



Stratejilerin İşletme Fonksiyonlarıyla İlişkilerinin Kurulması



## Stratejilerin Uygulanması

2

### Üretim ve Tedarik Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

İşletmeler tarafından kullanılan üretim sistemleri ve alt yapı elemanları hemen hemen aynı ve evrenselidir. Üzerinde durulması gereken, pazarda sipariş kazanmak için süreç ve üretim alt yapısının rakiplerden farklılık derecesinin ne olacağıdır.

Buna göre, üretim biriminin sorumluluğu açısından işletmenin boyutlarını kuşatacak şekilde işletme ihtiyaçlarıyla uyumlu işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulanması gereklidir.

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler ve uygulamalar, uzun vadede işletme faaliyetlerinin devamlılığı göz önüne alındığında sürdürülebilirlik kavramını gündeme getirmiştir.

Sürdürülebilirlik, genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin sürdürülebilme kapasitesini ifade eder. Sürdürülebilirlik, temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak algılanmaktadır.

Sürdürülebilirlik, üretim sürecinde yenilenebilir kaynaklara yönelmek ve üretim faaliyetinin çevreye olan etkilerinden sorumlu olmak olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, üretim fonksiyonu çerçevesinde ürünün tasarımından malzemenin geri kazanımına kadar süren aşamalarda farklı stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu stratejilerin bütünü, sürdürülebilir üretim kavramıyla ifade edilebilir.

Sürdürülebilir üretim stratejileri, üretim sürecinin insan unsuruna etkilerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması; üretim sürecindeki atıkların azaltılması; üretilen ürünlerin geri dönüşebilirliğinin artırılması ve tasarım süreçlerinin bu bakış açısıyla yönlendirilmesi; malzeme ve enerji tasarruf edici üretim süreçlerinin geliştirilmesi konularını içerir.

Üretimdeki yenilikler, hammadde, enerji ve işçilik gibi çeşitli girdilerin daha üretken kullanımını sağlayarak çevreye olumsuz etkilerin azaltılması için yapılacak harcamalardan daha fazla bir değer yaratıp işletmelerin rekabet üstünlüklerini artırmaktadır. Örneğin Hollanda'nın çiçek endüstrisindeki başarısı bilinmektedir. Küçük alanlarda çiçek yetiştirmek, kullanılan tarımsal ilaçlar ve gübrelerle toprağı ve yeraltı sularını kirletmektedir.

Bu etkileri azaltmak ve giderek artan sayıda sınırlayıcı kurallarla başa çıkmak için işletmeler, çareyi çevreye etki etmeyen kapalı bir sistem konusunda yenilik yapmakta bulmuşlardır. Bugün için gelişmiş çiçek seralarında çiçeklerin toprakla hiçbir teması bulunmamakta; bitkiler su ve kaya yünü içinde yetiştirilmektedir.

Böylece zararlı istilası gibi risklerden korunmuş olmakta, dolayısıyla tarımsal ilaçlama ve gübreleme kullanımına olan ihtiyaç da azalmaktadır. İşletmelerin çevreye olan etkilerini azaltma çabalarının doğacak maliyetler açısından olumsuz değil, tam tersi kârlılık açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Üretimin sürdürülebilirliği konusu, işletmeler için dikkate alınması gereken önemli bir ölçüt haline gelmiştir.

Uygulanacak stratejilerle işletmeler yerküreyi korumakla kalmayıp kârlılığı ve rekabet gücünü de artırbileceklerdir. Bunun için işletme faaliyetlerinde birbiriyle bağlantılı dört konuda değişim stratejileri uygulanabilir.

**Bu konular şunlardır:**

- doğal kaynak üretkenliğini artırmak,
- kapalı devre üretim sistemleri kullanmak,
- çözüm temelli iş modellerini benimsemek,
- doğa sermayesine yeniden yatırım yapmak.

İşletmelerin ilk olarak üretim sistemlerinde ve işlemlerde her türlü enerji, su ve malzeme kayıplarından kurtulmaları gerekmektedir. Bunu kârlılık ekseninde sağlamak için kullanılabilir iki yol bulunmaktadır:

Yeni bir sistem tasarlamak ve doğal süreçlere ve malzemelere dayalı eski teknolojileri yenileriyle değiştirmek.

Yeni bir sistem tasarlamak ancak devrim niteliğinde düşüncelerin uygulamaya konmasıyla sağlanabilir.

Örneğin, yalın üretim bu anlamda birçok kayıptan kurtulmak için kullanılabilir temel bir strateji olabilir. Diğer bir yol olan eski teknolojilerin çevre dostu olanlarla değiştirilmesi, yeni bir sistem tasarlamaktan daha kolay uygulanabilir bir strateji gibi gözükmektedir.

Ancak uygulamada, eskileriyle değiştirilecek olan evre dostu teknolojilerin varlığından ve kullanılabilir olmasından çok bu yeni teknolojilerin nasıl uygulanacakları ve daha da önemlisi mevcut uygulamalara nasıl uyulaştırılacağı gibi nedenler yüzünden bu strateji tam olarak uygulanamayabilmektedir.

Bu konuda en iyi örnek otomobil sektörüdür. Mevcut evreci teknolojilerin kullanımıyla artık çevreyi kirletmeyen, yüksek performanslı her türlü aracın üretimi mümkündür. Honda, Toyota ve GM gibi birçok otomobil üreticisi ürün yelpazeleri içinde bu tür araçlara yer vermeye başlamışlardır. Otomobil endüstrisinin petrol tüketime yönelik mevcut yapısı ve üretim sistemleriyle, günümüz evre koşulları içerisinde varlığını sürdürmesi çok zordur.

Bu nedenle, alternatif enerji kaynaklarını kullanan hibrid ve elektrikle çalışan araçların üretimine tam olarak dönüşümün gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu durum müzik endüstrisinin MP3 sıkıştırma formatı ve internet üzerinden sağlanan kullanıcı paylaşım sistemleri öncesindeki durumuna benzetilebilir. Ancak bugün bu yapının tümünden değişmeye başladığı ve birçok müzik stüdyosunun arşivlerini internet üzerinden bedava dinlemeye açtığı gözlemlenmektedir.

Kapalı devre üretim sistemlerinin kullanımıyla, işletmelerin kayıplarını önleyen yeni ürünler üretmeleri ve üretim süreçleri uygulamaları sayesinde ve daha verimli üretim süreçlerinin kullanılmasıyla, birçok endüstri dalında uzun dönem malzeme ihtiyacı %90 ve daha fazla oranda azaltılabilir. Kapalı devre üretimde çıktılar eko sisteme geri dönerek doğaya karışabilmeli veya geri dönüşümü yapılarak üretime girdi olmalıdır.



Bu açıdan kapalı devre üretim sistemleri, ortadan kaldırma maliyeti yaratacak her türlü malzemedен yoksun olarak üretimi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Motorola, lehim sonrası devre kartlarının temizlenmesinde kullanılan kloroflorokarbon gazlarına olan ihtiyacı ortadan kaldırmak için temizlemeye ihtiyaç duymayan lehim işlemi geliştirmesi örnek olarak verilebilir. Xerox ise, geliştirdiği yeniden kullanılabilen veya geri dönüşümü yapılabilen fotokopi makineleri sayesinde kazanç sağlamıştır.

Çözüm temelli iş modellerinin benimsenmesi; tüketici isteklerinin üretilen ürünün satışıyla karşılanması yerine, bu isteklerin, üretilen ürünlerin kullanımıyla beraberinde gelen hizmetin tüketiciye sunulması ile olmaktadır. Bu model, uzun dönemde problem çözmeye ve müşteriyle uzun dönemli ilişki kurmaya dayalı hizmet modelidir. Model, her zaman müşteri değerini artıracak ve arz edenin maliyetlerini azaltacağını ileri sürmektedir.

Bu konuda birçok işletme uygulamalarından örnekler verilebilir:

Asansör üreticisi Schindler, asansörleri satmak yerine, dikey taşıma hizmetleri kiralamasını tercih ederek asansörlerinin düşük enerji tüketimi ve bakım masraflarından kazanç sağlamaktadır. Dow Chemical ve Safety-Kleen çözücü kimyasallar satışı yerine, eritici hizmetler kiralamasını tercih ederek, aynı çözücü kimyasalları tekrar tekrar kullanma imkânı yakalamış ve maliyetleri düşürmüştür.

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdiği doğal ortamın biyolojik kaynaklarının onarılması, desteklenmesi ve genişletilmesi faaliyetlerine yatırım yapmaları doğa sermayesi olarak ifade edilebilir. Dünyanın bugünkü doğa koşulları dikkate alındığında, bozulan eko sistemin, üretimi ve maliyetleri olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olmuştur.

Bu nedenle, işletmelerin bu konudaki bilinç düzeylerinin artması, çevresel sorumlulukları yerine getirmeleri, satışları ve işletmenin pazar değeri üzerindeki etkisi de incelenmelidir. Örneğin, Tesla Motors'un üretmeye başladığı spor otomobil %100 elektrikle çalışan bir motora sahiptir. Otomobil, akülerinin bir dolumunda 390 km kat edebilmekte ve 0'dan 100 kilometreye 3,9 saniyede ulaşabilmektedir.

Üretim süreçleri söz konusu olduğunda sürdürülebilirlik kavramı bu süreçlerin çevreye olumsuz etkileriyle ön plana çıkar. Bu olumsuz etkiler, sera gazları, ozon tabakası, hava kalitesi, ormansızlaşma, çölleşme, kuraklık, tarım, biyolojik çeşitlilik, zehirleyici kimyasallar, yenilenemeyen malzemeler, tehlikeli atık, atık miktarı ve su olarak sıralanabilir.

Bu etkiler dikkate alındığında, sürdürülebilir üretim, materyallerin sera gaz salınımları olmaksızın, yenilenemeyen ve zehirli materyaller kullanılmaksızın yapılan üretim veya atık üretmeyecek dönüşüm teknolojilerinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir üretim için beş strateji uygulanabilir :

1. Daha az malzeme ve enerji kullanılması.
2. Girdi olarak kullanılan malzemelerde zehirli olanların yerine zehirli olmayanların, yenilenemeyenler yerine yenilenebilir olanlar tercih edilmesi. Örneğin, elektronik üreticileri, lehim malzemeleri içinde kullanılan kurşunun çevreye verdiği zarar nedeniyle artık lehim için kurşun içermeyen malzemeler ve yöntemler kullanmaktadırlar.

3. İstenmeyen ıktıların azaltılarak daha temiz üretim gerçekleştirilmesi. Örneğin, Anglia Circuits, üretimden sonra çıkan kirli suları içilebilir kalitede temizlemektedir.
4. ıktıları geri dönüşüm ve benzeri teknikleri kullanarak tekrar girdi haline dönüştürüp üretimde kullanılması. Kodak, tek kullanımlık fotoğraf makinelerinde yaptığı yenilikle daha az malzeme kullanımını sağlamış, bunu da kullanılan makineleri geri toplayıp tekrar kullanıma hazırlayarak yapmıştır.

5. Sahiplik ve üretim yapısında değişiklik yapma, yani “kullan-at yenisini al” yaklaşımından uzaklaşarak, dayanıklı tüketim mallarının mülkiyetini müşteriye vermek yerine, ürünlerin kiralanması sonucu bir çeşit hizmet bedeli karşılığı ürün kullanımını tercih etmesi. Örneğin, Elektrolux, ürettiği beyaz eşyalar için finansal kiralama stratejisini benimsemiştir.

İşletmelerin temiz üretimi; ürün tasarımını değiştirerek, farklı hammadde kaynaklarına yönelerek, gelişmiş teknolojiler kullanarak ve geri dönüşüm yaparak sağlayabileceklerini, bunu gerçekleştirirken aynı zamanda ürün kalitesini, verimliliğini ve kârlılığını da artırılacaklardır. Temiz üretim olarak ifade edilen strateji, işletmelerin çevreyi korumaya yönelik olarak örgütsel yapılanması ve üretim süreçleri ile ilgili faaliyetlerini kapsamaktadır.

Bu strateji ile atıkların ve atmosfere yapılan salınımın, su ve enerji kullanımının azaltılması yoluyla, üretim süreçlerinin etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bunu başarmak için atık ve salınımların kaynağında engellenmesi ve sürekli önleyici tedbirler aracılığıyla işletmenin çevre performansının artırılması bir strateji olarak benimsenmektedir.

Yeşil üretim stratejisi, çevre etkileri düşük girdiler kullanan, yüksek verimliliğe sahip olan ve çok az veya sıfır atık içeren ve kirlilik oluşturmeyen üretim süreçlerini kapsar. Tasarımıyla, bileşimiyle ve kullanımıyla çevreye olan etkileri yaşam döngüsü süresince en aza indirilmiş ürünlerin yaratılması süreci yeşil ürün tasarımı ifade etmektedir.

Bunun için, üretime katkı sağlayan, fakat sonuçta üretilen ürünün içinde yer almayan büyük küçük her türlü malzeme ve girdinin değiştirilmesi iyi bir strateji olacaktır. Örneğin, otomobil endüstrisinde kullanılan boya bazlı çözücüler yerine su bazlı olması, kurduğunda boya hacminin %90'ının buharlaştığı göz önüne alındığında havaya zehirli çözücülerin salınımını da engellemiştir.

Üretim süreçleri içerisinde yeniden kullanım önemli bir alternatiftir. Kullanılan kimyasalların, metallerin, suyun ve enerjinin tekrardan kullanımı için birçok olasılık bulunabilir. Genelde kapalı üretim süreçlerinde kimyasalların ve suyun tekrar kullanımı ekonomik olarak da avantajlıdır. Örneğin, kademeli tekrar kullanım olarak ifade edilebilen sistemle bir üretim aşamasında oluşan atık ısı enerjisi başka bir aşamada girdi olarak kullanılabilir. Portland'da birkaç şubesi bulunan Hot Lips Pizza, dükkânlarında kademeli tekrar kullanım yapmaktadır.

Sıcak su ihtiyacını gidermek için, pizza fırınlarının yarattığı ısı enerjisini suyun ısıtılmasında değerlendirmek üzere bir sistem tasarlanmıştır. Sistem, pizza fırınının en düşük derecesinde günde 350 galon su ısıtabilmektedir. Bir pizza dükkânının günlük su ihtiyacı ise, 300 galon kadardır.



İşletme faaliyetinin sonucu ortaya çıkan ürüne değer katmayan her türlü süreç ve kayıplardan kurtulmayı amaçlayan yalın üretim stratejisi, günümüzde rekabet edebilmeyi ve başarıyı amaçlayan işletmelerin benimsediği ve uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. Yalın üretim stratejisi, atıklardan, kayıplardan ve değer katmayan faaliyetlerden kurtularak maliyetleri azaltan ve müşterinin isteklerini zamanında karşılayan bir dizi sistematik yaklaşımın bütünüdür.

Yalın üretim Toyota'nın geliştirip uyguladığı Toyota üretim sistemini tanımlamak için kullanılmıştır. Günümüzde farklı faaliyet alanlarında farklı işletmeler tarafından uyarlanmaya çalışılan bir yaklaşımdır. Her türlü kayıp ve atığı azaltmak ve ortadan kaldırmak için geliştirilen yalın üretim için sürekli iyileştirme veya kaizen, hücresel üretim, tek parça akış üretim sistemi, tam zamanında üretim gibi birçok araç kullanılmaktadır.

Bu stratejinin israf kavramına bakışı da yenilikçidir. Her türlü kusur, ister üretim sürecinde olsun, isterse üretilen ürünün kendisinde olsun israf olarak kabul edilir.

Bunun dışında sipariş dışı fazla üretim yapmak, fazladan hammadde, yarı mamul ve ürün stokları bulundurmak, dolayısıyla tüketiciye ulaşacak ürüne değer olarak bir şey katmayan her faaliyet israf olarak algılanır.

Temel olarak israftan kurtulmak, ulaşılabilecek bir amaç olarak değil, sürekli iyileştirme veya kaizen, sonu gelmeyen bir süreç olarak algılanır. Bu uygulamalar aynı zamanda örgüt kültüründe de değişim sağlamaktadır. Sürekli iyileştirme yapmaya odaklanmış bir kültür, doğal olarak üretim sürecindeki kayıpları belirlemeye ve ortadan kaldırmaya odaklanacaktır.

Ayrıca, çalışanlar da sürekli iyileştirme ve problem çözme faaliyetlerine bizzat katılacaklar, bu ise optimum performansa ulaşmak için sistemin bütününe görmeyi sağlayacaktır.

İşletmeler, yalın üretim stratejilerini uyguladıklarında şu sonuçlar gözlemlenebilir :

- Stok miktarlarında ve buna bağlı taşıma maliyetlerinde ve zarar gören, bozulan stoklardan doğan kayıplarda azalma sağlama,

- Gereksinmeleri azaltarak ve üretim sürecinde malzeme israfını önleyerek malzeme kullanımında azalma sağlama,
- Araç gereç ve makinelerin en iyi şekilde kullanımını sağlama,
- Üretim yapmak için ihtiyaç duyulan mekan boyutlarını küçülterek, fabrika tesisleri ihtiyacında azalma sağlama,
- İşlem adımlarını, hareketi, bekleme zamanlarını ve atıl zamanları azaltarak üretim hızında artış sağlama,

- Stok miktarını ve sermaye ihtiyacını azaltan uygulamalar sayesinde üretim esnekliğinde artış sağlama,
- Üretimde parça sayısını ve malzeme tipini azaltarak ve gereksiz işlem adımlarından ve gereksiz özelliklere sahip gereçlerden kurtularak üretim karmaşıklığında azalma sağlama.

Sonuç olarak işletmenin stratejileri uygulama alanında kat ettiği yolu ölçmek ve sürekli geliştirmek için çaba harcanması gerekmektedir.

Kat edilen yolun ölçülmesi, önceden belirlenen amaçlarla gelinen düzeyin karşılaştırmasını gerektirir.

Amaçlar çoğunlukla işletmenin tümü ve ayrı ayrı birimleri için belirlenir.

Örneğin, HP yazıcı bölümünde “içeriğin geri dönüşümü”, “ürün geri dönüşebilirliği” ve “yazıcılarda kullanılan mürekkepte yasak olmayan kimyasalların kullanımı” olarak oluşturulan amaçlar için “en düşük” ve “istenen” olmak üzere iki hedef belirlenmiştir. İşletme yazıcı kartuşlarının geri dönüşebilirliği için en düşük %50, istenen için de %80 geri dönüşüm hedefi belirlemiştir. Bu tür sayısal olarak belirlenen hedefleri ölçmekle, amaçlara ne derecede ulaşılabildiği anlaşılmaktadır.

## Pazarlama Fonksiyonu Strateji Uygulamaları

İşletmeler, pazar araştırması sonucu, dış çevre faktörlerini de dikkate alarak, kendi imkân ve kaynakları ile talebe uygun mamulleri pazara sunmaya çalışırlar. Bu nedenle, işletmelerin strateji uygulamalarının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde çok sayıda pazarlama değişkeni etkili olmaktadır. Örneğin; işletmenin kaynakları, yönetimin deneyimi, pazara sunacağı mamulün belirlenmesi, mamulün fiyatlandırılması, dağıtılması, işletmenin pazarlama yetenekleri vb. etkili olmaktadır.

İşletmeler gerek dış çevre ve gerekse iç çevre faktörlerinin etkisiyle, pazarlama stratejileri içerisinde kendilerine en uygun pazarlama strateji veya stratejilerini uygulamak durumunda olacaklardır.

İşletmelerce uygulanabilecek pazarlama stratejilerinden bazılarını aşağıdaki gibi belirtilebilir :

- Pazara giriş stratejileri,
- Yeniden belirleme stratejileri,

- Yenileme stratejileri,
- Mamul hattını genişletme stratejileri,
- Yatay çeşitlendirme stratejileri,
- Pazar geliştirme stratejileri,
- Pazarı genişletme stratejileri,
- Pazar bölümlendirme/mamul farklılaştırma stratejileri,
- Dairesel çeşitlendirme stratejileri,

- Kümelenmiş çeşitlendirme stratejileri,
- İleriye ve/veya geriye doğru bütünleşme stratejileri.

Bu sayılan stratejiler arasından işletmeler, kendi kaynak ve pazarlama yeteneklerine uygun bir veya birkaç stratejiyi seçip uygulamak durumundadırlar.

Ayrıca, belirli dönemler içerisinde, seçilen ve uygulanan stratejilerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve stratejilerde değişiklik yapıp yapmama kararlarının alınmasına da gereksinim bulunmaktadır.

İşletmeler belirlenen stratejilerden birini veya birkaçını uygulamakla, hem kendilerine hem de genel ekonomiye faydalı olacaktır.

Örneğin; kaliteli mamul yüksek fiyat pazarlama stratejisini uygulayabilecek işletmelerin şu özelliklere sahip olması gerekir :

- Finansal kaynakların yeterli olması,
- Teknolojik kapasitenin yeterli olması ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilme esnekliğinin bulunması,

- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi ve yeniliklere açık bulunulması,
- Yetenekli iş görenlerinin bulunması,
- Satış sonrası montaj, servis, eğitim ve yedek parça hizmetlerinin sağlanabilmesi,
- Sektörde yoğun bir rekabetin bulunmaması,
- Mamulün rakiplerden ayırt edilebilecek şekilde kaliteli olması gerekmektedir.

Kaliteli mamul ile düşük fiyat pazarlama stratejisini uygulayabilecek işletmelerin ise; rekabete ve dolayısıyla düşük fiyata dayanabilecek finansal kaynağa sahip bulunması, pazarda ekonomik güçleri yeterli olmayan müşterilerin de olması,

Kalite unsurunun üretilen mamul için çok fazla önemli olmaması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Tek mamul üzerinde yoğunlaşma pazarlama stratejisini uygulayabilecek işletmeler, özellikle iç çevresel koşullarına göre tek mamulü pazara sunma stratejilerini uygularlar.



Örneğin; işletmenin finansal kaynakları birden fazla mamul üzerinde yoğunlaşmaya imkân vermeyebilir veya işletmenin üretim teknolojisi ve üretim kapasitesi ile insan kaynakları, birden fazla mamul üzerinde yoğunlaşmada yeterli olmayabilirse, işletme tek mamul üzerine yoğunlaşma stratejisi uygulayabilir.

Böylece işletme pazara sunduğu tek mamuldeki yeterliliği ve satış miktarı ile tatmin olabilir veya işletme pazara sunduğu tek mamulde lider olmak isteyebilir veya tek mamule yoğunlaşmakla rakipsiz kalmak isteyebilir.

Birden fazla mamulle satışları artırma pazarlama stratejisini uygulamak için, yukarıdaki stratejinin tersine bazen de işletmeler birden fazla mamulü pazara sunma stratejisini tercih edebilirler. Örneğin; işletmenin kullanabileceği fazla finansal kaynağı varsa, kullanmadığı üretim kapasitesi mevcutsa, pazara sunulacak diğer mamul, birinci mamulün tamamlayıcısı niteliğinde ve birinci mamulün de satışını artıracığı düşünülmekteyse, tamamlayıcı mamul ile daha fazla müşteri bağımlılığı olacağı düşünülmekteyse stratejiyi uygulayabilirler.

## Kaynakça

- Akdemir, A. (2008). **Vizyon Yönetimi**, Ekin Kitapevi,
- BURSA.
- Akdemir, A.(2008). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**,
- Ekin Kitapevi, BURSA.
- Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama",
- Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.
- Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). **Yönetim Stratejisi**,

## Kaynakça

- TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.
- Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,
- Genişletilmiş 7 .Baskı, Beta Basım, İstanbul .
- Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) **İşletmelerde Stratejik**
- **Yönetim**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.



## Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han Kuru

☰ Stratejilerin Analizi ve Seçimi

🖨️ Stratejilerin İşletme Fonksiyonlarıyla İlişkilerinin Kurulması

75 Ünite 12