum ve bütünleşmenin önemi üzerinde durulmuştur. Strateji ne kadar iyi seçilmiş olursa olsun, eğer mevcut insan kaynakları ve yönetimi, bu seçilen stratejiyi uygulamak için çok iyi biçimde organize edilmez, etkin olmaz, strateji ile uyumlu olmaz ise başarılı olamaz ve bu durum işletme performansını olumsuz etkiler. Strateji ile insan kaynakları yönetimi uyumsuzluğu, işletme amaçlarının etkin gerçekleşmesine mâni olur. Tam tersi, uyum ve olumlu etkileşim ise sinerjik bir güç oluşturur ve işletme performansına katkı sağlar. Girişimciler en iyi insan kaynağına, teknolojiye, bilgiye, yeniliklere ve benzeri hedeflerine ulaşmak için sosyal ağ ilişkilerini kullanırlar. İlişki ve bağlantılar; tedarikçilere, müşterilere ve iyi insan kaynağı gibi kaynaklara ulaşma, yenilik ve kalite geliştirme gibi konularda avantajlar sağlayan aktörlerin başarılı olmalarına katkıda bulunmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 17).

Başarılı bir stratejide, tasarlanan ve gerçekleşen stratejiler arasında ki fark minimum, çevre ile iyi uyum sağlamış ve işletmedeki yöneticiler iç ve dış çevrelerini doğru analiz etmiş, kaynak ve yetenekleri ile eksik yanlarının farkında olmuş olmalıdırlar (Hittmar ve Jankal, 2015: 12). Seçilen ve başarı ile uygulanan stratejiler ile stratejik yönetim süreci uygulamalarının insan kaynağı yönetimi ile uyumu, sinerjik bir güç oluşturarak işletme performansına ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayıp, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Stratejik yönetim süreci uygulamaları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çelişmemelidir. İnsan kaynağı işletmeye özgüdür ve en önemli varlıklarıdır. İnsan kaynağı strateji ile uyum içinde yönetilebilir ise rekabet avantajı sağlar. İşletmeler için insan kaynaklarının önemi yadsınamaz bir gerçektir ve stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla doğru yönetilirse işletmelere olumlu katkı sağlar.

Yapılan yazın taraması sonucunda, Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin misyon, vizyon ve stratejileri konusundaki ifadeler ve uygulamaları ortaya konulmuştur. Bu amaçla 15 büyük ölçekli işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri ve yine 16 büyük ölçekli işletmenin uyguladıkları stratejilerden bazıları, karşılaştırma yapmaya olanak verecek şekilde, tablolar halinde sunulmuştur. İşletmelerin sahip olmuş oldukları yetenek ve kabiliyetlere göre belirli alan ve konularda yoğunlaştıkları ve odaklandıkları ve kendi iç ve dış çevre koşullarına uygun farklı stratejik yönetim araçlarını kullanabildikleri görülmektedir.

İşletmelerin, farklılık yaratabilecekleri en temel maddi olmayan varlıkları insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmeli ve işe en uygun kabiliyet ve yetenekte kişilerin işe alınmasından, seçilmesinden başlamak üzere, işe yerleştirilmesi, uyumu ve gelişimine önem verilmeli. İşletmenin vizyonunu, misyonunu ve ilkelerini uygulayabilecek, kendini, takımını ve işletmesini geliştirebilecek nitelikte çalışanlar geliştirilmelidir. Teknolojideki değişimleri takip eden, uygulayan insan kaynağı inovatif çalışmalarında temel taşı olmaktadır. Stratejik yönetim ile insan kaynaklarının en etkili ve verimli kullanılması sağlanmalıdır. Stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi amacıyla, sürekli kaliteyi iyileştirici süreç ve sistemlere önem verilmelidir. Stratejik yönetim ve stratejik liderlik ile iş gelişimine katkı sağlayacak, çalışanların sürekli öğrenebileceği, deneyebileceği, gelişebileceği ve geliştirebileceği ortam sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci uygulamalarının ve stratejinin, insan kaynağı ve insan kaynakları yönetimiyle uyumlaştırılması ve olumlu etkileşimi, işletme performansına ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Literatür taraması ışığında ve 16 büyük işletmenin uyguladıkları stratejiler araştırması sonucunda, işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve yoğun rekabet ortamında öne geçebilmek için farklı stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Seçilen ve uygulanan stratejileri doğrultusunda kaynaklarını o yöne kanalize edip odaklanmalıdırlar. Uygulamada çok farklı stratejiler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla doğru zamanda doğru stratejilerin seçilmesi ve insan kaynakları ile uyumlu olması kritik bir başarı faktörü olmaktadır. Literatürdeki tartışmalarda, işletmelerin uyguladıkları stratejiler ile insan kaynakları yönetimini uyumlaştırmanın, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesindeki önemine ve sinerjik bir güç oluşturabileceğine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Tartışmalarda, başarı ile uygulanan bir stratejinin, işletmesini rakiplerinden farklılaştıran, güçlü yönlerini ortaya çıkaran ve zayıf yönlerinin geliştirilmesine imkân sağlayan strateji olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin seçtikleri stratejilerin, misyon ve vizyon ifadelerine yansıdığı tespit edilmiştir. Tespit edilen misyon ve vizyon ifadelerinin birbirine yakın ifadeler yer almakla birlikte bazı nüans farklılıkları gösterdiği tespit edilmiştir. Uyguladıkları stratejilerdeki ana fikir ve hedeflerini de genelde bu misyon ve vizyon ifadelerine

yansıtılmaktadır. Yapılan yazın taraması ve tartışmalar ışığında, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için, sahip olmuş oldukları yetenek ve kabiliyetleri ışığında, iç ve dış çevre koşullarına uygun değişik stratejik yönetim araçları kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde, işletmenin kaynakları ve iç ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejiler seçilmelidir. İşletmelerin strateji seçimine rehberlik edecek, gelecek için öngörü oluşturacak ve literatüre katkı sağlayacak, uygulamaya yönelik araştırmalar artırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, P. ve Kwon, S. W. (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, January, 17-40.
- Akgeyik, T. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları. 41. Seri.
- Alan, H. ve Sözen, C. H. (2017). "Bıçimsel ve Bıçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, Mart, 339-361.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4.b., New Jersey: Pearson.
- Başar, H. (1997). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*. Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*. 14, 116-128.
- Becker, E.B. ve Huselid, M.A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, 32/6, 898-925.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39/4, 779-801.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Braam, J.M. ve Nijssen, E.J. (2004). "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Chan, L.M., Shaffer, M.A. ve Snape, E. (2004). "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, February, 18-19.
- Collins, D. ve Montgomery, C. (1995). "Competing on Resources Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*. Temmuz-Ağustos, 118-128.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2001). *Kalıcı Olmak. Çeviren: Zuhâl Çivi*, 2. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management (Concepts and Cases)*, Global Edition. 13. Edt., New Jersey: Pearson Education.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, İstanbul: Alfa Yayım.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Stratejik Yönetim Vak'aları*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Fonfara, K., Mrozek, M. R. ve Leszczynski, G. (2018). "Change in Business Relationships and

- Networks: Concepts and Business Reality”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 78, April, 1-4.
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. Çev. Gamze Sart, 1. b., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are You Sure Have A Strategy. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 48-58.
- Hittmar, S. ve Jankal, R. (2015). “Strategic Management of Networks”, *Management of Network Organizations*, Springer, 5-22. (e-book: SROKA Wlodzimierz, HITTMAR Stefan, *Management of Network Organizations*, Springer, 2015).
- Hodge, B.J., Anthony, W. P. ve Gales, L.M. (2003). *Organization Theory*, 8.b., New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2014). *Strateji Haritaları*, 4. Baskı. Çev. Şeyda Öztürk, İstanbul: Alfa Basım.
- Karakayacı, Ö. & Dinçer, İ. (2018). Social Networks and Innovation in Industrial Clusters: A Study in case of Turkish Industrial Clusters. *Megaron*, 13(3), 374-394.
- Karaman, R., Kargın, M., Gülel, M. & Kuğu, T. D. (2007). Stratejik Planlama Uygulamalarının Havayolu İşletmelerindeki İzleri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 309-323.
- Keçecioglu, T. ve Aksu, S.G. (2014). *Yüksek Potansiyelli Çalışanlar*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Keskin, B. ve Koper, Ö.Ç. (2012). “Türkiyeli Şirketlerin Sürdürülebilirlik Stratejileri Var mı?”, CSR Consulting Turkey, Şubat; <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/30201220001.pdf>.
- Kourdi, J. (2014). *İş Stratejisi*, 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Köseoğlu, M.A., Barca, M. ve Karayormuk, K. (2009). Strateji Yayılım Düzeylerine Göre Şirket Performansları Farklılık Gösterir mi? *Tekstil Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 162.
- Luecke, R. (2015). *Strateji*, 3. Baskı, Harvard Business Press., Çev. Turan Parlak, İstanbul: İş Bankası Yayını.
- McGrath, R. G. (2013). *Rekabet Avantajının Sonu*, Çeviren: İlker GÜLFİDAN, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Michie, J. ve Sheehan, M. (2005). “Business Strategy, Human Resources. Labour Market Flexibility and Competitive Advantage”, *International Journal of Human Resource Management*, 16/3, 445-464.
- Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-594.
- Olson, E. M., Slaater, S. F., & Hult, G. T. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49-65.
- Ortega, E. M., Molina, P. J. F., Azorin, M. & Corte’s, E.C. (2010). Competitive Strategy, Structure and Firm Performance, *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.

- Öncü, M. A., Çömlekçi, İ., & Coşkun, E. (2010). Havayolu Şirketlerinin Uyguladıkları Finansal Stratejiler Üzerine Bir Araştırma. *Düzce Üniv. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 27-58.
- Povah, N. (2014). “Vuca Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin!”, *Harvard Business Review*, Eylül.
- Schuler, R. ve Jackson, S. (1987). “Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, 1/3, 207–219.
- Schuler, R.S. (1992). “Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, *Organizational Dynamics*, Summer, 18–31.
- Steen, J., Coopmans, C. ve Whyte, J. (2006). “Structure and Agency? Actor-Network Theory and Strategic Organization”, *Strategic Organization*, Vol. 4, No. 3, August, 303-312.
- Tichy, N. (1983). “The Essentials of Strategic Change Management”, *Journal of Business Strategy*, Spring, Vol. 3, No. 4, 65-66.
- Tulga, Ş. S. (2015). Yüksek Performanslı ve Sürdürülebilir İş Stratejisi Tasarlamak, *Harvard Business Review*.
- Ulrich, D. (1992). “Strategic and Human Resource Planning: Linking Customer and Employees”, *Human Resource Planning*, 15/2, 47–62.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Werbel, J.D. ve DeMarie, S.M. (2005). “Aligning Strategic Human Resources Management and Person –Environment Fit”, *Human Resource Management Review*, 15, 247–262.
- Wheelen, T., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13.Edt., Bentley University, Pearson.
- Yazgan, T. (2011). *Stratejik Yönetim*, 1. Baskı, İzmir: Konak Belediyesi Kültür Yayınları: 6.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama*, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- <http://aa.com.tr/tr/sirket-haberleri/gundem/6203049>, 25.10.2019.
- <http://www.airporthaber.com/kose-yazilari/pegasus--stratejisi-low-costun--fitratinda-var.html>, 21.09.2019.
- <https://www.bim.com.tr/Categories/627/bim-anlayisi.aspx>, 22.10.2019.
- <http://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/fark-yaratan-arayi-aciyor-haberdetay-1201>, 22.10.2019.
- <http://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/musteriyi-dinleyip-para-kazaniyorlar-haberdetay-3251>, 21.09.2019.
- <http://www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/migrosun-yeni-plani-haberdetay-21980?sayfa=3>, 21.09.2019.
- http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/hamel.htm, 21.09.2019.
- <http://www.capital.com.tr/sektorler/perakende/yeni-genel-mudurun-migrosu-buyutme-plani-haberdetay-2396>, 21.09.2019.
- <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/-16-efsane-stratejilerin-en-iyisi-haberdetay-7180>, 21.09.2019.
- <http://docplayer.biz.tr/1301047-Bim-2014-faaliyet-raporu.html>, 25.10.2019.
- <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis#filter=.filter-step1>, 21.09.2019.
- <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/politikalar>, 21.09.2019.
- http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/insan_kaynaklari_politikalari.page,

25.10.2019.

http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin/vizyon_misyon_degerler.page,
25.10.2019.

<http://www.garanti.com.tr/garantiytaniyin>, 25.10.2019.

<http://www.isfikirleri-girisimcilik.com/perakendede-yeni-trend-kucuk-magazalarla-buyumek>,
21.09.2019.

<http://www.karsan.com.tr/images/kurumsal/karsan-dergi-sayi-1.pdf>, Karsan Dergi, Sayı: 1, Aralık
2010, ss.10.

<http://www.karsan.com.tr/hakimizda/detay.aspx?SectionID=wsr4L2y7i6tbg6pVKaPqSQ%3D%3D&ContentID=iEoeRr%2BnHqzp7mNkChjxqA%3D%3D>, 21.09.2019.

<http://www.karsan.com.tr/hakimizda/detay.aspx?SectionID=a726P4MI5DwLVTHjPWZyWg%3d%3d&ContentID=H%2bv1JNcITRyoXIM%2bLbn%2fvQ%3d%3d>, 21.09.2019.

<https://www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/vizyon-misyon>, 21.09.2019.

<https://www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/degerlerimiz>, 21.09.2019.

<https://www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/is-modeli>, 21.09.2019.

<https://www.karsan.com/tr/kurumsal/karsan-hakkinda/politikalarimiz>, 21.09.2019.

<http://www.messegitim.com.tr/ti/626/0/KARSAN-IK-Sorumlusu-Yasemin-OZCAN-IK-Egitim-Politikasi-Hakkindaki-Sorularimizi-Yanitladi>, 21.09.2019.

<http://m.milliyet.com.tr/Uzmanpara/NewsArticle?ID=49740>, 20.09.2019.

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=40>, 20.09.2019.

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43>, 20.09.2019.

<https://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=47>, 20.09.2019.

https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_Ticaret_2011_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf, s.23, 21.09.2019.

https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_Ticaret_2011_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf, s.45, 21.09.2019.

<http://www.tripsta.com.tr/havayolu-sirketleri/pegasus-ucak-bileti>, 21.09.2019.

<http://www.turkcell.com.tr/tr/hakimizda/genel-bakis/vizyon-ve-stratejimiz>, 21.09.2019.

<http://turizmguzel.com/haber/iste-pegasus'un-kisa-zamanda-sagladigi-buyume-basarisinin-sirri-h20591.html>, 21.09.2019.

<http://www.pegasusyaticimciliskileri.com/hakimizda/stratejik-hedefler.aspx>, 21.09.2019.

<http://www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/MisyonVeVizyon.aspx>, 25.10.2019.

<http://www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/insankaynaklari.aspx>, 25.10.2019.

<http://www.vestel.com.tr/tr-tr/kurumsal/OrtakDegerlerimiz.aspx>, 25.10.2019.

<http://www.vestelyaticimciliskileri.com/surdurulebilirlik/yonetim-kurulu-baskani.aspx>, 25.10.2019.

<http://yatirimci.turkcell.com.tr/2011/turkcell-hakkinda/vizyonumuz-degerlerimiz66ae.html?o=TurkcellAlt01&osa=tr01>

<http://yatirimci.turkcell.com.tr/2011/turkcell-hakkinda/stratejik-önceliklerimiz7f0f.html?o=TurkcellAlt01&osa=tr02>