

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLAÇ FİRMA YÖNETİCİLERİNİN
REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN
YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

Ali LEVENTELİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serap İNCAZ

ŞUBAT– 2021

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLAÇ FİRMA YÖNETİCİLERİNİN
REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN
YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

Ali LEVENTELİ

ORCID ID: 0000-0002-1794-6578

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 02/02/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. SERAP İNCAZ	Başarılı	
Prof. Dr. YILMAZ GÖBENEZ	Başarılı	
Dr. Öğretim Üyesi SERKAN AKGÜN	Başarılı	
Dr. Öğretim Üyesi SUZAN ERGÜN	Başarılı	
Dr. Öğretim Üyesi ERDOĞAN KOTİL	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ali LEVENTELİ

02.02.2021



ÖNSÖZ

Öğrencisi olmaktan onur duyduğum ve beni tecrübelerinden yararlandırıırken büyük hoşgörü ve sabır gösteren değerli hocam Sayın **Prof. Dr. Serap İNCAZ**'a,

Tez konumun belirlenmesi sürecinde gerekli ve önemli yönlendirmeleri yaparak büyük katkı sağlayan Sayın **Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ**'e

Çalışmam boyunca yakın ilgi ve desteğini gördüğüm Sayın **Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN**'e,

İstatistik hesaplamalar konusunda katkılarını esirgemeyen Sayın **Öğr. Gör. Bülent KILIÇ**'a,

Her zaman en büyük destekçim ve rehberim olan, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek aldığım kardeşim **Dr. Bahri ŞAHİN**'e,

Araştırmamın yoğun ve stresli temposunda daima yanımda olan, araştırmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen kardeşim **Dr. Öğr. Üyesi Yasemin LEVENTELİ**'ye

Beni her zaman doğru bildiğim şeyi yapmak konusunda cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan kardeşim **Yüksek Ziraat Mühendisi Kemal ÖTÜNÇ**'e,

Uzun ve yorucu doktora çalışmam boyunca bana olan inancını ve güvenini hiç kaybetmeyen, varlığıyla bana güç veren değerli arkadaşım **Öğr. Gör. Mariana ASTEFANOAIE**'ye,

Bu çalışmayla ilgili olarak hazırlanan anket formunun, tüm üye ilaç firma yöneticilerine ulaştırılması konusunda yardımlarını gördüğüm AİFD ve İEİS yöneticilerine,

içtenlikle teşekkür ederim.

Ali LEVENTELİ

02.02.2021

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM	6
1.1. Strateji Kavramı	6
1.2. Stratejik Düşünce	9
1.3. Stratejik Yönetim Kavramı	11
1.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımları	13
1.4.1. Mintzberg'in Stratejik Yönetim Yaklaşımı	13
1.4.2. Miles ve Snow'un Stratejik Yönetim Yaklaşımı	17
1.4.3. Konumlandırma ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar	19
1.4.3.1. Konumlandırma Yaklaşımı	19
1.4.3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar	21
1.5. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Dönemsel İncelemesi	22
1.6. Stratejik Yönetim Süreci	25
1.6.1. Çevresel Analiz (İç ve Dış Çevre)	27
1.6.2. Stratejinin Formülasyonu	29
1.6.3. Stratejinin Uygulanması	32
1.6.4. Değerlendirme ve Kontrol	34
1.6.4.1. Standartların Oluşturulması	35
1.6.4.2. Gerçek Performans Ölçümü	36
1.6.4.3. Standartlarla Gerçek Performansın Karşılaştırılması	36
1.6.4.4. Düzeltici Faaliyetlerin Yapılması	36

1.7. Stratejik Yönetimin Yararları -----	37
1.8. Stratejik Farkındalık -----	40
BÖLÜM 2: REKABET STRATEJİLERİ -----	43
2.1. Rekabet Kavramı -----	43
2.1.1. Endüstriyel Organizasyon Rekabet -----	44
2.1.2. Chamberlinyan Rekabet -----	45
2.1.3. Schumpeteryan Rekabet -----	46
2.2. Strateji-Başarı İlişkisi -----	47
2.3. Rekabet Avantajı-Başarı İlişkisi -----	49
2.4. Rekabeti Etkileyen 5 Güç Analizi (M. Porter) -----	51
2.4.1. Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit -----	53
2.4.2. Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti -----	54
2.4.3. Müşterilerin (Alıcıların) Pazarlık Gücü -----	55
2.4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü -----	55
2.4.5. İkame Ürünlerinin Yarattığı Tehdit -----	56
2.5. Değer Zinciri Analizi (M. Porter) -----	57
2.5.1. Temel Faaliyetler -----	61
2.5.1.1. İçer Yönelik Lojistik Faaliyetleri -----	62
2.5.1.2. Üretim Faaliyetleri -----	62
2.5.1.3. Dışer Yönelik Lojistik Faaliyetleri -----	62
2.5.1.4. Pazarlama ve Satış Faaliyetleri -----	63
2.5.1.5. Servis Faaliyetleri -----	63
2.5.2. Destek Faaliyetler -----	63
2.5.2.1. Altyapı Tedarik Faaliyetleri -----	63
2.5.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri -----	64
2.5.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri -----	64

2.5.2.4. Yönetmel Altyapı ile İlgili Faaliyetler	65
2.6. Temel Rekabet Stratejileri (M. Porter)	65
2.6.1. Maliyet Liderliğı Stratejisi	67
2.6.2. Farklılaştırma Stratejisi	70
2.6.3. Odaklanma Stratejileri	75
2.7. Porter'ın Stratejik Yönetime Katkıları	79
BÖLÜM 3: YÖNETSEL YETKİNLİK	83
3.1. Yetkinlik Kavramı	83
3.2. Yetkinlik Bileşenleri ve Yetkinlik Davranış İlişkisi	88
3.3. Yönetmel Yetkinlik	89
3.4. Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmel Yetkinlik	94
3.4.1. Strateji Oluşturma ile Yönetmel Yetkinlik İlişkisi	94
3.4.2. İlaç Sektöründe Yönetmel Yetkinlikler	98
3.5. Yönetici Geliştirme	99
BÖLÜM 4: İLAÇ FİRMA YÖNETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	102
4.1. İlaç ve İlaç Sektörü Kavramları	102
4.2. Türkiye İlaç Sektörünün Temel Dinamikleri	103
4.3. Araştırmanın Sınırları	107
4.4. Araştırmanın Yöntemi	108
4.4.1. Yöntem	108
4.4.2. Araştırma Soruları	108
4.4.3. Araştırmanın Amacı ve Modeli	109
4.4.4. Evren ve Örneklem	110
4.4.5. Veri Toplama Aracı	111
4.4.6. Veri Analizi	115

4.5. Hipotezler -----	116
4.6. Bulgular -----	118
4.6.1. Frekans Analizi -----	118
4.6.2. Güvenilirlik Analizi-----	120
4.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler -----	122
4.6.4. Hipotez Testleri -----	139
SONUÇ VE ÖNERİLER -----	147
KAYNAKÇA -----	155
EKLER -----	168
ÖZGEÇMİŞ -----	173

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Düşünme Biçimleri -----	10
Tablo 2: Mintzberg'in On Okul Sınıflandırması -----	16
Tablo 3: Porter'ın Genel Rekabet Stratejilerinin Gerekliklikleri -----	78
Tablo 4: 5'li Likert Ölçeğin Değer Aralıkları -----	114
Tablo 5: Yöneticilerin Yetkinliği -----	115
Tablo 6: Cinsiyet Dağılımı -----	118
Tablo 7: Yaş Dağılımı -----	118
Tablo 8: Eğitim Durumlarının Dağılımı -----	118
Tablo 9: Firmadaki Pozisyon Dağılımı -----	119
Tablo 10: Firma Ticari Unvanlarının Dağılımı -----	119
Tablo 11: Firmaların Sahiplik Yapılarının Dağılımı -----	119
Tablo 12: Firmaların Yaşlarının Dağılımı -----	120
Tablo 13: Firmaların İhracat Yapıp Yapmadığına İlişkin Dağılım -----	120
Tablo 14: RSAYY ile Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik ve Ortalama Değerleri -----	121
Tablo 15: Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği -----	123
Tablo 16: Olası Rakiplerin Yaratdığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği -----	125
Tablo 17: Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği -----	128
Tablo 18: Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği -----	130
Tablo 19: İkame Ürünlerin Yaratdığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği -----	133
Tablo 20: Temel Faaliyetler -----	135
Tablo 21: Destek Faaliyetler -----	137
Tablo 22: Cinsiyetlerine Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Puanları Rank Ortalamalarına Ait Mann-Whitney Testi Sonuçları -----	139
Tablo 23: Yaş Grubuna Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları -----	140

Tablo 24: Eğitimi Durumuna Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları -----	141
Tablo 25: Firmadaki Pozisyonlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları -----	142
Tablo 26: Firmalarının Ticaret Unvanına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları -----	143
Tablo 27: Firmaların Sahiplik Yapısına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları -----	144
Tablo 28: Firmalarının Yaşlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları-----	145
Tablo 29: Firmalarının İhracat Yapma Durumlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Puanları Rank Ortalamalarına Ait Mann-Whitney Testi Sonuçları-----	146

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejinin Dört Unsuru -----	8
Şekil 2: Stratejinin 5P'si ve Stratejik Planlama Mantığı-----	15
Şekil 3: Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Unsurları-----	27
Şekil 4: Stratejik Farkındalığın Boyutları-----	41
Şekil 5: Farklı İşletmelerde Başarının Belirleyicileri -----	48
Şekil 6: Porter'ın Beş Güç Modeli -----	53
Şekil 7: Değer Zinciri Analizi -----	61
Şekil 8: Temel Rekabet Stratejileri-----	66
Şekil 9: Maksimum Örtüşme veya Entegrasyon Alanı-----	85
Şekil 10: Buzdağı Yetkinlik Modeli -----	87

Tezin Başlığı: İlaç Firma Yöneticilerinin Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmel Yetkinliklerinin Analizi

Tezin Yazarı: Ali LEVENTELİ

Danışman: Prof. Dr. Serap İNCAZ

Kabul Tarihi: 02 Şubat 2021

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 167 (tez)

Anabilimdalı: İşletme Yönetimi

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

Türkiye ilaç sektörü, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğun yaşandığı, stratejik açıdan oldukça önemli bir sektör konumundadır. Buna rağmen Türkiye ilaç sektörü henüz dünya pazarında yeterli rekabet gücüne henüz ulaşamamıştır. Firma performansını arttırabilmek ve uzun dönemde bunu devam ettirebilmek, stratejik rekabet araçlarının kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı; ilaç firma yöneticilerinin, rekabet stratejilerinin oluşturulmasına temel teşkil eden faaliyetleri (beş güç analizi ve değer zinciri analizi) içeren Porter (1980) modelini firmalarında hangi yetkinlik düzeyinde uyguladıklarını ve söz konusu yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olan değişkenleri tespit etmektir.

Bu amaçla yürütülen araştırmada 453 ilaç firması yöneticiye ulaşılmıştır. Toplanan verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılmıştır. Verilere ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Rekabet stratejileri açısından yönetmel yetkinlik durumları incelendiğinde; ilaç firma yöneticilerin %54,1' inin yetkin olduğu ve %45,9' unun yetkin olmadığı görülmüştür. Yönetmel yetkinlik düzeylerinde "Cinsiyet", "Firmalarının İhracat Yapma Durumu", "Yaş", "Eğitim Durumu", "Firmadaki pozisyon", "Firma Ticaret Unvanı" ve "Firma Yaşı" değişkenlerinin etkili oldukları tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Anahtar Kelimeler: Yönetmel Yetkinlik, Rekabet Stratejileri, İşletme Yönetimi

Title of the Thesis: Analysis of Managerial Competencies of Pharmaceutical Company Managers in Terms of Competitive Strategies

Author: Ali LEVENTELİ

Supervisor: Prof. Dr. Serap İNCAZ

Date of acceptance: 02 February 2021

Number of pages: ix (pre-text) +167 (main body)

Department: Business Management

Subfield: Business Management

Turkey's pharmaceutical sector, where national and international competition is intense, it is quite an important sector in terms of strategic point of view. Despite of this reality, Turkey's pharmaceutical sector has not reached yet sufficiently competitive in the world market. Being able to increase the performance of the company and to maintain this in the long term has made it inevitable to use strategic competition tools. The aim of this study is; the Porter's (1984) model, which includes the activities (five forces analysis and value chain analysis) that forms the basis for the formation of competitive strategies, is applied by the pharmaceutical company managers at what level of competence in their companies.

For this purpose, a questionnaire was applied to 453 pharmaceutical company managers. IBM SPSS Statistics 20 program was used for the analysis of the collected data. Descriptive statistics for the data have been prepared. When managerial competence situations are analyzed in terms of competitive strategies; 54.1% of pharmaceutical company managers were found to be competent and 45.9% were not. It has been determined that the variables "Gender", "Exporting Status of Firms", "Age", "Education Status", "Position in the Firm", "Firm Trade Name" and "Firm Age" are effective in managerial competence levels ($p < 0.05$).

Key Words: Managerial Competencies, Competitive Strategies, Business Management

GİRİŞ

Sağlık endüstrisi içinde yer alan ilaç sektörü, kimya sanayinin bir alt grubu olarak kabul edilmektedir. İlaç sektörü, kendine has birtakım özellikleri olan gerek üretim hacmi ve gerekse ticari kapasitesiyle Türkiye ekonomisi için kritik öneme sahip endüstrilerdendir. İlaç sektörünün ürettiği ürünlerin sağlığın ve yaşam kalitesinin sürdürülebilirliğinde vazgeçilmez oluşu ve stratejik öneme sahip olmaları ilaç sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli nitelikleridir. Bu nitelikler ilaç sektörünü toplumların bugünü ve yarını için stratejik bir konuma taşımaktadır.

İlaç sektörü, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğun yaşandığı sürekli büyüyen bir sektördür. Bu sektörde tek bir firmanın üstün bir pozisyonu yoktur ve birbirinden farklı yapıda olan çok sayıdaki yerli ve yabancı üreticiler bir arada bulunmaktadır.

Sektördeki büyük firmalar teknoloji yatırımlarına önem veren, yenilikçi, yüksek katma değer yaratan firmalar olduğundan, Dünyada en çok AR-GE harcamasının ilaç sektöründe yapıldığı gözlemlenmektedir.

Türkiye’de ilaç sektöründe, son yıllarda hem tüketimde hem de üretimde büyük bir artış yaşanmıştır. Ülkemizdeki nüfus artış oranı ile genç nüfus oranının yüksekliği nedeniyle, önümüzdeki dönemde bu pazardaki büyümenin devam edeceği tahmin edilmektedir.

Bir ülkede ilaç sektörünün varlığı yaşamsal önem taşımaktadır. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2015 yılında hazırladığı “Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı”nda ilaç sektörünün önemi ile ilgili olarak şu ifadeler yer verilmiştir: “Halk sağlığının korunması ve sağlık hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulabilmesi güçlü bir ilaç sektörü ile mümkündür. Ekonomik kalkınma açısından çok önemli katkılar sağlaması yanında savaş, epidemik hastalıklar ve olası bir ambargo gibi faktörler karşısında ülkenin ilaç ihtiyacını karşılayacak üretim yapabilen bir ilaç sektörüne sahip olması gerekmektedir.” Ayrıca, ilaç endüstrisi, istihdam ve GSYİH’ya yaptığı katkılar açısından da büyük önem taşımaktadır.

İlaç sektörü ekonomik açıdan önemli olduğu kadar stratejik açıdan da oldukça önemlidir. Ne yazık ki Türkiye bu sektörde yeterli pay sahibi (1.08 trilyon dolar içinde 7 milyar

dolar) olamamıştır. T.C. Kalkınma Bakanlığına bağlı “İlaç Çalışma Grubu”nun 2014 yılında hazırladığı raporunda, Türkiye İlaç Sektörünün stratejik önemi şu ifadelerle vurgulanmıştır: “Türkiye’nin ilaç endüstrisi yatırımlarını çekmek için rekabet ettiği diğer ülkeler, 1990’lı yıllardan başlayarak ilaç endüstrisini öncelikli sektör olarak konumlandırmış ve hükümetleri öncülüğünde geliştirilen stratejik eylem planları çerçevesinde önemli yatırımları ülkelere çekerek net ihracatçı konumuna gelmişlerdir. Türkiye bu yatırımları çekmek için harekete geçtiği takdirde küresel ilaç endüstrisinde rekabetçi bir oyuncu olma iddiasını ortaya koyacaktır. İlaç endüstrisi, sanayi stratejisinin önemli bir parçası olmalıdır.”

Sayar (2013) “Türkiye İlaç Sektörüne Stratejik Yaklaşım” adlı makalesinde, Türkiye İlaç Sektörünün taşıdığı potansiyeller üzerinde durmuştur: “Türkiye’nin gelecek için belirlediği vizyon ve hedeflere ulaşabilmesi için öncelikle sağlıklı bir topluma ihtiyacı vardır. Bu nedenle toplumun sağlık hizmetlerine eşit bir şekilde erişebilmesi ve aynı kalitede hizmet görmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda, sağlık alanındaki hizmetlerin ayrılmaz bir parçası olan ilaç sektörünün topluma ve ekonomiye olan katkısı göz ardı edilemez. Günümüzde giderek yaşanan dünya nüfusu ve yaşam koşullarındaki değişim, ilaç sektörünün hızla büyümesine neden olmaktadır.”

Dünya standartlarında üretim kapasitesine sahip olmasına rağmen Türkiye İlaç Sektörü, dünya pazarında yeterli rekabet gücüne henüz ulaşamamıştır. Küresel rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, firmaların rekabet avantajı ve üstünlüğü kazandıracak stratejileri geliştirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan uzun dönemli amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi büyük bir öneme sahiptir.

Yücel ve Ahmetoğulları (2016: 114) çalışmalarında stratejik rekabet araçlarının firma performansı üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır: “Hızla değişen çevre koşulları nedeni ile belirsizliğin hâkim olduğu günümüz küresel rekabet ortamında, yeniliklere esneklikle cevap veren rekabetçi firmaların ayakta kalması mümkün olmaktadır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilir stratejik hamleler yapmasını gerekli kılmaktadır. Rekabet yoğunluğunun oldukça yüksek olduğu ilaç sektöründe de firma performansını arttırabilmek ve uzun dönemde bunu devam ettirebilmek, stratejik rekabet araçlarının

kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.” Bir taraftan çevresel belirsizliklerin arması diğer taraftan artan rekabet, stratejik araçların neler olduklarının ve nasıl kullanılması gerektiğlerinin ilaç firma yöneticilerince anlaşılmasını zorunlu hale getirmiştir.

İlaç firmalarının rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmek için stratejik bakış açısını ve stratejik yaklaşımları benimsemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda rekabet stratejilerinin yöneticiler tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve nihayetinde uygulanması büyük önem arz etmektedir. İlaç firma yöneticilerine, stratejik yönetim ile ilgili yetkinliklerinin, firmalarının hedeflerine ulaşabilmesinde yaşamsal bir öneme sahip olduğu gösterilmelidir. Bu gereklilikler çerçevesinde stratejik yönetim yaklaşımı, özellikle yaratıcı stratejik düşünceden kaynaklanan vizyonu gerçekleştirmek için oluşturulan bir yönetim eylemidir. Stratejik yönetim bu nedenle stratejik hedefleri stratejik eyleme dönüştürür. Tüm bu eylemler, hedefin gerçekleştirilmesi çevresinde düzenlenir veya öyle olmalıdır (White, 2004:56). Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerin temel amaçlarını da (varlığını sürdürmek, büyümek, kar etmek) içeren uzun dönemli planlardır. Dolayısıyla ilaç firma yöneticilerinin temel amaçlarına ulaşmalarını sağlayabilecek stratejik yönetim yaklaşımlarını biliyor ve uygulayabiliyor yetkinlikte olmaları ve bunu amaçlamaları bir zorunluluk olarak karşımızda durmaktadır. İlaç firma yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri ve bu alandaki yetkinliklerini artırma çabalarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle öncelikle ilaç firma yöneticilerinin, stratejik yönetim yetkinliklerinin (stratejik farkındalıklarının), rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri açısından analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir.

İlaç sektörünün, ülke ekonomisine sağlayabileceği potansiyel katkılar dikkate alındığında; firma yöneticilerinin günümüzde karşı karşıya oldukları sorunların çözümünde temel stratejik yönetim yaklaşımlarından yeterince yararlanmaları, büyük işletmeler olarak varlıklarını sürdüren ilaç firmalarının uzun vadeli hedeflerini başarabilmeleri, ancak stratejik yaklaşımları benimsemeleri durumunda mümkün olacaktır. Buradaki temel kritik nokta, ilaç firma yöneticilerinin stratejik kararlar alabilmeleri, başka bir deyişle ileriye dönük uzun dönemli planlar yapabilmeleri ile ilgilidir. İlaç firma yöneticilerinin stratejik uzun dönemli planlar yapabilmeleri ancak böyle bir bakış açısına sahip olduklarında mümkündür. Bu nedenle, ilaç firma

yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımları ile ilgili yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde stratejik yönetim yetkinliklerinin (stratejik farkındalıklarının) belirlenmesi ve bu alandaki ihtiyaçlarının giderilmesi büyük yararlar sağlayacaktır.

İlaç sektörü, genel toplumsal refaha olan büyük katkıları nedeniyle ülke ekonomilerinde stratejik bir önem teşkil etmektedir. İlaç firmalarının ekonomideki stratejik önemlerine rağmen, günümüzde karşı karşıya oldukları soruların çözümünde, temel stratejik yönetim yaklaşımlarından yeterince yararlanmadıkları gözlenmektedir. İlaç sektöründe yaşanan gelişmeler ve sağlanan ivmeye karşın, gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ilaç sektörünün ciddi birçok sorunla karşı karşıya olması, stratejik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve bu alanla ilgili yetkinliklerin artırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Stratejik sektörler arasında gösterilen ilaç sektörünün genel yapısı ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına, rekabet stratejilerinin çeşitli sektörlerde hangi düzeyde kullanıldığına yönelik çalışmaların varlığına, yönetsel yetkinliklerin kavramsal tartışmalarına, yetkinlik modellerinin oluşturulması ile ilgili birçok çalışmanın yapılmış olmasına karşılık sektörde yer alan firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde, stratejik yönetim yetkinliklerini ölçen çalışmalara rastlanılmamıştır. Sağladığı katkılar ve stratejik önemi ile ülkemizde yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların ve yöneticilerinin, rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin artırılması hem firmaların kendilerine hem de yukarıda belirtilen ülke ekonomisinin çeşitli parametrelerine olumlu katkılar sunacaktır.

Tüm bu nedenlerden dolayı, bu çalışmanın amacı, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin analiz edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında ilaç firma yöneticilerinin, rekabet stratejilerinin oluşturulmasına temel teşkil eden faaliyetleri (beş güç analizi ve değer zinciri analizi) içeren Porter modelini, firmalarında hangi düzeyde uyguladıkları ve bu modelde yer alan faaliyetlerde, yönetici olarak ne şekilde rol aldıkları tespit edilmeğe çalışılmıştır. Bu çalışma, firma yöneticilerine bir rekabet stratejisi önerme amacı taşımamaktadır. Buna karşılık bu

Çalışmada, ilaç firma yöneticilerinin, Porter (1980)'ın modelinde ortaya koyduğu rekabet stratejileri açısından, stratejik yönetim yetkinliklerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Başka bir ifadeyle bu çalışmada ilaç firma yöneticilerinin, Porter (1980)'ın endüstrideki rekabeti ölçen 5 g analizi ve değer zinciri analizi faaliyetlerini içeren modelinin, bu faaliyetlerle ilgili olarak ortaya koydukları tutumları/davranışları aracılığıyla yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeyleri üzerinde hangi değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki pozisyon, firmanın yaşı, firmanın ihracat yapıp yapmaması, firmanın sahiplik yapısı, firmanın ticari unvanı) etkili olup olmadığı incelenmiştir.



BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Strateji Kavramı

Stratejik yönetimi tanımlamadan önce, epistemolojik olarak strateji kavramını açıklamak gerekmektedir. Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Eren (2013: 1) bu kaynakların “Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, eski Yunanlı General Strategos’un adı” ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Stratejinin, bir firmanın gelecekteki yönü hakkında kararlar almak ve uygulamakla ilgili olduğu kabul edilmektedir.

Strateji konusu, askeri bağlamda ulusların asker ve silahları anahtar kaynak olarak kullanarak savaş kazanma planları ve taktikleri biçiminde ortaya çıkmıştır. Küresel ekonominin gelişmesiyle birlikte, bu kavramın 1960'larda “iş politikası” biçimine dönüştüğünü ve daha sonra günümüzde “strateji” olarak adlandırıldığını görmekteyiz.

Stratejik yönetim literatüründe stratejistlerin (araştırmacıların), stratejiyi farklı biçimde algıladıkları görülmektedir. Bazıları stratejiyi “iletişim” (plan) olarak, bazıları “niyet” olarak algılamakta bazıları stratejiyi “gerçekleşen” olarak algılamıştır. Stratejiler, farklı stratejik yaklaşımlar nedeniyle, farklı biçimde sınıflandırılmaktadır (Çubukçu, 2018: 245).

Strateji teriminin geniş bir kavram olduğu ve literatürde birçok farklı tanımının bulunduğu görülmektedir. Stratejiye, belirsizlik koşullarında bir veya daha fazla hedefe ulaşmak için üst düzey bir plan olarak da yaklaşılmaktadır.

Alfred Chandler’ın (1962: 13) deyimiyle strateji, “bir işletmenin temel/uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve buna uygun eylemlerin benimsenmesi” olarak görülmelidir. Strateji hem uzun vadeli amaçların belirlenmesini hem de bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemleri içermektedir. Dolayısıyla, strateji, aynı zamanda amaçlara ulaşmak için kaynakların nasıl konumlandırılması gerektiğini de açıklayan bir terimdir.

McGill Üniversitesi'nden Henry Mintzberg, stratejiyi planlama olarak gören bakış açısına karşı olarak, stratejiye “karar akışında bir model” olarak bakılması gerektiğini belirtmiştir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 57).

Porter (1980;1985) stratejiyi, “bir firmanın lehte bir pozisyon oluşturmak ve rakipleri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için firma kaynaklarını konumlandıran bir plandır” biçiminde tanımlamıştır. Stratejinin, firma açısından benzersiz ve değerli bir konum yaratılması gerektiğini vurgulamıştır (Porter, 1996: 10).

Kvint (2009: 63) ise stratejiyi, "sadık bir şekilde takip edildiğinde uzun vadeli başarı sağlayacak bir doktrin bulma, formüle etme ve geliştirme sistemi" olarak görmektedir.

Ülgen ve Mirze (2010: 33) stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak açıklamışlardır.

Hitt vd. (2009: 4) ise stratejiyi, “temel yetkinliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı sağlamak için tasarlanmış, bütünleşmiş ve koordine edilmiş bir dizi taahhüt ve eylem” biçiminde tanımlamışlardır.

De Wit ve Meyer (1998: 36) için strateji, bir kuruluşun amaçlarına ulaşmak için yaptığı tüm eylemleridir. En basit biçimiyle strateji, amaç ile eylemi birbirine bağlayan birleştirici bir fikir olarak kabul edilmektedir.

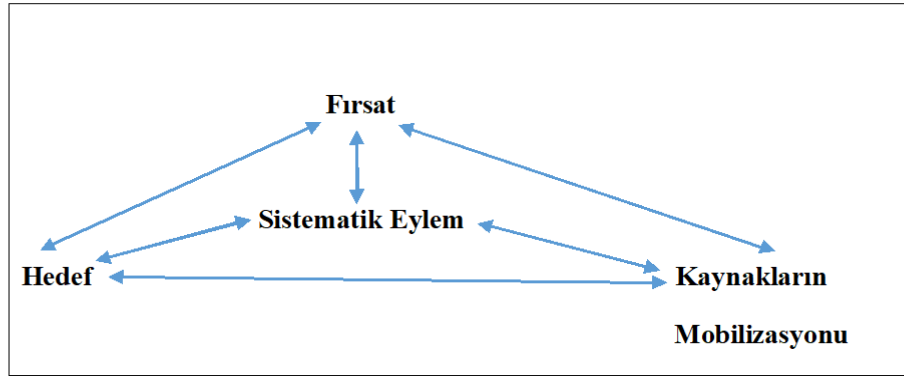
Krishna ve Rao (2003: 21) stratejinin, firmanın eylem rotasını belirlemek için bir çerçeve sunduğunu ve temelde firmanın rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Gamble vd. (2015: 44), bir firma stratejisinin; müşteriler için üstün değer yaratmaya yönelik bir yaklaşımı benimseyerek, müşterilere istenen değeri sunmak için yeteneklerin ve kaynakların nasıl kullanılacağını ve firmanın pazarda neden önemli olduğunu açıklayabilmesi gerektiğine inanmaktalar.

Porter (1996: 8), stratejinin üç kilit ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Strateji, benzersiz ve değerli bir konumun yaratılması, farklı bir faaliyet alanına yönelmek demektir.
- Strateji, rekabette trade-off yapmanızı, neleri yapamayacağınızı seçmenizi gerektirir. Bazı rekabetçi faaliyetler birbiriyle uyumsuz bu nedenle bir alanda kazanılan başarı ancak diğer alanlardan çekilme pahasına gerçekleşebilir.
- Strateji, firma faaliyetlerine “uymalıdır”. Firma faaliyetleri birbirleriyle etkileşim halinde olmalı ve birbirini desteklemelidir.

Stratejinin “belirli bir hedefe ulaşmak için var olan kaynakların mobilize edilmesini içeren sistematik eylemler dizisi” olduğunu da söylemek mümkündür. Birçok yazar için strateji, aynı zamanda algılanan fırsatı başarılı sonuçlara dönüştürme sürecidir. Bu durumda, belirli hedeflerin var olması ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların nasıl kullanılacağını içeren sistematik eylemlere ihtiyaç vardır (White, 2004: 6). Bu açıdan bakıldığında stratejinin bazı temel unsurlarının olduğu görülmektedir. Stratejinin temel unsurları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Stratejinin Dört Unsuru

Kaynak: Colin White, *Strategic Management*, Palgrave Mac Millan, New York, 2004, s.5.

Şekil 1’de gösterildiği gibi strateji, algılanan bir fırsatın, firma kaynaklarının harekete geçirilerek sistematik (organize edilmiş) eylemler yoluyla firma hedefleriyle birleştiren unsurlar taşımaktadır. Bu durumdan yola çıkarak stratejinin; algılanan fırsatı, amaçlı eylem yoluyla başarılı sonuçlara dönüştürme süreci olduğu söylenebilir.

Aslında tüm stratejilerin, firma için rekabet avantajı yaratmayı amaçladıkları söylenebilir.

Rekabet avantajı, bir firmanın, rakiplerinden daha belirgin ve daha etkin faaliyetler gerçekleştirme konusundaki benzersiz yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Rekabet avantajı, firmanın alıcıları için bir değer yaratırken katlandığı maliyetten daha yüksek bir değer elde ettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Porter (1985: 3) “değer”i, alıcıların ödemek istedikleri fiyat biçiminde tanımlamış ve bu değer, eşdeğer faydalar için rakiplerden daha düşük fiyat sunmaktan veya daha yüksek bir fiyata daha fazla benzersiz faydalar sağlamaktan kaynaklandığını savunmuştur. Maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki temel rekabet avantajı türü olduğunu belirtmiştir.

Bir firmanın, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından uygulanamayan bir değer yaratma stratejisi kullandığı ve bu yaratılan değer diğer firmalarca taklit edilemediği durumlarda, bir rekabet avantajına sahip olduğu söylenir. Rekabet avantajı, bir firmanın kendine özgü eşsiz yeteneği, bir firmanın kendisini rakiplerinden ayırt etmesini ve rekabet üstünlüğü yaratmasını (üstün kalite, tasarım becerileri, düşük maliyetli üretim, üstün dağıtım vb.) sağlar. “Yetenek” terimi, bir firmanın bir faaliyeti gerçekleştirirken kullandığı kaynakların kapasitesini ifade etmektedir (Barney, 1991: 204).

1.2. Stratejik Düşünce

Yönetim bilimi literatüründe stratejik düşünce, geniş bir şekilde strateji geliştirmenin temel bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Yeni stratejiler geliştirme öncesinde, sırasında veya sonrasında konuya yönelik zihinsel bir süreç olarak görülmektedir (Dionisio, 2017: 44).

Bonn (2005), stratejik düşüncenin, rasyonel bir yaklaşımı, yaratıcı ve farklı düşünce süreçleriyle birleştiren, stratejik problemleri çözmenin bir yolu olduğunu ifade etmektedir. Bu tür bir düşünce; üst düzey yöneticilerin son derece karmaşık, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda, stratejik eylemlerden ne anladıkları ve bunları nasıl çözmeye çalıştıklarına odaklanmaktadır.

Stratejik düşünce, devam eden ve iç içe geçmiş bir süreç içinde hareket etmekle yakından ilişkilidir. Mintzberg vd. (1998: 42) göre; “düşüncenin eylemden önce gelmesi ve ona rehberlik etmesi gereken zamanlar vardır ... Ancak bazı zamanlarda, özellikle çevrede beklenmedik büyük değişimler sırasında veya hemen sonrasında, düşünceyle eylemin

birlikteliği gerekir. Stratejik düşünme bu nedenle eyleme yöneliktir ve belirsizliğin nasıl çözüleceğini ve karmaşık bir dünyanın nasıl anlaşılacağını tanımlamakla ilgilidir”.

Strateji, eylemle ilgili olarak dikey (rasyonel) düşünme ve yanal (sezgisel) düşünme şeklinde iki farklı düşünme biçimini içermektedir (White, 2004: 7). Strateji, yakınsak yani tek çözümü olan problemlerle ve ıraksak yani bir dizi olası çözümü olan problemlerle ilgilenir. Stratejik düşünce, onu yaratan stratejistlerden, farklı problemlere uygulanan yaratıcılık/yanal düşünme ve yakınsak problemlere uygulanan rasyonelite/dikey düşünme biçimlerini aynı anda talep etmektedir (Tablo1). Bu, stratejinin bir vizyonu gerçekleştirmede hem sezgiden yararlanmayı hem de aklın kullanılmasını birleştirdiği anlamına gelmektedir.

Tablo 1
Stratejik Düşünme Biçimleri

Düşünme Yolları	Yaratıcılık, sezgi veya hayal gücünden yararlanma (yanal düşünme)	Akıldan yararlanma (dikey düşünme)
Sorunun Doğası	İraksak: Birçok çözüm	Yakınsak: Tek bir çözüm
İlgi Alanı	Vizyonun oluşturulması: Stratejik hedeflerin oluşturulması	Vizyonun gerçekleştirilmesi: Operasyonel etkinliğin sağlanması

Kaynak: Colin White, Strategic Management, Palgrave Mac Millan, New York, 2004, s.6.

Stratejik düşünme; yatay, dikey seviyeler ve unsurlar arasında anlama ve entegre etme becerisi hem de stratejileri bu seviyeler arasında dengeleme becerisi gerektirir. Stratejik düşünme, bir sistem perspektifinin temeli üzerine kuruludur. Stratejik bir düşünür, baştan sona değer yaratma sisteminin zihinsel bir modeline sahiptir ve içindeki bağımlılıkları anlar (Liedtka, 2000: 199).

Stratejik düşünme ile ilgili literatürde, stratejik düşüncenin; sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon gibi bir dizi temel unsurlar içerdiği ifade edilmektedir (Bonn, 2005: 341).

Sistem düşüncesi: Örgütsel yaşamın iç ve dış dinamiklerinin, özellikle de örgütlerin ve yönetimsel eylemlerin zaman içinde nasıl değiştiğinin ve bu tür değişikliklere yol açan süreçlerin kapsamlı bir şekilde yöneticilerce anlaşılmasını içerir. Bu, pazarlar, endüstriler

ve uluslar gibi büyük ve karmaşık sistemlerin anlaşılmasını ve bu sistemlerin dinamiklerinden ve karşılıklı bağımlılıklarından nasıl etkilendiklerinin ortaya çıkarılmasını içerir.

Yaratıcılık: Strateji, rekabet avantajı yaratmak için yeni çözümlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Stratejik düşünürler yeni yaklaşımlar aramalı ve iş yapmanın daha iyi yollarını düşünmelidirler. Başka bir deyişle yaratıcı olmalıdırlar. Çoğu araştırmacı, yaratıcı bir sürecin sonucuna veya yaratıcı eylemlere katılma sürecine odaklanan bir tanım benimsemiştir. Woodman vd. (1993: 293), yaratıcılığı “karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler için değerli, faydalı yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulması” olarak tanımlamıştır.

Vizyon: Birçok araştırmacı, bir yön duygusu oluşturmak ve kurum içindeki tüm faaliyetlere odaklanmak için, ortak inançların ve istenen geleceğin ifadesi olan vizyonunun önemini vurgulamıştır.

Vizyon; kuruluşun varoluş nedenini ve temel değerlerini belirten, tüm kurum üyelerine rehberlik ederek ve ilham vererek ortak bir kimlik etrafında birbirine bağlayan temel ve kalıcı ilkelerdir. Kurum genelinde paylaşılan bir vizyon, kuruma bağlılığı teşvik eder ve tüm kuruluşa nüfuz eden bir ortaklık duygusu yaratır. Kurum üyelerinin uzmanlıklarından ve yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmalarına olanak sağlar (Bonn, 2005: 342).

Bonn (2005: 346), stratejik düşünceyi daha iyi anlamamıza yardımcı olabilecek daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir. Bunun, stratejik yönetim araştırmalarında önemli bir eksiği gidereceğini ve stratejik karar vericilerin karar alma süreçlerinin daha gerçekçi bir resmini elde etmemizi sağlayacağını belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin kuruluşlarında, stratejik düşünceyi geliştirmeye yönelik stratejiler geliştirmelerine de yardımcı olacaktır.

1.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, yöneticilerin işletmeleri için daha iyi performans ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla uygun stratejilerin tanımlanması ile ilgilidir. Stratejik yönetim farklı araştırmacılarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Ülgen ve Mirze (2010: 25) stratejik yönetimi “işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde geleceği yaratmak için işletmenin tüm

işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi” olarak tanımlamışlardır.

David (2011: 22) stratejik yönetimi: “Bir firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi” olarak tanımlamıştır. Bu tanımın da ifade ettiği gibi stratejik yönetim, organizasyonel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans (muhasabe), üretim, AR-GE ve bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanmaktadır. İşletme yönetimi literatüründe stratejik yönetim ve stratejik planlama birbiri yerine kullanılmaktadır. Stratejik yönetim terimi, strateji planlaması, uygulaması ve değerlendirmesine atıfta bulunurken, stratejik planlama sadece strateji formülasyonuna atıfta bulunmaktadır. Stratejik yönetimin amacı gelecek için yeni fırsatlar yaratmak ve kullanmak iken stratejik (uzun dönemli) planlama ise, bugünün eğilimlerini gelecek için optimize etmeye çalışmayı vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim temel olarak etkili stratejileri formüle etmeyi ve uygulamayı amaçlamaktadır. Etkili stratejiler, elbette, organizasyon ve çevresi ile stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi arasında üstün bir uyum sağlayan stratejilerdir. Stratejiler zamanla çevresel değişikliklere uyacak şekilde değişmekle birlikte, firmalar rekabet avantajını korumak için temel yetkinliğe odaklanan, sinerji oluşturan ve müşteriler için değer yaratan stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Krishna ve Rao, 2003: 77). Swayne vd. (2006: 33) stratejik yönetimin “bir işletmenin temel uzun vadeli hedeflerini belirlenmesi ve eylem yollarının benimsenerek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi” ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Stratejik yönetim, bir şirketin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel kararlar ve eylemlerdir. Stratejik yönetim, bir firmanın güçlü ve zayıf yanları ışığında dış fırsatların ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini vurgular. Başlangıçta iş politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, stratejik planlama, çevresel analiz ve endüstri analizi gibi konuları içermektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 47).

Stratejik yönetim, bir stratejiyi gerçekleştirmek, özellikle de yaratıcı stratejik düşünceden kaynaklanan vizyonu gerçekleştirmek için yapılan bir yönetim eylemidir. İş alanındaki başarılı stratejistler sadece stratejik düşünmeyle değil, aynı zamanda stratejik yönetimin bir sonraki adımı olan eyleme geçişi sağlamayı da hedeflerler. Stratejik yönetim bu

nedenle, stratejik niyetin stratejik eyleme dönüştürülmesi anlamına da gelmektedir (White, 2004: 8).

Stratejik yönetim aynı zamanda, çalışanların iş hedeflerine ulaşma yeteneğini en üst düzeye çıkaracak şekilde yönetme sanatıdır. Stratejik yönetim ayrıca, bir yöneticinin aldığı ve işletmenin performansına etki eden kararlar ve eylemler demeti olarak da tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, bir firmayı var olduğu sektör içinde değerlendiren ve kontrol eden sürekli bir süreç olarak algılanmalıdır.

1.4. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik yönetim alanında, Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980) gibi araştırmacılar, firmaların seçtikleri stratejileri açıklamaya çalışan belli başlı araştırmacılar. Bu çalışmanın konusu olan Porter'ın rekabet stratejileri ayrı bir bölümde ayrıntılı biçimde inceleneceğinden burada kısaca değinilecektir.

1.4.1. Mintzberg'in Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Henry Mintzberg, stratejinin gerçekte ne olduğunu daha kapsamlı bir şekilde yansıtan bir strateji geliştirme modeli ortaya koymuştur. Bir firmanın **gerçekleştirdiği stratejinin, niyet edilen stratejilerin** fiilen uygulanmasından sonra ortaya çıkan (planlanmamış) stratejilerin bir ürünü olduğunu belirtmiştir. Mintzberg, niyet edilen strateji veya planlanan stratejiyi **kasıtlı strateji** olarak adlandırmıştır. Mintzberg'e göre, planlanan birçok strateji, çevrede öngörülemeyen değişiklikler nedeniyle uygulanmazlar veya gerçekleşemezler. Mintzberg, **ortaya çıkan stratejilerin**, öngörülemeyen koşullara verilen cevaplar olduklarını ifade etmiştir ve bu stratejilerin genellikle başarılı olduğunu ve planlanan/amaçlanan stratejilerden daha uygun olabileceğini savunmuştur (Mintzberg ve Waters, 1985:261). Bir firmanın gerçekleştirdiği strateji, planlanmış unsurlar ile ortaya çıkan planlanmamış unsurların bir kombinasyonu olma eğilimindedir (Gamble vd., 2015: 49).

Mintzberg (1987: 12), stratejik yönetimdeki teori ve uygulamaların, on farklı düşünce okulunu kapsayan üç ana perspektife (ya da akıma) uyduğunu öne sürmüştür. Üç ana akım şunlardır:

1. Kuralcı perspektif
2. Tanımlayıcı perspektif ve
3. Yapılandırma perspektifi

Her perspektifte (akımda) bir dizi düşünce okulu bulunmaktadır. Kuralcı akımda, stratejilerin nasıl formüle edilmesi gerektiğine odaklanılmaktadır. Bunun yerine, tanımlayıcı akım, stratejilerin nasıl yapıldığını göstermeye (veya açıklamaya) odaklanır. Son olarak, yapılandırma akımı ya da perspektifi önceki görüşlerin entegrasyonuna odaklanır ve bu nedenle stratejilerin nasıl oluştuğuna ve nasıl çalıştığını merkezine alır. Okullar arasındaki temel teorik fark, stratejinin ne olduğu ve ne için yararlı olduğu konusundaki farklı anlayışlarından kaynaklanmaktadır. Firmalar açısından stratejinin ne anlama geldiğini daha iyi anlamak için, yönetim pratiğinde ortaya çıkan birbiriyle ilişkili beş farklı stratejiye bakış açısını tanımak yararlı olacaktır (Mintzberg, 1978; 1987).

1. Plan olarak
2. Pattern (Eylem) olarak
3. Pozisyon olarak
4. Perspektif olarak
5. Ploy (Taktik) olarak

Bir plan olarak strateji; iyi tanımlanmış bir hedef ve zaman çizelgesine sahip bir rehber veya gelecekteki bir eylem yoludur. Bir eylem olarak strateji; zaman içinde tekrarlayan bir davranışın, geçmişten kazanılan, iş yapmanın belirli bir yolunun sonucudur. Buna karşılık, bir perspektif olarak strateji; işleri yapma şeklimizi temsil eder. Bir pozisyon olarak strateji; kendinizi konumlandıracağınız ve rekabet edeceğiniz en iyi yeri bulmaya çalışmayı ifade eder. Pratik açıdan bu, belirli bir endüstri veya firmanın kaynaklarını, üzerinde yoğunlaştığı rekabetçi alanda, finansal açıdan en umut verici ürün-pazar kombinasyonu olabilir. Son olarak, bir taktik olarak strateji; bir rakipten yararlanabileceğimiz veya bir rakibi yenebileceğimiz eylem veya manevradır.

Strateji...		Stratejik Planlama Mantığı		
Perspektif olarak	Stratejik Çıkış Noktaları			
	Vizyon	Misyon	Değerler	
				
Pozisyon olarak	Kurumsal Strateji			
	İş (rekabet) Stratejisi			
				
Plan olarak	Stratejik Amaçlar			
Taktik (Ploy) olarak	Hedefler			
	Stratejik Aksiyon Planları			
				
Eylem (Pattern) olarak	Planlanmış ve Gerçekleştirilen Aksiyonlar			
	Ortaya Çıkan Eylemler			

Şekil 2: Stratejinin 5P'si ve Stratejik Planlama Mantığı

Kaynak: Thomas Wunder, Essentials of Strategic Management Effective Formulation and Execution of Strategy, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016, s.7.

Şekil 2, stratejinin farklı bakış açılarını hiyerarşik bir sıra içinde sunmaktadır. Stratejik rehberler bir firmanın vizyonu, misyonu ve değerleri ile belirlenir. Bu stratejinin **perspektif** olarak görülmesini ifade eder. Stratejik amaçlara göre firma, endüstri ve pazar çekiciliği ve dinamiği ile kendi kaynakları ve yeteneklerine göre nerede ve nasıl rekabet etmek istediğine karar vermek zorundadır. Bu, kurumsal ve iş (rekabet) stratejilerini formüle etmenin özüdür ve stratejinin **konum** olarak bakış açısını yansıtır. Belirli strateji seçeneklerine karar verildikten ve strateji belirlendikten sonra stratejik hedeflerle rafine edilir ve stratejik eylem programlarının yanı sıra karşılık gelen bütçelere ve teşviklere dönüştürülür. Bu, stratejinin **plan** olarak görülmesiyle ilgilidir. Bu hedeflerden veya eylemlerden bazıları, rakipleri geride bırakmak veya rekabetçi tehditlerle mücadele etmek için belirli **taktikleri** içerebilir. Son olarak bir firmanın stratejik davranışı, açıklanan sürece göre planlanmış olabilir veya öğrenme, deneme ve yanılma yoluyla planlanmamış

olarak ortaya çıkabilir. Her durumda, tutarlı bir eylem ve karar akışıdır. Bu, **eylem** olarak stratejidir (Wunder, 2016: 8).

Mintzberg'in on strateji formülasyonu okuluna ait bakış açılarının her biri, yönetim ve iş dünyasında özel bir anlama sahiptir ve farklı bir strateji oluşturma sürecini temsil etmektedir.

Mintzberg tarafından önerilen on strateji formülasyonu okulu Tablo 2'de gösterilmiştir (Mintzberg ve Lampel, 1999: 22):

Tablo 2
Mintzberg'in On Okul Sınıflandırması

KURALCI PERSPEKTİF	Tasarım Okulu	Kavram/Düşünce oluşturma süreci
	Planlama Okulu	Biçimsel bir süreç
	Konumlandırma Okulu	Analitik bir süreç
TANIMLAYICI PERSPEKTİF	Girişimcilik Okulu	Bir vizyon yaratma süreci
	Bilişsel Okul	Zihinsel bir süreç
	Öğrenme Okulu	Ortaya çıkan bir süreç
	Güç Okulu	Bir müzakere süreci
	Kültür Okulu	Ortaklaşa bir süreç
	Çevre Okulu	Tepkisel bir süreç
YAPILANDIRMA PERSPEKTİFİ	Biçimleşme Okulu	Dönüşümsel bir süreç

Kaynak: H. Mintzberg ve J. Lampe, Reflecting on the Strategy Process, Sloan Management Review, 40, 21-30, 1999.

Mintzberg ve Lampel'in sunduğu bu on strateji formülasyon okulu aşağıda tanımlanmıştır (1999: 23):

Tasarım Okulu: Bu okul strateji formülasyonunu, firmanın iç koşullarını dış çevre koşullarıyla eşleştiren bir anlayış süreci olarak görür. Böylece firmanın stratejisi, mümkün olan en iyi uyumu temsil edecek şekilde tasarlanmalıdır.

Planlama Okulu: Bu okulda strateji formülasyonu, durumun analizinden çeşitli alternatif senaryoların geliştirilmesine ve araştırılmasına kadar kapsamlı bir dizi adımı izleyen formal bir süreç olarak görülmektedir.

Konumlandırma Okulu: Michael Porter'ın çalışmalarından çok fazla etkilenen bu yaklaşım kapsamında, analitik bir süreç olarak strateji oluşturma, firmanın içinde

bulunduğu sektörden yola çıkarak firmanın bu sektördeki rekabetçi konumunu nasıl geliştirebileceğini incelemektedir.

Girişimcilik Okulu: Bu yaklaşım, strateji oluşumunu, bir firmanın karizmatik kurucusu veya lideri zihninde gerçekleşen vizyoner bir süreç olarak görmektedir.

Bilişsel Okul: İnsan beyninin işleyiş bilimine (bilişsel psikoloji) dayanan bu yaklaşım, strateji oluşumunu zihinsel bir süreç olarak görür ve insanların bilgiyi nasıl elde ettiğini, nasıl algıladığını ve işlediğini analiz etmeye çalışmaktadır.

Öğrenme Okulu: Bu düşünce okulu, strateji oluşumunu, bir kurumun yönetiminin zaman içinde neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığına yakından dikkat ettiği ve bu 'öğrenilen dersleri' genel eylem planlarına dahil ettiği bir süreç olarak görmektedir.

Güç Okulu: Bu okul açısından stratejinin geliştirilmesi, firma içindeki güç sahipleri arasındaki veya firma ile paydaşları arasındaki bir müzakere süreci olduğu vurgulanmaktadır.

Kültür Okulu: Bu yaklaşım, strateji oluşumunu firma içindeki çeşitli grup ve departmanları içeren kolektif bir süreç olarak görür, bu nedenle geliştirilen strateji örgütün kurum kültürünün bir yansımasıdır.

Çevre Okulu: Bu yaklaşımda, strateji oluşumuna reaktif bir süreç olarak bakılır. Firma stratejisinin dış çevrenin getirdiği zorluklara bir cevap olduğu kabul edilir.

Biçimleşme Okulu: Bu son strateji formülasyonu okulunda, strateji oluşturma amacının, firmayı bir tür karar verme yapısından diğerine dönüştürmek olduğuna inanılmaktadır.

1.4.2. Miles ve Snow'un Stratejik Yönetim Yaklaşımı

1978 tarihli “Organizasyon Stratejisi, Yapısı ve Süreci” kitabında, Raymond E. Miles ve Charles C. Snow; farklı firma stratejilerinin, firmaların üç temel sorunu ele alma biçimlerinden (girişimcilik, mühendislik/operasyonel ve yönetimsel sorunlar) kaynaklandığını savunmuşlardır:

- Girişimcilik sorunlarının, bir firmanın pazar payını nasıl yönetmesi gerektiği ile ilgili olduğunu,
- Mühendislik sorunlarının, bir firmanın girişimcilik problemlerine karşı çözümlerini nasıl uygulaması gerektiğini,
- Yönetimsel sorunların ise, bir firmanın ilk iki soruna yönelik çözümleri yönetmek için kendini nasıl yapılandırması gerektiği ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Firmaların bu sorunlara farklı çözümler üretiyor olmalarına rağmen, Miles ve Snow (1978) birçok firmanın benzer çözümler geliştirmesini önermişlerdir.

Miles ve Snow (1978: 547), tipolojilerinde firma yönetiminin amaçlarına göre stratejileri sınıflandırırken, örgütlerin yapısı, süreçleri ve yönetim tarzı ile ilgili birçok öneri sunmuşlardır. Miles ve Snow (1978: 548), işletme (rekabet) stratejilerine yönelik bir tipoloji yaratmışlardır. Kurumsal düzeydeki stratejinin aksine, işletme stratejisi firmanın belirli bir sektörde nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Miles ve Snow (1978: 550), firmaların algılanan çevresel koşullarla iyi bir uyum sağlamak için nispeten istikrarlı stratejik davranış kalıpları geliştirmelerini önermişlerdir.

Miles ve Snow (1978: 551), işletme (rekabet) stratejilerine yönelik yarattıkları tipoloji dört stratejiyi içermektedir: Savunucular, araştırmacılar, analizciler ve tepkiciler. Bu stratejiler şu şekilde tanımlanmıştır:

1. Savunucular, dar ürün pazarına sahip firmalardır. Bu tür bir firmadaki üst düzey yöneticiler, firmalarının sınırlı faaliyet alanlarında son derece uzmandırlar, ancak yeni fırsatlar için yeni pazar arama eğilimi göstermezler. Bu dar odaklamanın bir sonucu olarak, bu firmaların nadiren teknoloji, yapı veya çalışma yöntemlerinde büyük değişiklikler yapmaları gerekir. Bunun yerine, öncelikle mevcut operasyonlarının verimliliğini artırmaya önem verirler.

2. Araştırmacılar, neredeyse sürekli olarak pazar fırsatları araştıran firmalardır ve ortaya çıkan çevresel değişikliklere verecekleri olası yanıtları düzenli olarak deneyimlerler. Bu nedenle, bu firmalar çoğu zaman rakiplerinin cevap vermesi gereken değişimin ve

belirsizliğin yaratıcıları durumundadırlar. Bununla birlikte, ürün ve pazar inovasyonu konusundaki güçlü endişeleri nedeniyle, bu firmaların verimliliği genellikle düşüktür.

3. Analizciler, biri nispeten istikrarlı diğeri değişen olmak üzere iki tür ürün pazarı alanında faaliyet gösteren firmalardır. İstikrarlı bölgelerinde, bu firmalar formel yapıların ve süreçlerin kullanımı yoluyla rutin ve verimli çalışırlar. Daha çalkantılı alanlarında ise, üst düzey yöneticiler yeni fikirler için rakipleri yakından izler ve en umut verici görünen fikirleri hızla benimseme yoluna giderler.

4. Tepkiciler, üst düzey yöneticilerin firma çevresinde meydana gelen değişiklikleri ve belirsizlikleri sık sık algıladıkları ancak etkili bir şekilde yanıt veremedikleri firmalardır. Bu tür firmaların tutarlı bir strateji-yapı ilişkisi olmadığı için, çevresel baskılarla yüzleşene kadar nadiren herhangi bir düzenleme yaparlar.

1.4.3. Konumlandırma ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar

Strateji ile ilgili yapılan birçok araştırmada, firmalar arasındaki performans farklılıklarının, strateji farklılıklarından kaynaklandığı bir gerekçe olarak sunulmaktadır. Örneğin, daha iyi performans gösteren bir firma, rekabetten korunan bir pazar konumunda olabilir (Porter, 1980) veya firmanın yenilik yapmasını, farklılaşmasını sağlayan benzersiz yeteneklere sahip olabilir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Bu alanda yapılan tartışmaların çoğu, firma tarafından yürütülen strateji tasarımında, içten dışa doğru mu yoksa dıştan içe doğru bir yaklaşımın esas alınacağı ile ilgilidir.

1.4.3.1. Konumlandırma Yaklaşımı

Konumlandırma stratejisi yaklaşımı, rekabet avantajının firmanın içinde bulunduğu çevreden, daha kesin bir ifadeyle rekabet ettiği sektörden kaynaklandığını savunmaktadır. Aslında, bir firma veya iş birimi için rekabetçi stratejinin amacı, firmanın sektördeki rekabet güçlerine (giriş, ikame tehditleri, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet) karşı kendisini en iyi şekilde savunabileceği veya lehine etkileyebileceği bir konum (pozisyon) bulmaktır (Krogh ve Roos, 1995: 61).

Dolayısıyla, konumlandırma stratejisi yaklaşımı, rekabet avantajı yaratabilmek için “dıştan içe” bir yaklaşım olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, etkili bir rekabet stratejisi,

sektördeki güçlere karşı güçlü bir konum (pozisyon) elde etmek için, firmayı saldırgan veya savunmacı bir eylemde bulunmaya zorladığını vurgulamaktadır. Bu durumda sektör koşulları, firmaların strateji seçiminde temel oyun belirleyici durumundadır (Krogh ve Roos, 1995: 66).

Bu yaklaşımın önemli bir varsayımı, tüm ilgili sektöre özgü kaynakların homojen bir şekilde dağıtıldığı ve mükemmel derecede hareketli olduklarıdır. Yani, rekabetin temeli firmadan değil sektörün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bir sektördeki üstün performans, çevresel kaynaklı rekabet avantajından kaynaklanmaktadır. Geleneksel sanayi ekonomisine dayanan bu yaklaşımın ikinci bir varsayımı hem talep hem de arz koşullarının bilinmesi ve sonuç olarak piyasa koşullarının nispeten istikrarlı olmasıdır. İstikrarlı bir talep ortamında, rekabetin mevcut ve potansiyel firmalar arasında olacağı öngörülmektedir. Ayrıca, piyasanın talep tarafının bilinmesi veya öngörülebilir olması nedeniyle, rekabet avantajının arz tarafından kaynaklanacağı varsayılmaktadır (Conner, 1991: 131).

Rumelt vd. (1991: 11) konumlandırma yaklaşımı savunucularının varsayımları ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır: “Bu ön kabule göre tüm firmalar hemen hemen aynı kaynaklara sahiptir ve bazı firmaların rakiplerinde olmayan kaynaklara sahip olma girişimleri, pazar mekanizması tarafından hemen engellenmektedir. Dolayısıyla konumlandırma yaklaşımı savunucuları, sahip olunan kaynakların, işletmeye rekabet avantajı sağlamayacağını savunmaktadır.”

Sonuç olarak, en yüksek ekonomik performansı sağlayan rekabet avantajının seçilmesi, Porter (1985) ve çevresel analiz paradigması içindeki diğer teorisyenler tarafından derinlemesine tartışıldığı gibi, sektör yapısının (tedarikçilerin, alıcıların, yeni girişlerin ve ikame edicilerin yarattığı tehditlerin) yoğun bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Ghemawat (1986: 27), yaptığı çalışmalar sonucunda, bir rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin; avantajın kaynağı, endüstri ve rekabet derecesi ile belirlendiğini bulmuştur. Dolayısıyla, rekabetçi bir strateji formüle etmenin özü, bir firmayı, SWOT analizinin bir parçası olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi çalışmalarında olduğu gibi çevresiyle ilişkilendirmektir. Bu yaklaşımın ana fikri Porter (1985) tarafından şöyle ifade edilmiştir: “Çevreyi yüceltin, firmanın içini değil”.

1.4.3.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşımlar

Kaynak tabanlı yaklaşım, bir firmanın rekabet avantajının kendine özgü kaynaklarına ve yeteneklerine dayandığını öne süren “içten dışa” bir görüş açısına dayanmaktadır. Kaynak tabanlı yaklaşım açısından firma, bir kaynak portföyü olarak görülmektedir. Bir firmanın rekabet avantajı yaratmak için yapabilecekleri, sadece çevre (sektör) fırsatlarının değil aynı zamanda firmanın kendi kaynaklarının da bir fonksiyonudur (Scott, 1991: 153).

Kaynak tabanlı yaklaşım, ekonomik faaliyetlerdeki temel neoklasik varsayımlara (tüm tarafların mükemmel ve eksiksiz bilgiye sahip olduğu ve kaynakların tamamen mobil ve bölünebilir olduğu ve bu nedenle firmalar arasında serbestçe dolaştığı) karşı çıkmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajı yaratmanın temeli olarak firmanın iç kaynaklarına odaklanmaktadır (Wernerfelt, 1984: 173). Bu perspektifin özü Rumelt (2011: 84) tarafından şu şekilde formüle edilmiştir: “... bir firmanın rekabetçi konumu, bir dizi benzersiz kaynak ve ilişkiyle tanımlanır”.

Bir sektördeki tüm firmaların homojen olduğu varsayımı, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma kavramıyla da çelişmektedir. Giriş engelleri yalnızca, rakip firmalar kaynak açısından heterojen olduğunda ortaya çıkar. Bu tür engeller, ancak rakip firmaların kaynakları heterojen ve kusurlu bir şekilde hareket edebiliyorsa, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları haline gelirler (Krogh ve Roos, 1995: 78).

Bir firma açısından benzersiz yetenekler veya taklit edilmesi zor olan girdiler belirli kaynak türleridir. Literatürde bu tür kaynaklar çeşitli isimler altında tartışılmaktadır. Örneğin; “ayrıt edici yetkinlikler”, “temel yetkinlikler”, “temel yetenekler”, “beceri ve yetenek birikimi”, “gömülü bilgi”, “eşsiz iş deneyimi kombinasyonları”, “şirket kültürü” ve “eşsiz yönetim yeteneği” bunlar arasında sayılabilir (Prahalad ve Hamel, 1990: 82). Kaynak tabanlı yaklaşım, bu tür firmalara özgü kaynaklardan ve / veya yeteneklerden faydalanmaya ve yenilerini edinme ve geliştirme stratejilerine odaklanmaktadır.

Kaynak tabanlı yaklaşımda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için, firma kaynaklarının dört özelliğe sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Barney, 1991: 205). Bu özellikler;

- değerli,

- stratejik olarak **ikame edilemez**,
- **taklit edilemez** ve
- rakipler arasında **nadir** olmaları gerekir.

Bu özellikler, firma için kaynakların stratejik değerine işaret etmektedir. Bu nedenle, kaynak tabanlı yaklaşım kaçınılmaz olarak; satın alınamayan, somut olmayan, firmaya özgü ve saklı kaynak türlerine odaklanmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990: 91).

Wernerfelt (1984: 181), firma kaynağıyla ilgili olarak şunları belirtmiştir: “Kaynak ile, bir firmanın güçlü veya zayıf olduğu düşünülebilecek herhangi bir şey kastedilmektedir. Bu kaynaklar, maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanabilir. Firma için bir kaynak teşkil edebilecek varlıklar şunlardır; marka tanınırlığı, firma içi teknoloji kullanımı, kalifiye personel istihdamı, ticari temaslar, verimli prosedürler, sermaye, vb.”.

Sonuç olarak Wernerfelt (1984: 182), konumlandırma ve kaynak tabanlı yaklaşımları “demir paranın iki yüzü” olarak nitelendirmiş, biri olmadan diğerrinin de var olamayacağını belirtmiştir.

1.5. Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Dönemsel İncelemesi

Barca (2009), üç farklı dönemde incelediği stratejik yönetim yaklaşımlarının birbiriyle çelişen değil birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu belirtmiştir. Barca (2009: 34-52)’nın belirttiği bu ana dönemler şunlardır:

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980):

“Stratejik planlama, 1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında klasik olarak görülebilecek ilk düşünce akımıdır. Bu düşünce akımının en belirgin özelliği ve katkısı strateji geliştirmeye planlı bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri sürmesi ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiği yönünde önemli açılımlar sunması oldu.”

Chandler'ın (1962) “Strateji ve Yapı” adlı çalışması, strateji kavramını pazarlama, finans vb. alanlardan ayrı bir iş fonksiyonu olarak konumlandırdı. Strateji, bir firmanın uzun vadeli hedeflerine ve iş planlarına karar vermekten oluşuyordu. Bu uzun vadeli hedefleri

gerçekleştirmek için gerekli kaynakların tahsisini içeriyordu. 1960'larda Igor Ansoff bu alana önemli katkılarda bulundu. “Kurumsal Strateji” kitabında, stratejinin ürün/pazar kapsamı, rekabet avantajı ve sinerji ile belirlenen kararlar vermek için bir kural olarak tanımlandığını savundu. Bu strateji kavramları ve bileşenleri, Chandler (1962) tarafından önerilen fikirlerle birlikte günümüzde hala birçok yönetici tarafından uygulanmaktadır (Mele ve Guillen, 2006: 71).

Kenneth Andrews, stratejinin dört temel unsurunu; pazar fırsatı, kurumsal yetkinlik ve kaynaklar, kişisel değerler ve hissedarlar dışındaki toplum kesimlerine karşı yükümlülükleri kabul etmek şeklinde tanımlamıştır. Sonuç olarak Kenneth Andrews açısından, bir strateji tasarlanırken, neler yapılabileceği (fırsatlar), ne ile yapılabileceği (kaynaklar), ne yapmaya değer gördüğü (hedefler) ve ne yapılması gerektiği (sorumluluklar) tanımlanmalıdır (Mele ve Guillen, 2006: 74).

Stratejik yönetim düşüncesinin öncüleri, stratejiyi bilimsel olmaktan daha çok tepe yönetimin karşı karşıya olduğu yönetsel sorunları çözmeye yardımcı olacak bir şekilde ele almışlardır.

Ritson (2011: 121), planlama döneminin temel karakteristik özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Geçmiş eğilimlere, tahminlere ve istikrarlı yapılara dayalı çok bürokratik rasyonel bir tarz kullanır.
- Organizasyon stratejisi ve çevresi arasında bir “uyum” elde etmeye çalışır.
- Esnekliği olmayan planlar oluşturulur.

Stratejik planlama anlayışına sahip araştırmacılar, bir firmanın sektördeki konumunu finansal modelleme yöntemleri ve araçları kullanarak oluşturmuşlardır. Ansoff'un Matrisi, Boston Consulting Group (BCG) tarafından yapılan BCG Portföy Yönetim Matrisi, bu araştırmacılar tarafından benimsenen rasyonel araçlara örnek olarak verilebilir. PEST Analizi, SWOT Analizi gibi analitik araçlar, bir firmanın içinde faaliyet gösterdiği makro çevreyi analiz etmek için çok önemli araçlar olarak kabul edildi.

2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990):

Bu dönemde, Michael Porter'ın "Rekabet Stratejisi" (1980) ve "Rekabet Avantajı" (1985) kitaplarında savunduğu fikirleri, analistlere, danışmanlara ve yöneticilere önemli bir rehberlik sağlamıştır. Birçok araştırmacı, bu kitapların stratejinin akademik bir disiplin olarak meşrulaştırılmasına yol açtığını savunmaktadır. Özellikle, "beş güç sektör analizi" ve kitaplarda açıklanan "genel stratejiler", stratejik düşünceye yapılan en büyük katkılar olarak kabul edilmektedir (Barney, 2002: 55).

Porter'ın modeline göre firma performansı, beş temel güce bağlı olan sektör yapısı çekiciliği ile belirlenmektedir; giriş tehdidi, rakipler arasındaki rekabet yoğunluğu, ikame ürünlerden gelen baskı, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü. Bu nedenle, potansiyel kâr doğrudan bu güçlerin birleşik gücü ile ilgilidir. Model, firmalara üstün getiri elde etmeleri için üç ana jenerik stratejiyi (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) önermektedir.

Porter (1980;1985) stratejiyi "bir plandan daha çok işletmenin rakiplerine karşı nasıl rekabet etmesi gerektiğine ilişkin geniş bir perspektif" olarak tanımladı. Böylece stratejiyi "plan kavramıyla özdeşleştiren önceki stratejik anlayışın tersine, merkeze rekabet kavramını alarak stratejiyi rekabet stratejisi olarak yeni bir anlayış ile ortaya koydu" (Barca, 2009: 40).

Ritson (2011: 134), rekabet stratejisi anlayışı döneminin temel karakteristik özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Strateji oluştururken odak noktası, akılcı, analitik bir yaklaşımı benimsemektir.
- Örgütü ve ürünlerini uygun bir pazara veya çevreye yerleştirme girişimleridir.
- Ağırlıklı olarak performans ölçümü ve karar verme araçlarına dayanmaktadır.

3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze):

Günümüze kadar uzanan üçüncü dönemde ise strateji, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılacak kaynak ve kabiliyetlerin (temel yetkinlikler) belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlandı.

1990'lı yıllara özgü teknolojik süreksizlikler ve belirsizlikler, bir firmanın faaliyet gösterdiği çevrenin analizi ötesinde, farklı ürün veya farklı üretim yollarının yaratılmasını zorunlu kıldı. Stratejiye yönelik önceki yaklaşımlar büyük ölçüde örgütsel kaynakların stratejik yönetim üzerindeki etkisini göz ardı etmesine rağmen, bu dönemde firmaların kaynakları ve yetenekleri başarılarını açıklamak için anahtar unsur gibi görünüyordu. Bu bağlamda yeni bir bakış açısı olan, kaynak tabanlı yaklaşım ortaya çıkmıştır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Bu yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynağının firmanın değerli kaynaklarının ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve kullanımında bulunduğunu öne sürmüştür. Bu durumda firma kaynakları, rakiplerince taklit etmek için değerli, nadir ve maliyetli ise, o zaman sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir. Bir sektörün çekiciliğini, bir firmanın o sektöre getirdiği kaynaklardan bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir (Barney, 1991: 211).

Bu dönemde stratejinin üzerine inşa edilmesi gereken temeller olarak (içsel) temel yetkinlikler önerilmeye başlandı. Bu açıdan bakıldığında, “stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken, firmayı rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinlikleri olmalıdır. Temel yetkinlik, bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında, onlardan daha iyi yaptığı, müşteriler tarafından takdir edilen, taklit edilmesi uzun zaman alan ve önemli kaynak tahsisleri gerektiren becerileridir” (Barca, 2009: 44).

Temel yetkinlikler düşüncesini ortaya atanlar, bunun yüzeysel bir bakış açısı değişimi değil, sonuçları göz önüne alındığında derin bir anlayış farkına götüreceğini ileri sürmektedirler. Firma, rekabet stratejileri anlayışının odağında yer alan pazar pozisyonunu (konumunu), ancak firmaya özgü kaynak ve kabiliyetler üzerine inşa edilebilecektir.

1.6. Stratejik Yönetim Süreci

Son yıllarda firma yöneticilerinin stratejik yönetimin önemini fark etmiş olmalarına rağmen stratejik yönetim süreçlerinin uygulanmasında birçok sorunun yaşanmakta olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim süreci, mevcut ve potansiyel rakiplerin hepsiyle rekabet edebilmek için hedeflerin ve stratejilerin belirlenip uygulanmasını içermektedir. Daha sonra bu stratejilerin başarılı olup olmadığını veya değiştirilmesi gerekip

gerekmediğini belirlemek için düzenli olarak yeniden kontrol edilmesini gerekli kılmaktadır.

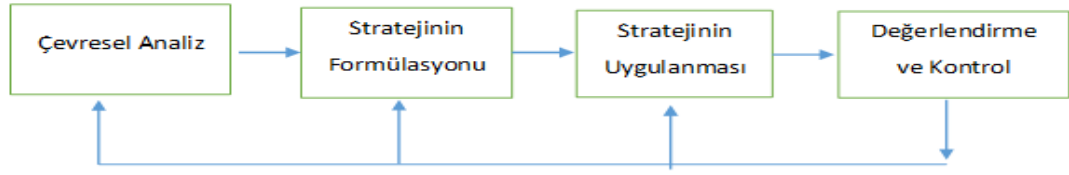
Stratejik yönetim süreci, bir firmanın stratejik rekabet edebilirliğe ulaşması ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için gereken tüm taahhütler, kararlar ve eylemlerdir. Dikkatlice bütünleşmiş strateji oluşturma ve uygulama faaliyetleri bağlamında gerçekleşen etkili stratejik yönetim eylemleri, firmanın hedeflerine ulaşmasına yol açmaktadır. Bir firmanın sahip olduğu yetenekler ile çevredeki fırsatların koordine edildiği dinamik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim süreci sonunda firma, rekabet edebilirliğe ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik adımlar atabilmeyi hedeflemektedir (Hitt vd., 2009: 6).

Bir firma değer yaratma stratejisini başarıyla formüle ettiği ve uyguladığı zaman stratejik rekabet gücü elde edebilmektedir. Bir firma, diğer firmaların kopyalayamayacakları veya taklit edemeyecekleri bir strateji uygularsa sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir. Firma, stratejik rekabet edebilirliği yakalayarak ve rekabet avantajını başarıyla kullanarak, bir yatırımcının benzer bir risk oranı (belirli bir yatırımdan elde edilebilecek ekonomik kazançlar veya kayıplarla ilgili belirsizlik) ile diğer yatırımlardan kazanmayı beklediğinden daha yüksek bir getiri elde etmeyi başarabilir (Krishna ve Rao, 2003: 131).

Stratejik yönetim süreci, firmanın stratejisini tanımlamak anlamına gelmektedir. Ayrıca, yöneticilerin firmaları için daha iyi performans elde etmelerini sağlayacak bir dizi strateji seçtiği süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim süreci üzerine yapılan ampirik çalışmaların aşağıda belirtilen dört temel unsurdan oluşan bir modeli destekledikleri görülmektedir (Wiltbank vd., 2006; Alkhafaji, 2003: 7).

Stratejik yönetim süreci Şekil 3’de gösterildiği gibi; çevresel analiz, stratejinin formülasyonu, stratejinin uygulanması, değerlendirme ve kontrol temel unsurlarından oluşmaktadır.



Şekil 3: Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Unsurları

Kaynak: T.L. Wheelen ve J. D. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, 13th ed. 2012, s 15.

1.6.1. Çevresel Analiz (İç ve Dış Çevre)

Yöneticiler firmanın dış çevresini ve iç koşullarını inceleyerek, bu analizlerden türetilen objektif kriterler kümesini kullanarak stratejiye karar verirler. Yöneticilerin stratejik kararlar üzerindeki etkilerini vurgulayarak bu rasyonel model üzerine inşa edilen bir strateji oluşturma modeli, stratejik seçim olarak adlandırılmaktadır (Hitt ve Tyler, 1991: 345).

Etkili strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme yapabilmek için iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen stratejik girdilere ihtiyaç vardır. Çevresel analiz, firma yöneticilerine dış ve iç çevreden gelen bilgilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Çevresel analizin amacı, stratejik faktörleri (firmanın geleceğini belirleyecek dış ve iç unsurları) tanımlamaktır. Çevresel analiz yapmanın en basit yolu SWOT analizidir. SWOT, bir firma için belirli stratejik faktörler olan Güçlü Yönleri, Zayıf Yönleri, Fırsatları ve Tehditleri tanımlamak için kullanılan bir kısaltmadır. Dış çevre, genellikle firma yönetiminin kontrolü dahilinde olmayan, firmanın dışında olan değişkenlerden (Fırsatlar ve Tehditler) oluşur. Bu değişkenler firmanın içinde bulunduğu çevre tarafından oluşturulmaktadır (Akhter, 2015: 78).

Firmanın bu süreçteki ilk adımı, temel yetkinliklerini, zayıf yönlerini ve karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek için iç ve dış çevresini analiz etmektir.

Koçyiğit (2018) çevresel analizle ilgili olarak “Bir firmanın, strateji oluşturup uygulamadan önce yapması gereken ilk şey firma çevresini gözlemlemek, sinyalleri değerlendirmek ve dış çevreden edinilen bilginin örgüt içinde anahtar roldeki kişilerle paylaşılmasını sağlamaktır. Bunun için de örgüt çevresini ve bu çevreyi oluşturan unsurları tanımlamak gerekmektedir” uyarısını yapmaktadır. Yöneticiler çalışmalarına bu

amaçla bilgi toplamak ve bilgileri belirli bir yöntem dâhilinde değerlemekle başlarlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 32). Çevre ile ilgili veri ve bilgi toplandıktan sonra ise analiz sürecine geçilir.

Firmanın başarısını etkileyecek faktörleri belirlemek için çevre analiz edilmelidir. Çevresel analiz, stratejik amaçlarla bilgi toplama ve bu bilgilerin analiz edilme sürecini ifade ettiği gibi, bir örgütü etkileyen iç ve dış faktörlerin analiz faaliyetleri olarak da tanımlanabilir. Çevresel analiz, bir firmanın iç ve dış çevresi içindeki durumlar, eğilimler ve ilişkilerin belirlenmesi anlamına gelir (Wheelen ve Hunger, 2012: 93).

İç Çevre Analizi: Firma içi analiz, çevre analizinin ilk adımıdır. Firma analizi, çalışanlar arası etkileşimi, çalışanlarla yönetim arasındaki etkileşimi, yöneticiler arasındaki etkileşimi, hissedarlarla yönetim arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik faaliyetleri de içermektedir. Firma iç çevre analizi, bir firmanın **güçlü ve zayıf yönlerini** ortaya çıkarmayı hedefler (Akhter, 2015: 98).

Çevresel fırsatlardan yararlanabilmek için bir firmanın iç kaynakları ve yetenekleri olmalıdır. Sistematik bir iç değerlendirme, bir firmanın güçlü ve zayıf yönleri açısından nerede durduğunu bulmasına yardımcı olur. Stratejistlerin temel bir görevi, içsel analizi gerçekleştirirken, dış çevrenin koşullarını firmanın güçlü ve zayıf yönleriyle eşleştirmektir (Nedelea ve Paun, 2009: 96).

Dış Çevre Analizi: Firmanın dış çevresi zorlu ve karmaşıktır. Günümüzde iş dünyası daha rekabetçi hale gelmekte ve dış çevrede hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu dinamik çevrede yer alan rakiplerin hareketlerini ve eylemlerini tanımlamak çok önemli hale gelmiştir. Çevresel faktörler sonsuzdur, bu nedenle firmalar çevresel değişiklikleri kabul edip uyarlamak için hızlı ve uyanık olmalıdır. Firmaların ayrıca, dış çevreye göre temel yetkinliklerini ve iş yapma biçimlerini sürekli güncellemeleri gerekir (Barney,1995: 146).

İş/ sektör analizi yakın çevre analizini, makro çevre analizi ise uzak çevre analizini ifade etmektedir. İş/ sektör analizi, belirli bir firmanın rekabetçi konumunu ve temel rakipleri de dâhil olmak üzere, sektörün rekabetçi yapısının değerlendirilmesini gerektirir. Bu analizde ayrıca, sektörün doğası, yaşam döngüsü ve dinamiklerinin değerlendirilmesi

amaçlanır. Bunun yanında, küreselleşmenin sektörde var olan rekabet üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de açıklar (Slevin ve Covin, 2010: 194).

Ulusal çevrenin analiz edilmesi, ulusal çerçevenin küreselleşmiş ortamda rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olup olmadığının değerlendirilmesini gerektirir. Makro çevrenin analizi ise, firmayı etkileyebilecek makro-ekonomik, sosyal, yasal, teknolojik ve uluslararası faktörleri araştırmayı içerir.

Dış çevre analizi, ortamda var olan **tehditleri ve fırsatları** tanımlamalıdır. Dış çevrenin performans üzerindeki etkisi nedeniyle, firma bu ortamda mevcut fırsatları ve tehditleri tanımlamak için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Dış çevrenin üç önemli unsuru vardır (Krishna ve Rao, 2003: 187):

- Genel çevre (ekonomideki diğer endüstriler),
- İş/sektör ortamı (bir firmayı etkileyen rekabetçi eylemler, endüstrinin kar potansiyeli) ve
- Rekabet durumu (sektördeki rakiplerin gelecekteki hedefleri, mevcut stratejileri ve yetenekleri).

1.6.2. Stratejinin Formülasyonu

Stratejinin formülasyonu, firmanın güçlü ve zayıf yanları (SWOT) ışığında, çevresel fırsatların ve tehditlerin etkili yönetimi için uzun vadeli planların geliştirilmesidir. Stratejilerin formülasyonu süreci kurumsal misyonun tanımlanmasını, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesini, stratejilerin geliştirilmesini ve politika rehberlerinin belirlenmesini içerir.

Bir firmanın **misyonu**, firmanın varlığının amacını veya nedenini açıklamaktadır. İyi düşünülmüş bir misyon beyanı, bir firmayı sektördeki diğer firmalardan ayıran ve sunulan ürünler (hizmetler dahil) ve içinde bulunduğu pazarlar açısından, firmanın faaliyetlerinin kapsamını veya alanını tanımlayan temel, benzersiz amacını belirtmektedir. Araştırmalar, hizmet sunumu yapılan müşterileri ve kullanılan teknolojileri açık bir şekilde tanımlayan misyon beyanları olan firmaların, bu açıklamaları olmayan firmalardan önemli ölçüde daha yüksek bir büyüme gösterdiğini ortaya koymaktadır (Sidhu, 2004: 41). Bir misyon

bildirimi, firmanın nasıl iş yaptığı ve çalışanlarına nasıl davrandığı ile ilgili değerleri ve felsefesini de içerebilmektedir.

Bir misyon ifadesi, bir organizasyonun ne olduğunu ve neden var olduğunu belirtir (Akhter, 2015: 117). Bir misyon ifadesinin asıl değeri, bir firmanın nihai hedeflerini belirlemesinde yatmaktadır. Misyon tüm çalışanlar ve gelecek nesiller arasında paylaşılan beklentiler, değerler sunar. Misyon bir firma yönetimi için, firmaya yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve firmayı benzerlerinden ayıran ortak görev ve değerleri ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 175). Ayrıca, firmanın iç hedefleri (hayatta kalma, büyüme, kârlılık) ile dış hedefleri (etik, kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk) arasında uyumu sağlayan eylemlere olan bağlılığını gösterir. Misyon beyanı, çalışanlarda firma beklentilerinin paylaşılması duygusunu teşvik ederken firmanın faaliyet gösterdiği sektördeki paydaşlarına açık bir fikir iletmektedir (Campbell ve Yeung, 1991: 145).

Firma, geleceğe ilişkin olarak ne olmak istediğini ise stratejik **vizyonunda** ifade etmektedir (Collins ve Porras, 1996:106).

Bir firmanın stratejisi, hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini belirten kapsamlı bir ana plan oluşturmaktadır. Bu, rekabet avantajını en üst düzeye çıkaran ve rekabet dezavantajını en aza indiren bir plandır. **Hedefler** planlanan faaliyetin nihai sonuçlarıdır. Eylem fiilleri olarak belirtilen ve neyin ne zaman gerçekleştirileceğini söyleyen hedefler mümkünse nicel olmalıdır. Kurumsal hedeflere ulaşılması bir firmanın misyonunu yerine getirdiği anlamına gelmektedir. Firma açısından hiyerarşik basamaklara göre; kurumsal, rekabet ve fonksiyonel olmak üzere üç tür strateji bulunmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012: 122).

1. Kurumsal strateji, bir firmanın büyümeye karşı genel tutumunu, çeşitli iş ve ürün gruplarının yönetimi açısından genel yönünü açıklamaktadır. Kurumsal stratejiler; durağan, büyüme ve küçülme olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Akhter, 2015: 119). Kurumsal strateji, firmanın ürün veya pazar seçimleri ile ilgilidir. Bu strateji firmaların amaçları, hedefleri, ürünleri, hizmet ettikleri pazarlar ve çevresi üzerine odaklanmaktadır (Johnson ve Scholes, 2002: 77).

2. Rekabet (iş) stratejisi, genellikle iş birimi veya ürün düzeyinde ortaya çıkmakta ve bir firmanın ürün veya hizmetlerinin, o iş biriminin hizmet verdiği belirli bir sektör veya pazar segmentindeki rekabetçi konumunun iyileştirilmesini vurgulamaktadır. Rekabet stratejilerinde temel amaç, firmanın katılmaya karar verdiği tüm iş kollarında rekabet gücünü geliştirmek ve sürdürmektir. Firmaların bu stratejik seviyedeki teorik ve kavramsal çerçevesini rekabet avantajı oluşturmaktadır. Sektörün ortalaması üzerinde kar eden bir firmanın rakip firmalara göre rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Stratejik bir bakış açısından amaç, zaman içinde bu avantajı olabildiğince uzun süre devam ettirmektir (Porter, 1996). Rekabet (iş) stratejisi, firmanın kaynaklarını belirli bir pazarda veya ürün alanında nasıl kullanacağını tanımlamaktadır (Hatten vd., 1978: 601).

Benzer biçimde Ricart ve Garrido (2015), iş stratejisi ile firmanın, sektörde nasıl rekabet edileceğini, yani diğer firmalarla ilgili olarak kendisini nasıl konumlandıracağını ve aynı zamanda onlara karşı avantajlı bir konum sağlamak için kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl düzenleyeceğini belirlediğini ifade etmişlerdir.

3. Fonksiyonel strateji, işlevsel bir alanın, kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkararak kurumsal ve iş birimi hedeflerine ve stratejilerine ulaşmak için kullanılan yaklaşımdır. Bir firmaya veya iş birimine rekabet avantajı sağlamak için farklı bir yetkinlik geliştirmekle ilgilenen bir stratejidir. Bu strateji, bir bölümün/iş biriminin hedeflerine nasıl ulaşması gerektiğine odaklanan, belirlenen kalite ve miktar taleplerini karşılamak için üretimin nasıl organize edilmesi gerektiği üzerinde duran bir stratejidir (Agwu ve Onwuegbuzie, 2017: 341).

Politika, bir stratejinin formülasyonunu, uygulamasıyla ilişkilendiren bir rehberdir. Firmalar, çalışanlarının firma misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini destekleyen kararlar vermesini ve harekete geçmesini sağlamak için politikalardan yararlanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012: 145).

Strateji oluştururken, bir firma fırsatlardan yararlanmalı ve tehditleri en aza indirmelidir. Bir firma için ortaya çıkan bir tehdit bir başka firma için ise bir fırsata dönüşebilir. Strateji oluşturma, firma amaçlarına ulaşmak için en iyi hareket tarzına karar verme sürecidir. Çevre analizi yaptıktan sonra, yöneticiler kurumsal, iş ve fonksiyonel stratejileri formüle ederler. Strateji oluşturma, firma amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için en uygun

hareket tarzını seçme ve böylece firma vizyonuna ulaşma sürecini ifade eder (Jofre, 2011: 33).

Stratejik seçim ise, strateji formülasyonundaki nihai adımdır. En iyi eylem şekli (strateji), örgütsel hedefler, örgütsel güçler, potansiyel sınırlamalar ile dış fırsatlar dikkate alındıktan sonra seçilir.

1.6.3. Stratejinin Uygulanması

Stratejinin uygulaması, programların, bütçelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla strateji ve politikaların hayata geçirildiği bir süreçtir. Bu süreç, tüm firmanın kültürü, organizasyonel yapısı veya yönetim sistemindeki değişiklikleri içerebilmektedir. Bununla birlikte, bu tür ciddi kurumsal değişiklikler gerektiğinde, stratejinin uygulanması genellikle üst yönetimin gözetiminde orta ve alt düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bazen operasyonel planlama olarak adlandırılan stratejinin uygulaması, kaynak tahsisinde günlük kararları da içermektedir (Jofre, 2011: 37).

Bir **program**, tek kullanımlık bir planın gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetlerin veya adımların ifadesidir. Bir stratejinin eylemine yöneliktir. Bu program, firmanın yeniden yapılandırılmasını, firma kültürünün değiştirilmesini veya yeni bir araştırma faaliyetinin başlatılmasını içerebilmektedir (Akhter, 2015: 121).

Bütçe, “bir firmanın programlarının para cinsinden ifadesidir. Planlama ve kontrolde kullanılan bir bütçe, her bir programın ayrıntılı maliyetini listeler.” Bütçe sadece yeni eylem stratejisinin ayrıntılı bir planı olarak hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda finansal tablolar aracılığıyla firmanın finansal geleceği üzerinde beklenen etkiyi de belirlemektedir (Lepori vd., 2012; Steiss, 2003: 208).

Bazen Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) olarak adlandırılan **prosedürler**, belirli bir görevin veya işin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak açıklayan sıralı adımlar veya teknikler sistemidir. Prosedürler, genellikle görevleri tamamlamak için yapılması gereken çeşitli faaliyetleri detaylandırır (Bodur, 2018: 38).

Pride ve Ferrell’a (2013: 81) göre stratejik uygulama, stratejik yönetim sürecinin en önemli parçasıdır. Stratejinin uygulanması, stratejinin istenen şekilde çalışmasını

sağlamak veya firmanın seçtiği stratejiyi eyleme geçirmek anlamına gelir. Stratejinin uygulanması, firmanın yapısını tasarlamayı, kaynakları dağıtmayı, karar verme sürecini belirlemeyi ve insan kaynaklarını yönetmeyi içerir.

Stratejinin uygulanması, seçilen stratejinin, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütsel eyleme çevrilmesidir. Bir firmaya rekabet avantajı sağlayan ve daha iyi performansa yol açan stratejilerin hayata geçirilmesi faaliyetidir. Bir stratejinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır (Arıcıoğlu vd., 2017: 104-105).

- **Liderlik Tarzı:** Etkin bir strateji uygulaması için itici bir güçtür. Başarılı bir strateji uygulamasında temel zorluk, çalışanların yeni bir stratejiyi tehdit olarak algılamaları ve desteklememeleri sorunudur. Etkin bir liderlik tarzıyla çalışanların stratejiyi anlamaları ve desteklemelerinin yolu açılmalıdır.
- **Örgüt Kültürü:** Stratejik yönetimin işleyişi üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının adaptasyon ve entegrasyon sorunları için geliştirdiği temel varsayımlar örüntüsüdür. Çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt kültürünün rolü giderek önemini artırmaktadır.
- **İletişim:** Arıcıoğlu vd. (2017: 104-105) çalışmalarında iletişimin “strateji formüle edildikten sonra, stratejinin başarıyla uygulanması için gerekli en önemli araçlardan birisi” olduğunu vurgulamışlardır.
- **Örgüt Yapısı:** Organizasyon yapısı, bir organizasyon içindeki hiyerarşiyi tanımlamak için kullanılan bir sistemdir. Her işi, işlevini ve kuruluş içinde nereye rapor verdiğini tanımlar. Bu yapı, bir örgütün nasıl işlediğini belirlemek ve örgütün gelecekteki büyümeye olanak sağlamak için hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere geliştirilmiştir. Strateji uygulama sürecinin yapılandırılmış ve formal olması, süreçlerin ve yapıların başarılı bir şekilde uygulanmasında büyük öneme sahiptir.

Mükemmel bir şekilde formüle edilmiş stratejiler, uygun şekilde uygulanmadıkları takdirde başarısız olacaktır. Ayrıca, strateji ile örgütsel yapı, ödül sistemi, kaynak tahsisi süreci gibi örgütsel boyutlar arasında uyum olmadığı sürece, uygulanan stratejinin başarılı olması mümkün olmayacaktır. Yeni bir stratejinin uygulanması, işletmedeki

birçok yönetici ve çalışan için bir tehdit algısı yaratabilir. Değerleri, tutumları, inançları ve kaygıları bilinmeyen yeni gruplar (resmi ve gayri resmi) oluşabilir. Bu gibi sorunların giderilmesi, uygulanan stratejinin başarı şansını artıracaktır.

Stratejinin uygulanması, programların, bütçelerin ve prosedürlerin geliştirilmesi yoluyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesi işlemidir. Genellikle orta ve alt seviye yönetim tarafından yürütülür ve üst yönetim tarafından gözden geçirilir. Stratejilerin uygulanması süreçlerinin etkili olabilmesi için doğru yönetim uygulamalarına ihtiyaç vardır. Yönetimin aynı zamanda, strateji uygulama faaliyetler üzerinde titiz bir kontrol süreci oluşturması gerekmektedir (Akhter, 2015: 124).

Organizasyonel yapının temel taşları olan çalışanlara özel görevler ve roller verilerek, rekabet avantajını yaratan verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye nasıl çıkarılabilecekleri konusunda motive edilmelidirler. Ancak, çalışanların motive edilmesi için organizasyon yapısı kendi başına yeterli değildir. Bir organizasyonel kontrol sistemi de gereklidir. Bu kontrol sistemi, yöneticilere, çalışanların ve firmanın performansı hakkında geri bildirimler sunmalıdır. Örgüt kültürü, firma çalışanları ve grupları tarafından paylaşılan değer, tutum, norm ve inanç koleksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Firmanın sahip olduğu örgüt kültürü, dikey ve yatay iletişim kanallarının açık ya da kapalı olmasında, dolayısıyla geri bildirimlerin etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir (Tsai, 2011: 8).

1.6.4. Değerlendirme ve Kontrol

Değerlendirme ve kontrol, gerçek performansın istenen performansla karşılaştırılabilmesi için kurumsal faaliyetlerin ve performans sonuçlarının izlendiği bir süreçtir. Her düzeydeki yönetici, elde edilen bilgileri, düzeltici eylemlerde bulunmak ve sorunları çözmek için kullanmak durumundadır. Elde edilen performans, faaliyetlerin sonucunu ifade etmektedir. Tüm yöneticiler performans sonuçlarını, formülasyon aşamasında oluşturulan planlananlarla karşılaştırmakla yükümlüdürler. Değerlendirme ve kontrol, stratejik yönetimin son ana aşaması olmasına rağmen, uygulanmış stratejik planlardaki zayıflıkları tespit edebilmekte ve böylece tüm süreci yeniden başlatmaya yol açabilmektedir. Stratejik yönetim uygulamaları, tipik olarak kar ve yatırım getirisi

biçiminde ölçülen firma performansını iyileştirme kabiliyetleri açısından önemlidir (Nedelea ve Paun, 2009: 99).

Çevresel analiz ile başlayıp, strateji oluşturma/seçme ve strateji uygulama ile devam eden stratejik yönetim sürecinin tüm adımlarının uygun, uyumlu ve düzgün bir şekilde işlediğinden emin olunması gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin son basamağı olan stratejik kontrol; uygulanan stratejilerin doğru şekilde çalıştığından emin olmak için stratejik yönetim sürecini bir bütün olarak izlemek ve değerlendirme şeklinde tanımlanabilir (Hasting, 1996: 26).

Değerlendirme, firma stratejisinin firma amaçlarına uyduğundan emin olunmasını sağlar. Stratejik değerlendirme, strateji oluşturma kadar önemlidir, çünkü istenen sonuçlara ulaşmada kapsamlı planların etkinliği üzerine ışık tutmaktadır. Ancak bu durumda yöneticiler stratejinin günümüz dinamik çevresindeki mevcut sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik yeniliklerle uygunluğunu değerlendirebilirler (McAdam vd., 2009: 102).

Stratejik değerlendirme, yeni stratejik planlama için girdilerin oluşturulması, geri bildirim ihtiyacının giderilmesi, ödüllendirme, stratejik yönetim sürecinin geliştirilmesi, stratejik seçimin geçerliliğinin değerlendirilmesi vb. gibi çeşitli faktörler nedeniyle çok önemlidir (Hastings, 1996: 29).

Stratejik değerlendirme sürecinde yararlanılan temel adımlar; standartların oluşturulması, gerçek performans ölçümü, standartlarla gerçek performansın karşılaştırılması ve düzeltici faaliyetlerin yapılmasıdır.

1.6.4.1. Standartların Oluşturulması

Burada standartlar, firmanın amaçlarını/hedeflerini ifade etmektedir. Yöneticiler (stratejistler) standartları belirlerken, hangi ölçütleri/kriterleri kullanacakları ile ilgili pek çok sorunla yüzleşmektedirler. Firma, standart performansın kapsamlı bir değerlendirmesi için hem nicel hem de nitel kriterler kullanabilmektedir. Nicel kriterler arasında; net kar, yatırım getirisi, hisse başına kazanç, üretim maliyeti, çalışan devir hızı vb. kriterler sayılabilir. Nitel kriterler ise; beceri ve yetkinlikler, risk alma potansiyeli, esneklik vb. kriterlerden oluşturulmaktadır (Sharma ve Bharatwal, 2017: 4).

1.6.4.2. Gerçek Performans Ölçümü

Standart performans, gerçek performansın karşılaştırılacağı bir kıyaslama noktasıdır. Standart performans doğru biçimde belirlenip gerçek performans için uygun araçlar/yöntemler seçildiğinde, stratejik değerlendirme daha kolay hale gelecektir. Ancak yöneticilerin katkısı gibi çeşitli faktörlerin ölçülmesi zor olmaktadır. Performansın ölçülmesi için; bilanço, kar ve zarar hesabı gibi finansal tablolar yıllık olarak hazırlanmaktadır. Yatırımın geri dönüşü gibi nicel araçlar da (elde edilen gelir miktarı ile firma faaliyetleri için gereken varlıkların miktarı arasındaki ilişki) örgütsel performansı ölçmek için kullanılmaktadır (Montanari vd., 1990: 271).

Ölçümün doğru zamanda yapılması da değerlendirmenin amacına ulaşması açısından önemlidir.

1.6.4.3. Standartlarla Gerçek Performansın Karşılaştırılması

Bu aşamada yönetim, gerçek performansın, belirli kilit alanlar için önceden belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını ölçmek durumundadır. Gerçek performansı ölçerken ve standart performansla karşılaştırırken analiz edilmesi gereken farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticiler, gerçek performans ile standart performans arasındaki farkın kabul edilebileceği tolerans sınırlarını belirlemelidirler. Olumlu sapma ya da hedefi aşmak daha iyi bir performansa işaret etmektedir. Olumsuz sapma ya da hedefi tutturmamak bir endişe konusudur çünkü performansta bir düşüşün olduğunu göstermektedir (Sharma ve Bharatwal, 2017: 8).

1.6.4.4. Düzeltici Faaliyetlerin Yapılması

Yöneticilerin, firma performansındaki olumlu ya da olumsuz sapmaların nedenlerini keşfetmeleri ve bu sorunların giderilmesi için düzeltici önlemler almaları gerekmektedir.

Performanstaki sapma tanımlandıktan sonra, düzeltici bir eylemin planlanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekleşen performans, sürekli olarak istenen performanstan düşükse, yöneticiler buna neden olan faktörlerin detaylı bir analizini yapmalıdır. Yöneticiler, firma potansiyelinin standart performans gereklilikleriyle uyummadığını keşfettiklerinde standartları düşürülmelidirler. Bir başka nadir ve sert

düzeltilici eylem ise, planların yeniden yapılması ve bunun sonucunda stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasına gitmek olarak ifade edilebilir (Harrison ve John, 2014: 143).

Bir stratejik yönetim planı hazırlamış olan firmalar, durumun ihtiyacına göre temel stratejik yönetim adımlarında değişiklikler yapmak durumunda kalabilirler. Stratejik yönetim devam eden bir süreçtir. Bu nedenle, her bir bileşenin diğer bileşenlerle etkileşime girdiği ve bu etkileşimin genellikle zincirleme etkiler ve sonuçlar yarattığı dikkate alınmalıdır (David, 2003: 312).

1.7. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, uzun vadeli performansı vurgulamaktadır. Birçok firma kısa vadeli yüksek performans artışlarını yönetebilirken, ancak yalnızca birkaç firma bunu daha uzun bir süre boyunca devam ettirebilmektedir. Örneğin, 1917'de listelenen Forbes 100 şirketinden bugüne kadar sadece 13 tanesi hayatta kalabilmiştir. Uzun dönemde başarılı olmak için, firmalar sadece mevcut bir piyasayı tatmin etmek için, mevcut faaliyetleri yürütmekle kalmamalı, aynı zamanda bu faaliyetleri yeni ve değişen pazarları tatmin edecek şekilde uyarlamalıdır (Beinhocker, 2006: 80). Araştırmalar, stratejik yönetim anlayışını benimseyen firmaların genellikle yapmayanlardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Miller ve Cardinal, 1994: 1655). Bir firmanın çevresi ile stratejisi, yapısı ve süreçleri arasında uygun bir eşleşme veya “uyum” elde etmesinin, firmanın performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Zajac vd., 2000: 450). Çevre daha kararsız ve belirsiz hale geldiğinden stratejik yönetim giderek daha önemli hale gelmektedir (Brews ve Purohit, 2007: 67). Çeşitli ülke ve sektörlerde yaklaşık 50 şirkette yapılan bir araştırma, stratejik yönetimin en önemli üç faydasını şu şekilde ortaya koymuştur (Wilson, 1994: 24):

- Firma için daha net bir stratejik vizyon anlayışı yaratmıştır.
- Stratejik olarak önemli olan konulara daha net odaklanma olanağı sağlamıştır.
- Hızlı değişen bir çevrenin daha iyi anlaşılması mümkün olmuştur.

Athapaththu (2016: 125) stratejik yönetimin, firmanın başarısında kritik bir öneme sahip olduğunu ve firma için birçok fayda yarattığını belirtmiştir. Bunlar arasında; analiz çalışmaları, hedeflerin önceliklendirilmesi ve fırsatların keşfi yer almaktadır. Örneğin, yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni iş alanlarına girişler ancak firmalar stratejik planlama yaptıklarında mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim, firmaların yaptığı faaliyetler hakkında objektif bir bakış açısı kazanmalarına ve karlı olup olmadıklarına ilişkin bir maliyet/fayda analizi yapmalarına izin vermektedir.

Stratejik yönetimin en önemli yararlarından biri, firmanın tüm fonksiyonel alanları arasında uyum sağlamasıdır. Stratejik yönetim, firmaların hedeflerine ve önceliklerine hangi düzeyde yaklaştığını belirlemelerine, firmanın içinde bulunduğu pazara ve müşterilerine uygun stratejiyi tespit edip uygulamasına olanak vermektedir.

Stratejik yönetim, bir firmanın kendi geleceğini şekillendirirken reaktif olmaktan daha çok proaktif olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların, firmanın misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini daha iyi anlamaları onları daha fazla yaratıcı ve yenilikçi hale getirmektedir. Stratejik yönetimin en büyük yararlarından biri, bireyleri güçlendirmek için sağladığı fırsattır. Güçlendirme; çalışanların karar alma süreçlerine katılmaya, inisiyatif ve hayal gücü kullanmaya teşvik ederek, etkililik duygusunu artırma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012: 157).

İş dünyasında birçok firmanın başarısız olduğu ve bu başarısızlıkların çoğunun stratejik odaklanma ve stratejik yönlendirme eksikliğinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Ayrıca, stratejik yönetim anlayışına sahip firmaların hem kısa hem de uzun vadeli sonuçları göz önünde bulundurmaları nedeniyle daha bilinçli kararlar verme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımlarını benimseyen firmaların, dış tehditlerin daha fazla farkında, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlayan ve değişime karşı daha az direnç gösteren firmalar oldukları görülmektedir. Buna karşılık, stratejik yönetimi benimsemeyen firmaların genellikle firma içi problemlerle ve başarısızlığa yol açan odaklanma eksikliği ile karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir (Tapera, 2014: 124).

Stratejik yönetimin en büyük yararlarından biri, firmaların problem çözme ve problemleri daha ortaya çıkmadan önleme yeteneklerini artırmasıdır. Stratejik yönetim, firmaların

değişimi anlamalarına ve değişim gereksinimlerini, çalışanlarına daha iyi iletmelerine yardımcı olması açısından çok önemlidir. Stratejik Yönetim, bir firmanın çalışanlarına daha geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışanların, yaptıkları işlerin organizasyonel plana uyup uymadığını ve diğer organizasyonel üyelerle nasıl ilişkili olduklarını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, kendilerini tüm organizasyonel hedeflerle çok iyi ilişkilendirebilecekleri için daha güvenilir, daha tutarlı ve iş memnuniyetleri daha yüksek hale gelmektedirler. Çevresel değişimlerin firma üzerindeki etkisini ve firmanın muhtemel tepkisini stratejik yönetim yardımı ile anlayabileceklerinden, çalışanlar bu tür değişikliklerin kendi işleri üzerindeki etkilerini görebilir ve değişikliklerle etkin bir şekilde yüzleşebilmektedirler. Çalışanlar, performansları ile elde ettikleri ödüller arasındaki bağlantıyı daha iyi bir şekilde kavrama olanağı elde etmekte (Tapera, 2014: 127).

Greenley (1989: 27), stratejik yönetimin sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Fırsatların belirlenmesini mümkün kılar.
- Yönetim sorunlarına objektif bir bakış sunar.
- Faaliyetlerin uyumlaştırılması ve kontrolü için bir çerçeve tanımlar.
- Olumsuz koşulların ve değişikliklerin etkilerini azaltır.
- Belirlenen fırsatlara daha fazla zaman ve kaynak dağıtımını sağlar.
- Hatalı kararları düzeltmek için daha az kaynak ve zaman ayrılmasına olanak verir.
- Çalışanlar arasında firma içi bir iletişim sistemi oluşturur.
- Bireysel sorumlulukları daha açık ortaya koymayı sağlar.
- İleri düşünmeyi teşvik eder.
- Sorunlarla mücadelede iş birliğine dayalı, entegre ve hevesli bir yaklaşım yaratır.
- Değişime karşı olumlu bir tutum geliştirilmesini sağlar.
- Bir firmanın yönetimine büyük bir ölçüde disiplin ve formalite kazandırır.

Yönetici, doğru kararlar alabilmek için firma çevresi (içi ve dışı) hakkında kapsamlı bir bilgi ve analiz sahibi olmak durumundadır. Stratejik yönetim, firma çevresindeki hem öngörülebilir hem de öngörülemez olasılıklar için planlama yapmayı gerektirmektedir. Stratejik yönetim firmaların hem kendi iç iş süreçlerinde hem de dış faaliyetlerinde düzen ve disiplin kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Firmalar ancak ileriye dönük planlama yaparak ve önceliklerini titizlikle değerlendirerek, 21. yüzyılın hızlı değişen iş ortamında gelecek üzerinde kontrol sahibi olabileceklerdir.

1.8. Stratejik Farkındalık

Kavram olarak stratejik farkındalık, 1980’lerde ortaya çıkmış ve üst yönetimin, dış çevresel ve iç çevresel faktörlerin önemini dikkate alarak bunla ilgili bilgilerin firmanın tüm üyelerine aktarılması gerekliliğini vurgulamıştır. Stratejik farkındalık, bireysel düzeydeki bir yapı olarak tanımlanmaktadır ve yöneticilerin stratejik önceliklerine ilişkin farkındalığa sahip olma derecesine atıfta bulunmaktadır (Hambrick, 1981: 269).

Stratejik farkındalık, yöneticinin alanla ilgili sahip olduğu kişisel sınırlarını ve güçlü yönlerini bilmesi anlamına gelmektedir. Düşük derecede stratejik farkındalık, en uygun stratejik hedefleri belirleme ve takip etme yeteneğini azaltmaktadır (Pencarelli vd., 2009: 83). Stratejik farkındalık, yöneticilerin stratejik karar verme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Stratejik farkındalık bir yöneticinin davranışını değiştirmek adına uygun kararlar verebilmesi için güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve genel etkililiğini belirlemesidir. Davis vd. (2012: 327) etkili bir strateji uygulamasının “örgütsel üyelerin kuruluşun mevcut stratejilerinin içeriği hakkında açık, ortak bir anlayışa veya farkındalığa sahip olduğu varsayımına” dayandığını ifade etmiştir.

Thompson ve Martin (2010: 34) tarafından sunulan tanımda, stratejik farkındalığın, organizasyonun stratejik konumunu, rakiplerine göre neyi neden ve nasıl yaptığımızı bilmek, dış çevrenin doğasını ve değişim ihtiyacının kapsamını anlamak olarak açıklamışlardır.

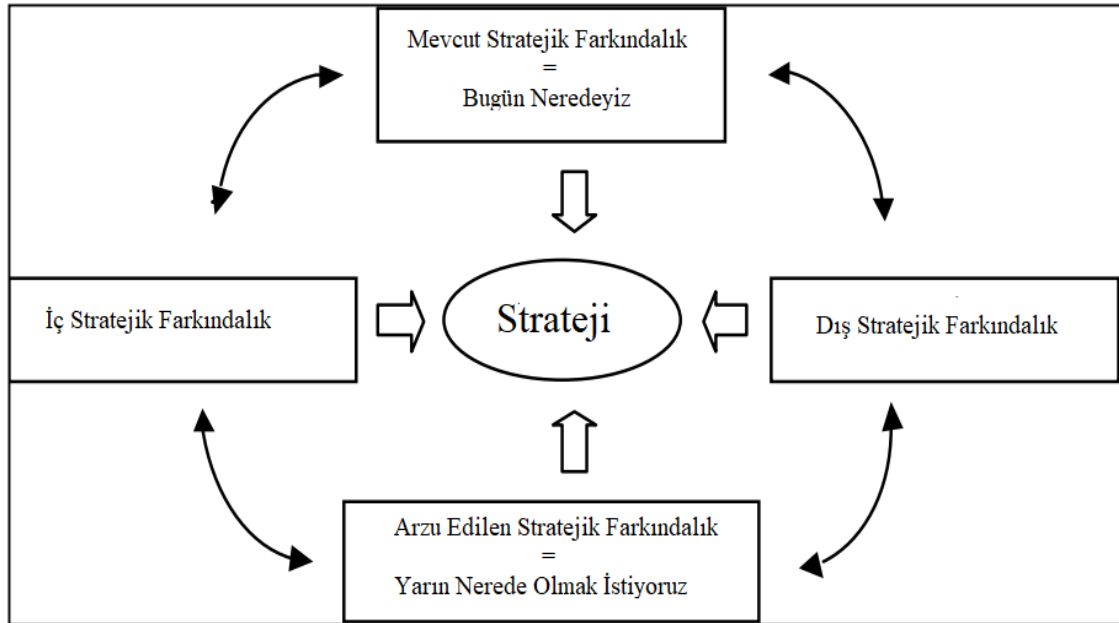
Stratejik farkındalığın 4 boyutu bulunmaktadır (Şekil 4):

1- İç stratejik farkındalık: Firmanın rakiplerine göre rekabet avantajlarına dönüşme kapasitesine sahip olduğu veya yönettiği kaynakların farkındalığı olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar, bir firma tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, bilgi vb. olarak kabul edilmektedir (Barney, 1991: 234).

2- Dış stratejik farkındalık: Firmanın sosyal, politik ve ekonomik çevresi ile ilgili sahip olduğu bilinç.

3- Mevcut stratejik farkındalık: Yöneticilerin şu anda sektörde hangi pozisyonda bulunduklarını (nerede olduklarını) anlama yeteneğini ifade etmektedir.

4- Arzu edilen stratejik farkındalık: Yöneticilerin "nereye gitmek istediklerini ve nereye gidebileceklerini", yani izlenecek stratejik yolları ve "oraya nasıl gideceklerini" anlama yetenekleriyle ilgilidir (Pencarelli vd., 2009: 83).



Şekil 4: Stratejik Farkındalığın Boyutları

Kaynak: Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli, Simone Splendiani, *Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises*, The International Journal of Business & Economics, v8 n1, Published by Association for Business and Economics Research, 2009, s83.

Pencarelli vd. (2009: 85) stratejik farkındalığın önemini şu şekilde belirtmişlerdir:

- İç ve Dış Farkındalık, stratejik hedeflere ulaşmaya yardımcı olur çünkü yöneticinin vizyonu ve sezgisi arasında bağlantı görevi görür.
- Stratejik Farkındalık, organizasyonel planlamada bazı boşluklar olduğunda, yöneticinin kararlarının tutarlılığını ve geçerliliğini kontrol etmesini sağlayan bir köprüdür.
- Daha yüksek derecede stratejik farkındalık, öznel hedeflerin kurumsal hedeflerle daha iyi bütünleşmesine izin verir.
- Stratejik Farkındalık, yöneticinin stratejik hedefleri belirlemesine yardımcı olur.
- Stratejik Farkındalık, stratejik kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.



BÖLÜM 2: REKABET STRATEJİLERİ

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, disiplinler arası bir kavramdır; evrim biyolojisinde, ekonomide, psikolojide, spor bilimlerinde vb. kullanılmaktadır. Rekabet her disiplinde farklı anlamlar taşımaktadır.

Strateji alanında yapılan araştırmalar genellikle, firmaların yatırımlardan yüksek getiri sağlayabilecekleri normatif teoriler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmaların çoğu, bir firmanın karşılaştığı rekabetçi koşulların niteliğinin ve karakteristiğinin, bir firmanın stratejik fırsatlarını ve geri dönüş potansiyelini belirlediği gözlemine dayanmaktadır. Rekabetin, stratejik sonuçları üzerindeki bu vurgu, normatif strateji teorilerinin gelişimi ile mikro ekonomi disiplini arasında yakın bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Porter, 1981). Mikro ekonomi, firmalar arasındaki rekabet ve rekabetçi davranışların incelenmesi ile yakından bağlantılıdır (Barney, 1986: 792).

Ne yazık ki, mikro ekonomide rekabet kavramının kullanımında bir karmaşa yaşanmaktadır. Alternatif strateji teorileri arasındaki belirgin farklılıklar, kullandıkları rekabet kavramındaki farklılıkları yansıtmaktadır. Bu farklılıklar, farklı strateji teorisyenlerinin oluşturduğu farklı mikro ekonomik araştırma geleneklerinden kaynaklanmaktadır. Rekabet kavramının bu farklı kullanımlarının tanımlanması ve aralarındaki ilişkilerin açıklanması, rekabet stratejisi alanındaki teorik tartışmalara büyük katkılar sağlayacaktır (Barney, 1986: 793).

Rekabet kavramı çok sayıda mikro ekonomist tarafından farklı şekillerde kullanılsa da ekonomide üç geniş araştırma geleneğinden birini yansıttığı görülmektedir; endüstriyel organizasyon ekonomisi, Chamberlinyan ekonomisi ve Schumpeteryan ekonomisi. Bu üç araştırma geleneğinden endüstriyel organizasyon ekonomisi en popüler strateji teorileriyle bütünleşmiş durumdadır (Barney, 1986: 794). Bu entegrasyonda Porter'ın (1980) büyük katkısı olmuştur.

Rekabet kavramının analizi, Endüstriyel Organizasyon, Chamberlinyan ve Schumpeteryan araştırma geleneklerinin kısa bir incelemesini gerekli kılmaktadır.

2.1.1. Endüstriyel Organizasyon Rekabet

Bu modele göre firma yatırımlarının geri dönüşü, bir firmanın içinde yer aldığı endüstrinin (sektörün) yapısı ile belirlenir. Bir endüstrinin firma gelirlerini etkilediği düşünülen yapısının temel niteliklerine; giriş önündeki engellerin varlığı ve değeri (Porter, 1981: 609), firmaların sayısı ve göreceli boyutu, sektörde ürün farklılaşması ve talebin genel esnekliği (Porter, 1980) örnek verilebilir. Bu modelde, az sayıda firma ile büyük ölçüde ürün farklılaştırması olan sektörler veya düşük talep esnekliği ile büyük giriş engelleri olan sektörler, bu nitelikleri olmayan sektörlerdeki firmalardan daha yüksek gelir elde edecekleri varsayılır. Sektörün yapısal özellikleri ile firmanın performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, yapı, davranış ve performans paradigması ortaya çıktı ve firma performansının doğrudan bir sektörün yapısal özelliklerinden kaynaklandığı varsayıldı (Porter, 1981: 612).

Endüstriyel organizasyon modeli ilk olarak politika yapıcılarına, ekonomik politikaların oluşturulmasında yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Politika yapıcılar, bir endüstrideki rekabeti azaltan yapısal özellikleri belirleyerek, sektörler arası rekabette sosyal açıdan optimal seviyelere yol açacak düzenlemeler yapabilmeği amaçladılar. Bu politika yönelimi göz önüne alındığında, endüstriyel organizasyon modelinde mikro ekonomi araştırmalarının çoğunun önce yapı, davranış ve performans paradigmasının ampirik geçerliliğini test etmeye ve bu teorik yaklaşımın politik sonuçlarını anlamaya çalıştıkları görülmektedir.

Strateji teorisyenleri, normatif bir rekabetçi strateji teorisi geliştirmek amacıyla endüstriyel organizasyon düşüncesini kullanmışlardır. Fakat strateji teorisyenleri, politika yapıcılara firmanın gelirlerini tamamen rekabetçi bir ortamda elde etmek konusundaki düzenlemelerinde yardımcı olmak yerine, firmaların ticari yatırımlarından daha fazlasını elde etmelerine yardımcı olacak modeller geliştirmişlerdir. Yapı, davranış ve performans paradigması bağlamında, firmaların normal ekonomik getiriden daha fazlasını elde etmek istemeleri doğaldır (Porter, 1980). Stratejik yatırımlarından yüksek getiri elde etmek isteyen firmalar, endüstrilerinin yapısal özelliklerini yaratmaya ve / veya değiştirmeye odaklanmalıdır. Bu nedenle firmalar, sektöre giriş engelleri yaratmaya çalışmalı, sektörlerindeki firma sayısını azaltmalı, ürün farklılaşmasını artırmalı veya talep

esnekliğini azaltmalıdırlar (Porter, 1980). Bu görevlerden birini veya birkaçını başarıyla yerine getiren firmalar, yatırımlarının geri dönüşünü kolaylaştıracak ve sürdürülebilir bir finansal performans elde edeceklerdir.

2.1.2. Chamberlinyan Rekabet

Hem endüstriyel organizasyon ekonomisi hem de Chamberlinyan ekonomisi, firmanın davranışı (yani strateji) ve performansı ile ilgili açıklamalar yapmaya çalışmıştır. Bununla birlikte, endüstriyel organizasyon ekonomisinin sektör yapısına odaklanarak başladığı ve daha sonra davranış ve performansa geçtiği yerde, Chamberlinyan ekonomisi, bireysel firmaların benzersiz varlıklarına ve yeteneklerine odaklanmaktadır. Daha sonra bu kendine özgü örgütsel özelliklerin firma stratejisi üzerindeki etkisini incelemektedir. Chamberlin ve çağdaşları için sektördeki rekabet, kaynakları ve özellikleri farklı olan firmalar arasında gerçekleşmektedir. Bu kaynak ve varlık farklılıkları, bazı firmaların bir sektörün yapısını, firmaya fayda sağlayacak şekilde değiştiren stratejiler uygulamasına yol açabilir. Bu nedenle firma heterojenliği, firmalar için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Barney, 1986: 795).

Chamberlin tarafından belirtilen, firmaların performanslarında farklılıklara yol açabilecek, firmalar arasındaki temel farklılıklardan bazıları şunlardır; teknik bilgi birikimi, itibar, marka bilinirliği, yöneticilerin birlikte çalışma yeteneği, patent ve ticari markalar. Bir sektördeki firmalar tipik olarak benzersiz, ancak örtüşen kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olduklarından sektördeki rekabet hem tam rekabetin hem de tekellerin rekabetin özelliklerini taşımaktadır (Barney, 1986: 796). Chamberlin, sektördeki en azından bazı firmaların, benzersiz varlıklarını ve yeteneklerini kullanarak sürdürülebilir finansal performans elde edebileceklerini ifade etmiştir. Chamberlin'in çalışmaları, tekellerin rekabet ile strateji teorisi arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Porter, 1980).

Firmalar tarafından kontrol edilen beceri ve yetenekler arasındaki farklılıkların, uygulanan stratejilerinden elde edilen gelirlerde farklılıklara yol açabileceği göz önüne alındığında, Chamberlin'in mantığı, firmaların bireyselliklerinden ve benzersizliklerinden en iyi şekilde yararlanan stratejileri seçmeye çalışmaları gerektiği anlamına gelmektedir.

Firmalar kendilerini bu şekilde farklılaştırarak, uyguladıkları stratejilerinden nispeten yüksek düzeyde ekonomik getiri elde edebilirler.

Bu tür bir analiz, firmaların stratejileri uygulama yeteneği üzerinde olumlu etkisi olabilecek herhangi bir kurumsal varlığın, stratejik seçimler yapılırken kullanılması gereken potansiyel güçler olduğunu göstermektedir. Chamberlin tarafından geliştirilen rekabet görüşü, endüstriyel organizasyon iktisatçıları tarafından geliştirilen görüşlerle çelişmemektedir. Sektörün yapısı, bir strateji seçerken, firmanın kendine özgü becerilerinden ve varlıklarından hangisinin kullanılabileceğini belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir (Barney, 1986: 797).

Porter (1981: 615), endüstriyel organizasyon ekonomisinin, firmaların içinde bulundukları sektör yapısını tanımlamalarına yardımcı olabileceğini savunmuştur. Chamberlinian ekonomi modeli ise firmaların kendilerine özgü güçlü yönlerini ve yeteneklerini tanımlamak için kullanılabilecek kendilerine özgü niteliklerine odaklanmaktadır. Stratejik yönetimde yaygın olarak uygulanan SWOT (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizi, bu farklı rekabet anlayışlarının entegrasyonuna örnek olarak verilebilir. Stratejik seçimde neredeyse tamamen sektör yapısına odaklanan strateji teorisyenleri bile firmanın benzersiz becerilerinin ve varlıklarının analizinin önemli olduğunu ve olması gerektiğini kabul etmektedir (Barney, 1986: 797).

Stratejik grup kavramı, Chamberlini çerçevesinde de önemli bir yet tutmaktadır. Chamberlin, firmaların benzersiz varlık, yetenek ve kaynakları kontrol ettikleri varsayımıyla başlamasına rağmen, bunların çakışabileceğini ve dolayısıyla belirli firmaların benzer stratejiler izleyebileceğini ifade etmektedir (Barney, 1986: 798).

2.1.3. Schumpeteryan Rekabet

Hem Endüstriyel Organizasyon hem de Chamberlinian rekabet kavramları, bir dereceye kadar normatif strateji teorilerinin geliştirilmesinde uygulanmış olsa da Schumpeteryan ekonomisinde yer alan rekabet kavramı uygulamanın dışında kalmıştır. Endüstriyel Organizasyon ve Chamberlinian ekonomisi, stratejik planlama ve diğer stratejik yönetim çabalarının uygun olduğu modellerdir. Endüstriyel Organizasyon ve Chamberlinian ekonomisi strateji teorilerinde kullanılmıştır çünkü her iki model de bir firmanın rekabetçi

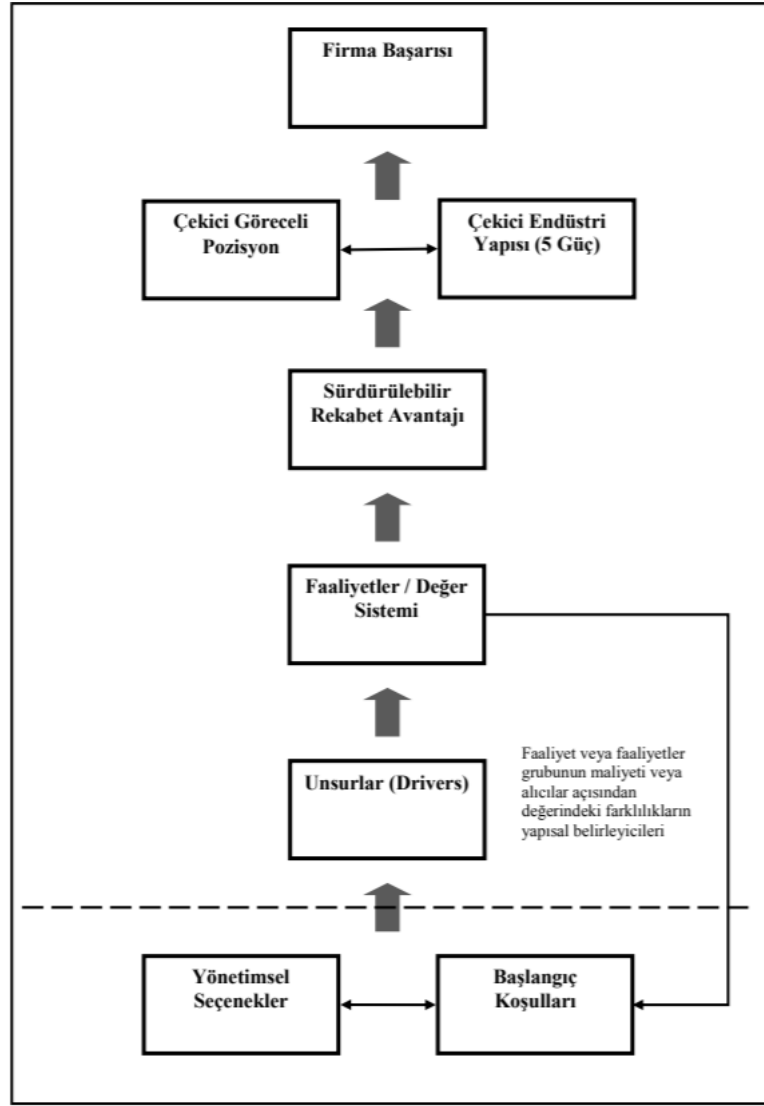
tehditleri ve fırsatları değerlendirirken, karşı karşıya olduğu rekabet dinamiklerinde bir istikrar düzeyi varsayar. Schumpeter ise rekabetin bu kadar istikrarlı olmadığını ifade etmektedir (Barney, 1986: 798).

Schumpeter, kapitalizmin bir ekonomik değişim biçimi ya da yöntemi olduğunu ve asla durağan olamayacağını savunmaktadır. Kapitalizmi harekete geçiren temel dürtünün; yeni tüketim malları, yeni üretim veya ulaşım yöntemleri, yeni pazarlar, kapitalist girişimin yarattığı yeni endüstriyel örgütlenme biçimleri olduğunu ifade etmiştir. Schumpeter'in rekabet kavramına yaklaşımı, stratejik belirsizliklerle karşı karşıya kalan firmaların stratejik yönetim tekniklerini uygulamasıyla ortaya çıkan tepkilerini tanımlamaya çalışan araştırmaların başlamasına neden olmuştur. Çünkü bir firma stratejik yönetim çabalarına girdikten ve karşılaştığı rekabetçi belirsizlik seviyesini mümkün olduğunca azalttıktan sonra bile belirsizlik yok edilemez. Bir firma için bulunduğu çevrede öngörülemeyen değişikliklerin avantajları veya dezavantajları öncelikle iyi ya da kötü şansının bir tezahürüdür. Şans kavramının normatif strateji teorilerine dahil edilmesi zordur çünkü şans tipik olarak yönetim biliminin konusu değildir (Barney, 1986: 800).

2.2. Strateji-Başarı İlişkisi

Firma yönetiminin strateji oluşturma ve yürütme gibi çok önemli görevleri vardır. Başarılı firmaların neredeyse her zaman zeki, yaratıcı ve proaktif stratejilerin ürünleri olduğu görülmektedir. Bir firmanın nihai başarısını veya başarısızlığını, yöneticilerinin rekabetçi stratejik hamleler geliştirmesi ve stratejiyi yürütmek için dahili olarak yapılması gerekenleri yapıp yapmaması belirler. Gerçekten de iyi bir strateji ve iyi bir strateji uygulaması, iyi yönetimin en belirleyici işaretleridir. Bu nedenle, bir firmanın iyi yönetilip yönetilmediğini belirlemek için; iyi strateji oluşturma ve iyi strateji uygulama standartlarının kullanılması gerekir. Bir firmanın stratejisi ne kadar iyi tasarlanır ve ne kadar yetkin bir şekilde yürütülürse, firmanın yüksek bir performans sergileme olasılığı o kadar artar. Tam tersine, net bir yöne sahip olmayan, kusurlu bir stratejisi olan veya stratejisini yetkin bir şekilde yürütemeyen bir firma; finansal performansı muhtemelen çok kötü, uzun dönemde risk altında ve yönetimi oldukça başarısız olan bir firmadır.

Porter (1991: 95) stratejinin en temel sorusunu “Firmaların başarılı veya başarısız olmalarının nedeni nedir” şeklinde ifade etmiştir.



Şekil 5: Farklı İşletmelerde Başarının Belirleyicileri

Kaynak: M. E. Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol. 12, ss. 95-117, 1991.

Porter (1991: 97), firmaların rekabetçi başarısını açıklamak için çevresel koşulları ve firma davranışını buna bağlayan bir strateji teorisi geliştirmiştir (Şekil 5). Başlangıç koşulları; firmaların, geçmişlerinin bir sonucu olarak önceden sahip oldukları itibarı, becerileri ve benzersiz faaliyetleri içermektedir. Başlangıç koşulları, uygulanabilir seçimleri etkiler ve kısıtlar. Firmaların cazip bir konum elde etmelerinin bir başka nedeni, yönetimsel seçimler veya başlangıç koşullarından bağımsız seçimlerdir. Gelecekle ilgili belirsizlik altında yapılan yönetimsel seçimlere; firmanın rekabet etme (konumlandırma) faaliyetlerini tanımlama ve firma yeteneklerini destekleyici yatırımları yapılandırma

örnek olarak verilebilir. Yönetimsel seçimler, yeni stratejiyi uygulamak için gereken belirli yetenek ve kaynakların toplanmasına veya yaratılmasına yol açar.

Marka itibarı, yöneticiler tarafından tanımlanan tipik bir itici güçtür (drivers). Bunun dışında; faaliyetteki kümülatif öğrenme, etkinliği diğer iş birimleriyle paylaşma yeteneği, faaliyetin gerçekleştirilmesinde dikey entegrasyonun kapsamı, faaliyetin yeri, faaliyetteki yatırım tercihlerinin zamanlaması gibi kurumsal faktörler ve firmanın faaliyetten bağımsız olarak nasıl yapılandırılacağı konusundaki politika seçimleri diğer itici güçleri arasında sayılabilir (Porter, 1991: 101).

Bir firmanın stratejisi, faaliyetlerin yapılandırmasını ve nasıl birbiriyle ilişkide olduğunu tanımlar. Faaliyetler, rekabetçi kapsama bağlı olarak değiştirilir. Faaliyetler, genel olarak organizasyonel rutinleri içerecek şekilde tanımlanan insan kaynaklarını, satın alınan girdileri ve bunları gerçekleştirmek için bir 'teknolojiyi' içerir. Faaliyetler aynı zamanda hem bilgi kullanıcılar hem de bilgi yaratırlar (Porter, 1991: 103).

Strateji, arzu edilen bir konumu işgal etmek için bir yarış değil, hangi konumun seçilebileceği veya yaratılabileceğini kapsayan bir sorundur. Başarı için, sektör yapısı, firmanın koşulları ve rakiplerin konumları göz önüne alındığında nispeten çekici bir konumun seçilmesi gerekir. Ayrıca, firmanın tüm faaliyetlerini seçilen konumla tutarlı hale getirilmesi gerekir.

Porter (1985), en geniş anlamda, firma başarısının; firmanın rekabet ettiği sektörün çekiciliği ve bu sektördeki konumunun bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştir.

2.3. Rekabet Avantajı- Başarı İlişkisi

Rekabet stratejilerinde temel amaç, firmanın katılmaya karar verdiği tüm iş kollarında rekabet gücünü geliştirmek ve sürdürmektir. Firmaların bu seviyedeki (iş/rekabet) stratejilerinin teorik ve kavramsal çerçevesini rekabet avantajı oluşturmaktadır. Küçük büyük tüm firmaların temel amacı, uygun rekabetçi stratejileri oluşturup uygulayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek olmalıdır. Sektörün ortalamaları üzerinde kar eden bir firmanın, rakip firmalara göre rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Stratejik bir bakış açısından amaç, zaman içinde bu avantajı olabildiğince uzun süre devam ettirmektir (Porter, 1985).

Teorik olarak, bir firma bir pazarda veya endüstride stratejik konumlandırma yoluyla rekabet gücünü arttırabilir. Porter (1991: 102), firmanın cazip bir konum elde etmesinin bir sebep değil bir sonuç olduğunu belirtmiştir. Bu durumda sorulması gereken soru; “cazip bir konum nasıl veya neden ortaya çıkar?”. Porter (1991: 102) bu soruyu; “firmanın rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olduğu durumda” biçiminde cevaplamaktadır. Bununla birlikte, rekabet avantajını anlamak için, onu parçalara ayırmalıyız. Rekabet avantajı ikiye ayrılabilir; rakiplerden daha düşük bir maliyet veya farklılaştırma yeteneği (ekstra maliyeti aşan bir fiyatı yönetme yeteneği). Maliyet avantajı, aynı faydayı bir firmanın diğer firmalara göre daha düşük bir maliyetle sunabildiğinde elde edilirken, firma ürününün faydaları rakip ürünler tarafından sunulan faydaları aştığında bir farklılaşma avantajı elde edilmektedir. Rekabet avantajı, bir firmanın gerekli faaliyetleri rakiplerine göre toplu olarak daha düşük bir maliyetle gerçekleştirebilmesi ya da bazı faaliyetleri alıcı değeri yaratan ve dolayısıyla firmanın ürünlerine daha yüksek bir fiyat talep etmesine izin veren benzersiz yollarla gerçekleştirebilmesinden kaynaklanmaktadır.

Üstün performans gösteren bir firmanın bu tür avantajlardan herhangi birine sahip olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, üstün karlılık; mantıksal olarak, rakiplerinden daha yüksek bir satış fiyatına sahip olmaktan veya daha düşük maliyetlerin elde edilmesinden kaynaklanmaktadır (Porter, 1991: 103). Bu durumda firma daha fazla kar elde ederken müşterilerine, rakiplerinden daha fazla değer yaratmakta ve sunmaktadır (Porter, 1996: 10).

Rekabet avantajı, rekabet kapsamından bağımsız olarak incelenemez. Kapsam; sunulan ürün, firmanın rekabet ettiği coğrafi alan, dikey entegrasyon derecesi ve firmanın eşgüdümlü bir stratejiye sahip olduğu ilgili firmaların kapsamı gibi bir dizi boyutu kapsar. Bir kapsamda rekabet avantajı elde edilir ve kapsam seçimi stratejide merkezi bir seçenektir. Kapsam seçimleri endüstri yapısını da etkileyebilir (Porter, 1991: 104).

Tüm anlatılanlardan sonra, stratejinin özünün seçim olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bir sektör içinde konumlandırmanın tek bir yolu yoktur, ancak aranan avantaj türünün ve avantaj kapsamının farklı seçimlerini içeren birçok konum vardır. Birçok konum mutlak olarak çekici olabilir ve çeşitli konumlar firmanın başlangıç konumuna bağlı olarak

nispeten en cazip konum olabilir. Ancak seçim şarttır, çünkü eşzamanlı olarak farklı avantaj türlerini veya farklı kapsamı takip etmede mantıksal tutarsızlıklar vardır. Ayrıca, firma rakiplerinden farklı bir konum almalıdır. Taklitçilik; rekabet avantajı eksikliği ve dolayısıyla vasat bir performans sağlar (Porter, 1991: 105).

Porter'ın (1991: 106) sunduğu bu çerçeve seti, bir firmanın sektörü, konumlandırma faaliyetleri ve piyasa çıktılarının yapılandırılması açısından yaptığı temel seçimler arasında dikkatli bir bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Seçimler, bir firmanın değer zinciri ve itici güçleri (drivers) aracılığıyla sistematik olarak değerlendirilebilen mevcut konumuna bağlıdır. En iyi strateji, aynı zamanda değer zinciri ve itici güçleriyle de değerlendirilebilen rakiplerin yeteneklerine ve muhtemel davranışlarına bağlıdır. Son olarak, strateji karmaşık sektör yapısının anlaşılmasına bağlıdır.

2.4. Rekabeti Etkileyen Beş Güç Analizi (M. Porter)

Firmaların, sektör rekabet analizinde en önemli unsurun rakipleri olduğu şüphesizdir. Ancak firmaların stratejilerini sadece kendi ana pazarındaki rakiplerle olan ilişkileri belirlememektedir. Firmaların strateji oluştururken sektörde bulunan veya iş alanında bulunması muhtemel diğer bazı unsurları da dikkate alması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010: 94).

Michael Porter (1980), firmaların, iş alanıyla (sektör) ilgili rekabet stratejilerini oluştururken yararlanabilecekleri bir model oluşturdu ve bu modeli, sektör rekabet yapısını ortaya çıkaran **beş güç modeli** olarak tanımladı.

Beş güç modeli, 1980 yılında Michael E. Porter tarafından geliştirilmiştir. Genel olarak, bir stratejinin, firmanın dış çevresindeki fırsatları ve tehditleri karşılaması gerektiği önermesine dayanmaktadır. Porter (1980) bu amaçla, sektördeki rekabeti ölçen beş rekabet gücü belirledi. Bu güçler, rekabetin yoğunluğunu ve dolayısıyla bir endüstrinin karlılığını ve çekiciliğini belirlemektedir. Bu modele göre, firma stratejisinin amacı, bu rekabetçi güçleri, firmanın konumunu güçlendirecek şekilde yönetmek olmalıdır.

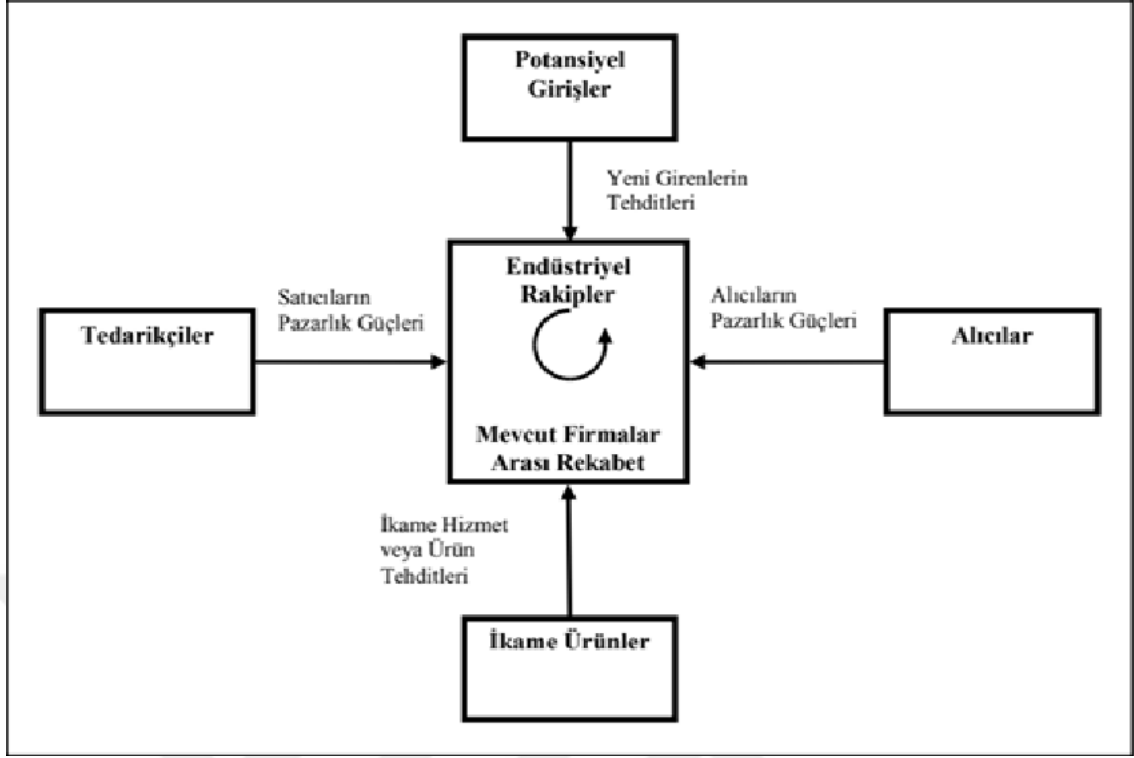
Bu güçlerin kolektif gücü, bir sektörün uzun vadeli karlılığını belirler. Her sektör bu güçler açısından farklı bir kombinasyona sahiptir ve dolayısıyla farklı kârlılık seviyelerine sahiptir. “Bir sektördeki bir iş birimi için rekabetçi bir stratejinin amacı,

sektörde bu rekabet güçlerine karşı kendini en iyi şekilde savunabilecek ya da kendi lehine etkileyebilecek bir konum bulmaktır” (Porter, 1985: 4).

Porter'ın beş güç analizi temelinde, sektör içindeki rekabetin doğasını etkileyen sektör dışındaki faktörlerle sektördeki güçlerin, firmaların rekabet biçimini nasıl etkilediğini incelemektedir. Bir firma, pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için sektörün ve içinde bulunduğu pazarın dinamiklerini anlamalıdır. Porter (1980), rekabet ortamının bir firmaya etki eden beş farklı gücün etkileşimi ile yaratıldığını iddia ederek rekabeti zorlayan güçleri tanımlamıştır. Bu güçlerin her birinin doğasını anlamak, firmalara pazarlarında başarılı olmaları için uygun stratejileri oluşturmalarında gerekli bilgileri sağlayacaktır.

Porter'a (1985: 5) göre, herhangi bir sektördeki rekabetin niteliği/yoğunluğu aşağıdaki beş güçle belirlenebilir:

- Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit
- Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti
- Müşterilerin Pazarlık Gücü
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
- İkame Ürünlerinin Yarattığı Tehdit



Şekil 6: Porter'ın Beş Güç Modeli

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.5.

Yukarıda belirtilen beş güç, strateji oluşturma açısından çok önemlidir. Bu güçlerin potansiyeli sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu güçler, sektörün karlılığını belirlemektedir, çünkü katlanılabilecek fiyatları, ödenebilecek maliyetleri ve rekabet etmek için gereken yatırımları şekillendirmektedirler. Porter (1985), stratejik kararlar vermeden önce yöneticilerin, içinde bulundukları sektörün rekabetçi yapısını belirlemek için bu beş güç modelini kullanmalarını önermiştir.

2.4.1. Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit:

Hem mevcut hem potansiyel rakipler, ortalama sektör karlılığını etkilemektedir. Potansiyel rakipler, şu anda sektörde rekabet etmeyen, ancak bir fırsat bulmaları durumunda bunu yapma potansiyeline sahip firmaları ifade eder. Yeni oyuncuların sektöre girişi sektörün kapasitesini arttırır ama bununla birlikte pazar payı için rekabeti yükseltir. Girişlerle birlikte var olan talebin artmadığı durumlarda, sektördeki rekabetin şiddetlenip işletme karını düşüreceğinden, sektöre yeni giren firmalar, hâlihazırda sektörde faaliyet gösteren firmalar için tehdit oluşturmaktadır.

Ancak sektöre girme ihtimali bulunan firmalar için sektöre girmek her zaman kolay değildir. Pazara yeni girebilecek firmaların yarattığı tehdit, genellikle pazara giriş engelleri ile ilgilidir. Diğer bir deyişle potansiyel rakiplerin giriş tehdidi, kısmen giriş engellerinin bir işlevidir. Giriş engelleri, yeni firmaların sektöre girişinin zor veya ekonomik olarak mümkün olmadığında ortaya çıkar (Ankli, 1992: 229).

Porter’a (2008: 60-65) göre aşağıdaki unsurların varlığı, potansiyel rakiplerin sektöre girebilmelerinin önünde engel teşkil etmektedir:

- Arz yönlü ölçek ekonomileri: örneğin, toplu alımlarla ilgili faydalar
- Talep yönlü ölçek faydaları
- Müşterinin değiştirme maliyeti
- Sermaye ihtiyaçları
- Boyuttan bağımsız yerleşiklik avantajları
- Dağıtım kanallarına eşitsiz erişim
- Kısıtlayıcı devlet politikaları

2.4.2. Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti:

Porter'ın beş güç modelinin literatüre olan en değerli katkısı, rekabetçiliğin önemini belirtmiş olmasının yanı sıra, rekabet şiddetinin sektörün çekiciliğini belirleyen birkaç güçten sadece biri olduğu önerisidir.

Rekabet, bir sektördeki firmalar arasındaki pazar payı için rekabet mücadelesini ifade etmektedir. Sektördeki firmalar arasındaki aşırı rekabet karlılık için güçlü bir tehdit oluşturmaktadır. Bir sektördeki yerleşik firmalar arasındaki rekabetin şiddeti, bazı koşulların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin en şiddetli olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008: 77-80):

- Sektörün yavaş büyümesi
- Çıkış engellerinin yüksek olması

- Sektörde çok sayıda rakip firmanın bulunması
- Rakiplerin işlerine çok bağlı olması
- Firmaların rekabet konusunda farklı yaklaşımları benimseme durumunun mevcut olmasıdır.

2.4.3. Müşterilerin (Alıcıların) Pazarlık Gücü:

Alıcılar, ürünü en son tüketen müşterileri veya sektörün ürününü nihai tüketicilere dağıtan firmaları tanımlamaktadır. Alıcıların pazarlık gücü, alıcıların sektördeki firmaların talep ettiği fiyatları düşürme veya daha iyi ürün ve hizmet talep ederek sektördeki firma maliyetini artırma potansiyelini ifade eder. Güçlü alıcılar, fiyatları düşürerek ve firma maliyetlerini artırarak bir endüstriden kar elde edebilirler. Ürün ve pazar hakkında tam bilgiye sahip olmaları nedeniyle geriye dönük entegrasyon için ciddi bir tehdit oluştururlar (Ankli, 1992: 232).

Bir müşteri grubunun pazarlık kozunu elinde bulundurduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008: 71-74):

- Alıcı sayısı azdır
- Sektör ürünleri standarttır ve farklılaşmamıştır
- Alıcıların tedarikçi değiştirme maliyeti düşüktür
- Alıcılar geriye dönük entegrasyon yapabilirler

2.4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:

Tedarikçiler, sektöre girdi sağlayan firmaları ifade eder. Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin girdi fiyatlarını (işçilik, hammadde, hizmetler vb.) artırarak alıcı firma maliyetlerini artırma potansiyelini ifade eder.

Tedarikçilerin pazarlık gücü de girdi piyasası olarak tanımlanmaktadır. Firmaya hammadde, parça, işçilik ve hizmet (uzmanlık gibi) sunan tedarikçilerin, az sayıda olması, firma üzerinde bir güç kaynağı olabilir. Tedarikçiler firma ile çalışmayı

reddedebilir veya benzersiz kaynakları için aşırı yüksek fiyatlar talep edebilirler. Güçlü tedarikçilerin ürünleri benzersizdir ve alıcılar tarafından kolaylıkla ikame edilemezler. Güçlü tedarikçilerin hem sektördeki firmaların maliyetlerini artırabilecek hem de bundan kar elde edebilecek olanakları vardır. Bu ürünlerin ikame edilme maliyeti yüksektir. Bu güçlü tedarikçilerin ürünleri, alıcının ürününe önemli bir girdi durumundadır. Güçlü tedarikçiler ileriye yönelik entegrasyon için de önemli bir tehdit oluşturlar (Porter, 2008: 68-71).

Bir tedarikçi grubun güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Satış yaptığı sektörden daha güçlü olması
- Tedarikçilerin gelir açısından sektöre büyük ölçüde bağımlı olmaması
- Tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olması
- Tedarikçiler farklılaştırılmış ürünler sunması
- Tedarikçilerin sunduğu ürünün ikamesinin olmaması
- Tedarikçilerin ileriye yönelik entegrasyon tehditi.

2.4.5. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame ürünler, müşterilerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılama yeteneğine sahip ürünleri ifade eder. İkame ürünlerin bir endüstrinin kârlılığına yol açacağı tehdit, müşterilerin aynı temel ihtiyacı karşılamak için satın alabileceği farklı ürün veya hizmet türlerinin nispi fiyat-performans oranlarına bağlıdır. İkame ürünler, firmaların sektördeki ürünleri için talep edebilecekleri bir üst fiyat sınırı belirleyerek, sektördeki potansiyel gelirleri üzerinde tavan etkisi oluşturlar (Porter, 2008: 75-76). Bir ürünün sahip olduğu ikame ürün sayısı ne kadar az olursa, sektördeki firmaların ürün fiyatlarını yükselterek daha fazla kar elde etmeleri olanağı ortaya çıkar.

Bir ikamenin tehdit oranının yüksek olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sektör, ürün için çekici bir fiyat-performans olanağı sunar.

- Alıcının ikameye geçişte değiştirme maliyeti düşüktür.

Porter'ın beş güç modelinin etkinliği sektörden sektöre değişmektedir. Sektör ne olursa olsun, bu beş güç, fiyatları, maliyetleri ve rekabet için gerekli sermaye yatırımını etkilediğinden, karlılığı da etkilemektedir. Beş güç modeli, yöneticilerin rekabet stratejileri oluşturmalarında ve ilgili kararları almalarında onlara yardımcı olmaktadır.

2.5. Değer Zinciri Analizi (M. Porter)

Rekabet stratejilerinden önce rekabet stratejilerinin oluşturulmasında kritik bir önemi olan Değer Zinciri Analizi incelenecektir.

İlk defa Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter tarafından literatüre kazandırılan “Değer Zinciri Analizi” şimdiye kadar hem teoride hem de pratik çalışmalarda kendisine yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.

Porter (1985: 38) değer, “tüketicilerin firmanın kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel” olarak ifade etmiştir. Değerin “toplam gelir şeklinde ifade edildiğinde, bir firmanın karlı olabilmesi için firmanın ortaya koyduğu değer, ürünün üretilmesi ilgili maliyetlerinden fazla olması” gerektiğine dikkat çekmiştir.

Değer zinciri analizi 1985 yılında Porter tarafından yayınlanan “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” isimli çalışma ile gündeme gelmiştir. Porter, bu çalışmada değer zinciri çerçevesini bir firmanın rekabet avantajı üzerine kurmuştur. Bu çerçeve, firmalara bir rekabet avantajı sağlayan ya da sağlayabilecek unsurları belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Porter (1985), “bir firmanın rekabet avantajının, firmanın kaynaklarına bütüncül olarak bakılarak anlaşılamayacağını, bu nedenle de temel faaliyetlerin belirlenerek destekleyici faaliyetler ile birlikte çıktının sonuç değeri üzerinden ortaya çıkarılabileceğini” savunmaktadır.

Değer zinciri terimi, bir firmanın girdilerini müşteri açısından değere dönüştürme sürecinin bir faaliyetler zinciri olduğu fikrini ifade etmektedir. Girdileri çıktılara dönüştürme süreci, bir dizi temel faaliyet ve destek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu süreçteki her faaliyet ürüne değer katacak biçimde oluşturulur (Hill ve Jones, 2009: 84).

Değer zinciri kavramı, “girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için firma faaliyetlerinin tanımlanması”nı ifade etmektedir (Walters ve Rainbord, 2004: 465). Bu dönüşüm, ürün ve hizmetin tasarımı aşamasından başlar ve satış sonrası hizmetleri ile son bulur. Ülgen ve Mirze (2010: 123) değer zinciri analizinin “değerin nasıl oluşacağını ve fazlalaştırılabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirilip rekabet avantajı elde edilebileceğini rakiplerle karşılaştırma yaparak açıklayan bir çalışma” olduğunu ifade etmişlerdir.

Değer zinciri analizi, “işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır” (Porter, 1985: 33; Ülgen, Mirze, 2010: 23). “Aynı zamanda bu analiz, işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve endüstrideki diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak rekabetçi durumunu görmesini sağlamaktadır” (Porter, 1985: 36).

Porter (1985: 33-34) değer zincirinin “esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntem” olduğunu, bu nedenle bu modelin “bir firmanın ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı” olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Rekabet üstünlüğünün “firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirdiği birçok farklı faaliyetten” kaynaklandığını, bu faaliyetleri daha iyi anlayabilmek için “öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o firmaya özgü faaliyetleri tespit etmek gerektiği” üzerinde durmuştur.

Yöneticiler açısından bakıldığında değer zinciri analizi, firma içerisindeki değer zincirini oluşturan ana faaliyetlerin tespit edilebilmesinde ve firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olmasında kullanılan güçlü bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır. Birçok sektörde görülen, firmaların ürün tasarımından, üretimine, üretiminden nihai kullanıcıya teslim kadar tüm faaliyetlerini tek başlarına gerçekleştirmedikleridir. Genellikle firmalar, değer sisteminin veya arz zincirinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bununla birlikte değer zinciri analizinin firmanın faaliyetlerinin yer aldığı tüm değer sistemini de içermesi gerekmektedir (Porter, 1985: 34).

Değer zinciri analizi, rekabet avantajı arayışında önemli bir unsurdur. Gerçek ve potansiyel rekabet avantajı kaynaklarını belirlemek için, firmayı bileşen faaliyetlerine ayırmayı içeren bir analiz çalışmasıdır. Stratejik iş birimi veya kısaca SİB kavramı da bu bağlamda önemlidir. SİB, kendi başına ayrı bir birim olarak yönetilmesine olanak tanıyan, fiziksel ve teknolojik olarak ayrılabilir ve rekabet avantajı üzerinde etkisi olabilecek firma faaliyetlerini tanımlamaktadır (Dvir vd., 1993: 157).

Ergin ve Elmacı (1999: 30), stratejik iş birimini “kendisine ait ayrı bir mamulü ya da hizmeti, pazarı, rakipleri, sorumlu yöneticisi olan birbirinden ayrı bir örgüt birimidir. Başka bir deyişle, işletmenin bir bölümü, bir iş grubu ya da bir mamul gibi belirli değerler yaratan sorumluluk ya da kar merkezleridir” biçiminde tanımlamışlardır.

Dinçer (1998: 240) bir birimin SİB olarak kabul edilebilmesi için taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- “Her SİB’in kendine ait bir pazarı vardır.”
- “SİB iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı değildir.”
- “Her SİB’in kendi pazar çevresinde rakipleri bulunur.”
- “Her SİB’in kendisine ait sorumlu bir yöneticisi vardır.”

Ülgen ve Mirze (2010: 122) değer yaratan faaliyetlerin “mal veya hizmetin tasarım aşamasından başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar, üretilen mal veya hizmetin değerini artıran faaliyetleri” içerdiğini belirtmişlerdir.

Değer zinciri analizi firmadaki tüm stratejik iş birimleri seviyesinde uygulanır. Değer zinciri analizi, firma faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığını ve rekabet avantajına nasıl katkıda bulunduğunu (veya bulunmadığını) kontrol etmek için, zincir içindeki bağlantıların incelenmesi amacıyla yapılır. Ayrıca, bu faaliyetlerin katma değer yaratıp yaratmadığı ve bağlantılı diğer faaliyetlerle olan ilişkisini görmek için de değer zincirleri analizi yapılır. Firmanın zincir içindeki değer yaratan faaliyetlerinin analizi aynı zamanda

sektördeki diğer firmaların değer zincirleriyle karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Bu karşılaştırmalar dikey (tedarikçiler ve alıcılar) veya yatay (aynı sektördeki diğer firmalar) olabilir (Gersil, 2006: 32). Diğer firmalarla yapılan bu karşılaştırmalar firmanın rekabet avantajı yaratmasına büyük katkılar sağlayacaktır.

Porter (1985: 39) faaliyetleri ayırma çalışmasının, “değer zinciri analizinde maliyet avantajını ve farklılığı ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemli” olduğunu vurgulamıştır.

Savcı ve Haftacı (2017: 261-284) değer zinciri analizinin “ürün veya hizmetin üretilmesi fikrinden satış sonrası hizmetlere kadar işletmedeki değer yaratan temel ve destek faaliyetlerin etkinliğinin artırılması, değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırılması, düzeltilmesi gereken faaliyetlerin düzeltilmesi, maliyetlerin analiz edilmesi ve düşürülmesini sağlayacak olanaklar” sunduğunu ifade etmişlerdir.

Her bir firma, müşterileri için değer üretmek üzere kendi faaliyetler sistemini (Değer Zinciri) oluşturmaktadır. Değer zincirini oluşturan faaliyetler, her bir firma için farklı şekiller arz ediyorlarsa da temel faaliyetler; İçe Yönelik Lojistik, Üretim, Dışa Yönelik Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis biçiminde ortaya çıkmaktadır. Destek faaliyetleri ise; Tedarik Faaliyetleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji Geliştirme, Yönetim Altyapısı olarak tespit edilmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gereken birçok alt faaliyet de tanımlanabilir. Tüm faaliyetlerin yarattığı bir değer ve bunun temellendiği bir varoluş bedeli (maliyet) vardır. Aradaki olumlu fark ise o faaliyetle yaratılan artı değeri (kar) oluşturmaktadır.

Porter (1985: 37) işletmelerde yapılan faaliyetleri “temel faaliyetler ve destek faaliyetleri” olarak iki grupta toplamış ve tüm firmalar için geçerli değer zinciri modelini aşağıdaki Şekil 7’ deki gibi göstermiştir.



Şekil 7: Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.37.

2.5.1. Temel Faaliyetler

Temel faaliyetler, girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürme ile ilişkilidir.

Ülgen ve Mirze (2010: 121) işletmenin değer yaratan temel faaliyetlerinin “mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir yaratan faaliyetler” olduğunu belirtmişlerdir. Bu faaliyetleri yerine getirmenin işletmeye bir maliyeti vardır. Ancak bu faaliyetlerden beklenen “bu faaliyetleri yerine getirmek için katlanılan maliyetlerin üretilcek mal ve hizmete değer katması ve elde edilen değer de kesinlikle maliyetlerden fazla olmasıdır”. Porter (1985: 39-40) temel faaliyetlerin, “işletmenin mal ve hizmet üretilip müşterilere sunulması için gerekli temel görevlerle ilgili” olduğunu ifade etmiş ve bu faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İçer Yönelik Lojistik Faaliyetleri,
- Üretim faaliyetleri,
- Dışa Yönelik Lojistik Faaliyetleri,
- Pazarlama ve Satış Faaliyetleri,
- Servis Faaliyetleri.

2.5.1.1. İe Yönelik Lojistik Faaliyetleri

Ülgen ve Mirze (2010: 290) ie yönelik lojistiğın “mal ve hizmet üretiminde başarılı olmanın ön koşullarından biri olduğunu” ifade etmişlerdir. Geriye doğru lojistik olarak da bilinen ie yönelik lojistik, tedarikçilerle işletme arasındaki satın alma faaliyetlerini oluşturmaktadır.

Tedarikçilerden mal teslim alma, depolama ve girdi mallarının envanterini çıkarma işlemlerini içermektedir. İe yönelik lojistik faaliyetleri, firmanın tedarikçilerinden gelen malları teslim alarak, üretimde veya montaj hattında ihtiyaç duyulana dek saklaması faaliyetlerini içermektedir.

2.5.1.2. Üretim Faaliyetleri

Üretim faaliyetleri, “girdilerin nihai ürünlere dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetleri ifade etmektedir” (Porter, 1985: 40). Ham maddeleri ve mamulleri imalat süreci sonucunda nihai ürünlere dönüştüren ve böylece değeri kazandıran işlemlerdir. Bu safha imalat ve montajı içermektedir.

Ülgen ve Mirze (2010: 285) işletmeler açısından üretimin “mal veya hizmetin değeri yaratması ile oluştuğunu ve dolayısı ile üretim işlevinin fiziksel bir varlık üzerinde yapılan değerişikliğin ötesinde fayda sağlayan, değeri kazandıran fiziksel (mal) veya fiziksel olmayan (hizmet) ürünlerin ortaya çıkartılması” olarak açıklamışlardır.

2.5.1.3. Dışa Yönelik Lojistik Faaliyetleri

Ülgen ve Mirze (2010: 290) aynı zamanda ileriye yönelik lojistik faaliyetler olarak da adlandırılan dışa yönelik lojistik faaliyetlerini “işletme ile dağıtım kanalları ve tüketiciler arasındaki satış faaliyetlerini kapsayan faaliyetler” olduğunu belirtmişlerdir.

Eraslan vd. (2008: 313) dışa yönelik lojistik faaliyetlerinin “nihai ürünün depolama da dahil olmak üzere, sipariş işlemlerinin tamamlanması, teslimat araçlarının yönetimi, sipariş alma ve düzenleme gibi ürünün nihai tüketiciye ulaştırılmasına yönelik bir operasyon alanı” olduğunu ifade etmişlerdir.

2.5.1.4. Pazarlama ve Satış Faaliyetleri

Ülgen ve Mirze (2010: 123) pazarlama ve satış faaliyetlerinin “işletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma, fiyatlama, satış gibi faaliyetler” olduğunu belirtmişlerdir.

2.5.1.5. Servis Faaliyetleri

Porter (1985: 40) servis ve müşteri hizmetleri faaliyetlerinin “satılan ürün ve hizmetle ilgili olarak müşterileri bilgilendirme, montaj, bakım onarım, garanti, kullanma eğitimi gibi faaliyetleri” içerdiğini ifade etmiştir.

2.5.2. Destek Faaliyetleri

Porter (1985: 40-43) “birincil faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin, destekleyici faaliyetlerin varlığı ile kolaylaştığını ve destekleyici faaliyetlerin temel faaliyetlerin etkinliğini yükselterek daha büyük bir değer yaratılmasını sağladığını” vurgulamıştır. Porter (1985) destek faaliyetlerinin aşağıdaki gibi sıralanabileceğini belirtmiştir:

- Altyapı Tedarik faaliyetleri,
- İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri,
- Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri,
- Yönetimsel Altyapı ile İlgili Faaliyetler.

2.5.2.1. Altyapı Tedarik Faaliyetleri

“Değer zincirinde tedarik, kullanılan herhangi bir girdinin satın alınması ile ilgilidir. Tedarikte üretim yöneticileri ve mühendisler etkili olurlar” (Eren, 2008: 112). Ülgen ve Mirze (2010: 124) “işletme faaliyetlerinin sürekliliği için altyapı tedarik faaliyetlerine ihtiyaç olduğunu” ifade etmişlerdir. Altyapı tedarik kavramını, “işletmede mal ve hizmet üretebilmek için üretim faktörlerinin gerektiği zaman ve yerde işletmede hazır bulundurulması” biçiminde tanımlamışlardır. Altyapı tedarik faaliyetleri, işletmenin

üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin altyapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

2.5.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

Eren (2008: 112) “insan kaynakları yönetimi ile bireysel ve örgütsel performansın artırılması için politikalar üretilirken işgücü kayıpları ve işgücü veriminin dikkate alınması” gerekliliği üzerinde durmuştur. Çünkü işgücü kayıplarının düşürülmesi maliyetleri düşürerek rekabet avantajı sağlamaktadır. “Bazı sektörlerde rekabet avantajının temel dayanağının insan kaynakları yönetimine dayandığı da bilinen bir gerçektir” (Porter, 1985: 42).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler işe alma, çalışanların gelişimi ve çalışanlara yapılan ödemeler ile ilişkilidir. Porter (1985), bu fonksiyonun “bir firmanın rekabet gücünü doğrudan etkilediğini zira bu alanın çalışanların yetenek ve motivasyonlarını gösterdiğini ve işe alma ve eğitim maliyetlerinin de bu aşamada belirlendiğini” belirtmiştir.

2.5.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri

Ülgen ve Mirze (2010: 124) teknoloji geliştirme faaliyetlerinin amacının “firmaya rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklılıkların üzerinde çalışmalar yapmak” olduğunu ifade etmişlerdir. Porter (1985: 169-170) teknoloji geliştirme faaliyetlerinin “değer zincirindeki hem temel faaliyetler hem de destekleyici faaliyetlerle ilgili” olduğunu ve bu faaliyetlerin “maliyet azaltımı ve farklılaştırma yaratarak rekabet avantajı yaratılmasında rol oynadığını” belirtmiştir.

Teknoloji geliştirme faaliyetleri bir ürünün geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanmış işlemleri, Ar-Ge çalışmalarının tümünü, faaliyet otomasyonunu ve değer zincirini destekleyen diğer teknolojileri içermektedir. Teknoloji, rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olup, günümüzde maliyetlerin düşürülmesini sağlamakta, yeni ürün üretiminde katma değeri artırmaktadır.

2.5.2.4. Yönetmel Altyapı ile İlgili Faalliyetler

Ülgen ve Mirze (2010: 124) yönetim tekniğı ve yaklaşımlarının “planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetmel faaliyetleri bunun yanında finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkileri de kapsadığını” belirtmişlerdir. Bu faaliyetler işletmenin her düzeydeki “yönetim” konularına giren faaliyetlerdir.

2.6. Temel Rekabet Stratejileri (M. Porter)

Porter'ın temel rekabet stratejileri, strateji geliştirme ve stratejik yönetim literatürünün gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Rekabet stratejileri ilk olarak Harvard Business School'dan Prof. Michael Porter tarafından iki kitapta sunuldu (Porter, 1980, 1985). Porter'ın sunduğı rekabet stratejileri, bir firmanın sektöründe mümkün olan en avantajlı pozisyonu elde etmesinin yollarına odaklanmaktadır. Bir firmanın kârı, esasen gelirleri ve maliyetleri arasındaki farktır. Dolayısıyla rekabete göre en düşük maliyetleri veya en yüksek fiyatları yakalayarak yüksek karlılık elde edilebilir. Porter, “maliyet liderliğı” ve “farklılaştırma” terimlerini bu amaçla kullanmıştır.

Rekabet stratejilerini Yücel ve Ahmetoğulları (2016: 114) kendi çalışmalarında şöyle tanımlamaktalar: “Küreselleşmeyle birlikte rakiplere kıyasla özgünlük içeren, müşteri odaklılığı benimseyen, ikamesi bulunmayan mal veya hizmetleri düşük fiyatla sunan, düşük maliyetle üretip piyasa fiyatında ya da piyasa fiyatının altında kaliteli mal ve hizmet arz eden ve rekabetçi avantaj sağlayan stratejik yönetim araçlarıdır.”

Porter'a (1985: 12) göre, bir şirketin rekabet avantajı elde etmek için üstlenebileceğı üç genel strateji vardır: Maliyet Liderliğı, Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri.

Pazar Kapsamı		
Geniş	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Dar	Odak Pazar, Maliyet Stratejisi	Odak Pazar, Farklılaştırma Stratejisi
Rekabet Avantajı Kaynağı	Maliyet	Farklılaştırma

Şekil 8: Temel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.12.

Yücel ve Ahmetoğulları (2016: 114) maliyet liderliğini “firmaların maliyetlerini azaltacak, rakiplerden daha düşük maliyetle mal veya hizmet üretmesini sağlayacak, piyasa fiyatlarını belirleyerek piyasada liderlik yapmasını kolaylaştıracak araçların kullanılması” olarak tanımlamışlardır (Şekil 8). Maliyet liderliği stratejisinde firma düşük maliyeti hedefleyerek hem piyasadaki konumunu güçlendirmek hem de rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir.

“Farklılaştırma stratejisi firmanın pazara sunduğu mal ya da hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde rakiplerinin ortaya koyduğu ürün, hizmet, teknoloji, imaj veya marka, tasarım, satış ağı gibi faaliyetlerde özgünlük ortaya koyarak avantaj elde etme stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi, firmanın ürün kalitesi, özellikleri ya da satış sonrası hizmetler gibi konularda müşterilerine benzersiz veya üstün değerler sunmasıyla rakiplerinin önüne geçmesini sağlayan bir stratejidir” (Yücel ve Ahmetoğulları, 2016: 114).

Ülgen ve Mirze (2010: 267) “iki ana rekabetçi stratejinin geniş bir pazar platformunda, müşteri gruplaması yapılmadan tüm müşterileri hedefleyerek uygulandığını, müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan dar bir pazar platformunda ise odaklanmış stratejilerden söz edilebileceğini” ifade etmişlerdir. Odaklanmış stratejiler anlaşılabileceği üzere “iki temel rekabetçi stratejinin farklı pazar platformunda uygulanması sonucunda” söz konusu olmaktadır.

Terzioğlu ve Topuz (2020: 150) odaklanma stratejisini “bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillendirilmesi” olarak tanımlamışlardır.

Odaklanma stratejisinin “beraberinde uzmanlaşmayı getireceğini ve rakiplere göre firmayı daha avantajlı bir konuma taşıyacağını” belirtmişlerdir.

2.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmanın odak noktası, tüm faaliyet alanlarında sıkı bir maliyet kontrolü ve verimlilik (Porter, 1980). “Maliyet liderliği stratejisi izlemeye karar veren bir firma, üretimini mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştirme hedefine sahiptir. Maliyet liderliğinin rekabetçi avantajı, değer zinciri faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle gerçekleştirerek elde edilir (Porter, 1985). Maliyet liderliği stratejisi, müşteri odaklılıktan çok rakip odaklı olma eğilimindedir. Maliyet liderliği, piyasanın talep tarafının aksine arz tarafına güçlü bir odaklanmayı gerektirmektedir (Day ve Wensley, 1988: 11). Bu nedenle, maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar, pazardaki göreceli maliyetlerini (dolayısıyla karlılıklarını) ve konumlarını değerlendirebilmek için kendilerini diğer rakip firmalarla sürekli olarak karşılaştırmalıdır.

Maliyet liderliği stratejisini izleyen bir firma, deneyimden kaynaklanan maliyet düşürücü faaliyetlerin takip edilmesi, sıkı maliyet ve genel gider kontrolü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınılması ve araştırma geliştirme (AR-GE), hizmetler, satış gücü, reklam gibi faaliyetlerinde maliyetlerin en aza indirilmesi üzerinde durarak maliyet lideri bir konuma ulaşabilir. Bu amaçlara ulaşmak için firma yönetiminin maliyet kontrolüne çok fazla dikkat etmesi gerekmektedir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemeden, rakiplere göre düşük maliyet hedefi, bu stratejide temel amaç haline gelmektedir (Porter, 1980: 35).

Maliyet liderliği stratejisi, “agresif fiyat” ile birlikte “standart” bir ürünün satılmasını gerektirir. Ayrıca, firmanın düşük maliyet avantajı elde etmek için birçok sektörün farklı bölümlerine hizmet veren geniş bir kapsama alanı olmalıdır (Porter, 1985: 12-13).

Maliyet liderliği stratejisi, sektördeki bir ürünün (mal veya hizmetin) en düşük maliyetli üreticisi olacak şekilde, katma değer yaratan faaliyetlerini organize eden ve yöneten bir firmaya ihtiyaç duymaktadır. Maliyet liderliği pozisyonunun elde edilmesi, değer zinciri faaliyetlerinin düzenlenmesine doğrudan bağlıdır.

Maliyet liderliği, bir firmanın maliyetleri rakiplerinininkinden düşükse uygulanabilir bir stratejidir. Maliyet liderliği stratejisini izleyen firmalar tipik olarak düşük maliyetli konumlarını oluşturmak için aşağıdaki faktörlerden birini veya daha fazlasını kullanmak durumundadırlar (Kay, 2013: 19):

- yüksek kapasite kullanımı ile birlikte doğru talep tahmini,
- ölçek ekonomisi,
- teknolojik avantajlar,
- dış kaynak kullanımı veya
- öğrenme / deneyim etkileri.

En düşük maliyete sahip olan organizasyon / firma / şirket, rakip ürünlerin ayırt edilemediği ve standart piyasa fiyatından satıldığı bir durumda en yüksek karı elde edecektir. Bu stratejiyi takip eden firmalar, değeri zincirindeki her faaliyette maliyetin düşürülmesine önem vermek durumundadırlar (Rumelt, 2011: 108).

Düşük maliyetli bir pozisyona sahip olmak, rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmanın içinde bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesini sağlamaktadır. Porter (1980: 35-36), maliyet liderliği stratejisine sahip bir firmanın, önceki bölümde açıklanan sektördeki 5 rekabet gücüne karşı pozisyonunu şöyle açıklamaktadır:

Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti: Maliyet pozisyonu, firmaya rakiplerinden gelen rekabete karşı bir savunma sağlar, çünkü sahip oldukları düşük maliyetleri, rakiplerin rekabet sonunda karlarını kaybetmeleri sonrasında, firmanın hala kar edebileceği anlamına gelir.

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Düşük maliyetli bir pozisyon, firmayı güçlü müşterilere karşı korur çünkü müşteriler, fiyatları yalnızca bir sonraki en verimli rakibin seviyesine düşürmek için güç kullanabilirler.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Düşük maliyet, girdi maliyet artışlarıyla başa çıkmak için daha fazla esneklik sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı bir savunma sağlar.

Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit: Düşük maliyetli bir pozisyona neden olan faktörler genellikle ölçek ekonomilerinin yarattığı maliyet avantajlarıdır. Bu da sektöre önemli giriş engelleri sağlar.

İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit: Düşük maliyetli bir pozisyon genellikle firmayı, endüstrideki rakiplerine göre ikame ürünlerin karşısında daha uygun bir pozisyona yerleştirir. Bu nedenle düşük maliyetli bir pozisyon, firmayı beş rekabet gücünün tamamına karşı korumuş olur.

Grant ve Jordan (2012: 188-189) çalışmalarında, maliyet liderliği stratejisi uygulayacak bir firmanın değer zinciri analizinde yapması gereken çalışmalarının altı aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir.

1. Firmanın tüm faaliyetlerini ayırın: Değer zinciri faaliyetlerinin belirlenmesi bir yargı meselesidir. Girdilerin çıktıya dönüştürülmesinde rol oynayan tüm süreçlerin (zincirin) anlaşılması gerekmektedir. Sıklıkla, firmanın kendi bölüm ve bölüm yapısı faydalı bir rehberdir. Bu konudaki önemli hususlar şunlardır:

- Bir faaliyetin diğerinden ayrılması;
- Bir faaliyetin önemi;
- Faaliyetlerin maliyet faktörleri bakımından farklılığı;
- Rakiplerin belirli bir faaliyeti gerçekleştirme farklılıklarının derecesi.

2. Farklı faaliyetlerin ürünün toplam maliyetinde göreceli önemini belirleyiniz: Analizin, başlıca maliyet kaynakları olan faaliyetlere odaklanması gerekir. Maliyetleri ayırmada Michael Porter, işletme maliyetlerinin her bir değer faaliyetine ayrıntılı bir şekilde atanmasını önerir. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin benimsenmesi, bu tür maliyet verilerini daha erişilebilir hale getirmiştir.

3. Maliyetleri faaliyete göre karşılaştırınız: Firmanın hangi faaliyetleri nispeten verimli bir şekilde gerçekleştirdiğini ve hangilerini gerçekleştirmediğini belirlemek için, her bir faaliyete karşı gelen birim maliyetleri rakiplerin performansı ile kıyaslayınız.

4. Maliyet faktörlerini belirleyiniz: Her faaliyet için, hangi faktörlerin maliyet seviyesini belirlediğini ortaya çıkarınız. Bazı faaliyetler için maliyet faktörleri, faaliyetin niteliğinden ve maliyetlerin bileşiminden yola çıkılarak belirlenebilir. Örneğin emek yoğun montaj faaliyetleri için kritik konular, ücret oranları, iş hızı ve hata oranlarıdır.

5. Bağlantıları tanımlayınız: Bir faaliyetin maliyetleri, kısmen diğer faaliyetlerin gerçekleştirilme şekliyle belirlenebilir.

6. Maliyetleri azaltmak için fırsatları belirleyiniz: Karşılaştırmalı birim maliyetlerin belirlenmesi, maliyet azaltma fırsatlarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin ölçek ekonomileri kilit bir maliyet faktörü ise, hacim artabilir mi? Firma içinde belirli bir faaliyet etkin bir şekilde gerçekleştirilemezse, dış kaynaktan yararlanıla bilinir mi?

Maliyet liderliği stratejisi firma açısından bazı tehlikeler de taşımaktadır. Rakiplerin düşük maliyetle üretim yapma yollarını bulma ve maliyet liderinin yöntemlerini taklit etme kabiliyeti, maliyet liderini kendi oyununda yenebilme becerisi göstermesi, maliyet liderliği stratejisi için bir tehdittir. Son olarak, maliyet liderliği stratejisi, maliyet liderinin tek başına maliyetleri düşürme arzusu, müşterilerin istediği değişikliklere olan ilgisini kaybetmesi riskini taşımaktadır. Bu nedenle, bir firma, maliyetlerini azaltan ancak ürün talebini büyük ölçüde etkileyen kararlar alabilir (Hill ve Jones, 2009: 114).

2.6.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, firmanın ürün veya hizmet sunumunu farklılaştırarak, endüstri genelinde benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmasıdır (Porter, 1980: 37). Porter'ın (1980: 37; 1985: 14) farklılaştırma stratejisi, “premium” fiyat ile ödüllendirildiği “endüstri çapında benzersiz olarak algılanan” bir ürün gerektirir. Porter (1980), bu rekabet stratejisinin, bir firmayı karakterize eden ve pazardaki rakipleriyle karşılaştırıldığında yarattığı ve sunduğu değeri farklı kılan özelliklerinin ele alındığı bir strateji olduğunu belirtmektedir. Bu strateji, sektör genelinde benzersiz olarak algılanan ve uzun vadede sürdürülebilir olan bir pazar konumu yaratma hedefini içermektedir (Porter, 1980). Bu farklılaştırma, tasarıma, marka imajına, dağıtımına vb. dayanabilir. Pearce ve Robinson (2011: 122)’a göre, farklılaştırma stratejisi, firmaların özellikleri ve performansı, mevcut diğer rekabetçi ürünlerden “farklı” bir ürün/hizmet yaratarak,

rekabet avantajı sağlamayı amaçladıkları bir iş stratejisidir. Aradaki fark, yaratması zor veya kopyalanması, taklit edilmesi zor bir fark olacaktır.

Özellikle, farklılaştırıcı firmalar, yüksek fiyat ve iyi hizmetle desteklenen yüksek kaliteli ürünler sunarak müşteri değeri yaratmaktadırlar (Walker ve Ruekerts, 1987: 22). Farklılaştırma stratejisi izleyen bir firma, müşterilerinin kafasında, ürünlerinin veya hizmetlerinin, rakip ürün veya hizmetlerinden itibar, güvenilirlik, tasarım özellikleri ve kalite bakımından benzersiz üstün özelliklere sahip olduğu konusunda bir algı oluşturmayı amaçlamaktadır (Dean ve Evans, 1994: 83). Bir firma bu algıyı, ürün ve hizmetlerine gerçek niteliksel farklar dahil ederek, bunun yanında reklam çalışmaları, çeşitli pazarlama teknikleri uygulayarak ve yüksek fiyatlandırmalar yaparak yaratmaya çalışır. Acquaah ve Ardekani (2006: 346)'ya göre, farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar, ürün ve hizmetlerinin algılanan benzersizliği nedeniyle rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Farklılaştırma stratejisinin etkinliği ise, firmanın rekabetçi firmalara göre ürün faydalarını ve ürün maliyetlerini ne kadar iyi dengeleyeceğine bağlıdır (Slater ve Olson, 2001).

Farklılaştırma stratejisi, müşterileri bir ürünün rakipler tarafından teklif edilenden bir şekilde üstün olduğuna ikna edilmesine dayanır. Farklılaştırma stratejisinde vurgu, en düşük maliyetin aksine, benzersizlikle değer yaratma üzerinedir. Benzersizlik, servis yenilikleri, üstün hizmet, yaratıcı reklam ve neredeyse sınırsız sayıda yolla elde edilebilir. Başarının anahtarı, müşterilerin bir ürünün/hizmetin benzersizliği için ödemeye istekli olması ile ilgilidir. Farklılaştırma stratejisi, aynı zamanda benzersiz bir ürünle ilgilenen sofistike veya bilgili bir tüketiciye de ihtiyaç duymaktadır.

Porter (1980), farklılaştırma stratejisi kullanan bir firma için, firmanın yapması gereken ekstra maliyetlerin olacağını savunmaktadır. Bu ilave maliyetler, ürün için farklılaştırılmış bir marka imajını yaratmak, maliyet ve yatırım olarak düşünülebilecek yüksek reklam harcamalarını içermektedir.

Farklılaştırma sadece farklı ürün özellikleri sunmakla ilgili değildir, aynı zamanda firma ve müşterileri arasındaki olası her etkileşimi tanımlamak ve anlamaya çalışmak, müşteriye katma değer sağlamak için bu etkileşimin nasıl geliştirilebileceğini veya değiştirilebileceğini sormakla da ilgilidir. Farklılaştırmayı analiz etmek hem firmaya (arz

tarafına) hem de müşterilerine (talep tarafına) bakmayı gerektirir. Arz analizi, firmanın özgünlük yaratma potansiyelini tanımlarken, kritik mesele, bu farklılaştırmanın müşteriler için değer yaratıp yaratmadığı ve yaratılan değerın maliyetini aşp aşmadığıdır (Grant ve Jordan, 2012: 191).

Ülgen ve Mirze (2010: 264) farklılaştırma stratejisiyle ilgili olarak şu uyarıyı yapmaktalar: “Farklılaştırma, genelde işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünölmektedir. Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir fonksiyonel/işlevsel stratejidir. Oysa, iş yönetim stratejileri içinde yer alan farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir.”

Bir firmayı bu stratejiyi seçmeye iten çeşitli itici güçler bulunmaktadır. Porter tarafından tanımlanan farklılaştırma stratejisinin temel itici güçleri arasında şunlar bulunmaktadır: Politika seçenekleri, Değer zinciri bağlantıları, Zamanlama, Yer, Öğrenme/Deneğim, Dikey entegrasyon ve kontrol, Firmaların büyüklükleri ve pazar payları gibi unsurlar sayılabilir (Kay, 2013: 24).

White (2004: 366), farklılaştırma stratejisi uygulayacak bir firmanın atması gereken birkaç adım olduğunu öne sürmektedir. Bunlar;

1. İlgili müşteriyi belirleyiniz: Böyle bir çalışma heterojen pazarlarda zor olabilir ve hatta ürünü tüketen kişi veya grup bile olmayabilir. Örneğin, reçeteli ilaç pazarlarında ürünü öneren ve reçete eden doktor iken, akademik ders kitabı piyasalarında genellikle sınıf öğretmeni tarafından benzer bir rol üstlenilmektedir. Bu gibi durumlarda, gerçek kullanıcılara hitap eden özellikler, ürünü önermekten sorumlu olanlara hitap eden özelliklerle aynı olmayabilir.
2. Müşterinin, firmanın değer zinciri üzerindeki etkisini tanımlayınız: İyileştirmeler müşteriler tarafından değerlendirilmez veya kabul edilemezse "daha iyi" bir ürün üretmenin anlamı yoktur.
3. Müşterilerin satın alma kriterlerini tanımlayınız: Müşterilerin satın alma kriterlerinin belirlenmesi rekabet avantajı arayışında önemli bir aşamadır.

4. Gerçek ve potansiyel benzersizlik kaynaklarını tanımlayınız: Firma, müşteriye katma değer olarak algılanan kriterleri belirledikten sonra, müşteriye benzersiz bir şekilde değer katmak için neler sunabileceğini ele alabilir. Rekabet avantajı rakiplere göre ölçüldüğü için, bu aşamada firmanın ne sunduğu veya teklif edebileceği, rakiplerinin ise ne sunamadığı analiz edilmelidir.

5. Gerçek ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarının maliyetini belirleyiniz: Farklılaştırmanın üretim tarafındaki maliyetleri hesaplanmalı ve farklılaştırmanın talep tarafında yaratacağı sonuçlar belirlenmelidir.

6. Farklılaştırma alternatiflerinin maliyetini değerlendiriniz: Normal bir yatırım projesinde olduğu gibi alternatif farklılaştırma maliyetleri ve yaratacakları faydalar da hesaplanmalıdır.

7. Sürdürülebilirlik testi yapınız: Bu strateji yakın gelecekte rekabet avantajına yol açsa bile, diğer firmalar kolayca taklit edebilir mi? Rekabetçi yarışta işin püf noktası, kolayca kopyalanamayan veya taklit edilemeyen bir şey bulmaktır.

8. Farklılaştırmayı etkilemeyen maliyetleri düşürün: Bu son adım, firmanın düşük maliyetli rakiplere karşı avantajını kaybetmemek için yapması gereken bir uygulamadır.

Değer zinciri analizini, firmanın rakiplerine göre maliyet avantajı kazanma potansiyelini belirlemek için kullandığımız gibi, bu çerçeveyi farklılaştırma stratejisinin yaratacağı fırsatları analiz etmek için de kullanabiliriz. Bu çalışma dört ana aşamadan oluşur (Grant ve Jordan, 2012: 192-193):

1. Firma ve müşteri için bir değer zinciri oluşturunuz: Sadece müşterileri değil, aynı zamanda değer zincirinin başlangıcındaki firmaları da düşünmek faydalı olabilir. Eğer firma farklı türden müşterilere ürün tedarik ediyorsa (örneğin bir çelik üreticisi bir firma otomobil üreticilerine ve beyaz eşya üreticilerine çelik şerit tedarik edebilir) ana müşteri kategorilerinin her biri için ayrı değer zincirleri oluşturması gerekir.

2. Her faaliyetteki benzersizliğin kaynaklarını tanımlayınız: Firmanın değer zincirindeki her bir faaliyeti inceleyerek ve firmanın rakiplerinin faaliyetleri ile ilgili olarak

benzersizlik sağlayabileceği değişkenleri ve eylemleri belirleyerek, ürünün farklılaştırma potansiyelinin değerlendirilmesi büyük öneme sahiptir.

3. Firma için en umut verici farklılaştırma değişkenlerini seçiniz: Firma içinde tanımlayabileceğimiz sayısız benzersizlik faktörü arasında, hangisinin firmanın farklılaştırma stratejisi için birincil temel olarak seçilmesi gerektiğine cevap bulunmalıdır.

4. Firmanın değer zinciri ile alıcının değeri arasındaki bağlantıları bulunuz: Firmanın farklılaştırmasının müşteri için değer yaratmasını gerektirir. Müşteri için yaratılan değer farklılığı, müşterinin ödeyeceği maksimum fiyat birimini temsil eder.

Farklılaştırma stratejisine sahip bir firmanın, sektördeki 5 rekabet gücüne karşı pozisyonu ile ilgili olarak şunlar söylenebilir (Hill ve Jones, 2009: 116):

Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti: Farklılaştırma stratejisi, bir firmayı rakiplerine karşı (müşterilerinin firma ürünlerine olan marka bağımlılığı derecesine bağlı olarak) karşı korur. Marka bağımlılığı, firmayı tüm cephelerde koruyan çok değerli bir müşteri davranışıdır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Güçlü tedarikçiler nadiren sorun yaratabilirler çünkü farklılaştırma stratejisi üretim maliyetlerinden çok müşterinin ödeyebileceği fiyata yöneliktir. Bu nedenle, farklılaştırma stratejisi izleyen bir firma, girdi fiyatlarındaki ılımlı artışları maliyet lideri olandan daha iyi karşılayabilecektir.

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Farklılaştırma stratejisi, müşterilere benzersiz bir ürün sunduğundan, güçlü alıcılarla ilgili sorun yaşama ihtimali çok düşüktür.

Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit: Farklılaştırma ve marka bağımlılığı (sadakati), aynı zamanda sektöre girmek isteyen diğer firmaların girişine bir engel teşkil etmektedir. Potansiyel firmaların, rekabet edebilmek için kendilerine özgü yetkinliklerini geliştirmeleri oldukça zor ve yüksek maliyetli faaliyetlerdir.

İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit: Son olarak, ikame ürünlerin tehdit edebilme gücü, rakip firma ürünlerinin, farklılaştırma stratejisi izleyen firmanın ürünleri ile aynı müşteri

gereksinimlerini karşılama ve farklılığın müşterilerin marka bağımlılığını bozabilme yeteneğine bağlıdır.

Farklılaştırma stratejisi çeşitli zorluklar da taşımaktadır. Bir firmanın başarılı farklılaştırma stratejisi, rakiplerini firmanın içinde bulunduğu pazara girmeye ve farklılaştırılmış ürünü kopyalamaya çekebilir. Farklılaştırma stratejisinin merkezindeki ana sorun, firmanın müşterilerin gözünde algılanan benzersizliğini sürdürme konusundaki uzun vadeli yeteneğidir. Son yıllarda, rakiplerin başarılı farklılaştırıcıları taklit etmek ve kopyalamak için çok hızlı hareket ettikleri görülmektedir (Acquaah ve Ardekan, 2006: 349).

2.6.3. Odaklanma Stratejileri

Odaklanma stratejisi, bir endüstri içindeki dar bir rekabet kapsamı seçimine dayanır. Odaklanmış firma, sektördeki dar bir pazarı veya müşteri grubunu seçer ve onlara hizmet etme stratejisini geliştirir. Bir odaklanma stratejisinin çekirdeği, belirli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarına, diğer rakiplerden daha iyi hizmet vermektir. Bu strateji, hedef müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına göre biçimlenen bir maliyet veya farklılaştırma avantajı yaratma hedefini taşımaktadır.

Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun gereksinimlerine hizmet etmeye yönelik olması bakımından diğer iki stratejiden farklıdır. Odaklanma stratejisi, coğrafi olarak, müşteri türüne veya ürün hattının bir bölümüne göre tanımlanabilen belirli bir pazar alanına hizmet vermeye odaklanır (Hill ve Jones, 2009: 117). “Odaklanmış stratejiler, iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda (belirli ve dar bir yelpazede) uygulanması sonucunda söz konusu olmaktadır” (Ülgen ve Mirze, 2010: 267).

Porter (1980: 39) kitabında bu stratejiyle ilgili olarak, odaklanmayı başaran firmanın, endüstrisi içinde potansiyel olarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeği başarabileceğini belirtmiştir. Odaklanma stratejisi, firmanın stratejik hedefleri ile birlikte düşük maliyet pozisyonuna veya yüksek farklılaştırma stratejisine sahip olması anlamına gelmektedir. Porter, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde tartıştığımız gibi, bu stratejinin de firmaya her bir rekabet gücüne karşı savunma sağladığına inanmaktadır.

Odaklanma stratejisinin ayrıca, rakiplerin en zayıf olduğu pazar platformunu seçmek için de kullanılabileceği önerisinde bulunmuştur.

Porter (1985) 'e göre, firmanın, pazarlama çabalarını belirli bir odaklanmış pazar platformunda, dar bir kapsamda hizmet vermeye ve pazarlama karmasını bu özel pazara göre ayarlayarak odaklanması, ona hedef pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilme olanağı sunacaktır. Odaklanma stratejisi, rekabetin zayıf olduğu pazar bölümlerini hedeflemektedir. Firmalar bu stratejiyi, en az rekabetin olduğu pazardaki alanlara odaklanarak kullanırlar.

Firma, odaklanma stratejisinde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerini kullanabilir. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde, bazı pazar platformunda maliyet davranışlarındaki farklılıklardan yararlanırken, odaklanmış farklılaştırma stratejisi belirli pazar platformundaki müşterilerin özel gereksinimlerinden yararlanır (Porter, 1985).

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisini kullanan bir firma, yalnızca hedef pazar platformunda maliyet avantajı elde etmeyi amaçlayacaktır. Bir firma odaklanmış farklılaştırma stratejisini kullanıyorsa, tüm pazarda değil, yalnızca hedef pazar platformunda farklılaştırmayı hedefleyecektir. Odaklanma stratejisi, firmanın üstün kalite ürünü için (farklılaştırma odağı) yüksek bir fiyat talep etme imkânı veya küçük ve uzmanlaşmış bir müşteri grubuna düşük maliyetli bir ürün sunma (maliyet odaklılık) olanağı sağlamaktadır.

Odaklanmış stratejiler, nispeten küçük firmalar için daha uygun olmasına rağmen tüm firmalarca da kullanılabilir. Bununla birlikte bu stratejinin bazı avantajları ve dezavantajları vardır.

Odaklanmış strateji, bir firmanın rekabet avantajları ve ayırt edici yeteneklerinden kaynaklanır: verimlilik, kalite, yenilik veya müşterilere karşı duyarlılık gibi. Firma müşterilerine, rakiplerinin yapamayacakları bir ürünü veya hizmeti sunabildiği ölçüde rakiplerinden korunur. Bu yetenek, odaklanmış firma müşterilerine güç verir çünkü aynı ürünü başka hiç kimseden alamazlar. Ancak güçlü tedarikçilere bakıldığında, odaklanmış bir firma dezavantajdadır, çünkü girdiler küçük hacimlidir ve dolayısıyla tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir. Bununla birlikte, fiyat artışlarını sadık müşterilerine

aktarabildiği sürece, bu dezavantaj önemli bir sorun olmayabilir. Potansiyel rakipler, odaklanmış firmanın yarattığı müşteri sadakatini yenmek zorundadır, bu da ikame ürünlerden gelen tehdidi azaltır. Odaklanmış firmanın, sektördeki rekabete etki eden beş güçten korunması, onun ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmesini sağlayacaktır. Odaklanma stratejisinin bir diğer avantajı, bir firmanın müşterilerine yakın durmasını ve değişen ihtiyaçlarına cevap vermesini sağlamasıdır. Odaklanmış bir firma küçük bir hacim ürettiği için, üretim maliyetleri genellikle maliyet lideri bir firmanın maliyetini aşmaktadır. Bununla birlikte, esnek üretim sistemleri odaklanmış firmalar için yeni fırsatlar yaratmaktadır, çünkü küçük üretim hacimlerinin düşük maliyetle üretilmesine olanak sunmaktalar. Giderek artan bir şekilde küçük firmalar, maliyet dezavantajlarının çok azaldığı belirli pazar platformlarında büyük firmalar ile rekabet etmektedirler (Hill ve Jones, 2009: 119).

Porter'ın (1985) rekabet stratejileri, bazı fonksiyonel farkların dışında çeşitli açılardan da farklılıklar göstermektedir. Stratejileri başarıyla uygulamak, farklı kaynaklar ve yetenekler gerektirmektedir. Genel rekabet stratejiler ayrıca farklı organizasyonel düzenlemeleri, kontrol prosedürlerini ve yaratıcı sistemleri de içermektedir. Sonuç olarak, Porter, firmanın başarılı olması için genellikle birincil hedef olarak stratejilerden birine sürekli bağlı olması gerektiğini savunmaktadır. Bu stratejilerin bazı yaygın gereklilikleri şunlardır (Porter, 1985: 40-41):

Tablo 3**Porter'ın Genel Rekabet Stratejilerinin Gereklikleri**

Temel Stratejiler	Genel olarak gerekli olan beceri ve kaynaklar	Genel organizasyonel gereklikler
Maliyet Liderliği	*Sürekli Sermaye Yatırımı ve Sermayeye Erişim *Süreç Mühendisliği Yetenekleri *İşgücünün Yoğun Gözetim Denetimi *İmalat Kolaylığı İçin Tasarlanan Ürünler *Düşük Maliyet Dağıtım Sistemi	*Sıkı Maliyet Kontrolü, *Sıkı Ayrıntılı Kontrol Raporları, *Yapılandırılmış Organizasyon ve Sorumluluklar *Kesin Sayısal Hedeflere Ulaşılmasına Bağlı Teşvikler
Farklılaştırma	*Güçlü Pazarlama Becerileri *Ürün Mühendisliği *Yaratıcı Yetenek *Temel Araştırmada Güçlü Yetenekler *Kalite veya Teknolojik Liderlikte Kazanılmış Kurumsal Şöhret *Sektörde Uzun Bir Geçmiş veya Diğer İşlerden Elde Edilmiş Benzersiz Beceriler Kombinasyonu *Kanallarla Güçlü İş birliği	*Ar-Ge, Ürün Geliştirme ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Güçlü Koordinasyon *Sayısal Ölçüler Yerine, Özel Ölçüler ve Teşvikler *Üstün Nitelikli Çalışanları, Bilim Adamlarını veya Yaratıcı Kişileri Çekecek Rahat ve Hoş Bir Ortam
Odaklanma	*Belirli Bir Stratejik Hedefe Yöneltilmiş Yukarıdaki Beceri ve Kaynakların Kombinasyonu	*Belirli Bir Stratejik Hedefe Yöneltilmiş Yukarıdaki Gerekliklerin Kombinasyonu

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.41-42.

Tablo 3'te gözüktüğü gibi maliyet liderliği stratejisi; sıkı maliyet kontrolü, sıkı ayrıntılı kontrol raporları, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar gerektirirken, farklılaştırma stratejisi; Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyonu, sayısal ölçüler yerine özel ölçüler ve teşvikleri, üstün nitelikli çalışanları gerektirmektedir. Odaklanma stratejisinde ise maliyet ve farklılaştırma stratejilerindeki gerekliklerin bir kombinasyonuna ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Arada Kalma Durumu (Ortaya Sıkışmış)

Michael Porter firmalara; “maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri” olmak üzere üç rekabet stratejisi sunmuştur. Porter (1985: 127-28) farklılaştırma stratejisinin genel olarak maliyet liderliği ile uyumlu olmadığını vurgulamıştır. Her ikisini de sürdürmeye çalışan bir firmanın “ortada sıkışmış” olduğunu belirtmiştir. Bir firmanın aynı anda farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisine sahip olup olamayacağı konusunda Porter (1985: 16-17) şu fikri savunmuştur; “Ortada sıkışmış firma için düşük karlılık neredeyse garantilidir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybederler ya da yüksek karlı hedeflere (ürün/hizmet) odaklanan veya genel olarak farklılaştırmayı başaran firmalara yenilirler. Ortada sıkışmış olan firma muhtemelen bulanık bir kurum kültüründen ve çelişkili bir organizasyonel düzenleme ve motivasyon sisteminden muzdariptir.”

Bir firma, bir endüstride maliyet lideri üretici olmak için çaba göstererek veya ürün/hizmet yelpazesini diğer firmalardan farklılaştırarak performansını en üst düzeye çıkarabilir. Bu iki yaklaşımdan birine, pazarın belirli bir bölümüne odaklanmak eşlik edilebilir. Bu stratejilerden birini seçmek için bir karar veremeyen herhangi bir firma, “ortada sıkışmış” olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Porter'a (1985: 41-42) göre, bir şirketin maliyet liderliği ve farklılaşma arasında bir seçim yapamaması, esas olarak şirketin ortada sıkışıp kaldığı anlamına gelir. Ortada sıkışmış bir şirket için rekabet avantajı yoktur ve sonuç genellikle düşük finansal performanstır. Karar veremeyen firma hem maliyet lideri hem de farklılaştırıcı olmaya çalışacağından ikisini de elde edemeyecek ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

2.7. Porter’ın Stratejik Yönetime Katkıları

Strateji alanındaki çalışmalar, kökenleri 1960'ların çok ötesine uzanan akademik bir disiplin olmasına rağmen henüz gelişme dönemindedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 257). Stratejinin kökleri endüstriyel ekonomi, pazarlama, finans, psikoloji, davranış bilimleri, askeri tarih ve taktikler gibi çeşitli disiplinlerde bulunabilir.

Porter’ın çalışmaları, 1980'lerin baskın strateji paradigmasını temsil eden rekabetçi konumlandırma okulunun merkezini oluşturmaktadır. Porter’ın 1980'deki konuyla ilgili

ilk kitabı Rekabet Stratejisi, mikroekonominin analitik titizliğini stratejiye getirdi ve hem akademisyenler hem de iş dünyası arasında konuyla ilgili farkındalığı önemli ölçüde artırmıştır. Rekabet Stratejisini, 1985 yılında yayınlanan, Rekabet Avantajı izledi. Bu iki kitap, “beş güç”, “jenerik strateji” ve “değer zinciri” olmak üzere üç bağlantılı kavram geliştirerek strateji düşüncesinde büyük bir etki yaratmıştır (Porter, 1980; 1985). Bu kavramlar, rekabetçi konumlandırma paradigmasının en önemli analitik çerçeveleri olarak görülebilir. Beş kuvvet çerçevesi (Porter, 1980), bir firmanın hem sektörün çekiciliğini (potansiyel kârlılığını) hem de bu sektördeki rekabetçi konumunu değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirme; sektöre yeni girenlerin tehdit gücünü, ikame ürünlerin tehdit gücünü, alıcıların veya müşterilerin gücünü, tedarikçilerin gücünü ve sektördeki işletmeler arasındaki rekabetin derecesi ve niteliğinin belirlenmesi faaliyetlerini içermektedir. Porter'a göre, bir firmanın kârlı olma potansiyeli, artan rekabet, daha düşük giriş engelleri, çok sayıda ikame ürün ve müşterilerin-tedarikçilerin pazarlık gücü ile negatif ilişkilidir. Bu güçlerin analizine dayanarak, Porter bir firmanın değer zinciri faaliyetlerinin uygun bir konfigürasyonu ve koordinasyonu ile üstün performans sağlayabilen genel bir rekabetçi farklılaşma veya maliyet liderliği stratejisi geliştirebileceğini savunmaktadır (Porter, 1985).

1980 yılına kadar strateji; kurumsal ve fonksiyonel (işlevsel) olmak üzere iki düzeyde düşünülüyordu. Kurumsal strateji firmanın uzun dönem hedefleri ile ilgiliydi ve firmanın uzun dönemli hedeflerine bir bütün olarak ulaşmak için bazı teknikler önerirdi. Fonksiyonel strateji ise kısa dönemle ilgiliydi ve pazarlama, satış, yıllık bazda üretim, finans gibi her bir ayrı işletme fonksiyonunun hedeflerine hizmet eden bir tekniği ifade etmekteydi (Salavou, 2015: 89).

Michael Porter, strateji üzerine zamanın en etkili kitabı olan Rekabet Stratejisini 1980'de yayınladı. Kitapta, kurumsal ve fonksiyonel stratejiden çok, bu stratejilerin tam ortasında yer aldığını düşündüğü firma düzeyine özel dikkat çekmek için rekabetçi stratejiler fikrini ortaya koydu. Kitabın yayınlanmasından sonra, kurumsal strateji, kurumun hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi gerektiği ve kurumsal seviyenin işletme birimlerini nasıl yönetmesi gerektiği konularını açıklayan bir stratejiye dönüştü. Porter'ın rekabet stratejisi, bir firmanın rekabet ettiği sektörde ya da bulunduğu iş alanında nasıl rekabet avantajı yaratacağı sorusuna verilen bir cevap niteliğindedir (Salavou, 2015: 91).

Porter’ın sektördeki beş güç analizi, değer zinciri analizi ve jenerik stratejileri rekabetçi konumlandırma paradigmasının merkezini oluşturmuştur. Porter’ın bu alandaki büyük katkısına rağmen, çalışmasının birtakım yönlerine yönelik eleştiriler olmuştur. Beş güç kavramının, temel analiz biriminin bireysel firmadan ziyade sektörün olması temelinde eleştirilmiştir. Porter, sunduğu modelin belirli bir sektörün potansiyel karlılığını değerlendirmeyi mümkün kıldığını savunmuştur. Buna karşılık Rumelt vd. (1991: 7) sektörel faktörlerden daha çok firmaya özgü faktörlerin karlılık için daha önemli olduğunu savunmuştur. Rumelt vd. (1991: 8) bunun yanında, beş güç analizinin, giderek daha dinamik olan çevreyi statik biçimde kabul ettiğini belirtmiştir. Porter aynı zamanda analizinde örgütsel davranışın politik ve sosyal yönlerine çok az dikkat çektiği için eleştirilmiştir (Mintzberg vd., 1998: 78).

Strateji oluşturulmasında, bilgi, temel yetkinlik ve öğrenme yaklaşımını Porter’ın görüşlerinin antitezi olarak görmemek gerekir. Rekabetçi konumlandırma okulu genellikle stratejiye “dıştan içe” bir yaklaşım olarak gösterilirken, bilgi, temel yetkinlik ve öğrenme okulu “içten dışa” bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Aslında, firmalar tarafından strateji oluşturulmasında her iki bakış açısı da gereklidir. Stratejiler, katma değer yaratan faaliyetler, temel yetkinlikler ve kaynaklar arasında açık bağlantılar bulunmaktadır. Herhangi bir strateji, bir firmanın katma değer yaratan faaliyetleri üzerine inşa edilecek ve kaynaklar bu faaliyetlerin girdilerini oluştururken, temel yetkinlikler bunları gerçekleştirmek için gerekli beceri ve bilgileri sağlayacaktır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 260). Temel yetkinlikler katma değer yaratan faaliyetlere ne kadar fazla entegre edilebilirse, katma değer de o kadar büyük olacaktır. Aslında, stratejik yönetimdeki bu farklı iki yaklaşımın her ikisi de stratejik düşünme ve analizin kalitesini arttırmak için gereken iki farklı analiz biçimini temsil eden tamamlayıcılar olarak değerlendirilmelidir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 89).

Michael Porter’ın stratejiye katkısı esasen iktisat eğitiminden kaynaklanmaktadır. İktisatçı olarak kazandığı saygının bir kanıtı olarak, 1997 yılında Ulusal İşletme Ekonomistleri Birliği tarafından, işletme ekonomisi mesleğine yaptığı olağanüstü katkılardan ötürü Adam Smith Ödülü Porter’a verilmiştir. Porter, çalışmalarında, organizasyonel dinamikleri, organizasyonlar içinde strateji oluşturma süreçlerini açıklamaya çalışmadı. Bunun daha çok bir davranış bilimcisinin alanına ait olduğunu

düşündü. Porter, örgütsel davranışın onun uzmanlık alanı olmadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, Porter, stratejinin geliştirilmesinde temel yapı taşı olan rekabet ekonomisinin anlaşılmasına büyük katkı sağlamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde, Porter'ın disipline katkıları büyüktür. Porter'ın araştırma makaleleri ve kitapları, daha önce bu tür kimlik bilgilerine sahip olmayan bu alana, analitik titizlik ve pratik çerçeveler getirmiştir. Porter kadar başka hiçbir stratejist, stratejik yönetim üzerinde bu denli önemli bir bireysel etkiye sahip olmamıştır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 270).

“Porter'ın modeli bu sınırlamalara rağmen, sektör analizinde kullanılan mevcut hala en güçlü araç durumundadır. Miles ve Snow , Hofer ve Schendel, Dessand Davis tarafından önerilen birçok tipolojiye ve bunların entegrasyonunu savunan Parnell'in çeşitli girişimlerine rağmen, Porter'ın rekabetçi stratejileri, stratejik yönetim literatürdeki en baskın model olmaya devam etmektedir” (Salavou, 2015: 92).

BÖLÜM 3: YÖNETSEL YETKİNLİK

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim bugün tüm firmalar için kaçınılmaz bir gerçektir. Bu gerçek, firmaların geleneksel iş yapma biçimlerini değiştirmiştir. Eginli ve Bitirim (2013: 17-18) “günümüzde, rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren firmalar için taklit edilemeyen, gerçek ve kalıcı farklılığı yaratan tek unsur insan kaynağıdır. Yetkinlik, bilgi ve beceri gibi nitelikleri ile rekabet avantajına dönüştürebilecek çalışanlara sahip olmak, hem artı bir değer yaratmanın anahtarı hem de firmanın daha geniş pazarlara ulaşmasını sağlayacak potansiyelinin bir göstergesidir. Bu anlamda firmaların temel hedefi olan kâr ve verimlilik elde etmek, çalışanların niteliklerine, bir diğer ifade ile yetkinliklerine bağlıdır. Yetkinlik, bir kişinin bilgiyi kullanma becerisini ve dolayısıyla iyi bir iş performansına ulaşabilmesini sağlayan nitelikleri tanımlamasının yanı sıra, özünde kişinin temel karakteristiğini ifade eden güdüler ve yetenekleri” ifade ettiğini belirtmişlerdir.

3.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlikler, son yirmi yıldır insan kaynakları yönetimi içinde tartışılan odak noktalardan biri olmuştur. Yetkinlikler 1990 yılından itibaren stratejik yönetim, seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarında temel unsur haline gelmiştir. Yetkinliklerle ilgili ilk araştırmalar, bir insanın bir işteki başarısının yalnızca zekâ testlerine dayanarak tahmin edilemeyeceğini gösteren McClelland'a (1973: 7) bağlanabilir. Yetkinlik kavramı ile ilgili gelişmeler, David McClelland tarafından iş performansını ölçmede kullanılabilecek değişkenlerin tanımlanması ile başlamıştır. Çalışmalarında yetkinliklerin ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik faktörlerden kaynaklanmadığını ifade etmiştir.

Yetkinlik kavramı, McClelland (1973)'ın “yüksek performansa ulaşmak için geleneksel zekâ testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlendirilmesi yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini” ileri sürmesiyle gündeme gelmiştir. McClelland (1973) aynı zamanda, mükemmel performans sergileyebilmek için gereken yetkinlikleri belirlemek amacıyla bir yöntem geliştirmiştir. Gürel (2006: 4), McClelland'ın “yetkinlikleri içeren teori ve uygulamaları geliştirerek yetkinliklerin içsel güdülerini temsil eden davranışlar olduğunu

ve mükemmel performans sergileyenleri, daha az başarı gösteren diğer rakiplerinden ayırdığını belirttiğini” ifade etmişlerdir.

McClelland’a (1973: 1-14) göre yetkinlikler “sadece işle ilgili sonuçlarla değil aynı zamanda liderlik, kişiler arası ilişkiler yeteneği gibi sosyal yaşamla da” ilgilidirler.

1960’lı yıllarda ortaya atılmış olmakla birlikte uygulamaya geçişi oldukça yeni olan yetkinliklerle ilgili olarak Boyatzis (1982: 21) “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikler” olduklarını belirtmiştir.

Boyatzis (1982: 16-21) yetkinlik kavramını, “bir kişinin işi ile ilgili olarak kullandığı bilginin etkili ve mükemmel bir iş performansına ulaşmasını sağlayan, bireysel imajını ve sosyal görünümünü ortaya koyan güdü, yetenek ve beceriler” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan anlaşıldığı gibi yetkinlik kavramı, yüksek bir iş performansı için kişinin sahip olması gereken özellikleri ve davranışları içermektedir. Boyatzis (1982) yetkinlikleri kişinin sahip olduğu belirgin özellikleri ile ilişkilendirmiştir. Bu özelliklerin; güdü, karakter, yetenek, kişisel imaj, sosyal rol ve bilgi birikimi olduğunu belirtmiştir. Boyatzis (1982) yetkinliği “Bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özellikler” şeklinde açıklamış ve yetkinliği genel olarak; mesleki görevlerin etkin ve / veya daha iyi şekilde yerine getirilmesiyle sonuçlanan temel bir özellik olarak sunmuştur.

Boyatzis (1982), ABD’deki yöneticiler arasında, onların başarılarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı kapsamlı bir araştırma sonunda, yetkinliklerin; kişinin sosyal etkileşimde kullandığı motivasyonlarının, yeteneklerinin, öz imajının, sosyal rolünün ve bilgisinin bir karışımı olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Perrenoud (1999) da kişinin yetkinliklerini; sahip olduğu bilgi, beceri, amaç, öz imaj ve değerlerin şekillendirdiğini belirtmiştir.

Boyatzis’in yaklaşımına göre, bir kişinin karakteristik özellikleri küme yetkinliklerini tanımlamakta ve bu yetkinlikler de kişinin davranışlarını şekillendirmektedir. Boyatzis performans göstergelerinin, yetkinliklerin altında yatan temel özelliklerin bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Boyatzis (1982) temel olarak davranışların, bir kişinin motivasyonları, arzuları, duyguları ve düşünme tarzları gibi temel özelliklerinin

sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Boyatzis açısından sergilenen çeşitli davranışlar, belirli yetkinliklerin göstergeleri olarak kabul edilmektedir.



Şekil 9: Maksimum Örtüşme veya Entegrasyon Alanı

Kaynak: Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st Century, Journal of Management Development, January, 2008.

Boyatzis (1982) maksimum performansın, kişinin becerisinin veya yeteneğinin, iş taleplerinin ve organizasyonel çevrenin ihtiyaçları ile tutarlı olduğu durumlarda ortaya çıktığına inanmaktadır (Şekil 9). Boyatzis'in (1982: 12), "yetkinlik; kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikleridir" biçimindeki tanımında yetkinlik, kişinin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle ilgili değildir. İşin talepleri (işte kişiden ne beklendiği) ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır.

Boyatzis bunu "Etkili İş Performansı Modeli" olarak adlandırmıştır. Kişinin sahip olduğu tüm bilginin, yeteneklerin, amaçların, öz imgenin ve değerlerin harekete geçirilmesi, uygulanması ve uyumu durumunda; kişinin yüzleştiği karmaşık, çeşitli ve beklenmedik durumlarda görevlerini gerçekleştirmesini ve problemleri çözmesini sağlayacağını belirtmiştir. Modele göre (Şekil 8) etkili davranışlar; iş talepleri, örgütsel çevre ve bireysel yetkinliklerin kesişimi ile ortaya çıkmaktadır (Boyatzis, 2008: 7).

- **Kişinin iş yapabilme yeteneğini;** onun sahip olduğu değerler, vizyon ve kişisel felsefesi, bilgisi, yetkinlikleri ve içinde bulunduğu kariyer aşaması belirlemektedir.
- **İşin talepleri;** yerine getirilmesi gereken rol-sorumluluk ve görevleri, yönetim işini uygularken kişiden ne yapması gerektiğine dair beklentiyi tanımlamaktadır.
- **Organizasyonel çevrenin,** yetkinliklerin ortaya çıkarılması ve / veya bir rolün içerdiği işlerin tasarımı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Organizasyonel çevreyi; kültür ve iklim, organizasyonel yapı ve sistemler, sektörün olgunluğu, firmanın stratejik konumlandırması ve organizasyonu çevreleyen ekonomik, politik, sosyal çevre oluşturmaktadır.

Boyatzis (2008), “Competencies in the 21st century” adlı makalesinde yetkinliği, bir yetenek veya beceri olarak tanımlamaktadır. Yetkinliklerin, “niyet” olarak adlandırdığımız temel bir yapı etrafında düzenlenmiş, birbiriyle ilişkili, ancak farklı davranış kümeleri olduklarını belirtmiştir. Davranışları, çeşitli koşullara uygun olacak biçimde, niyetin alternatif tezahürleri biçiminde tanımlamıştır. Boyatzis (2008: 11), hem niyet gerektiren hem de eylem gerektiren (yani bir dizi alternatif davranış) yetkinliklerin oluşturulabilmesi için hem davranışın hem de niyetin değerlendirilmesine olanak tanıyan ölçüm yöntemlerine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Hem Boyatzis (1982) ve hem de Spencer ve Spencer (1993), McClelland’ın temel teşkil eden çalışmasını, çeşitli rollerdeki kişiler için metodolojiler ve belirli başarı kriterleri oluşturmak için genişletmişlerdir. McClelland’ın çalışması Spencer ve Spencer (1993) tarafından yetkinlik modeline yeni öğelerin eklenmesiyle daha da geliştirilmiştir.

Spencer ve Spencer (1993: 10) yaptıkları tanımla, Boyatzis’in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha belirgin hale getirmişlerdir: “Yetkinlik, kişinin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir. Bu özellik; kişiliğin oldukça derin bir parçası, değişik durum ve koşullarda kişinin nasıl davranacağını öngörmeye imkân sağlayan bir göstergedir”.

“Yetkinlikler kişilerin değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerini işaret ederler. Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan bir konudur. Yetkinlikler

insan karakterinin yüzeyini oluşturur ve bu özelliği dolayısıyla gözlemlenebilir niteliktedirler. Benlik kavrayışı, güdüler ve kişilik özellikleri ise daha derinlerde olup kişiliğin merkezini oluştururlar. Yüzeyde yer alan bilgi ve becerilerin geliştirilmesi nispeten kolay olan özelliklerdir. Buzdağının altında bulunan benlik kavramı, güdüler ve kişilik özelliklerini hem değerlendirmek hem de geliştirmek oldukça güçtür” (Spencer ve Spencer,1993).

Spencer ve Spencer (1993: 11) Buzdağı Modelinde (Şekil 10) yetkinliğin beş farklı özelliğini belirtmişlerdir. Yetkinliği bir bireyin kişiliğinin oldukça derin ve kalıcı bir parçası olarak tanımladılar ve yetkinliklerin, kişinin birçok farklı durumda ve iş görevinde sergileyeceği davranışları ve performansı öngörme olanağı sunacağını ifade etmişlerdir.



Şekil 10: Buzdağı Yetkinlik Modeli

Kaynak: L.M. Spencer ve S.M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York, 1993, s.11.

Yetkinlik kavramının zamanla olgunlaşmasıyla birlikte beceriler, tutumlar ve kişiyle ilgili diğer karakteristikler de tanımın içine alınmıştır. Lucia ve Lebsinger (1999: 124) yetkinliği; “mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Lucia ve Lebsinger (1999: 128) daha ayrıntılı başka bir tanımlamayı ise şu şekilde yapmışlardır: “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile iletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”.

McClelland (1973)'ın çalışmalarını temel alan Athey ve Orth (1999: 221), yetkinlik yaklaşımının temel avantajlarını ve insan kaynakları uygulamaları açısından önemini şu şekilde açıklamışlardır:

1. Performansı anlamamanın en iyi yolu, zekâ gibi temel özellikler veya nitelikler hakkındaki varsayımlara güvenmek yerine, kişilerin başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarının gözlenmesi gerekir.
2. Performansı ölçmek ve tahmin etmek açısından, kişilerin temel özelliklerini veya niteliklerini değerlendiren bir test uygulamak yerine, ölçülmek istenen yetkinliğin temel bileşenlerinin incelenmesi daha yararlı olacaktır.
3. Yetkinlikler kişiler için görünür ve erişilebilir hale getirilmelidir. Böylece kişilik özellikleri ve zekâ faktörleriyle ilişkili anlaşılması zor alanlar yerine kişilerin istenen performans seviyesine nasıl ulaşacakları ve yetkinliklerini nasıl geliştirebilecekleri konularına odaklanmaları sağlanmış olunur.
4. Yetkinlikler, büyük ölçüde değişmez olarak görülen kişisel özelliklerin aksine, zaman içinde öğrenilebilir ve geliştirilebilirler.
5. Yetkinlikler, yalnızca psikologların anlayabileceği zihinsel özelliklerden veya yapılardan daha çok, kişilerin gerçek iş dünyasında nasıl performans göstermesi gerektiğini tanımlayan anlamlı yaşam sonuçlarıyla bağlantılı olmalıdır.

3.2. Yetkinlik Bileşenleri ve Yetkinlik Davranış İlişkisi

Spencer ve Spencer (1993: 23) “kişinin uzun dönemde olaylar karşısında süreklilik sergileyen düşünce ve davranışlarının sebebi olan yetkinliklerinin çeşitli karakteristik özellikleri olduğunu” belirtmiştir. Bunlar:

- “Güdü: Bireyin belli bir kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenli bir inanç ve davranışa sebep olan düşünce sistemidir.”
- “Kişisel Kavramlar: Bireyin değerleri, tutumları ya da kişisel imajından oluşmaktadır.”

- “Bilgi: Özel bir alanda kişinin sahip olduğu bilgidir. Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.”
- “Beceri: Uygun fiziksel ve düşünsel performansı gösterebilme yetisidir. Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.”

Baysal ve Tekarslan (1996) yetkinlik bileşenlerinden biri olarak kabul edilen tutumların “birçok psikolojik değişkenler gibi doğrudan gözlemlenemeyen, kuramsal ya da gizli değişkenler olduğu ve bu nedenle varlıklarının ancak sözlü ifadeler ya da davranışsal göstergelere dayanılarak saptanabileceğini” vurgulamışlardır.

Yetkinlik, bir kişinin istenen sonuçların sunulmasında, görevlerini ve işlevlerini yerine getirirken kullandığı bir dizi davranış modeli olarak da tanımlanabilir (Bartram vd., 2002: 47). Belli bazı durumlarda yetkinlikleri kişinin davranışları olarak gören ve bu davranışların yetkinliklerin ölçülmesine olanak sağladığını düşünen birçok yazar (Boon ve Van Der Klink, 2002: 331; Aragon ve Johnson, 2002: 431) bulunmaktadır. “Davranışların gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması da önemlidir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için, bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan/fark edilen bir performans düzeyine ulaşırlar, dolayısı ile davranışları ayırt edici özelliğe sahip olmaktadır” (Biçer ve Tüztepe, 2003: 14).

Tüm bu nedenlerden dolayı bu çalışmada, firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri, bu konuda sergiledikleri gözlenebilir davranışları dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmıştır.

3.3. Yönetsel Yetkinlik

Yönetsel yetkinlik için genel bir tanım sunacak olursak; bir kişinin mesleğinin büyük bir bölümünü (bir rol veya sorumluluk) etkileyen, iyi bir şekilde ölçülebilen, iş performansı ile ilişkili olan bilgi, beceri ve tutum kümesidir (Barber ve Tietje, 2004: 601). Yönetsel yetkinlikler, işi performansla ilişkilendiren, işi etkileyen beceri, tutum ve bilgi kümesidir (Boyatzis, Goleman ve Rhee, 2000: 76).

Hellriegel ve diğerleri (2008: 23) tarafından önerilen tanımda; yönetsel yetkinlikler, bireysel verimliliğe katkıda bulunan bir bilgi toplama, tutum ve beceriler topluluğudur.

Bu tanımla tutarlı olarak, Henderson (2000: 39) bir yetkinliği “bir projeyi etkin bir şekilde gerçekleştirmede gerekli olan bilgi ve becerilerin bir karışımı” olarak tanımlamıştır. Çalışmasında yönetimsel yetkinliklerin; Becerilerin (edinilmiş yeterlilikler), Bilginin (edinilmiş zihinsel işleme becerileri) ve Deneyimin (tekrarlamadan edinilen beceriler) bir karışımı olduğunu belirtmiştir.

- **Beceri:** Bunlar pratikte edinilen yeteneklerdir. Sistematik sürekli çaba ile elde edilen bireysel yeteneklerdir.
- **Bilgi:** Kural, politikalar veya işe alım süreci gibi bir görevi etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek için yöneticilerin bilmesi gereken içeriklerdir. Bunlar eğitim veya deneyim yoluyla elde edilen becerilerdir.
- **Deneyim:** Yöneticinin doğrudan gözlem, katılım ile belirli bir faaliyete aşinalıktan edindiği bilgi, beceri ve uygulamalardır.

Ülgen ve Mirze (2010: 25) çalışmalarında, farklı kademelerdeki yöneticilerin farklı yönetici becerilerine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. “İşletmelerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel (operasyonel) düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Kavramsal beceri, üst yönetim açısından çok önemli iken, alt kademe yönetim açısından önemi azalmaktadır. Teknik beceri de alt kademe açısından önemli iken üst kademeye yükseldikçe önemi azalmaktadır. Karar verme becerisi, analitik beceri ve beşerî ilişkiler becerisinin tüm kademelerde önemli olduğu görülmektedir.” Kavramsal becerilerin özellikle üst düzey bir yönetici için büyük önem taşıdığını Katz, (1974: 91)’da vurgulamıştır.

Bir yöneticinin işini iyi yapabilmesi için hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği konusunda kesin bir anlaşma yoktur. Bir yöneticinin çalışmalarının etkinliği, pek çok açıdan değerlendirilebilir. Bir sosyal psikolog Katz (1974: 97) 'e göre, yönetim becerilerini aşağıdaki üç gruba ayırmak mümkündür:

- Teknik beceriler: Hiyerarşik düzende özellikle alt kademe yönetici için önemli olan yetkinlikler, belirli bir durumla bağlantılı bir beceriler kompleksinden oluşur;
- İletişim becerileri: Tüm yönetim düzeyleri için gereken yeterlilikler, bir yöneticinin diğer çalışanlarla etkin bir temas kurması ve kişilerarası zorlu durumlara hâkim olmaları için bu becerilere ihtiyacı vardır,
- Bireysel beceriler kümesi: Bir kişinin yeteneklerini yansıtır ve bu yetenekler başarılı bir yöneticinin nitelikleri ile tanımlanır. Bunlara kişisel nitelikler, beceriler, kişinin sosyal rolünün görüntüsü, kişinin kullandığı bilgiler ve kişinin bu niteliklerinin varlığının farkında olması örnek olarak verilebilir.

Son 30 yıl boyunca yayınlanan araştırmalar bize, liderler, yöneticiler, ileri düzey profesyoneller, banka çalışanlarından satıcılara kadar birçok önemli roldeki insanda, yüksek performans için üç davranışsal alışkanlık kümesi olarak, üç yetkinlik kümesinin gerektiğini göstermektedir. Eşik yetkinlikler biçiminde tanımlanan yetkinlik kümeleri şunlardır: (1) uzmanlık ve tecrübe eşik bir yetkinlik düzeyidir; (2) bilgi (örneğin bildirimsel, mantığa dayalı, işlevsel) bir eşik yetkinliktir, (3) bellek ve tüm dengelim akıl yürütme gibi temel bilişsel yetenekler bir eşik yetkinliktir (Boyatzis, 2008: 10).

Budak (2008: 55-61) “yetkinliklerin çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik biçimlerde sınıflandırıldığını ve David Mc Clelland’ın yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında 20 yetkinlik belirttiğini” ifade etmiştir. Bunlar:

- “1. Başarı yetkinlikleri (başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı,”
- “2. Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (empati, müşteri odaklılık)”
- “3. Etki yetkinlikleri (etki ve tesir yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği)”
- “4. Yönetimsel yetkinlikler (başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve iş birliği, takım liderliği)”
- “5. Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri (analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği)”

“6. Kişisel etkinlik yetkinlikleri (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik).”

Güney (2007: 538-544) yukarıda altı başlık altında sunulan 20 yetkinlik değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin “sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim, güdülenme, yaratıcılık, uyum, sosyal birliktelik, zekâ ve takım çalışması gibi kavramlara bağlı özellikler olduğunu ve söz konusu yetkinliklerin işletmelerde kullanılmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen birtakım faktörlerin de mevcut olduğunu” belirtmiştir. Kişisel yetkinliği etkileyen dışsal ve içsel faktörler:

“1. Dışsal Faktörler (işin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi).”

“2. İçsel Faktörler (yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu).”

Ünsar (2009: 46) “bu faktörlerin işteki mevcudiyeti veya yokluğu çalışanların yetkinliklerini artırabilir ya da azaltabilir. Önemli olan yöneticilerin adı geçen faktörleri kontrol altına alarak ve yönlendirerek çalışanların yetkinliklerini üst derecede sergileyebilecekleri ortamı oluşturmalarıdır” ifadelerini kullanmıştır.

Boyatzis, Goleman ve Rhee (2000: 45), 500'den fazla yetkinlik modelinin analizi sonucunda, yetkinlikleri; teknik beceriler (örneğin muhasebe, iş planlaması veya bütçeleme), bilişsel beceriler (örneğin, bilgi arama, analitik düşünme, öğrenme yöntemleri) ve duygusal zekâ özellikleri (örneğin, öz farkındalık, ilişkileri oluşturma ve sürdürme becerisi) biçiminde sınıflandırdılar. Teknik ve bilişsel yetkinliklerin eşik yetkinlikler olduğu sonucuna vardılar, ancak duygusal zekâ alanındaki yetkinlikleri yüksek performans yetkinlikleri ile ilişkilendirdiler. Liderlerin duygusal zekâsı ile ilgili yetkinlikleri şu şekilde sınıflandırdılar:

- Kişisel farkındalık: Duygusal kişisel farkındalık, doğru öz değerlendirme ve güven.
- Sosyal farkındalık: Empati, organizasyon bilinci.
- Kendini yönetim: İrade, şeffaflık, uyum yeteneği, inisiyatif alabilme, iyimserlik.

- İlişki yönetimi: İlham verici olmak, etki, başkalarını geliştirme, değişim için katalizör, çatışma yönetimi, iş birliği ve takım hedefi başarıları.

Cech ve Chadt (2015: 167) çalışmalarında, aşağıdaki yüksek performans yetkinliklerini tanımlamışlardır:

- Bilişsel yetkinlikler: Esas olarak arama, seçme, bir araya getirme, sonuç arama, karar verme, analiz etme, problem çözme konuların ile ilgilidir.
- Geliştirme yetkinlikleri: Yöneticilerin iş arkadaşları üzerinde olumlu bir motivasyon etkisi yaratma yetkinliklerinden oluşur; etkileşim yönetimi, başkalarını anlama, gelişmeye odaklanma gibi.
- İlham verici yetkinlikler: Yöneticiler bu yetkinlikleri ile başkalarına ilham verir, başkalarının özgüvenlerini artırmalarına yardımcı olur, takım başarısına inanır, önerileri için destek kazanmayı ve paydaş ittifakları elde etmeyi başarır; etki, özgüven, fikirlerin sunumu gibi.
- Başarma yetkinlikleri: Yöneticinin uygulama için gerekli adımları atma konusunda ve firma başarıları için gerekli olan faaliyetlere odaklanmasını ve proaktif olmasını sağlayan yetkinliklerdir; performans yönelimi, hedef yönelimi gibi.

Yönetici yetkinliklerinin nasıl sınıflandırılması konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bir yöneticinin belirli bir işi gerçekleştirme yeterliliğine ilişkin asgari yeterlilik gereksinimleri ile ilgili olarak, genellikle temel veya eşik yetkinlikleri belirtilmektedir. Bu yeterlilikler bir yöneticinin belirli bir pozisyonda kalması için kaçınılmaz bir gereklilik oluşturmaktalar.

Yönetici yetkinlikleri bir yöneticinin organizasyonda bulunduğu hiyerarşik yönetim seviyelerine göre farklılıklar göstermektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2010). Yetkinlikler bir yöneticinin belirli bir durumdaki davranışının nasıl olacağına dair kesin bir kanıt sunmamaktalar ama şu rahatlıkla söylenebilir ki yönetici davranışları nispeten yöneticinin istikrarlı özelliklerinden (tutumlar, değerler, motifler, yetenekler, bilgi, beceriler) oluşan bir kişilik dinamiğinden kaynaklanmaktadır.

3.4. Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmel Yetkinlik

Firmalarda veya örgütlerde yönetim fonksiyonlarını uygulayarak firma veya örgütlerin amaçlarına etkili ve verimli biçimde ulaşabilmesini sağlayan kişiler yöneticilerdir. Yönetici “yapılmasından sorumlu tuttuğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir” (Ülgen ve Mirze, 2010: 24). Barutçugil (2004: 29) çalışmasında yönetmel yetkinliğin önemini şöyle açıklamaktadır: “Etkili ve verimli olmanın koşulu değer yaratan stratejilerin hayata geçirilmesi ile mümkündür. Bu amaçla kalıcı olmak adına değer yaratmak son derece stratejik bir önem taşımaktadır. Değer yaratmanın odaklandığı nokta ise insan kaynaklarıdır. Zira günümüzde değer yaratanlar ancak bilgi ve bilgiye sahip çalışanlardır. Bu nedenle işletmelerin uzun dönemli başarılarında insan kaynaklarının yetkinliğinin ve yaratıcılığının etkisinin büyük önemi vardır”.

Küresel rekabet, büyük küçük tüm firmaları, organizasyonel ve yönetimsel olarak yeniden yapılanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Küresel pazardaki değişiklikler ve genişleyen üçüncü dünya ekonomileri, birçok firmayı rekabet stratejilerini yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Pazar paylarını korumak ve nihayetinde artırmak için firmalar arasındaki rekabet, yetenekli, deneyimli yöneticileri firmaya dahil edebilmek için de rekabeti doğurmuştur. Küresel olarak rekabet edebilmek için firmaların, değişen pazarlara uyum sağlayabilmelerini kolaylaştıracak, yeni ve potansiyel olarak daha kârlı pazarları tanıyan ve aynı zamanda firma iç kaynakları aktif hale getirebilen deneyimli yöneticilere ihtiyaçları artmıştır (McClelland, 1994: 4).

3.4.1. Strateji Oluşturma ile Yönetmel Yetkinlik İlişkisi

Ekonomik, politik ve kültürel değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz iş dünyasında, stratejik yönetim anlayışının/bilincinin olmadığı bir firma yönetiminin varlığından söz etmek çok güçtür. Firmalar ve onların yöneticileri ancak ileriye dönük stratejiler oluşturarak ve önceliklerini titizlikle değerlendirerek, 21. yüzyılın hızlı değişen iş ortamında gelecek üzerinde kontrol sahibi olabileceklerdir. Günümüzde firmaların rekabet üstünlüğü artık somut fiziksel varlıklar yerine çalışanlar tarafından oluşturulan bilgi, yetenekler ve ilişkiler gibi maddi olmayan varlıklara bağlı hale gelmiştir (Kaplan ve Norton, 2000: 215).

Dinamik bir iş ortamında, durmaksızın hayatta kalmaya ve rakiplerinden daha fazla büyümeğe çalışan firmalar, bu büyümenin ancak durmaksızın inovasyon yapabildikleri ve pazarda rekabet avantajı elde edebildikleri durumda gerçekleştirebileceğini ve sürdürülebileceğini görmeğe başladılar. Uzmanlar, firmaların, sayısız yetenek ve teknolojiyi en uygun şekilde senkronize ederek, kendi iç kaynakları yoluyla kendilerine özgü yetkinlikler elde etmeleri gerektiğini bildirmekteler. Bu bağlamda, insan sermayesi, bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesi için en güçlü iç kaynaklardan biri olarak görülmektedir. (Lakshminarayanan vd., 2016: 425).

Yetkinlik temelli yaklaşımlar, insanı merkezine alan ve firmanın amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarının önemini vurgulayan yaklaşımlardır. "Yetkinlik" terimi, Boyatzis, süper performans sergileyen yöneticileri "yetkin yöneticiler" olarak tanımladığında popüler oldu (Boyatzis, 1982). Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinliği etkili ve üstün performans gösteren bireyin iç özellikleri olarak tanımladılar. Ayrıca, yönetsel yetkinliklerin bir fonksiyonu olarak iş davranışının, yöneticilerin gerçek iş performansının ortaya çıkarılmasında çok önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir (McClelland, 1973).

Günümüzde firma yöneticilerinin stratejik bilince sahibi olmaları firmaların sürdürülebilir başarıları açısından büyük önem taşımaktadır. Firma yöneticileri, firmanın faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre koşullarını inceleyebilen, firma içindeki unsurları sistem yaklaşımı içinde değerlendirebilen, analiz yapabilen, içgüdü ve öngörü yeteneklerine sahip, yaratıcı ve takım çalışmasına uygun kişilik özelliklerini taşımak durumundadır.

Ülgen ve Mirze (2010: 30) firmanın yaşamının “onu yönetenlerin işletmeye uzun dönemde yaşamını sürdürebilecek yetenekleri kazandırmasına, yani kaynakları etkili ve verimli olarak kullanılabilmesini sağlayabilecek analiz, karar ve uygulama yeteneklerine, kısaca stratejik yönetim becerilerine bağlı” olduğunu ifade etmişlerdir.

Yetkinlikler çeşitli şekillerde açıklansa da “bireysel performans, beceri, yetenek veya mükemmel performansa götüren özellikler” olarak tanımlanabilirler. Tanımdan anlaşıldığı gibi yetkinlikler performansla yakından ilişkilidir ve bu nedenle işe alım, geliştirme ve değerlendirme faaliyetlerinde bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadırlar.

Firmaların sürdürülebilir başarıları için, yöneticilerinin yetkinliği hayati önem taşımaktadır ve yetkin yöneticilerin, firmalarının genel performansı ve karlılığı üzerindeki etkisi iyi bilinmektedir. Dünya genelinde, çeşitli sektörlerde ve kültürlerde yapılan birçok çalışma, firma performansını önemli ölçüde etkileyen, yönetsel yetkinlik dahil olmak üzere farklı yeterlilikler üzerinde durulmuştur. Bunlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, iş bilgisi, teknik yeterlilikler, liderlik ve iletişim becerileri, adaptasyon ve esneklik, planlama ve yürütme, ekip oluşturma becerileri bulunmaktadır (Lakshminarayanan vd., 2016: 428).

Firmaların performansı bakımından kritik öneme sahip yöneticiler, firma için stratejiler formüle ederler, değerler aşarlar, örgüt kültürünü etkilerler ve böylece sonuçlar üzerinde doğrudan etki yaratırlar. Hiç şüphesiz, yönetim ve liderlik organizasyonda beklenen sonuçlara ulaşmanın ana kaynaklarıdır. Bu durumda firmaların performanslarının, daha çok yönetsel potansiyele ve firma yöneticilerinin yetkinliklerine doğrudan bağlı olduğu söylenebilir. Firmaların karmaşık ve dinamik ortamlarda hayatta kalma ve gelişebilme yetenekleri sürekli olarak yöneticilerinin yetenek ve yetkinliklerine daha çok bağlanmaktadır (Kolb vd., 1986: 19).

Yöneticilerin kullandıkları ve firma performansını doğrudan etkileyen kaynakları ve yetkileri vardır. Bu bağlamda, yöneticilerin istenen iş sonuçları seviyelerine ulaşmalarına yardımcı olan belirli yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir. Söylemeye gerek yok ki, firmalar en iyi performanslarını bu tür yetkinliklerin firmanın genel amaç ve hedefleri ile ilişkilendirildiği durumlarda göstermektedirler. Birçok bilim adamı bireysel ve kurumsal yetkinliklerin uyumu üzerinde durmaktadır. Kurumsal yetkinlikler, bir firmanın belirli bir işteki rekabet kapasiteleri ve sürdürülebilir avantajının temelini oluşturan farklı becerilerin bir kombinasyonundan oluşmaktadır (Wickramasinghea ve De Zoyzab, 2011: 2991).

Stratejik yönetim, günümüzün dinamik ve rekabetçi ortamında, üç ayrı ve birbirine bağlı süreçten oluşmaktadır: stratejik planlama, strateji uygulaması ve stratejik kontrol. Stratejik yönetim, kuruluşların hayatta kalması ve büyümesiyle ilişkilidir, kuruluşların uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel karar ve eylem içermektedir (Peleckis, 2015: 114). Efil (1999: 13) karar verme becerisinin “belirlenen amaçlara

ulaştıracak alternatiflerden birini seçmek durumundaki yöneticiler için temel niteliklerden biri olduğunu ifade etmiştir.

Firmaların gelecekteki rekabet gücünü sürdürmesi ve koruyabilmesi için yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesi büyük öneme sahiptir. Çevre ne kadar dinamik olursa, firma için stratejik olarak önemli olan yönetim yetkinliğinin gelişimi o kadar önemli olacaktır. Günümüz rekabet koşulları, firmaların gittikçe büyüyen bir yönetim kaynağını işe almasını, geliştirmesini ve teşvik etmesini gerektirmektedir.

Spencer ve Spencer (1993) buzdağı modellerinde, bilgi birikimi ve becerilerden oluşan ve su üstündeki görünür kısmı oluşturan yetkinliklerin geliştirilebileceğini önermektedirler. Yöneticilerin, potansiyel yetkinlikleri olan güdöleri, kişilik özellikleri ve benlik anlayışları ise geliştirilmesi zor buzdağının altında kalan ve görünmeyen kısmı oluşturmaktalar. Yönetimsel yetkinliklerinin geliştirilmesi, firmanın mevcut rekabetçi konumunu güvence altına alması ve gelecekte rekabetçi konumunu sürdürmesi için hayati önem taşımaktadır.

Firmalar stratejilerini formüle etmek ve uygulamak için çalışanlarına güvenmek durumundadır. Yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi, yukarıda belirtildiğı gibi çevre ne kadar dinamikse, firma için o denli stratejik öneme sahip olacaktır. Firmaların büyüme koşulları, firmaların genişleyen bir yönetim kaynağını işe almalarını, onların yetkinliklerini artıracak yöntemler geliştirmelerini gerektirmektedir. Firma yöneticilerinin doğru yetkinliklere sahip olmasını sağlamak, firmanın ihtiyaç duyduğu yöneticileri çekme, elinde tutma ve özellikle büyütme kapasitesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkacaktır. Yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi, stratejik bir öneme sahiptir ve bir firmanın rekabet stratejisine uygun genel insan kaynakları planlamasının ayrılmaz bir parçası durumundadır. Hayatta kalma ve gelecekteki başarının, bir firmanın yönetim kaynağını uygun ve öngörülebilir yollarla geliştirme yeteneğine bağılı olduğu yönünde bir farkındalığa büyük ihtiyaç vardır. Uygun yönetim yetkinliklerine sahip olmamak veya bunları geliştirmemek stratejilerin başarısını ciddi şekilde zayıflatırabilir. Aynı şekilde yöneticilerinin firma stratejilerine uymayan yetkinliklere sahip olmaları da firmaya mali açıdan zarar verecektir (Buckley ve Kemp, 1987: 170).

Murat ve Bağdiken (2008: 52) çalışmalarında stratejik yeteneği “gerçekçi hedefleri tanımlamak, kaynakları fırsatlarla uyumlaştırarak stratejik planları hazırlamak ve uygulamak için en uygun stratejiyi seçmek” biçiminde tanımlamışlardır. Bu durumda bir firmanın stratejik yeteneğinin yöneticilerinin stratejik yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir.

Her yönetici, iyi tanımlanmış bir stratejisinin değerinin farkındadır. Bununla birlikte, firmanın yetenekleri ile uyumlu stratejileri uygulamak için gerekli yönetici yetkinliğine gereken önemin verilmediği görülmektedir. Uygun yönetim yetkinlikleri olmadan, en iyi ve en cesur stratejiler bile potansiyellerini gerçekleştiremeyeceklerdir.

Mesleki alanda başarı için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, insan kaynakları yönetiminde kritik bir süreçtir. Burada özellikle önemli olan, yetkin yöneticileri tanımlayan niteliklerin belirlenmesidir. “İnsan kaynakları alanında kullanılan yetkinlik bazlı değerlendirmelerde kişilere üstün veya kendisinden beklenen performans düzeyi ve söz konusu yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak belirtilir” (Uyargil, 2008). Bu çalışmada, firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından davranış göstergeleri belirlenmiş ve bu davranış göstergelerinin hangi oranda var olduğu analiz edilerek bir durum tespiti yapılmış ve hedeflenmiştir.

3.4.2. İlaç Sektöründe Yönetimsel Yetkinlikler

Son yıllarda ilaç endüstrisi çeşitli değişikliklerle karşı karşıya kalmıştır. Bu değişiklikler arasında hızla yenilenen bir bilimsel taban, inovasyon maliyetindeki artışlar (yeni bir ilaç geliştirmenin ortalama maliyeti), pazarlama tekniklerindeki değişiklikler ve hızla yaşanan nüfus nedeniyle akut hastalıklardan ziyade kronik hastalıklara yönelik değişen bir Ar-Ge odaklanması sayılabilir. Bu değişiklikler küresel ölçekte etkin bir şekilde rekabet edebilmek için firma stratejilerinde büyük değişimlere de neden olmaktadır (Caspera ve Mataves, 2003: 1871). Değişen firma stratejileri hiç şüphesiz yönetici yetkinliklerinde de çeşitli değişimleri gerekli kılmaktadır.

Literatürde firmaların temel yetkinlikleri ile rekabet stratejileri arasında, temel yetkinlikleri ile finansal başarıları arasında veya satış temsilcilerinin yetkinlikleri ile performansları arasında bir korelasyon olup olmadığını araştıran çalışmalara

rastlanmasına rağmen, ilaç sektöründe yöneticilerin yetkinliklerini ölçen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Firmanın temel yetkinliklerini harekete geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin önemine rağmen, yönetici yetkinliklerini ölçen bir çalışmanın olmaması, dolayısıyla bu alanda ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi, bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri (stratejik farkındalıkları) analiz edilerek, yönetsel çıkarımlar sonucunda, insan kaynakları planlaması ve geliştirilmesinde firma yöneticilerine yardımcı olmak hedeflenmiştir.

3.5. Yönetici Geliştirme

Yönetsel yetkinlikler, yöneticilerin gözlemlenebilir ve ölçülebilir olan davranışsal özellikleridir. Yöneticilerin yetkinlikleri, organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasını büyük ölçüde etkilemektedir.

Yönetici geliştirme, yönetim performansını iyileştirme girişimidir. Geliştirmenin amacı sadece yöneticilerin mevcut iş performansını iyileştirmek değil, aynı zamanda onları gelecekteki zorlu rollere hazırlamaktır. Yönetici geliştirme, örgütsel üyelerin kolektif kapasitesini liderlik rollerine ve süreçlerine etkin bir şekilde dahil etmek olarak tanımlanmaktadır (McCauley vd., 1998: 52).

Firmaların “yönetici geliştirme çalışmaları” yapmalarının nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Değişim ve rekabet, firmaların içinde bulundukları çevreye adaptasyon çabalarına süreklilik kazandırmıştır. Özellikle üst yönetim seviyelerinde olmak üzere tüm yönetim seviyelerinde beceri ve yetkinliklerin sürekli olarak yükseltilmesi gerekmektedir.
- Sürekli öğrenme ve geliştirme, yöneticileri bilgilendirir ve şekillendirir, bu da onların astlarının saygısını ve güvenini kazanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Yönetici geliştirme çalışmaları hem organizasyon hem de bireyler için oldukça faydalıdır. İlgili deneyim ve yeteneklere sahip yöneticiler, bir kuruluşun rekabet etme ve değişen rekabet ortamına uyum sağlama becerisini geliştirirler.

Yönetici geliştirme çalışmalarında dikkate alınması gereken ilk faktör, yönetici geliştirme çabalarının algılanan değeri ile ilgili olması dolayısıyla, **örgütsel kültürel yönelimdir**. Kültürel yönelim, üst düzey yönetimin inanç yapısını temsil etmektedir. Bu bir kültürün yaratılmasının en güçlü yollarından biridir ve bu nedenle o organizasyonda neyin değerli olduğunun bir yansımasıdır. Örgütsel kültürel yönelim, organizasyondaki öğrenme ve gelişme çalışmalarının değer kazanması ve bununla uyumlu bir kültürün yaratılması açısından kritik öneme sahiptir.

Öğrenme ve gelişimi kolaylaştıran bir örgüt kültürü, “öğrenen organizasyonlar”ı yaratmaktadır. Güçlü ve çevreyle uyumlu örgüt kültürü, öğrenen organizasyonların temelini oluşturmaktadır (Arslantaş, 2005: 109). Kilmann (1996: 208), öğrenen organizasyonu “uzun vadeli örgütsel başarı elde etmek amacıyla bilginin yaratıldığı, dağıtıldığı, yorumlandığı, saklandığı ve kullanıldığı süreçler” olarak tanımlamaktadır.

Yönetici geliştirme çalışmaları (süreci) aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Bolden, 2005: 11):

1. Geliştirme İhtiyaçlarının Analizi: Mevcut yetkinliklerin, öngörülen ihtiyaçları karşılamak için gerekli olanlarla karşılaştırılması faaliyetidir. Bu tür bilgilerin analizi, belirli işlevlerdeki her yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracaktır. Bu çalışmanın temel amacının da yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin analiz edilmesi ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak geliştirilmesi olarak belirlenmiştir.

2. Bireysel Gelişim Programlarının Planlanması: Her yöneticinin alanla ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasından sonra, bu aşamada her yönetici için bireysel gelişim programları planlanmaktadır.

3. Eğitim ve Gelişim Programlarının Oluşturulması: Kapsamlı ve iyi tasarlanmış yönetici geliştirme programları hazırlamak insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulmasında, eğitim kurumlarından ya da bu alanda eğitim veren üniversitelerden yararlanılmaktadır.

Yönetici geliştirme programları, hizmet ettikleri amaca bağlı olarak çok çeşitli yöntem ve teknikleri içermektedir. Mabey ve Ramirez (2004: 20) Avrupa şirketlerinde yönetici geliştirme programları ile ilgili olarak firma tercihlerinin şu şekilde sıralandığını

belirlemişlerdir: 1. şirket içi beceri programları 2. dış kurslar, seminerler ve konferanslar 3. mentorluk / koçluk 4. şirket içi iş rotasyonu 5. dış görevlendirmeler 6. e-öğrenme.

Sınıf içi eğitim programları, çoğu yönetici geliştirme programının ana yöntemi olmaya devam etmektedir. Örgün eğitim programları, genellikle belli sayıdaki nitelikli katılımcıları hedeflerken, özel programlar ise bir müşteri firmanın belirli yönetici geliştirme ihtiyaçlarını ele almak için tasarlanmaktadır. Sınıf içi eğitim programlarının en önemli gücü, katılımcılara sunulan içeriğin standartlaştırılmış olmasıdır. Sınıf içi eğitim programları ayrıca yönetici geliştirme ile ilgili olay temelli düşünmeyi teşvik etmektedirler.

E-öğrenme olarak adlandırılan, eğitim verme aracı olarak bilgisayarların kullanıldığı eğitim yöntemine olan ilgi her geçen gün artmaktadır (Sloman, 2001:77). Bazı firmalar, çok çeşitli öğrenim modülleri sunan e-öğrenimi kullanmaktadır. Pollard ve Hillage (2001: 21-28), e-öğrenmenin avantajlarını ve dezavantajlarını şu şekilde değerlendirmişlerdir: Yönetici eğitimi açısından, bilgiye dayalı eğitimi daha verimli bir şekilde sunma olanağının yanında bireysel erişim kolaylığı da büyük yararlar sağlamaktadır. Tüm yöneticilere uygun olmaması ve kişisel beceri gelişimi için kullanımının zor olması ise olumsuz yanları olarak sayılabilir. Yönetici eğitiminin elektronik ortamda olmasının firmalar arasında yararlı bir ağ oluşturması açısından da bir yararı vardır. Önümüzdeki yıllarda e-öğrenmenin yöneticilerin eğitiminde önemli araçlardan biri olacağı öngörülmektedir (Burgoyne, 2001: 12).

4. Geliştirme Programlarının Değerlendirilmesi: Bu tür bir program değerlendirmesi, geliştirme programlarının etkinlik düzeyini ortaya çıkaracaktır. Bu programların etkisi sadece uzun vadede daha genel bir şekilde fark edilebilir.

Yönetici geliştirme çalışmaları, firma stratejileri ile tutarlı ve entegre bir yaklaşımı gerektirmektedir. Ayrıca, yönetici geliştirme çalışmalarının çeşitli performans göstergeleri üzerindeki etkisinin sürekli olarak izlenmesinin ve değerlendirilmesinin büyük yararları olacaktır.

BÖLÜM 4: İLAÇ FİRMA YÖNETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. İlaç ve İlaç Sektörü Kavramları

Sağladığı katkılar ve stratejik önemi ile ülkemizde yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip olan ilaç ve ilaç sektörü ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Bilimsel olarak “bir hastalığı tedavi etmek ve/veya önlemek, bir teşhis yapmak veya bir fizyolojik fonksiyonu düzeltmek, düzenlemek veya değiştirmek amacıyla, insana uygulanan doğal ve/veya sentetik kaynaklı etkin madde veya maddeler kombinasyonu” şeklinde tanımlanan ilaç, sağlığımızın olmazsa olmaz unsurlarındandır. Tokaç (2019) “ilaç endüstrisinin ilgi alanında sadece hap, şurup, iğne ya da krem gibi formlarda kullanılan ilaçlar değil, aşılarından kan ürünlerine, radyolojik tetkikler için kullanılan maddelerden ameliyatlarda kullanılan anestezi maddelerine kadar çok değişik alanlarda yer alabilen ürünlerin de bulunduğunu” belirtmiştir.

İlaç; (tıbbi farmasötik ürün) “insanlarda ve hayvanlarda hastalıklardan korunma, tanı, tedavi veya bir fonksiyonun düzeltilmesi ya da insan (hayvan) yararına değiştirilmesi için kullanılan, genelde bir veya daha fazla yardımcı maddeler ile formüle edilmiş etkin madde(ler) içeren bitmiş dozaj şeklidir” (T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, 2006: 16).

26.08.2011 tarihli resmî gazetede ilaç ile ilgili olarak şu ifadeler yer verilmiştir: “İlaç endüstrisinin temel bileşeni olan ilaç (tıbbi farmasötik ürün), bir hastalığı tedavi etmek ve/veya önlemek, teşhiste bulunmak ya da fizyolojik bir fonksiyonu düzeltmek, düzenlemek veya değiştirmek için insana uygulanan doğal ve/veya sentetik kaynaklı olabilen etkin madde ya da maddelerin kombinasyonudur” (T.C. Resmî Gazete, 2011).

TÜBİTAK ilaç sektörünü şöyle tanımlamıştır: “İlaç sanayi, beşerî ve veteriner hekimlikte tedavi edici ve koruyucu olarak kullanılan kimyevi ve biyolojik maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit ve bileşik olarak

farmasötik şekillere getiren ve seri halinde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır”. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (2003: 7) ilaç sanayini “insanlar için ilaç keşfeden, geliştiren, üreten ve satan şirketlerin toplamı” şeklinde tanımlamaktadır. Aynı kurumun yaptığı bir diğer tanımda ise ilaç sektörünü; “Sağlık hizmetlerinin ayrılmaz parçalarından biri olan ilaç sektörü, beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan sentetik, bitkisel, hayvansal ve biyolojik kaynaklı kimyasal maddeleri farmasötik teknolojiye uygun şekilde, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekiller haline getirip seri olarak üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır”.

T.C. Devlet Planlama Teşkilatı (2006: 5) ise ilaç sektörünü; “beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan; sentetik, bitkisel, hayvansal ve biyolojik kaynaklı kimyasal maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun biçimde, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekiller haline getiren ve seri olarak üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır” biçiminde tanımlamaktadır.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019: 6) ilaç sektörünü; “beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve tanı amaçlı olarak kullanılan sentetik, bitkisel, hayvansal ve biyolojik kaynaklı kimyasal maddeleri farmasötik teknolojiye uygun olarak üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalı” biçiminde tanımlamıştır.

Osakwe ise ilaç sektörünün; farmasötik ürünleri keşfeden, geliştiren, üreten, dağıtan ve pazarlayan firmalardan oluştuğunu belirtmiştir (2016: 22).

4.2. Türkiye İlaç Sektörünün Temel Dinamikleri

T.C. Kalkınma Bakanlığı İlaç Çalışma Grubunun 2014 yılı raporunda “dünyada yaşlı nüfusun artması, ortalama yaşam süresinin uzaması, sağlık hizmetlerine ve ilaca erişimin iyileşmesi ve sosyoekonomik değişimler sonucunda sağlık hizmetleri 21. yüzyılın en önde gelen konuları arasında yer almaktadır. Ortalama yaşam süresinin uzaması ile ilerleyen yaşlarda karşılaşılabilecek sağlık sorunları ve kronik hastalıklara maruz kalma olasılığı da artmaktadır. Bu dinamikler göz önüne alındığında sağlık hizmetlerine ve ilaca olan ihtiyacın artması beklenmektedir. Bu nedenle ilaç üretimi hem gelişmiş hem de

gelişmekte olan ülkelerde, öncelikli yatırım alanlarından biri olarak kabul edilmekte ve ilaç sektörü stratejik bir sektör olarak değerlendirilmektedir” ifadeleri yer almaktadır.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019)’nın Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi: İlaç Sektörü Raporu’nda “halk sağlığının korunması, sağlık hizmetlerinin kaliteli ve etkin bir şekilde sunulabilmesi güçlü bir ilaç sektörü ile mümkündür. Bunun yanı sıra, sektör yoğun Ar-Ge faaliyetlerini içermesi sebebiyle katma değeri yüksek ürünler üretilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, ekonomik kalkınma açısından çok önemli katkılar sağlamasının yanında, savaş, epidemik hastalıklar ve olası bir ambargo gibi faktörler karşısında ülkenin ilaç ihtiyacını karşılayacak üretim yapabilen bir ilaç sektörüne sahip olması gerekmektedir” ifadelerine yer verilmiştir.

Son yıllarda Türkiye ilaç pazarı, Avrupa Birliği ilaç pazarlarından daha yüksek bir büyüme hızı tutturmuş olmasına rağmen Türkiye’de kişi başına düşen ilaç harcama değerinin Avrupa Birliği ülkelerinin dörtte biri düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu, kısmen Türkiye’deki genç nüfusu yansıtmaktadır ve sağlık hizmeti talebinde yüksek bir büyüme potansiyelinin bulunduğu anlamına gelmektedir (Boston Consulting Group, 2010).

İlaç ve ilaç sektörüne ait Türkiye’deki bazı rakamsal veriler şu şekildedir:

Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu (2017) 2018-2020 Stratejik Planı’nda Türkiye ilaç sektöründe; “109 ilaç üretim tesisi (17 tanesi sekonder ambalajlama tesisi), 10 hammadde üretim tesisi, 11 radyofarmasötik üretim tesisi, 92 medikal gaz üretim-dolum tesisi, 9 insan doku ve hücre merkezi ve 495 ecza deposu bulunduğunu” belirtmiştir.

İlaç Endüstrisi İşveren Sendikası (2018: 3) Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu’nda “2010 yılında toplam 441 olan sektörde faaliyet gösteren firma sayısının 2018 yılında 488’e ulaştığını, 2010 yılında sektörde 109 tane çok uluslu firma faaliyet gösteriyorken 2018 yılında bu sayının 130’a ve aynı dönemde yerli firma sayısının 358’e ulaştığını” ifade etmiştir.

T.C. Ekonomi Bakanlığı (2014: 4) İlaç ve Eczacılık Ürünleri Sektörü, Sektör Raporu’nda “Türkiye’de ilaç sektöründe genel istihdam seviyesinin yaklaşık 30.000 kişi olduğu ve 3.100 çeşit ilaç üretildiği tahmil edilmektedir. Ülkemizdeki yabancı sermayeli firmaların

15'i üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. Sektörde, ileri teknolojiye uyum sağlayacak yüksek öğretim/eğitim görmüş personel istihdamı ve buna bağlı olarak teknik bilgi düzeyi giderek artmaktadır" ifadelerine yer verilmiştir.

"Dünya ilaç pazarı 2018 yılında 1,2 trilyon dolara ulaşmıştır. Türkiye 2018 yılında dünya ilaç pazarında 17. sırada yer almıştır. Türkiye, jenerik/eşdeğer ilaç üretim yönüyle kuvvetli ancak hammadde ve orijinal/referans ilaçta dışa bağımlı bir ülke durumundadır" (İlaç Endüstrisi İşveren Sendikası, 2018).

"Türk ilaç sektörünün üretim kapasitesi dünya standartlarında olmasına rağmen, henüz küresel piyasada arzu edilen rekabet gücüne sahip değildir. Türkiye ilaç pazarı 2018 yılında yaklaşık 31 milyar TL'ye ulaşmıştır. İlaç sektöründe 2018 yılında ithalat yaklaşık 4,9 milyar ABD doları, ihracat ise yaklaşık 1,2 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş olup ihracatın ithalatı karşılama oranı %24'tür" (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 6). İlaç sektörünün GSYH' ya katkısının ise %0,3 olduğu tespit edilmiştir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2011: 5-9). İlaç sektörü, "2017 yılında AB, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere toplam 162 adet ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir ancak Türkiye'nin genel ihracatı içinde %0,7'lik bir paya sahip olmuştur" (İlaç Endüstrisi İşveren Sendikası, 2018).

Söz konusu düzeylerin tatmin edici olmaktan çok uzakta olduğu ve ilaç sektörü ihracat miktarının artırılmasıyla ilgili olarak taşıdığı potansiyelin anlaşılması ve buna yönelik önlemlerin ivedilikle alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Buharalı (2009: 8) Türkiye'nin "gelişmekte olan ülkeler (Çin, Hindistan, Rusya, Brezilya, Meksika, Güney Kore, Türkiye) pazarının içinde yer aldığını" belirtmiştir. "Türkiye'nin sürdürülebilir bir kalkınmayı başarabilmesi için göz ardı edilmemesi gereken en önemli noktalardan biri sahip olduğu rekabet gücüdür. Türkiye, küresel ilaç yatırımlarını çekmek için yoğun bir rekabet içerisinde. Ancak pharmerging ülkeler olarak adlandırılan Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin başta olmak üzere diğer gelişmekte olan ülkelere rekabetçilikte geride kalmaktadır. Türkiye ilaç sektörünün rekabet ettiği ülkeler, 1990'lı yıllardan başlayarak ilaç sektörlerini öncelikli sektör olarak konumlandırmış ve hükümetleri öncülüğünde geliştirilen stratejik eylem planları çerçevesinde önemli

yatırımları ülkelerine çekerek net ihracatçı konumuna gelmişlerdir” (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014).

Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte ilaç sektöründe de bir değişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, Onuncu Kalkınma Planı’na, Sağlık Endüstrilerinde Yapısal Dönüşüm Programı dahil edilmiştir. Onuncu Kalkınma Planı çerçevesinde İlaç Çalışma Grubunca yapılan çalışmalarda Türkiye ilaç sektörünün ulaşmak istediği hedefler şu şekilde belirlenmiştir:

- “Daha yüksek katma değer oluşturmak”
- “Dünya rekabetinde daha kuvvetli hale gelmek”
- “Türkiye’nin dış ticaret dengesine olumlu katkıda bulunmak”

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014), ilaç sektörünün stratejik sektör olarak benimsenmesi gerekliliğiyle ilgili birçok neden sunmuştur:

- 1) “Ekonomik kalkınmaya destek veren kritik önemde ve öncü sektörlerden biri olması,”
- 2) “Türkiye ilaç endüstrisinin küresel oyuncu olabilecek ekonomik yapısı, bilgi birikimi, altyapısı ve jeostratejik konumu gereği yüksek üretim ve ihracat potansiyeline sahip olması,”
- 3) “Çeşitli hastalıklara ve sağlık problemlerine karşı tedavi olanakları yaratmayı ve geliştirmeyi hedeflemesi,”
- 4) “Savaş, doğal afetler, salgın hastalıklar gibi olağandışı durumlarda ülkenin ulusal güvenliği nedeni ile stratejik olması,”
- 5) “İlaç sanayiinin, dünya genelinde en fazla Ar-Ge yatırımı yapan sektör olması, ilaç Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payının ve miktarının yüksek olması, yüksek katma değer yaratması ve yoğun Ar-Ge aktivitesi içermesi,”
- 6) “İyi eğitilmiş işgücüne dayalı ve yüksek istihdam sağlama kapasitesi olan bir endüstri olması,”

7) “İlaç endüstrisinde değişen dinamikler ve Ar-Ge’nin tüm dünyaya yayılması, bu doğrultuda gelişen pazarlara yapılan yatırımlardan Türkiye’nin de avantaj sağlama kapasitesine sahip olması.”

Bu açılardan bakıldığında T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014) sektörün yaratacağı faydaları şöyle sıralamıştır:

- 1) “Sağlık hizmetlerine ve tedavi yöntemlerine erişimin kolaylaşmasına paralel olarak halkın refah seviyesinde artış sağlaması,”
- 2) “Olağandışı durumlarda meydana gelebilecek acil ilaç talebine karşı ilaç bulunurluğunun artırılması ve ihtiyacın karşılanmasını sağlaması,”
- 3) “Ekonomi için daha fazla katma değer yaratması ve Ar-Ge yetkinliklerinin geliştirilmesine katkı sağlaması,”
- 4) “İhracat büyüklüğüne ve pazar çeşitlendirmesine önemli katkılar yapma potansiyeline sahip olması, ihracat artışı ile dış ticaret dengesine olumlu katkı yapması,”
- 5) “Artan sayıdaki üniversite mezunları için yeni iş fırsatları yaratılmasına yardımcı olması.”

4.3. Araştırmanın Sınırları

Bu çalışmanın içerdiği sınırlar aşağıdaki gibidir:

- Yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin belirlenmesi amacını taşıyan bu çalışma, ilaç sektöründe yer alan firmalar ile sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin soruları doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Yöntem

Toplanan verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılmıştır. Toplanan verilere ait tanımlayıcı istatistikler ayrıntıları ile sunulmuştur. İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik durumlarına göre yöneticilerin %54,1' inin yetkin olduğu ve %45,9' unun yetkin olmadığı görülmüştür. Ayrıca “Cinsiyet”, “Yaş” ve “Eğitimi Durumu”, “Firmadaki pozisyonu”, “Firma Ticaret Unvanı”, “Firma Sahiplik Yapısı”, “Firma Yaşı” ve “Firma İhracat Yapma Durumu” değişkenlerinin ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili olup olmadıkları incelenmiştir.

4.4.2. Araştırma Soruları

Araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- *İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlikleri (RSAYY) ne düzeydedir?*
- *Cinsiyetleri, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde (RSAYY) etkili bir faktör müdür?*
- *Yaşları, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*
- *Eğitim durumları, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*
- *Firmadaki pozisyonları, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili faktörler midir?*
- *Firmalarının ticaret unvanına göre ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlikleri de değişiklik göstermekte midir?*
- *Firmalarının sahiplik yapısı, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

- *Firmalarının yaşlarına göre ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlikleri de değişiklik göstermekte midir?*
- *Firmalarının ihracat (dolaylı veya doğrudan) yapma durumları, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

Bu araştırma sorularının cevapları bulgular kısmında verilmiştir.

4.4.3. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, ilaç sektöründe yer alan firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin başka bir değişle stratejik farkındalıklarının analiz edilmesidir. Bu amaca uygun olarak hazırlanan anket yardımıyla konu ile ilgili veriler toplanmıştır.

Bu çalışmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012).

Araştırmada kullanılan anket formu, sektördeki AİFD (Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği) ve İEİS (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası) yöneticileri yardımıyla, bu dernek ve sendika üyesi tüm ilaç sektörü yöneticilerine 10.10.2019-12.03.2020 tarihleri arasında elektronik ortamda gönderilmiş ve hedef örneklem sayısına 17.03.2020 tarihinde ulaşılmıştır.

Anket ile ilaç sektöründe yer alan firma yöneticilerinin, rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin analiz edilmesine olanak sağlayacak verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Yetkinliklerin bilgi, beceri ve tutumla (gözlenebilir davranış) ilgili olması nedeniyle, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerini belirleyebilmek için öncelikle, Ülgen ve Mirze (2010: 148-149)'nin hazırladığı semantik sorulardan yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formunda yer alan bu sorular, Ülgen ve Mirze (2010: 148-149) tarafından, firma yöneticilerinin M. Porter'ın 5 güç ve değer zinciri analizleri aracılığıyla, sektördeki rekabet durumunu belirleme ve rekabet avantajı yaratma faaliyetlerine yardımcı olması amacıyla hazırlanmıştır.

Porter (1980), rekabet stratejilerini; endüstrideki rekabeti ölçen **5 güç analizi** ve firmalara bir rekabet avantajı sağlayan ya da sağlayabilecek unsurları belirlemelerine olanak veren **değer zinciri analizi** üzerine temellendirmiştir. Dolayısıyla, Porter (1980) açısından, firmanın bir rekabet stratejisi seçmeden önce, sektördeki 5 güç ve değer zinciri analizi ile ilgili faaliyetleri (analizleri) tamamlaması gerekmektedir.

Ülgen ve Mirze (2010)'un bahsi geçen soruları kullanılarak araştırmacı tarafından ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerini ölçmek üzere toplam 42 maddeden oluşan anket taslak formu oluşturulmuştur. Bu maddeleri de içeren nihai anket formuna ait ayrıntılı bilgiler veri toplama aracı başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ülgen ve Mirze (2010)'nin oluşturduğu ve nihai anket formunda yer alan sorular, yöneticilerin yapması/belirlemesi istenen faaliyetler/analizler, rekabet stratejileri açısından temel davranış göstergeleri olarak kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle bu faaliyetler/analizler, sektördeki rekabet durumunu ve firmanın değer zincirini belirlemeye yönelik olarak, yöneticilerin “sergilemek durumunda oldukları davranışlar” olarak kabul edilmiştir.

4.4.4. Evren ve Örneklem

Veri toplanmaya başlanan 10.10.2019 tarihi itibarı ile sektördeki dernek ve sendika (AİFD ve İEİS) yöneticileri yardımıyla dernek ve sendika üyesi tüm ilaç sektörü yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Buna göre ilgili dernek ve sendika üyesi tüm ilaç sektörü yöneticilerinin oluşturduğu bu evrenin yaklaşık N=5000 kişi olduğu görülmüştür. Örneklem seçme yöntemi olarak Basit Rastal Örneklem tercih edilmiştir. Araştırmaya katılacak gönüllülerin sayısı aşağıdaki örneklem büyüklüğü hesaplama formülü ile hesaplanmıştır:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot d^2 + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formülde;

N=Anakütle hacmi,

t=Güven düzeyine ait t- dağılımını tablo değeri,

p= Anakütle oranının tahmini,

q=(1-p),

d=Örneklem hatası

göstermektedir (Bayram, 2009).

Bu formülünden hareketle %95 güven düzeyi ve %5 örneklem hatası ile araştırmada kullanılacak örneklem hacmi

$$n = \frac{(5000). (1,96)^2. (0,50). (0,50)}{(5000 - 1). (0,05)^2 + (1,96)^2. (0,50). (0,50)} = 357$$

olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca uygun olarak en az 357 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma sonunda 453 kişiye ulaşılabilmektedir.

4.4.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan anket, araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü; ilaç firma yöneticilerinin “Cinsiyet”, “Yaş”, “Eğitimi Durumu”, “Firmadaki Pozisyonu”, “Firma Ticaret Unvanı”, “Firma Sahiplik Yapısı”, “Firma Yaşı” ve “Firma İhracat Yapma Durumu” bilgileri hakkındaki sorulardan (toplam 8 soru) oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü; ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik düzeylerini belirlemek amacıyla, Ülgen ve Mirze (2010: 148-149)’nin çalışmalarından yararlanarak, araştırmacı tarafından 42 madde biçiminde oluşturulmuştur. Söz konusu bu maddelerde yer alan tüm ifadeler bir davranış kriteri olarak kabul edilmiştir. Bu 42 madde, 7 boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlara ait maddelerin ayrıntılı açıklaması şu şekildedir:

-Birinci Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Pazardaki rakipleri arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliği” düzeylerini ölçmek üzere toplam 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Rakiplerin sayısını ve tanınma durumlarını”, “Rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını”, “Pazarın gelişme hızını”, “Ana mamullerinin yaşam eğrisi durumunu”, “Kapasite artırma durumunu”, “Müşterilerin ana mamulümüzü algılama durumunu” ve “Sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu” nu belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-İkinci Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” düzeylerini ölçmek üzere toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini”, “Pazarda dikey entegrasyonun ilave avantajını”, “Sabit ilk yatırım tutarını”, “İşi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri”, “Mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını” ve “Resmi makamların sektördeki düzenleyiciliği derecesini” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-Üçüncü Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği” düzeylerini ölçmek üzere toplam 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Tedarikçi sayısını”, “Tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesini”, “Tedarik mallarının firmalar için önem derecesini”, “Tedarikçilerin uzmanlık derecelerini”, “Firmaların mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesini”, “Tedarik ürünlerin ikame edilebilme durumunu” ve “Sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-Dördüncü Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği” düzeylerini ölçmek üzere toplam 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Ana ürünlerdeki müşteri sayısını”, “Pazardaki müşteriler arasında stratejik iş birliği olasılıklarını”, “Toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını”, “Sektöre dikey entegrasyonla giren müşteri sayısını”, “Firma mamul pazarındaki karlılık durumunu”, “Firmalarının mevcut müşterilere bağımlılık derecesini” ve “Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-Beşinci Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” düzeylerini ölçmek üzere toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu”, “Müşterilerin firmama ve ürünlerimize bağımlılık derecesini”, “Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyetlerini”, “İkame ürünlerin üstünlüklerini”, “Ana ürünlerimizin yaşam eğrisindeki konumunu” ve “Ana ürünlerine olan talep elastikiyetini” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-Altıncı Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Temel Faaliyetler” yönünden değer zinciri analizleri için hazırlanmış toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “İçe yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini”, “Üretim (girdilerin nihai ürüne dönüştürülme süreci) faaliyetlerini”, “Dışa yönelik lojistik (mamullerin fiziki dağıtımı, nihai müşteriye ulaştırılması) faaliyetlerini”, “Pazarlama ve satış faaliyetlerini” ve “Servis (satış sonrası) faaliyetlerini” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

-Yedinci Boyut, ilaç firma yöneticilerinin “Destek Faaliyetler” yönünden değer zinciri analizleri için hazırlanmış toplam 4 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerle ilaç firma yöneticilerinin “Tedarik (tüm girdilerle ilgili prosedürler, süreçler) faaliyetlerini”, “İnsan kaynakları faaliyetlerini”, “Teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini” ve “Yönetim alt yapısı faaliyetlerini (planlama, yürütme, kontrol, finansman, muhasebe gibi)” belirleme düzeyleri tespit edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan toplam 42 maddenin her birini katılımcıların

1=Hiç Belirlemedim

2=Nadiren Belirledim

3= Bazen Belirledim

4= Çoğu Zaman Belirledim

5=Her Zaman Belirledim

şeklinde cevaplanması istenmiştir. Dolayısıyla bu maddelerin her birinden alınabilecek minimum puan 1, maksimum puan ise 5 tir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için anketin ikinci bölümündeki 42 maddeye verilen cevapların ortalaması alınmıştır. Buna göre ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeyleri puanı minimum 1, maksimum ise 5 olmaktadır. Alınan yüksek RSAYY puanları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik düzeylerinin yüksekliğini, alınan düşük RSAYY puanları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik düzeylerinin düşüklüğünü göstermektedir.

Oluşturulan ankette, firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik sorulan sorularda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 4’deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır ($Puan\ Aralığı = (En\ Yüksek\ Değer - En\ Düşük\ Değer) / 5 = (5 - 1) / 5 = 4/5 = 0,80$). Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4
5’li Likert Ölçeğin Değer Aralıkları

Düzeyler	Değer
1=Hiç Belirlemedim (Çok düşük)	1-1,80
2=Nadiren Belirledim (Düşük)	1,81-2,60
3=Bazen Belirledim (Orta)	2,61-3,40
4=Çoğu Zaman Belirledim (Yüksek)	3,41-4,20
5=Her Zaman Belirledim (Çok Yüksek)	4,21-5,00

Yöneticilerin yetkin olup olmadığını belirlemek amacı ile her katılımcı için olmak üzere ankette yer alan 42 ifadeye verilen cevapların ortalaması alınarak yönetsel yetkinlik puanı (RSAYY) hesaplanmıştır. RSAYY puanları 3,40’dan büyük olan ilaç firma yöneticileri “Yetkin” olarak; RSAYY puanları 3,40’dan küçük olan ilaç firma yöneticileri ise “Yetkin Değil” olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye uygun olarak tespit edilen durum Tablo 5’ de özetlenmiştir.

Tablo 5
Yöneticilerin Yetkinliği

Yetkinlik Durumu	Frekans (n)	Oran (%)
Yetkin	245	54,1
Yetkin Değil	208	45,9
Toplam	453	100,0

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik durumları incelendiğinde; yöneticilerin %54,1' inin yetkin olduğu ve %45,9' unun yetkin olmadığı görülmüştür (Tablo 5).

4.4.6. Veri Analizi

Toplanan verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılmıştır.

Bulgular kısmında sunulan veri analizi sonuçlarının ayrıntıları şu şekildedir:

1) Frekans Analizi: Katılımcıların; sosyo-demografik özelliklerine (“Cinsiyet”, “Yaş” ve “Eğitimi Durumu”) ve firma ile ilgili bilgilerine (“Firmadaki pozisyonu”, “Firma Ticaret Unvanı”, “Firma Sahiplik Yapısı”, “Firma Yaşı” ve “Firma İhracat Yapma Durumu”) ait frekans(n) ve oran (%) bilgileri tablolar halinde verilmiştir.

2) Güvenirlik Analizi: Araştırmada kullanılan ve ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddeden oluşan 7 boyutlu yapıya ilişkin güvenirlik analiz sonuçları tablo olarak verilmiştir.

3) Tanımlayıcı İstatistikler: İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddenin her birine ait cevapların dağılımı hem frekans(n) ve oran (%) olarak verilmiş hem de her bir maddeye ait tanımlayıcı istatistikleri (ortalama ve standart sapma) tablolar halinde verilmiştir.

4) Hipotez Testleri: İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) puanları kullanılarak; iki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında normallik varsayımı sağlanmaması sebebiyle Non-Parametrik Mann-Whitney Testi,

ikiden fazla grubun karşılaştırılması için normallik varsayımı sağlanmaması sebebiyle Non-Parametrik Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Tüm hipotez testleri için %95 güven düzeyi esas alınmıştır.

4.5. Hipotezler

Araştırmaya ait hipotez çiftleri aşağıda verilmiştir:

H₀: Cinsiyetlerine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Cinsiyetlerine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark vardır.

H₀: Yaş grubuna göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir yaş grubundaki firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Eğitim durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir eğitim durumu grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Firmadaki pozisyonlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firmadaki pozisyon grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Firmalarının ticaret unvanına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma ticaret unvanı grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Firmalarının sahiplik yapısına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma sahiplik yapısı grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Firmalarının yaşlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma yaşı grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

H₀: Firmalarının ihracat yapma durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Firmalarının ihracat yapma durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark vardır.

4.6. Bulgular

4.6.1. Frekans Analizi

Tablo 6
Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Oran (%)
Kadın	172	38,0
Erkek	281	62,0
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların %38' i kadın ve %62'si erkektir (Tablo 6).

Tablo 7
Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Oran (%)
20-30	40	8,8
31-40	153	33,8
41-50	193	42,6
50+	67	14,8
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların %8,8' i 20-30 yaş arasında, %33,8' 31-40 yaş arasında, %42,6'sı 41-50 yaş arasında ve %14,8' i 50 yaşın üzerindedir (Tablo 7).

Tablo 8
Eğitim Durumlarının Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Oran (%)
Lise	70	15,5
Lisans	316	69,8
Lisansüstü	67	14,8
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların %15,5' i lise seviyesinde, %69,8' Lisans seviyesinde ve %14,8' i lisansüstü seviyede eğitime sahiptir (Tablo 8).

Tablo 9
Firmadaki Pozisyon Dağılımı

Firmadaki Pozisyon	Frekans (n)	Oran (%)
Firma sahibi/Ortağı	26	5,7
Üst Yönetici	98	21,6
Orta Düzey Yönetici	178	39,3
Diğer	151	33,3
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların %5,7' si firmada Firma sahibi/Ortağı, %21,6' sı firmada Üst Yönetici, %39,3' ü firmada Orta Düzey Yönetici ve %33,3' ü firmada diğer bir pozisyonudur (Tablo 9).

Tablo 10
Firma Ticari Unvanlarının Dağılımı

Firmanızın Ticari Unvanı	Frekans (n)	Oran (%)
Şahıs Şirketi	62	13,7
Limited Şirket	207	45,7
Anonim Şirket	139	30,7
Diğer	45	9,9
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların firmalarının %13,7' si Şahıs Şirketi, %45,7' si Limited Şirket, %30,7' si Anonim Şirket ve %9,9' u diğer bir ticari unvana sahip firmadır (Tablo 10).

Tablo 11
Firmaların Sahiplik Yapılarının Dağılımı

Firmanızın Sahiplik Yapısı	Frekans (n)	Oran (%)
Yerli	271	59,8
Yabancı	52	11,5
Yerli/yabancı Ortak		
Yatırım	81	17,9
Diğer	49	10,8
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların firmalarının %59,8' i Yerli, %11,5'i Yabancı, %17,9' u Yerli/yabancı Ortak Yatırım ve %10,8' i diğer bir sahiplik yapısına sahip firmadır (Tablo 11).

Tablo 12
Firmaların Yaşlarının Dağılımı

Firmanızın Yaşı	Frekans (n)	Oran (%)
1' den az	4	0,9
1-3 arası	22	4,9
4-7 arası	122	26,9
8-11 arası	143	31,6
12+	162	35,8
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların firmalarının %0,9'u 1 yaşının altında, %4,9'u 1-3 arası yaşta, %26,9'u 4-7 arası yaşta, %31,6'sı 8-11 arası yaşta ve %35,8'i 12'den fazla yaşındadır (Tablo 12).

Tablo 13
Firmaların İhracat Yapıp Yapmadığına İlişkin Dağılım

Firmanız ihracat yapıyor mu?	Frekans (n)	Oran (%)
Evet	216	47,7
Hayır	237	52,3
TOPLAM	453	100,0

Ankete katılanların firmalarının %47,7' si ihracat yapmakta ve %52,3' ü ise ihracat yapmamaktadır (Tablo 13).

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddelik yapının güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Büyüköztürk (2020;171)'e göre elde edilen güvenilirlik katsayısının 0,70'in üzerinde olması yeterlidir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha değeri 0,973 bulunmuştur.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddeden oluşan 7 boyutlu yapıya ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14**RSAYY ile Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik ve Ortalama Değerleri**

Alt Boyut	Madde Sayısı	Ortalama*	Cronbach Alfa (α)
B1: Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği	7 Madde	2,87 $\pm$ 1,01	0,921
B2: Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği	6 Madde	2,95 $\pm$ 0,95	0,893
B3: Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği	7 Madde	3,25 $\pm$ 0,94	0,918
B4: Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği	7 Madde	3,39 $\pm$ 0,92	0,924
B5: İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği	6 Madde	3,45 $\pm$ 0,97	0,929
B6: Değer Zinciri Analizi - Temel Faaliyetler	5 Madde	3,56 $\pm$ 1,06	0,928
B7: Değer Zinciri Analizi – Destek Faaliyetler	4 Madde	3,60 $\pm$ 1,14	0,943
Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmelik Yetkinlik (RSAYY)	42 Madde	3,27 $\pm$ 0,81	0,973

RSAYY güvenilir bulunmuştur ($\alpha > 0,70$). RSAYY puan ortalaması ise 3,27 $\pm$ 0,81 olarak hesaplanmıştır (Tablo 14).

RSAYY alt boyutlarına ait ortalama değerleri ise şöyle bulunmuştur:

- “Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun ortalaması 2,87 $\pm$ 1,01 olarak hesaplanmıştır.
- “Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun ortalaması 2,95 $\pm$ 0,95 olarak hesaplanmıştır.
- “Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun ortalaması 3,25 $\pm$ 0,94 olarak hesaplanmıştır.
- “Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği” alt boyutunun ortalaması 3,39 $\pm$ 0,92 olarak hesaplanmıştır.

- “İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun ortalaması $3,45 \pm 0,97$ olarak hesaplanmıştır.
- “Değer Zinciri Analizi- Temel Faaliyetler” alt boyutunun ortalaması $3,56 \pm 1,06$ olarak hesaplanmıştır.
- “Değer Zinciri Analizi – Destek Faaliyetler” alt boyutunun ortalaması $3,60 \pm 1,14$ olarak hesaplanmıştır.

4.6.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde pazardaki rakipler arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliği, olası rakiplerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliği, tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleme yetkinliği, müşterilerin pazarlık gücünün belirlenme yetkinliği, ikame ürünlerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliğine dair bulgular frekans ve yüzde analizleri ile değerlendirilmiştir. Ayrıca her bir maddeye ait ortalama $\pm$ standart sapma değerleri tablolarda verilmiştir.

Katılımcıların pazardaki rakipler arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliğini belirlemek amacı ile kendilerine 7 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 15’de frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 15
Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	ort ± ss
<i>Rakiplerin sayısını ve tanınma durumlarını</i>	n (%)	62 13,7	157 34,7	101 22,3	81 17,9	52 11,5	2,79 ± 1,22
<i>Rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını</i>	n (%)	59 13,0	133 29,4	124 27,4	83 18,3	54 11,9	2,87 ± 1,21
<i>Pazarın gelişme hızını</i>	n (%)	74 16,3	83 18,3	140 30,9	89 19,6	67 14,8	2,98 ± 1,28
<i>Ana mamulümüzün yaşam eğrisi durumunu</i>	n (%)	63 13,9	89 19,6	134 29,6	113 24,9	54 11,9	3,01 ± 1,22
<i>Kapasite artırma durumunu</i>	n (%)	65 14,3	107 23,6	108 23,8	120 26,5	53 11,7	2,98 ± 1,24
<i>Müşterilerin ana mamulümüzü algılama durumunu</i>	n (%)	56 12,4	114 25,2	122 26,9	116 25,6	45 9,9	2,96 ± 1,18
<i>Sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu</i>	n (%)	114 25,2	130 28,7	100 22,1	76 16,8	33 7,3	2,52 ± 1,24

Katılımcılara rakiplerin sayısını ve tanınma durumlarını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya %22,3'ü bazen belirlediğini söylerken, %34,7'si nadiren belirlediğini ifade etmiştir. Katılımcıların %13,7'si hiç belirlemediğini açıklarken, %17,9'u çoğu zaman belirlediğini söylemiştir.

Araştırmaya katılanlara rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %29,4, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,4, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %18,3, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %13 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara pazarın gelişme hızını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Pazarın gelişme hızını nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,3, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %30,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %19,6, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %16,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara ana mamulün yaşam eğrisi durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %19,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %29,6, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %24,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %13,9 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara kapasite artırma durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %23,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %23,8, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %26,5, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,7 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %14,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara müşterilerin ana mamulümüzü algılama durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Pazarın gelişme hızını nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %25,2, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %25,6, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %9,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %12,4 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %28,7, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %22,1, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %16,8, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %7,3 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %25,2 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, rakiplerin sayısını ve tanınma durumlarını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,79 \pm 1,22$, rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,87 \pm 1,21$, pazarın gelişme hızını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,98 \pm$

1,28, ana mamulün yaşam eğrisi durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın **3,01 ± 1,22**, kapasite artırma durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın **2,98 ± 1,24**, müşterilerin ana mamulü algılama durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın **2,96 ± 1,18** ve sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın **2,52 ± 1,24** olduğu görülmüştür.

Bu boyut içinde yöneticilerin, sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık ana mamulün yaşam eğrisi durumunu belirleme yetkinliklerinin ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin, pazardaki rakipler arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliklerinin ($2,87 \pm 1,01$) eşik kabul edilen değerin ($3,40$) uzağında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların olası rakiplerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliğini tespit etmek amacı ile kendilerine 6 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 16’da frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 16
Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort $\pm$ ss
<i>Pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini</i>	n (%)	40 8,8	126 27,8	137 30,2	112 24,7	38 8,4	2,86 $\pm$ 1,05
<i>Pazarda dikey entegrasyonun ilave avantajını</i>	n (%)	40 8,8	126 27,8	137 30,2	112 24,7	38 8,4	2,96 $\pm$ 1,10
<i>Sabit ilk yatırım tutarını</i>	n (%)	64 14,1	110 24,3	105 23,2	124 27,4	50 11,0	2,97 $\pm$ 1,24
<i>İşi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri</i>	n (%)	76 16,8	83 18,3	141 31,1	111 24,5	42 9,3	2,91 $\pm$ 1,21
<i>Mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını</i>	n (%)	51 11,3	94 20,8	122 26,9	135 29,8	51 11,3	3,09 $\pm$ 1,18
<i>Resmi makamların sektördeki düzenleyiciliği derecesini</i>	n (%)	66 14,6	110 24,3	125 27,6	94 20,8	58 12,8	2,93 $\pm$ 1,24

Araştırmaya katılanlara pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %30,2, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %24,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %8,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %8,8 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara pazarda dikey entegrasyonun ilave avantajını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %30,2, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %24,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %8,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %8,8 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara sabit ilk yatırım tutarını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %24,3, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %23,2, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %27,4, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %14,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara işi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,3, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %31,1, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %24,5, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %9,3, olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %16,8 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %20,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %29,8, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,3 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %11,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara resmi makamların sektördeki düzenleyiciliği derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %24,3, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,6, çoğu zaman belirlediğini

belirtenlerin oranı %20,8, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %12,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %14,6 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,86 \pm 1,05$, pazarda dikey entegrasyonun ilave avantajını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,96 \pm 1,10$, sabit ilk yatırım tutarını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,97 \pm 1,24$, işi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,91 \pm 1,21$, mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,09 \pm 1,18$ ve resmi makamların sektördeki düzenleyiciliği derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $2,93 \pm 1,24$ olduğu görülmüştür.

Bu boyut içinde yöneticilerin, pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını belirleme yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin, olası rakiplerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliklerinin $(2,95 \pm 0,95)$, arzu edilen noktadan $(3,40)$ uzak olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleme yetkinliğini tespit etmek amacı ile kendilerine 7 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 17’de frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 17
Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort ± ss
<i>Tedarikçi sayısını</i>	n	26	109	118	139	61	
	(%)	5,7	24,1	26,0	30,7	13,5	3,22 ± 1,13
<i>Tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesini</i>	n	33	89	125	148	58	
	(%)	7,3	19,6	27,6	32,7	12,8	3,24 ± 1,13
<i>Tedarik mallarının firmam için önem derecesini</i>	n	34	75	121	143	80	
	(%)	7,5	16,6	26,7	31,6	17,7	3,35 ± 1,17
<i>Tedarikçilerin uzmanlık derecelerini</i>	n	42	70	118	140	83	
	(%)	9,3	15,5	26,0	30,9	18,3	3,34 ± 1,21
<i>Firmamın mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesini</i>	n	38	70	133	145	67	
	(%)	8,4	15,5	29,4	32,0	14,8	3,29 ± 1,15
<i>Tedarik ürünlerin ikame edilebilme durumunu</i>	n	31	85	127	157	53	
	(%)	6,8	18,8	28,0	34,7	11,7	3,26 ± 1,10
<i>Sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını</i>	n	52	100	127	125	49	
	(%)	11,5	22,1	28,0	27,6	10,8	3,04 ± 1,18

Araştırmaya katılanlara tedarikçi sayısını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %24,1, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %30,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,5 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,7 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %19,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,6, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %32,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %12,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara tedarik mallarının firmam için önem derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %16,6,

bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,7, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %31,6, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,7 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,5 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara tedarikçilerin uzmanlık derecelerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,5, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %30,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,3 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %9,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara firmamın mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,5, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %29,4, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %32, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %8,4 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara tedarik ürünlerin ikame edilebilme durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %34,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,7 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6,8 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %22,1, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %27,6, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %10,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %11,5 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, tedarikçi sayısını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,22 \pm 1,13$, tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,24 \pm 1,13$, tedarik mallarının firmam için önem derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,35 \pm 1,17$, tedarikçilerin uzmanlık derecelerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,34 \pm 1,21$, firmamın mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,29 \pm 1,15$, tedarik ürünlerin ikame edilebilme durumunu belirleme yetkinliğine ait

ortalamanın $3,26 \pm 1,10$ ve sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,04 \pm 1,18$ olduğu tespit edilmiştir.

Bu boyut içinde yöneticilerin, sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık tedarik mallarının firma için önem derecesini belirleme yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleme yetkinliklerinin ($3,25 \pm 0,94$), eşik değerin (3,40) biraz altında olduğu ve geliştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Katılımcıların, müşterilerin pazarlık gücünün belirleme yetkinliğini tespit etmek amacı ile kendilerine 7 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 18’de frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 18
Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort $\pm$ ss
<i>Ana ürünlerdeki müşteri sayısını</i>	n	23	89	124	151	66	
	(%)	5,1	19,6	27,4	33,3	14,6	$3,33 \pm 1,10$
<i>Pazardaki müşteriler arasında stratejik iş birliği olasılıklarını</i>	n	26	69	131	148	79	
	(%)	5,7	15,2	28,9	32,7	17,4	$3,41 \pm 1,12$
<i>Toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını</i>	n	24	65	109	158	97	
	(%)	5,3	14,3	24,1	34,9	21,4	$3,53 \pm 1,13$
<i>Sektöre dikey entegrasyonla giren müşteri sayısını</i>	n	32	61	140	156	64	
	(%)	7,1	13,5	30,9	34,4	14,1	$3,35 \pm 1,10$
<i>Firma mamul pazarındaki karlılık durumunu</i>	n	26	72	122	167	66	
	(%)	5,7	15,9	26,9	36,9	14,6	$3,39 \pm 1,10$
<i>Firmamın mevcut müşterilere bağımlılık derecesini</i>	n	25	70	142	137	79	
	(%)	5,5	15,5	31,3	30,2	17,4	$3,39 \pm 1,10$
<i>Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu</i>	n	29	80	127	151	66	
	(%)	6,4	17,7	28,0	33,3	14,6	$3,32 \pm 1,12$

Araştırmaya katılanlara ana ürünlerdeki müşteri sayısını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %19,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,4, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %33,3, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara pazardaki müşteriler arasında stratejik iş birliği olasılıklarını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,2, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %32,7, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,7 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,3, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %24,1, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %34,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara sektöre dikey entegrasyonla giren müşteri sayısını belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,5, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %30,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %34,4, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,1 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara firma mamul pazarındaki karlılık durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,9, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %36,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,7 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara firmamın mevcut müşterilere bağımlılık derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,5, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %31,3, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin

oranı %30,2, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,5 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,7, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %33,3, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6,4 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, ana ürünlerdeki müşteri sayısını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,33 \pm 1,10$, pazardaki müşteriler arasında stratejik iş birliği olasılıklarını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,41 \pm 1,12$, toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,53 \pm 1,13$, sektöre dikey entegrasyonla giren müşteri sayısını belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,35 \pm 1,10$, firma mamul pazarındaki karlılık durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,39 \pm 1,10$, firmamın mevcut müşterilere bağımlılık derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,39 \pm 1,10$ ve ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,32 \pm 1,12$ olduğu tespit edilmiştir.

Bu boyut içinde yöneticilerin, ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını belirleme yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin müşterilerin pazarlık gücünün belirlenme yetkinliklerinin $(3,39 \pm 0,92)$, eşik olarak kabul edilen değere $(3,40)$ çok yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, ikame ürünlerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliğini tespit etmek amacı ile kendilerine 6 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 19'da frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 19
İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort ± ss
<i>Ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu</i>	n	24	71	127	170	61	
	(%)	5,3	15,7	28,0	37,5	13,5	3,38 ± 1,07
<i>Müşterilerin firmama ve ürünlerimize bağımlılık derecesini</i>	n	27	54	104	169	99	
	(%)	6,0	11,9	23,0	37,3	21,9	3,57 ± 1,13
<i>Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyetlerini</i>	n	29	74	112	154	84	
	(%)	6,4	16,3	24,7	34,0	18,5	3,42 ± 1,15
<i>İkame ürünlerin üstünlüklerini</i>	n	27	66	126	137	97	
	(%)	6,0	14,6	27,8	30,2	21,4	3,47 ± 1,15
<i>Ana ürünlerimizin yaşam eğrisindeki konumunu</i>	n	32	56	127	159	79	
	(%)	7,1	12,4	28,0	35,1	17,4	3,43 ± 1,13
<i>Ana ürünlerimize olan talep elastikiyetini</i>	n	35	61	118	158	81	
	(%)	7,7	13,5	26,0	34,9	17,9	3,42 ± 1,16

Araştırmaya katılanlara ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,7, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %37,5, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,5 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %5,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara müşterilerin firmama ve ürünlerimize bağımlılık derecesini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %11,9, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %23, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %37,3, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %16,3,

bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %24,7, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %34, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,5 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6,4 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara ikame ürünlerin üstünlüklerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,8, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %30,2, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara ana ürünlerimizin yaşam eğrisindeki konumunu belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %12,4, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %28, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %35,1, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,4 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara ana ürünlerimize olan talep elastikiyetini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,5, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %26, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %34,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,7 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,38 \pm 1,07$, müşterilerin firma ve ürünlerine bağımlılık derecesini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,57 \pm 1,13$, müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,42 \pm 1,15$, ikame ürünlerin üstünlüklerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,47 \pm 1,15$, ana ürünlerimizin yaşam eğrisindeki konumunu belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,43 \pm 1,13$ ve ana ürünlere olan talep elastikiyetini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,42 \pm 1,16$ olduğu görülmüştür.

Bu boyut içinde yöneticilerin, ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık müşterilerin firma ve ürünlerine bağımlılık derecesini belirleme yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, ikame ürünlerin yarattığı tehditleri belirleme yetkinliklerinin ($3,45 \pm 0,97$), eşik değerin (3,40) biraz üstünde olduğu ve bu alanda yetkin oldukları görülmektedir.

Katılımcılara değer zinciri analizi ile ilgili temel faaliyetleri içeren 5 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 20’de frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 20
Temel Faaliyetler

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort $\pm$ ss
<i>İçer yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini</i>	n	32	63	99	187	72	$3,45 \pm 1,13$
	(%)	7,1	13,9	21,9	41,3	15,9	
<i>Üretim (girdilerin nihai ürüne dönüştürülme süreci) faaliyetlerini</i>	n	32	64	88	149	120	$3,58 \pm 1,22$
	(%)	7,1	14,1	19,4	32,9	26,5	
<i>Dışa yönelik lojistik (mamullerin fiziki dağıtım, nihai müşteriye ulaştırılması) faaliyetlerini</i>	n	33	63	84	153	120	$3,58 \pm 1,22$
	(%)	7,3	13,9	18,5	33,8	26,5	
<i>Pazarlama ve satış faaliyetlerini</i>	n	28	67	98	123	137	$3,60 \pm 1,23$
	(%)	6,2	14,8	21,6	27,2	30,2	
<i>Servis (satış sonrası) faaliyetlerini</i>	n	30	66	83	152	122	$3,60 \pm 1,21$
	(%)	6,6	14,6	18,3	33,6	26,9	

Araştırmaya katılanlara içe yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,9, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %41,3, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %15,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara üretim (girdilerin nihai ürüne dönüştürülme süreci) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,1, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %19,4, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %32,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,5 olarak

bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,1 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara dışa yönelik lojistik (mamullerin fiziki dağıtımı, nihai müşteriye ulaştırılması) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %13,9, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,5, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %33,8, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,5 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara pazarlama ve satış faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,6, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %27,2, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %30,2 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6,2 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara servis (satış sonrası) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %18,3, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %33,6, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %26,9 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %6,6 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, içe yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,45 \pm 1,13$, üretim (girdilerin nihai ürüne dönüştürülme süreci) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,58 \pm 1,22$, dışa yönelik lojistik (mamullerin fiziki dağıtımı, nihai müşteriye ulaştırılması) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,58 \pm 1,22$, pazarlama ve satış faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,60 \pm 1,23$ ve servis (satış sonrası) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,60 \pm 1,21$ olduğu görülmüştür.

Bu boyut içinde yöneticilerin, içe yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini belirleme yetkinliklerinin en düşük buna karşılık pazarlama ve satış faaliyetlerini belirleme ile servis (satış sonrası) faaliyetlerini belirleme yetkinliklerinin aynı derecede en yüksek durumda olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin değer zinciri analizi çerçevesinde yer alan temel faaliyetleri

belirleme yetkinliklerinin ($3,56 \pm 1,06$), eşik kabul edilen değerin (3,40) üstünde olduğu görülmektedir.

Katılımcılara değer zinciri analizi ile ilgili destek faaliyetleri içeren 4 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 21’de frekans, yüzde ve ortalama $\pm$ standart sapma değerleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 21
Destek Faaliyetler

		Hiç Belirlemedim	Nadiren Belirledim	Bazen Belirledim	Çoğu Zaman Belirledim	Her Zaman Belirledim	Ort $\pm$ ss
<i>Tedarik (tüm girdilerle ilgili prosedürler, süreçler) faaliyetlerini</i>	n	33	66	79	150	125	3,59 $\pm$ 1,24
	(%)	7,3	14,6	17,4	33,1	27,6	
<i>İnsan kaynakları faaliyetlerini</i>	n	33	49	99	140	132	3,64 $\pm$ 1,21
	(%)	7,3	10,8	21,9	30,9	29,1	
<i>Teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini</i>	n	34	59	95	140	125	3,58 $\pm$ 1,23
	(%)	7,5	13,0	21,0	30,9	27,6	
<i>Yönetim alt yapısı faaliyetlerini (planlama, yürütme, kontrol, finansman, muhasebe gibi)</i>	n	33	64	86	135	135	3,61 $\pm$ 1,25
	(%)	7,3	14,1	19,0	29,8	29,8	

Araştırmaya katılanlara tedarik (tüm girdilerle ilgili prosedürler, süreçler) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,6, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %17,4, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %33,1, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,6 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara insan kaynakları faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %10,8, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %21,9, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %30,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %29,1 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,3 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %13, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %21, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %30,9, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %27,6 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,5 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlara yönetim alt yapısı faaliyetlerini (planlama, yürütme, kontrol, finansman, muhasebe gibi) belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Bu soruya nadiren belirlediğini söyleyenlerin oranı %14,1, bazen belirlediğini söyleyenlerin oranı %19, çoğu zaman belirlediğini belirtenlerin oranı %29,8, her zaman belirlediğini söyleyenlerin oranı %29,8 olarak bulunmuştur. Bu soruya hiç belirlemedim cevabı verenlerin oranı ise %7,3 olarak bulunmuştur.

Bunlara ek olarak, tedarik (tüm girdilerle ilgili prosedürler, süreçler) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,59 \pm 1,24$, insan kaynakları faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,64 \pm 1,21$, teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,58 \pm 1,23$ ve yönetim alt yapısı faaliyetlerini (planlama, yürütme, kontrol, finansman, muhasebe gibi) belirleme yetkinliğine ait ortalamanın $3,61 \pm 1,25$ olduğu görülmektedir.

Bu boyut içinde yöneticilerin, insan kaynakları faaliyetlerini belirleme yetkinliklerinin en yüksek buna karşılık teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini belirleme yetkinliklerinin nispeten en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin değer zinciri analizi çerçevesinde yer alan destek faaliyetleri belirleme yetkinliklerinin ($3,60 \pm 1,14$), eşik kabul edilen değer (3,40) üstünde olduğu ve yöneticilerin bu alandaki yetkinlik ortalamalarının diğer tüm boyutlardaki ortalamaların da üstünde olduğu görülmektedir.

4.6.4. Hipotez Testleri

- *Cinsiyetleri ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

H₀: Cinsiyetlerine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Cinsiyetlerine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 22
Cinsiyetlerine Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Puanları Rank Ortalamalarına Ait Mann-Whitney Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Rank Toplamı	Mann-Whitney U	p
Cinsiyet	Kadın	172	3,11	0,89	203,48	34998	20120	0,003
	Erkek	281	3,36	0,74	241,40	67833		

Normallik varsayımı sağlanmadığı için Bağımsız Örneklem t-testi yerine Mann-Whitney testi tercih edilmiştir. Tablo 22'ye göre Mann-Whitney Testi sonucunda; cinsiyetlerine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($U=20120$, $p < 0,05$). Buna göre erkek ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin kadınlarınkinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- *Yaşları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

H₀: Yaş grubuna göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir yaş grubundaki firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 23
Yaş Grubuna Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait
Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p	Fark
Yaş Grubu	20 - 30	40	2,27	0,85	94,21	84,735	3	0,000	(50+)>(31-40)
	31 – 40	153	3,08	0,75	189,43				(50+)>(20-30)
	41 - 50	193	3,49	0,67	260,57				(41-50)>(31-40)
									(41-50)>(20-30)
	50 +	67	3,66	0,69	295,37				(31-40)>(20-30)

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 23). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; (50+) - (41-50) yaş grupları dışındaki tüm yaş gruplarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($\chi^2(3)=84,735$, $p < 0,05$). Bu anlamlı farkın kaynağı olan tüm ikili gruplar tabloda gösterilmiştir. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- *Eğitim durumları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

H₀: Eğitim durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir eğitim durumu grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 24
Eğitimi Durumuna Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait
Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p	Fark
Eğitim Durumu	(1) Lise	70	2,62	0,84	128,15	49,562	2	0,000	(2) > (1)
	(2) Lisans	316	3,36	0,72	240,35				(3) > (1)
	(3) Lisansüstü	67	3,52	0,85	267,33				

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 24). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; eğitim durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($\chi^2(2) = 49,562, p < 0,05$). Bu anlamlı farkın kaynağı Lisans veya Lisansüstü eğitim durumundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin lise eğitim durumundakilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olmasıdır. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- Firmadaki pozisyonları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili faktörler midir?

H₀: Firmadaki pozisyonlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir pozisyon grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 25

Firmadaki Pozisyonlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p	Fark
Firmadaki Pozisyon	(1) Firma Sahibi/Ortağı	26	3,82	0,57	324,56	104,351	3	0,000	(1) > (3)
	(2) Üst Yönetici	98	3,75	0,55	304,05				(1) > (4)
	(3) Orta Düzey Yönetici	178	3,36	0,67	237,27				(2) > (3)
	(4) Diğer	151	2,75	0,85	148,10				(2) > (4) (3) > (4)

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 25). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; (Firma Sahibi/Ortağı) - (Üst Yönetici) pozisyonları dışındaki tüm pozisyonlara göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($\chi^2(3)=104,351$, $p < 0,05$). Bu anlamlı farkın kaynağı olan tüm ikili gruplar tabloda gösterilmiştir. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- *Firmalarının ticaret unvanına göre ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlikleri de değişiklik göstermekte midir?*

H₀: Firmalarının ticaret unvanına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma ticaret unvanı grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 26
Firmalarının Ticaret Unvanına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY
Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p	Fark
Firma Ticaret Unvan	(1) Şahıs Şirketi	62	3,07	0,80	195,45	14,278	3	0,003	(2) > (4)
	(2) Limited Şirket	20	3,38	0,74	243,40				
	(3) Anonim Şirket	13	3,30	0,82	233,47				
	(4) Diğer	45	2,89	0,95	175,04				

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 26). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; firmalarının ticaret unvanına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($\chi^2(3) = 14,278$, $p < 0,05$). Bu anlamlı farkın kaynağı Limited şirketlerdeki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin diğer şirketlerdekilere istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olmasıdır. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- *Firmalarının sahiplik yapısı ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

H₀: Firmalarının sahiplik yapısına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma sahiplik yapısı grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 27
Firmaların Sahiplik Yapısına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY
Düzeylerine Ait Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p
Firma Sahiplik Yapısı	Yerli	271	3,24	0,83	224,16	2,802	3	0,423
	Yabancı	52	3,42	0,85	248,13			
	Yerli/Yabancı Ortak Yatırım	81	3,21	0,77	214,40			
	Diğer	49	3,35	0,73	241,10			

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 27). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; firmaların sahiplik yapısına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($\chi^2(3) = 2,802, p = 0,423$). Bu durumda H_0 hipotezi ret edilemez.

- *Firmalarının yaşlarına göre ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlikleri de değişiklik göstermekte midir?*

H₀: Firmalarının yaşlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: En az bir firma yaş grubundaki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri diğerlerinden farklıdır.

Tablo 28
Firmalarının Yaşlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Düzeylerine Ait
Kruskal- Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	sd	p	Fark
Firma Yaşı	(1) 1' den az	4	2,06	0,82	62,75	33,933	4	0,000	(5) > (1)
	(2) 1-3	22	2,88	0,79	159,09				
	(3) 4-7	122	3,08	0,80	193,91				(5) > (2)
	(4) 8-11	143	3,28	0,71	226,80				(5) > (3)
	(5) 12+	162	3,47	0,84	265,37				

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Tablo 28). Yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda; firmalarının yaşlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($\chi^2(4) = 33,933, p < 0,05$). Bu anlamlı farkın kaynağı 12+ yaşındaki firmaların ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin hem 1' den az yaşındaki hem 1-3 yaşındaki hem de 4-7 yaşındaki firmaların ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olmasıdır. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

- *Firmalarının ihracat (dolaylı veya doğrudan) yapma durumları ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili bir faktör müdür?*

H₀: Firmalarının ihracat yapma durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: Firmalarının ihracat yapma durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 29

Firmalarının İhracat Yapma Durumlarına Göre İlaç Firma Yöneticilerinin RSAYY Puanları Rank Ortalamalarına Ait Mann-Whitney Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Rank Toplamı	Mann-Whitney U	p
İhracat Yapma Durumu	Evet	216	3,41	0,78	248,69	53716	20912	0,001
	Hayır	237	3,14	0,82	207,24	49115		

Normallik varsayımı sağlanmadığı için Bağımsız Örneklem t-testi yerine Mann-Whitney testi tercih edilmiştir. Tablo 29'a göre Mann-Whitney Testi sonucunda; firmalarının ihracat yapma durumlarına göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($U=20912$, $p < 0,05$). Buna göre ihracat yapan firmaların ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin ihracat yapmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Özetle H_0 hipotezi ret edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma boyunca öncelikle ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından %54,1'in yönetsel açıdan yetkin olduğunu, kalan %45,9'unun ise yetkin olmadığı görülmüştür.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri “Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği” , “Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği”, “Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği”, “Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği”, “İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği”, “Değer Zinciri Analizi - Temel Faaliyetler” ve “Değer Zinciri Analizi – Destek Faaliyetler” alt boyutları yönünden incelenmiştir.

Buna göre; İlaç firma yöneticilerinin “Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği”, “Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği”, “Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği” ve “Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği” açısından ortalama olarak yeterli yetkinlikte olmadıkları görülmüştür. Buna karşılık ilaç firma yöneticilerinin “İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinlikleri”, “Değer Zinciri Analizi Yetkinlikleri- Temel Faaliyetler” ve “Değer Zinciri Analizi Yetkinlikleri- Destek Faaliyetler” açısından ortalama olarak yeterli yetkinlikte oldukları tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapabilmek adına; ilaç firma yöneticilerinin sektördeki 5 güç analizi yapma (belirleme) yetkinliklerinin yetersiz buna karşılık firma içi faaliyetlerin analizi konusunda yetkinliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Hatta değer zinciri analizi faaliyetleri içinde yer alan destek faaliyetlerin belirlenmesi alanındaki yetkinliklerinin tüm alt boyutlar içinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin “Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Ana mamulün yaşam eğrisi durumunu $(3,01\pm1,22)$ ” belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu $(2,52\pm1,24)$ ” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin “Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını ($3,09 \pm 1,18$)” belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini ($2,86 \pm 1,05$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin “Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Tedarik mallarının firma için önem derecesini ($3,35 \pm 1,17$)” belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını ($3,04 \pm 1,18$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin “Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını ($3,53 \pm 1,13$)” belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu ($3,32 \pm 1,12$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin “İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Müşterilerin firmama ve ürünlerimize bağımlılık derecesini ($3,57 \pm 1,13$)” belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu ($3,38 \pm 1,07$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin değer zinciri analizi içinde yer alan “Temel Faaliyetleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “Pazarlama ve satış faaliyetleri ($3,60 \pm 1,23$) ile Servis (satış sonrası) faaliyetlerini ($3,60 \pm 1,21$)” belirleyebilme yetkinlikleri olduğu görülmüştür. “İçe yönelik lojistik (girdilerin temini)

faaliyetlerini ($3,45 \pm 1,13$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin değer zinciri analizi içinde yer alan “Destek Faaliyetleri Belirleme Yetkinliği” alt boyutunun göstergeleri (bileşenleri) açısından değerlendirilmesine bakıldığında sahip olunan en önemli yetkinliğin “İnsan kaynakları faaliyetlerini ($3,64 \pm 1,21$) belirleyebilme yetkinliği olduğu görülmüştür. “Teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini ($3,58 \pm 1,23$)” belirleyebilme yetkinliğinin ise bu boyutun en zayıf yetkinliği olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerini etkileyen faktörler araştırılmıştır. “Cinsiyet”, “Yaş”, “Eğitimi Durumu”, “Firmadaki pozisyonu”, “Firma Ticaret Unvanı”, “Firma Yaşı” ve “Firma İhracat Yapma Durumu”nun ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili oldukları görülmüştür. Buna karşın “Firma Sahiplik Yapısı”nın ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili olmadığı görülmüştür.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “cinsiyet” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında erkeklerin yetkinlik düzeylerinin kadınlarınkinden anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “yaş” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, sadece 41-50 ile 50+ yaş kategorilerinde yer alan yöneticilerin eşik değer ($3,40$) üstünde ortalama yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “eğitim” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, Lisans veya Lisansüstü eğitime sahip ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin, lise eğitimi yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “firmadaki pozisyonu” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, Firma Sahibi/Ortağı ile Üst Yöneticilerin RSAYY ortalamalarının eşik değeri ($3,40$) üstünde olduğu buna karşılık Orta Düzey Yöneticilerle Diğer hiyerarşik seviyede yer alan yöneticilerin

RSAYY ortalamalarının eşik değeri (3,40) altında olduğu görülmektedir. Bu durumda, yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi çalışmalarında önceliğin özellikle Orta Düzey Yöneticilerle Diğer hiyerarşik seviyede yer alan yöneticilere verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “firmalarının ticaret unvanı” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, Limited şirketlerdeki ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin diğer şirketlerdekilere istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “firma yaşı” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, 12+ yaşındaki firmanın yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin hem 1’ den az yaşındaki hem 1-3 yaşındaki hem de 4-7 yaşındaki firmaların yöneticilerinin RSAYY düzeylerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Firma yaşının yöneticilerinin RSAYY üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinde etkili bulunan “Firma İhracat Yapma Durumu” değişkenine ait ayrıntılara bakıldığında, ihracat yapan firmaların yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin ihracat yapmayan firmaların yöneticilerine göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda “firmalarının sahiplik yapısı”nın firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu değişkene ait ayrıntılara bakıldığında ise sadece yabancı firma yöneticilerinin eşik değeri olan 3,40’ın üstünde bir ortalama yetkinliğe sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak; “Cinsiyet”, “Yaş” ve “Eğitimi Durumu”, “Firmadaki pozisyonu”, “Firma Ticaret Unvanı”, “Firma Yaşı” ve “Firma İhracat Yapma Durumu” değişkenlerinin ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinde etkili değişkenler oldukları tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Bu çalışmada elde edilen veriler ışığında firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde; sahip oldukları stratejik bilinç düzeyleri/yetkinlikleri ile olmasını arzu ettiğimiz bilinç düzeyleri/yetkinlikleri arasında bir fark olduğu görülmüştür. İlaç firma

yöneticilerinin %45,9'nun rekabet stratejileri açısından yetkin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüksek orandaki yetkin olmama durumu bir rekabet stratejisini güçlü biçimde uygulayabilmelerinin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır.

Yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde etkili olan değişkenler incelendiğinde ise şu durumlar ortaya çıkmıştır:

“Cinsiyet” açısından kadınların bazı dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre rekabet stratejileri açısından daha az yetkin olmaları, geliştirme çalışmalarında öncelikle kadın yöneticilerin dikkate alınmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

“Firmanın ihracat yapma durumu”na bakıldığında, ihracat yapan firma yöneticilerinin ihracat yapmayanlara göre daha yetkin oldukları tespit edilmiştir. Bu durum ihracat yapan firma yöneticilerinin, rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerini daha çok geliştirme şansına sahip olduklarını kanıtlamaktadır. Tüm ilaç firmalarının uluslararası ticareti hedeflemeleri gerektiği bu açıdan da bir zorunluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Yaş” ve “eğitim” durumuna baktığımızda, yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin hem yaşları ve hem eğitimleri ile pozitif ilişkili olacak biçimde arttığı görülmektedir. Yönetsel yetkinliklerin yaş arttıkça artması, yaş avantajına sahip yöneticilerin daha az avantajlı olan yöneticilerin gelişiminde öncü rolü oynayabileceklerini, benzer biçimde yönetsel yetkinliklerin eğitim arttıkça artması, eğitim avantajına sahip yöneticilerin de bu alanda daha az avantajlı olan yöneticilerin gelişiminde öncü rolü oynayabileceklerini göstermektedir.

İlaç firma yöneticilerinin “firmedaki pozisyonları”nda da yine benzer bir pozitif ilişki göze çarpmaktadır. Yöneticilerin firmedaki pozisyonları yükseldikçe, rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin de aynı biçimde yükseldiği tespit edilmiştir. Yönetim hiyerarşisinde üst yönetimde yer alan yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin, orta ve ilk basamak yöneticilerin yetkinliklerinin gelişimi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

“Firma ticaret unvanı”na bakıldığında, limited şirket yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu

durumda, hukuki yapıları açısından limited şirketlerin, yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmelerine daha uygun organizasyonlar olduğu söylenebilir.

“Firma sahiplik yapısı”nın ise yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

“Firma yaşı”nın da yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Firmanın yaşı arttıkça yöneticilerinin yetkinlikleri de artmaktadır. Firma yaşının yöneticilerin yetkinlikleri üzerindeki bu olumlu etkisi, firmanın zamanla daha fazla kurumsallaşabilmesi ve kurum kültürünü geliştirme şansını bulabilmesi ile açıklanabilir.

Rekabet stratejilerinin güçlü biçimde uygulanabilmesi için firma yöneticilerinin bu alandaki yetkinliklerinin artırılması amacıyla yönetici geliştirme çalışmalarının başlatılması büyük yararlar sağlayacaktır. Bu amaçla firma yöneticilerinin stratejik farkındalıklarının artırılması ve nihayetinde stratejik bir bilince sahip olmalarının sağlanması gerekmektedir. Stratejik farkındalık, yönetici geliştirme çalışmalarının verimliliğini ve etkinliğini artırabilmenin ön koşulu olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle yönetici geliştirme çalışmalarının gerekliliği, ilaç firma yöneticilerinin mevcut durumları ve gelecekteki gereksinimleri ile ilgili bir stratejik farkındalığa sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde stratejik farkındalıklarının geliştirilmesine büyük bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. İlaç firma yöneticilerinin iç stratejik (değer zinciri analizi) ve dış stratejik (sektördeki 5 güç analizi) farkındalıklarını analiz ederek sonuçta mevcut stratejik farkındalıklarını belirlemeği amaç edinen bu çalışma, gelecekte arzu edilen stratejik farkındalık düzeyine ulaşabilmenin yollarının aranması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İlaç firma yöneticilerinin firma çevresi (5 güç analizi) ve firma içi (değer zinciri analizi) süreçlerle ilgili bir stratejik farkındalığa sahip olmaları, güçlü bir rekabet stratejisinin uygulanmasına ve firmanın rekabet üstünlüğü kazanmasına yol açacaktır.

Türkiye ilaç endüstrisinde firmaların hedeflerine ulaşabilmesi ve ülke ekonomisine planlanan katkıyı sunabilmeleri için yönetici geliştirme programlarına büyük bir ihtiyaç vardır.

Bu amaçla yönetici geliştirme çalışmaları ile ilgili olarak aşağıda sıralanan adımların hayata geçirilmesi gerekmektedir:

1. Geliştirme İhtiyaçlarının Analizi: Mevcut yetkinliklerin, öngörülen ihtiyaçları karşılamak için gerekli olanlarla karşılaştırılması faaliyetidir. Bu tür bilgilerin analizi, belirli işlevlerdeki her yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracaktır. Bu çalışmanın temel amacının da yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin analiz edilmesi ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak geliştirilme yollarının aranması olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları yöneticilerin rekabet stratejileri açısından güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymuştur.

2. Bireysel Gelişim Programlarının Planlanması: Her yöneticinin alanla ilgili olarak güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasından sonra, her yönetici için bireysel gelişim programının planlanması gerekir. Yöneticilerin rekabet stratejilerinin oluşturulmasında yaşamsal öneme sahip “sektördeki 5 güç analizi” ve “firmanın değer zinciri analizlerini” büyük bir yetkinlikle başarabilmeleri amacıyla ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanması gerekmektedir.

3. Eğitim ve Gelişim Programlarının Oluşturulması: Kapsamlı ve iyi tasarlanmış yönetici geliştirme programları hazırlamak insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulmasında, eğitim kurumlarından ya da bu alanda eğitim veren üniversitelerden yararlanılabilir. İlaç endüstrisi, rekabet ve değişim gibi zorlukların üstesinden gelmek için yönetici eğitim ve geliştirme faaliyetlerini büyük ölçüde hızlandırmalıdır.

Bundan sonraki çalışmalarda firma yöneticilerinin, rekabet stratejileri belirleme faaliyetleri içinde yer alan *pazardaki rakipler arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliklerinin* neden en düşük ortalamaoya sahip olduğunun incelenmesi gerekmektedir. Bunun yanında bu çalışmada dikkate alınan değişkenler dışında, yönetici yetkinlikleri

üzerinde etkili olabilecek başka değişkenlerin dikkate alınarak analizlerin yapılması yetkinliklerin geliştirilmesi çalışmalarına önemli katkılar sunacaktır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKHTER, S. H. (2015), “*Strategic Marketing Management*”, Edition: 3rd, Publisher: Textbook Media Press, USA.
- ALKHAFASI, A. F. (2003), “*Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*”, The Haworth Press, Inc., Binghamton, NY.
- BARTRAM, D., ROBERTSON, I.T. ve CALLINAN, M. (2002), “*A Framework for Examining Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*”, John Wiley & Sons, Ltd, USA.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAYRAM, N. (2009), “*Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*”, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.
- BAYSAL, Can ve TEKARSLAN, Erdal (1996), “*İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BOLDEN, R. (2005), “*What is leadership development: purpose and practice*”, Research Report 2, Leadership South West.
- BOYATZIS, R.E. (1982). “*The competent manager: A model for effective performance*”, John Wiley & Sons, New York.
- BOYATZIS, R.E., GOLEMAN, D. ve RHEE, K. (2000), “*Clustering competence in emotional intelligence insights for the emotional competence inventory*”, Jossey-Bass, San Francisco.
- BUDAK, Gönül (2008), “*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2020), “*Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*”, 27. Baskı, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962), “*Strategy and Structure: chapters in the history of industrial enterprise*”, MIT Press, Cambridge, MA.
- COLLINS, James ve PORRAS, Jerry (1996), “*Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak*”, HBR’S 10 Must Reads, Strateji (Melis İNAN, Çev.) Optimist Kitap, İstanbul. (Kitabın yayın tarihi 2013).
- DAVID, F. R. (2011), “*Strategic management: concepts and cases*”, 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey.

- DE WIT, Bob ve MEYER, R. (1998), “*Strategy – Process, Content, Context: an international perspective*”, 2nd edn., International Thomson Business Press, London.
- DEAN, James W. ve EVANS, James R. (1994), “*Total Quality: Management, Organization, and Strategy*”, West Publishing Company, USA.
- DİNÇER, Ömer (1998), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EFİL, İsmail. (1999). “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, 7. Baskı Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- EREN, Erol (2008), “*Stratejik Yönetim*”, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, Eskişehir.
- EREN, Erol (2013), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, 6. Baskı Beta Yayınları, İstanbul.
- GAMBLE, John E., THOMPSON, Arthur ve PETERAF, Margaret (2015), “*Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*”, Published by McGraw-Hill Education, New York.
- GRANT, Robert M. ve JORDAN, Judith (2012), “*Foundations of strategy*”, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- GREENLEY, Gordon E. (1989), “*Strategic Management*”, Prentice Hall, New Jersey.
- GÜNEY, Salih (Ed.) (2007), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HARRISON, J. S. ve JHON, C. H. (2014), “*Foundations in Strategic Management*”, South-Western, OH, USA.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S.E., SLOCUM, J., STAUDE, G., AMOS, T., KLOPPER, H.P., LOUW, L. ve OOSTHUIZEN, T. (2008), “*Management*”, Second Edition, Oxford University Press, Oxford.
- HENDERSON, R. (2000), “*Compensation Management in Knowledge Based World*”, Oxford University Press, Oxford.
- HILL, C.W.L.ve JONES, G.R. (2009), “*Essentials of Strategic Management*”, South-Western Cengage Learning, Second Edition, USA.
- HITT, M., IRELAND, R. ve HOSKISSON, R. (2009), “*Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*”, 8th Edition, South-Western Cengage Learning, OH, USA.
- JOHNSON, G. ve SCHOLLES, K. (2002), “*Exploring corporate strategy: text and cases*”, Harlow: Financial Times Prentice Hall, New York.

- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P. (2000), “*Strategy-focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KARASAR, N. (2012), “*Bilimsel Araştırma Yöntemi*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- KAY, Neil (2013), “*Competitive Strategy*”, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, UK.
- KRISHNA, H. ve RAO, S.P. (2003), “*Strategic Management Text and Cases*”, Published by Atyurag Jain for Excel Books, New Delhi.
- KVINT, Vilademir (2009), “*The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*”, Routeledge Press, New York.
- LUCIA, A.D. ve LEBSINGER, R. (1999), “*The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*”, Jasssey-Bass Pfeifer, San Francisco.
- MABEY, C. ve RAMIREZ, M. (2004), “*Developing Managers: A European Perspective*”, Chartered Management Institute, London.
- MC CLELLAND, D.C. (1951), “*Personality*”, William Sloane Associates, New York, NY.
- MCADAM, D., ZALD, M. ve SCOTT, W.R. (2009), “*Organizations and movements. In Social Movements and Organization Theory*”, Cambridge University Press, New York.
- MCCAULEY, C.D., MOXLEY, R.S. ve VAN VELSOR, E. (1998), “*The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*”, Jossey-Bass, San Francisco.
- MELE, D. ve GUILLEN, M. (2006), “*The Intellectual Evolution Of Strategic Management And Its Relationship With Ethics And Social Responsibility*”, IESE Business School University of Navarra, Madrid, Spain.
- MINTZBERG, H. ve QUINN, J. B. (1996), “*The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*”, Prentice Hall, New Jersey.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. ve LAMPEL, J. (1998), “*Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*”, The Free Press, New York, NY.
- MONTANARI, J., MORGAN, C. P. ve BRACKER, J. (1990), “*Control of strategy. In Strategic Management: A Choice Approach*”, The Dryden Press, Chicago.
- MURAT, Güven ve BAĞDİĞEN, Muhlis (2008), “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara.

- OSAKWE, Odilia (2016), “*Social Aspects of Drug Discovery, Development and Commercialization*”, Academic Press, USA.
- PEARCE, J.A. ve ROBINSON, R.B. (2011), “*Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*”, McGraw Hill, New York.
- PORTER, M. E. (1980), “*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*”, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1985), “*Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*”, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1996), “*Strateji Nedir*”, HBR’S 10 Must Reads, Strateji (Melis İNAN, Çev.) Optimist Kitap, İstanbul. (Kitabın yayın tarihi 2013).
- PORTER, M.E. (2008), “*Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti*”, HBR’S 10 Must Reads, Strateji (Melis İNAN, Çev.), Optimist Kitap, İstanbul. (Kitabın yayın tarihi 2013).
- PRIDE, J.A. ve FERRELL, R.B. (2013), “*Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*”, (3rd Edition), Richard D. Irwin Inc., USA.
- RITSON, Neil (2011), “*Strategic Management*”, Neil Ritson & Ventus Publishing, USA.
- ROTHSTEIN, M. G., ve BURKE, R. J. (2010), “*Self-management and leadership development*”, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- RUMELT, Richard (2011), “*Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*”, Profile Books Ltd., Exmouth House Pine Street, London.
- SCOTT, Alex (1991), “*Strategic Planning*”, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom.
- SLOMAN M. (2001), “*The e-Learning Revolution*”, CIPD Publishing, London
- SPENCER, L.M. ve SPENCER, S.M. (1993), “*Competence at work: Models for superior Performance*”, John Wiley & Sons, New York.
- STEISS, Alan Walter (2003), “*Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*”, Marcel Dekker, Inc., New York, NY.
- SWAYNE, L. E., DUNCAN, W. J. ve GINTER, P. M. (2006), “*Strategic management of health care organizations*”, Blackwell Publishing 350 Main Street, Malden, USA.
- THOMPSON, J. L., ve MARTIN, F. (2010), “*Strategic Management: Awareness & Change*”, 6th edition, South-Western Publication, Nashville.
- UYARGİL, Cavide (2008), “*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*”, 2. Bası, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

ÜLGİN, H. ve MİRZE, K. (2010), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul.

WHEELEN, T.L. ve HUNGER, J. D. (2012), “Strategic management and business policy :toward global sustainability”, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 13th ed., New Jersey.

WHITE, Colin (2004), “Strategic Management”, Palgrave Mac Millan, New York.

WUNDER, Thomas (2016), “Essentials of Strategic Management Effective Formulation and Execution of Strategy”, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Süreli Yayınlar

ACQUAAH, Moses ve ARDEKAN, Masoud Yasai (2006), “Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa”, Journal of Business Research, 61, ss. 346-354.

AGWU, M. E. ve ONWUEGBUZIE, H. (2017), “Strategic Importance of Functional Level Strategies as Effective Tools for the Achievement of Organizational Goals”, Archives of Business Research, 5(12), ss. 338-348.

ANKLI, Robert E. (1992), “Michael Porter's Competitive Advantage and Business History”, Business and Economic History, Second Series, Volume 21, ss. 228-237.

ANSOFF, H. I. (1957), “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct, ss. 113-124.

ARAGON, S. R.ve JOHNSON, S. D. (2002), “Emerging roles and competencies for training in e-learning environments”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 4, Iss. 4, ss. 424-439.

ARICIOĞLU, M. Atilla, GÖKCE, Şükran ve SALUR, Mehmet Nuri (2017), “Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Performans Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 103-113.

ARSLANTAŞ, C. (2005), “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar”, Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 1), ss. 105-126.

ATHAPATHTHU, Hanasini (2016), “An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management”, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 2, ss. 124-127.

ATHEY, T. R. ve ORTH, M. S. (1999), “Emerging Competency Methods For The Future”, Human Resource Management, Vol. 38, No. 3, ss. 215–226.

- BARBER, C.S. ve TİETJE, B.C. (2004), “*Competency Requirements for Managerial Development in Manufacturing, Assembly and/or Material Processing Functions*”, Journal of Management Development, ss. 596-607.
- BARCA, M. (2009), “*Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*”, Ankara Sanayi Odası Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran, ss. 34-52.
- BARNEY, J. B. (1991), “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, ss. 203-227.
- BARNEY, J. B. (1995), “*The resource-based view: Origins and implications*”, Handbook of Strategic Management, ss.124-188.
- BARNEY, J.B. (1986), “*Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*”, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, ss. 791-800.
- BARNEY, J.B. (2002), “*Strategic management: from informed conversation to academic discipline*”, Academy of Management Executive, 16(2), ss. 53-57.
- BEINHOCKER, E. D. (2006), “*The Adaptable Corporation*”, McKinsey Quarterly, Number 2, ss. 77–87.
- BİÇER, G. ve DÜZTEPE, Ş. (2003), “*Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi*”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz, Cilt.1, Sayı.2, ss. 13-20.
- BODUR, A. (2018), “*The Need for Standard Operation Procedures for Unexpected Events*”, International Journal of Advanced Research, 6(1), ss. 37-41.
- BONN, I. (2005), “*Improving strategic thinking: A multilevel approach*”, Leadership & Organization Development Journal, 26(5), ss. 336–354.
- BOON, J. ve VAN DER KLINK, M. (2002), “*Competencies: the triumph of a fuzzy concept*”, Academy of Human Resource Development Annual Conference, Honolulu: Proceedings. 2002, Vol. 1, ss. 327-334.
- BOYATZIS, R.E. (2008), “*Competencies in the 21st century*”, Journal of Management Development, January, ss. 5-12.
- BREWS, P. ve PUROHIT, D. (2007), “*Strategic Planning in Unstable Environments,*” Long Range Planning, ss. 64–83.
- BUCKLEY, John ve KEMP, Nigel (1987), “*The Strategic Role of Management Development*”, Management Education and Development, Vol. 18, ss. 157-174.
- CAMPBELL, A. ve YEUNG, S. (1991), “*Brief Case: Mission, Vision, and Strategic Intent*”, Long Range Planning, ss. 145–147.

- CASPERA, Steven ve MATRAVES, Catherine (2003), “*Institutional frameworks and innovation in the German and UK pharmaceutical industry*”, Research Policy, no 32, ss.1865-1879.
- CECH, Petr ve CHADT, Karel (2015), “*Project Manager and His/Her Competencies*”, International Conference, Knowledge Based Organization Vol. 11, no 1, ss. 165-169.
- CONNER, K. (1991), “*A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm?*”, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, ss. 121-154.
- ÇETİNKAYA, M. ve ÖZUTKU, H. (2010), “*Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 26.
- ÇUBUKÇU, M. (2018), “*İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler*”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.142-156.
- DAVID, F. R. (2003), “*Strategy review, evaluation and control*”, Strategic Management Concepts, 9th edition, Prentice Hall: New Jersey, ss. 311-313.
- DAVIS, P., ALLEN, J. ve DIBRELL, C. (2012), “*Fostering strategic awareness at an organization's boundary*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Iss: 4 ss. 322 – 341.
- DAY, G.S. ve WENSLEY, R. (1988), “*Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*”, Journal of Marketing, ss.1-20.
- DIONISIO, M. A. (2017), “*Strategic Thinking: The Role in Successful Management*”, Journal of Management Research, Vol. 9, No. 4. ss. 43-56.
- DVIR, D., SEGEV, E. ve SHENHAR, A. (1993), Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units Within the Miles and Snow Typology, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 2, ss. 155-161.
- EGİNLİ, A. ve BİTİRİM, S. (2013), “*Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar*”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Vol 2 No 2, ss. 15-48.
- ERASLAN, H., KUYUCU, A. ve BAKAN, İ. (2008), “*Değer Zinciri Yönetimi İle Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, (C.X, S, II), ss. 307-332.
- ERGİN, Hüseyin ve ELMACI, Orhan (1999), “*Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, ss. 17-50.

- GHEMAWAT, P. (1986), "Sustainable advantage", Harvard Business Review, September-October, ss. 53-58.
- HAMBRICK, D.C. (1981), "Strategic awareness within top management teams", Strategic Management Journal, Vol. 2 No. 3, ss. 263-279.
- HASTINGS, Simon (1996), "A strategy evaluation model for management", Management Decision, Vol. 34 Iss 1 ss. 25- 34.
- HATTEN, K. J., SCHENDEL, D. E. ve COOPER, A. C. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", Academy of Management Journal, vol 21, no 4, ss. 592-610.
- HITT, M. A. ve TYLER, B. (1991), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", Strategic Management Journal, Vol. 12, ss. 327-351.
- JOFRE, S. (2011). "Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations", Kgs. Lyngby: DTU Management, No. 1, ss. 1-87.
- KATZ, R. L. (1974), "Skills of an effective administrator", Harvard Business Review, Vol. 52, no. 5, ss. 90-102.
- KILMANN, R. H. (1996), "Management learning organizations: enhancing business education for the 21st century", Management Learning, Vol 27, No 2, ss. 203-237.
- KOLB, D., LUBLIN, S., SPOTH, J. ve BAKER, R. (1986), "Strategic Management Development: Using Experiential Learning Theory to Assess and Develop Managerial Competencies", Journal of Management Development, ss.13-24.
- KROGH, Georg von ve ROOS, Johan (1995), "A perspective on knowledge, competence and strategy", Institute for International Management Development, Personnel Review Vol. 24 No. 3, ss. 56-76.
- LAKSHMINARAYANAN, S., PAI, Y. ve RAMAPRASAD, B. (2016), "Competency need assessment: a gap analytic approach", Industrial and Commercial Training, Vol. 48 No. 8, ss. 423-430.
- LEPORI, Benedetto, USHER, John ve MONTAUTI, Martina (2012), "Budgetary allocation and organizational characteristics of higher education institutions: a review of existing studies and a framework for future research", Springer Science+Business Media, Dordrecht, ss. 59-78.
- LIEDTKA, J. (2000), "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model", European Management Journal, 18(2), ss. 195-206.
- MC CLELLAND, D.C. (1973), "Testing for competence rather than intelligence", American Psychologist, Vol. 28 no. 1, ss. 1-14.

- MC CLELLAND, Sam (1994), "*Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development*", Journal of Management Development, ss. 4-13.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. (1978), "*Organizational Strategy, Structure, and process*", Academy of Management, no. 3, ss. 546-562.
- MILLER, C. C. ve CARDINAL, L. B. (1994), "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", Academy of Management Journal, ss. 1649–1665.
- MINTZBERG, H. (1990), "*The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*", Strategic Management Journal 11(3), ss. 171–195.
- MINTZBERG, H. ve LAMPEL, J. (1999), "*Reflecting on the Strategy Process*", Sloan Management Review, 40, ss. 21-30.
- MINTZBERG, H. ve WATERS J.A., (1985), "*Of Strategies, Deliberate and Emergent*", Strategic Management Journal, Vol. 6, ss. 257-272.
- MINTZBERG, H., (1987), "*The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*", California Management Review, Vol. 30, 1, ss. 11-24.
- NEDELEA, Ștefan ve PAUN, Laura (2009), "*The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy*", Review of International Comparative Management, Volume 10, Issue 1, ss 95-105.
- PELECKIS, K. (2015). "*Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations*", Economics and Management, ss. 112-119.
- PENCARELLI, T., SAVELLI, E. ve SPLENDIANI, S. (2009), *Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises*, The International Journal of Business & Economics, v8 n1, Published by Assosiation for Business and Economics Research, ss. 81-98.
- PERRENOUD, P. (1999), "*The Key to Social Fields: Essay on the Competencies of an Autonomous Actor, A Sociological Perspective*", DeSeCo Expert Report, Federal Statistical Office, Neuchâtel-Swiss.
- PORTER, M. E. (1981), "*The contributions of industrial organization to strategic management*", Academy of Management Review, 6, ss. 609-620.
- PORTER, M. E. (1991), "*Towards a Dynamic Theory of Strategy*", Strategic Management Journal, Vol. 12, ss. 95-117.
- PRAHALAD, C. K. ve HAMEL, G. (1990), "*The Core Competence of the Corporation*", Harvard Business Review, May-June, Vol. 68, No.3, ss. 79-91.
- REED, R. ve DEFİLLİPPI, R. (1990), "*Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*", Academy of Management Review, Vol. 15 No. 1, ss. 88-102.

- RICART, J. E. ve GARRIDO, F. J. (2015), “*Strategy and Strategic Management: the search for the missing link*”, Asian Journal of Business and Management, V. 03, Issue 05.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. ve TEECE, D. J. (1991), “*Precis Of Strategic Management and Economics*”, Strategic Management Journal, ss. 5-29.
- SALAVOU, Helen E. (2015), “*Competitive Strategies and Their Shift to the Future*”, European Business Review, Vol. 27 Iss. 1, ss. 80-99.
- SAVCI, M. ve HAFTACI, V. (2017), “*Değer Zinciri Analizinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Ölçülmesinde Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin (Ftm) Rolünün Değerlendirilmesi*”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED, 34, ss. 261- 284.
- SHARMA, S.K. ve BHARATWAL, S. (2017), “*Techniques of Strategic Evaluation and Control in Practices*”, International Journal in Management and Social Science, Vol.05 Issue-02, ss. 1-13.
- SIDHU, J. S. (2004), “*Business-Domain Definition and Performance: An Empirical Study*”, SAM Advanced Management Journal, ss. 40–45.
- SLATER, S.F. ve OLSON, E.M. (2001), “*Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis*”, Strategic Management Journal, 22 (11), ss.1055-1067.
- SLEVIN, D.P., ve COVIN, J.G., (2010), “*Strategy formation patterns, performance, and the significance of context*”, Journal of Management, 23 (2), ss. 189-209.
- STONEHOUSE, George ve SNOWDON, Brian (2007), “*Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness*”, Journal of Management Inquiry, ss. 256-273.
- TAPERA, Julius (2014), “*The Importance of Strategic Management to Business Organizations*”, The International Journal, Research Journal of Social Science and Management, Volume 03, Number 11, ss. 122-131.
- TERZİOĞLU, E. ve TOPUZ, Y. (2020), “*Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi ve Girişimsel Pazarlamanın Aracılık Rolü: Bir Örnek Uygulama*”, BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1/Bahar, ss. 147-167.
- TSAI, Y. (2011), “*Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*”, BMC Health Services Research (11)1, ss. 1-9.
- ÜNSAR, S. (2009), Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, ss. 43-56.
- WALKER, O.C. ve RUEKERT, R.W. (1987), “*Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical review and Conceptual Framework*”, Journal of Marketing, 51, ss. 15-33.

- WALTERS, David ve RAINBORD, Mark (2004), “*The Demand Chain As An Integral Component Of The Value Chain*”, Journal Of Consumer Marketing, Volume 21(7), ss. 465-475.
- WERNERFELT, B. (1984), “*A resource-based view of the firm*”, Strategic Management Journal, Vol. 5 No. 12, ss. 171-180.
- WICKRAMASINGHEA, Vathsala ve DE ZOYZAB, Nimali (2011), “*Managerial competency requirements that enhance organisational competences: a study of a Sri Lankan telecom organisation*”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, no. 14, ss. 2981–3000.
- WILSON, I. (1994), “*Strategic Planning Isn’t Dead—It Changed*”, Long Range Planning, ss. 20-41.
- WILTBANK, R., DEW, N., READ, S. ve SARASVATHY, S.D. (2006), “*What To Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy*”, Strategic Management Journal, ss. 981-998.
- WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E. ve GRIFFIN, R.W. (1993), “*Toward a theory of organizational creativity*”, Academy of Management Review, Vol. 18, ss. 293-321.
- YÜCEL, R. ve AHMETOĞULLARI, K. (2016), “*Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 2, ss. 113-129.
- ZAJAC, E. J., KRAATZ, M. S. ve BRESSER, R. F. (2000), “*Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change*”, Strategic Management Journal, ss. 429–453.

Diğer Yayınlar

- Boston Counsulting Group, (2010), “*Türkiye için Sürdürülebilir Bir İlaç Finansman Modeli Önerisi*”, Boston Counsulting Group tarafından İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası için hazırlanmış ve basılmıştır, İstanbul.
- BUHARALI, Can (2009), “*Türkiye’de ve Dünyada İlaç Sanayi Gelişme Potansiyelleri, Sağlık ve İlaç Endüstrisi*”, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/life-science-healthcare-industry-publications.html> adresinden erişildi.
- BURGOYNE, J. (2001), “Corporate E-learning”, Careers Research Forum.
- GERSİL, A. (2006), “*Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Mamul Yaşam Seyri Maliyet Yönteminin Analizi ve Bir İşletme Uygulaması*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- GÜREL, A. (2006), “*İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma*”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- İlaç Endüstrisi İşveren Sendikası, (2018), “*Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu*”, Ankara.
- KOÇYİĞİT, Yeşim (2018), “*Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim*”, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- KOZANOĞLU, Hakan (2006), “*İlaç Sektöründeki Satış Geliştirme Çabalarının Hedef Pazara Olan Etkileri ile İlgili Bir Uygulama*”, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- POLLARD, E. ve HILLAGE J. (2001), “Exploring e-Learning”, IES Report.
- SAYAR, Filiz (2013). “*Türkiye İlaç Sektörüne Stratejik Yaklaşım*”, 14.03.2019 tarihinde <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/turkiye-ilac-sektorune-stratejik-yaklasim/573> adresinden erişildi.
- SEZGİN, Semih (2013), “*İlaç Sektöründe Kişisel Satış ve Tıbbi Mümessiller*”, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015), “*Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2018*”, Ankara.
- T.C. Devlet Planlama Teşkilatı (2006), “*İlaç Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”, Dokuzuncu Kalkınma Raporu (2007-2013), Ankara.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı (2014), İhracat Genel Müdürlüğü Kimya Ürünleri ve Özel İhracat Daire Başkanlığı, “*İlaç ve Eczacılık Ürünleri Sektörü, Sektör Raporu*”, Ankara.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014), “*İlaç Çalışma Grubu Raporu*”, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete (2011), *Beşerî Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik*, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110826-22.htm> adresinden erişildi.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019), “*Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi: İlaç Sektörü Raporu*”, Ankara.
- TOKAÇ, Mahmut (2019), “*İlaç Endüstrisinin Yaşadığı Sıkıntılar*”, 13.03.2019 tarihinde <http://www.sdplatform.com/Yazilar/Kose-Yazilari/571/Ilac-endustrisinin-yasadigi-sikintilar.aspx> adresinden erişildi.
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (2003), “*Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi: Sağlık ve İlaç Paneli Ön Rapor*”, Ankara.

Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, (2017), “2018-2020 Stratejik Planı”, Ankara.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2011), “Türkiye İlaç Sanayi Meclisi Sektör Raporu”, Ankara.



EKLER

ANKET FORMU

Değerli Yönetici,

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında “*İlaç Firma Yöneticilerinin Rekabet Stratejileri Açısından Yönetimsel Yetkinlikleri*” ni araştıran bir tez çalışması yürütmekteyiz. Sizlerin ankete katılımı ve içten cevapları, bu çalışmanın geçerliliğine ve güvenilirliğine doğrudan etki edecektir. Aşağıdaki anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sonuçları hakkında bilgilendirme talebiniz varsa lütfen email adresinizi yazınız:

Çalışmamıza ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz anlayış için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Serap İNCAZ ve Ali LEVENTELİ

Nişantaşı Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü

Tel: 0212 210 10 10-0543 249 48 31

1. Cinsiyetiniz

Kadın ☐

Erkek ☐

2. Yaş aralığınız

20-30 ☐

31-40 ☐

41-50 ☐

50+ ☐

3. Eğitim durumunuz

Lise ☐

Lisans ☐

Lisans Üstü ☐

4. Firmadaki pozisyonunuz

Firma Sahibi/Ortağı ☐

Üst Yönetici ☐

Orta Düzey Yönetici ☐

Diğer ☐

5. Firmanızın ticaret unvanı nedir?

Şahıs Şirketi ☐

Limited Şirket ☐

Anonim Şirket ☐

Diğer ☐

6. Firmanızın sahiplik yapısı nedir?

Yerli ☐

Yabancı ☐

Yerli/Yabancı Ortak Yatırım ☐

Diğer ☐

7. Firmanız ne kadar süredir faaliyet göstermektedir (firmanızın yaşı)?

1' den az ☐

1 – 3 arası ☐

4–7 arası ☐

8–11 arası ☐

12ve üstü ☐

8. Firmanız dolaylı veya doğrudan ihracat yapmakta mıdır?

Evet ☐

Hayır ☐

Aşağıda, firmanızdaki faaliyetlerinizle ilgili 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş ifadeler bulunmaktadır. Her bir faaliyetle ilgili olarak şu ana kadar yaptığınız veri/bilgi toplama düzeyinizi/derecenizi 1’den 5’e kadar sıralanan kutucuklarından sadece birine çarpı işareti koyarak belirtiniz. Lütfen aşağıdaki tüm ifadeler için bir derecelendirme yapınız.

(Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
9. Rakiplerin sayısını ve tanınma durumlarını					
10.Rakiplerin yeteneklerini ve güçlü yanlarını					
11.Pazarın gelişme hızını					
12.Ana mamulümüzün yaşam eğrisi durumunu					
13.Kapasite artırma durumunu					
14.Müşterilerin ana mamulümüzü algılama durumunu					
15.Sektörü (pazarı) terk edebilme konusundaki durumu					

(Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
16.Pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesini					
17.Pazarda dikey entegrasyonun ilave avantajını					
18.Sabit ilk yatırım tutarını					
19.İşi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri					
20.Mevcut mamullere olan müşteri bağımlılığını					
21.Resmi makamların sektördeki düzenleyiciliği derecesini					

(Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
22.Tedarikçi sayısını					
23.Tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesini					
24.Tedarik mallarının firmam için önem derecesini					
25.Tedarikçilerin uzmanlık derecelerini					
26.Firmamın mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesini					
27.Tedarik ürünlerin ikame edilebilme durumunu					
28.Sektöre dikey entegrasyonla giren tedarikçi sayısını					

(Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
29.Ana ürünlerdeki müşteri sayısını					
30.Pazardaki müşteriler arasında stratejik iş birliği olasılıklarını					
31.Toplam satışlar içinde en büyük müşterinin payını					
32.Sektöre dikey entegrasyonla giren müşteri sayısını					
33.Firma mamul pazarındaki karlılık durumunu					
34.Firmamın mevcut müşterilere bağımlılık derecesini					
35.Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edilebilme durumunu					

(İkame Ürünlerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
36.Ana ürünlerin müşteri nezdinde farklı ve standart durumunu					
37.Müşterilerin firmama ve ürünlerimize bağlılık derecesini					
38.Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyetlerini					
39.İkame ürünlerin üstünlüklerini					
40.Ana ürünlerimizin yaşam eğrisindeki konumunu					
41.Ana ürünlerimize olan talep elastikiyetini					

(Değer Zinciri Analizi)

	Hiç Belirlemedim 1	Nadiren Belirledim 2	Bazen Belirledim 3	Çoğu Zaman Belirledim 4	Her Zaman Belirledim 5
Temel Faaliyetler					
42.İçe yönelik lojistik (girdilerin temini) faaliyetlerini					
43.Üretim (girdilerin nihai ürüne dönüştürülme süreci) faaliyetlerini					
44.Dışa yönelik lojistik (mamullerin fiziki dağıtımı, nihai müşteriye ulaştırılması) faaliyetlerini					
45.Pazarlama ve satış faaliyetlerini					
46.Servis (satış sonrası) faaliyetlerini					
Destek Faaliyetler					
47.Tedarik (tüm girdilerle ilgili prosedürler, süreçler) faaliyetlerini					
48.İnsan kaynakları faaliyetlerini					
49.Teknoloji geliştirme (araştırma, geliştirme, tasarım, bilgi teknolojileri) faaliyetlerini					
50.Yönetim alt yapısı faaliyetlerini (planlama, yürütme, kontrol, finansman, muhasebe gibi)					

Anketimiz bitmiştir, vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

ÖZGEÇMİŞ

Ali LEVENTELİ, Adana da doğdu. 1990 yılında Ç. Ü. Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümünden mezun oldu. Ç. Ü. Fen Bilimleri Enstitüsünde “Adana İli Gıda Perakendecilik Yapısının Analizi” konulu ilk yüksek lisansını 1995 yılında, New York Mercy College İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programında “Çalışanların Eğitim İhtiyaç Analizi” konulu ikinci yüksek lisansını 2005 yılında tamamladı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda 1996-2000 yılları arasında Araştırma Görevlisi olarak, İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi (İngilizce) Programında 2007-2011 yılları arasında Program Başkanı olarak, Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık İşletmeleri Yönetimi Bölümünde 2011-2014 yılları arasında Öğretim Görevlisi olarak, New York/Hempstead CORS (Company Operated Retail Store) şirketinde 2002-2006 yılları arasında İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalıştı.

Halen özel bir Danışmanlık Şirketinde Eğitim Danışmanlığı yapmakta ve aynı zamanda Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programında öğrenciliğini sürdürmektedir.