

Geliş Tarihi/Received: 09.05.2022

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 25.07.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1114176

İŞLETMELERDE BÜYÜME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ¹

A CASE ANALYSIS ON GROWTH STRATEGIES IN BUSINESSES

Arş. Gör. Dr. Fettah KAYRA

Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-6954-9910, fettah.kayra@siirt.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmada amaç, X Grubu²'na bağlı Y Gıda A.Ş.³'nin 2008 yılında uyguladığı bir stratejiyi ve bu stratejinin sonuçlarını analiz etmektir. Merkezi Bursa'da olan bu grup 2000'e yakın çalışanın istihdam edildiği ve önemli markalara sahip bir şirketler grubudur. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler yarı yapılandırılmış mülakatlarla elde edilmiştir. Araştırma deseni vaka analizi, bir başka deyişle durum çalışmasıdır. Araştırmada, gruba bağlı olan bir gıda şirketinin genel müdürü ile 2016 yılında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, 2008 yılında hazır gıda sektöründe zayıf bir durumda olan X Grubu, neredeyse monopol olan rakibinin güçsüz yönlerinden faydalanmış ve pazardaki üretim açığını görerek pazar payını artırmayı amaçlamıştır. Elde edilen verilere göre gruba bağlı gıda şirketi çok küçük ölçekli bir yapıya sahipken uyguladığı stratejiler doğrultusunda teknik ve beşeri sermayesini artırarak cirosunu ilk yıl % 420, ikinci yıl ise % 1200 oranında artırmıştır. Bu durum, gerçekleşme süreci ve sonuçları bakımından başarılı bir büyüme hikâyesi olarak incelenmeye değer bir konudur.

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the results of a strategy implemented by Y Company⁴, a subsidiary of X Group⁵, in 2008. Headquartered in Bursa, this group is a group of companies employing nearly 2000 employees and having important brands. Qualitative research method was used in the study and the data were obtained through semi-structured interviews. The research pattern is case analysis, in other words, case study. The researcher conducted face-to-face interviews with the general manager of a food company affiliated to the group in 2016. According to the findings, Group X, which was in a weak situation in the ready-made food sector in 2008, took advantage of the weak features of its very strong rival. Then, the managers aimed to increase its market share by seeing the production gap in the market. While the food company affiliated to the group had a very small scale structure, it increased its technical and human capital in line with the strategies implemented, and increased its turnover by 420% in the first year and by 1200% in the second year. This is an issue worth examining as a successful growth story in terms of realization process and results.

Anahtar Kelimeler: Büyüme stratejisi, Hazır gıda, Pazarlama, Horeca, Süpermarket

Keywords: Growth strategy, Ready-made food, Marketing, Horeca, Supermarket

¹ Bu çalışma, 6-7 Kasım 2021 tarihlerinde düzenlenen 1. Uluslararası Hasankeyf Bilimsel Araştırma ve İnovasyon Kongresi'nde sunulan "A Successful Growth Strategy Implemented by 'Y' Food Company of 'X' Group, Headquartered in Bursa" adlı özet bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş hâlidir.

² Kod isim

³ Kod isim

⁴ Code name

⁵ Code name



1. Giriş

Kendi kendine giden araba gibi inovasyonları üreten Google X' in araştırma ve geliştirme laboratuvarının CEO'su Eric "Astro" Teller, "Avrupa'da yay ve okun geliştirilmesinden, 13. yüzyılın sonlarına doğru bu araçların askeri olarak kullanılmaya başlamasına kadar yüzyıllar geçtiğini" belirterek "Örneğin, 12. yüzyılda yaşayan bir insanın temel yaşamının 11. yüzyılda olduğundan çok da farklı olmadığını" ifade etmiştir. Ancak 1900'lere gelindiğinde teknolojik ve bilimsel gelişmelerdeki akıl almaz ilerlemeler sonucu değişim olgusu hızlanmış ve bu gelişmelere ayak uydurma konusu çok daha önemli bir hâl almıştır (Friedman, 2018: 32-33).

Tabii, bu değişim sürecine adapte olmak sadece bireyler açısından değil, örgütler açısından da hayati bir zaruret olmuştur. Hughes ve Beatty'a göre (2005), günümüzde değişimin hızı artmakta, yeni ürün ve hizmetler hızlı bir şekilde geliştirilmekte, yeni rakipler sürekli olarak tehdit unsuru hâline gelmekte ve belirsizlik durumu artmaktadır. Uzun vadeli tahmin ve planlama imkânsız değilse bile giderek daha zor ve riskli bir hâle gelmekte, işletmelerde değişime karşı oluşan direnç de büyük bir problem kaynağı olarak önümüze çıkmaktadır. Yazarlara göre, işletmelerin bugün karşılaştığı sorunlar ne yazık ki her zamankinden daha karmaşık görünmektedir. Çünkü insanların işlerini yapmak için gözden geçirmeleri gereken bilgi miktarı her geçen gün artmakta ve konulara her zamankinden daha farklı bakış açıları getirilmektedir. Bu gibi değişimler işletmelerin aynı anda hem çevik hem de dayanıklı olmasını gerektiren karmaşık ve rekabetçi bir çevre oluşturmuştur. Dolayısıyla yöneticiler için başarılı stratejiler oluşturma ve uygulama konuları hayati konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, -bu konudan yola çıkarak- başarılı bir şekilde planlanan ve yürütülen bir stratejinin işletmeler açısından ne derece önemli olduğunu, bir başka deyişle işletmelerin kaderini ne ölçüde etkileyebildiğini gözler önüne sermektir. Başarısız bir strateji, bir işletmeyi yıkıma götürebileceği gibi, başarılı bir strateji de işletmeyi -çalışmanın araştırma kısmında da görüleceği üzere- iki yıl gibi kısa bir süre içerisinde elli kat büyütme potansiyeline sahip olabilir. Dolayısıyla, işletmeler açısından başarılı bir stratejiyi konu edinmek ve söz konusu durumu alandaki bilim insanları ve uygulayıcı durumundaki yöneticilerle paylaşmak faydalı olacaktır.

Ayrıca, literatürde strateji kavramını konu edinen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, belirli bir stratejinin işletmeleri nasıl etkilediğine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalar sınırlı sayıdadır (Polat & Avşar, 2006; Met & Erdem, 2011; Koçoğlu, 2012; Alparslan & Çarıkçı, 2014; Ateş, 2021; Enser & Demirağ, 2021). Bu nedenle, çalışma, kapsamı bakımından alan yazına da katkı sağlayacaktır.

Çalışmada öncelikli olarak strateji ve genel özellikleri, stratejik yönetim, büyüme stratejileri gibi kavramlara kısaca değinilerek kavramsal açıdan genel bir literatür sunulmuş, devamında araştırma kısmı ile ilgili bilgiler ve araştırma bulguları paylaşılmış ve son bölümde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetime Kısa Bir Bakış

David (2011: 5), strateji konusunda şöyle bir anekdot aktarmaktadır;



Bir zamanlar aynı sektörde rekabet eden iki şirket başkanı vardı. Bu iki başkan olası bir birleşmeyi tartışmak için bir kamp gezisine çıkmaya karar verdi. Ormanın derinliklerine doğru yürüdüler. Aniden, arka ayakları üzerinde yükselen ve hırlayan bir boz ayıya rastladılar. Birinci başkan anında sırt çantasından bir çift koşu ayakkabısı çıkardı. İkinci başkan; "Hey, o ayıyı geçemezsin, ayılar insanlardan hızlı koşar." dedi. İlk başkan cevap verdi; "O ayıyı geçemem ama seni geçebilirim!" Bu hikâye, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek anlamına gelen stratejik yönetim kavramını çok güzel özetlemektedir.

Görüldüğü üzere strateji, rakibe üstünlük sağlamak amacıyla mevcut kaynaklarla en etkin ve en etkili şekilde hareket etmektir. Birçok bilim dalının ilgi alanı olan strateji kavramı yönetim alanında ise işletmenin uzun vadeli planlarının konusudur. Yunanca "Strategos" kelimesinden gelen strateji sözcüğü aslında askeri bir terimdir ve generalin uyguladığı savaş sanatını tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, generalin herhangi bir düşmanı yenmek amacıyla hazırladığı plana göre birliklerini düzenlemesi ve manevra yaptırması anlamına gelmektedir (Luecke, 2015). Bu anlayışa göre, alt düzey bir subayın birincil sorumluluğu; lojistik, piyadeler veya ağır zırhlı araçlarla ilgili olabilir. Bu nedenle, alt düzey görevliler, belirli sorumluluk alanlarındaki ayrıntılara dikkat ettikleri için genel planlarla çok fazla ilgilenmeyebilirler. General ise, yalnızca tüm bileşenlerin birbiriyle nasıl ilişki içerisinde olduğunu anlamakla kalmamalı, aynı zamanda bu anlayışı zafere götürecektir bir strateji hazırlamak için kullanılmalıdır. Oluşturduğu stratejinin başarısı ise, yalnızca generalin planlamasının kalitesine ve arkasındaki vizyona değil, aynı zamanda stratejinin generalin komutasındaki kuvvetler tarafından başarılı bir şekilde uygulanmasına da bağlıdır (Carpenter & Sanders, 2014). Benzer şekilde iş ortamlarında da, bir stratejinin bölüm yöneticileri tarafından iyi uygulanmaması başarısızlığa yol açabilir. Ek olarak, bir stratejinin kalitesi genellikle liderin diğer üst ve orta düzey liderlerin tavsiyelerini göz önünde bulundurmasına ve kullanmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, iyi bir lider alt düzey liderlerden kopuk bir strateji geliştirmekten kaçınmalıdır. Dolayısıyla bir strateji, hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi planlanan eylemlerin genel ve kapsamlı bir modelini içerir (Carpenter & Sanders, 2014, s. 9-10).

Strateji kavramı -bahsedildiği üzere- eski bir kavramdır ve savaşta başarının araştırılmasından kaynaklanmaktadır. O tarihten günümüze dek strateji belirleme liderlerin sorumluluklarından biri olarak görülmüştür. Yunanlılar, lider rolüne nasıl bir kişinin uygun olacağı ve bu kişinin nasıl yetiştirilmesi gerektiği konusunda ciddi bir şekilde düşünmüşlerdir. İlginç bir şekilde, iyi bir stratejist için gerekli olan entelektüel becerilerin, deneyimden kazanılan pratik öğrenmeyle desteklenmedikçe yeterli olmadığı sonucuna varmışlardır (Macmillan & Tampoe 2000, s. 16).

Strateji hakkında bir başka önemli bilgi kaynağı da akademisyenler tarafından sağlanmaktadır. İş stratejisi üzerine modern düşünce ilk olarak 1960'larda ABD'de tanınabilir bir biçime dönüşmüştür. Drucker (1955), Chandler (1962), Ansoff (1965, 1987) ve Andrews (1971) gibi yazarlar, İkinci Dünya Savaşı öncesinde ve savaş sırasında büyük ve başarılı Amerikan şirketlerinin gelişimini incelemişlerdir (Macmillan & Tampoe 2000, s. 16).

Şimdi de strateji konusunda işletme alanında yapılan bazı tanımlamalara bakalım;



Strateji, bir işletmenin temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi ve eylem planlarının benimsenmesidir (Chandler, 1962, s. 13).

Strateji, şirket misyonlarının oluşturulması, dış ve iç güçler ışığında kuruluş için hedefler belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için belirli politika ve stratejilerin formüle edilmesi ve kuruluşun temel amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için bunların düzgün bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır (Steiner & Miner, 1977, s. 7).

Strateji, uzun vadeli hedefler, eylem planları ve kaynak tahsisinde öncelikler açısından örgütsel amacı oluşturmanın bir aracıdır (Hax & Majluf, 1988, s. 99).

Dinçer, stratejinin tanımlanması için oldukça yoğun ve analitik bir çaba gösterilmesi gerektiğinden söz ederek strateji kavramını; *“İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”* olarak tanımlamaktadır (1991, s. 17-18).

Markides ise (2004, s. 9), neyin yapılabileceğini seçmenin stratejinin önemli bir unsuru olduğuna dikkat çekmekte fakat strateji kavramının bundan çok daha fazla şey ifade ettiğini belirtmektedir. Yazara göre strateji, tamamen bu seçenekleri, ortamın ihtiyaç duyduğu ve şirketin yaptıkları arasında gerekli uyumu yaratan bir sistemde birleştirmekle ilgili olduğunu belirtmektedir.

Luecke (2015, s. 13), stratejinin aynı zamanda bir farklılaştırma çabası olduğundan bahsederek şöyle bir örnek vermektedir;

“Aynı blokta birer erkek giyim mağazası sahibi olan iki rakibi düşünelim. Biri klasik kıyafetler konusunda uzmanlaşırken diğeri de spor kıyafetler konusunda uzmanlaşırsa her ikisinin de ayakta kalacağını ve gelişme eğilimi içinde olacağını tahmin edebiliriz. Bu iki mağazanın fiziksel olarak birbirlerine yakın olması karşılıklı çıkarılara bile hizmet edebilir. Fakat, bu iki mağaza aynı koşullar altında aynı tarzda giysiler satıyor olsalardı biri diğerini silip atardı. Böylesi bir durumla karşılaşıldığında her iki mağaza da müşterilerini ürün, fiyat, ürün yelpazesinin genişliği ve ambiyans açısından memnun etmek için farklılaşmaya girişecek ve ellerinden gelen her yolu deneyeceklerdir.”

Stratejinin temel özelliklerinden yola çıkarak strateji kavramının ne ifade ettiği daha iyi anlaşılabilir. Eren (2002, s. 7-8), stratejinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Analiz etme sanatıdır.
- Amaçlara bağlı bir unsurdur.
- İşletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler.
- Devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- İşletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet alanlarını belirler.
- Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.



Johnson, Scholes ve Whittington (2005, s. 10-11) ise, stratejik kararların şu karakteristik özelliklere sahip olduğuna vurgu yapmaktadır;

- Stratejik kararlar doğaları gereği karmaşıktır.
- Stratejik kararlar genellikle belirsizlik durumlarında alınır.
- Stratejik kararların operasyonel kararları etkilemesi muhtemeldir. Örneğin; stratejik kararlar, yeni tedarikçiler bulmak ve güçlü yeni markalar oluşturmak gibi bir dizi yeni operasyonel faaliyeti tetikleyebilir.
- İşletmede bütüncül bir yaklaşım gerektirir.
- Stratejik kararlar değişimi gerektirdiğinden dolayı örgütsel dirence neden olur. İşletme kaynakları ve işletme kültürü bu direncin en önemli nedenlerindedir.

Hambrick ve Fredrickson (2001, s. 48), strateji hakkında danışmanlar ve bilim insanlarının stratejik durumları analiz etmek için çok sayıda çerçeve sağladığını fakat bir stratejiyi neyin oluşturduğuna dair herhangi açıklama getirilmediğinden söz ederek strateji kavramının beş unsuru olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre strateji;

- Arenalar: Nerede aktif olacağız?
- Araçlar: Oraya nasıl gideceğiz?
- Farklılaştırıcılar: Pazarda nasıl kazanacağız?
- Derecelendirme: Hızımız ve hareket sıramız ne olacak?
- Ekonomik Mantık: Getirilerimizi nasıl elde edeceğiz? sorularına dair cevapların bileşimine eşittir.

Bu noktada, organizasyon yapılarının ve strateji oluşturma süreçlerinin birbirine son derece bağımlı olduğu ve zorlu koşullar altında iyi performans sağlamak için birçok yönden tamamlayıcı olması gerektiği de eklenmelidir (Miller, 1987, s. 7).

İyi bir strateji, işletmeyi olduğu yerden çok daha önemli bir noktaya getirebilir. Dinçer, (1991, s. 22-25), bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydaları şu şekilde açıklamıştır;

- İşletmenin çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.
- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir.
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Yönetimin kalitesini artırır.

Tabii, strateji kavramının yönetim alanında birçok defa yanlış tanımlandığı, bu kavramın genellikle vizyon ya da politika gibi diğer kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir. Ayrıca, strateji kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışılsa da literatürde üzerinde uzlaşılmış genel bir tanım bulunmamaktadır. Stratejinin genel özellikleri konusunda ortak bir kabul olduğu hâlde her araştırmacı ya da kuramcı bu olgunun farklı bir özelliğine dikkat çekmiş ve bu olguyu işletme amaçlarıyla politikalarının birleşimi (Quinn, 1980; Tilles, 1963) ya da işletme amaçlarıyla işletme hedeflerinin gözetilerek kaynak tahsis edilmesi ve bu kaynaklarla uygun faaliyet programlarının yürütülmesi (Chandler, 1962) gibi farklı



şekillerde ifade etmiştir (Chaffee, 1985, s. 89). Hambrick (1983), bu tutarlılık eksikliğinin iki faktörden kaynaklandığını öne sürmüştür. İlk faktör, stratejinin çok boyutlu olmasıyla ilgilidir. Bir diğer faktöre göre, strateji durumdan duruma değişir ve buna göre sektörel açıdan da farklılık gösterir.

Tarihsel olarak, strateji konusundaki görüşler iki ana akıma ayrılır. İlk akım, stratejiyi planlamayla aynı kefeye koymaktadır. Bu bakış açısına göre bilgi toplanır, elenir, analiz edilir, tahminler yapılır, üst düzey yöneticiler planlama departmanının çalışmaları üzerine düşünür ve organizasyon için en iyi yolun ne olduğuna karar verir. Bu yaklaşım, stratejiye yukarıdan aşağıya bakan bir yaklaşımdır. Diğer akım ise, daha az yapılandırılmış bir strateji görüşüne sahiptir. Bu ikinci bakış açısına göre ise strateji, organizasyonun esasen bilinmeyen, öngörülemeyen ve dolayısıyla bir planlama yaklaşımına uygun olmayan bir ortama yanıt verme kabiliyetini kolaylaştıracak bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Tabii, iyi bir stratejik yönetim her iki perspektifin unsurlarını da kapsayacak şekilde yürütülmelidir (Dobson, Starkey & Richards, 2004, s. 2).

Tabii, örgütler tarafından oluşturulan stratejiler dış çevreden bağımsız olmayıp birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Michael Porter “Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi)” adlı çalışmasında herhangi bir pazarda rekabeti ve dolayısıyla stratejileri etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (1980, s. 4);

- Piyasaya yeni girenlerin oluşturduğu tehdit (Potansiyel rakipler)
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Mevcut rakipler arasında pozisyon kapma savaşı
- Müşterilerin pazarlık gücü
- İkame ürün ve hizmetlerin oluşturduğu tehdit

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir firmanın stratejik rekabet gücüne ulaşması ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için gereken taahhütler, kararlar ve eylemler dizisinin tamamıdır (Carpenter & Sanders, 2014, s. 6). Bir diğer açıklamaya göre stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın işaret ettiği gibi, stratejik yönetim, örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerini bütünleştirmeye odaklanır. Stratejik yönetim, stratejiye karar vermek ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını planlamakla ilgilidir. Bu sürecin üç aşamadan gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Öncelikle stratejistin, kuruluşun stratejik konumunu anlamaya çalıştığı stratejik analiz aşaması vardır. Sonrasında olası hareket tarzlarının formüle edilmesi, bunların değerlendirilmesi ve aralarındaki seçim ile ilgili bir stratejik seçim aşaması gelir. Son olarak, strateji seçiminin hayata nasıl geçirilebileceğinin planlanmasıyla ilgili olan bir stratejik uygulama aşamasıyla son bulur (David, 2011, s. 6).

Strateji, üst yönetimin rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için uzun vadeli planlarını ifade eder. Stratejik yönetim, stratejiden daha geniş bir terimdir ve üst yönetimin, bir stratejiyi formüle etmeden önce organizasyonun faaliyet gösterdiği ortamın analizini ve ayrıca stratejinin uygulanması ve kontrolü için oluşturulan planları içeren bir süreçtir



(Parnell, 2014, s. 2). Stratejik yönetim süreci yürütülmeden önce işletme tarafından stratejiyi oluşturacak kişiler yani stratejistler belirlenir (Ülgen & Mirze, 2007). Stratejistler, işletmenin kendi bünyesinde görev yapan çalışanlardan olabileceği gibi bu konuda danışmanlık yapan şirketler tarafından da görevlendirilebilir.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları ise şu şekildedir (Parnell, 2014, s. 2);

- i. Dış Analiz: Endüstri ve dış çevredeki güçler dâhil olmak üzere kuruluşun dış çevresinde var olan fırsatlar ve tehditler veya kısıtlamalar analiz edilir. Bu şekilde makro boyutta bir durum analizi için genellikle PESTEL⁶ analizi kullanılmaktadır.
- ii. İç Analiz⁷: Kuruluşun iç ortamındaki güçlü ve zayıf yönler analiz edilir. Yönetiş etik ve kurumsal sosyal sorumluluk bağlamı göz önünde bulundurulur.
- iii. Strateji Formülasyonu: Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini çevrenin fırsat ve tehditleriyle eşleştirerek rekabet avantajı oluşturan ve sürdüren stratejiler formüle edilir.
- iv. Strateji Yürütme: Geliştirilen stratejiler uygulanır.
- v. Stratejik Kontrol: Stratejiler istenen sonuçları vermediğinde başarı ölçülür ve gerekli konularda düzeltmeler yapılır.

2.3. Büyüme Stratejileri

İşletmeler açısından büyüme stratejileri önemli konulardandır. İşletmeler stratejilerini genellikle büyüme odaklı olarak geliştirirler. Bu noktada, Ansoff'un büyüme stratejileri konusunda geliştirdiği ürün-pazar matrisi büyüme stratejileri konusunda açıklayıcı ve genel bir çerçeve çizmektedir. Ürün ve pazar temelinde oluşturulan bu vektör işletmenin büyüme stratejilerinden hangisine odaklanacağı konusunu özetlemektedir. Buna göre, büyüme stratejileri; pazara nüfuz etme stratejileri, pazar geliştirme stratejileri, ürün geliştirme stratejileri ve çeşitlendirme stratejileri olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Ansoff'un büyüme vektörü aşağıdaki şekildedir (Ansoff, 1957, s. 114);

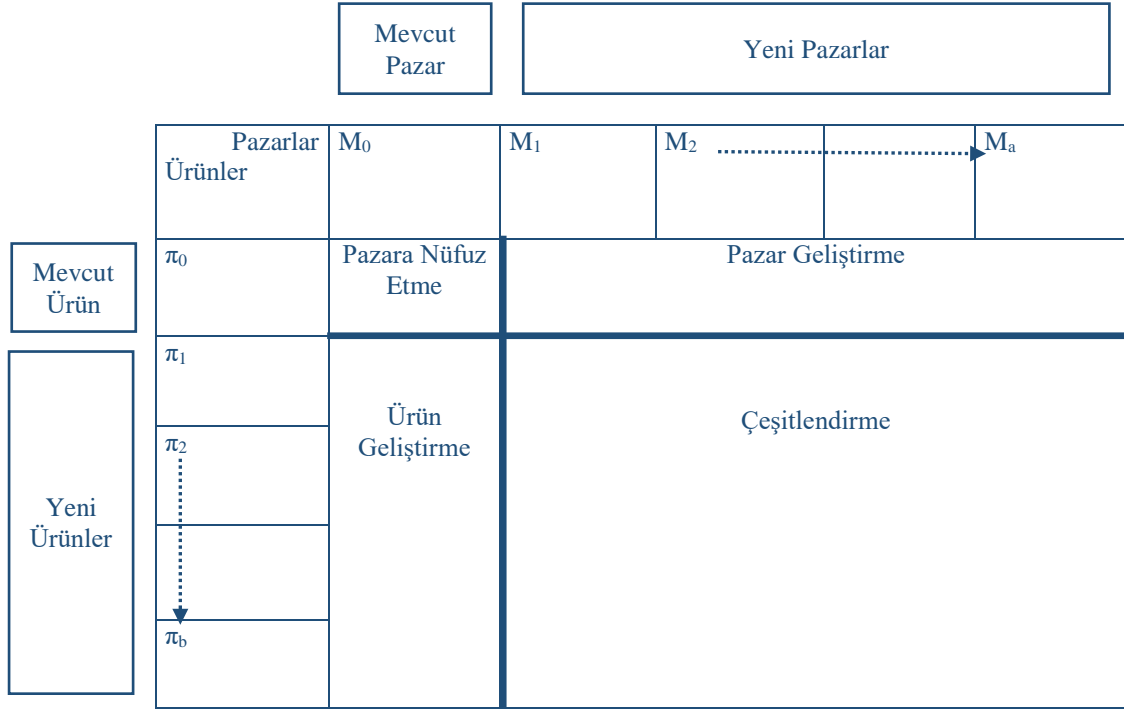


⁶ İşletmeyi etkileyebilecek makro düzeydeki faktörleri belirlemeye yardımcı olmak için geliştirilen bir analiz yöntemidir. PESTEL analizine göre bu güçler; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörlerdir. Bu tekniğin adı İngilizce "political (politik), economic (ekonomik), social (sosyal), technological (teknolojik), environmental (çevresel) ve legal (hukuki)" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur.

⁷ İşletmeyi etkileyebilecek mikro düzeydeki faktörleri belirlemek için geliştirilen bir analiz yöntemidir. SWOT analizine göre bu faktörler işletmenin güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatlar ve tehditlerdir. Bu tekniğin adı İngilizce "strengths (güç), weaknesses (zayıflık), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler)" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur.

Şekil 2

Ansoff'un Büyüme Vektörü



Kaynak: Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for Diversification" Harvard Business Review, 35(5), s. 114'ten aktarılmıştır.

Pazara nüfuz etme, orijinal bir ürün-pazar stratejisinden ayrılmadan şirket satışlarını artırma çabasıdır. Şirket, mevcut müşterilerine satış hacmini artırarak veya mevcut ürünler için yeni müşteriler bularak iş performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bunu da reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarıyla gerçekleştirebilir. Faaliyetler mevcut pazarda, mevcut ürünlerle gerçekleştirilir. Pazar imkânları belli olduğundan işletme bunu rakiplerinin payını alarak ve onlarla rekabete girerek başarmaya çalışacaktır. Pazar geliştirme, şirketin mevcut ürün hattını (genellikle ürün özelliklerinde bazı değişikliklerle) yeni alanlara uyarlamaya çalıştığı bir stratejidir. Yolcu taşımacılığı için uçak imal eden bir işletmenin üretim sürecini kargo taşımacılığına da uyarlaması ve satışlarını bu yönde geliştirmesi bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Pazar geliştirme stratejisinde, işletme mevcut pazarının imkânları dışına çıkarak ürettiği mevcut ürünle yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek de yeni müşterilere hitap etmek anlamına geleceğinden tüketicilerin ihtiyaç ve alışkanlıklarının tespit edilmesi ve buna uygun pazarlama stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Ürün geliştirme stratejisinde işletme mevcut misyonunu korur ve performansını artıracak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirir. Yani, işletme mevcut pazara aynı endüstri içinde kalarak farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunmakta ve müşterileri firma ve marka imajı bakımından kendine bağlamayı amaçlamaktadır. Çeşitlendirme ise mevcut ürün hattından ve mevcut pazar yapısından aynı anda ayrılmayı ifade eder (Ansoff, 1957, s. 114; Eren, 2002, s. 246-247).



3. Araştırma ile İlgili Bilgiler

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada, merkezi Bursa’da olan, 2000’e yakın çalışanın istihdam edildiği ve önemli bir marka olan X Grubu’na bağlı Y Gıda’nın 2008 yılında uyguladığı, grubun geleceğini önemli derecede etkilemiş ve başarılı olmuş bir strateji değerlendirilmiştir. Yürütülen strateji sadece şirketin başarısını değil, grubun genel başarısını da önemli ölçüde artırmıştır.

3.2. Araştırma Yöntemi ve Araştırma Deseni

Araştırma yöntemleri temel olarak nitel ve nicel araştırma yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır (Creswell, 2020). Bu araştırma, bu yöntemlerden nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Çalışmanın araştırma deseni ise vaka/durum çalışmasıdır. Vaka araştırmaları, bir vakanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine dayanır. Bir grup, birey, organizasyon, süreç veya sosyal ilişkilerin tümü "vakalar" olarak kabul edilebilir ve bu nedenle araştırma konusu olabilir (Strumińska-Kutra & Kołodkiewicz, 2018, s. 2). Durum çalışmalarında veri toplamak amacıyla çok çeşitli uygulamalar yapılmakla beraber, mülakatlar önemli bir rol oynamaktadır.

Görüşme yapılan katılımcı, söz konusu dönem hakkında gerekli bilgilerin çoğuna haiz olduğunu belirtmiş ve şirket genel müdürü olarak şirketi temsilen mülakatlara kendisinin katılabileceğini dile getirmiştir. Dolayısıyla, bu araştırma bir kişiyle -söz konusu dönemdeki orta düzey yönetici/görüşme yapılan zamandaki genel müdür- yapılan birden fazla mülakata dayanmaktadır. Toplamda 3 mülakat gerçekleştirilmiş olup görüşmelerin toplam süresi 3 saat 20 dakikadır.

Nitel araştırmalarda, kaç kişiyle mülakat yapılması gerektiğine dair kesin bir konsensüs bulunmamaktadır. Örneğin, biyografi çalışmalarından bazıları, bir katılımcı ile gerçekleştirilen bir dizi mülakat sürecine dayanabilir (Travers, 2001, s. 3). Bu tür araştırmalar olgunun spesifik olması, olaya şahit olan kişi sayısının az olması ya da elde edilen verinin yeterli olması gibi bazı nedenlerden dolayı başvurulmuş bir yöntemdir. Dolayısıyla, bu araştırma -ülkemizde yürütülen nitel araştırmalarda pek sık rastlanmayan bir durum olsa da- tek kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırmacı tarafından, elde edilen verilerin stratejiye hazırlık ve uygulama süreçlerini resmetmesi bakımından yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

3.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma için amaçlı örnekleme gidilerek söz konusu şirketin genel müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcıya; çalışmanın tamamen gönüllülüğe dayandığı, görüşmelerin sesli olarak kayıt altına alınacağı, araştırmada elde edilen verilerin gizli tutulacağı ve rumuz kullanılacağı, verilerin araştırmanın amacı dışında kullanılmayacağı ve çalışma sürecince herhangi bir sebepten dolayı rahatsızlık hissedilmesi durumunda çalışmadan ayrılacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, gönüllü katılım formu sunularak gerçekleştirilecek mülakatlar için imzalı onay alınmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Etik Konular

Veriler bilgisayar programına aktarıldıktan sonra tekrarlanan kısımlar kodlanmaya başlamıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra kodlar arasındaki ilişkiler kavramsal



çerçeve de göz önünde bulundurularak kategoriler hâline getirilmiştir. Benzer ya da birbirleri ile yakından ilişkili kategoriler de temalar hâline getirilerek ana konular belirlenmiştir. Verilerin kodlanma, kategori ve tema hâline getirilme süreci alana hâkim bağımsız bir araştırmacı ile de paylaşılarak koordine bir şekilde yürütülmüş ve bu konuda mutabık kalınmıştır.

Elde edilen veriler katılımcıya sunulmuş ve bu konuda teyit alınmıştır. Veri kaynakları ile uzun bir süre çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çalışmada detaylı bir biçimde sunulmuş ve bulguların geneli doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Sadece anlatım bozukluğuna sahip ifadeler düzeltilmiştir.

Son olarak; araştırmacı, çalışmanın her aşamasında araştırma ve yayın etiğine uyulmuş olduğunu beyan etmektedir.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Stratejiye Giden Yol

Uygulanan strateji konusuna geçmeden önce şirket genel müdürünün strateji kavramına bakışı, bu konuda özellikle hangi faktörleri gözettiği, stratejilerin kimler tarafından ve ne kadarlık bir süreyi kapsadığı gibi konulardaki fikirlerine bakalım. Söz konusu genel müdürün strateji kavramı konusunda yaptığı tanımlama şu şekildedir;

(...) Şirketi daha başarılı bir aşamaya getirmek için uğraştığımız, belirlediğimiz uzun vadeli yollar stratejidir. Yani; ilk etapta şirketin konumunu hem liderlik anlamında hem de alt kadrolar açısından net bir şekilde ortaya koyarız. Sonrasında da hedefi tam yakalamak amacıyla imkânlar dâhilinde minimum maliyetle (...) (gösterdiğimiz) her türlü çaba bence stratejidir.

Bu noktada yöneticinin strateji tanımında üst yönetimin yanında alt kadrolara da vurgu yapması bütüncül bir bakış açısına sahip olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca yapılan tanım literatürdeki strateji tanımlarıyla büyük oranda uyuşmaktadır.

Katılımcı, strateji oluşturulurken nelere dikkat edildiği hususunda ise şunları ifade etmektedir;

Stratejiyi belirlerken birkaç boyut var. Birinci boyutu şu; bir kere önce şirketimizin konumu ilk aşamada bence önemli. Yani, gerçekleşme ihtimali (olan), ayakları yere basan bir strateji planı uygulamalıyız. Ayrıca, güçlü ve zayıf olduğumuz noktaları görmeliyiz. İkinci aşama, pazarın durumu... Yani, bir ürün veya hizmet satmayla alakalı baktığımızda acaba; "Piyasanın durumu nedir?", "İnsanların beklentileri nelerdir?", "Tedarikçi boyutuyla birlikte müşterilerin beklentileri nelerdir?" ve "Bizim şirketimiz bu beklentileri karşılayabilecek midir?" İşte ne bileyim, mesela, fiyat üzerine odaklı bir durum mu var yoksa birinci aşama fiyat değil ama kalite odaklı bir ürün mü pazarlıyoruz, hizmet mi pazarlıyoruz, bunun üzerine biraz çalışma yapıyoruz. Üçüncü aşamada da acaba rakiplerimizin durumu nasıl, yani, rakiplerimiz hangi alan(lar)a odaklanmış? Biraktığı eksiklikler var mı ya da ihmal ettiği pazarlar var mı? Onlar, ne gibi taktikler uyguluyor? Rakiplerin finansal durumları... Ya da örneğin, dağıtım ağı gibi kritik noktalara bakıyoruz. Bir de biraz daha genel olmak kaydıyla bulunduğunuz ekonomik koşullar veya bulunduğunuz pazarın ilerleyen aşamalarda konjonktürünün nasıl olacağı... Yani, rakibiniz, belki size (karşı) doğrudan bir ürün üretmeyecektir ama (sizin ürünlerinizin) ikamesi sayılabilecek bazı ürünler de ortaya koyabilir. Böyle olduğunda da bizim ürünümüz geçersiz kalacak mıdır mesela? Teknolojik ürünlerde özellikle böyle olabilir belki. Bunlara ağırlıklı olarak bakıyoruz. (...)

Yine, yöneticinin strateji hazırlık sürecinde gözettiği konular ve aşamalar teorik olarak stratejik yönetim süreciyle uyuşmaktadır. Yöneticinin önce iç, sonra da dış faktörlere işaret etmesi SWOT ve PESTEL analizlerinin pratikte uygulandığına işaret eder.

Stratejilerin kim(ler) tarafından oluşturulduğuyla ilgili olarak ise;



Şimdi tabii, strateji bir üst yönetim konusu. Böyle olduğu için de ilk etapta ben, şirketin genel müdürü olarak bazı şeyler üzerinde çalışıyorum. Belli bir olgunluğa getirdikten sonra -ki bu olgunluğa getirme sürecinde bazen alt kadrolarla da konuşup fikir alışverişi yaptığım oluyor- bunu, tabii, destekleyecek verilerle CEO'muzla değerlendiriyorum ve bu değerlendirme sürecine göre bir sonuç ortaya çıkıyor. Buna göre de hareket planını belirliyoruz. Yine sık sık, belirli periyotlarla bu stratejinin sonuçlarının ne olduğuna, nasıl gittiğine dair de yine fikir alışverişi yapıyoruz ama dediğim gibi strateji bir üst yönetim konusu olduğu için daha çok ben belirliyorum.

yanıtını vermiştir.

Yönetici ayrıca, şirket stratejilerinin çok kısa vadeli olmadığını, stratejiye giden yollarda daha kısa ve daha çabuk hamlelerle gerekli taktiklerin yapılabildiğini fakat stratejik bir planlamanın aşağı yukarı üç ila beş yıl arasını kapsayacak şekilde planlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı, stratejiye zemin hazırlayan faktörler konusunu ise şu şekilde açıklamıştır;

Biz dondurulmuş gıda sektöründeyiz ve bu sektörde bizim başladığımız zamanlarda pek çok firma yoktu açıkçası. Ama çok iyi bilinen bir firma vardı. İşte SuperFresh markasıyla Kerevitaş diye bir firma vardı, hâlâ da var. İlk olarak, pazarın gelişmekte olan bir pazar olduğunu gördük. Çünkü bunu yaparken mesela dünyadaki dondurulmuş gıda tüketimlerini inceledik. Dünyadaki dondurulmuş gıda tüketimlerini incelediğimizde Türkiye'nin mesela Avrupa'ya göre kıyasladığımızda 20'de 1'i kadar bir tüketimi olduğunu gördük. Bu bizi ilk etapta olumsuz gibi (görünen) bir görüşe götürse de aslında pazarın gelişme potansiyeli anlamında ümitlendirdi. (...)

Bu noktada, stratejik liderlik konusunun öne çıktığı görülebilir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderler, belirledikleri vizyona örgütün geçmişini değerlendirerek, örgütün içinde bulunduğu çevredeki fırsatları algılayarak ve bu fırsatlarla ilgili üstünlük sağlayabilmek için örgütün stratejik kapasitesini anlayarak ulaşırlar (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 121-132). Örnek olayda gerçekleştiği üzere, pazarda yeterli ölçüde tüketim olmamasına rağmen söz konusu alanda büyüme potansiyeli tespit edilmiş ve buna uygun hazırlıklar yapılmaya başlanmıştır. Tabii ki en önemli sorunlardan biri pazarda çok güçlü bir rakibin faaliyeti göstermesidir;

Ardından en ciddi, en büyük rakip olarak gördüğümüz Kerevitaş'ı biraz inceledik. SuperFresh markasıyla birçok markette ürünü vardı ama bize göre iki tane açık alan vardı. (İlki) Bu firmayla ilgili şunu yakalayabildik; biraz da güçlü ve tek oyuncu olması etkisiyle fiyatları çok yüksekti. İkincisi de ekonomik durumu çok sıkıntıda idi ve bu nedenle bazı yapabileceği şeyleri -bunun adı tanıtım olabilir, bunun adı yeni müşteri katma olabilir, bunun gibi şeyleri- eksik ya da hatalı yapıyordu. Biz bu alanlara yoğunlaşarak biraz da onun o hantal yapısından da yararlanarak bir takım stratejiler oluşturup pazarda bir pay kapmaya çalıştık ve büyük oranda da başarılı olduk.

Görüldüğü üzere, strateji oluşturmada hedef firmanın mevcut durumu önemli bir rol oynamaktadır. Pazar liderlerine saldırmak, yüksek risk içeren fakat liderin zayıf ve kırılğan olduğu noktaların doğru belirlenmesi durumunda sonuç alma potansiyeli yüksek olan bir seçimdir. Liderin kırılğanlığının işaretlerini iyi görmek gerekir. Mutsuz müşteriler, düşük kârlılık, kendi geliştirdiği teknolojiye duygusal bağlılık, pazarı düzenleyici yasalarla ilgili problemler ve düşük maliyetli liderliğe veya farklılaştırmaya dayanan gerçek gücün yitirilerek ortada saplanmış kalmak bu işaretlerinden bazıları olarak sayılabilir. Saldırgan, lidere yapılan saldırılarda zayıf yönleri doğru belirleyebilirse güçlü bir lider olmak için gerekli pazar payını rahatlıkla elde edebilir (Barutçugil, 2013, s. 274-275).



4.2. Stratejinin Uygulama Süreci

Gerçekleştirilen strateji söz konusu yöneticinin inisiyatifi ile oluşturulmuştur. Katılımcı, strateji ile ilgili olarak grubun CEO'su ile durum değerlendirmesi yapıp onay aldığını ve sonrasında da uygulama aşamasına geçtiğini dile getirmiştir. Buna göre gerçekleştirilen strateji iki ana esasa dayanmaktadır. İlki, şirketin horeca alanına yoğunlaşması ve bu alanda yürüttüğü faaliyetleri artırmasıdır. Katılımcının bu konudaki ifadeleri şu şekildedir;

(...) Bizim işimizde bu konuda iki ana pazar vardır. Bir tanesi “horeca” denilen bir pazar; otel, restoran, kafe diyebileceğimiz ev dışı tüketim pazarı. Bir tanesi de son kullanıcı yani süpermarket pazarı... Bu alanlara yoğunlaşarak; “Bunlardan hangisine daha ağırlık verelim, hangisinde bizim rakibimiz daha az kuvvetli?” üzerine çalışmalar yaptık. İlk etapta “horeca” dediğimiz alan daha az maliyetli bir pazarlama çalışması gerektirdiği için oraya yoğunlaştık. (...) Ben bu işe ilk başladığım zaman ilk etapta özellikle pazarı anlayabilme adına bir takım yemek şirketlerini -büyük catering firmalarını- gezmiş ve catering firmalarında şöyle bir açık görmüştüm; bu firmalar neredeyse market fiyatlarına yakın fiyatlarla oldukça pahalı ürünler alıyorlardı. Hâlbuki bu sektörde aslında çok daha ucuza ürün verilebilir bir durum vardı. O nedenle ilk etapta bu “horeca” dediğimiz catering firmalarında bir açık gördük. (...) Hatta bu arada şunu da yaptık; bizim o dönemde hâlihazırda ürettiğimiz birkaç ürün vardı. Bu ürünlerin pazarda çok talep görmeyeceğini ama rakibin ürettiği birkaç ürünün daha fazla talep göreceğini yakalayarak o ürünleri -birkaç deneme çalışması sonrasında- portföyümüze kattık. Bütün stratejiyi açık olduğunu gördüğümüz alan üzerine kurduk. Böylelikle yemek şirketleri, oteller, restoranlar, kafeler vb. yerlerde bir pazar elde etmeye başladık ve bunu başardık. Çünkü burada, rakibimiz bu noktaları biraz geri planda tutuyordu. Biz ise bu noktada büyük bir hacim, ciro elde edebildik. Birinci amacımız buydu.

Stratejinin hayata geçirildiği diğer bir alan süpermarketler olmuştur. Şirket, süpermarketlerin şemsiyesi altında yani süpermarketlerin kendi hazır gıda markaları üzerinden ürün satışları gerçekleştirmiştir;

Market boyutu ikinci amaçtı. Tabii, bizim bir dezavantajımız, rakibimize göre güçlü bir markamızın olmamasıydı. Biz de şöyle bir yol izledik; büyük süpermarketlerin hepsine giderek onların markasıyla ürün yapma stratejisi geliştirdik. Yani, “private label” diyeceğimiz bir iş yaptık ve büyük marketlerin hepsi de zaten o sırada hemen hemen tek marka üzerinden gittiklerinden dolayı da (teklifimiz) büyük bir memnuniyetle karşılandı. (...) Büyük süpermarketlere kendi markalarıyla ürünler yapmaya başladık ve bu da bizim çok az ölçekte bir marketing harcaması yaparak birdenbire çok büyük hacimlere, büyük cirolara ulaşmamızı sağladı.

İlk aşamada, işletmenin rakiple direkt karşı karşıya gelmekten sakındığı görülmektedir. Şirket saldırı pozisyonunda görünüyorsa da, rakibe direkt olarak saldırmak yerine stratejik olarak dolaylı yoldan rekabet etmeyi tercih etmiştir. Yoffie ve Kwak'ın judo stratejisi terimi bu durumu şöyle açıklamaktadır (Yoffie & Kwak, 2001);

Rekabet ortamında rakiple direkt olarak karşı karşıya gelmek hem tehlikeli hem de maliyetli olabilir. Bu durumda en iyi çözüm yenilik yapmak yani farklılık getirmektir. Yöneticilerin kendilerinden daha güçlü rakiplerle karşı karşıya gelmeleri durumunda bazı kurallara (hareket, denge, kaldırma) uymaları, onları başarıya ulaştırabilir. Bu kurallardan ilki harekettir. Hareket kuralı, kişiyi kendinden güçlü rakibe meydan okumasından kaçınmaya teşvik eder.

Bir diğer önemli konu, işletmenin büyük süpermarketlerle dağıtım konusunda yaptığı anlaşmalardır. İşletme bu aşamada “simbiyotik ilişki” diye de tanımlanan bir ortaklık ilişkisi kurmuş ve pazar payını hızlıca artırmıştır. Simbiyoz beslenme, iki canlının tek bir organizma gibi yardımlaşarak birlikte yaşamalarını ifade etmektedir. Örneğin, “liken”, mantarla su yosununun ortak yaşamasından oluşmuş bir organizmadır. Mantar, klorofilden yoksundur fakat bulunduğu ortamdan su ve madensel tuzları alarak su yosununa vermekte; buna karşılık su yosunu da klorofili olduğundan fotosentez yaparak hem kendini hem de mantarı



beslemesi için organik bileşikleri hazırlamaktadır. Dolayısıyla, karşılıklı çıkar birliği, her iki organizmanın tek bir organizma gibi yaşamalarını sağlamaktadır (Selçuklu, 2012, s. 61).

Şimdi de stratejinin uygulama sürecini yakından inceleyelim.

(...) Bu odaklandığımız pazarlardan ilki aslında süreç ve sonuçlar açısından baktığınızda kolay olan pazardır. Nedir o pazar? İşte bu “catering sektörü” dediğimiz pazar. Biz ilk etapta oraya odaklandığımızda şununla karşılaştık; uygun, doğru ürünü rakibe göre biraz daha ucuz verdiğiniz an hemen sonuç alabiliyorsunuz. Dolayısıyla; müşteri ziyareti, kendimizi ve ürünümüzü tanıtma ve ardından ürünü müşteriye satabilme süreci -her müşteri için gittiğimizde- maksimum 1 ay-1,5 aylık bir süreci kapsadı. Ama tabii, daha öncesinde pazarı biraz yoklayarak ilk etapta: “Doğru ürünleri üretiyor muyuz?” veya “Alternatifler bulabilir miyiz?” anlamında baktığımızda 3-5 aylık bir süreç geçti. Fakat sonrasında müşteri ziyareti dediğimiz kısımda doğru ürünle ve nispeten uygun fiyatla gittiğimizde 1 ay-1,5 aylık gibi bir sürecin sonunda hemen sonuçları almaya başladık ve bu sonuçlar oldukça pozitif. Çünkü, hemen ardından ikinci, üçüncü siparişler geliyordu. Çünkü, ürünlerimiz kaliteliydi ve rakibimizin (ürünleri) pahalıydı. Dolayısıyla, biz orada çok çabuk sonuç alabildik.

Söz konusu süreçte, süpermarketlerle yapılan anlaşmalar konusunda ise şunlar ifade edilmiştir;

(Süpermarketlerle yapılan anlaşmalarda) Süreyi ortalama olarak şöyle düşünebiliriz; bir marketten randevuyu alıp sonrasında devam eden ziyaretler diye düşündüğümüzde zaman zaman neredeyse bir yılı bile bulan zaman dilimleri oldu. Çünkü biz ziyarete gittik, onlardan dönüş geldi. Yazışmalar, mailler... Ondan sonrasında onların fabrikamızı ziyaretleri... Fabrika ziyaretlerinin ardından en son onay verdiler. Bu sürecin uzamasındaki etkenlerden biri de marketlere onların kendi markalarıyla ürün ürettiğimiz için bu durum onlar için imaj açısından çok önemliydi. Bu nedenle biraz daha ince eleyip sık dokudular. Ama -sonuçta- şu ana kadar gidip netleştiremediğimiz, anlaşamadığımız bir market olmamıştır. Epey zorlu bir süreç olsa da sonunda başarılı olduk.

Değişim, genellikle her örgütte sancılı süreçlere neden olmakta ve örgüt içi direnç oluşmasına yol açmaktadır. Katılımcı, stratejinin uygulama sürecinde birtakım zorluklarla karşılaşıldığını fakat zamanla tüm bu zorlukların üstesinden geldiklerini belirtmektedir. İlk problem örgüt içi direnç konusundadır;

Şimdi, bunu tabii, iki aşamalı düşünebiliriz. Bir, iç bünyemizde yaşanan sıkıntılar, bir de dış dünyada yaşanan sıkıntılar olarak düşünebiliriz. İç bünyemizde yaşanan sıkıntılar açısından aklıma ilk gelen şu; ben bu işe başladığımda şirkette bir yönetici -ticaret müdürü diye geçiyordu- vardı ve yönetici, patronumuzun akrabasıydı ve o hani biraz daha; “Küçük olsun, benim olsun.” yoluyla giden bir yöneticiydi. Birtakım yenilikler yapmaya çalıştığımızda sürekli olarak karşı fikir ileri sürüyordu. “Yok, onu yapamayız; biz onu üretemeyiz.” O dönemde biz onunla hemen hemen eşit bir statüdeydik. Ben pazarı -tabii- geziyordum. O ise -adı aslında ticaret müdürü olmasına rağmen- daha çok üretim, makine kökenli biriydi. Bunları iyi bilen, yani daha öncesinde bir bisküvi fabrikasında çalışmış, belli bir yaşa ve aşamaya gelmiş biriydi ve bu nedenle yeni fikirlere biraz mesafeli yaklaşıyordu. İkna etmemiz oldukça zor oluyordu. Bu nedenle belli bir aşamadan sonra fikir ayrılığı yaşamaya başladık ve (bu durum) çok kısa bir süre içerisinde iyice belirgin bir hâle geldi. Ben durumu CEO'ya; “Ya ben burada çalışmayayım ya da bu yolda bir de bununla uğraşmayayım.” anlamında izah ettim. O noktada patronumuz işe sahip çıktı. O kişiyle görüştü, (onu) işten ayırmadı ama ayrı bir şirkette -makinelerle ilgili- biraz daha teknik bir pozisyonda değerlendirdi. Bu, benim için bünyemde önemli bir psikolojik rahatlama getirdi. Çünkü, birçok şeyi gizli saklı yapmaya çalışıyorduk. Fabrikadan gittiği zaman üretim yapmaya çalıştığımız zamanlar bile oluyordu ilk birkaç ayda ve ben bundan çok rahatsız oluyordum. (...)

Bir diğer problem ise hızlı büyümeden kaynaklanmıştır;

(...) Yine iç bünye ile ilgili düşünürsek şöyle bir problemimiz oldu; uyguladığımız stratejiler çok çabuk sonuç verdi ve birden büyük bir büyüme yaşadık ve bu birden büyümenin getirdiği bazı sorunlar oldu. Ne anlamda? Mesela bu ürünler soğuk hava depolarında muhafaza edilmesi gereken ürünlerdir. Eksi



18 derecede. Bizim bir soğuk hava depomuz vardı. Ama hızlı üretimin etkisiyle o soğuk hava deposunun yetersizliği çok çabuk ortaya çıktı. Yeni bir hava soğuk hava deposu yapmayla uğraşırken müşterileri kaybedebildik, sıkıntılar olabilirdi. Bu nedenle kiralık soğuk hava depoları bulduk ve bu bizim 5-6 ay kadar meşakkatli bir süreç yaşamamızı sağladı. Çünkü, ayrı ayrı yerlerde ürünler tutmaya başladık. Ama sonrasında kendi depolarımızı yaparak sorunu çözdük.

Stratejinin uygulama sürecinde dış çevrede de belli başlı sorunlar baş göstermiştir. Örneğin; katılımcı, süpermarketlere yöneldikleri süreçte rakip işletmenin tanınırlığının kendileri için problem oluşturduğunu dile getirmiştir;

(...) Dış pazar anlamında, piyasa anlamında yaşadığımız zorluklar dediğimizde ise şu vardı; evet, rakibimiz oldukça hantaldı ve bu süreçlere hemen cevap veremedi. (...) Ama orada karşımızdaki rakibin gücü ortaya çıkıyordu. Yani, o firma yıllardır yaşayan bir firmaydı ve bizimle ilgili süreçlerde ufak tefek soru işaretleri oluyordu. (...) (Teklif götürdüğümüz işletmeler); “O, yılların firması, bu işi çok uzun süredir yapıyor.” diyorlardı ve firmamıza karşı bazı açılardan güven sorunu yaşıyorlardı. Ama biz de oldukça popüler ve çok iyi bilinen bir grubuz. Kendi ölçeğimizde büyük bir grubun parçası olmanın kuvvetini, kudretini firmalara gösterdik. Güven sorununu, bazı noktalara gerek bedelsiz ürünler vererek gerekse bazı imkânlar sağlayarak çözmeye çalıştık. Sonrasında zaten ürün kalitesiyle ilgili sıkıntılar da olmadığı için bu işi aştık.

İşletmeler çoğu defa gelişen pazarlara ve değişen şartlara uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için iç yapılarını, yönetim sistemlerini ve sermayelerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Aslanoğlu, 2007, s. 72). Katılımcı, bu konuda gerekli ekipmanın ve beşeri kaynağın oluşturulduğuna ve müşteri portföyünün hızlıca genişlediğine de dikkat çekmiştir;

(...) Şimdi, pazardaki bu boşluğu gördük ama öbür taraftan da ekip yönetimi devreye girdi. Gerek makine-ekipman gerekse insan kaynağı olarak bu işe çeşitli bütçeler ayırdık. Örneğin, ilk etapta makine-ekipmana 2 milyon \$ harcadık. 3 satış yöneticisi ve alt kadrosunu kurduk. Bunların 2'si ile hâlâ devam ediyoruz. Ekiple beraber aynı hedefe odaklanma adına belirli periyotlarla, yani aylık hedefler belirledik. Bu hedefler kimi zaman ton oldu, yani ton derken şu kadar ton ürün satabilme anlamında hedefler oldu, kimi zaman ciro hedefleri oldu. Kimi zaman yeni müşteri katma hedefleri oldu. Bu gibi hedefleri ekibe vererek ekibin motive olmasını sağladık ve bu hedeflerin sonucunda onlara maddi-manevi anlamda birtakım getiriler sağlandı. Üretim ayağına da birtakım maddi, manevi destekler verdik ve ilk etapta bu sayede fabrikayı bir kere kendi içinde sağlam ve bu stratejilere uygun hâle getirdik.

Şirket, süpermarket alanına girmeden önce pazarlama faaliyetleri yürüterek tanınmış belli başlı markalarla anlaşmalar sağlamış ve bu anlaşmaları referans olarak kullanmıştır;

İlk etapta müşteri ziyaretleri ve ürün tanıtımları çokça devreye girdi. Bu süreçte çok büyük markalara gittik. Bunu da bilerek yaptık. Çünkü, eğer birkaç büyük markayı müşteri portföyümüze katabilsek daha sonrasında gideceğimiz her noktada kapıların daha kolay açılacağını biliyorduk. Bu markalara örnek verecek olursak, mesela dünya çapında iyi bir marka olan McDonalds firmasına gittik. Mesela Türkiye çapında Pınar markasına gittik. Mesela yine Türkiye çapında Knorr, Algida gibi noktalara gittik. Bu markaların hepsiyle de anlaşma sağlandı. Bu, süpermarket sektörüne girmemizi biraz daha kolaylaştırdı. Çünkü bu markaları referans verdiğimizde güven duygusu çok daha öne çıktı.

Ansoff'un büyüme matrisine bakıldığında (1957, s. 114), işletmenin bu noktada pazar geliştirme yönünden faaliyetlerde bulunduğu söylenebilir. Bu durumda, mevcut ürünlerle yeni pazar fırsatları yakalanmaya çalışılmış ve pazar payının artırılması amaçlanmıştır.



4.3. Stratejinin Sonuçları

Şimdi de stratejinin uygulanması sonrasında ne gibi sonuçlarla karşılaşıldığı ve bu sürecin grubun geleceğini ne şekilde etkilediği konularını inceleyelim. Katılımcıya göre stratejinin sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir;

(...) Tabii, sonuçları çok hızlı alabildik. Çünkü şöyle düşünün; tabii, çıkış noktamızda “0” değildik belki ama oldukça küçük bir yapıımız vardı. Strateji uygulandıktan sonra İlk yılki ciromuz %420 oranında arttı. İkinci yıl -bunları çok iyi hatırlıyorum, özellikle sunumlarda paylaşmışım- %1200 oranında arttı. Başlangıç noktamızda 3-4 tane yemek firmasına ürün satmaya çalışan çok küçük ölçekli bir yapıdaydık ve neredeyse; “Kapansa mı acaba?” diye düşünülen bir durum vardı ve o zaman diliminde üretimde direkt çalışan 4 kişi vardı ve yine 4 ya da 5 kişi de idari anlamda çalışan kişi vardı. Şu anda toplamda yaklaşık 320 çalışmamız var ve bu hâliyle birçok da yan tedarikçilerimiz var. Hem ciro anlamında hem müşteri portföyü anlamında baktığımızda ilk etapta hobi niyetiyle kurulmuş böyle küçük ölçekli bir işletmeden bayağı ciddi ölçekli, adı sanı duyulur, ihracat yapan, iyi markalara ürün üreten büyük ölçekli bir firma hâline gelebildik. İki ya da üç yıllık bir süreçte hemen bu aşamaya gelemedik ama iki ya da üç yıl gibi bir sürecin sonunda şunu gördük; bu alanda faaliyet gösterdiğimizde büyüyebiliriz, gelişebiliriz ve iyi hacimler çıkabilir diye. Sonrasında çok büyük ihracat bağlantıları da yakaladık. Bu bizi daha da motive etti, daha mutlu etti ve süpermarketlere yani işte büyük restoran zincirlerine vs. ürün üretecek bir hâle geldik.

Tabii, söz konusu süreçte planlanmayan bazı gelişmeler de vuku bulmuştur;

(...) Biz stratejiyi doğru belirlemiştik ama bazı ufak tefek taktikler de ya da işte bazı yenilik, değişimler de aslında pazara girdikçe ortaya çıktı. Bu, gerek bazı yeni ürünler ilave etmek anlamında olabilir gerekse mevcut ürünün ambalaj koşulları veya şekli değiştirilerek üretip müşteriye temin etmek olabilir. Gerekse de bizim hâlihazırda keşfedemediğimiz bir ihtiyaç olan bir ürünü üretebilme kapasitemiz, kabiliyetimizin olduğunu anlayarak da olabildi. Mesela Knorr gibi bir markaya ürün üretmek için biz başka ürünlerimizi öne çıkardığımızda onlar bize -hangi ürünleri üretebileceğimizi anladıktan sonradediler ki; “Siz, bizim ihtiyacımız olan şu ürünleri de üretebilir misiniz?” diyerek geri dönüş yaptılar ve oldukça da başarılı noktalar oldu ve o ürünleri şu an hâlihazırda da üretiyoruz. Türkiye’deki tek tedarikçisiyiz. Ve ne mutlu bize ki, aynı zamanda şu an Türkiye Knorr’a verdiğimiz ürünlerin aynı zamanda dünya tedarikçisiyiz. Yani, biz sadece Türkiye’dekileri değil dünyanın çeşitli noktalarındaki Knorr çorbalarını, ürünlerini üreten bir tedarikçi konumuna geldik.

Bu aşamada işletmenin farklı ürünler üreterek pazara nüfuz ettiği (Ansoff, 1957, s. 114) görülmektedir. Farklı ürünlerin de üretilmesi sonucu pazar payı artmıştır. Dolayısıyla, işletmenin yakın dönemlerde birden fazla büyüme stratejisini uygulamaya koyduğu ifade edilebilir.

Katılımcı, planlanacak ve yürütülecek stratejilerin başarısının bazı faktörlere bağlı olduğunu ve işletmelerin ancak bu faktörleri gözetmeleri durumunda başarılı olacaklarını da ifade etmiştir;

(...) Bu süreçte gördüğüm en temel şey şu: evet, pazarda boşlukları tespit edebilirsiniz. Evet, pazarda rakibiniz güçsüzdür ya da işte güçsüzlüğe doğru gidiyordur falan, bunlar tamam. Ama benim gördüğüm iki temel nokta var. Birincisi ki Türk işletmeleri, girişimciler bunu biraz geri planda bırakabiliyor; finansal gücünüz sağlam olmalı. İlk bir-iki yıl belki de hiçbir şey elde edemeyeceksiniz. Bunları taşıyabilecek bir yapınız var mı? Belki ilk iki yıl sadece kendi finansman modelinizi kuracaksınız. Kendi imkânlarınızla yürüyecek. Bir kere bu çok önemli bir nokta. Çünkü iyi bir projeniz, fikriniz ya da ürününüz olsa bile eğer finansal dayanma kabiliyetiniz, kapasiteniz yoksa bu aslında ölü bir fikirdir. Eğer sermaye birikimi anlamında sıkıntı yaşayan bir işletmeyseniz, girişimciyseniz ama fikriniz ya da ürününüz çok doğruysa o zaman bu yönde gerek bir ortaklık gerek bir girişim sermayesi bularak yola çıkmak lazım. Yoksa sadece ürününüze güvenerek; “Ben bunu satarım arkadaş.” diyerek yola çıkmanın bir esprisi yok. İkinci tavsiyem de şu: bunlar çok güzel, finans da buldunuz, işte pazar iyi falan filan. Bunlar tamam ama ekip sağlam mı? Yani, aynı ruhu taşıyan, aynı hedefe odaklanabilen bir ekip kurmuş



musunuz? Tek başınıza iş bir yere kadar güzel ama bir yerden sonra tıkanıp kalacaktır. Bu nedenle alt kadronun da üst yönetimi sürekli besleyen, destekleyen bir yapıda olması lazım. (...)

5. Sonuç

Bu çalışmada öncelikle strateji konusunda ve strateji ile ilgili çeşitli konularda kısaca kavramsal bir çerçeve çizilmiş, sonrasında başarılı bir stratejinin yürütülme süreci ve sonuçlarını kapsayan nitel bir araştırma sunulmuştur.

Görüşme yapılan yöneticinin strateji kavramı ve süreçleri konusunda pratikte olduğu kadar teorik açıdan da bilgi ve tecrübe sahibi olduğu görülmüştür. Örneğin, stratejinin planlanması sürecinde ilk etapta iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi ve buna göre bir strateji planının uygulanması SWOT ve PESTEL analizlerine gönderme yapmaktadır. Bir diğer gösterge, stratejinin özellikleri konusunda ifade edilenlerdir. Katılımcı, stratejiye giden yollarda kısa süreli taktiklere başvurulsa da stratejinin genellikle uzun vadeye yayıldığını, yani üç-beş yıllık bir zaman zarfı için planlandığını belirtmektedir. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinin bir ekip işi olduğunun vurgulanması da bu sürece bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşıldığını göstermektedir.

Bir diğer konu, stratejiye zemin hazırlayan faktörler konusudur. Örneğin; stratejinin oluşturulmasında rakip firmanın durumu oldukça belirleyici olmuştur. Rakip firmanın durumunun kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi ve buna uygun stratejinin yürütülmesi başarıyı getiren en önemli faktörlerden biri olmuştur. Tabii, burada yöneticinin stratejik açıdan liderlik özelliklerinin öne çıktığı da vurgulanmalıdır. Yöneticinin gerekli gördüğü yerde inisiyatif alması, buna yönelik eylem planlarını hazırlaması ve değişimi engelleyen problemlerin üstesinden gelmesi örnek olarak verilebilir.

Stratejik yönetim açısından bakıldığında rakibine göre oldukça güçsüz bir işletmenin pazardaki konumunu korumaya çalışarak pazar payına razı olması ve saldırgan stratejiler belirlememesi beklenen ve çoğu defa önerilen bir durumdur. Fakat bu araştırma; doğru zamanda, doğru ekiple ve doğru hamlelerle uygulanan bir stratejinin çok güçlü bir rakip karşısında bile başarıyı getirdiğini gözler önüne sermesi açısından önem arz etmektedir. Tabii, ilk aşamada şirketin her şeye rağmen temkinli hareket ettiği söylenebilir.

İşletmenin yeni tedarik kanalları vasıtasıyla pazar payını artırmaya çalışması, yani pazarda neredeyse tekel durumunda faaliyet gösteren rakibini direkt olarak hedef almaması ise önemli bir adımdır. Böylelikle rakibin dikkatini çekmeden pazar payının artırılması sağlanmıştır. Katılımcı, stratejinin uygulanması sonrasında grubun çok da önem arz etmeyen gıda şirketinin öncü şirketlerden biri hâline geldiğini ve bu başarının grubun geleceğini ciddi anlamda etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, stratejinin uygulamaya konulması sırasında orta düzey yönetici pozisyonunda olan katılımcı, stratejinin başarıya ulaşması ile birlikte kariyer basamaklarında hızlı bir tırmanışa geçerek şirket genel müdürü pozisyonuna ulaşmıştır. İşletmenin, sonraki süreçte güçlenmesi, diğer markalarla olan işbirliklerini de geliştirmiş ve işletmenin zamanla uluslararası arenada da faaliyet göstermesini sağlamıştır. Tabii, bu süreçte örgüt içi liderlik faaliyetlerinin ve belirlenen hedefe tüm çalışanlarca odaklanmanın etkisi unutulmamalıdır. Çünkü, işletme amaç ve hedeflerine ancak işletmenin tüm unsurlarının uyumlu bir biçimde yürütülmesiyle ulaşılabilir.

Örnek olayda, uygulama sürecinde iki ana problem karşımıza çıkmaktadır. İlki, örgüt içi direnç konusundadır. İkincisi ise, hızlı büyümeye zamanında yanıt verilememesi nedeniyle



oluşan kısa süreli üretim problemleridir. Fakat bu konuda da ihtiyaç duyulan kaynaklar hızlıca temin edilerek süreç hızlandırılmıştır.

Çalışma -doğal olarak- bazı kısıtlar içermektedir. Ne yazık ki işletmenin farklı pozisyonlarında faaliyet gösteren çalışanlarıyla görüşmeler yapılamamıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından yeterli görülse de alt, orta ve üst düzey yöneticilerin görüşlerine de başvurulması ve daha fazla katılım sağlanması her daim arzulanan bir durumdur. Bir diğer kısıt, katılımcının ifadeleri konusundadır. Bir diğer deyişle, dile getirilen ifadeler araştırmacı tarafından doğru kabul edilmiştir. Araştırma yöntemlerinde - nitel ya da nicel olsun- genel olarak karşılaşılan bu problem sosyal bilimlerde doğası gereği yaygın bir durumdur.

Görüşmenin gerçekleştirildiği yönetici hâlihazırda şirkette görev yapmamakta olup, araştırmacı, şirketin başarı gösterdiği konulara ilişkin sayısal veriler ve ikincil nitelikteki diğer kaynaklar konusunda şirkette şu anda faaliyet gösteren üst düzey yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve bu konularda talepte bulunmuş olmasına karşın maalesef bu yönde olumlu bir geri dönüş yapılmamıştır. Bu noktada, şirket yetkililerinin şirketle ilgili ticari verilerin paylaşılması yani gizlilik konusundaki endişeleri kendileri açısından kısmen haklı nedenler gibi görülse de bilimin ilerlemesi ve işletme alanındaki pratik bilginin teoriye kazandırılması hususunda bilgi paylaşımının ne derece önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü, bilimsel alandaki teorik araştırmalar ancak pratikte yani uygulamada elde edilen bilgilerle desteklendiği ölçüde başarıya ulaşacaktır.

Son olarak, literatürde strateji konusunda teorik ve pratik anlamda birçok araştırma yapılmasına rağmen vaka analizlerinde gözle görülür bir açık bulunmaktadır. İşletmelerin belirli bir stratejiyi nasıl hazırladıkları, uygulamaya ne şekilde koydukları ve uygulanan stratejinin ne gibi sonuçlar doğurduğu konularında yeni araştırmalar yürütülebilir. Ayrıca, stratejik yönetim alanında nicel araştırmalara nazaran oldukça düşük sayıda gerçekleştirilen nitel araştırmalar da artırılarak bu alandaki eksiklik giderilebilir.

Kaynakça

- Alparslan, A. M., & Çarıkçı, İ. H. (2014). İşletmede strateji oluşturma yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik bir vaka çalışması. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 25 (76), 18-44.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, III., Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, Igor H. (1987). Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*, 7(3), 28- 39.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir büyüme stratejisi olarak franchising sistemi; firmalar açısından önemi, mevzuat boyutu ve muhasebe uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 71-94.
- Ateş, N. Y. (2021). Strateji uygulama yetkinliği: Brisa strateji süreci vaka incelemesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9 (4), 1315-1334.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim 101*. Kariyer Yayıncılık.
- Carpenter, M. & Sanders, G. (2014). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Chaffee, E. E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial empire*. The MIT Press.



- Creswell, J. C. (2020). Nitel araştırma yöntemleri. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.), Siyasal Kitabevi.
- David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Alfa Yayınları.
- Drucker, P. (1955). The practice of management. Butterworth Heinemann.
- Dobson P., Starkey K. & Richards J. (2004). Strategic management: issues and cases. Blackwell Publishers Ltd.
- Enser, İ. & Demirağ, I. F. (2021). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri: Karşılaştırmalı vaka analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (4), 1763-1785.
- Eren, E. (2002). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Beta Yayınları.
- Freedman, T. L. (2018). Geciktiğin için teşekkür ederim: Çılgıncasına hızlı bir çağda ayakta kalma rehberi. (Zafer Akin, Çev.). Boyner Yayınları.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2005). Exploring corporate strategy: Text and cases. Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. (2017). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal, 1983, 26, 5-25.
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy. The Academy of Management Executive, 19 (4), 48-58.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. Strategic Management, 18 (3), 99-109.
- Hughes, R. L. & Beatty, K. C. (2005). Becoming a strategic leader: your role in your organization's enduring success. John Wiley & Sons.
- Koçoğlu, D. (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin BAHS ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. Ege Akademik Bakış, 12(2), 267-283.
- Luecke, R. (2015). Strateji (Turan Parlak, Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). Strategic management: Process, content and implementation. Oxford University Press Inc.
- Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one. London Business School Review, 15 (2), 5-12.
- Met, Ö. & Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(26), 333-350.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis And Implications For Performance. Academy Of Management Journal, 30(1), 7-32.
- Parnell, J. A. (2014). Strategic management: Theory and Practice. SAGE Publications.
- Polat, C. & Avşar, R. (2006). Yoğun rekabet ortamında pazarlama stratejileri: Deterjan sektöründe bir örnek olay çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 203-242.
- Porter, M. (1980). How competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press.
- Quinn, J. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. Homewood, IL, Irwin. Range Planning, 30 (3), 399-405.
- Selçuklu, S. S. (2012). AVM on board: Alışverişin merkezine yolculuk. Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği.
- Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1977). Management policy and strategy. Macmillan.
- Strumińska-Kutra, M. & Kołodkiewicz, I. (2018). Case study. İçinde M. Ciesielska ve D. Jemielniak (Eds.), Qualitative Methodologies in Organization Studies (2. baskı, s. 1-32). Springer.
- Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. Harvard Business Review.
- Travers, M. (2001). Qualitative research through case studies: Introducing qualitative methods. Sage Publications.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.



Ülgen, H. & Mirze, K. S. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. Arıkan Yayınları.

Yoffie, D. B. & Kwak, M. (2001). Judo strategy: Turning your competitors' strength to your advantage. Harvard Business Press.



Extended Summary

Introduction

The world is in a rapid change process, and it is very important to keep up with this change process. Of course, adapting to this change process has become a vital necessity not only for individuals but also for organizations. According to Hughes and Beatty (2005), today the pace of change is accelerating, new products and services are being developed rapidly, new competitors are constantly becoming a threat, and uncertainty is increasing. Long-term forecasting and planning are becoming more difficult and risky, and the resistance to change in businesses is also a major problem. According to the authors, the issues which businesses face today seem unfortunately more complex than ever. Because the level of knowledge that people need to review in order to do their jobs is increasing day by day. Such changes have created a complex and competitive environment that requires businesses to be agile and resilient at the same time. Therefore, creating and implementing successful strategies for managers emerge as vital issues.

The aim of this study is to reveal how important a successfully planned and executed strategy is for businesses, in other words, to what extent it can affect the fate of businesses. A failed strategy can destroy any business, while a successful strategy - as seen in the research part of the study - has the potential to grow the business fifty times in as little as two years. Therefore, it will be useful to discuss a successful strategy for businesses and to share the situation with scientists and executive managers in the field.

In addition, although there are many studies on the concept of strategy in the literature, researches on how a certain strategy impacts businesses are limited (Polat & Aşar, 2006; Met & Erdem, 2011; Koçoğlu, 2012; Alparslan & Çarıkçı, 2014; Ateş, 2021; Enser & Demirağ, 2021). For this reason, the study will also contribute to the literature in terms of its scope.

In the study, a conceptual framework was drawn by briefly mentioning concepts such as strategy and its general features, strategic management, growth strategies. Afterwards, the researcher shared information and research findings about the research part, and made a general assessment in the last part.

Information about the research

Research methods are basically divided into two, as qualitative and quantitative research methods (Creswell, 2020). The research method in this research is qualitative research and, the research design of the study is a case study. Case studies are based on an in-depth and comprehensive analysis of a case. A group, individual, organization, process or all social relations can be considered as "a case" and therefore can be the subject of research (Strumińska-Kutra & Kołodkiewicz, 2018: 2). There are many different applications for collecting data in case studies, and one of these applications is interviews. Interviews help to analyze the content of the researched topic in detail.

For this research, purposive sampling was used and interviews were held with the general manager of the company in question. The researcher conducted the interviews face to face and recorded them with recorder.



The interviewee stated that he had most of the necessary information about the period in which they implemented the strategy, and stated that he could attend the interviews as the company's general manager, representing the company. Therefore, this research based on multiple interviews with one person (The mid-level manager in the strategy period /general manager of the company at the time of the interview). The researcher conducted 3 interviews, and the total duration of the interviews is 3 hours and 20 minutes.

In qualitative research, there is no clear consensus on how many people should be interviewed. For example, some biography studies may be based on a series of interviews with a participant (Travers, 2001: 3). This type of research is a method used for some reasons such as the specificity of the case, the small number of people who witnessed the event, or the sufficient data obtained. Therefore, this research was carried out on a single person, although this is a rare situation in qualitative research conducted in Turkey. In addition, it was concluded by the researcher that the data obtained was sufficient in terms of depicting the strategy preparation and implementation processes.

Discussion and conclusion

It has been observed that the interviewed manager has knowledge and experience in the concept of strategy and its processes, both practically and theoretically. For example, the evaluation of internal and external factors in the process of planning the strategy and the implementation of a strategy plan accordingly show that the participant has knowledge about SWOT and PESTEL. Another indicator is what is expressed about the characteristics of the strategy. The participant stated that although they use short-term tactics on the way to strategy, they usually create long-term strategies, that is, they plan the strategies for a period of 3-5 years. He also emphasized that the strategic management process is a team effort with a holistic perspective.

According to the statements of the participant, the company concentrated on the ready-made food sector, although it has a very strong competitor. The company made agreements with supermarkets and large companies and sold its own products through the brands of these companies.

Another issue is the factors that prepare the ground for the strategy. For example, the situation of the rival firm has been very decisive in the formation of the strategy. Comprehensive analysis of the competitor's situation and execution of the strategy accordingly has been one of the most important factors that brought success. Of course, the manager's strategic leadership characteristics also have an effect here. For example, the manager takes initiative where he deems it necessary, prepares action plans for this and overcomes the problems that prevent change.

In terms of strategic management, a company that is quite weak compared to its competitors must accept its market share by trying to maintain its position in the market. It is also recommended for these companies not to set aggressive strategies. But this research shows that a strategy applied at the right time, with the right team and with the right moves, brings success even against a very strong opponent. Of course, it can be said that the company acted cautiously at the first stage.

It is an important step for the business to try to increase its market share through new supply channels, that is, not to directly target its rival, which operates in a near monopoly



situation in the market. Thus, the market share was increased without attracting the attention of the competitor. The participant stated that after the implementation of the strategy, the food company of the group, which was not so significant, became one of the leading companies and this success seriously affected the future of the group. In addition, the participant, who was in the mid-level manager position during the implementation of the strategy, moved up the career ladder rapidly with the success of the strategy and reached the position of the company's general manager. The strengthening of the business in the next period also improved its cooperation with other brands and enabled the business to operate in the international arena over time. Of course, the effect of interorganizational leadership activities and focusing on the determined goal by all employees should not be forgotten in this process. Because the business goals and objectives can only be achieved by executing all the elements of the business in harmony.

In the case study, two main problems arise in the implementation process. The first one is about the resistance within the organization. The second is short-term production concerns caused by the inability to respond to rapid growth in a timely manner. However, the process was accelerated by quickly obtaining the resources needed in this regard.

The study -naturally- contains some limitations. Unfortunately, interviews could not be conducted with employees working in different positions of processing. Although the data obtained is considered sufficient by the researcher, it is always desirable to consult the opinions of lower, middle and senior managers and to ensure greater participation. Another constraint concerns the statements of the participant. In other words, the statements of the participant were accepted as true by the researcher. This difficulty, which is generally encountered in research methods, is a common situation in social sciences by its nature.

Finally, although there are many theoretical and practical studies on strategy in the literature, there is a noticeable gap in case studies. New researches can be conducted on how businesses prepare a certain strategy, how they put it into practice, and what kind of results the implemented strategy has. In addition, the deficiencies in this area can be eliminated by increasing the number of qualitative studies, which are carried out in a very low number compared to quantitative research.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Saha araştırması 2016 yılında yürütülmüş ve veriler söz konusu dönemde elde edilmiştir. Araştırmada 2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanıldığı için geriye dönük etik kurul izni gerekmemektedir. Bununla birlikte, katılımcıya yöneltilen soruların etik açıdan kontrolü için Siirt Üniversitesi Etik Kurulu'na başvuruda bulunulmuş ve olumlu rapor alınmıştır. Evrak tarih ve sayısı 13.05.2022-2701'dir.

Araştırmada, grup/şirket ismi ve görüşme yapılan kişi bilgileri saklı tutulmuş ve söz konusu bilgiler sadece dergi editörü ile paylaşılmıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren bireyden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

