

## İŞLETMELERİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞLARINI ETKİLEYEN ÖGELERİN ENDÜSTRİ TEMELLİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISINA GÖRE BELİRLENMESİ: KAYSERİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

Yrd.Doç.Dr.Korhan KARACAOĞLU  
Nevşehir Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

### ÖZET

Stratejik yönetim yazınında rekabet üstünlüğü konusunu ele alan iki ana akım bulunmaktadır. Bunlardan ilki endüstrinin rekabette belirleyici olduğunu ileri süren ve M.E. Porter tarafından geliştirilen Endüstri Temelli Bakış Açısıdır. İkincisi ise rekabetin kaynağının özgün stratejik kaynak ve kabiliyetlerde aranması gerektiğini iddia eden Kaynak Temelli Bakış Açısıdır. Araştırmada, Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının bu iki temel bakış açısından nasıl etkilendiği ve etkileyen temel faktörlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen endüstri temelli bakış açısına ilişkin başlıca faktörler; sektöre yeni girecek firmalar, rekabet yoğunluğu ile ikame ürünlerden oluşmaktadır. Performans üzerinde etkili olan kaynak temelli bakış açısına ilişkin ögeler ise; marka, insan kaynakları, kurumsal itibar ve maddi kaynaklardan oluşmaktadır. İşletmelerin performanslarını etkileyebileceği düşünülen rekabet stratejilerinin ise işletmelerin rekabetçi anlayışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### ABSTRACT

There are two mainstreams within the strategic management literature that discuss the concept of competitive advantage. One is Industry-based View that was presented by M.E. Porter. The second one is Resource-based View which underlines strategic resources and capabilities of a firm as main source of competitive advantage. The objective of this study is to identify and evaluate the major factors that influence competitive advantage that operate within the manufacturing industry of Kayseri.

Concerning Industry-based View, the results obtained by this research identify several factors that influence firm’s understanding of competitive advantage: new firm entries into the business sector, the intensity of competition within the sector, and substitutable products of sector. Considering the Resource-based View that has an influence on firms’ performance, however, some other factors are identified: brand, human resource, corporate reputation, and firms’ tangible resources. Additionally, the research showed that the competitive strategies that were included in the research model and were expected to have an influence on the performance of the firms did not affect firms’ understanding of competitive advantage.

### Giriş

---

\* Bu çalışma yazar tarafından hazırlanan doktora tezinden türetilmiştir.

Rekabet üstünlüğü veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili yazın tarandığında, iki ana akımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri süren ve adına endüstriyel pozisyon yaklaşımı da denilen endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü oluşturan başat etmenin işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret eden ve adına; temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimler verilen Kaynak Temelli Bakış Açısıdır. Bu bağlamda ilgili alan yazında söz konusu iki bakış açısının ilk zamanlar birbirine alternatif olduğu gibi bir anlayış ortaya çıkmışsa da zamanla iki görüşün rekabet üstünlüğünü açıklamada birbirini tamamlayıcı bir özellik gösterdiği düşüncesi etrafında görüş birliği oluşmuştur.

Çalışmada, işletme düzeyinde rekabet üstünlüğünün nedenlerinin açıklanabilmesi için anılan iki bakış açısını bütünleşik olarak ele alan bir stratejik analiz yapılmaya çalışılmıştır. Çalışma, stratejik analizin temel hareket noktası olan SWOT/FÜTZ analizi temeline oturtulacak olursa; söz konusu iki bakış açısından Endüstri Temelli Bakış Açısı dışsal analiz kapsamında fırsat ve tehdit boyutunu, Kaynak Temelli Bakış Açısı içsel analiz kapsamında üstünlük ve zayıflıklar boyutunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, belirtilen sistematik çerçevesinde geliştirilen bir model yardımıyla, Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen, endüstri ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin etmenlerin belirlenmesidir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, rekabet üstünlüğü konusunda öne çıkan endüstri temelli bakış açısı ve kaynak temelli bakış açısının ele alındığı kuramsal açıklamalardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise iki rekabet üstünlüğü bakış açısını esas alarak ilgili alan yazınından yararlanılarak geliştirilen bir modelin, Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinden elde edilen verilerle test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumlardan oluşmaktadır. Çalışma, görgül araştırma sonucu elde edilen bulgulara dayalı yorum ve gelecekte yapılacak çalışmalar ile bazı önerilerin yer aldığı sonuç bölümünden oluşmaktadır.

### **1. Kuramsal Çerçeve**

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet üstünlüğü konusu uzun yıllar, endüstri temelli bakış açısı olarak ifade edilen görüşler paralelinde ele alınma eğiliminde olmuştur. Ancak zamanla endüstri veya işletme dışı çevresel etmenlerin yanında işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin de rekabetçi üstünlükte en az diğer görüş kadar hatta daha fazla etkiye sahip olduğu görülmeye başlanmıştır. İşletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkisi gözlenmeye başlandıktan itibaren ve özellikle son zamanlarda bu iki bakış açısına dayanan araştırmalar yapılmaya ve konu iki ayaklı bir yaklaşımla değerlendirilmeye başlanmıştır.

### **1.1. Endüstri Temelli Bakış Açısı**

1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar dış çevre, başarılı olmak için işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için benimsenen endüstriyel organizasyon yaklaşımı, işletmenin stratejik faaliyetlerinin üzerinde, dış çevresel belirleyicilerin etkisinin baskın olduğunu iddia etmektedir. Bir başka deyişle, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin performansını belirlemede yöneticilerce belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. İşletmenin performansının belirlenmesinde sırasıyla ve öncelikli olarak; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğuna inanılmaktadır. Endüstriyel organizasyon yaklaşımı işletmelere, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için endüstride en çekici olan yerde pozisyon almalarını (konumlanmalarını) salık vermektedir.

Görgül endüstriyel organizasyon yazınındaki temel yaklaşım geleneksel yaklaşım olarak da bilinen “yapı-davranış-performans” (structure-conduct-performance – S-C-P) paradigmasıdır. Endüstriyel organizasyon konusunda hakim bir yaklaşım olarak kabul edilen yapı-davranış-performans paradigması ise ilk kez 1938’de Mason tarafından ortaya konulurken, Bain’in 1951 ve 1956 yıllarında yaptığı katkılarla bu paradigma olgunluk kazanmıştır. Bain-Mason paradigması; endüstri yapısının, firma davranışı (strateji) yoluyla performansını etkilediğini ileri sürmektedir (Gürleyik, 2004, s.4). Endüstri iktisadında “Amerikan Triptiği” olarak adlandırılan “yapı-davranış-performans” ilişkisine dayandırılan yaklaşım, 1870’lerden itibaren geçerli olmakla birlikte özellikle 1940–1970 arasındaki Amerikan endüstri iktisadi yazınında belirleyici bir rol oynamıştır (Türkkan, 2001, ss.10–11).

Buraya kadar açıklanan ve endüstriyi analiz birimi olarak kabul eden ve kökenleri ekonomi bilimine dayanan endüstriyel organizasyon iktisadi ile ilgili değerlendirmelerden sonra, çalışmada bu anlayışın değerlerini hareket noktası kabul eden ve stratejik yönetim anlayışının içinde “rekabet stratejisi” kavramının gelişimini sağlayan M.E. Porter ve onun rekabet üstünlüğü anlayışına yer verilmiştir.

Porter tarafından (1980, 1985, 1990, 1991, 1998) geliştirilerek değiştirilen çatı, çok önemli hususlarda ve ciddi biçimde geleneksel endüstriyel organizasyon teorisinden ayrılmaktadır. Birincisi, Porter, endüstri performansından çok firmaya odaklanır. İkincisi, Porter’ın endüstri yapısı, geleneksel endüstri teorisindeki yaygın bakış açısında olduğu gibi, ne tam olarak dış kaynaklı, ne de tamamen işletme merkezlidir. Bunun yerine özellikle son zamanlardaki yazılarında Porter (1991), pazar çevresini kısmen dış kaynaklı kısmen de işletme faaliyetlerinin etkisinde kalan bir konu olarak değerlendirmektedir (Spanos ve Lioukas, 2001, s.907). Porter (1980, 1985, 1990, 1991) rekabet stratejisi yapısına dikkatleri çekmekte, performans üzerinde piyasanın yapısı ve onun etkisini dikkate alan bir bakış açısını benimsemektedir. Bu yapı içinde işletme, stratejik faaliyetlerinin bütününde piyasada çekici bir konum arayarak endüstri

çevresine uyum sağlamayı amaçlayan bir örgüt şeklinde değerlendirilmektedir. Buradaki çekici konumdan kaynaklanan kârlılığın sürdürülebilirliği, firmanın karşı karşıya olduğu rekabet güçlerinin göreceli etkisine bağlıdır ( McGahan ve Porter, 1997). Porter'a göre rekabet üstünlüğü sonucu oluşan endüstri kârlılığı, ürünün ne kadar sevildiğinin veya yüksek ya da düşük teknolojiyle üretilip üretilmediğinin bir işlevi değil, endüstri yapısının bir işlevidir (Porter, 1998, s.5).

## **1.2. Kaynak Temelli Bakış Açısı**

Yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik, maddi olmayan kaynaklar ile işletme performansı veya rekabet üstünlüğü ilişkisine dair araştırmalar son zamanlarda işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına dayalı analizlerde kullanılan bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. “Kaynak Temelli Bakış Açısı” olarak da adlandırılan bu genel çatı, işletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan bu kaynaklar, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedirler.

Örgüte özgü üstünlük ve zayıflıklar üzerine kurulan “Kaynak Temelli Bakış Açısı” da bu anlayışta olduğu gibi, gelişim süreci içinde gerek iktisat ve gerekse iktisat bilimi dışındaki geleneksel anlayışlara bağlı olarak şekillenmiştir. Bu geleneksel kavramsallaştırmaların en önemlileri; Ayırt Edici Yetenekler, Ricardo’cu Ekonomiler, Penroseyen Firma Büyüme Teorileri ve Avusturya İktisadı Okulu’dur.

İşletmeler için Kaynak Temelli Bakış Açısı, son yıllarda firma düzeyinde rekabet üstünlüğünü açıklamak için popüler bir teori olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, ilk defa 1984 yılında Wernerfelt tarafından yazılan makalede ele alınmıştır.

Söz konusu rekabet üstünlüğü anlayışına ilişkin sonraki yıllarda önemli katkılar sağlayacak olan Barney, 1986 yılında bir makale yayınlarken stratejik faktör piyasaları üzerinde durarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda değerlendirmelerde bulunmuştur. Yine Barney 1991 yılında yayınlanan makalesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gerekli olan özellikleri ortaya koymuştur. Dierickx ve Cool (1989) ise, işletmelerin kontrolü altında bulunan kaynakları tanımlayarak bu kaynakların ekonomik rant sağlayabilirliği üzerinde durmuş ve ilgili yazının zenginleşmesine katkıda bulunmuştur. Bu yazarlar tarafından ileri sürülen görüşler, birbirinden çok farklı olmayan ve birbirini tamamlayan yönleri ağır basan fikirlere sahiptir.

Özellikle son yıllarda ilgili yazında çok sayıda araştırma yapılmış, bu araştırmalarda Kaynak Temelli Bakış Açısı teorik altyapı olarak benimsenirken, pazarlama, insan kaynakları ve finans gibi diğer işletmecilik fonksiyonlarının da boyut olarak dahil edildiği araştırmaların sayısında önemli artışlar görülmüştür. Srivastava vd. (2001) ile Hooley vd. (2002) Kaynak Temelli Bakış Açısının pazarlama ile ilgili boyutu üzerinde dururken, pazarlama faaliyetlerinin kaynak temelli yaklaşımın koşullarına uygun olacak şekilde düzenlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Benzer şekilde kaynak temelli bakış açısı kapsamında, Wright vd. (1994), Lado ve Wilson (1994), Boxall (1996), Lepak ve Snell (1999) ve 2001 yılında yine Wright vd. tarafından

yapılan çalışmalarda söz konusu bakış açısının insan kaynakları yönetimi ile ilgili farklı boyutlarının ele alındığı görülmektedir. Yerli yazında, kaynak temelli bakış açısı ile ilgili Bakoğlu (2003) ve Doğan (2004) tarafından yazılan makalelerinin yanı sıra bu bakış açısına pazarlama boyutunun ilave edildiği Papatya (2003) tarafından kaleme alınan eser, Koçak vd. (2005) tarafından yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır.

İşletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin tanımlanması ve kaynakların heterojenliği ile devinimsizliği (immobility) şeklindeki iki varsayım oldukça soyuttur ve firmaların üstünlük ile zayıflıklarının analizi için doğrudan doğruya açıklayıcı değildir. Bununla birlikte, bu tanım ve varsayımlara dayalı bir çatı geliştirmek mümkündür. Bu çatı, “VRIO Çatısı” olarak adlandırılmaktadır. Çatı, firmaların yaptıkları faaliyetlerle ilgili dört önemli ögenin sorgulanması üzerine kurulmuştur. Bunlar; değerli olma (value), nadir bulunurluk (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir (Barney, 1991: 106). Bu öğelerle ilgili yapılan değerlendirmelere işletmeler tarafından verilecek cevaplar o işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin üstünlük veya zayıflığa yol açıp açmayacağını belirlemektedir. Değerli ilgili sorgulamada, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin çevresel tehdit veya fırsatlara cevap verip veremediği, nadirlik ile ilgili değerlendirmede mevcut kaynakların hali hazırda çok az sayıda rekabetçi işletme tarafından kontrol edilip edilmediği, taklit edilme ile ilgili analizde ise işletmelerin söz konusu kaynaklarının elde edilme ve geliştirilmesinin rakip işletmeler için maliyet dezavantajı oluşturup oluşturmadığı ve son olarak örgütlenme ile ilgili sorgulamada firmaların diğer politika ve prosedürlerinin; değerli, nadir bulunan ve taklidi maliyetli kaynakların kullanımını desteklemek için yeterli örgütlenme gücüne sahip olup olmadığına cevap aranmaktadır.

## **2. Görgül Araştırma**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, “stratejik yönetim bakış açısı ile işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen etmenlerin neler olduğu” yönündeki temel araştırma sorusu ile konu incelenmeye başlanmıştır.

Araştırmada, Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen, endüstri ve kaynak temelli bakış açısına ilişkin faktörlerin belirlenmesine çalışılmaktadır. Bir başka deyişle, Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin, ağırlıklı olarak endüstriyi oluşturan öğelerden mi, yoksa kendilerine özgü kaynak ve yetkinliklerinden mi etkilenecek rekabet üstünlüğü anlayışı belirledikleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

### **2.2. Araştırmanın Önemi**

Stratejik rekabet üstünlüğünün kaynağının endüstriden mi yoksa işletmelerin temel kaynak ve yetkinliklerinden mi kaynaklandığı sorusu bu konuda yapılan araştırmalara yön verirken, bu faktörlerden birinin belirleyici olduğunu ileri sürmenin ya da uygulamada bu öğelerden birini göz ardı etmenin yetersiz ve eksik bir yaklaşım olacağına altı çizilmektedir. Yani, bu iki bakış açısının birbirine alternatif değil, birbirini tamamlayıcı olduğuna işaret edilmektedir (Collins ve Montgomery, 1995;

Ghemawat, 1986; Wernerfelt, 1984). Bir başka deyişle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hem endüstri yapısının, hem de işletmeye özgü kaynaklar ve yetkinliklerin bir sonucudur. Yani, endüstriyi (dış çevreyi) ihmal ederek kaynaklar ve yetkinlikler üzerine yoğunlaşmak ya da kaynak ve yetkinlikleri ihmal ederek endüstri belirleyicilerini temel olarak rekabet üstünlüğü anlayışı belirlemek adeta tek ayakla uzun bir yolculuğa çıkmaya benzetilmektedir (Barca, 2002, s.40).

Türkiye’de bu konuyu ortaya koyan görgül bir araştırma olmayıp sadece bazı öngörüler bulunmaktadır. Barca (2002), Amerika gibi istikrarlı bir ekonomik sistem için elde edilen bu bulguların ülkemiz için de aynen geçerli olacağını beklemenin olanaklı olmayacağı ayrıca henüz tam kurumsallaşmamış ve istikrara kavuşmamış ekonomik sistemimizde genel toplam içinde endüstriyi oluşturan etmenlerin etkisinin daha büyük olacağı yönünde bir tahminde bulunmaktadır (Barca, 2002, ss.41–43). Bakoğlu (2003) tarafından da geleneksel ve kaynak temelli firma teorisine dayalı rekabet anlayışlarını belirlemeye yönelik araştırma verileri bulunmadığının altı çizilmektedir. Bakoğlu (2003) günümüz rekabet dünyasında hem geleneksel (endüstri temelli) rekabet üstünlüğü anlayışını uygulayan, hem kaynak temelli bakış açısına göre rekabet eden, hem de bu iki bakış açısını bir arada uygulayan firmaların bulunabileceğini belirtmektedir (Bakoğlu, 2003, s.75). Araştırma ile Türkçe alan yazındaki bu eksiklik tamamlanmaya ve bu konuda ileri sürülen öngörülerin ne kadar yerinde olduğunun ya da olmadığının ortaya konulmasına gayret edilmektedir.

### **2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma, “rekabet üstünlüğü” olgusunu stratejik yönetim bakış açısı ile ele almaktadır. Ekonomik potansiyeli, sahip olduğu kendine özgü girişimci yapısı ve son 25 yıllık dönemde yerel/yeni sanayi odakları arasındaki edindiği yer gibi etmenler nedeniyle Kayseri’deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

Araştırma, işletme düzeyinde rekabet üstünlüğünün belirleyicilerini, işletmelerin üst yöneticilerinin görüşlerine bağlı bir biçimde ortaya koyabilmek ve araştırma amacına uygun şekilde geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla tasarlandığı için hipotetik-tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırmanın analiz birimi Kayseri’de faaliyet gösteren ve anakütle kapsamına dâhil her bir orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmesidir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin ana kütle kapsamına dahil edilme sebebi, bu işletmelerin daha kurumsal ve stratejik yönetim olgusuna daha vakıf olmaları nedeniyle dir. Analiz birimini oluşturan işletmelere ilişkin veriler her işletmeden ulaşılabilen bir üst düzey yöneticiden sağlanmıştır. Dolayısıyla verilerin yöneticilerin özne görüşlerine dayanması sonuçların nesnellliğini ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini de etkilemektedir.

### **2.4. Araştırmanın Yöntem Bilimi**

#### **2.4.1. Ana Kütle Belirlenmesi ve Pilot Araştırma**

Araştırma, Kayseri’de imalat sanayinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada orta ve büyük boy işletmelerin belirlenmesinde esas alınan ölçüt, 1998’den itibaren Avrupa Birliği tarafından geliştirilen ve işletmelerdeki çalışan sayısını esas alan tanımdır. Araştırmada işletme

büyüklüğü belirlenirken, çalışan sayısının esas alınmasının nedeni Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin neredeyse tamamına yakınının emek yoğun çalışan ve düşük katma değerli ürünler üreten işletmeler olmaları yüzündendir.

Araştırmanın ana kütesinin belirlenmesi için Kayseri Sanayi Odası (KSO) kayıtlarından yararlanılmıştır. Yapılan incelemede KSO'ya kayıtlı toplam 912 işletmeden; 528'inin küçük ölçekli, 291'inin orta ölçekli ve 93'ünün ise büyük ölçekli işletme olduğu görülmüştür. Araştırmada ana kütle kapsamındaki 384 orta ve büyük ölçekli işletmenin tamamına anketler ulaştırılmış, dolayısıyla tam sayım yapılmıştır. Ancak, 113 işletmeden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı da % 30 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; akademisyenler, oda temsilcileri ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 15 işletme yöneticisi ile pilot araştırma yapılmıştır. Pilot araştırma sürecinden sonra bazı anket soruları taslak formdan çıkarılmış, bazı boyutlar ilave edilmiş ve bazı ifadeler de daha düzgün hale getirilerek ölçüm aracına son şekli verilmiştir. Ölçüm araçlarının geçerliklerinin tespit edilebilmesi için faktör analizleri yapılmış ve ilgili ölçeklerin yapı bakımından kuramda belirtilen boyutlara ayrıldığı ve buna göre yapı geçerliliğine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

#### **2.4.2. Ölçüm Aracının Hazırlanması**

Araştırmada, endüstri temelli bakış açısı ölçeği, rekabet stratejileri ölçeği ve kaynak temelli bakış açısı ile ilgili olmak üzere üç farklı ölçekten yararlanılmıştır.

Endüstri temelli bakış açısına ilişkin ölçek (Bkz. Ek 1); işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili beş rekabet gücü faktörüne ile ilgili 22 maddenin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekteki soruların hazırlanmasında Wan (2004) ve Parks (1988) başta olmak üzere ilgili alan yazından yararlanılmıştır.

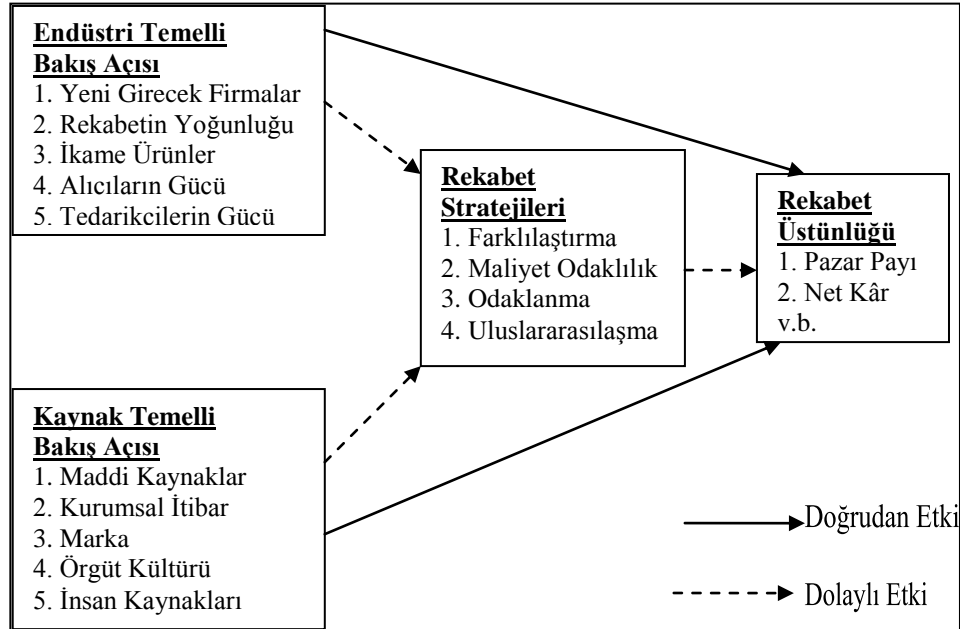
Rekabet stratejilerine ilişkin ölçekte (Bkz. Ek 2) toplam 20 madde bulunmaktadır. Bu bölümde işletmelerin izleyebilecekleri 4 farklı rekabet stratejisinin, işletmelerin performansları bir başka deyişle rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisi yine aynı şekilde beşli Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçeğin Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,88'dir. Bu bölümde kullanılan ölçek Wan (2004) tarafından geliştirilen ölçektir (Wan, 2004, ss.85-86).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde etkili olan işletmelere özgü kaynak, kabiliyet ve temel yetkinliklere ilişkin ölçekte (Bkz. Ek 3) toplam 36 maddeden oluşan değişkenler yer almaktadır. Bu 36 maddeden oluşan değişkenlerin işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerindeki etkisinin ölçümünde yine beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek kendi içinde; maddi kaynaklar, kurumsal itibar, marka, örgüt kültürü ve insan kaynakları olmak üzere beş boyutta değerlendirilmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,93'dür. Ölçekte yer alan maddeler; başta Grant (2002) olmak üzere, Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen

ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğin bazı maddeleri oluşturulurken Barney (2001) tarafından geliştirilen alan yazından da yararlanılmıştır.

### 2.4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma için önerilen Şekil 1'deki modelinin oluşturulmasında bu konuyla ilgili uluslararası alan yazından yararlanma yoluna gidilmiştir. Şekil 1'deki araştırma modelinin ortaya çıkışında stratejik analizde başvurulan SWOT analizi en önemli hareket noktasını oluşturmuştur. Zira rekabetçi üstünlüğün açıklanmasında söz konusu analizin fırsat ve tehdit boyutu, endüstriden kaynaklanan ve rekabeti etkileyen unsurları endüstri temelli bakış açısı başlığı ile temsil ederken, stratejik kaynak ve kabiliyetler ise firmaya özgü üstünlük ve zayıflıklar olarak kaynak temelli bakış açısı olarak modelde yer almıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli

Şekil 1'deki araştırma modelinde araştırmanın bağımlı değişkeni olan rekabet üstünlüğü veya performans üzerinde; bir yandan araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan endüstri temelli bakış açısı ile kaynak temelli bakış açısının doğrudan etkileri incelenirken, diğer yandan aynı bakış açılarının rekabet stratejileri aracılığıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkileri de incelenmektedir.

Şekil 1'deki önerilen kavramsal modelin bağımlı değişkeni olan performansın ilgili alan yazınında genellikle subjektif/algısal olarak ölçüldüğü görülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Spanos ve Lioukas, 2001, s.932, Almeida, 1999, s.141, Bharadwaj, 1994, ss.251-252). Şekil 1'deki araştırma modelinde yer alan performans ile ilgili değişkenler de (pazar payı, net kâr, satışların büyüme oranı ve genel



performans) işletmelere ait objektif finansal verilere ulaşılma sorunu nedeniyle subjektif olarak ölçülmüştür.

Şekil 1'deki araştırma modelinde yer alan Endüstri Temelli Bakış Açısına ilişkin ögeler saptanırken M.E. Porter tarafından oluşturulan kavramsallaştırmadan hareket edilmiştir. Aynı ögeler, Spanos ve Lioukas (2001) tarafından geliştirilen modelde de kullanılmıştır. Spanos ve Lioukas geliştirdikleri modelde; giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidi ögelerine “endüstri güçlerinin etkisi” adını vermiş ve bu ögelerin performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu öngörmüştür (Spanos ve Lioukas, 2001, s.932).

Şekil 1'deki araştırma modelinden de takip edilebileceği gibi iki rekabet üstünlüğü bakış açısının işletme performansı üzerindeki etkisi işletmelerin takip edebilecekleri farklı “rekabet stratejileri” üzerinden “dolaylı” bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Önerilen modelde yer alan rekabet stratejisi tipolojileri temelde Porter'ın yaklaşımı esas alınarak belirlenmiştir. Ancak araştırmada Porter tarafından geliştirilen üçlü tipolojiye, Wan (2004) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan uluslararasılaşma stratejisi de ilave edilmiştir (Wan, 2004, ss.85–86).

Şekil 1'deki araştırma modelinde yer alan Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin boyutlar saptanırken de ilgili alan yazınından yararlanma yoluna gidilmiştir. Bharadwaj (1994) tarafından geliştirilen modelde; itibar, marka, örgüt kültürü ve fonksiyonel becerilerden oluşan ögeler işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklar olarak adlandırılmıştır. Almeida (1999) tarafından geliştirilen modelde adına “kaynak profili” denilen boyutlar; finansal, teknolojik, insan kaynakları ve hizmet gruplarından oluşmaktadır. Şekil 1'deki araştırma modelinde yer alan kaynak temelli bakış açısına ilişkin ögeler belirlenirken; Hall (1992) tarafından yapılan maddi olmayan kaynaklara ilişkin sınıflama kapsamında, insana bağımlı maddi olmayan kaynaklar esas alınmıştır. Hall'a göre insana bağımlı maddi olmayan kaynaklar; “örgüt kültürü”, “marka”, “itibar” ve “insan kaynakları”dır. İnsana bağımlı olmayan maddi olmayan kaynaklar ise, sözleşmeler, lisanslar, ticari sırlar ve veri tabanından oluşmaktadır (Hall, 1992, s.138). Ayrıca modelde yer alan “maddi kaynaklar” boyutu araştırmanın pilot araştırma sürecinde ilave edilmiştir. Çünkü, araştırmanın Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde yapılacağı göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerin sahip oldukları güçlü finansal yapı, büyüklük ve coğrafi pozisyon maddi kaynaklar boyutunun da modele dahil edilmesini gerektirmiştir. Ayrıca bu konuda Grant (2002) da maddi kaynakların rekabet üstünlüğü veya performans üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Spanos ve Lioukas (2001) tarafından yapılan araştırmada “teknoloji” boyutu da işletme varlıklarının performans üzerindeki etkisi başlığı altında modele dahil edilmiştir. Bu araştırmada söz konusu boyutun modele dahil edilmemiş olmasının nedeni Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin büyük çoğunluğunun teknolojiye dışa bağımlı ve emek yoğun faaliyet gösteren ve düşük katma değerli ürünler üreten işletmeler olmaları yüzündendir (Bilgili, 2001, s.124). Her iki bakış açısını da içeren araştırma modeli, Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde test edilmiş ve sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır.

#### 2.4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı ile ilgili boyutların performans üzerindeki “doğrudan” etkisine bakılarak aşağıdaki alternatif hipotezler geliştirilmiştir.

##### a)Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler

1. Hipotez: Endüstriye “yeni girecek firmalar” işletmelerin performansını etkilemektedir.
2. Hipotez: Endüstrideki firmalar arasındaki “rekabetin yoğunluğu” işletmelerin performansını etkilemektedir.
3. Hipotez: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride “ikame ürünlerin bulunması” performanslarını etkilemektedir.
4. Hipotez: Endüstrideki “alıcıların pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.
5. Hipotez: Endüstrideki “tedarikçilerin pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir.

##### b)Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Hipotezler

6. Hipotez: İşletmeye özgü “maddi kaynaklar” işletmelerin performansını etkilemektedir.
7. Hipotez: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “kurumsal itibar” işletmelerin performansını etkilemektedir.
8. Hipotez: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “marka” işletmelerin performansını etkilemektedir.
9. Hipotez: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “örgüt kültürü” işletmelerin performansını etkilemektedir.
10. Hipotez: İşletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “insan kaynakları” işletmelerin performansını etkilemektedir.

Araştırmada ayrıca yukarıdaki endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin öğelerin rekabet stratejileri üzerinden işletme performansı üzerinde nasıl bir “dolaylı” etkiye sahip oldukları da bir hipotezle test edilmiştir. Bu ilişki Şekil 1’deki önerilen araştırma modelinde dolaylı etki şeklinde belirtilmiştir.

11. Hipotez: Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin değişkenler rekabet stratejileri yoluyla işletmenin performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler, anket ve görüşmelerden elde edilen ham verilerin işlenmesi ve analiz edilmesi sonucunda, test edilerek bilimsel bulgulara dönüştürülmüştür.

## 2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket tekniği sonucu elde edilen ham veriler; SPSS 15 istatistiksel paket programı ile değerlendirilmiştir. Öncelikle işletmelerin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişken sayısını azaltmak ve aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenleri bir araya toplayabilmek için çok değişkenli analizlerden olan faktör analizi uygulanmıştır. Endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına ilişkin öğelerin işletmelerin performansları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek bakımından faktör değişkenleri esas alınarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

### 2.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamına dahil edilen toplam 113 imalat sanayi işletmesinin faaliyet gösterilen sektörler göre dağılımlarına bakıldığında, ilk sırayı 32 işletme ile mobilya / kanepeler sektörü, ikinci sırayı 28 işletme ile tekstil sektörü, üçüncü sırayı 23 işletme ile demir/çelik sektörünün aldığı bunu 11 işletme ile gıda / içecek sektörünün takip ettiği görülmektedir. Bunların dışında diğer beş sektöre ait toplam işletme sayısı ise 19'dur. Bu işletmelerin 35 adeti yaklaşık %31'i büyük ölçekli, 78 adeti yaklaşık %69'u orta ölçekli işletmelerdir.

### 2.5.2. Faktör Analizleri

Endüstri temelli bakış açısı ile ilgili ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük altı faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler toplam varyansın 0,67'sini açıklamaktadır. Buna göre Sektöre yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu faktörünün özdeğeri 4,953 açıkladığı varyans 26,07, Tedarikçilerin etkisi faktörünün özdeğeri 2,206 ve açıkladığı varyans 11,61, Müşterilerin etkisi faktörünün özdeğeri 1,945 ve açıkladığı varyans 10,23, İkame Ürünlerin Etkisi faktörünün özdeğeri 1,541 ve açıkladığı varyans 8,10, Müşteriler ve Tedarikçilerin Zamanla Rakip Olmaları faktörünün özdeğeri 1,121 ve açıkladığı varyans 5,9 ve Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık faktörünün özdeğeri 1,008 ve açıkladığı varyans 5,3 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örneklem yeterlilik değeri olan KMO= 0,734 de kabul edilebilir bir değerdir.

Rekabet stratejileri ile ilgili ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük beş faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü 0,69 olarak hesaplanmıştır. Tablo 'de de görülen Uluslararasılaşma stratejileri adlı faktörün özdeğeri 6,96 ve açıkladığı varyans 36,67, Farklılaşma stratejileri adlı faktörün özdeğeri 2,11 ve açıkladığı varyans 11,54, maliyet stratejileri faktörünün özdeğeri 1,67 ve açıkladığı varyans 8,82, Odaklanma stratejilerinin özdeğeri 1,26 ve açıkladığı varyans 6,64 ve fiyat rekabeti ve maliyet stratejileri adlı faktörün özdeğeri 1,1 ve açıkladığı varyans 5,83 şeklinde hesaplanmıştır. Ölçeğin örneklem yeterlik değeri olan KMO ise 0,84 ile iyi bir değerdir.

Kaynak temelli bakış açısı ile ilgili ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin özdeğeri birden büyük ve açıkladığı toplam varyansı 0,67 olan altı faktör altında toplandığı görülmüştür. Buna göre marka faktörünün özdeğeri 4,953 ve açıkladığı varyans 26,07, insan kaynakları ve örgütsel itibar faktörünün özdeğeri 2,206 ve açıkladığı toplam varyans 11,61, örgüt kültürü faktörünün özdeğeri 1,945 ve açıkladığı

toplam varyans 10,23, Maddi kaynaklar faktörünün özdeğeri 1,541 v açıkladığı varyans 8,10, rakiplerin sahip olduğu insan kaynakları faktörünün özdeğeri 1,121 ve açıkladığı varyans 5,9 ve maddi kaynaklar ve insan kaynakları adlı faktörün özdeğeri 1,008 ve açıkladığı varyans 5,3 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin örneklem yeterlik değeri olan KMO ise 0,67 olarak hesaplanmıştır. İlgili değer kabul edilebilir değere yakın bir değerdir.

### 2.5.3. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada rekabet üstünlüğü (performans) üzerinde, Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarının doğrudan, aynı bakış açılarının rekabet stratejileri üzerinden de dolaylı etkilerine bakıldığı için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizindeki bağımlı değişken (performans); subjektif (algısal) ölçüm yapılarak elde edilen performans ile ilgili ilk dört soruya, araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan Endüstri Temelli Bakış Açısı ile ilgili altı, Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili altı ve Rekabet Stratejileri ile ilgili beş faktör değişkeninin toplamı olan 17 değişkenden oluşmaktadır. Akgül ve Çevik'e (2003) göre çoklu regresyon analizi yapılırken örneklem büyüklüğünü belirlemek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısını toplayarak bunu 5 veya 10 ile çarpım gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2003, s.331). Bu araştırmada da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin toplamı 18 olduğu ve bunun beş ile çarpımı sonucunda 90 rakamı elde edildiği ve araştırmanın örnekleminin de 113 olduğu göz önünde bulundurulduğunda örneklem büyüklüğünün çoklu regresyon analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 1: Regresyon Modelinin Özeti (Korelasyon Katsayıları)**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	.780(a)	.608	.537	.56800

a Tahmin Değişkeni, 17 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Rekabet Ustunluğu (Performans)

**Tablo 2: Varyans Analizi ANOVA(b) Sonuçları**

Model	Kareler Toplamı	Ser. Der.	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1 Regression	47,645	17	2,792	8,654	0,000a
Residual	30,650	95	0,323		
Total	78,115	112			

a Tahmin Değişkeni, 17 Faktör Değişkeni

b Bağımlı Değişken: Rekabet Ustunluğu (Performans)

Tablo 1'de regresyon modelinin özeti ile ilgili değerlere bakıldığında araştırmanın 17 faktör değişkeninden oluşan bağımsız değişkenleri ile performans bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon katsayısı olan (R), 0,780'dir. Bu değer "R<sup>2</sup>"in kareköküdür. Bu katsayı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki

ilişkiyi vermektedir. Buradan araştırma modelinde yer alan 17 bağımsız değişkenin, bağımlı değişken olan performansla arasında yüksek bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 1'deki tanımlayıcılık katsayısı ( $R^2$ ), bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Buradan hareketle, işletmelerin performansları üzerindeki değişimin yaklaşık 0,61'inin, araştırma modelinde yer alan Endüstri Temelli Bakış Açısına, Kaynak Temelli Bakış Açısına ve Rekabet Stratejilerine ilişkin toplam 17 faktör değişkeni tarafından açıklandığı söylenebilir. Söz konusu  $R^2$  değerine modele görece katkısı az olan veya katkısı olmayan değişkenlerin sebep olduğu suni katkılar da dahil olduğundan düzeltilmiş  $R^2$  değerinin kullanılması daha yerinde olacak ve modelin açıklayıcılık gücü daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Tablo 1'e bakıldığında ilgili değer yaklaşık 0,54 ile tatmin edici bir düzeyde olduğu görülecektir. Bir başka deyişle Tablo 2'deki varyans analizi sonuçlarına göre F değeri 8,654'ün 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin bütün olarak geçerli olduğunu ve Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinin performanslarındaki değişimin yaklaşık 0,54'ünün söz konusu model tarafından açıklandığını göstermektedir.

Bu sonuca göre araştırmada, rekabet üstünlüğü konusu stratejik yönetim bakışı açısından işletme düzeyinde incelendiği için bu olguyu etkileme olasılığı bulunan fakat önerilen araştırma modelinde yer verilmeyen; genel ekonomik yapı, siyasal konjonktür, sosyal gelişme ve değişme, yasal düzenleme ile sosyal politika gibi alanlarda meydana gelebilecek gelişmelerin model dışı değişkenler olarak 0,44 düzeyinde performanstaki değişimi etkileyebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır. Zira Barca (2002) bu model dışı değişkenlerin Türkiye gibi; ekonomik, siyasal ve sosyal dengeleri oluşmamış ülkelerde önemli ölçüde rekabetçi anlayışı etkileme gücüne sahip olabileceğinin altını çizmektedir. Bu araştırmada görüşmeler sırasında işletme yöneticilerine, rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen model dışı değişkenleri belirlemeye dönük sorular da sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri cevaplarda; ücretler ve SSK primleri yüzünden işgücü maliyetlerinin artması, elektrik tarifeleri nedeniyle enerji maliyetlerinin yükselmesi ve devlet tarafından civar illerde uygulanan vergi avantajlarının kendilerine uygulanmaması gibi faktörlerin altını çizdikleri görülmüştür. Bunların yanı sıra özellikle son yıllarda Çin mallarının ülkeye girişi ve rekabetçi açıdan kendilerini zorlamaya başlaması ile birlikte bu ülkeye karşı gümrük tarifeleri gibi uygulamalarla yasal yaptırımlara gidilmesinin kendilerinin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerine katkı sağlayabileceğinin üzerinde durmuşlardır.

**Tablo 3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Beta	t	Sig.
	B	St. Hata			
1 (Sabit)	3,088	,053		57,80	,000
<b>Endüstri Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler</b>					
F1 Yeni Girecekler ve Rekabet Yoğunluğu	-,160	,065	-,192	-2,45	<b>,016</b>
F2 Tedarikçilerin Etkisi	-,027	,059	-,032	-,45	,652
F3 Alıcıların Etkisi	-,085	,064	-,102	-1,33	,186
F4 İkame Ürünlerin Etkisi	-,109	,058	-,151	-1,87	<b>,044</b>
F5 Müşterilerin ve Tedarikçilerin Rakip Haline Gelmesi	-,082	,063	-,098	-1,29	,198
F6 Aşırı Kapasite ve Alıcılara Bağımlılık	-,035	,071	-,042	-,49	,621
<b>Rekabet Stratejileri İle İlgili Faktörler</b>					
F1 Uluslararasılaşma Stratejileri	,007	,070	,008	,099	,922
F2 Farklılaştırma Stratejileri	,065	,079	,078	,818	,415
F3 Maliyet Stratejileri	,030	,078	,036	,390	,698
F4 Odaklanma Stratejileri	,013	,064	,015	,201	,841
F5 Fiyat rekabeti ve Maliyet Stratejileri	-,007	,064	-,009	-,11	,911
<b>Kaynak Temelli Bakış Açısı İle İlgili Faktörler</b>					
F1 Marka	,312	,090	,373	3,46	<b>,001</b>
F2 İnsan Kaynakları ve Kurumsal İtibar	,227	,071	,271	3,21	<b>,002</b>
F3 Örgüt Kültürü	,066	,064	,079	1,02	,307
F4 Maddi Kaynaklar	,192	,062	,230	3,11	<b>,002</b>
F5 Rakip Firmaların Sahip Oldukları İnsan Kaynakları	,093	,062	-,112	1,51	,134
F6 Maddi Kaynaklar ve İnsan Kaynakları	,062	,065	,094	1,47	,215

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görebilmek için standart çoklu regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 3'e bakıldığında endüstri temelli bakış açısına ilişkin faktörlerden sektöre "Yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu"nın performans üzerinde p. 0,016 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak, performansın, sektöre "yeni girecek firmalar ile rekabet yoğunluğu" ilişkisinin B sütunundaki değere bakıldığında negatif (-0,160)

olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, sektöre yeni işletmeler girdikçe ve rekabet yoğunluğu arttıkça işletmelerin performansı düşmektedir. Bu sonuçlara göre “Endüstriye yeni girecek firmalar işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki 1. Hipotez ve “Endüstrideki firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki 2. Hipotez kabul edilmektedir. Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de özellikle mobilya kanepeler sektörünün ülke genelinde söz sahibi olanlarının yöneticileri dâhil büyük çoğunluğu beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Arçelik gibi kuruluşların örneğin Arstil markasıyla sektöre girmesinin işletmelerinin performansını olumsuz etkileyebileceğinin altını çizmektedirler. Benzer bir durum demir çelik-metal sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için Çin tehdidinde kendini göstermektedir.

“İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstride “ikame ürünlerin bulunması” performanslarını etkilemektedir” şeklindeki hipotezin Tablo 3’deki “ikame ürünlerin etkisi” adlı faktörün  $p. 0,044 < p.0,05$  değeri ile performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bununla ilgili 3. Hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Zira alıcıların piyasadan benzer veya ikame ürünleri bulabilmelerinin işletmelerin performansını olumsuz yönde etkilediği ile ilgili değer (-0,109) negatif olmasından anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle piyasada ikame ürünler arttıkça işletmelerin performansları düşmektedir.

İşletmelerin performanslarını etkileyen endüstri temelli bakış açısı ile ilgili hipotezlerden “Endüstrideki “alıcıların pazarlık güçleri” işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki 4. Hipotez, Tablo 3’de alıcıların etkisi adlı F3 faktör değişkeni ile temsil edilmekte ve regresyon anlamlılık değerlerine bakıldığında ise  $0,186 p.>0,05$  olduğundan söz konusu hipotez reddedilmektedir. Bu sonuçlara göre aslında Kayseri’deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ölçeğe vermiş oldukları cevaplarda alıcılar ile ilgili değişkenlerin genelde performansları üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmelerine rağmen faktör analizi sonuçlarına göre performans arasındaki ilişkiye göre yapılan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

İlgili alan yazında işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkili olduğu belirtilen bir başka faktör ise tedarikçilerdir. Bu faktörle ilgili geliştirilmiş olan hipotez, “Endüstrideki tedarikçilerin pazarlık güçleri işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki hipotezdir. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında tedarikçilerin etkisi olarak ifade edilen F2 faktör değişkeninin işletmelerin performansı üzerinde  $0,652 p.>0,05$  olduğu için etkisi yoktur. Bu nedenle araştırmanın 5. Hipotezi de reddedilmektedir. Tablo 3’de ilgili faktörlerin performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3’de Kaynak Temelli Bakış Açısına ilişkin faktörlerden işletmelerin performansları üzerinde en önemli etkiye sahip ögenin marka olduğu görülmektedir. Markanın, performans üzerindeki etkisi  $p. 0,001$  düzeyinde anlamlıdır. Buna göre “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan “marka” işletmelerin performansını

etkilemektedir” şeklindeki 8. Hipotez kabul edilmektedir. Buna göre Kayseri’deki imalat sanayi işletmelerinde markalaşma olgusu olmadığı ve performansın da orta ve düşük şeklinde işaretlendiği göz önünde bulundurulduğunda hem markalaşmanın olmaması hem de işletmelerin rakipleri karşısında eşit veya düşük performans göstermeleri regresyon sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı çıkmasına neden olmuştur. Bu sonuçlara göre iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olduğu, B sütunundaki 0,312 değerinden anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar Bharadwaj tarafından yapılan araştırma sonuçlarının bulgularıyla paralellik göstermektedir (Bharadwaj, 1994, s.4).

Kayseri sanayi üzerinde ağırlığı olan tekstil ve demir-çelik metal gibi sektörlerde üretilen ürünler genelde nihai ürün özelliği göstermediği için markalaşma söz konusu değildir. Yine de özellikle demir-çelik metal sektöründe ihracat ağırlıklı çalışan işletmelerin bazıları ülke imajının olumsuz olması nedeniyle ürettikleri ürünlere markalarını vurmadan veya üretilen ülkenin Türkiye olduğunu belirtmeden ihraç etmek zorunda kaldıklarını da ifade etmişlerdir.

Tablo 3’deki regresyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin performansını etkileyen Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili faktörden bir diğeri ise p. 0,002 anlamlılık düzeyinde insan kaynakları ve kurumsal itibar olarak adlandırılan F2 faktörüdür. Bu sonuca göre araştırma hipotezlerinden; “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan kurumsal itibar işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkilemektedir” şeklindeki 7. Hipotez ve “işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklardan insan kaynakları işletmelerin performansını etkilemektedir” şeklindeki 10. hipotezler kabul edilmektedir. Bharadwaj (1994) da insan kaynakları ile kurumsal itibarın işletmelerin performansları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu belirtmektedir (Bharadwaj, 1994, s.3) Gerek insan kaynakları ve gerekse kurumsal itibar boyutları Kaynak Temelli Bakış Açısı ile ilgili alan yazında ayrı ayrı ele alındığından bu araştırmanın hipotezleri oluşturulurken her boyutla ilgili birer hipotez geliştirilmiştir. Ancak, yapılan faktör analizi sonucunda her iki boyuta ilişkin değişkenler tek faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle “insan kaynakları ve kurumsal itibar” faktör değişkeni ile performans arasındaki regresyon analizi sonucu iki hipotez bir analiz sonuca göre test edilmiştir. Sonuçlar, kurumsal itibar ile finansal performans arasında güçlü bir etkileşim olduğunu ileri süren Brown ve Perry (1994) tarafından ulaşılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Yine araştırma sonuçları insan kaynaklarının, işletmelerin performansı üzerinde etkiye sahip olduğunu ileri süren Lado ve Wilson (1994), Wright vd. (1994), Barney ve Wright (1998) gibi araştırmaların ulaştığı sonuçlarla örtüşmektedir.

Bu sonuçlara göre, Kayseri’deki işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının; nitelikli olmadığı, genelde emek yoğun çalışıldığı için fazla vasıf gerektirmeyen işgücü ile faaliyetlerine devam ettikleri ve ülkede yaşanan işsizlik nedeniyle işgücü arzının fazlalığı insan gücü ögesinin rekabetçi anlamda fazla öne çıkamamasına sebep olmuştur.



Performans üzerinde etkili olan kaynak temelli bakış açısı ile ilgili bir başka öge ise, Tablo 3'deki regresyon analizi sonuçlarına göre  $p = 0,002$  anlamlılık düzeyine sahip olan maddi kaynaklar ile ilgili faktör değişkenidir. Buna göre "işletmeye özgü maddi kaynaklar işletmelerin performansını etkilemektedir" şeklinde ifade edilen 6. Hipotez kabul edilmektedir. Araştırmada Kayseri'de faaliyet gösteren işletmelerin çoğunlukla özsermaye ile çalıştıkları ve büyük çoğunluğunun Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgelerinden birinde büyük makine parkına sahip işletmeler olarak faaliyet gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 3'deki etkinin yönünün B değerlerine göre (0,192) pozitif olması daha fazla maddi kaynaklara sahip olmanın daha yüksek performansa, daha az maddi kaynaklara sahip olmanın ise daha düşük performansa yol açacağı anlamına gelmektedir.

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olabilen ögelerden bir diğeri ise örgüt kültürüdür. Ancak Tablo 3'deki regresyon analizi sonuçlarına göre ilgili faktör değişkeninin ( $p = 0,307$ ) performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre 9. Hipotez reddedilmektedir. Bu sonuçlar, Denison (1984) ile Deal ve Kennedy (1982) tarafından yapılan ve yüksek performans gösteren işletmeler güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerdir şeklindeki araştırma bulguları ile uyum göstermezken, aksi iddiaya sahip Kotter ve Heskett (1992) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Araştırmada, endüstri temelli bakış açısı ve kaynak temelli bakış açısı ile ilgili ögelerin rekabet stratejileri yoluyla performans üzerindeki dolaylı etkileri de incelenmiştir. Bu etkiyi ele alan 11. Hipotez reddedilmektedir  $p > 0,05$  anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir. Ayrıca rekabet stratejileri ile ilgili faktör değişkenleri modelden çıkarılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda modelin performanstaki değişimi açıklama gücünün yaklaşık 0,54 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç da rekabet stratejilerinin performanstaki değişimi açıklamada önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarının söz konusu iki bakış açısına ilişkin boyutlardan nasıl etkilendikleri ortaya konulmuştur. İşletmelerin rekabet üstünlüğü veya performanslarını etkileyen ögelerin neler olduğu belirlenirken ilgili alan yazında konuya ilişkin yapılmış araştırmalar esas alınarak bir rekabet üstünlüğü modeli önerisinde bulunulmuştur. Model, Kayseri'deki 113 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan anket ve görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda test edilmiştir. Araştırma modelinin çoklu regresyon analizi ile test edilmesi sonucu, ilgili modelin Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarındaki değişimin 0,54'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca ve yapılan analizlere göre önerilen modelin geçerli ve önemli bir açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin performanslarındaki değişimde etkili olan ögelerden biri sektöre yeni girecek firmaların bulunması bir diğeri ise sektördeki rekabetin yoğunluğudur. Yeni girecek firmalar ve rekabet yoğunluğu olarak

ifade edilen faktör işletmelerin performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kayseri'deki işletmeler özellikle mobilya kanepeler sektörü piyasaya beyaz eşya firmalarının değişik markalarla girmesinin kendilerinin performansını olumsuz etkileyeceğini belirtmektedirler. Gıda dışındaki diğer sektörler ise Çin'den gelecek tehdit konusuna düşük ürün kalitesi yüzünden kısa vadede değil de orta-uzun vadede dikkatleri çekmektedirler. Sektörde yaşanan yoğun rekabet de işletmelerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle mobilya kanepeler sektöründeki büyük ve marka olmuş işletmeler, rakipleri ile girdikleri fiyat rekabeti sonucu uyguladıkları uzun vadeye dayanan taksitli satışlarla orta ölçekli ve rekabete ayak uyduramayan işletmeleri güç durumlarda bırakabileceklerdir. Güç durumda kalan işletmeler için olası çözümlerden biri büyük veya kendileri gibi orta ölçekli işletmelerle birleşerek güç birliği yoluna gitmektir. Bu yola başvuran işletmelerin sayısında da son dönemlerde önemli bir artış yaşanmaktadır.

Kayseri'deki işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen bir diğer öğe, piyasada ikame ürün olarak ifade edilebilecek benzer nitelikte ürünlerin bulunmasıdır. Söz konusu durum gerek mobilya kanepeler gerekse gıda, makine metal ile kanepeler sektörlerinde fiyat değişkeni nedeniyle tüketicilerin geçiş yapabileceği çok sayıda ikame ürün bulunmaktadır. Bu nedenle ikame ürün faktörü de işletmelerin performanslarındaki değişimi açıklamada etkili olan bir başka faktördür.

Araştırma bulgularına göre endüstriye ilişkin değişkenlerden alıcıların pazarlık güçleri ile tedarikçilerin pazarlık güçlerinin, işletmelerin performansları üzerindeki değişimi açıklamada her hangi bir etkileri bulunmamaktadır. Alıcıların pazarlık gücünün etkisiz çıkması ile ilgili olarak işletmeler özellikle genel alım gücü düşüklüğü yüzünden zaten düşük kâr marjları ile çalıştıklarını ve satışlarını iç piyasaya olmazsa dış piyasaya yaptıklarını belirtmektedirler. İşletmeler, tedarikçiler açısından ise piyasada çok sayıda alternatif bulunduğuna işaret ederek "birinden olmazsa diğerinden temin edilebilir" rahatlığı ile konuya yaklaşmaktadırlar.

Araştırmada işletmelerin performanslarındaki değişim üzerinde en fazla etkiye sahip değişkenin işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler arasında yer alan marka değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak buradaki etki genellikle Kayseri'deki birkaç mobilya kanepeler sektöründe faaliyet gösteren işletme dışında markalaşma olmadığı için performansın da rakiplere göre düşük veya eşit gerçekleşmesinden dolayı iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin çıkmasına neden olmuştur.

İşletmeye özgü kaynaklardan insan kaynaklarının da performans üzerinde etkili olduğu araştırma ile ulaşılan bir diğer sonuçtur. Burada da insan kaynakları ögesinin performans üzerindeki etkisi marka değişkenindeki gibidir. Kayseri'deki işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının imalat sanayinin emek yoğun özelliği nedeniyle hem performansın düşük hem de insan kaynaklarının performans üzerinde etkili olmaması nedeniyle iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletme yöneticileri yapılan görüşmelerde, işletmeler ne kadar büyük ve tanınmış olursa olsun kaliteli insan ögesinin büyük şehirlerde çalışmayı tercih ettiği Kayseri'yi iyi olanaklar sunulsa dahi tercih etmekten uzak durduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olan işletmeye özgü öğelerden bir diğeri ise kurumsal itibardır. Kayseri’deki işletmeler kurumlarının kurum içi kimlik ve kurum dışı imaj anlamında itibarının performansları üzerinde etkili bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, işletmelerin sahip olduğu maddi kaynaklar da performansları üzerinde etkiye sahip olan öğelerdendir

Araştırmada, işletmelerin performansları üzerinde kaynak temelli ve endüstri temelli bakış açısına ilişkin öğelerin işletmelerce takip edilebilecek rekabet stratejileri üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle Kayseri’deki işletmeler rekabet stratejisi olarak; maliyet odaklılığı, ürün veya hizmet farklılaştırma, odaklanma stratejisi ve uluslararasılaşma stratejilerinden hangisini seçerse seçsin bunların performansları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırma Kayseri ili ile sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar ancak benzer iller düzeyinde bir genelleme yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bundan sonra daha büyük örneklem kitleleri ile farklı boyutları da kapsayacak şekilde yapılacak çalışmalarla hem araştırma bulgularının genellenebilirliğine hem de ilgili alan yazına çok değerli katkılarda bulunulabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- Akgül, A ve Çevik, O., (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara.
- Almeida, J.G. (1999), **Firm Resources, Environmental Perceptions, Business-Level Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation**, University of South Carolina, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Bakoğlu, R., (2003), “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 32, S. 1, ss. 65–76.
- Barca, M., (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, Editörler: İsmail Dalay vd., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İçinde (ss.27-45), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Barney, J.B. ve Wright, P.M., (1998), “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, **Human Resources Management**, Vol 37, No:1, ss. 31–46.
- Barney, J.B., (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, **Management Science**, 32 (October), ss. 1231-1241.
- Barney, J.B., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, ss.99–120.
- Bharadwaj, S.G., (1994), **Industry Structure, Competitive Strategy, And Firm-Specific Intangibles As Determinants Of Business Unit Performance: Towards An Integrative Model**, Texas A&M University, Unpublished PhD. Dissertation, USA.
- Bilgili, E. (2001), **Kayseri İmalat Sanayinin Yapısal Analizi**, Kayseri Ticaret Odası Yayınları: 32, Kayseri.

- Brown, B. ve Perry, S., (1994), "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's 'Most Admired' Companies", **Academy of Management Journal**, 37, ss. 1347-1359.
- Collins, D. ve Montgomery, C., (1995), "Competing On Resources: Strategy in The 1990s", **Harvard Business Review**, July-August, ss.118-128.
- Dess, G.G. ve Robinson, R.B., (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", **Strategic Management Journal**, 5 (March-April), ss. 265-273.
- Dierickx, I. ve Cool, K., (1989), "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35/12, ss.1504-1511.
- Doğan, H., (2004), "Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3, ss.133-151.
- Ghemawat, P., (1986), "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, (September-October), ss.54 -57
- Gürleyik, H. Y., (2004), **Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı-Davranış-Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Hooley, G., Greenley G. ve Fahy, J., (2002), "A Scale for Measuring Marketing Capabilities", **Proceedings 31st. EMAC Conference**, Portugal.
- Koçak A., Özer, A., Gürel, E., (2005), "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 23, S. 1, ss. 179-201.
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C., (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 19, No.4, ss. 699-727.
- Lepak, D.P. ve Snell, S. A., (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", **Academy of Management Review**, 24, ss. 31-48.
- McGahan, A. M, ve Porter, M. E., (1997), "How Much Does Industry Matter Really ?" **Strategic Management Journal**, 18 (Special Summer Issue), ss. 15-30.
- Papatya, N.,(2003), **Kaynak Tabanlılık Görüşü Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Parks, D.M., (1988), **Business Level Strategy, Competitive Forces, and Performance: An Empirical Study of Mid-Sized Manufacturing Firms**, Texas A.& M University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Porter, M.E., (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York.
- Spanos, Y.E. ve Lioukas, S., (2001), "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework

- and Resource Based Perspective”, **Strategic Management Journal**, , 22, ss. 907–934.
- Srivastava, R. J., Fahey, L., Christensen, H. K., (2001), “The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 27, ss. 777–802.
- Türkkan, E., (2001), **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Wan, Z. (2004), **Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry**, Mississippi State University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A.
- Wernerfelt, B., (1984), “A Resource–Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol.5, No. 2 (April-June), ss. 171–180.
- Wright, P. M., Dunford, B.B., Snell, S.C., (2001), “Human Resources and The Resource Based View of The Firm”, **Journal of Management**, Vol.27, ss. 701–721.
- Wright, P.M., McGahan, G.C., McWilliams, A., (1994), “Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective”, **International Journal of Human Resource Management**, 5 (2), ss.301-326.

#### Ek1. Endüstri Temelli Bakış Açısı Ölçeği

Lütfen faaliyet gösterdiğiniz sektörle ilgili aşağıda yer alan, <b>beş rekabet gücü faktörüne</b> ilişkin ifadelerin, işletmenizin <b>rekabet üstünlüğü anlayışı</b> üzerindeki etkisini belirtiniz. <b>1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili</b> Lütfen <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz					
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	1	2	3	4	5
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	1	2	3	4	5
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	1	2	3	4	5
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	1	2	3	4	5
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	1	2	3	4	5
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	1	2	3	4	5
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	1	2	3	4	5
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	1	2	3	4	5

9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	1	2	3	4	5
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	1	2	3	4	5
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	1	2	3	4	5
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle karlılığın azalması	1	2	3	4	5
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	1	2	3	4	5
14. Müşterilerin satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	1	2	3	4	5
15. Müşterilerin daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	1	2	3	4	5
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)	1	2	3	4	5
17. Müşterilerin piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	1	2	3	4	5
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	1	2	3	4	5
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	1	2	3	4	5
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	1	2	3	4	5
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	1	2	3	4	5
22. Tedarikçilerin bizim iş sahamaıza girme olasılıkları (ileriye doğru entegrasyon)	1	2	3	4	5

## Ek 2. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Lütfen <b>rekabet stratejileri</b> ile ilgili aşağıdaki faaliyetlerin işletmenizin <b>rekabet üstünlüğü</b> anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz. <b>1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili</b> Lütfen <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz					
1. Toptancı ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerinin rakiplere göre etkili kontrolü	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili araştırmalar yapma	1	2	3	4	5
3. Rakiplerden daha iyi müşteri hizmeti sunma	1	2	3	4	5
4. Rakiplerden daha hızlı yeni ürün meydana getirme	1	2	3	4	5
5. Rakiplere göre daha fazla reklâm veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	1	2	3	4	5
6. Benzer kalitedeki ürünleri rakiplerden daha düşük fiyata sunma	1	2	3	4	5
7. Hammaddeleri rakiplere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	1	2	3	4	5

8. Gerekli sermayeyi rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme	1	2	3	4	5
9. Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakiplere göre daha fazla yatırım yapma	1	2	3	4	5
10. Rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	1	2	3	4	5
11. Rakiplere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	1	2	3	4	5
12. Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış üretim yapma (seri uyarlama)	1	2	3	4	5
13. Rakiplere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	1	2	3	4	5
14. Rakipler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	1	2	3	4	5
15. Rakiplere göre daha fazla müşteri bağlılığı tesis etme ve geliştirme	1	2	3	4	5
16. İhracat ve/veya ithalat yoluyla uluslararası piyasalara girme	1	2	3	4	5
17. Doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme	1	2	3	4	5
18. Birleşme ve/veya satın alma yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5
19. Teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar (Joint Venture) yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5
20. Lisans anlaşmaları yoluyla uluslararasılaşma	1	2	3	4	5

### Ek 3. Kaynak Temelli Bakış Açısı Ölçeği

Lütfen, işletmenizi en iyi şekilde tanımladığımı düşündüğünüz, işletmenize özgü kaynaklara ilişkin aşağıdaki her bir ifadenin rekabet üstünlüğü anlayışınız üzerindeki etkisini belirtiniz. 1=Hiç Etkili Değil, 2=Etkili Değil, 3=Ne Etkili Ne Etkisiz, 4=Etkili, 5=Çok Etkili Lütfen <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz					
1. İşletmemizin, yatırımlarını rakiplerine göre özsermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması.	1	2	3	4	5
4. Sahip olduğumuz coğrafi konumun rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olması.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	1	2	3	4	5
6. İşletmemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin; yenilikçi, yeni ürünleri ile tanınması.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizin, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımızın bu işletmenin bir parçası olmakla gurur duymaları	1	2	3	4	5
12. İşletmemizin yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanması	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması.	1	2	3	4	5
14. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması.	1	2	3	4	5
15. Markamızın gücünün yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlaması.	1	2	3	4	5
16. Markamızın gücünün müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	1	2	3	4	5
17. Müşterilerin, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları.	1	2	3	4	5
18. Faaliyet gösterdiğimiz sektörde işletmemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması.	1	2	3	4	5
20. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması.	1	2	3	4	5



21. Markamızın yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynaması	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarımızın kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde bilginin değerli ve herkese açık olması.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi.	1	2	3	4	5
28. Çalışanlarımızın yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması.	1	2	3	4	5
29. Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri.	1	2	3	4	5
30. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması.	1	2	3	4	5
31. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparmasının zor olması.	1	2	3	4	5
32. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesinin zor olması.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlarımızın yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin kolay olması.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizin çalışanlarının yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması.	1	2	3	4	5
35. Nitelikli insan gücünün belirli işletmelerde toplanması yüzünden bu işletmelerin firmamıza karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları.	1	2	3	4	5
36. Rakip firmalardaki çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin bizim çalışanlarımızdan daha yüksek olması.	1	2	3	4	5

