

Güncel Stratejik Yönetim Uygulamaları 8

Duygu Hıdıroğlu¹

Özet

Strateji, işletmenin kaynaklarını ve temel yeteneklerini, hedeflerine ulaşmak için bulunduğu çevreyle uyumlu hale getirmektir. Stratejik planlama ise kuruluşun hedefleri ve yetenekleri ile değişen pazarlama fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirme ve sürdürme süreci olarak ifade edilmektedir. Değişen koşullar ve yeni ihtiyaçlar neticesinde, şirketlerin stratejik planlarını değiştirmeleri ve yeni dinamiklere uygun uzmanlıklara başvurmaları gerekmektedir.

Bilgi önemlidir, ancak bilgi uzmanlığı bilginin kendisinden daha önemlidir. Bilgi uzmanlığı bilgiyi elde etmekle sınırlı kalmaz aynı zamanda bilginin ihtiyaca yönelik biçimde analiz edilerek stratejik planlamalar dahilinde doğru biçimde kullanılmasını da kapsar. Günümüzde bilgi, mükemmel bir stratejik yönetim için olmazsa olmazdır. İş stratejilerini başarıyla yönetmek, ancak iç ve dış bilgileri doğru bir şekilde yönetmek ve işletme tesislerinde bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanmakla mümkündür.

Bu bağlamda bölümde, güncel stratejik yönetim uygulamaları sırasıyla strateji, stratejik planlama, misyon, iş modeli, iş dünyasında güncel yaklaşımlar, güncel stratejik yönetim araçları, küresel ticarete güncel stratejik yönetim uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları ve son olarak yeşil stratejik yönetim uygulamaları başlıklarında değinilen kıymetli bilgiler ışığında detaylıca incelenmiştir. Başlıklar altında güncel ve iyi stratejik uygulama örneklerine yer verilerek; okuyucunun stratejik yönetimde yeni uygulama ve yaklaşımlar hakkında güncel bilgiler edinmesi hususunda gayret gösterilmiştir.

1 Doç. Dr., Turizm Fakültesi, Mersin Üniversitesi, duyguhdr@mersin.edu.tr
ORCID 0000-0003-2647-8750

1. Giriş

Küresel pazarda her geçen gün önemli değişimler yaşanmaktadır. Günümüz iş dünyasında değişimin hızı ise çok yüksektir ve bilgiye ulaşmak firmalar için hayati önem taşımaktadır. Şirketlerin değişime ayak uydurabilme becerisi, onlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Geleceğin iş yapış biçimleri geçmiştekilerle aynı değildir ve artık bilgi çağında olan insan değişken piyasa koşullarıyla başa çıkabilmek için sahip olduğu bilgileri her geçen gün güncellemek zorundadır.

Günümüzde şirketlerin karar vericileri, sürekli değişen bilgiler ışığında pazara hizmet vermekte ve şirketler, organizasyon yapılarını sürekli gelişen ve değişken ortama uyarlamak zorundadır. Bilgi yönetiminin hakimiyeti firmalar için kilit bir rol oynamaktadır. Bilginin artık işletmelerde stratejik yönetim konularının en önemli parçası olması kaçınılmazdır.

Son zamanlarda strateji kavramı, işletme yönetimi disiplininin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bilgi sürekli değiştiği için stratejik planlama konuları ve iş planlarının stratejik yönetimi de eş zamanlı olarak değişmiştir. Küreselleşme, çeşitli sektörlerdeki firmalar arasındaki rekabeti artırmaktadır. Küreselleşme, internet akışını ve kullanımını artırmış, internet üzerinden bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve bilgi paylaşımını geliştirmiştir. Şirketler artık ticari faaliyetlerini e-ticaret üzerinden yürütebilmektedir ve bu gelişmeler, günümüz işletmelerinde bilgi yönetimine dayalı stratejik yönetimin önemini ortaya koymuştur (Hıdıroğlu, 2020). Ayrıca, işletmelerdeki yenilikçi bilgi akışları ışığında yapılan yenilikler sonucunda, 1980'den bu yana işletmelerin organizasyonel yapıları ve faaliyetlerinde önemli bir değişim yaşanmıştır. Bu tarihten itibaren, yerel pazarlar ve firmalar, iş süreçlerini küreselleşen piyasa koşullarına hızla uyarlamak için harekete geçmiştir (Argyres, Rios ve Silverman, 2020).

Bu bölümde, şirket stratejisine meydan okuyan ve kuruluşların yıllar içinde planlanan stratejileri değiştirerek yeni stratejik planlar oluşturmaya olanak tanıyan bilgi akışı aracılığıyla temel eğilimler ve güçlü yönler incelenmektedir. Bölümde ayrıca güncel stratejik yönetim uygulamaları ele alınırken ilk olarak bilginin öneminden, stratejiden, misyon ve iş modeli belirlemeden, daha sonra ise güncel stratejik yönetim araçlarından bahsedilecektir. Devam eden kısımda ise küresel ticarete stratejik yönetiminin önemi değerlendirilecektir. Stratejik yönetimde güncel çalışmalardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları değerlendirilerek; yeşil stratejik yönetim başlığında yeşil stratejistlerin sürdürülebilirlik odağında gerçekleştirdiği stratejik yönetim uygulamaları tartışıldıktan sonra bölüme sonuç bölümü ile son verilecektir.

2. Strateji

Strateji, işletmenin kaynaklarını ve temel yeteneklerini, hedeflerine ulaşmak için bulunduğu çevreyle uyumlu hale getirmektir (Shams, vd., 2021). Stratejiler uzun vadeli ve yüksek maliyetli planlardır. Taktikler ise, işletmelerin karşılaştıkları sorunlara geçici çözümler buldukları kısa vadeli planlardır (Bhattacharyya ve Thakre, 2021). Stratejiyi, rakiplere karşı tasarlanmış planlar olarak algılamak bütünsel bir yaklaşımdır. İşletmelerin geliştirdiği stratejilerin bazıları rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak olsa da, diğer işletmelerle iş birliği yapmak için geliştirilen stratejiler de vardır.

3. Stratejik Planlama

Şirketlerin stratejik planlar hazırlayabilmeleri için, iç organizasyonel faaliyetleri ve yetenekleri ile şirket çevresinin dinamiklerini detaylı bir şekilde analiz etmeleri, hazırladıkları stratejik planın başarısını doğrudan etkileyecektir. Literatüre önemli katkılarda bulunan araştırmacıların, işletmelerin bu iç ve dış dinamikleri analiz etmesini kolaylaştıran çeşitli analiz araçları bulunmaktadır.

Bu analiz araçlarının en bilinenleri SWOT Analizi ve Porter'ın 5 Kuvvet Analizi'dir (Pangarkar v Prabhudesai, 2024). SWOT Analizi ile firmanın iç dinamikleri, yani güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, firmanın faydalanabileceği fırsatlar ve faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek tehditler de belirlenebilir (Hıdıroğlu, 2021). Porter'ın 5 Kuvvet Analizi, adından da anlaşılacağı gibi, 1) Potansiyel Rakipler, 2) Mevcut Rakipler, 3) İkameler, 4) Tedarikçiler ve 5) Müşteriler olmak üzere 5 önemli faktöre sahiptir (Hıdıroğlu, 2019).

Stratejik planlama, kuruluşun hedefleri ve yetenekleri ile değişen pazarlama fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirme ve sürdürme süreci olarak tanımlanır. Stratejik planlamanın bir diğer tanımı ise, bir işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması için üst düzey yönetim tarafından planlanan uzun vadeli planlardır.

4. Misyon

Şirket misyonunu belirlemek için bir karar verici şu soruları yanıtlamalıdır: “İşimiz nedir?”, “Müşteri kimdir?”, “Tüketicilerin değeri nedir?”, “İşimiz ne olmalıdır?” (Akter, 2021).

Şirket misyonu ne çok dar ne de çok geniş olmalıdır. Şirketin misyonu, şirketin bulunduğu pazara göre şekillendirilmeli ve şirketin sahip olduğu diğer şirketlerden ayırt edici özelliklerini vurgulamalıdır. Son olarak, şirketin

misyonu hem şirket içi çalışanları hem de dış paydaşları motive etmelidir (Schaap, 2022).

5. İş Modeli

İş portföyü, şirketlerin süreçlerini düzenleyen işletmeler ve ürünlerin toplamıdır (Hedley, 1977). İş portföyünün tasarımı, stratejik planlama sürecinde önemli bir adımdır. Portföy tasarım sürecinin ilk adımı, mevcut iş portföyünün analiz edilmesiyle başlar. Sürecin ikinci adımı, gelecekteki iş portföyünün şekillendirilmesidir. Bir sonraki adım, stratejik iş birliklerinin belirlenmesidir. Bunun için öncelik, stratejik iş birliklerinin değerlendirilmesidir.

Hazırlanan stratejik planın, sürdürülebilir rakiplere kıyasla şirkete rekabet avantajı sağlaması, taklitçi değil, firmanın iç ve dış paydaşları tarafından tam olarak benimsenmesine bağlıdır. Firmanın iç dinamikleri ve organizasyon yapısı, hazırlanan stratejik planla uyumlu olacaktır.

Planlanan strateji, yeni girenler veya mevcut rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiğinden, pazardaki rekabeti artırabilir, fiyatları düşürebilir ve kârlılığı azaltabilir. Bu nedenle, planlanan stratejilerin taklit edilememesi oldukça önemlidir. Uzun vadede, taklitçi stratejik planlar uygulayan şirketlerin performansları düşmektedir. Bu nedenle, şirketler planlanan stratejilerle şirketlerine değer katarak rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, bu stratejilerin benzersiz ve taklit edilmesi neredeyse imkansız olmalıdır.

Bu çağda, şirketlerin stratejik yönetim konularında en çok tercih ettikleri stratejik yöntem; diğer şirketlerin uygulamalarını taklit ederek öğrenmek veya eğitim danışmanlık hizmetleri alarak aynı veya benzer sektördeki şirketlerin operasyonları ve temel yetenekleriyle ilgili kendi iç süreçlerini revize etmektir. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yetkilendirme, Altı Sigma, Tam Zamanında Üretim (JIT), Yeniden Mühendislik ve Kıyaslama (Reed, Lemak ve Mero, 2000) gibi uygulamalar, bu yeni benzersiz stratejileri ilk geliştiren ve kendi organizasyonel faaliyetlerini sürdürmek için uygulayan şirket tarafından taklit edilmiştir. Diğer şirketler tarafından taklit edildikten sonra, bu stratejiler günümüzde birçok işletme tarafından kullanılan yaygın yönetim ve süreç uygulamaları haline gelmiştir.

6. İş Dünyasında Güncel Yaklaşımlar

Bu çağda, hızla değişen teknolojik ortam nedeniyle sosyal ve ekonomik bağlamda birçok süreç yeniden şekillenmiştir. İşletmeleri değişim hızına uyum sağlayacak stratejiler geliştirmek ve bu revize edilmiş süreçleri başarıyla yönetmek, işletmelerin stratejik yönetim konuları açısından hayati önem

taşımaktadır. Uyumluluğu sağlayan başarılı stratejiler geliştirirken, işletmeler ve yöneticiler eskisinden daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Başka bir deyişle, işletmeler günümüzde sürdürülebilirliklerini sağlamak için bilgiye daha fazla bağımlı hale gelmiştir.

Bilginin doğru kaynaktan sağlanması ve organizasyon yapısında en üst seviyeden en alt seviyeye doğru bilgi akışının sağlanması, işletme karar vericileri üzerinde ciddi bir sorumluluk ve stres gerektirmektedir. Günümüzde bilginin işletmeler için önemi nedeniyle, bilgi yönetimi son zamanlarda akademik yönetim literatüründe ilk sıralarda yer alan yeni işletme yönetimi disiplinlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi, belirli bir durum veya durumlar hakkında iletilen veya elde edilen gerçekler veya haberler olarak tanımlanabilir. Bilgi aynı zamanda yollarla elde edilen gerçek veriler olarak da tanımlanır. Bilginin doğru kullanımı, çeşitli ülkelerin ekonomileri için çok önemlidir ve bilgi kötüye kullanıldığında ekonomik refahın önünde engeller oluşturabilir. Bilgi, kurumsal iletişim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri vb. gibi işletme çalışmalarının her aşamasının bir parçasıdır. Günümüzde işletmelerin kârlılığı ve başarısı, nakit akışı gibi finansal verilerin kullanımından ziyade bilgiye erişim yetenekleriyle ölçülmektedir. Dahası, bu işletmelerin yeni bilgileri iş süreçlerine ne ölçüde uyarlayabildikleri, işletmelerin başarısını belirleyen temel bir kriterdir (Saleem, vd., 2020).

Bilgi önemlidir, ancak bilgi uzmanlığı bilginin kendisinden bile daha önemlidir. Günümüzde işletmeler ne kadar faydalı bilgiye sahipse, o kadar güçlüdür. Bilgiye erişim ve iletişim başarısı (sosyal ağlarda başarı), işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel becerilerdir.

Günümüz gelişmiş ekonomilerinde ve Batı toplumlarında, bilgi toplama, paylaşma ve kullanma alanında uzmanlaşmış mesleklerin diğer mesleklere göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Yeni istihdam arayan şirketler giderek daha fazla bilgi odaklı mesleklere yönelmektedir. Bilgisayar alımları her geçen gün artmakta ve fiber, mil ve manyetik sinyaller insanları, bilgisayarlarını ve çok çeşitli bilgi işlem cihazlarını çok uzun mesafelerde birbirine bağlamaktadır (Vijayalakshmi ve Muruganand, 2022). Toplumlar daha bilgi odaklı hale gelmiş ve insanlar bilgi çağında daha fazla yerleşmiş ve uyum sağlayabilmiştir.

Bu bilgi çağında, hem sosyal hem de ekonomik açıdan birçok zorluk yaşanmaktadır. Bu zorluklar genellikle bilgiye erişimin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Bilgi, çoğunlukla entelektüel faaliyetlerde kullanılan bir girdinin sonucu olarak entelektüel tasarımın sonunda ulaşılan olgu olarak tanımlanırken, bilginin yayılma ve kullanım kapasitesi de artmaktadır.

(Schiller, 2024). Dolayısıyla bilgi, insanların yaşam kalitelerini korudukları entelektüel sermayeyi ve işletmelerin ürettiği değerleri oluşturmaktadır.

Teknolojideki son gelişmeler ve teknolojik patlamayla birlikte, “Bilgi Çağı” adı verilen yeni bir dijital çağ başlamıştır (Hıdıroğlu, 2022). Bilgisayar kullanımı, telekomünikasyon, bilgi paylaşımı, ulaşım ve diğer teknolojilerdeki ani büyüme, şirketlerin katma değerli stratejileri üzerinde de büyük bir etkiye sahip olmuştur (Hıdıroğlu, 2022).

7. Güncel Stratejik Yönetim Araçları

Değişen dünya dinamikleriyle birlikte, şirketlerin stratejik planlarını değiştirmeleri ve şirketlerin stratejik yönetimlerini bu dinamiklere göre uzmanlaştırmaları gerektiği fikri geniş bir kesim tarafından benimsenmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı, veri toplama ve bu verileri iç faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanmak için stratejik planlar oluşturma becerilerine bağlıdır.

Bilgiye uyumu sağlamak için geliştirilen stratejik yönetim faktörlerinden ilki, örgütsel yapıları bilgiye dayalı bir yapıya dönüştürmeyi amaçlayan stratejiler geliştirmektir. Örgütsel yapıyı şekillendiren çalışanların verimliliğini artırması beklenen stratejilerin amacı, belirli güvenlik ve gizlilik yükümlülükleriyle sınırlı iç bilgilere ve işletmeleri etkileyen kurum dışı bilgilere erişimi kolaylaştırmaktır (Chen, vd., 2021). Bu sayede, çalışanların öğrenmesinin önündeki engeller ortadan kaldırılırken, yenilikçilik, çalışkanlık ve çalışma motivasyonları ile çalışanların aidiyet duygusu, işletme stratejileriyle geliştirilecektir (Hıdıroğlu, 2021).

Bilgi akışının sorunsuz olduğu bir örgütsel yapıda, hangi işlerin yapıldığı ve hangi iş yapma biçiminin en etkili olduğu konusunda geri bildirim alındıktan sonra en doğru iş yapma biçimi kolayca belirlenebilir. En uygun yol belirlendikten sonra, insan kaynakları departmanı, çalışanlardan toplanan bilgiler doğrultusunda doğru stratejik performans analizini kullanabilir (Hıdıroğlu, 2019). Örgütsel geri bildirim verileri doğrultusunda bir strateji geliştiren insan kaynakları departmanı, hem çalışanların gelişimi hem de üstün şirket performansı için ulaşılabilir hedefler belirleyebilir (Hıdıroğlu, 2021).

Ayrıca, bilgiye kolay erişimin sağlandığı kuruluşlarda, bitmiş iş sonuçları kolayca kontrol edilebilir. Tüm süreçlerin neredeyse iyi işlediği kuruluşlarda, kimin neyi yaptığı, çalışanların sorumluluklarını ne kadar etkili ve verimli bir şekilde tamamladığı konularında denetim mekanizması daha gerçekçi bir şekilde işletilebilir (Hıdıroğlu, 2020). “Çalışanlar daha iyi performans göstermeye nasıl teşvik edilebilir?” sorusunun cevabı, çalışanların mevcut

performans sonuçları hakkında veri toplanarak da verilebilir. İyi iş çıkaran çalışanlar, iyi performans göstermenin sürdürülebilirliğini sağlamak için ödül ve teşvik stratejileriyle desteklenebilir. Bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışanların bireysel performanslarındaki iyileşme, işletmelerin şirketlerin genel performans sonuçlarında iyileşme elde etmesini sağlayacaktır (Hıdıroğlu, 2019). Bir kuruluş içinde bilgi paylaşımı iyi yapıldığında, performans göstergeleri yalnızca olumlu etkilenen faktörler olmakla kalmaz, aynı zamanda motivasyon, bağımlılık gibi insan kaynakları göstergeleri de bu konuyla ilişkilidir.

Ayrıca, üretim süreçlerinin akışı hakkında bilgi paylaşımı net bir şekilde yapıldığında, üretim süreçlerinde olası bir aksaklık ve kritik sorun ortaya çıktığında stratejik olarak müdahale etmek daha kolay olacaktır. Üretim süreçleriyle ilgili bilgi paylaşımının anlaşılır ve kolay olması, hem stratejik üretim süreçlerinin verimliliğini artırması, hem aksaklıklardan kaynaklanan maliyetleri en aza indirmesi, hem de sorun çözümüne harcanan süreyi kısaltması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bilginin işletme stratejilerine sağladığı bir diğer fayda ise kalite yönetimidir. Kalite konusu, işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek için dikkat etmesi gereken önemli bir konudur. Stratejik yönetim araçlarından biri olan kalite, bir işletmenin diğer işletmelerden sıyrılmasını ve tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlar (Schonberger, 1992). Bu bağlamda, işletmelerin belirli kalite standartlarını getirerek belirli süreçleri yenilemeleri ve dış çevreden gelen bilgiler doğrultusunda kuruluşlarını kalite açısından optimum seviyeye taşıyacak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde bilgi sürekli güncelliğini yitirmekte ve güncel bilgiler hızla eski bilgilerin yerini almaktadır. Bilginin güncellenme hızına uygun stratejiler geliştirmek esastır. Bu bağlamda, işletme stratejileri yeni kalite yaklaşımlarına eş zamanlı olarak uyarlanmalıdır. Bu nedenle, kaliteyi korumak için geliştirilen çoğu stratejinin kısa vadeli olması kaçınılmazdır. Güncel ve doğru bilgiye erişimle oluşturulan kalite yönetimi stratejileri, müşteri ihtiyaçlarını karşılar ve tüketici sadakatini artırarak işletmelere uzun vadede kârlılık sağlar (Khan, vd., 2022).

Bilginin doğru stratejik yönetimiyle çalışanların verimliliği artar ve pazardaki müşteri ve tedarikçilerin verilerine hızla ulaşılabilir (Pearlson, Saunders ve Galletta, 2024). İşletmeler, müşteri taleplerini karşılamak için müşterilerinden doğru geri bildirim alabilir. Yine, birçok işin kısa sürede tamamlanmasını sağlayarak, şirket içi bilgi paylaşımı, bir kuruluştaki tüm çalışanların verimliliğini artırır ve maliyetleri düşürebilir. Bilgi, farklı departmanlardaki çalışanların kuruluş içinde iş birliği yapmasını sağlar.

Günümüzde bilgi, mükemmel bir stratejik yönetim için olmazsa olmazdır. İş stratejilerini başarıyla yönetmek, ancak iç ve dış bilgileri doğru bir şekilde yönetmek ve işletme tesislerinde bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanmakla mümkündür.

8. Küresel Ticarete Güncel Stratejik Yönetim Uygulamaları

İşletmelerin tüm temel stratejik süreçleri bazı bilgisel özellikler gerektirir. Şirketlerin stratejik yönetiminin başarısı doğrudan bu temel özelliklere bağlıdır. Bu özellikler, bilginin ayrılabilirliği ve bilginin gerçekliğine dayanır.

Bilgi, uluslararası şirketlerin organizasyon yapılarını değiştirme fırsatı sunar. Bilgi, uluslararası pazar aktörlerinin, inovasyonu teşvik etmeye dayalı yeni sanal organizasyon yapılarında küresel rekabette güç kazanmalarını sağlamaktadır (Hıdıroğlu, 2021). Şirketlerin bilgi ve temel bilgilerini daha iyi paylaşmak için bazı şirketler ortak girişimler veya stratejik uyumlar gibi fikir birliği oluştururlar. Her iki şirket de, işletmeler arası ağ paylaşımı, tedarikçi yönetim sistemi yetkinliklerinin paylaşımı ve müşteri bilgi veritabanlarının bu fikir birliğinin paylaşımı gibi avantajlardan yararlanabilmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Bu stratejik iş birlikleri aynı zamanda farklı değer zinciri faaliyetleri arasında bağlantı sağlar.

Bilgi çağında, uluslararası faaliyet gösteren şirketler için rekabet avantajı, sektör yoğunluğunun doğru analizi, işletmelerin doğru konumlandırılması (Saqib ve Satar, 2021), iş ürünlerinin ilgili pazara göre doğru şekilde çeşitlendirilmesi, yenilikçi süreçlerin oluşturulması ve yeniliklerin takip edilmesidir (Hıdıroğlu, 2021). Uluslararası rekabet ortamında, firmaları çevreleyen çevresel ve endüstriyel koşulları doğru bir şekilde anlamak neredeyse imkansızdır, ancak doğru bilgiyi toplama becerisiyle bu mümkündür. Doğru ve uygulanabilir şirket stratejilerinin varlığı, şirketlerin stratejik planlama sürecinde ne kadar bilgi kullandıklarına bağlıdır.

Ayrıca, küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasında bir tür görünmez sınırlar oluşmuştur. Bu durum, bilginin dünya çapında kolayca yayılmasının yanı sıra bilgi ve beceriye sahip bireylerin istihdamını da kolaylaştırmıştır. Örneğin, bilginin stratejik bir yönetim aracı olarak düzenlenmesiyle, farklı ülkelerden yüksek teknik bilgi ve beceriye sahip bireylerin istihdam edilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece, yüksek teknoloji üreten BT şirketleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ara vermeden devam edebilmektedir (Fajaryati, vd., 2020).

Şirketlerin insan kaynaklarını çeşitlendirmek, kurum kültürünü zenginleştirir ve iş faaliyetlerine farklı bakış açıları kazandırır (Holbeche, 2022). Öte yandan, farklı ülkelerden, farklı bilgi ve deneyime sahip çalışanlar

için yeni stratejiler geliştirmek de yöneticilerden ek sorumluluk gerektirir. Ayrıca, bilgi düzeyi yüksek çalışanlar bir süre sonra işlerinden ayrılırsa, kurum içinde bilgi kaybı yaşanır. Böyle riskli bir durumu önlemek için, karar vericilerin literatürde önerilen organizasyonlarında uygulayabilecekleri bazı işlevsel organizasyon yapıları mevcuttur.

Uluslararası pazarlarda rekabet eden ve çok uluslu çalışanlara sahip olan veya çok uluslu bir şirketle stratejik ortaklık kuran şirketlerin, öğrenen organizasyon yapısını organizasyonlarında uygulamaları önerilir. Böyle bir organizasyon yapısında, çalışanların beklenmedik bir durumda aniden işten ayrılması veya stratejik ortaklık kurulan bir şirkette beklenmedik nedenlerle ortaklığın sona erdirilmesi durumunda bilgi göçü gerçekleşmez (Porter, 2023).

Çünkü bu organizasyon yapılarında en önemli şey iç öğrenmedir ve bu tür organizasyon yapılarında farklı departmanlar arasındaki bilgi akışı oldukça hızlıdır. Bu durumda, öğrenme faaliyeti şirket içinde birinden diğerine, her koşulda ve her an üstlerden, astlardan, tedarikçilerden ve müşterilerden gerçekleştirilebilir. Kısacası, işletmenin temas halinde olduğu tüm iç ve dış paydaşlardan her zaman öğrenilecek bir şeyler vardır ve bu tür organizasyon yapılarında bilgi paylaşımı sınırsızdır.

9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Odağında Stratejik Yönetim Uygulamaları

Doğrudan kurumsal bilgi akışı, hem genel merkez ve departmanlar hem de departmanlar ve dış stratejik ortaklar arasındaki ilişkileri yönetmekle ilişkili bürokratik külfet ve maliyetleri azaltabilir. Kurumsal düzeydeki bilgiler, departmanlar arasındaki iletişimi iyileştirerek daha fazla iç ve dış süreçleri daha etkili ve verimli hale getirmiştir.

Şirketler, bilgiye kolay erişim imkânı sayesinde diğerlerine göre daha fazla yenilikçi faaliyeti kolaylaştırmaktadır. Şirketlerde yeni bir buluş geliştirildiğinde veya yenilikçi bir yaklaşım keşfedildiğinde, bu yeni inovasyon yaklaşımlarını gizli tutmak son derece önemlidir. Şirketler, bilgi paylaşımının yoğun ve aktif olduğu yenilikçi faaliyetlere büyük önem vermektedir. (Cooper, 2021). Araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi yenilikçi faaliyetlere odaklanan şirketlerdeki çalışanların sorumluluğu, yenilikçi faaliyetlere değer vermeyen şirketlere göre daha yüksektir. Bu tür şirketler, çalışanların kurumsal yenilikçi bilgileri paylaşmasının yarattığı tehdidin ve diğer rakip şirketler tarafından taklit edilme olasılığının farkında oldukları için yenilikçi stratejiler planlamazlar (Suto ve Takehara, 2022). Diğer şirketlerden taklit edilmesi durumunda, yenilikçi yaklaşımlar ve buluşlar avantajlı olmayacaktır.

Bu tür şirketler, buluşlarının ve yenilikçi iş stratejilerinin gizli tutulmasını sağlamalıdır (Hıdıroğlu, 2020). Bu hem şirket yöneticilerine hem de çalışanlarına belirli etik ve sosyal sorumluluklar yükler. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ancak doğru planlanmış stratejilerle sağlanabilir.

İç bilgi paylaşımının birçok olumlu sonucu olmasına rağmen, bilgi paylaşımı sırasında dikkatle korunması gereken güvenlik ve gizlilik konuları firmalar için kritik öneme sahiptir (Laitinen ve Sivunen, 2021). Belirtildiği gibi, güvenlik ve gizlilik koşullarının eksikliği nedeniyle bazı istenmeyen sonuçların önlenmesi; bir çalışanın dış kuruluşlarla, özellikle de aynı sektördeki diğer rakip şirketlerin temsilcileriyle bilgi paylaşması mümkündür. Bu noktada, bilgi paylaşımının şirkete beklenen faydadan çok zararı vardır. Bu nedenle, şirketin kurumsal bilgi birikimini ve ayırt edici bilgi birikimini yönetirken, güvenlik ve gizlilik politikaları konusunda suistimal edilebilecek tek bir noktayı bile gözden kaçırmadan, hukuki danışmanlıktan yararlanarak haklarını koruması çok önemlidir (Nissenbaum, 2020).

10. Yeşil Stratejik Yönetim Uygulamaları

Yeşil stratejistler, iş çevrelerinin kalitesini iyileştirmeli ve müşteri memnuniyetini korumalıdır. Yeşil stratejistler, tüketicileri yeşil olmayan faydalara ikna eden yeşil pazarlama miyopluğundan kaçınmalıdır. Her şeyden önce, yeşil stratejistler müşteri algısı açısından güvenilir olmaya önem vermelidir. Bunun için, yeşil ürün veya hizmetlerde doğaya duyarlı satış ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Savale, vd., 2023).

Yeşil stratejiler enerji verimliliği ve mali tasarrufa odaklanmalıdır. Örneğin, bir yeşil işletme, müşterilerine daha uzun pil ömrü sunarak şarj edilebilir piller üretmeli ve sağlık ve geri dönüşüm konularına önem vermelidir (Fleischmann, vd., 2023). Bu yeşil işletme, çevre dostu iş stratejileri geliştirerek vizyonunu bu faaliyetleri ile kolaylıkla açıklayabilmektedir.

Öte yandan yeşil girişimcilikte girişimciler gerçek ve istenen ürün değerini oluşturmalıdır. Başka bir deyişle, girişimciler potansiyel müşterilerini, çoğunlukla doğaya ve insan sağlığına dair yüksek bir görüşe sahip olduklarını vurgulayan, benzeri görülmemiş bir ürün veya hizmet değeri sunarak ikna etmektedir (Islam, 2024). Örneğin, yeşil girişimlere yatırım yapan girişimciler, bazı ürün iddialarında bulunabilmektedir. Yeşil ürün ve hizmetleriyle sosyal ağlardan yararlanabilmektedirler. Yeşil girişimciler, özel müşterilerine arzu edilen temel ürün avantajları sunabilmekte ve müşterilere özel teklifler, yeşil girişimcilik faaliyetleriyle ilgilenen girişimcilere güvenilirliklerini pekiştirme şansı verebilmektedir (Adomako ve Tran, 2025). İç ve dış paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak ve onların ihtiyaç ve beklentilerine göre ürün ve

hizmetler geliştirmek, arzu edilen ve çekici yeşil girişimcilik sonuçları elde etmenin bir diğer yolu olabilirdi (Abumalloh, vd., 2024).

Yeşil stratejistler salgın gibi birçok krizin ardından geleceği umut verici bir şekilde şekillendirecek insanileştirici çabalara sahip öncülerdir. Yeşil stratejistler sağlığa odaklanmalı ve “Pestisitsiz daha sağlıklıdır” inancını savunmalıdır (Hıdıroğlu, 2021). Yeşil stratejistler, doğanın korunmasının hayati önemi konusunda farkındalık geliştirmek ve sınırlı doğal kaynaklardan bilinçli bir şekilde yararlanmak için potansiyel ve mevcut tüketicileri eğitmektedir. Örneğin, COVID-19 salgını yeşil stratejistler tarafından bertaraf edildiğinde önemli bir soru ortaya çıkmıştır: “İklim koşullarındaki baş döndürücü değişiklikler sorunuyla başa çıkarken ekonomiyi nasıl yeniden şekillendirebilir ve normal koşullara nasıl dönebiliriz?”. Doğadan alınan mesajlar her dönemde çok netti ve pandemi sonrası bu mesajlar daha da görünür hale gelmiştir. Bu mesajlardan biri de karbon emisyonu ile ilgidir.

Düşük karbon emisyonunu sürdürmek için farkındalığı artırmaya büyük ihtiyaç vardır. İnsanlar uzun vadeli iklim hedeflerine odaklanan yüksek karbon emisyonunu önlemek ve sınırlamak için altyapı oluşturmayı ve yeni finansal kaynaklar oluşturmayı bırakmalıdır (Wu, Martens ve Krafft, 2022). Yeşil girişimcilik ile uğraşan girişimcilere, yeşil girişimciler için vergisiz düzenlemeler, düşük maliyetli finansmana erişim ve esnek çalışma saatleri gibi girişimcilik uygulamaları için gereken finansman sağlanmalı ve yenilenebilir enerji, yeşil girişimcilerin hayatta kalması için elzemdir ve korunmaktadır. Düşük karbonlu faaliyetlerin, yatırımların ve yeniliklerin sürdürülebilirliğini ve daha kesin uzun vadeli istikrarı sağlamak için karbon fiyatları, emisyon standartları, çevre vergileri yeniden düzenlenmelidir (Wang, vd., 2022). Bu tür destekleyici mali düzenlemelere ek olarak, yaptırımlar yoluyla daha güçlü çevre standartları belirlenmelidir.

Yeşil girişimcilik, salgın toplumların eşitsizliğini ve kırılganlığını da ortaya koymuştur (Llorente-Marrón ve Díaz-Fernández, 2025). COVID-19 salgını sırasında gelişmiş ülkelerdeki hanelerin %45’i yoksulluk sınırında dolaşmıştır (Valensisi, 2020). Gelişmekte olan ülkelerde ise yoksulluk gelişmiş ülkelere daha da fazla yayılmıştır (Rentschler, Salhab ve Jafino, 2022). Çocuklar ve savunmasız gençler, COVID-19 salgını döneminde genellikle en şanssız olanlar olmuştur (Jones, vd., 2020).

COVID-19 salgını sonrası toparlanmanın iklim ve biyolojik çeşitliliği dikkate aldığından emin olmak önemli hale gelmiştir (McNeely, 2021). Günümüzde gelecek nesiller, yalnızca biriken sorunları telafi etmekle kalmayıp aynı zamanda iklimle ilgili gelecekteki krizlerle başa çıkma yükünü de üstlenmelidir. Koşullardaki değişim ve biyolojik çeşitlilik kaybı derhal

önlenmelidir. Çünkü zamanla yoksulluk ve gelir eşitsizliği daha da artabilir. COVID-19 salgını dönemi, özellikle gençler olmak üzere, insanlara önceki nesillerden daha ileriye gitme şansı vermektedir (Hıdıroğlu, 2020).

COVID-19 döneminde insanlar, insan hayatındaki en önemli şeyin insan sağlığı olduğunu öğrenmişlerdir. Sağlıklı olmanın sürdürülebilirliği amacıyla, çoğu insan tüketim alışkanlıklarını değiştirmiş ve sağlıklı yiyecek ve atıştırmalıklara yönelmiştir (Gordon-Wilson, 2022). Birçok insan çevrelerine ve doğa kavramına dikkat etmeye başlamıştır (Hıdıroğlu, 2020). Doğayı bozduklarına ve doğanın da insanları COVID-19 salgını gibi çeşitli krizler ve salgın hastalıklarla cezalandırdığına inanmaktadırlar (Hıdıroğlu, 2020). Dolayısıyla, doğaya borçlu olduklarını geri ödemeye karar verirlerse, kaybettikleri şeylerin çoğunu geri kazanabileceklerdir (Lu, vd., 2020). Doğaya borç ödemenin en iyi yollarından biri de yeşil girişimcilik faaliyetlerini artırmaktır. Yeşil girişimciliği kolaylaştırarak girişimciler satışlarını artırabilmekte ve fark yaratabilmektedirler. Dahası, bu farklılaşma itibarlarını ve saygınlıklarını artırmakta ve tüketici sadakati üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Sonuçta, bu olumlu domino etkileri, diğer girişimcilik uygulamalarına göre çok daha kolay bir şekilde gelişmiş bir marka değerine ulaşabilmektedir (Oyedele, Marcus ve Ahungwa, 2023).

COVID-19 salgını gibi krizlerden edinilen deneyimler, tüm kurumsal uygulamalara ve girişimcilik faaliyetlerine derhal uygulanmalıdır (Kuckertz, vd., 2020). Geçmişte uygulanmış ancak dolaşımdan kalkmış girişimcilik uygulamalarının yeniden canlandırılmaya başlanması ve yanlış yaklaşımlardan mümkün olan en kısa sürede kaçınılması gerekmektedir. Adil ve düşük karbonlu yeşil girişimciliği hızlandırmak için COVID-19 salgınının ilk aşamasında dikkate alınması gereken birkaç strateji bulunmaktadır (Mohideen, vd., 2021): Kısa vadeli acil durum müdahalelerinin, uzun vadeli ekonomik ve çevresel hedeflere ve toplumların dünya çapındaki yükümlülüklerine uyarlanması gerekmektedir. Bu kısa vadeli müdahalelerde, kirlenici faaliyetlerden ve koşulsuz sübvansiyonlardan kaçınmak, iş güvenliğini aksatmamak temel hedef olmalıdır (Jones ve Gettinger, 2016).

Ayrıca, hem yüksek emisyonlu faaliyetleri azaltmak hem de gelir dağılımının en az %40 seviyesinde kalmasını sağlamak esastır. COVID-19 salgını, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerdeki savunmasız grupların ekonomik koşulları üzerinde olumsuz bir etki oluşturmuştur (Shan, vd., 2021). Kapsayıcı ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için düşük karbonlu yeşil üretime ve yeşil girişimciliği vurgulayan bir ekonomiye geçiş yapmak gerekmektedir (Odeyemi, vd., 2024). COVID-19 salgını döneminde, yeşil girişimcilik yapmaya karar veren girişimciler, girişimcilik

faaliyetlerinin verimliliğini ve girişimlerinin duyarlılığını artırmak için değişken ödülleri, promosyonlar ve yeşil pazarlama kampanyaları başlatarak işe başlamalıdır.

COVID-19 salgını döneminde hükümetler, mal ve hizmetlerin sağlık koşullarıyla daha fazla ilgilenip sağlık hizmetleri konusunda titiz davrandığından, eko-etiket haklarını almak son dönemde her zamankinden daha zor hale gelmiştir (Meis-Harris, vd., 2021). Böylece girişimciler, yeşil ürün ve hizmetlerini bazı devlet kurumlarına tanıtabilir ve bunun sonucunda girişimciler, yeşil ürün ve hizmetleri için kolayca yeni eko-etiket hakkı elde edebilmektedirler. Ayrıca, girişimciler, eko-inovasyon olarak adlandırılan daha yeşil ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlamak için yeni değer kaynakları keşfedebilirler (Mady, vd., 2022).

Girişimciler, tüm organizasyonel düzeylerde yeşile yönelmeyi hedeflerlerse, iyi yapılandırılmış organizasyonel süreçleri geliştirebilir ve uzman tavsiyelerini dikkate alarak uzun vadeli stratejiler planlayabilirler. Yeşil pazarlama stratejileri oluşturma açısından, girişimciler yeşil mağazalarını veya çevrimiçi yeşil alışveriş sitelerini genel pratisyenlerinden farklılaştırabilirler; bu da yeşil konusunda daha bilgili olduklarını göstermektedir (Gelderman, vd., 2021). Girişimciler, yeşil ürün ve hizmetlerinin kayda değer finansal faydalarını üstlerine ve astlarına gerçekten aktarırlarsa, kuruluşların yeşil girişimlere katılımını sağlayabilirler (Amorim, vd., 2023).

Son olarak, gelirleri ve müşteri sayısını artırmanın yanı sıra, girişimciler yeşil girişimcilik tesislerinin doğaya duyarlı üstler ve tüm hissedarlar olarak doğaya duyarlı mevcut çalışanların motivasyonunu artırabileceği konusunu netleştirmelidir. Bunu yapmak için, özellikle COVID-19 salgını döneminde yeşil girişimcilik tesislerinde başarıya ulaşabilirler.

11. Sonuç

Yıllardır süregelen geleneksel stratejik yönetim uygulama ve yaklaşımları ile günümüz iş dünyasının ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmek neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu bakımdan stratejik yönetimde yeni dünya düzenine uygun ve iş dünyası beklentilerini karşılayan yeni strateji haritalarının oluşturulması ve yol göstericilere uygun yeni uygulamaların hayata geçirilmesi elzem olmuştur. Bu bağlamda stratejik yönetimde güncel uygulamaları incelemek ve iyi uygulamalar ışığında stratejileri belirlemek öncelikli olarak hemen hemen her sektörde firmanın önceliği haline gelmiştir. Hazırlanan bu bölümde belirlenen başlıklar özellikle stratejik yönetim alanında güncel konulardan oluşmaktadır.

Bu bağlamda bölümde, güncel stratejik yönetim uygulamaları sırasıyla strateji, stratejik planlama, misyon, iş modeli, iş dünyasında güncel yaklaşımlar, güncel stratejik yönetim araçları, küresel ticarete güncel stratejik yönetim uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk odağında stratejik yönetim uygulamaları ve son olarak yeşil stratejik yönetim uygulamaları başlıklarında detaylıca incelenmiştir. Başlıklar altında iyi uygulama örneklerine yer verilmiş ve okuyucuya stratejik yönetimde yeni uygulama ve yaklaşımlar hakkında güncel bilgiler sunulmaya gayret edilmiştir.

Kaynakça

- Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Ooi, K. B., Wei-Han, G., Cham, T. H., Dwivedi, Y. K., & Hughes, L. (2024). The adoption of metaverse in the retail industry and its impact on sustainable competitive advantage: moderating impact of sustainability commitment. *Annals of Operations Research*, 342(1), 5-46.
- Adomako, S., & Tran, M. D. (2025). Responsible Entrepreneurship and Social Legitimacy in Turbulent and Demanding Market Environments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3278-3289.
- Akter, S. (2021). Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(4), 343-355.
- Amorim, P. G., Mathias, M. A. S., Rocha, A. B. T. D., & Oliveira, O. J. D. (2023). Understanding and implementing environmental management in small entrepreneurial ventures: supply chain management, production and design. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1445-1475.
- Argyres, N., Rios, L. A., & Silverman, B. S. (2020). Organizational change and the dynamics of innovation: Formal R&D structure and intrafirm inventor networks. *Strategic Management Journal*, 41(11), 2015-2049.
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240-1268.
- Chen, H., Li, Y., Chen, L., & Yin, J. (2021). Understanding employees' adoption of the Bring-Your-Own-Device (BYOD): the roles of information security-related conflict and fatigue. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(3), 770-792.
- Cooper, R. G. (2021). Accelerating innovation: Some lessons from the pandemic. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 221-232.
- Fajaryati, N., Budiyo, Akhyar, M., & Wiranto. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595-603.
- Fleischmann, J., Hanicke, M., Horetsky, E., Ibrahim, D., Jautelat, S., Linder, M., ... & van de Rijdt, A. (2023). Battery 2030: Resilient, sustainable, and circular. *McKinsey & Company*, 16, 2023.
- Gordon-Wilson, S. (2022). Consumption practices during the COVID-19 crisis. *International Journal of Consumer Studies*, 46(2), 575-588.
- Hıdıroğlu, D. (2019). An Application of SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool: A Case of Cadbury, Inc. in Confectionery Industry. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (25), 153-164.

- Hıdıroğlu, D. (2019). Self-assessment Performance Measurement in Construction Companies: An Application of the EFQM Excellence Model on Processes and Customer Stages. *Procedia Computer Science*, 158, 844-851.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *COVID-19 Döneminde Yönetim ve Girişimcilik*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Sağlık İşletmeleri Yönetimi ve Nükleer Tıp İlaçlarında Fiyatlandırma Stratejileri: Eczacıbaşı Holding Monrol Örneği. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(8).
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in the Period of Covid-19 Epidemic. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(4).
- Hıdıroğlu, D. (2020). The Strategic Management of Innovative Entrepreneurship in Turkey: A Workshop within The Scope of "YouthatworkEU". *Gender and Immigration*. 197.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Management in The Information Age. *Data, Information and Knowledge Management. Chapter No, 6*, 113-128.
- Hıdıroğlu, D. (2020). The contributions of groupware systems to organizational communication and strategic management in covid-19 epidemic period. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 169-177.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Yüksek Düzey Yöneticilerin Ödenekleri ve Firma Performansı İlişkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 145-161.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Entrance level business strategies in export for beginner exporters: a field study in Turkey. *PressAcademia Procedia*, 13(1), 84-90.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Green Management and Sustainability: Risk Management, Stakeholder Relationsions, Finance and Innovation. *Global Agenda in Social Sciences*, 85.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(2), 112-120.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Veriye Dayalı Değişim Yönetimi. *Veriye Dayalı İşletme Yönetimi*, (1), 53-65. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Sustainability in Businesses: Effective Innovative Leadership and Entrepreneurship. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(10), 165-175.
- Hıdıroğlu, D. (2021). The Strategies in Global Semiconductor Industry: The SWOT Analysis of Samsung Electronics Company. *American Journal of Management*, 21(2).
- Hıdıroğlu, D. (2022). Digital sustainability in businesses. In *Conflict Management in Digital Business*. 241-257. Emerald Publishing Limited.

- Hüdoroğlu, D. (2022). Digital workplace entrepreneurship. In *Managing the Digital Workplace in the Post-Pandemic*. 148-159. Routledge.
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Islam, R. (2024). Sustainable Entrepreneurship in the Digital Age: The Role of AI in Green Business Practices.
- Jones, B., Woolfenden, S., Pengilly, S., Breen, C., Cohn, R., Biviano, L., ... & Zwi, K. (2020). COVID-19 pandemic: The impact on vulnerable children and young people in Australia. *Journal of paediatrics and child health*, 56(12), 1851-1855.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Laitinen, K., & Sivunen, A. (2021). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology & People*, 34(2), 642-665.
- Llorente-Marrón, M., & Díaz-Fernández, M. (2025). Disasters of natural origin, gender inequality, entrepreneurship and state fragility. A regional vision for Latin America and the Caribbean. *Sustainable Futures*, 100798.
- Lu, Y., Brommer, B., Tian, X., Krishnan, A., Meer, M., Wang, C., ... & Sinclair, D. A. (2020). Reprogramming to recover youthful epigenetic information and restore vision. *Nature*, 588(7836), 124-129.
- Mady, K., Abdul Halim, M. A. S., & Omar, K. (2022). Drivers of multiple eco-innovation and the impact on sustainable competitive advantage: evidence from manufacturing SMEs in Egypt. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 40-61.
- McNeely, J. A. (2021). Nature and COVID-19: The pandemic, the environment, and the way ahead. *Ambio*, 50(4), 767-781.
- Meis-Harris, J., Klemm, C., Kaufman, S., Curtis, J., Borg, K., & Bragge, P. (2021). What is the role of eco-labels for a circular economy? A rapid review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 306, 127134.
- Nissenbaum, H. (2020). Protecting privacy in an information age: The problem of privacy in public. In *The ethics of information technologies* (pp. 141-178). Routledge.
- Odeyemi, O., Usman, F. O., Mhlongo, N. Z., Elufioye, O. A., & Ike, C. U. (2024). Sustainable entrepreneurship: A review of green business prac-

- tices and environmental impact. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 346-358.
- Oyedele, M. O., Marcus, G. O., & Ahungwa, A. I. (2023). Do consumers care about green marketing practices? Insight from a developing nation. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI Journal)*, 6(3), 1424-1436.
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24-34.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2023). Changing patterns of international competition. In *International Strategic Management*. 61-86. Routledge.
- Rentschler, J., Salhab, M., & Jafino, B. A. (2022). Flood exposure and poverty in 188 countries. *Nature communications*, 13(1), 3527.
- Savale, T. K., Byram Anand, P., Perumalla Varalaxmi, A. B., & Quaye, J. A. (2023). Green Marketing Strategies: Assessing Consumer Perception and Adoption of Eco-friendly Products. *Remittances Review*, 8(4).
- Saleem, F., Salim, N., Altalhi, A. H., Ullah, Z., AL-Malaise AL-Ghamdi, A., & Mahmood Khan, Z. (2020). Assessing the effects of information and communication technologies on organizational development: business values perspectives. *Information Technology for Development*, 26(1), 54-88.
- Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: a lesson from an emerging market. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 477-491.
- Schaap, J. L. (2022). Do Fortune 50 companies have compelling mission statements? We will let you decide!. *Southern University College of Business E-Journal*, 15(3), 2.
- Schiller, D. (2024). *How to think about information*. University of Illinois Press.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Shan, Y., Ou, J., Wang, D., Zeng, Z., Zhang, S., Guan, D., & Hubacek, K. (2021). Impacts of COVID-19 and fiscal stimuli on global emissions and the Paris Agreement. *Nature Climate Change*, 11(3), 200-206.
- Suto, M., & Takehara, H. (2022). Employee-oriented corporate social responsibility, innovation, and firm value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 765-778.
- Valensisi, G. (2020). COVID-19 and global poverty: Are LDCs being left behind?. *The European journal of development research*, 32(5), 1535.

- Vijayalakshmi, S. R., & Muruganand, S. (2022). Electronics in 2030. In *Industry 4.0 Technologies for Education* (pp. 303-324). Auerbach Publications.
- Wang, X., Khurshid, A., Qayyum, S., & Calin, A. C. (2022). The role of green innovations, environmental policies and carbon taxes in achieving the sustainable development goals of carbon neutrality. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(6), 8393-8407.
- Wu, Y., Martens, P., & Krafft, T. (2022). Public awareness, lifestyle and low-carbon city transformation in China: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(16), 10121.

