

# STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU<sup>1</sup>

## Öz

Stratejik yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve bir işletmenin tüm süreçlerine yön veren bir işletme yönetimi sürecidir. Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim sürecinin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırma evrenini Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesi Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerine devam eden 293 işletme oluşturmaktadır. Bu işletmelerde üst düzey yönetici statüsünde çalışan kişilere anket uygulanarak, anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte stratejik yönetim sürecinin aşamalarının kolektif bir şekilde yönetilmesinin gerekliliğine değinilerek planlama esnekliği ve planlama vizyonu aşamalarının güçlendirilmesinin rekabet gücünü arttıracakları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik yönetim, Süreç, Rekabet, Rekabet Gücü

**JEL Kodları:** L21, L22, L25

## INVESTIGATION OF THE EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ON COMPETITIVENESS

### Abstract

Strategic management is a business management process that enables the business to achieve its goals and objectives and directs all processes of a company. The aim of this study is to investigate the effect of the strategic management process on the competitiveness of businesses. The research population consists of 293 companies operating in the Organized Industrial Zone in Çerkezköy district of Tekirdağ province. Data were collected by survey method by applying a survey to the people working as senior managers in these companies. The collected data were analyzed using the structural equation modeling method. The results show that the strategic management process has a positive effect on competitiveness. In addition to this, it has been determined that strengthening the planning flexibility and planning vision stages will increase the competitiveness by addressing the necessity of collective management of the stages of the strategic management process.

**Keywords:** Strategy, Strategic management, Process, Competition, Competitiveness

**JEL Codes:** L21, L22, L25

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar (Corresponding Author)**, Öğr. Gör. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Lojistik Anabilim Dalı, Tekirdağ, TÜRKİYE. saniyeyildirim58@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6199-3999>

**Makalenin Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi (Research Article)

**Makale Geliş Tarihi (Received Date):** 08.06.2023

**Makale Kabul Tarihi (Accepted Date):** 16.08.2023

**DOI:** 10.56337/sbm.1311378

**Atf (Cite):** Yıldırım Özmütlu, S. (2023). Stratejik Yönetim Sürecinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2023(2), 86-99.

## 1. Giriş

Dünya düzeninin her geçen gün değişmesi işletmelerin iş akışının değişmesine neden olmaktadır. İşletmelerin değişen düzene ve iş akışlarına uyum sağlamaları gereklidir. Bunu için işletmeler daha stratejik odaklı hareket etmeye ve rekabet güçlerini arttırmaya odaklanmalıdır. Günümüzde birçok işletme rekabetin varlığının farkında ve rekabet odaklı yaklaşımlar sergileme eğilimindedirler. Günümüzün çalkantılı ortamlarında rekabetin şiddetini görmezden gelmek mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmelerinin yollarından birisi stratejik yönetim süreçlerini iyi bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Günümüzde rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler stratejik yönetim sürecine daha fazla önem vermektedir.

Yabancı literatürde olduğu gibi Türkçe literatürde de çok fazla sayıda strateji terimi ve stratejik yönetim terimine yönelik tanımlamalar ve çalışmalar mevcuttur. Strateji, yönetim veya planlama gibi önceki yönetim faaliyetlerinin yerini almaya gelen çağın çağdaş kavramıdır (Carter, 2013, s. 1048). Tzu (2012) ve Mackay & Zundel'e (2017, s. 176) göre, strateji kavramının kelime anlamı askeri alanda ortaya çıkmış ve Yunanca "strategos" kelimesinden gelmektedir. Strateji teriminin anlamı zaman içerisinde evrilmiştir. Zaman içerisinde strateji, insan faaliyetlerine ve özellikle iş stratejilerine uygulanmaya başlamıştır. Askeri ve iş stratejisi arasındaki en temel fark, iş stratejisinin bir rekabet varsayımıyla formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesidir. İş stratejistleri, bir işletmedeki rekabet ortamının anlaşılması ve rekabetin etkilerinin yorumlanması anlamında strateji ve stratejik yönetim konularına yoğunlaşmışlardır (Cattani, vd., 2017, s. 65). Günümüzün strateji ve stratejik yönetim konularının araştırılmasındaki kategoriler ve rekabet çalışmaları yeniden yapılandırılmış ve güçlendirilmiştir (Fuertes, vd., 2020, s. 1-2). Literatürde yer alan rekabet çalışmaları daha çok stratejinin ne için iyi olduğu ve ona nasıl ulaşılabileceği konuları üzerinedir. Çünkü iş dünyasında iyi bir rekabet zekâsı, başarının anahtarlarından birisini oluşturmaktadır. (David & David, s. 228). Bu nedenle işletmelerin birçoğu başarıya ulaşmanın ve avantajlar elde etmenin temelinde rekabet güçlerinin artırılması gerektiğinin farkındadır.

Strateji, bir işletmenin başarılı bir şekilde nasıl rekabet edeceğine dair teoridir (Peng, 2022, s. 6) ve bir işletmenin başarıya giden yöntemlerini belirler. Stratejik yönetim, işletmelerin kaynakları ve faaliyet gösterdiği dünya ile nasıl etkileşime girdiğini gösteren heyecan verici fakat bir o kadar da zorlu bir süreçtir. Stratejik yönetim, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan işlevler arası kararları formüle etme, uygulama, değerlendirme sanatı ve bilimidir (David, 2011, s. 6; David & David, 2017, s. 33). Stratejik yönetim süreci, stratejik bilinç ile başlayan ve stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol ile sonuçlanan bir süreçtir. Stratejik kontrol ile süreç sona ermemekte sürekli olarak bütün evrelere geri besleme yaparak mükemmeli aramaya devam etmektedir (Bay vd., 2016, s. 1409). Diğer bir deyişle stratejik yönetim süreci; strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme aşamalarından oluşur. Rekabet gücü ise, işletmelerin ulusal ve uluslararası arenada rakip işletmelere göre daha düşük maliyetli ve kaliteli ürün sunabilmesi, sunulan ürün ve hizmetin çekiciliği gibi rekabet avantajı yaratacak özelliklere sahip olmaktır (Ada, vd., 2008, s. 55).

Yapılan bu çalışmada, Tekirdağ ilinin Çerkezköy ilçesindeki Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB)<sup>2</sup> faaliyetlerine devam eden işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinin rekabet gücü üzerinde yaratmış olduğu etkiler araştırılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda, stratejik yönetiminin neyi ifade ettiği ve özellikle farklı sektörlerde stratejik yönetimin firma performansı üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkileri araştırılmıştır. Daha önceki çalışmalarda, stratejik yönetim ve firma performansı ilişkisine odaklanıldığı ve stratejik yönetim süreci ve rekabet gücü arasındaki ilişkiye odaklanılmadığı ve bu ilişkinin ihmal edildiği düşünülmektedir. Yapılan mevcut çalışma ile ihmal edildiği düşünülen bu noksanlık giderilmek istenmiştir. Mevcut çalışmanın amacı, stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerinde yarattığı etkileri araştırmaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla gerekli

<sup>2</sup> Url-1

değerlendirmeler yapılarak, araştırma kapsamında yer alan sektöre ve stratejik yönetim literatürüne fayda sağlanmak istenmiştir.

## 2. Literatür Araştırması

### 2.1. Stratejik Yönetim Konsepti

Yapılan çalışmada stratejik yönetim konusuna değinmeden önce strateji terimine değinmek hem konuyu anlamamız hem de değişkenler arasında bağlantı kurmamız açısından faydalı olacaktır. Strateji, temel yetkinliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış entegre ve koordineli taahhütler ve eylemler dizisidir (Hitt, vd., 2020, s. 4). Bir işletmenin stratejisi, yöneticilerinin işletmenin rakiplerini geride bırakmak ve üstün kârlılık elde etmek için gerçekleştirdiği eylemler dizisidir (Gamble, vd., 2019, s. 2). Bir işletmenin stratejisi iç ve dış çevre arasındaki uyumu ifade eder (Hitt, vd., 2020, s. 5). Anlaşıldığı üzere, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için öncelikli olarak iyi bir strateji ya da stratejiler belirlemeleri gerekir. Fakat iyi bir stratejiyi belirleyebilmek o kadar da kolay değildir. Bir işletmenin sadece stratejisini belirlemesi ya da stratejisini seçmesi başarıya ulaşacağı anlamına gelmemektedir. Belirlenen ya da seçilen stratejinin yönetimi başarı ya da başarısızlık ile sonuçlanabilir. Bir işletme iyi bir strateji belirleyip kötü bir stratejik yönetim sergileyerek başarısız olabilir. Bu nedenle işletmeler strateji seçiminin yanı sıra stratejik yönetimin neyi ifade ettiğini ve stratejik yönetim sürecinin nasıl başarıyla yönetilebileceğini sorgulamalıdır

Stratejik yönetim, bir işletmenin gelecekteki yönü hakkında temel kararlar verir ve işletmenin amacına ulaşabilmesi için plan ve eylemlerin belirlenmesini sağlar (Lynch, 2015, s. 48). Stratejik yönetim, pazar fırsatlarını bulmak, deneyimlemek ve zaman içinde rekabet avantajı geliştirmek olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, bir organizasyonun rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için üstlendiği analizler, kararlar ve eylemlerdir. Stratejik yönetim, ilk olarak işletmenin iç ve dış çevrelerinin ve stratejik hedeflerin (vizyon, misyon ve stratejik hedefler) analizi ile ilgilenmektedir. İkinci olarak, bazı işletmelerin neden daha iyi performans gösterdiğinin incelenmesi üzerine odaklanmaktadır (Dess, vd., 2021, s. 45-49).

### 2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir işletme misyonunun seçilmesinin yanı sıra bir işletmenin stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunan dış ve iç analizlerini içerir (Lynch, 2015, s. 36). Bu sürecin içerisinde stratejik seçim yapmayı içeren (1) rekabet edilecek pazarlar, (2) firmanın bu pazarlarda sunacağı benzersiz değer, (3) bu benzersiz değeri rakiplerden daha iyi sunmak için gereken kaynaklar ile yetenekler ve (4) taklidi önleyerek avantajı sürdürmenin yolları belirlenir (Dyer vd., 2022, s. 36-38).

Stratejik yönetim süreci *strateji oluşturma*, *strateji uygulama* ve *strateji değerlendirme* bu üç aşamadan oluşur. *Strateji oluşturma*, bir vizyon ve misyon geliştirmeyi, bir kuruluşun dış fırsatlarını ve tehditlerini tanımlamayı, iç güçlü ve zayıf yönleri belirlemeyi, uzun vadeli hedefler oluşturmamayı, alternatif stratejiler oluşturmamayı ve izlenecek belirli stratejileri seçmeyi içerir<sup>3</sup>. *Strateji uygulaması*, seçilen bir stratejinin örgütsel eyleme dönüştürülmesi, böylece stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri etkin bir şekilde uygulamaktır (Dyer, 2022, s. 35). Strateji uygulaması, bir işletmenin yıllık hedefler belirlemesini, politikalar geliştirmesini, çalışanları motive etmesini ve formüle edilmiş stratejilerin uygulanabilmesi için kaynakları tahsis etmesini gerektirir. Strateji uygulaması, stratejiyi destekleyen bir kültür geliştirmeyi, etkili bir organizasyonel yapı oluşturmamayı, pazarlama çabalarını yeniden yönlendirmeyi, bütçeleri hazırlamayı, bilgi sistemlerini geliştirmeyi ve kullanmayı ve çalışan ücretlerini organizasyonel performansla ilişkilendirmeyi içerir<sup>4</sup>. *Strateji değerlendirme*, stratejik

<sup>3</sup> Bir işletmenin misyonu, şirketin birincil amacını ve faaliyet kapsamını ana hatlarıyla belirtir. Vizyon, işletmenin ne olmak istediğinin ve geniş anlamda nihai olarak ne elde etmek istediğinin ifade eder. Dış analizi, bir işletmenin karlılığını etkileyen çevresel faktörleri anlamak için şirketin mevcut veya potansiyel pazarlarının veya endüstrilerinin analizini içerir. Dâhili analiz, işletmenin rekabet avantajı yaratmak için konuşlandırılabilir kaynak ve yeteneklerinin analizini içerir. Bu analizler, bir şirketin stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunur (Dyer vd., 2020, s. 31).

<sup>4</sup> İşletmeler, strateji oluşturmanın ardından arzu edilen bir performans düzeyine ulaşmak için bir strateji formüle eder ve uygular. İşletmenin stratejisini etkin bir şekilde uygulamak için bir plan geliştirmesi gerekir. Genellikle bir planlama ekibine liderlik edebilecek bir stratejik lider/yöneticiye ihtiyaç vardır. Stratejik liderler, firmanın

yönetimin son aşamasıdır<sup>5</sup>. Bu son aşamada yöneticiler, belirli stratejilerin ne zaman iyi çalıştığının/çalışmadığının değerlendirmesi yapar (David & David, 2017, s. 33-34).

Barringer & Bluedorn (1999) stratejik yönetim sürecine yönelik yapmış olduğu çalışmada stratejik yönetim sürecini çevresel tarama, planlama esnekliği, planlama vizyonu, planlama odağı, kontrol sistemi (stratejik kontrol ve finansal kontrol) aşamalarıyla ele almıştır. Barringer & Bluedorn (1999), bu aşamaları belirlerken birçok araştırmacının çalışmalarından faydalanmıştır. Kısa bir şekilde stratejik yönetim sürecinin aşamalarını Tablo 1'deki gibi ifade etmek mümkündür. Yapılan bu çalışmanın bağımsız değişkeni stratejik yönetim süreci aşamalarından oluşmaktadır.

**Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları**

Stratejik Yönetim Süreci	<i>Çevresel tarama</i> , İşletmenin çevresindeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgileri içerir ve bu da fırsatların tanınmasını kolaylaştırır. Çevresel tarama bir belirsizliği özümseme yöntemidir. Bu nedenle tarama, yöneticilerin belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.	Hambrick (1981); Bluedorn vd., (1994); Miller (1983)
	<i>Planlama esnekliği</i> , bir işletmenin stratejik planının çevresel fırsatlar/tehditler ortaya çıktıkça değişme kapasitesini ifade eder. Esnek planlama sistemleri, işletmelerin fırsatları takip etmesi ve çevresel değişime ayak uydurmaları için stratejik planlarını hızlı bir şekilde ayarlamalarına olanak tanır.	Stevenson & Jarrillo-Mossi, (1986); Mintzberg (1994)
	<i>Planlama vizyonu</i> , karar vericilerin planlamada göz önünde bulundurduğu gelecek zaman diliminin uzunluğunu ifade eder. İşletmeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için hem kısa vadeli hem de uzun vadeli stratejileri aynı anda yönetebilecek bir planlama vizyonuna sahip olmalıdır.	Das (1987); Mintzberg (1994)
	<i>Planlama odağı</i> , İşletmelerde, sığ veya derin bir planlama odağını ifade eder. Derin bir planlama odağı, firma içindeki tüm hiyerarşik seviyelerden çalışanlar da dâhil olmak üzere planlama sürecine katılımını ifade eder. Sığ bir planlama odağı, tipik olarak bir firmanın yalnızca üst yöneticilerini içeren oldukça özel bir planlama sürecini ifade eder.	Reid (1989); Dutton & Duncan (1987)
	<i>Kontrol sistemi</i> , bu sistemin amacı, iş stratejilerinin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. İki kontrol biçimi, vardır. Bunlar stratejik kontroller ve finansal kontrollerdir. Her ikisi de işletmenin bünyesinde aynı anda bulunabilir. Finansal kontroller, net gelir, öz sermaye getirisi ve satış getirisi gibi nesnel finansal kriterleri ifade eder. Stratejik kontroller, finansal bilgilerin aksine, performansı strateji ile ilgili kriterlere dayandırır. Stratejik kontrol, müşteri memnuniyeti kriterleri, yeni patent kayıtları, yeni ürün/süreç tanıtımlarının başarısı ve kalite kontrol standartlarının başarısı gibi kriterleri ifade eder.	Lorange, Morton & Ghoshal (1986); Hitt vd., (1990); Gupta (1987)

### 2.3. Stratejik Yönetim Süreci-Rekabet Gücü İlişkisi

İşletmeler, stratejik rekabet gücü elde edebilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek için stratejik yönetim sürecini kullanır (Hitt vd., 2020, s. 6). Stratejik yönetim sürecini iyi bir şekilde yönetebilen işletmeler, ürün ve hizmet kalitesini artırarak müşterilerin ihtiyaçlarına kısa sürede cevap vererek artan rekabet ortamında hayatta kalabilmekte ve avantajlarının devamını getirebilmektedir.

vizyonunu gerçekleştirmesine ve misyonunu yerine getirmesine yardımcı olmak için stratejik yönetim sürecini kullanan firmanın farklı alanlarında ve seviyelerinde bulunan kişilerdir. Stratejik liderler paydaşlarıyla (hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, vb.) birlikte, değer yaratan bir strateji geliştirip uygulayarak stratejik rekabet edebilirliğe ulaşırlar ve ortalamanın üzerinde getiriler elde edebilirler (Dyer vd., 2020, s. 35).

<sup>5</sup> Dış ve iç faktörler sürekli değiştiği için tüm stratejiler gelecekte değişikliğe tabidir. Strateji değerlendirmede, mevcut stratejilerin temeli olan dış ve iç faktörlerin gözden geçirilmesi, performansın ölçülmesi ve düzeltici önlemlerin alınması gereklidir, çünkü bugünün başarısı yarınki başarının garantisi değildir. Başarı her zaman yeni ve farklı sorunlar yaratabilir (David & David, 2017, s. 34).

Rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak ifade edilebilir (Şağbaşı & Bişkek, 2006, s. 2). Diğer bir tanımlamayla rekabet, farklı şekilde aktiviteler meydana getirebilmek ya da pazardan büyük pay alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirerek seçimler yapmaktır. Kısaca rekabet, fark yaratmaktır (Thompson & Strickland, 1999, s. 134). Scott & Lodge (1985) tarafından rekabet gücü; mikro anlamda bir ülkedeki işletmelerin birbirleriyle olan rekabetleri, makro anlamda ise bir ülkenin uluslararası rekabetteki konumunu belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmiştir. Bir işletmenin sektördeki rekabetçi güçleri o işletmenin kar potansiyeli üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Rothaermel, 2017, s. 66). Kayabaşı (2007, s. 166) tarafından rekabet gücü, daha fazla miktarda ve daha yüksek kalitede mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı olarak ifade edilmiştir. Özellikle küreselleşme ile uluslararası alanda gittikçe artan bir öneme sahip olan rekabet gücü, ülkelerin/işletmelerin refah seviyelerini belirleyen ve bir hedefe ulaşılırken dikkate alınan performans olarak kabul edilmektedir (Bulut & Doğan, 2020, s. 126-128).

İşletmeler belirledikleri stratejileri yönetebilmeleri rekabet avantajı edinmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri anlamında önemlidir. Strateji odaklanmayı ve dolayısıyla seçimi içerir ve seçim, bazı hedefleri diğerlerinin lehine bir kenara bırakmak anlamına gelir. Bunu başaramayan işletmeler için belirlenen strateji zayıf ya da olumsuz sonuçlar doğurur. Bir işletme, seçilen bir stratejiyi uygulayarak müşteriler için üstün değer yarattığında ve rakipleri firmanın ürünlerinin yarattığı değeri taklit edemediğinde veya taklit etmeyi çok pahalı bulduğunda rekabet avantajına sahip olur (Jones, vd., 2018, s. 371). Günümüzde işletmeler hiçbir rekabet avantajının kalıcı olmadığını anlamalıdır. Rakiplerin bir firmanın değer yaratma stratejisinin faydalarını çoğaltmak için gereken becerileri edinme hızı, rekabet avantajının ne kadar süreceğini belirler (Bhawe, vd., 2017, s. 115). İşletmeler ya da yöneticiler, değer yaratan bir strateji formüle ederek ve uygulayarak stratejik rekabet edebilirliğe ulaşırlar (Hitt, vd. 2020, s. 4).

Rekabet gücü ölçümlenebilen bir değişkendir. Literatürde rekabet gücü değişkenini farklı değişkenler ile ölçümleyen Ada vd. (2008), Türkoğlu & Çizel (2016), Bulut & Doğan (2020) gibi araştırmacıların çalışmaları mevcuttur. Yapılan bu çalışmada stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Stratejik yönetim süreci araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından nasıl yönetiliyor ve bu durum rekabet gücüne nasıl yansıyor? Yapılan araştırmada bu soruların cevapları aranacaktır.

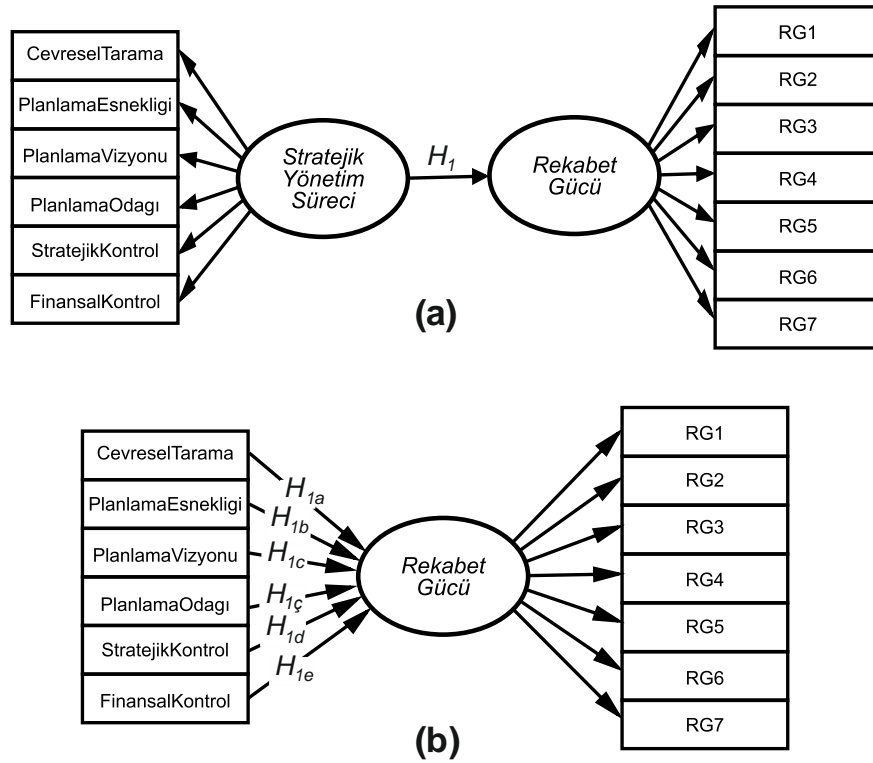
### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Yapılan araştırmada stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerinde yarattığı etkiler nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel araştırma deseni ile incelenmiştir. İlişkisel araştırma deseni, birden fazla değişken arasındaki ilişkinin, bu değişkenlere kesinlikle müdahale edilmeksizin incelendiği araştırmalardır (Karasar, 2016, s. 114-118). Bununla beraber araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için istatistiksel yöntemlerden birisi olan varyans tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmıştır.

#### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisini ölçümleyebilmek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 1). Oluşturulan araştırma modelinde, değişkenler arası ilişkileri gösteren hipotezler geliştirilmiş ve hipotez ilişkileri Şekil 1'de sunulmuştur. Geliştirilen hipotezler test edilerek sonuçları bir sonraki bölümde değerlendirilmiştir.



$H_1$  : Stratejik yönetim süreci rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

$H_{1(a-e)}$  : Stratejik yönetim süreci boyutları (çevresel tarama, planlama esnekliği, planlama vizyonu, planlama odağı, stratejik kontrol, finansal kontrol) rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Şekil 1. (a) Araştırma Modeli ve (b) Hipotezleri**

### 3.3. Evren, Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmanın evreni, Tekirdağ ilinin Çerkezköy ilçesindeki OSB’de faaliyetlerine devam eden 293 işletmenin üst düzey yöneticisinden (sahip, hissedar vb.) oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini tüm evreni kapsamaktadır. Fakat Çerkezköy OSB’nin web sayfasında yer alan 293 işletmeden 8 işletmenin iletişim bilgileri güncel olmadığı için iletişim sağlanamamıştır. Böylece 285 işletme seçilerek ve bu işletmelerin yöneticileri ile iletişime geçilerek anket izin formunun ve anket formunun örneği yöneticisine sunulmak üzere hazırlanmıştır. Bu işletmelerin her birinden bir üst düzey yöneticiye veya firma sahibine ulaşılmıştır (Toplamda 285 anket gönderildi ve anket formlarının 137’si yaklaşık %48’si tamamlandı). Anket yöntemiyle toplanan verilerin bir kısmı yöneticiler ile survey monkey yoluyla iletişime geçilerek ve bir kısmıyla da yüz yüze görüşülerek 2023 yılında toplanmıştır. Çalışmanın örneklem büyüklüğü  $\pm\%5$  kesinlik ve %95 güven aralığı ile normal dağılım için desteklenmiştir (İsrail, 2013). Araştırma anketinde toplam 37 soru bulunmaktadır. Bu soruların 3 adeti işletme yöneticisinin yaşı, cinsiyeti ve eğitimi ile ilgilidir. 34 adet soruda araştırma değişkenleri ile ilgilidir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için Likert ölçekleri (1: Kesinlikle Katılıyorum ile 5: Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

### 3.4. Kullanılan Ölçekler

Stratejik yönetim süreci ölçeği Barringer & Bluedorn (1999) tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetim sürecini ölçmek için çevresel tarama (6 madde), planlama esnekliği (7 madde), planlama vizyonu (3 madde), planlama odağı (5 madde), stratejik kontrol (3 madde), finansal kontrol (3 madde) çalışma için gerekli görülmüştür. Barringer & Bluedorn (1999) tarafından geliştirilen stratejik yönetim süreci ölçeğini, Avcu (2016) yılında yapmış olduğu çalışmasında Türkçe diline uyarlayarak kullanmıştır.

Çevresel tarama (6 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, müşterilerden gelen görüşlerin rutin olarak toplanması, rakiplerin politika ve taktiklerinin takibi, satışların tahmini, müşteri tercihleri,

teknoloji gelişiminin takibi, pazar araştırması, ticaret dergilerinden, hükümet yayınlarından, haber medyasından bilgi edinme, tedarikçilerden ve diğer kanal üyelerinden bilgi toplanması olarak belirlenmiştir. Planlama esnekliği (7 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, yeni bir teknolojinin ortaya çıkışı, ekonomik koşullardaki değişimler, yeni rekabetçi bir pazara giriş, hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler, müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimler, tedarikçi stratejilerinde değişiklikler, beklenmedik bir fırsatın ortaya çıkması olarak belirlenmiştir. Planlama vizyonu (3 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, karar vericilerin gelecek planlamalarının zaman dilimi anlamında uzunluğunun belirlenmesi, karar vericilerin iş stratejilerini belirlenmesi ve işletme yatırımlarının yönetilmesi olarak belirlenmiştir. Planlama odağı (5 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, karar vericilerin hedefleri belirlemesine katılımı, strateji formülasyonuna katılımı, strateji uygulamaya katılımı, değerlendirme ve kontrole katılımı olarak belirlenmiştir. Stratejik kontrol (3 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, müşteri memnuniyeti kriterleri ile ilgilidir ve yeni patent kayıtları, yeni ürün/hizmet tanıtımlarının başarısı ve kalite kontrol standartlarının başarısı olarak belirlenmiştir. Finansal Kontrol (3 madde) değişkeni ölçeğindeki ifadeler, finansal kontroller ile ilgilidir ve net gelir, öz sermaye getirisi ve satış getirisi olarak belirlenmiştir.

Rekabet gücü ölçeği Türkoğlu & Çizel (2016), tarafından tek boyutlu olarak geliştirilmiştir. Rekabet gücü ölçeğindeki (7 madde) ifadeler, işletmenin karının rakiplere göre yüksek olması, işletme gelirlerinin rakiplere göre yüksek olması, işletmenin finansal durumun rakiplere oranla güçlü olması, işletmenin pazar payının yüksek olması, işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması, işletmenin müşteri memnuniyetinin yüksek olması ve işletmenin itibarının yüksek olması olarak belirlenmiştir.

#### 4. Analiz ve Bulgular

Yapılan çalışmada, öncelikli olarak firma yöneticilerinin betimleyici bilgilerini belirleyebilmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Devamında stratejik yönetim süreci ve rekabet gücü yapılarının geçerliliklerini belirleyebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapıların güvenilirliklerini belirleyebilmek için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve Bileşik Güvenilirlik (CR - Composite Reliability) katsayıları hesaplanmıştır (Hair vd., 2019). Yapılar arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

##### 4.1. Firma Yöneticilerinin Betimleyici Analizi

Araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin profil bilgileri incelenmiştir. Betimleyici analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin eğitim statüsü göz önüne alındığında, yöneticilerin çoğunluğu 84 kişi (%61.3) üniversite mezunudur ve ikinci en büyük grup 26 kişi (%19) önlisans (mesleki eğitim) mezunudur. Yöneticilerin yaş aralığı incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu 67 kişi (%49) 34-39 yaş aralığı ve ikinci en büyük grup 47 kişi (%34) 40-45 yaş aralığında oldukları görülmüştür. İşletme yöneticilerinin çoğunluğunun genç ve dinamik bir yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde, yöneticilerin 20'sinin (%27) kadın yönetici olduğu ve üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun erkek (117 kişi) olduğu belirlenmiştir.

##### 4.2. Yapıların Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arası ilişkinin gücü korelasyon analizi ile belirlenebilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'deki sonuçlar, tüm stratejik yönetim süreci boyutlarının rekabet gücüyle olumlu ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, planlama odağı ve finansal kontrol boyutları stratejik yönetim sürecinin en etkili boyutlarıdır. Tablo 2, tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının değerlerini de göstermektedir. Yapıların güvenilirliklerini belirleyebilmek için  $\alpha$ , AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri (değerin 0.70 ve üzeri olması istenmektedir) yapıların iç tutarlılığını göstermektedir. AVE değeri (değerin 0.50 ve üzeri olması istenmektedir), gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi öge arasındaki yakınsak ve ıraksak geçerliliğinin ölçümünü gösterir. CR değeri (değerin 0.80 ve üzeri olması istenmektedir), ölçülen tüm değişkenlerin güvenilirliğinin toplamını gösterir (Hair, vd., 2019). Yapılan analizler ile  $\alpha$  değerleri 0.70'den yüksek,

CR değerleri 0.80'den yüksek ve AVE değerleri 0.50'den yüksek olarak hesaplanmıştır. Yapılara ait ölçeklerin güvenirlik katsayılarının istenilen düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Korelasyon Analiz ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Yapılar	Ort.	SD	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1.Çevresel Tarama	4.29	0.55	0.83	0.50	(0.77)						
2.Palanlama Esnekliği	4.34	0.50	0.85	0.52	0.65**	(0.76)					
3.Planlama Vizyonu	4.20	0.48	0.84	0.54	0.49**	0.54**	(0.80)				
4.Planlama Odağı	4.40	0.49	0.87	0.55	0.60**	0.67**	0.68**	(0.74)			
5.Stratejik Kontrol	4.07	0.70	0.84	0.57	0.57**	0.48**	0.40**	0.38**	(0.84)		
6.Finansal Kontrol	3.31	0.62	0.88	0.61	0.60**	0.52**	0.41**	0.47**	0.69**	(0.83)	
7.Rekabet Gücü	4.16	0.60	0.86	0.54	0.58**	0.48**	0.42**	0.48**	0.53**	0.53**	(0.87)

\*\* p<0.01, Ort: Ortalama, SD: Standard Sapma, CR: Birleşik Güvenirlik, ve AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, ayrıca parantez içindeki değerler Cronbach alfa'dır.

### 4.3. Yapıların Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki yapılara DFA analizi yapılmıştır. Yapılara DFA yapılmasının temel nedeni, daha önce belirlenmiş olan yapıyı doğrulamak ve bu yapının kuramsal bilgilere uygunluğunu belirleyebilmektir (Kline, 2011). Yapılan DFA sonucunda elde edilen model uyum değerleri Tablo 3'de gösterilmiştir. Tablo 3, ölçeklerin YEM için uygun bulunduğunu diğer bir ifade ile veri ile modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Yapıların DFA Sonuçları**

Değişkenler	Uyum Değerleri								
	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSA
1. Stratejik Yönetim Süreci	33.78	7	4.82	.97	.91	.98	.97	.95	.04
2. Rekabet Gücü	31.50	9	3.51	.98	.92	.97	.97	.94	.05

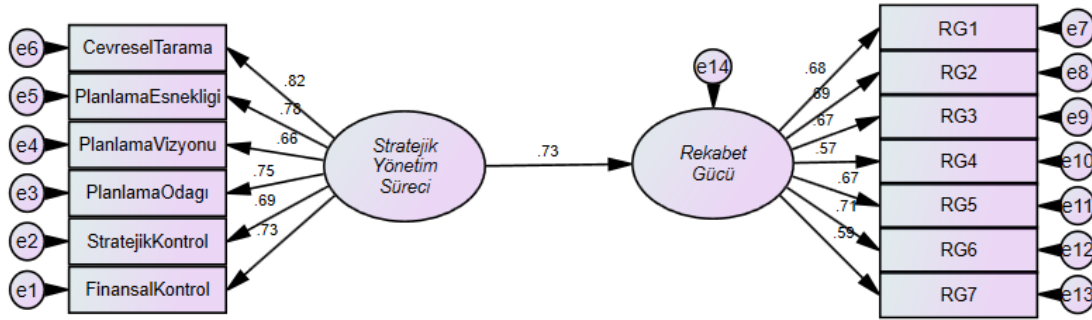
Not: Uyum değeri kabul edilebilir standart değer aralığında yer almaktadır.

### 4.4. Araştırma Yapısal Modeli

DFA analizi sonucunda stratejik yönetim süreci ile rekabet gücü yapılarının YEM için uygun bulunduğu belirlenmiştir. Uygun bulunan bu değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek ve geliştiren hipotezleri test edebilmek için YEM modeli oluşturulmuştur. YEM modeli Şekil 2'de gösterilmiştir. Oluşturulan bu modele YEM uygulanmıştır. Yapısal modelin uyum indekslerinin test edilmesiyle elde edilen sonuçlar (Tablo 5) yapısal modelin geçerliliğini desteklemektedir.

Katsayı ve anlamlılık sonuçlarına göre (Şekil 2 ve Tablo 4), stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (0.734). Daha açık bir ifadeyle, stratejik yönetim sürecindeki her bir puanlık artış, rekabet gücünü 0.73 kat (%73) artıracaktır. Öte yandan stratejik yönetim sürecinin boyutlarından planlama esnekliğinin ( $p = 0.522 > .05$ ) ve planlama vizyonunun ( $p = 0.197 > .05$ ) rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemediği görülmüştür.





Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreci ve Rekabet Gücü İlişkisi YEM Modeli

Tablo 4. Regresyon Ağırlıkları

Yapılar arası İlişki	S.E.	C.R.	P	Estimate
Rekabet Gücü <--- Stratejik Yönetim Süreci	.101	9.922	***	.734
Rekabet Gücü <--- Çevresel Tarama	.056	5.949	***	.358
Rekabet Gücü <--- Planlama Esnekliği	.055	.641	.522	.034
Rekabet Gücü <--- Planlama Vizyonu	.057	1.291	.197	.070
Rekabet Gücü <--- Planlama Odağı	.057	2.921	.003	.161
Rekabet Gücü <--- Stratejik Kontrol	.042	4.625	***	.265
Rekabet Gücü <--- Finansal Kontrol	.045	3.166	.002	.175

Tablo 5 hipotez testi sonuçlarından görüldüğü üzere, stratejik yönetim sürecinin ( $\beta$ ; 0.734,  $P < 0.001$ ) rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Böylece stratejik yönetim süreci değişkeninin rekabet gücü üzerinde pozitif etkisinin varlığı doğrulanarak  $H_1$  hipotezi "Stratejik yönetim süreci rekabet gücü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir" desteklenmiştir. *Stratejik yönetim süreci boyutlarının rekabet gücü üzerindeki etkilerine bakıldığında*; stratejik yönetim süreci boyutlarından çevresel tarama, planlama odağı, stratejik kontrol ve finansal kontrol yapılarının rekabet gücü üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Stratejik yönetim süreci boyutlarından olan diğer iki boyutun planlama esnekliği ve planlama vizyonunun rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ( $p > 0.05$ ). Stratejik yönetim süreci boyutlarının rekabet gücü üzerindeki pozitif etkileri  $\beta$  değerlerine (Estimate yani tahmini değer) bakılarak sırasıyla "çevresel tarama, stratejik kontrol, finansal kontrol ve planlama odağı" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin boyutlarını ifade eden ve model kapsamında geliştirilen  $H_{1a}$  -  $H_{1c}$  -  $H_{1d}$  -  $H_{1e}$  hipotezleri desteklenmiştir. Stratejik yönetim süreci boyutlarından planlama esnekliği ve planlama vizyonunun rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yapılan analizler sonucunda belirlenmiştir ve böylece  $H_{1b}$  -  $H_{1c}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	İlişkiler		Yol Değeri	Sonuç
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize $\beta$	
$H_1$	Stratejik Yönetim Süreci	Rekabet Gücü	0.734***	Desteklendi
$H_{1a}$	Çevresel Tarama	Rekabet Gücü	0.358***	Desteklendi
$H_{1b}$	Planlama Esnekliği	Rekabet Gücü	0.034(ad)	Desteklenmedi
$H_{1c}$	Planlama Vizyonu	Rekabet Gücü	0.070(ad)	Desteklenmedi
$H_{1d}$	Planlama Odağı	Rekabet Gücü	0.161**	Desteklendi
$H_{1e}$	Stratejik Kontrol	Rekabet Gücü	0.265***	Desteklendi
	Finansal Kontrol	Rekabet Gücü	0.175**	Desteklendi

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ , ad;  $p > 0.05$ .

$\chi^2 = 204.08$ ,  $df = 60$ ,  $\chi^2/df = 3.40$ , CFI = 0.93, NFI = 0.91, GFI = 0.92, AGFI = 0.88, RMR = 0.02, RMSEA = 0.06, AIC = Uygundur.  $R^2 = 0.574$ .

Elde edilen bu bulgular, Çerkezköy OSB'de faaliyetlerine devam eden işletmelerin stratejik yönetim süreçleri, rekabet gücünün yaklaşık 0.57'lik kısmını açıklayabilmektedir (bkz. Tablo 5,  $R^2 = 0.574$ ). Diğer geri kalan 0.43'lük kısım stratejik yönetim süreci dışında başka değişkenler ile açıklanabilir.

## 5. Sonuç

İşletmeler buldukları ortamlarda ya da uluslararası ortamlarda, rekabetçi kalmak ve kalıcı olmak istiyorsa sürekli olarak yenilikçi olmalıdır. Rekabet gücü, işletmelerin girişimciliği ve yenilikçiliği ile elde edilir (Teece, 2019, s. 1-2). Bunun anlamı çevresel tarama ile değişimi tanımak, planlama değişimi yapabilmek, planlama vizyonunu sağlayabilmek, stratejik değişim ve stratejik seçim yaparak değişimi yönetebilmek ve finansal çıktıları değişime karşı güçlü tutabilmek yeniliğe uyum sağlayabilmek ile elde edilebilir. Günümüzün karmaşık ve birbirine bağlı iş dünyasında derin belirsizlik her yerde bulunur. Derin bir belirsizlik ile, büyük ya da küçük beklenmedik şoklar ya da değişimler (teknolojik, ekonomik, yasal vb.) işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinin değişimini tetikler. (Evans, 2020, s. 136). Stratejik yönetim bir süreç olduğu için süreç içerisinde işletmeler kapsamlı bir tarama sistemi ya da yoğun bir tarama rejimi ile yenilikçi kalabilir ve pratik bir yaklaşım ile rekabetçi güç oluşturabilirler.

Bu çalışma ile Tekirdağ ili Çerkezköy İlçesi OSB'de faaliyetlerine devam eden işletmelerin stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini iyi bir şekilde yönetebildikleri fakat kolektif bir şekilde yönetmedikleri belirlenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, ilgili işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinden çevresel tarama, planlama odağı, stratejik kontrol ve finansal kontrol aşamalarını iyi bir şekilde yönetebildikleri ve bu durumların işletmelerin rekabet güçleri üzerinde pozitif etkide bulunduğu belirlenmiştir. Fakat elde edilen sonuçlardan çarpıcı bir durum ile karşılaşmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim sürecinde yer alan planlama esnekliği ve planlama vizyonu aşamalarını ihmal ettikleri diğer bir deyişle bu aşamaları yönetmekte yeterli başarıyı gösteremedikleri belirlenmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin aşamalarından olan planlama esnekliğinin ve planlama vizyonunun işletmelerin rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin, planlama esnekliği ve planlama vizyonu aşamalarını diğer aşamalara olduğu gibi yeterli odaklanmayı sağlamaları gerektiği belirlenmiştir. Planlama esnekliği değişkeni; yeni teknolojinin takibi, ekonomik koşullardaki değişimin takibi, yeni rekabetçi pazara girişin belirlenmesi, hükümet düzenlemelerindeki değişikliklerin takibi, müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimlerin takibi, tedarikçilerin stratejilerindeki değişikliklerinin takibini içermektedir. İlgili işletmelerin bu konularda yeterli başarıyı gösteremedikleri belirlenmiştir. Yine aynı şekilde stratejik yönetim süreci aşamalarından olan planlama vizyonu değişkenini ilgili işletmelerin iyi bir şekilde yönetemediği diğer bir deyişle karar vericilerin gelecek planlamalarının zamanlamasını belirlemede, iş stratejilerini belirlemede ve işletme yatırımlarının yönetilmesinde yeterli başarıyı gösteremediği belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlardan anlaşıldığı üzere, araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik yönetim sürecinin birkaç aşamasına değil tüm aşamalarına eşit derecede önem vermesi gerektiği belirlenmiştir. Tüm aşamaları koordine edebilen bir işletme rakiplere karşı rekabet gücünün daha da artmasını sağlayacaktır. Eksik parçalı bir stratejik yönetim süreci kalıcı değil geçici rekabet gücü edinimine neden olacaktır. Geçici rekabet gücünün anlamı başarısız bir stratejik yönetimin varlığının göstergesidir. Böyle bir olumsuzluk ile karşılaşılması için yapbozun parçalarının tam ve görselin net olması gerekir.

Özetlemek gerekirse, stratejik yönetim sürecinin iyi yönetilmesinin işletmelere sunduğu birçok katkısı bulunmaktadır. İşletmelerin kısa vadede ziyade uzun vadede maddi ve maddi olmayan yüksek performans edinmelerini sağlar. İşletmelerin hızlı değişen ortamlarda başarı sağlayabilmeleri için esneklik kazanmalarını sağlar. Bununla birlikte, iç-dış çevre, strateji, organizasyon yapısı gibi durumlar arasında uyumun oluşmasını sağlar. İşletmelerin stratejik vizyon oluşturmalarına ve kendileri için neyin daha önemli olduğuna odaklanmalarını sağlar. İşletmelerin doğru analizler yapmalarını imkân sağlayarak daha iyi bir hale dönüşmelerine katkı sağlar. İş çevresine daha hızlı uyumun sağlanmasına ve sürdürülebilir avantajların edinilmesine katkı sağlar. Bununla birlikte işletmelerin kaynaklarının ve

yeteneklerinin daha hızlı ve doğru analiz edilmesine, daha doğru yönetilmesine ve seçtikleri stratejileri ile daha uyumlu olmasını sağlar. İşletmelerin gelecek süreçlere daha sağlam ilerlemelerine imkân sağlar ve rekabet gücü elde etmelerini sağlar (Henry, 2021; Valeri, 2021).

Araştırma kapsamındaki firmaların, stratejik yönetim sürecindeki tüm aşamaları atlamadan yerine getirmeleri, hatta eksik odaklandıklarını düşündükleri noktalara daha fazla yoğunlaşmaları önerilmektedir. Stratejik yönetim sürecindeki aşamaları bir ekip olarak değerlendirilirse, bu ekibin işbirliği ve uyum içerisinde olması rekabet gücü edinimini arttıracaktır. Stratejik yönetim sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesinde yöneticiler tek başına yol almakta zorlanıyorsa ya da bütünlüğü sağlamada sıkıntı yaşıyorlarsa bir stratejist ya da yol göstericiden (danışman, mentor vb.) destek almaları ve bu şekilde yola devam etmeleri işletmenin rekabet gücü edinmelerinde faydalı olacaktır. Bu şekilde destek alınması, farklı yönetim ekiplerinin değişimi ya da yönetim sürecini farklı bir gözle görmesi demektir (Lovallo vd., 2017, s. 1366; Evans, 2020, s. 125). Stratejik yönetim sürecini kolektif bir şekilde yönetebilmek ve süreci değişimle uyumlu hale getirebilmek işletmelerin kalıcı rekabet avantajı elde edebilmeleri için önemli görülmektedir.

### Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ada, E., Ventura, K., Aracioglu, B., Savasci, I. & Kazancoglu, Y. (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Academic Review*, 8(1), 53-68.
- Avcu, M. S. (2016). Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ve Atatürk havaalanı ofis çalışanları örneği [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Bay, M., Akpınar, S. & Yılmaz, R. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 9(42), 1409-1414
- Bhawe, N., Gupta, V. K. & Pollack, J. M. (2017). Founder Exits and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 114-122.
- Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R. (1994). The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20(2), 201-262.
- Bulut, H. & Doğan, A. R. (2020). Rekabet Gücü ve Büyüme İlişkisi: BRICS-T Ülkeleri Üzerine Ekonometrik Bir Analiz. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 126-144.
- Carter, C. (2013). The Age of Strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.
- Cattani, G., Porac, J. F. & Thomas, H. (2017). Categories and Competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), 64-92.
- Das, T. K. (1987). Strategic Planning and Individual Temporal Orientation. *Strategic Management Journal*, 8(2), 203-209.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases A Competitive Approach*. Singapore: Pearson Education South Asia Pte Limited.
- Dess G. G., McNamara G., Eisner A. B. & Lee S., (2021). *Strategic Management: Text and Cases*. Tenth Edition, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Dutton, J. E. & Duncan, R. B. (1987). The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 8(2), 103-116.
- Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R. & Bryce, D. (2020). *Strategic Management Concepts and Cases*. Third Edition, John Wiley & Sons.
- Evans, V. (2020). *Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy*. 2nd Edition, Pearson Education Limited: UK.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review Descriptive. *Journal of Engineering*, 1-21.

- Gamble, J. E. Peteraf M. A. & Thompson, A. A. (2019). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. United Kingdom: Cengage Learning.
- Hambrick, D. C. (1981). Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives. *Journal of Management Studies*, 18(3), 299-320.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson & R. D. Ireland (1990). Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms'. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue*, 11, 29-47.
- Israel Glenn D. (2013). *Determining Sample Size 1*. Florida: IFAS, University of Florida, 1-5.
- Jones, T. M., Harrison, J. S. & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar Teknikler İlkeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34(2). 165-187.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3th ed. New York: Guilford Publications.
- Lorange, P., M. Morton & Ghoshal, S. (1986). *Strategic Control Systems*. West, St. Paul, MN.
- Lovallo, D., Brown, A. L., Teece, D. J. & Bardolet, D. (2020). Resource Re-allocation Capabilities in Internal Capital Markets: The Value of Overcoming Inertia. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1365-1380.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. Seventh Edition. Pearson UK.
- Mackay, D. & Zundel, M. (2017). Recovering the Divide: a Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 175-194.
- Merdan, E. (2022). Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik ve Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fal! of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Peng, M. W. (2022). *Global Strategy*. Fifth Edition, Cengage Learning.
- Reid, D. M. (1989). Operationalizing Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 10(6), 553-567.

- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management Concepts*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Crown Business, New York.
- Şağbanşua, L. & Bişkek, K. (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Scott, B.R. & G.C. Lodge, (1985). *Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stevenson, H. H. & Carlos Jarrillo-Mossi, J. (1986). Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23.
- Türkoğlu, N. & Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 156-184.
- Tzu, S. (2012). *The Art of War: A New Translation*. Amber Books Ltd.
- Valeri, M. (2021). *Organizational Studies: Implications for the Strategic Management*. Springer Nature.
- <Url 1> Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi (COSB). Erişim tarihi: 4.03.2023, <https://cosb.org.tr/firmalar/>