

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK
FİRMA YETENEKLERİ FARKLILAŞTIRMA
STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Filiz SİVASLIOĞLU

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK
FİRMA YETENEKLERİ FARKLILAŞTIRMA
STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Filiz SİVASLIOĞLU

Öğrenci No:

110781034

Danışman:

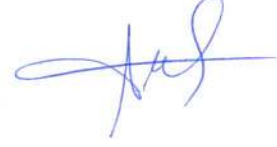
Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

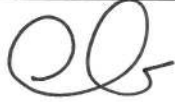
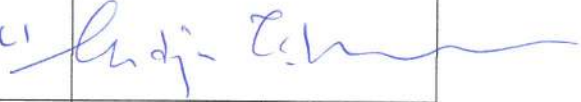
Doktora Tez konusu **“Rekabet Gücünün Belirleyicileri Olarak Firma Yetenekleri Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi”** isimli çalışmamda, faydalandığım eserlerin bütününde kaynakların gösterildiğini ve tezimde kullandığım yerlerde bu kaynaklara atıf yapıldığını, bilimsel etik ve geleneklere uygun şekilde yazdığımı onurumla doğrularım. 01/11/2019

Aday: **Filiz SİVASLIOĞLU**



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781034** no'lu **Filiz SİVASLIOĞLU**'nun hazırladığı **"REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK FİRMA YETENEKLERİ FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ"** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 01/11/2019 günü saat 11:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN (Beykent Üniversitesi) (Danışman)	BASARILI	
Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN (Beykent Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	Basarılı	
Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Beykent Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	

Adı ve Soyadı : Filiz SİVASLIOĞLU
Danışmanı : Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN
Türü ve Tarihi : Doktora, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Rekabet Gücü, Firma Yetenekleri, Farklılaştırma Stratejileri, Firma Performansı

ÖZ

REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK FİRMA YETENEKLERİ FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Günümüzde artan rekabet karşısında firmalar rakipler karşısında iç ve dış çevrelerini analiz ederek yeteneklerine uygun stratejiler belirlediklerinde rekabet gücü elde etmektedirler. Araştırmamızda firma yeteneklerinin, farklılaştırma stratejilerinin aracı etkisi ile firma performansına sağladığı katkının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Marmara Bölgesinde, İSO birinci 500 ve İSO ikinci 500 de bulunan firmalardan anketler toplanmış, araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Değişkenlerin ilişkilerini ölçmek için istatistik paket programları kullanılarak bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörlere ait Cronbach Alpha değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu doğrulanmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri ile firma yetenekleri ve firma performansı arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde farklılaştırma stratejileri analize dahil edildiğinde firma yetenekleri ve firma performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin etkisinin ortadan kalkmadığı ancak Beta değerlerine bakarak etkisinin azaldığı ve kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Firmalar yeteneklerini kullandıklarında, ürün ve hizmetlerde yaptıkları yeniliklerle, farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi ile mali büyüme performansını arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Name and Surname : Filiz SİVASLIOĞLU
Supervisor : Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİN
Degree and Date : PhD, 2019
Major : Business Management
Key Words : Competition Power Firm Capabilities, Differentiation
Strategies, Firm Performance

ABSTRACT

FIRM CAPABILITIES DIFFERENTIATION STRATEGIES AND FIRM PERFORMANCE RELATIONS FOR THE STRATEGIES OF COMPETITIVES

Nowadays, in the face of increasing competition, firms gain competitiveness when they analyze their internal and external environment against competitors and determine appropriate strategies for their abilities. In this research, it is aimed to reveal the contribution of firm talents to company performance through the mediating effect of differentiation strategies. In the Marmara Region, questionnaires were collected from firms with first ISO 500 and second ISO 500 and research model and hypotheses were formed. In order to measure the relationships of the variables, dependent and independent variables were subjected to factor analysis separately using statistical package programs. As the Cronbach Alpha values of the factors were above 0.7, it was confirmed that the scales were reliable. Correlation and regression analysis revealed a significant and positive relationship between firm capabilities and firm performance. In the regression analysis, when the differentiation strategies were included in the analysis, it was concluded that the effect of the differentiation strategies did not disappear between firm capabilities and firm performance, but the effect of the differentiation strategies decreased and partial mediation effect was observed. It is concluded that the innovations made by the companies using their talents increase their financial growth performance through differentiation strategies.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FİRMA YETENEKLERİ VE SINIFLANDIRILMALARI

1.1.Firma Yetenekleri Tanımı	4
1.2.Yetenek ile İlgili Görüşler.....	6
1.3. Firma Yeteneklerinin Özellikleri	9
1.4. Firma Yeteneklerinin Sınıflandırılmaları	10
1.4.1. Küresel Yetenekler.....	10
1.4.2. Yenilik Yetenekleri	11
1.4.2.1. Ürün Yenilik Yeteneği	17
1.4.2.2. Süreç Yenilik Yeteneği	18
1.4.2.3. Pazarlama Yenilik Yeteneği	18
1.4.2.4. Organizasyonel Yenilik Yeteneği	19
1.4.3. Pazarlama ve Satış Yeteneği	19
1.4.4. Üretim Yeteneği.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

2.1. Rekabet Kavramı.....	22
2.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	24
2.2.1. Yeni Girenlerin Tehdidi	24
2.2.2. Tedarikçilerin Gücü	26
2.2.3. Alıcıların Gücü.....	26
2.2.4. İkame Ürünler Tehdidi.....	27
2.2.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	27

2.2.6. Rekabette Etkili Olan Diğer Faktörler	27
2.3. Rekabet Ortamında Değişim	28
2.3.1. Küresel Ekonomi	28
2.3.2. Teknoloji	30
2.3.3. Örgüt Yapıları	31
2.3.4. Politik-Yasal	32
2.3.5. Sosyo- Kültürel	33
2.3.6. Demografik	33
2.3.7. Çevre	35
2.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Yaklaşımları	36
2.4.1. Endüstri Temelli Yaklaşım	36
2.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	37
2.5. Rekabet Gücü Kavramı	39
2.6. Rekabet Gücünün Kriterleri	40
2.6.1. Üretim Maliyeti.....	40
2.6.2. Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri.....	41
2.6.3. Kalite Standartlarına Uygunluk	41
2.6.4. Nitelikli İşgücü.....	42
2.6.5. Pazar Payı.....	42
2.6.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması.....	42
2.7. Rekabet Gücü Yaratma ile İlgili Görüşler	43
2.7.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü	43
2.7.2. Öz Kaynak/Değerlere Dayalı Rekabet Görüşü	44
2.7.3. Ülke veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Gücü Görüşü	44
2.7.4. Dünya Ekonomik Forumu ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü Görüşü.....	44
2.8. Rekabet Gücü Ölçümü	45
2.9. Rekabet Gücü Düzeyleri	46
2.9.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü	49
2.9.2. Sektörel Düzeyde Rekabet Gücü	50
2.9.3. Ulusal- Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü.....	51
2.10. Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİ KAVRAMI, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA
PERFORMANSI

3.1. Strateji Kavramı	60
3.2. Stratejik Düşünce Okulları	61
3.2.1. Tasarım Okulu	62
3.2.2. Planlama Okulu	62
3.2.3. Konumlandırma Okulu	63
3.3. Rekabet Stratejileri	64
3.3.1. Rekabet Stratejileri Analizleri	67
3.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi	76
3.3.3. Odaklanma Stratejisi	77
3.3.4. Farklılaştırma Stratejileri	78
3.3.4.1. Farklılaştırmaya Bakış Açıları	80
3.3.4.2. Farklılaştırma Kaynakları	81
3.3.4.3. Farklılaştırma Araçları	83
3.3.4.4. Farklılaştırma Türleri	84
3.3.4.5. Farklılaştırmanın Gerekli Olduğu Durumlar	86
3.3.4.6. Firmaların Uygulayacakları Farklılaştırmalar	87
3.3.4.7. Farklılaştırma Olarak Kabul Edilmeyen Yöntemler	91
3.3.4.8. Farklılaştırma ile İlgili Tehlikeler	92
3.3.4.9. Farklılaştırma Potansiyelinin Belirlenmesi	95
3.3.4.10. Sürdürülebilir ve Yenilenen Farklılaştırma	96
3.4. Firma Performansı	98
3.5. İhracat Performansı	102
3.6. Performans Yönetimi ve Ölçümü	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK FİRMA YETENEKLERİ, FARKLIlaştırma STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Amacı	110
4.2. Araştırma Modeli	111
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	112
4.3.1. Firma Yetenekleri ile Farklılaştırma Stratejileri Arasındaki İlişki	113
4.3.2. Firma Yetenekleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	115
4.3.3. Farklılaştırma Stratejileri ile Firma Performansı Arasındaki.....	117
İlişki	117
4.3.4. Firma Yetenekleri ile Firma Performansı ilişkisinde, Farklılaştırma Stratejilerinin Aracılık Etkisi	119
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı.....	120
4.5. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması	120
4.6. Araştırmanın Kısıtları.....	121
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynaklar	121
4.8. Araştırmanın Bulguları.....	124
4.9. Faktör Analizi Sonuçları	127
4.10. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	130
4.11. Korelasyon Analizi Sonuçları	131
4.12. Regresyon Analizleri ve Bootstrap Yöntemi ile Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi.....	132
KAYNAKÇA	148
EKLER	172
Ek. 1. Anket Formu	172

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Rekabet Üstünlüğünde Yetenek ile İlgili Çalışmalar	7
Tablo 2. Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Temelli Yaklaşım	38
Tablo 3. Rekabet Gücü Düzeyleri	48
Tablo 4. Mintzberg'in Stratejik Okul Tasnifi	61
Tablo 5. Farklılaştırma Stratejisi İçin Beceri, Kaynaklar ve Organizasyonel Gereklilikler	80
Tablo 6. Performans Ölçütleri	107
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları	122
Tablo 8. Ankete Katılanların Çalıştıkları Şirketlerle İlgili Özet İstatistikler	125
Tablo 9. Anketi Cevaplayanlar ile İlgili Demografik Bilgiler	126
Tablo 10. KMO ve Bartlett Test Sonuçları	127
Tablo 11. Faktör Analizi Sonuçları	128
Tablo 12. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	131
Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 14. Firma Yetenekleri, Farklılaştırma Stratejileri ve Mali Büyüme Performansı İlişkisi	134
Tablo 15. Firma Yetenekleri Alt Boyutları ile Mali Büyüme Performansı İlişkisi	135
Tablo 16. Firma Yetenekleri Alt Boyutları İle Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi	136
Tablo 17. Firma Yetenekleri Alt Boyutları, Farklılaştırma Stratejileri ve Mali Büyüme Performansı İlişkisi	138
Tablo 18. Hipotez Değerlendirme Tablosu	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Yeteneklerin Koordine Edilmesi	5
Şekil 2. Yeniliği Belirleyen Kaynaklar	15
Şekil 3. Rekabetin Beş İtici Güç Modeli	24
Şekil 4. Rekabet Gücü Düzeyleri	47
Şekil 5. Porter'ın Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli	68
Şekil 6. Elmas Modeli	71
Şekil 7. Porter'ın Değer Zinciri	75
Şekil 8. Rekabet Stratejileri	76
Şekil 9. Farklılaştırma Potansiyelinin Belirlenmesi	96
Şekil 10. Araştırma Modeli	111
Şekil 11. Yenilik Yeteneği ve Performans İlişkisi	116
Şekil 12. Ara Modelin Aracılık Etkisi	133
Şekil 13. Ara Modelin Aracılık Etkisi	135
Şekil 14. Alt Boyutlar Bazında Aracılık Modeli	141

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	:Avrupa Birliği
AR-GE	:Araştırma Geliştirme
AVE	:Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
B2B	:Business- to- Business (Firmadan Firmaya)
B2C	:Business- to- Customer (Firmadan Müşteriye)
CA	: Cronbach's Alpha (Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı)
EFTA	:European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Birliği)
GATT	:General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
GSYİH	:Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
GPS	:Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
IMD	:International Institute for Management Development (Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
KBGSYİH	: Kişi Başı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
KMO	:Kaiser Meyer Olkin (Örneklem Uygunluk Ölçüsü)
KOBİ	: Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler
MR	:Magnetic Resonance (Manyetik Rezonans Görüntüleme)
OECD	:Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
SCR	:Scale Composite Reliability (Yakınsama Geçerliliği ve Güvenilirliği)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları

URG	:Uluslararası Rekabet Gücü
Vd.	: Ve Diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Enflasyon Faktörü)
WEF	:World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
WTO	:World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)



GİRİŞ

Küreselleşme ile iş dünyasında teknolojik gelişmeler, yeni devlet düzenlerindeki hızlı değişimler, firmaları başarılı olmaları için yeni yetenekler geliştirmeye, daha hızlı ve farklı olmaya zorlamaktadır. Rekabetin giderek sertleştiği pazar ortamında rekabet üstünlüğüne sahip olan bir firmanın kalıcı olarak orada kalabilmesi, gündemi gözden kaçırmaması ve rekabeti sürdürebilmesi için kendini sorgulaması gerekmektedir. Bu üstünlüğün her türlü değişimde ve dış baskılarda devam etmesi bu sorgulamaya bağlı olmaktadır.

Michael Porter, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi ve firma performansının artırılması için stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Porter'ın Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Stratejileri, firma performansını açıklayan teorilerdir. Endüstri Temelli Stratejilerde, firma içi faktörler değil, firmanın içinde bulunduğu sektördeki dış çevre koşulları analiz edilirken, Kaynak Temelli Stratejilerde ise, endüstrinin ve pazarın yapısından çok kendi sahip olduğu kaynak ve yetenekler analiz edilmektedir.

Araştırmamızda, neden bazı firmalar diğerlerinden daha başarılıdır sorusuna cevap aranmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmalarda yeteneklerin rolü önemlidir. Bu çerçevede firmaların kendilerine uygun strateji seçimi ile avantaj kazanabileceği ve elde edilen çıktılarının mali ve büyüme performanslarına olumlu yönde etki edeceği ifade edilmektedir. Seçilmiş stratejileri planlarken, kendilerini, bu günkü ve gelecekteki rakiplerini, iyi analiz etmeleri, fırsat ve tehditlerin farkına varmaları, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri gerekmektedir.

Ülkeler ve firmalar rekabet güçlerini artırmak için, durumlarına uygun stratejilerle yeteneklerini geliştirerek rekabet temelli strateji yaklaşımlarını benimseyerek, ülke, sektör ve firma bazında düşünülen rekabet gücü ile sürdürülebilir bir büyüme ve kalkınma sağlamaktadırlar. Değişen pazar koşullarına uyum sağlayan ülkeler ve firmalar, uluslararası düzeyde rekabette başarılı olduklarında, yalnızca ürün ve hizmette değil ayrıca ülkede toplumsal refah, yaşam kalitesi ve kalkınmada da büyüme sağlamaktadırlar.

Firmaların rekabet gücü avantajına sahip olmaları, ayakta kalabilmeleri, yeni ürünler geliştirerek müşterilerini ellerinde tutabilmeleri ve performanslarını artırmaları için rekabet stratejilerinin biri veya birkaçına sahip olmaları gerekmektedir. Firmalar yeni ürün ve hizmetler geliştirirken diğer taraftan performanslarını artırmalıdır. Yaptığımız araştırmada, firma yetenekleri (küresel, yenilik, pazarlama ve satış, üretim), farklılaştırma stratejileri ve mali büyüme performansı değişkenleri incelenmiş aralarındaki ilişkinin olumlu olduğu kanıtlanmıştır.

Genel çerçevede rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmaların geliştirdikleri yetenekleri seçecekleri stratejilerle bütünleştirerek faaliyete geçirdiklerinde, karlılık ve büyüme performanslarında olumlu yönde ilerleme kaydedecekleri yapılan araştırmamız sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca akademisyenler ve sektördeki firmalar tarafından faydalanılacak bu araştırma ile literatüre önemli katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışmamız dört bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde firma yetenekleri ve sınıflandırılmaları, ikinci bölümde rekabet ve rekabet gücü kavramı, üçüncü bölümde strateji, rekabet stratejileri ve firma performansı, dördüncü bölümde ise araştırma modeli, hipotezler ve analiz yer almaktadır.

Birinci bölümde, firma yetenekleri tanımı, yetenek ile ilgili görüşler, firma yeteneklerinin özellikleri, firma yeteneklerinin sınıflandırılmaları, (küresel yetenekler, yenilik yetenekleri, pazarlama ve satış yeteneği, üretim yeteneği) kavramları ile ilgili konular yer almıştır.

İkinci bölümde, rekabet kavramı, rekabeti etkileyen faktörler, rekabet ortamında değişim, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yaklaşımları, rekabet gücü kavramı, rekabet gücünü belirleyen faktörler, uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, strateji kavramı, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejileri, firma performansı (finansal ve finansal olmayan performans, performans yönetimi ve ölçümü, ihracat performansı) konuları çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde, araştırmanın amacı, araştırma modeli, araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi, araştırmanın metodolojisi ve tasarımı, örneklem ve verilerin toplanması, ölçekler ve kaynakları, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi ve literatür taraması, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Yaptığımız analizler sonucunda hipotezlerimizin genel olarak kabul edildiği ve firma yeteneklerinin artırılması ile farklılaştırma stratejilerinin olumlu yönde etkilendiği ve mali büyüme performansını artırdığı gözlemlenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

FİRMA YETENEKLERİ VE SINIFLANDIRILMALARI

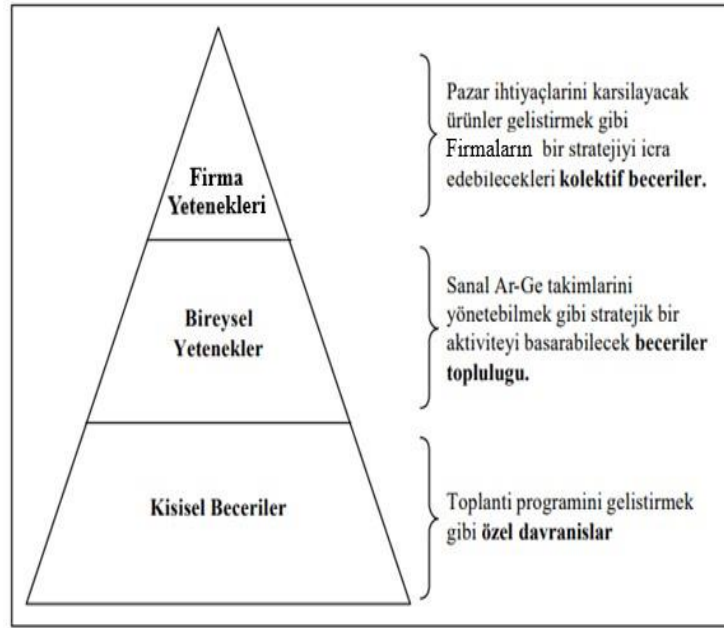
1.1.Firma Yetenekleri Tanımı

Günümüzün hareketli ortamında firmalar sürekli değişimin ve fazla rekabetin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu çevrede müşterilerin ilgisini çekmek ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmetleri sunmak en önemli hedefleri arasındadır. Aksi takdirde hammadde, işgücü ve maddi kaynaklar gibi faktörlerin satın alınması ve kiralanması için gerekli olan nakit geliri azalır ve pazar ortamına girmek zorlaşır (Doyle, 2003, 22).

Firmalar doğru geliştirilecek stratejiler sayesinde zayıf ve yeteneksiz olduğu durumlarda bile rakiplerinin önüne geçerek kapasitelerinin etkin kullanımı ile fırsatlar yaratarak kâr elde ederken rakipleri karşısında üstün olabileceği konulara adapte olmaktadır. Bu aşamada yetenek konusu ön plana çıkmaktadır. Firma yetenek kavramı 1970’li yıllardan beri temel beceri, kabiliyet, fark edici yetenek ve meta kabiliyeti denen kavramlarla ifade edilmektedir.

Firma yeteneği, firmalara avantajlar sağlayan beceriler olarak nitelendirilirken günümüzde rekabet üstünlüğünde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yoğun rekabet koşullarında diğer rakiplerin önüne geçmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bu sebeple firmalar kaynaklarını kullanarak yeteneklerini geliştirdiklerinde, bilgileri ve bakış açılarının pazar ortamında farklılık yaratacağı ve diğerlerinden ayıracak misyon ve vizyonlarının geleceği ortam meydana gelecektir.

Bir beceriyi yetenek olarak değerlendirmek için süreklilik gösterilmesi gerekmektedir, sadece birkaç parça çıktı ele alınarak yetenek oluşturulamaz. Yeteneğin denenerek uygulanması ve alışlagelmesi için belli seviyeye erişmesi gerekmektedir. Yeteneklerin bireyler ve takımlar arasında da koordine edilerek uygulanması şarttır (Helfat ve Peteraf 2003, 997). Yeteneklerin bireyler, bireylerarası ve takımlar tarafından koordine edilmesi Şekil 1’ de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yeteneklerin Koordine Edilmesi

Kaynak: Morrow M, Wurtz W. **Measuring the impact resulting from implementing an organizational capability plan.** Organization Development Journal. 2000: Cilt. 18, sayı. 1 (Spring), s. 65-74.

Firma rakiplerinden farklı olarak bir rekabet unsuru olan müşteri değerine önem veriyorsa güçlü ve yüksek yetenek kullanmış olarak değerlendirilir. Eğer bu değeri yeteri kadar başarılı kullanamıyorsa yeteneksiz olarak değerlendirilmektedir. Yetenek, firmaların uygulayacakları faaliyetleri en iyi nasıl yapacaklarını açıklama yoludur (Bourne 2002). Firma yeteneği müşterinin algıladığı değere katkı sağlamalıdır. Ayrıca bu değer sayesinde firmaya müşteri tarafından yetki verilmektedir. Yani müşteri nihai kararı vererek bu değer yetenek olup olmadığının kararını verecektir. Firma bu değer önemli olup olmadığını kendine sormak durumundadır. Teoride yetenek, "bir firmanın faaliyetlerinde başarılı olma ve alışlagelmiş görevleri yapabilme becerisidir" şeklinde ifade edilmiştir (Helfat ve Peteraf, 2003, 1010).

Firmaların yetenekleri üç grupta toplanmaktadır (Gilgeous ve Parveen, 2001, 218). Bunlar:

- I- Firmanın müşterileri ile teknik destek, lojistik-dağıtım, marka yönetimi, pazarlama-satış konularında ilişkiler kurmasıdır.
- II- Rakiplerinden daha ileri giderek hız, kalite, zaman gibi konularda esneklik ve güvenilirlik kazanmasıdır.
- III- Ürün ve hizmetlerde yatırım yaparak üstünlük sağlamasıdır.

1.2.Yetenek ile İlgili Görüşler

Yetenek, literatürde çeşitli yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Firmaların daha fazla uzmanlaştığı alanlarda ya da uzun soluklu dönemlerde ortalamanın üzerinde kâr sağladığı durumlarda firmanın sahip olduğu becerilerine çekirdek yetenek''core competence'' denilmektedir (Özdoğan, 2006, 5).

Firmanın somut ve soyut kaynakları büyüdüğünde yetenekleri de büyümektedir. Yöneticiler yeteneklerini sürekli geliştirir ve yenilerini eklerse yüksek oranda büyüme ve performans artışı sağlanacaktır (Hiroyuki, 2003, 187).

Jeffrey Lowenthall yeteneği, bir organizasyonda sahip olunan bilginin ortaya çıkması ve kullanılmasına imkân veren veri, yöntem ve araçlar birleşimi olarak tanımlamıştır (Doğan, 2004, 24).

Nelson'a göre, taklit edilemeyen stratejik değerler, firmada rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Buna göre de yetenekler geniş kabiliyetlerden ziyade belirli konularda uzmanlaşmayı kapsamaktadır (Eren, 2005).

Tablo 1'de rekabet üstünlüğünde firmaların yetenekleri ile ilgili literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Rekabet Üstünlüğünde Yetenek ile İlgili Çalışmalar

Gilgeous ve Parveen (2001)	Temel yetenek için firmaya uygun strateji geliştirmek ve taktik oluşturmak önemlidir.	Strateji geliştirme
Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)	Rakiplerle müşterilerle ve tedarikçilerle iyi ilişkiler içinde karşılıklı etkileşimle firma yeteneği geliştirmelidir.	Teknoloji ile strateji geliştirme
Torkkeli ve Tuominen (2002)	Teknoloji seçildiğinde firma yeteneği ve fırsatlar değerlendirilmelidir.	Teknoloji yönetimi
Banerjee (2003)	Firma yeteneği ile karar vererek stratejik fark devam ettirilebilir.	Gelişmiş strateji
Jin-Hai, Anderson ve Harrison (2003)	Firma için en büyük değer kaynakların en etkin kullanımı ve hiyerarşinin üst seviyesi olarak yetenek görülmektedir.	Teknoloji ve strateji geliştirme
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Bilişim teknolojilerinde firma yeteneği makro ve mikro düzeyde bütünleştirme aracı olarak önemli unsurdur.	Teknoloji sayesinde bireysel ve örgütsel öğrenme
Kak (2004)	Stratejik esneklik, firma yeteneğinde pazarda liderlik ve çevreye uyum kazanmayı sağlar.	Strateji geliştirme ve esneklik
Espedal (2005)	Değerli ve eşsiz işgücü yeteneklerine sahip olan firma rekabet avantajı elde eder.	İnsan
Hafeez vd.(2007)	Analitik Hiyerarşi Süreci ile firmada yetenekler ve entelektüel varlıkları kullanarak bir ilişki kurmaktır.	Firmanın finansal ve finansal olmayan performans ölçümü
Lin ve Wu (2008)	Firma kaynakları ve yetenekleri başarılı pazarlama stratejisi kararı ile gerçekleştirilebilir.	Müşteri ilişkileri yönetimi
Zhan vd.(2012)	Fiziksel olmayan kaynaklar en yüksek değer, en düşük değer ise, yönetimde kullanılan yeteneklerdir.	Fuzzy matematiksel model
Yalçırık ve Yüregir (2013)	Firmaların rekabet üstünlüğünün sağlanması, strateji oluşturma ve teknolojik yatırımların yapılması ve sahip oldukları temel yetenekleri belirlenmesi amaçlanmıştır.	Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme
Erciş vd.(2014)	Müşteri ilişkileri yönetimi rekabet üstünlüğünde en yüksek kaynaktır.	Müşteri ilişkileri yönetimi
R Rahab Nurul Anwar Rawuh Edy Priyono(2016)	Yeteneklere uyum sağlanarak rekabet avantajına katkı sağlanabilir.	Sürdürülebilir rekabet avantajında temel yetenekler
Ng, Hee Song, Kee, Daisy Mui Hung. (2018)	Kobilerde teknik yetkinlik yetenekler yoluyla firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Teknik ve girişimci yetenekler
Galpin Timothy(2019)	Kurumsal çeşitlendirme firma performansına temel yeteneklerle katkı sağlamaktadır.	Kaynak Tabanlı Görüş

Kaynak: Bakırtaş İ, Bakırtaş H. **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,19, 2008: s. 101-119. Tablodaki 2005’den sonraki bilgileri içeren satırlar tarafımdan derlenmiştir.

Firma yeteneğinde katma değer oluşturmak için firmanın yetenek ve kaynaklarını yeni ürün, hizmet, süreç, yönetim, pazarlama ve örgüt ile ilgili yenilik faaliyetlerini uygularken gösterdikleri beceri olarak kapsamlı bir tanımlama yapılabilir (Hogan vd. 2011, 1266).

Karakılıç, firmalar yetenekleri sayesinde diğer firmalarla stratejik işbirlikleri yaparlar bu da hem kendilerine hem de diğer birleşme sağladıkları firmalara katkı sağlar (Karakılıç, 2009, 200).

Firma yetenekleri konusunda literatürde yapılan çalışmalarda, yetenek ile performans arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur (De Carolis, 2003, 27); (Duysters ve Hagedoorn, 2000, 75); (Zehir ve Acar, 2005, 15). Firma yeteneklerinin stratejik değerlerin yaratılmasında etkili olan tecrübe, bilgi ve sistemler görevi taşıdığı vurgulanmıştır. Bunun sonucu olarak performansın da olumlu şekilde arttığı görülmüştür.

Eren, Alpkan ve Erol'un (2005) çalışmalarında, firma yeteneğini, küresel, yenilik, pazarlama-satış ve üretim yetenekleri olarak boyutlandırmışlar ve performansa yaptığı katkıları incelemişlerdir. Yetenekler ve firma performansı üzerine Amasya, Tokat ve Çorum illerinde faaliyette bulunan üretim firmalarında 221 adet anket formu ile çalışma yapılmıştır. Üretim ve pazarlama yeteneği ile firmanın yenilik ve finansal performansı ele alınmıştır. Bu çalışma ile aralarında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Eren, Alpkan ve Erol 2005, 201).

Özkanlı'nın çevirisini yaptığı Amerika ve Avrupa'da 40 kişi ile yapılan saha çalışmasında, firma yeteneğinin Ar-Ge ile ilişkisi incelenmiş ve yeteneğin iç çevre ve dış çevreden temin edilmesi ve işbirliği içinde geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Özkanlı, 2006, 71).

Firma yeteneği ve yenilik arasındaki ilişkiyi saptamak için Kocaeli'de yapılmış bir araştırmada, 122 küçük ve orta ölçekli firmadan 192 adet anket toplanarak analiz yapılmıştır. Analiz sonucuna göre firma yeteneği belirleyicileri ve yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özbağ, 2017, 26).

Firma yeteneklerinin firma performansına etkilerini araştıran Ata, Zehir, Zehir, kaynak temelli görüş, yeni ürün geliştirme yeteneği ve pazar yöneliminin genel olarak firma performansını etkilediği ve aralarında uyumlu bir ilişki olduğunu yaptıkları çalışma ile saptamışlardır (Ata, Zehir, Zehir, 2018, 01-12).

Çin’de e-ticaret firmaları ile ilgili yapılmış bir çalışmaya göre, firmaların kurumsal yeteneklerinin dış pazarlardaki performanslarını olumlu yönde etkilediği ve yerel bir rekabetle karşılaştığında bile mücadele etme gücünün çok yüksek olduğu görülmüştür (Ruey-Jer, Danchi, 2019, 593).

1.3. Firma Yeteneklerinin Özellikleri

Hitt vd. (2009) ‘e göre firmada kullanılan bütün kaynaklar rekabet üstünlüğü sağlamayabilir. Üstünlük sağlayabilmesi için değerli olması, nadir bulunur olması, taklit ve ikame edilmemesi gerekmektedir. Değerli olması; çevrede oluşan tehdit ve fırsatlara cevap verebilmesi, nadir olması; yeteneklerin benzersiz olması, taklit edilememesi; rakipler taklit ettiğinde maliyet unsurunun ortaya çıkması, ikame edilememesi ise pazarda aynı ürünün benzerinin olup olmadığı ile ilgilidir. Firma yeteneklerinin özellikleri şunlardır:

Değerlilik: Firmaların esas varoluş amaçları ortalamanın üzerinde kâr sağlamak olduğundan firma yeteneklerinin üretilen ürün ve hizmetin maliyetinin düşürülmesine ve pazar değeri sağlamasına etki etmesi gerekmektedir. Eğer üretimde maliyetin düşmesi hedef alınırsa önemli bir rekabet avantajı kazanılmış olur. Yeteneklerini etkili kullanan firmalar, müşteri değeri yaratarak pazarda kolayca rekabetçi konuma gelmektedirler.

Nadirlik: Yetenekler, firmalara özgü ve rakiplerden ayırt edici beceri sahibi olmaları ile organizasyonlarda sınırlı sayıda bulunmaktadır. Kolay olarak bulunan yani nadir olmayan kaynaklar veya yetenekler rekabette eşitlik yaratır üstünlük sağlamaz. Değerli bir yeteneğin rekabet avantajı sağlaması için az bulunur olması gerekir.

Taklit Edilemezlik: Taklit edilemezlik, firma kontrolünde olan ve diğer firmaların sahip olmadığı, elde edilmesi kolay olmayan yeteneklerdir. Rekabet

üstünlüğü açısından taklit etmek, rakip firmanın elinde bulunan kaynak ve yeteneklere erişmek, taklit eden firmanın geride kalmasına neden olur. Bu sebeple taklit etme güç olmalıdır. Herkes tarafından kopyalanan bir yetenek, firmanın yeteneği olmaktan çıkmakta diğer firmalar tarafından kullanılan bir yetenek haline gelmektedir.

İkame Edilemezlik: Bir şirketin rekabet üstünlüğü kazanması için stratejik olarak ikamesinin bulunmaması gerekir. Firmalar, ürün ve hizmetlerini sunarken farklılaşmalı veya ürünlerinin niteliğini artırmalıdır. Rekabet ortamında performans artırılarak veya fiyat düşüklüğüne gidilerek ikame üründe avantaj kazanılmaktadır. Ürün ve hizmetin yerine alternatif başka bir ürün geçtiği anda rekabet gücü kaybedilebilir. Firmalar yeteneklerini kullanarak rakipler tarafından ikame edilmeyi zorlaştırmaya odaklanmalıdırlar (Hitt vd.2009, 9).

1.4. Firma Yeteneklerinin Sınıflandırılmaları

Çalışmamızda, firma yetenekleri; küresel yetenekler, yenilik yetenekleri (ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel) pazarlama-satış yetenekleri, üretim yetenekleri olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar;

1.4.1. Küresel Yetenekler

Son yüzyılda hayatımıza giren küreselleşme, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda, ülkelerin sınırları dışına yayılması ve dünyanın tek bir mekân gibi düşünülmeye küçülmesi anlamına gelen önemli bir süreçtir.

Dünya ekonomisine yön veren ülkeler şüphesiz gelişmiş ülkelerdir. Çok uluslu firmalar rekabet üstünlüğü sayesinde üretim faaliyetlerini dünyaya açmışlardır. Dünya pazarlarında rekabet etmenin kuralları, üretilen mal ve hizmetlerin rakiplere göre daha düşük fiyat ve daha üstün kalite ile sunulmasıdır. Firmaların düşük fiyatta satış yapabilmeleri için maliyetleri azaltmaları, maliyet azaltmayı da düşük girdi fiyatları ile sağlamaları gerekmektedir. Bu şekilde kârlılıklarını artırarak ülkelere sosyal refah sağlamaktadırlar.

Çok uluslu firmalar, rekabet avantajı sağlayan fiyat unsurunu öne çıkararak kuruldukları bölgelerin dışında da faaliyet göstermektedirler. Hammaddenin temininde

kaynaklarına yakın çalışmalar yaptıkları ve girdi fiyatlarının düşük olduğu yerleri tercih ettiklerinde, maliyetlerini düşürmektedirler. Çok uluslu firmalar dünyanın birçok yerinde yatırım yapar ve ciddi bir yayılım sağlarlar. Küresel rekabet sadece büyük firmaların değil ufak firmaların da üzerinde düşünmeleri gereken bir zorunluluktur. Son yıllarda firmalar rakipleri karşısında uluslararası yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğinden çalışmamıza küresel yetenekleri almış bulunmaktayız.

Küreselleşme ile ulusal sınırların dışına çıkarak düzeni tek olarak görmek, refah, dengeli gelir dağılımı, hakkın ve hürriyetin sağlanması, barış, adalet ve demokrasinin savunulması gibi amaçlarla IMF ve Dünya Bankası gelişmemiş ülkelere programlar uygulamaktadırlar. Bu programlar şunlardır; özel sektöre önem verilerek ekonominin temel motoru haline gelmesini sağlamak, fiyatta istikrar sağlamak, enflasyonu düşük tutmak, devlet bürokrasisini azaltarak dengeli bir bütçe yürütmek, kotalar ve gümrük tarifelerini düzenlemek, ihracatı artırmak, kamu işletmelerini özelleştirmek, sermaye piyasalarını serbestleştirmek, parayı konvertibl hale getirmek, bankacılık sektörünü özelleştirmek, ülkedeki sektörleri yabancı mülkiyete ve yatırıma açmaktır (Tözüm, 2002, 152).

Firma faaliyetlerinin küreselleşmesi 1980 'lerde ortaya çıkmış, firmalar küresel stratejiler üretmek için yeni yetenekler geliştirme çabası içine girmişlerdir. Bu yeteneklerle ürünler, hizmetler, sermaye ve bilgi dünyada rahatça dolaşmaktadır. Bu dolaşım sayesinde ülkeler birbirlerine bağımlı hale gelerek endüstrilerinde belli bir standardizasyona sebep olmuşlar ve bu standardizasyon ile firmalar küresel pazara uygun duruma gelmişlerdir.

1.4.2. Yenilik Yetenekleri

Küreselleşen dünyada, rekabetin temel unsurlarından biri de yenilikçi politikalar. Mal ve hizmet üretiminden, üst düzey yönetime kadar tüm süreçlerde, rakiplerin yapamadığı sizin yaptığınız faaliyetler, yenilik yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Ülkelerin ayakta kalmaları için uyguladıkları teknoloji kapasitesi ve teknoloji yeniliği becerileri, uluslararası rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır. Yenilikçilik bilgi teknolojilerinin ilerlediği günümüzde firmaların ürün ve hizmetlerinde, üretim yöntemlerinde, ürün tasarımı, pazarlama ve satış birimlerinde

hayata geçirilmektedir. Böylece hem iş sürecinde hem de sonucunda yenilik faaliyetleri için değişim ve gelişim sağlanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yenilik çalışmaları iktisadi yönden ve toplumda refahın artmasında büyük önem teşkil etmektedir.

Yenilik; yeniliğin tanımı ilk olarak, iktisatçı J.Schumpeter tarafından yapılmış yeniliğin kalkınma için gerekli olduğunu, daha önce bilinmeyen ürün, hizmet veya ürüne yeni bir özelliğin ilave edilmesi, üretimde yeni bir yöntemin uygulanması, yeni ve farklı bir pazara girilmesi, yeni kaynakların bulunması ve yeni bir organizasyona geçilmesi yenilik olarak tanımlanmıştır. Bir firma pazardaki fırsatları değerlendirirken, firmamızı değer elde eder hale nasıl getirmeliyiz? Ekonomik olarak iyi sonuçlar elde etmememiz için nasıl adım atmalıyız? Kaynak kapasitemizi hangi değişikliklerle artırabiliriz? gibi sorulara cevap bulduğu zaman organizasyonları için doğru adım atmış olarak kabul edilmektedir (Shumpeter, 1934, 24).

OECD yeniliği, “bir fikrin pazarlanabilecek ürün veya hizmete dönüştürülmesi, imalat ve dağıtımda yeni bir yöntemin geliştirilmesi veya toplumsal hizmetin yenilenmesi” olarak tanımlamıştır (OECD, 2002, VI).

Oslo kılavuzunda yenilik, firmalarda, örgütlerde veya yabancı ilişkilerde farklı derecede geliştirilmiş bir ürün, hizmet, iş yapma süreci, pazarlama ve satış gibi dört bölümde gerçekleştirilecek, yeni bir örgütsel sistem uygulaması olduğu belirtilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005, 50).

Drucker yeniliği, kaynakların kapasitesini artırmak için kullanılan bir beceri olarak görmüş, yenilik ile girişimciliği benzer değer olarak değerlendirmiş, örgütlerin temel varoluşlarında çok önemli unsur olduğu, aynı zamanda da yenilikçiliğin sosyal bir olgu olduğu yönde tanımlamıştır. Yenilik, girişimcilik olarak gerekli olan ve organizasyonların var olma nedenleri olarak görülmektedir. Yeniliğin hem teknolojik hem de toplumsal bir olgu olduğu ve son zamanlarda sosyal yeniliklerin de önemli olduğu vurgulanmıştır (Barker, 2001, 23).

Yenilik, rekabet avantajı elde etmek için uygulanan en önemli süreçtir. Firmalar yeni ürün ve hizmet sunumu ile başarıyı yakalayabilirler. Kaliteli ürün ve

hizmet sunmak, bunu rakiplerinden önce ve farklı hale getirmek, küresel ortamda kazandırıcı olmaktadır. Porter da rekabet edebilmek için müşterilere odaklanarak değer zincirinde yer alan faaliyetleri ve yeni yöntemleri kullanarak yenilik sağlanabileceğini ifade etmiştir (Weerawardena, 2003, 15).

Richard Luecke, yenilik kaynaklarını, yeni bilgi, müşterilerin fikirleri, lider kullanıcılar, empati ile tasarım, yeni pazar olarak açıklamıştır. Orijinal, yeni ve eşsiz bir ürün-hizmet veya süreç yaratmak için bilginin somutlaştırılması gerektiğini ifade etmiştir (Luecke, 2011, 37).

Yeni bilgi; yeniliklerin çoğunlukla ilk olarak üretildiği, yeni bilgilerin toplandığı, gerçek ve doğru ürünlere dönüştürüldüğü aşamadır.

Müşterilerin fikirleri; doğru bir pazar araştırması yapılarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre yenilik faaliyetlerinin gerçekleşmesidir.

Lider kullanıcılar; ürünleri kullanacak olan potansiyel müşteriyi belirleme, ilişkileri geliştirme, ürünleri onların beklentilerine göre şekillendirme aşamasıdır.

Empati ile tasarım; müşterilerin ürünleri kullanırken onları gözlemleme, tüketicilerin fark edemediği sorunları giderme ve zayıflıkları çözmek için düşünce üretme aşamasıdır.

Yeni pazar; firmanın yenilik yaratmak için dış firmalarla kurulacak ortaklıklar, girişimler ve lisans anlaşmaları gibi faaliyetlerde bulunmasıdır. Yenilik, firmalar için şu şekilde olumlu sonuçlar vermektedir (Uzkurt, 2008, 38);

- Maliyetleri düşürerek rakip pazarda üstünlük sağlama,
- Verimlilikte artış sağlama,
- Pazarda pastadan daha fazla pay alma ve kâr marjını artırma,
- Üretimde kullanılan hammaddenin etkin olarak temin edilmesi,
- Ürün sürecinin ve çeşitlerinin artması ile kalitede yükselme,
- Bilginin iktisadi bir kaynağa dönüşmesi,
- Müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılması,
- Kolaylıkla yeni pazarlara nüfuz etme,
- Ürün ve hizmet üretiminde, tedarik ve pazarlamada rahatlama,
- Çalışanların üretim sürecinde ortamın şartlarına uyum sağlama,

- Bilgi paylaşımı sağlanarak müşteriler, aracılar ve tedarikçilerle doğru iletişim sağlanması gibi faydalar sayılabilir.

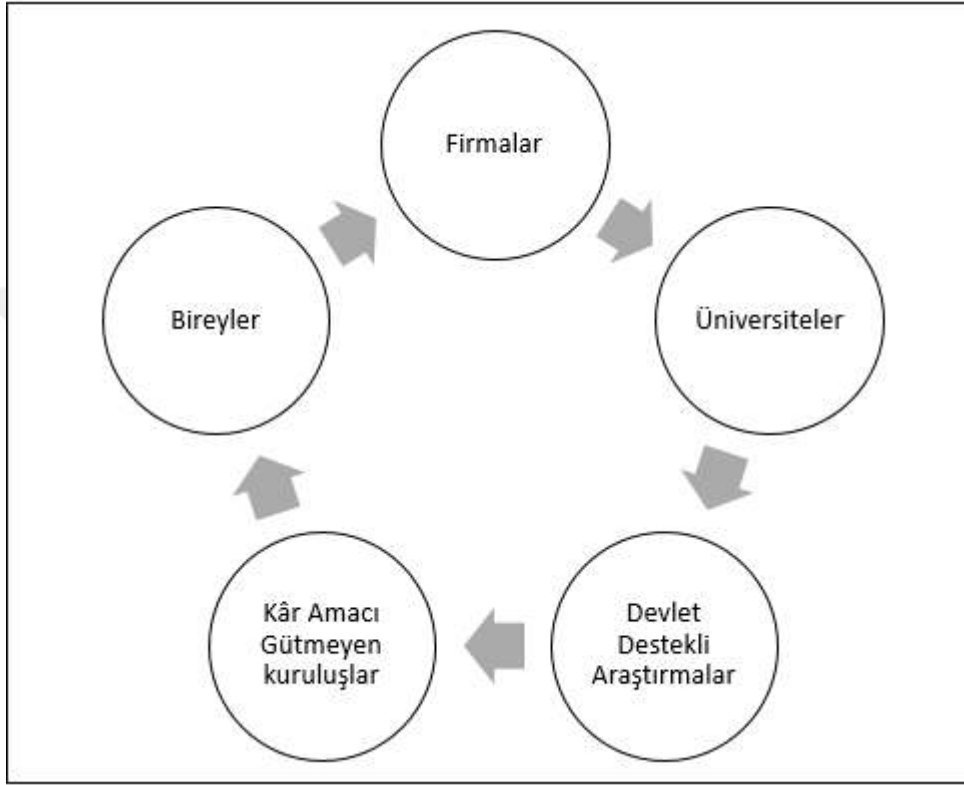
Yenilik, ülkede refah seviyesinin yükselmesine ve sosyal hayatın kolaylaşmasına yardımcı olmaktadır. Etkinliğin ve verimliliğin artırılması sonucunda ise çok önemli bir faktör olarak yenilik ortaya çıkmaktadır. Ülkelerde ekonominin ilerlemesi, istihdamın tam artışı, sosyal yapının kuvvetlenmesi için anahtar unsurdur. Yenilik, kamu sektöründe uygulandığında, ekonominin gelişmesinde istihdam ve refahın sağlanmasında, kalkınma ve sosyal hayatın belirleyicisi olarak çok büyük önem taşımaktadır. Kamuda yenilik hareketleri sayesinde;

- İyileştirmeler yapılarak mal ve hizmet sunumları kolaylaşır,
- Yeni yöntemler geliştirilerek etkinlik ve verimlilik artırılır,
- Politikaların yeniden düzenlenmesi için yeni yönetim sistemleri belirlenir,
- Daha önce yapılmış uygulamaların yeniden hayata geçirilmesi sağlanır.

Yenilik, keşif, ilerletme, uygulama, başarının sürdürülmesi, pazarlama, satış ve müşterinin ürünü tercih etmesi süreçlerini içine almaktadır. Yenilik hareketleri ile bir değer olarak, problemlere çözüm sunan kârlı ve daha fazla kullanışlı olan faaliyetlerde, yeni düşüncelerin ve bunlar sonucu meydana gelen keşiflerin hepsi ürün ve hizmeti kullanacak olan kişiler yönünden her zaman değer görmeyebilir. Müşteriler yönünden yeni bir faaliyet, bazen yenilik olarak görülmez, aksine doğru yapmak için uygulanmış yanlışlar olarak karşılanabilir. Ancak fikrin somut ve soyut olarak değerlendirilerek faydalı olduğu, tüketiciye sunulduktan sonra belli olmaktadır. Fikrin ortaya çıkışından müşteriye ulaşana kadar geçen süreçte kazanılan değere, yenilik süreci denilmektedir (Frambach ve Schillewaer, 2002, 164).

Yeniliği belirleyen kaynaklar; firmaların iş ortamlarının ve çevrelerindeki unsurların etkileşimi sonucunda bir takım yeteneklerin ve kaynakların birleştirilerek yaratılması ile ortaya çıkmaktadır. Yenilik kişilerin, devlet kuruluşlarının, üniversitelerin ve kâr amacı olmayan vakıfların destekleri ile de gerçekleşmektedir. Firmalar da, kaynakları sayesinde, yeniliğin en iyi uygulayıcıları arasındadır. Bütün bu sayılan bileşenler arasındaki bağlantılar yeniliğe çok büyük kaynak ve ortam hazırlamaktadır. Şekil 2’ de görüldüğü gibi firmalar, hem kendi içlerinde kaynak

oluşturmakta, hem de diğer unsurların etkileşimleri ile de kaynak oluşturmaktadırlar. Yeniliği belirleyen kaynaklar; firmalar, bireyler, üniversiteler, devlet destekli araştırmalar ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır.



Şekil 2. Yeniliği Belirleyen Kaynaklar

Firmalar; firmalar rekabet edebilecek seviyeye gelme isteklerinden dolayı geniş motivasyon kuvvetlerini ellerinde bulundurlar. Organizasyonlar amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirmek zorundadırlar (Elçi, 2007, 27).

Bireyler; bireyler yeniliğin gerçekleşmesinde önemli katkı sağlamaktadırlar. İnsanların doğada ve organizasyonlarda istek ve ihtiyaçları sınırsızdır. Düşük maliyetle yüksek kazanç elde etme isteklerini yerine getirebilmeleri için yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmeli ve geliştirmelidirler. Organizasyonlar olarak düşünecek olursak, sürekli yenileşme, verimliliği, performansı artırma ve pazarda pay alma gibi unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda yenilikler insan kaynağı desteği ile

uygulanmaktadır. Bu yüzden insan kaynağının yeniliklere açık olarak süreçleri takip etmesi gerekmektedir (Elçi, 2007, 28).

Üniversiteler; üniversitelerde çeşitli birimlerde yenilik uygulamaları elde edebilmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Üniversiteler fikri mülkiyet yönetmeliklerine göre patent alabilir ve bu yenilik uygulamalarını ticari boyuta taşıyabilirler. Patent hakları ile kâr elde edebilir haklar üstünde tasarruf haklarını gizli tutabilirler. Herhangi bir buluş başarılı olursa yenilik yapanlar getirilerini paylaşabilirler. Yenilik uygulamalarının ticarileşmesi adına çoğu üniversitede teknoloji ofisleri ve tekno parklar kurulmaktadır (Elçi, 2007, 27).

Devlet Destekli Araştırmalar; çalışmalar, projeler ve yeniliklerde devlet desteğinin çok önemli katkısı bulunmaktadır. Devlet destekli araştırmalarda yüksek bütçeli desteklerde yenilik keşfi ve yoğun programlar kolaylıkla uygulanmaktadır. Bu araştırmalar organizasyonel yeniliklerde, kurum içi uygulamalarda, sosyal faaliyetlerde, teknik uygulamalarda vb. süreçlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Elçi, 2007,28).

Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar; kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kazanç ve getiri kavramları söz konusu olmadığı için yenilik uygulamalarında daha hızlı ve net kararlar verilmektedir. Kâr amacı güdülmediğinden yeniliğin topluma değer katması amaçlanmaktadır (Elçi 2007, 28).

Yenilik yeteneği, literatüre baktığımızda yenilik yeteneğinin tek bir kavram olarak ele alınmadığını görmekteyiz. Calantone vd. (2002), Chaveerug ve Ussahawanitchakit (2008), Tsai ve Tsai (2010) muhtelif tarihlerde teknoloji ve yönetim yenilik yeteneklerini sınıflandırarak çalışmışlardır. Adrawina vd. (2008) ve Camisón ve Villar-López (2012) yenilik yeteneğine, ürün ve süreç yeniliğini de dahil etmişlerdir. Yenilik yeteneğinin, Martínez-Román vd. (2011), Hogan vd. (2011), Guan ve Ma (2003), Lawson ve Samson (2001), Parashar ve Singh (2005), tarafından yapılan çalışmalarda, bütünleştirici, dinamik ve çeşitli yetenekleri içinde barındırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda yenilik yeteneklerinin alt boyutları olarak ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği, pazarlama yenilik yeteneği, organizasyonel yenilik yeteneği ele alınmıştır.

1.4.2.1. Ürün Yenilik Yeteneği

Bir mal veya hizmetin kullanılmakta olan özelliklerinin ve kullanım şekillerinin değıştirilerek iyileştirilmesi ürün yeniliği olarak tanımlanmaktadır. Ürün yeniliği, yeni ürünlerin üretilmesinin yanı sıra, yeni müşteriler ve pazarlar elde ederek farklı uygulamalarla ve değışikliklerle tüketici isteklerinin karşılanmasını amaçlamaktadır.

Ürün yeniliği, yeni ve diğerlerinden farklı olarak geliştirilen ve pazara sunum aşamasına gelen ürünler üzerinde uygulanan yeniliktir. Sadece yeni ürün olarak algılanmamalı ayrıca da var olan bir ürün üzerinde özelliklerinin geliştirilerek farklılaştırılması da ürün yenilik konusuna girmektedir.

Ürün yeniliği pazarda canlılık meydana getirir, çalışan kesimde istihdam sağlar, mikro ve makro ekonomide üretim artışı yaratarak talep odaklı hareketlilik yaratır. Örneklerle ürün yeniliği;

- Cep telefonlarının son teknoloji akıllı telefonlara dönüşümü,
- Otomotiv piyasasında gelişmiş son teknolojiler,
- GPS ve konum uygulamaları,
- Güneş panjurları ile elektrik üretme,
- Kablosuz dokunmatik fare,
- Otoparklarda hangi bölümün boş olduğunu gösteren yeşil-kırmızı ışıklar,
- Çocuklar için MR,

Yenilik sürecini başarılı şekilde uygulayan firmalar, rakiplerinin bu keşfi fark etmesi ve kendi ürünlerini bu yeniliğe adapte etmesine kadar geçen süreçte, pazarı ellerinde tutarak başarı sağlayarak kâr elde ederler ve diğer rakipleri yenilik yapmaya özendirirler (Durna 2002, 66). Yenilik faaliyetinde, maliyetin yükseleceği düşünöldüğünden, fizibilite analizlerinin gerçekçi bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

1.4.2.2. Süreç Yenilik Yeteneği

Süreç yenilik yeteneği, yeni veya mevcut ürünlerin üretiminde, dağıtımında teknik donatı veya yazılımında yapılan değışikliklerle çalışma süreçlerinde yapılmış uygulamalardır. Pazara sunulan ürün veya hizmetin, daha etkili ve verimli bir hale getirilmesidir. Destek faaliyetlerindeki iyileştirmeler, gelişmeler, bilgi iletişim, kalite ve verimlilik üzerine yapılan çalışmalar süreç yeniliği olarak görölmektedir.

Süreç yeniliği, diğer yenilik türleri ile bağlantılı biçimde uygulanmalıdır. Süreç yeniliği diğer yenilik türlerini de etkileyerek müşteri algısı üzerinde önemli bir faktör konumuna getirilmelidir. Süreçlerde yenilik yapıldığında maliyetler önemli ölçüde düşürölmekte, bütün bölümlerde düşünce ve yaratıcılıklar süreç yeniliğine odaklandığında rekabet avantajı kazanılmaktadır.

Süreç yeniliği olarak en popüler uygulamaların başında, Toyota Şirketinin üretimde kullandıkları “Tam Zamanlı Üretim (Just in Time)” ve Ford Motor Company’nin “Üretimde Bant Sistemi” gelmektedir. Esnek ve yalın üretim sistemleri, çevik üretim sistemi, lokantalarda self servis hizmeti, otellerde rezervasyon uygulamaları, taşımacılıkta GPS uygulamaları da süreç yeniliğine örnek olarak gösterilebilir.

1.4.2.3. Pazarlama Yenilik Yeteneği

Müşterinin istek ve beklentilerine cevap vermek amacıyla pazarlama yöntemlerinin farklılaştırılarak geliştirilmesi, mevcut durumda olanların iyileştirilmesi için yapılan yeniliklerdir. Ürün veya hizmetin tasarımında değışiklik yapmak, geri dönüşüm fikri ile ambalajlama yapmak, marka konumlandırmaya odaklanmak, fiyat unsurunda değışiklik yapmak gibi unsurlar pazarlama yenilik faaliyetleri olarak görölmektedir. İnternette konser bileti almak, fastfood restoranlarda çocuklara küçük oyuncak hediyelerin verilmesi, bazı firmaların ürünlerinde fiyat uygulamaları, marka konumlandırması ve ambalajlanması gibi faaliyetler pazarlama yeniliği olarak görölmektedir. Firmalar bu yetenekleri ile markalarına dair değeri oluşturmaktadırlar.

1.4.2.4. Organizasyonel Yenilik Yeteneği

Organizasyonlar yenilik çalışmalarını belirleyen önemli unsurlardandır. Çalışanların yenilik faaliyetlerine katılması, fikirlerini ileri sürmelerine olanak sağlanması organizasyonların yenilik konusunda alt yapısının kuvvetli olduğunu göstermektedir. Organizasyonlarda faaliyet yöntemlerinin geliştirilmesi veya firma şartlarına uygun hale getirilmesi iç ve dış çevreye cevap verilmesi organizasyonel yenilik yeteneklerinin geliştiğini göstermektedir. Organizasyonlarda yenilik yeteneği daha önce kullanılmamış yöntemlerin yönetim tarafından stratejik olarak alınan kararlar sonucunda ortaya çıkarılması ile başlamaktadır.

Organizasyonel yenilik uygulamalarına örnek, Arçelik firmasının uyguladığı 6 Sigma ile Japon şirketleri tarafından tasarlanan Kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme) yöntemleri verilebilir. Sürekli iyileştirme yönteminde tüm çalışanlar işleri ile ilgili süreçlerde karar verme yetkisine sahiptir. İyileştirme konularında fikirlerini yönetime sunarlar ve yönetim de bu fikirleri değerlendirerek uygun olanları faaliyete geçirirler. Kaizen yöntemleri şu anda kabul görerek uygulanmaktadır.

1.4.3. Pazarlama ve Satış Yeteneği

Rekabetin artması ve dünyanın giderek küreselleştiği çağımızda firmalar yaşamlarını sürdürebilmeleri için pazarlama ve satış birimlerini daha fazla güçlendirmek zorundadırlar. Firmaların dünya pazarlarına hitap edebilmeleri için ya ürün hatlarını büyütmeleri ya da konularında uzmanlaşmaları gerekmektedir. Uzmanlaşırken pazarı çok iyi sistematik bir şekilde analiz ederek geleceğe yönelik tahminler yapmalıdırlar. Pazarlama ve satış yeteneği geliştirmek için tahliller çok iyi yapılmalı ve çıkan sonuçlar üst yönetime doğru bir şekilde iletilmelidir.

Pazarlama yetenekleri literatürde çeşitli araştırmalarda çalışılmış önemli bir faktördür. Promosyon ve satış yetenekleri de pazarlama yetenekleri arasında yer almaktadır. Weerwardena (2003), pazarlama yeteneğini kavramsallaştırmış, müşteri değeri kazanmak için birçok sürecin uygulanacağını açıklamıştır.

Süreçlerden birincisi, müşteriye tatmin eden satış hizmetleridir. Pazarlama yetenekleri arasında müşteri hizmetleri süreci çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır.

İkinci süreç, satışlarda promosyon faaliyetleridir. Promosyon stratejileri ile firmalar bugün ve yarın müşteri tatmin seviyesini ölçmektedirler. Hedef pazarı belirlemek için kullanılan reklam, satış promosyonları, halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi faaliyetler pazarın durumunu göstermekte ve rekabet üstünlüğü yaratan yetenekler olarak görülmektedir.

Üçüncü süreç, firmanın satış yeteneği, kaliteli iyi yetişmiş eleman ve dağıtım ağının gücüdür. Bu kanalın iyi yönetilmesi ve yeteneğin gelişmesi için dağıtıcılar ile ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Celuch vd. 2002).

Dördüncü süreç, tanıtım yapmak için kullanılan reklam harcamaları için kaynakların yeterli olması gerekmektedir. Bu süreç firmanın mali kaynaklarına bağlı olarak gelişim göstermektedir.

Beşinci süreç, ürün imajı yaratmak için sadece fiyat unsurunun değil, üstün kalite, şekil ve hizmet gibi özelliklerin de ön planda olduğu farklılaştırma becerileri ile rekabet avantajı sağlamak önemli bir unsurdur (Porter, 1990).

Altıncı ve son süreç ise, ürün ve hizmetin pazara sunum hızıdır. Rekabet ortamında diğerlerinden daha hızlı üretilen ve pazara sürülen ürün ve hizmet firma yeteneği olarak düşünülmektedir.

Pazarlama faaliyetlerine başlamadan önce pazarda rakiplerin faaliyetleri izlenir, pazar şartlarında çeşitli faktörlere bağlı olarak meydana gelen değişimler ve müşteri ihtiyaçları belirlenir. İç ve dış analizlerle rekabet gücü elde edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirilir. Ayrıca satış sonrasında müşteriye sunulan garanti sistemi ile müşteri gözünde güvenilir firma imajı yaratılmış olur.

Firmaların rekabet ortamında başarılı sayılmaları rakiplerinin önünde olmalarına bağlıdır. Üretilen ürün ve hizmetlerin, satış ve pazarlaması noktasında, gösterilen tecrübe ve beceriler firma yeteneğini göstermektedir. Pazarlama yetenekleri, bilgi, beceri ve kaynakların birleştirilerek uygulandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Pazarlama yeteneklerinde, çalışanlar problem çözerken bilgilerini geliştirerek hem uygulama hem de öğrenme süreci içine girerler. Burada bilgi bütünleştirilerek

kullanılmaktadır. Bilgi temelli kaynaklarla somut kaynakların biraraya getirilmesi ile değerli çıktılar elde edilmektedir. Firmaların ihtiyaçları sürekli değişken ve dinamik halde olduğundan, pazarda rekabete odaklanarak ve müşteriye değer sunarak performansı artırmak zorundadırlar (Eren, Alpkan, Erol, 2005, 204).

1.4.4. Üretim Yeteneği

Üretim, firmanın kullandığı üç temel fonksiyondan (üretim, finans, satış) biridir. Üretim ekonomistlere göre bir “fayda”, mühendisler için ise, “fiziksel bir varlığın üzerinde değişiklik yaparak hammaddeyi kullanabilir bir mamule dönüştürmektir”. Firma açısından üretim, yeni bir varlık yaratmak için sonuçlanan faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır (Kobu, 2014, 3).

Firma faaliyetleri içinde kullanılan hammaddenin işlenerek yeni bir ürün haline gelmesinde gerekli faaliyetleri (mühendislik, ürün kalitesi, dağıtım ve satıştan sonraki hizmetler) ele alan bölüm üretim yeteneğinin kullanıldığı bölümdür (Celuch vd. 2002).

Üretim yetenekleri; kalite, maliyet, hız ve esneklik arasında oluşan ve üretim ile ilgili hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan temel yetkinliklerdir. Maliyette, esneklikte, teslimatta ve kalitede rekabet etme kabiliyeti olarak açıklanan stratejik aktiflerdir. Dolayısıyla üretim stratejileri ile performans arasında firmanın stratejik hedeflerinin gerçekleştirdiğini göstermektedir (Koçoğlu vd. 2012, 846).

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, firmaların varlıklarını uzun süreli devam ettirmeleri ve koruyabilmeleri için mevcut durumlarında yaptıkları veya yapacakları yenilik geliştirme, değer katma, fırsatları değerlendirme, rakiplerden daha hızlı davranma gibi faaliyetlerin bir bütünü olarak açıklanmaktadır. Ürünlerin, nasıl, nerede, kim tarafından, ne miktarda ve hangi fiyatta satılacağına karar verilmesi ve birimlerin (tüketiciler, üreticiler, aracılar) ekonomik yarışta kararlarını hangi doğrultuda alacaklarının belirlenmesidir. Rekabette kalitenin ön plana çıkması ile müşteri memnuniyeti kavramı daha fazla önem kazanmıştır. Pazara nasıl girileceği, ne miktarda üretim yapılacağı, fiyatının ne olacağı, ürünün kimler tarafından tercih edileceği, tüketicinin ürüne nasıl daha kolay ulaşabileceğini gösteren değişiklikler ve kararlar rekabet olarak tanımlanmaktadır (Ayber, 2003, 5).

Bir ortamda nadir bulunan bir şeyi paylaşmak veya bir kazanç sağlamak için ayrılık ve ayrımcılığın olmadığı durumlarda birçok kişinin arasında oyun oynama gibi farklı bir boyut rekabeti açıklamaktadır. Beklentiler, rekabet olgusu ve rakiplerin ilişkileri gibi farklar rekabet anlayışını değiştirmektedir. Ülke, sektör ve firma düzeyinde bulundukları pazarlar çerçevesinde rekabet anlayışı farklılık göstermektedir.

Ülkeler ve firmalarda az bulunan kaynaklar etkili ve verimli kullanıldığında, üretilen mal ve hizmetin kalitesi ve fiyatı artırılarak, ekonomik olarak toplumda sosyal refahın yükselmesi sağlanmaktadır. Piyasaya giriş ve çıkış faaliyetlerinde ve kararlarında, serbestlik ve kolaylıklar sayesinde ticari olarak hareketlilik kazanılmaktadır (İraz 2005, 229).

Geleneksel ekonomide rekabetin yaşanmadığı dönemlerde geniş ölçekte üretim yapılarak maliyet avantajları sağlanmaktaydı. 1950 ve 1970' lerden beri ''Fordizm'' anlayışı etkili olmuş ve bu dönemlerde endüstride geniş ölçekte üretim yapan firmaların rekabet üstünlüğü elde ettikleri görülmüştür.

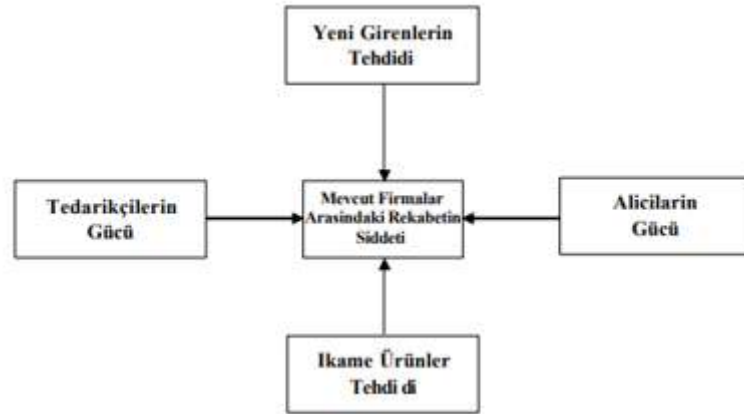
1970'lerde teknolojinin yeni gelişmesiyle firmalar üretimde kullandıkları araç, gereç ve malzemelerini kendilerine uyumlu hale getirerek başarı kazanmışlardır. Bu yıllar düşük maliyet avantajı ile üstünlük kazanılan yıllar olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik ve etkinlik maliyet üstünlüğü ile elde edilmiştir. Firmalar stratejik düşünerek pazarda paylarını artırmış, uluslararası pazarlarda oluşan fırsatlardan faydalanmaya başlamışlardır. Pazarların değişmesi ve genişlemesi ile yeni ürün ve hizmetler yaratılmaya başlanmıştır.

1980'lerde artık "toplam kalite" yaklaşımı hızla önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde rekabette kazançlı durumda olmak için üstün kaliteli ürünler sunmanın gerektiği anlaşılmıştır. 1990'lı yıllarda ise yine kalite öne çıkmış fakat bu defa kalitede "tasarım" ve "hız" unsurları önem kazanmaya başlamıştır. Firmalar yeni tasarladıkları ürünleri ve hizmetleri diğer rakiplerden daha hızlı davranarak pazara sunmuş ve rekabetçi üstünlük elde etmişlerdir. Rekabet, 1990 ve 2000'lerde üzerinde daha fazla düşünülmesi gereken kavramlardan biri haline gelmiştir. Firmalar çevrelerini gözlemleyerek ve rakiplerini sürekli takip ederek üstünlük sağlayacak stratejilerle varlıklarını korumak için mücadele etmişlerdir. Bu sebeplerle değişimler yaratma yollarına başvurmuşlardır. Bu değişimler sürdürülebilir rekabet ve rekabet gücü kavramlarını gündeme getirmiştir. Pazar ortamında üstünlük kazanmış firmalar, ulusal rekabetin dışına çıkarak uluslararası rekabet etmeye, özellikle ve müşteri odaklı ürünler üretmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda firmalar, pazara çok çeşitli ürünler sunduklarından müşteriler seçim yapmakta zorlanmışlardır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları değişmiş, ürünlerin özellikleri değişmiş farklılıkları azalmış, endüstrilerin büyüme hızı düşmüş, yaratıcılık önem kazanmış, müşteriye yakınlaşılmış ve sinerji yaratılmıştır (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır 2002, 70).

Rekabet edenlerin sayısının fazla olması, hepsinin amacının kazanç olması, pazara giriş çıkışların serbest olması, az bulunan kaynaklardan faydalanma çabaları, hiçbir ayırım olmadan hakların ve özgürlüklerin korunması, artık üzerinde durulması gereken önemli konular haline gelmiştir (Türkkan, 2001, 483). Rakiplerin artması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değer yaratarak yerine getirilmesi, rekabet ortamının sertleşmesine sebep olmaktadır. Bu durumda yenilikleri takip etmek, çevredeki değişim ve gelişmelerden haberdar olmak organizasyonların en önemli hedefleri arasında olmaktadır.

2.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler

Firma bulunduğu sektörün gelecekte ilerlemesini tahmin etmeli, kendinin ve rakiplerinin konumunu anlamalı ve verileri doğru kullanmalıdır. Porter (2000) ,firmanın içinde bulunduğu pazardaki durumunu analiz ederek Rekabetin Beş İtici Güç Modeli'ni ortaya çıkarmıştır. Bu model iş ortamında işi etkileyen rekabetçi güçlerin belirlenmesini ve sektörün durumunu belirlemekte ve firmanın önlem alarak kendini konumlandırmasında yol gösterici olmaktadır. Bu beş rekabet gücü, sektörde yeni firmalar, tedarikçiler, alıcılar (müşteriler), ikame firmalar ve rakiplerdir. Bunlar, rekabet ve kârlılığın derecesini belirler böylece firmalar sektörün analizi ile stratejilerini geliştirir. Şekil 3' de Porter'ın Rekabetin Beş İtici Güç Modeli yer almaktadır.



Şekil 3. Rekabetin Beş İtici Güç Modeli

Kaynak: Porter, E. Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** The Free Press, New York. 1980, s: 4.

2.2.1. Yeni Girenlerin Tehdidi

Bir sektöre yeni giren bir firma pazar koşullarını değiştirerek kendi yöntemlerini uygulamaktadır. Sektörde kapasiteyi ve çalışan ücretlerini artırır,

tedarikçilere nakit ödeme yapar ve satışlarda uzun vade sağlayabilir. Ancak yeni girişimci firma, sektörde daha önce var olan firmaların tepkilerini de dikkate alarak giriş engellerini bilinçli bir şekilde değerlendirmelidir (Porter 2010: 38). Sektöre girerken daha önce sektörde olan firmaların sahip oldukları üstünlükler yeni girişimcilere engel teşkil edebilir. Sektörde bulunan firmalar teknoloji kullanımı ile üretim yaparken, tedarikçilerden yüklü miktarda hammaddeyi düşük fiyatla satın alarak maliyetlerini azaltabilirler. Yeni girecekler bu düşük maliyet seviyesine ulaşmakta güçlük çekebilirler. Bu nedenle yüksek maliyeti göze alarak giriş yapmalıdırlar.

Yeni girişlerde ilk sermaye maliyeti her zaman yüksek olmaktadır. İlk başlangıç sermaye maliyeti sadece üretim tesislerine yatırımla kalmayıp, müşteri kazanmak için kredi limitlerini yüksek tutmak, stok yapmak, faaliyetlerde kâra geçene kadar meydana gelen zararlar, reklam ve Ar-Ge harcamaları, başlangıçta yüksek maliyetlere örnek verilebilir. Bu maliyetlerin fazla olması giriş engeli yaratabilir.

Sektöre daha önce girmiş olan firmalar, yeni girenlere göre patent hakkı, coğrafi konumlarından dolayı hammaddelere kolay erişebilme ve markalarının tanınmış olması gibi üstünlüklere sahip olmaktadır. Yeni girecek olanlar bu üstünlükleri bilerek ve kabullenerek sektöre girmektedirler.

Satıcı ile müşteri arasında oluşmuş olan bir ağ karşısında yeni girişimcinin, ilk önce sağlam bir müşteri tabanı oluşturması gerekmektedir. Aynı zamanda satıcıyı değiştiren müşteriler de maliyetleri yükseltmektedir. Bu tarz değiştirme maliyeti yüksek olan sektörlerde müşteri kazanmak zorlaşmaktadır.

Sektörde toptan veya perakende dağıtım kanallarına sahip olmak da önemli bir üstünlüktür. Yeni girecek olan yatırımcı bu zorluk karşısında kendi dağıtım kanallarını kurmak mecburiyetinde bile kalabilir.

Devlet politikaları da sektör girişlerine engel teşkil edebilir. Bazen de teşvikler sağlanarak girişler kolaylaşabilir. Sektöre yeni girecek firma sektörde faaliyet gösteren firmaların tepkilerinden de zarar görmektedir.

2.2.2. Tedarikçilerin Gücü

Ürün ve hizmetlerin üretimleri için hammadde ve yarı mamul sağlayanlar tedarikçi firmalardır. Tedarikçi firmalar pazarda güçlü bir yapıya sahiplerdir. Firmanın ürettiği ürünün kalite ve fiyatını belirlemek suretiyle üretilen ürünün değerinde söz sahibi olmaktadır. Şirketlerde çalışanlar da firma maliyetini etkileyen işgücü tedarikçileridir. Tedarikçiler şu şekilde güçlü olabilirler (Porter, 2013, 68).

a) Tedarikçi hammadde ve yarı mamul sağladığı sektörden daha güçlü pozisyonudur. Microsoft firması ana tedarikçi konumundan dolayı satış yaptığı sektörden daha güçlüdür.

b) Tedarikçiler, firmalara Ar-Ge konusunda da destek sağlamaktadırlar.

c) Tedarikçi firma kârlılığı görerek sektöre girmek istediğinde firmalar açısından tehdit unsuru olmaktadır.

d) Tedarik edilen malın başka bir yerden ikamesi yoksa tedarikçi firma güçlü durumdadır.

e) Tedarikçi farklı özellik ve tipte ürünler sunuyorsa firmalar değişim maliyetlerinden dolayı tedarikçilerin karşısında güçsüz durumdadırlar.

2.2.3. Alıcıların Gücü

Sektörde rekabet gücünü en yüksek seviyede etkileyen faktör, alıcılardır. Fiyatların düşürülmesi, kalitenin yükselmesi ve hizmetin daha çok talep edilmesi firmalar üzerinde baskı yaratarak birbirleri ile mücadele etmelerini sağlamakta ve istenilen değer elde edilmektedir. Sektörün elde edeceği kârlılığı da zarara uğratabilmektedir. Firma boyutuna göre yüksek satış ve az sayıda alıcı varsa, pazarda ürünler farklılaştırılmamışsa yerine başka bir ürün kolayca bulunuyorsa, istedikleri firmayı tercih ettiklerinde çok az maliyetle karşılaşıyorlarsa bu sektörde alıcılar güçlü durumdadır (Akgemci, 2013, 187).

2.2.4. İkame Ürünler Tehdidi

İkame; bir ürün veya faaliyetin yerine bir başkasının koyulmasıdır. İkame tehdidi yüksek ise o sektörde kârlılık düşebilir. Firmalar mevcut bulunan değil yeni oluşacak ikame mal ve hizmetlere karşı da dikkatli olmak zorundadırlar. Bir firma e-posta sayesinde ekspres postaya, video konferans sayesinde ise seyahate ikame sağlayabilir. İkame tehdidinin yüksek olduğu koşullarda firmalar kendi ürününün performansını artırarak, pazarlama yaptıklarında, alıcıları ikame mal ve hizmetten uzaklaştırabilirler (Porter, 2010, 47).

2.2.5. Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Firmalar rekabet ettikleri diğer firmalarla, fiyat indirimleriyle, yeni ürünlerle, reklamlarla, hizmet faktörlerinin geliştirilmesi ile yarış halindedirler. Bu yarışların var olması sektörde kârlılığı azaltmaktadır. Sektörde güçlü ve fazla firmanın olması, bir sektörün yavaş büyüyor olması, rakiplerin kârlılığı önemsemeden liderliği sürdürmesi, firmaların birbirlerini önemsemeyip takip etmemeleri en fazla rekabeti şiddetlendiren koşullar olarak sayılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, 100).

2.2.6. Rekabette Etkili Olan Diğer Faktörler

Yukarıda açıklanan beş rekabet gücüne ek olarak bazı faktörler de rekabeti etkileyebilir. Bunlar kendi başlarına rekabeti etkileyen kuvvetlerdir (Porter, 2013, 80). Sektörün hızlı büyümesi çekici olarak görülmemektedir. Hızlı büyüme rekabeti azaltmakta ve tedarikçilerin güçlenmesini sağlamaktadır. Yeni girişimciler için bir sektöre girişler az ise giriş daha kolay olmaktadır. Pazarda boşluk olması halinde yeni girişimciler kârlılık sağlamaktadırlar.

Fiyat konusunda esnek davranmayan müşteriler, değiştirme maliyetinin yüksek olması ve ölçek ekonomilerinin fiyatı etkilemesi gibi nedenlerle de sektöre girişleri zorlaştırmaktadır.

Devlet, sektörde çeşitli uygulamalar ve düzenlemelerle kârlılığı artırmakta veya azaltmaktadır. Çeşitli patent düzenlemeleri sayesinde kârlılık artarken, sendikalar

ve kanuni düzenlemelerle de kârlılık azalabilir. Ayrıca başarısız firmaların, iflas ederek sektörden çekilmemeleri için kolaylıklar sağlandığında, kapasite fazlalığı yaratılır ve kârlılık azalabilir.

Tamamlayıcı ürünler, ürünün yanında birlikte sunulan ürün ve hizmetlerdir. Ürünlerin birlikte kullanılması, ayrı ayrı kullanılmasından daha çok fayda sağlıyorsa bu ürünler kârlılığa etki etmektedirler (yazılımlar ve bilgisayarlar). Bu ürünler sektörde kârlılığı ve giriş çıkışları engellemekte veya engelleri azaltmaktadırlar. Ayrıca ikame ürünlerin çekiciliği de tamamlayıcı ürünler ile azaltılmaktadır.

Yukarıdaki rekabetin beş gücü, sektördeki rekabetin yoğunluğunu ve kârlılığını belirleyerek stratejinin kurulmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Bir firma sektöre yeni giriş tehdidine maruz kalmamışsa güçlü bir pazara sahip olsa bile, kendinin ürettiğinden üstün ve düşük maliyetli ikame bir ürünle karşılaştığında kârlılığı düşecektir. Bu yaklaşımda firma kendi endüstrisinde kritik faktörleri görecektir ve stratejik yenilikler geliştirmeye başlayacaktır (Porter, 2008, 80).

2.3. Rekabet Ortamında Değişim

Firmaların mali ve büyüme performanslarını etkileyen makro ve mikro çevrelerin değişimi pazarda ilerlemeleri için önemli birer faktör olmaktadır. Dış güç olarak değerlendirilen makro çevreler, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo-kültürel olmak üzere firmalar açısından rekabet pazarında önemli etkenler mikro çevreler ise, firmaların içinde bulundukları sektör, ürünlerin alıcıları, diğer firmalar ve tedarikçiler olarak görülmektedir. Rekabet ortamında değişim konuları, küresel ekonomi, teknoloji, örgüt yapıları, politik-yasal, sosyo- kültürel, demografik ve çevre olarak aşağıda yer almaktadır.

2.3.1. Küresel Ekonomi

Dünyada ekonominin serbestleşme süreci II. Dünya Savaşından sonra liberal politikalarla başlamıştır. Sadece ekonomide değil teknoloji, sosyo-kültürel ve politikalarla da serbestlik yayılarak küreselleşmeye temel oluşturmuştur. Böylece dünyada sınırların ortadan kalktığı yeni bir dünya düzeni meydana gelmiştir. Bu liberal

düzenin doğurduğu yeni tanım ‘‘rekabet’’ olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçinkaya ve Çakır, 2004, 19).

Pazarlarda siyasi olarak sınırların aşılması, ekonomide yeni bir kültürün doğması, tüketimin artması küreselleşmeye yol açmıştır. Dünya ekonomisi somutlaşarak yeni bir anlayış gelişmiş, yüksek kalitede düşük maliyet kullanılarak yapılan üretimde, pazar payı yükseltilerek rekabette sürdürülebilirlik sağlanmıştır. Firmaların tüm imkânlarını kullanarak hedefe odaklanmaları ve başarıyı sağlamaları küreselleşme sayesinde gerçekleşmiştir (Yazıcı, 2001, 3).

Küreselleşme ile meydana gelen ekonomik gelişme sonucunda ölçek ekonomisi kavramı geçerliliğini kaybetmiştir. 1960 ve öncesinde ekonomi yaparken ölçek ekonomisi kullanılarak üretim yapılmaktaydı. 1970’li yıllarda ise maliyetleri düşürerek rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılıyordu. Müşteriler hem düşük fiyatlı, hem de kaliteli ürün arıyordu. 1980’lerde kalite beklentisinde sıfır-hata yaklaşımı ile üretim faaliyetlerine önem verilerek rekabet ortamı yaratılmaya başlanmıştır. 1990’larda rekabet üstünlüğü sağlamada kalite, yeterli olmamaya başlamış, rekabette kaliteye ilave olarak teknoloji ile yenileştirme, esnek davranma, hizmet sunumu ve pazarda hızlı olma gibi üstün rekabet etme özellikleri kullanıldığı ve rakiplerine karşı üstünlük sağlandığı görülmüştür (Tekin vd. 2003, 321).

Uluslararası pazarların açılması ve her türlü ticaret engellerinin kaldırılması uluslararası ekonomik birlikler GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) ve WTO (Dünya Ticaret Örgütü) vasıtasıyla olmuştur. Ülkelerin rekabetten korunma çabalarının, ancak yüksek enflasyona, ekonomik büyümenin azalmasına, uluslararası arenada rekabet gücünün olmamasına, yeteneksiz firmaların meydana gelmesine neden olacağı farkedilmiştir. Bu sebeple ülkeler rekabet etmenin kaçınılmaz olacağını farkederek bu yönde çalışmalar yapma yoluna gitmişlerdir. Nakliyenin daha ucuz ve hızlı olması ülkeleri birbirlerine yakınlaştırmıştır. Böylece küresel rekabet süreci hızlanmıştır. Ucuz ve erişilebilir telekomünikasyon sayesinde küresel boyutta iletişim kuvvetlenmiş dünya küçülmüştür (Doyle, 2003, 22).

2.3.2. Teknoloji

Ekonomi kavramının ortaya çıkması ile küreselleşmenin yanısıra teknoloji de önemli bir unsur olarak görölmüşür. Teknoloji ile birlikte gelişen iletişim ve bilişim sektörlerinin, ekonominin büyümesi için önemli bir kaynak ve rekabet faktörü olduğı görölmüş böylece, ekonomik devrimler ve büyük dönüşümler meydana gelmiştir (Demiröz, 2003, 5).

İnternetin, son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılması ile yeni iş alanları (elektronik ve dijital bankacılık, internetten sanal satışlar, B2B ve B2C siteleri vb.) meydana gelmiş ölkeler ve endüstriler açısından gelişmeler sağlanarak farklılaştırmalar yapılmıştır. Bu yeni alanları değerlendiren firmalar çok büyük avantajlar kazanarak teknoloji savaşında kazanmışlar ve hala da kazanmaya devam etmektedirler.

Teknoloji ile birlikte organizasyon türlerinde değişimler meydana gelmiş, firmalar ürünlerini kendileri mi üretecekler yoksa diğer firmalardan mı sağlayacaklar gibi sorularla çelişkiye düşmüşlerdir. Teknoloji yeteneğı gelişmiş firmaların rekabet şansı daha yüksek olduğundan pazardaki payları da yüksek olmaktadır. Üretim endüstrisinde, teknoloji yönetimi başarılı uygulandığında sürdürülebilir ve rekabet edilebilir duruma gelinmektedir. Firmalar teknoloji yeteneklerini artırmak için Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek yenilik yetenekleri ile yeni sistemlere sahip olmaktadırlar.

Günümüzde Almanya'nın da aralarında bulunduğu ölkelerde Endüstri 4.0 devrimi büyük bir merakla karşılanmış çok çeşitli alanlarda hayatımıza yavaş yavaş girerek imkânları genişletmeye başlamıştır. İnsanlık bilgi çağı dönemi başlamış, özellikle yapay zekâ konusunda yeni çalışmalar toplumları heyecanlandırmıştır. Teknoloji alanında gelişen firmalar, rekabette üstünlük sağlamak için yenilenen ve katma değer sunan ürünler üreterek ölk ekonomilerine olumlu katkılar sağlama yoluna gitmişlerdir.

Teknolojinin desteğı ile oluşan küresel dünyada dağıtım da önemli boyutta yenilenmiş ve işlevi değişmiştir. Bu günkü durumda üretimin uygun olduğu yerde yapılmasının haricinde, dağıtımda teknoloji araçlarının kullanımı sayesinde, araçların

ortadan kaldırılmasıyla üreticiden tüketiciye doğrudan bir alım satım gerçekleşmiştir. Zaman ve hızın önem kazanmasıyla dev dağıtım şirketleri bu akımda yerlerini almışlar ve tüketiciye özel hizmetlerin yanı sıra daha ucuz ve güvenilir teslimatlar yapmışlardır. Bu gibi firmaların çoğalması ve hacimlerinin büyümesiyle küreselleşme fikri benimsenmiş ve birçok ülkeye yayılma isteği ortaya çıkmıştır.

2.3.3. Örgüt Yapıları

Toprağa bağımlı yaşayan feodal toplumdan, sermayeye odaklı kapitalist topluma, oradan da günümüz teknolojileri sayesinde bilgiye erişim süreçlerinde kolaylıkların olması firmalar için her konuda iyileştirmeler ve gelişmelerin yaşandığı bir çağa doğru gidildiğini göstermektedir. Bu gelişmeler ve değişimlerle faaliyette bulunan firmalar yeni arayışlar ve yeni çözümler üretmeye başlamışlardır. Daha önce kabul görmüş ve uygulanmış yönetim teorileri yerini yeni yapılanmalara terk etmiştir. Örgütler yeniden yapılanarak bilgiye dayalı sürekli gelişim, sistematik zekâ, değer yaratma, bilgi paylaşımı, öğrenen ve yalın örgütler, şebeke örgütler gibi değişimlerle, üretim süreçlerini gözden geçirerek, maliyetleri düşürerek daha etkili ve verimli hale nasıl gelebiliriz düşüncesiyle hareket etmektedirler.

Çağımızda örgütler pazardaki gelişmelerden aşağıdaki sebeplerle etkilenmektedirler.

- Rekabet eden firmaların gittikçe artmaları,
- Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi,
- Rakiplerin ürünlerinde düşük maliyet ve yüksek kaliteye sahip olmaları,
- Ülkelerarası çeşitli koşullarda belirsizliklerin ortaya çıkması,
- Hizmet sektöründe gelişmelerin meydana gelmesi,
- Üretim kaynaklarında azalmaların oluşması gibi unsurlar firmaların iç ve dış değişimlerini önemli derecede etkilemektedir.

Küresel dünyada, müşteri istek ve beklentilerinin artması, kaliteye önem verilmesi, bilginin örgütlerde öne çıkması, rekabet edebilme gücü de örgüt yapılarını önemli derecede etkilemektedir (Fettahoğlu ve Fettahoğlu 2007, 13).

Rekabetin küresel boyut kazanmasıyla örgütlerde pazarın yapısı, rakiplerin stratejileri, firmaların yönetimleri ve teknolojinin gelişmesi en temel dört fonksiyon olarak görülmektedir. Bunları takip eden örgütlerde yeniden yapılanma oluşarak yeni yaklaşımların (yeniden yapılanma, organizasyonun yalınlaşması, azaltılmış hiyerarşi, şebeke organizasyon, azaltılmış kademe, tam zamanında üretim (just in time), çalışma saatlerinin esnetilmesi) ortaya çıkması sağlanmaktadır.

2.3.4. Politik-Yasal

Politik çevre, firmaların bulundukları ülkede, siyasi otoritenin sağlandığı ve resmi makamlarda kanunların uygulandığı yerlerdir. Her ülkenin yönetimi farklı biçimde işlemektedir. Devlet toplumu siyasal olarak örgütlemekte ve egemenlik kavramı ile devletin başındaki yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Firma için politik çevreyi ele aldığımızda sadece faaliyet gösterilen ülke değil dünya genelinde politik yaklaşımlar ele alınmaktadır. Firmalar politik analizlerini yaparken bu düşünce ile değerlendirme yapmaktadırlar.

Politik çevrede alınan kararlar, haklar, ilişkiler firmayı dolaylı olarak etkilemektedir. Hükümet rejimleri, güç dengeleri, politik düzen veya düzensizlik, resmi makamlarla ilişkiler, devletin iş hayatına müdahalesi, özelleştirmeler veya devletleştirmeler firmaların rekabet edebilmesi açısından fırsat veya tehdit oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze 2013, 82).

Yasal çevre, kanunlar, tüzükler, kararnameler gibi, kuralların devlet tarafından oluşturulduğu ortamlar en çok firmaları etkilemektedir. Mevcut hukuk düzeninde firmalar iktisadi faaliyetlere girdiğinde vergilendirmeler, sınırlamalar, teşvikler gibi sosyal ve ekonomik açılardan hukuksal çevre oluşmaya başlamaktadır.

2.3.5. Sosyo- Kültürel

Kazancın ön planda olduğu tarım toplumundan, yeni istek ve ihtiyaçların ortaya çıktığı sanayi toplumuna geçildiğinde, ülkelerde sosyo-kültürel ve siyasi ilişkilerde yeni sistemler ortaya çıkmıştır. Bu sistem içinde müşteriler yüksek kalite ve farklılık ararken firmalar da kapasitelerini yükselterek üretici pazarından tüketici pazarına geçmişlerdir. Bu geçişle tüketici pazarı, fiyatları etkiler hale gelmiştir. Talep edilen ürün ve hizmetin üretilmesi kabul edilmiş, önce talep, sonra sipariş, siparişin üretime geçilmesi ve üretim için çeşitli firmalardan tedarik yapılması şeklinde döngü başlamıştır.

İnsanlar, ekonomilerde sosyal ve kültürel düzeylerin benzer olduğu gruplarda bulunduklarında bile, farklı değer yargıları, tutumlar ve davranış biçimlerine sahip olabilirler. Bu şekilde farklılıkları taşıyan insanlar, firmalarda çalışanlar, hissedarlar ve müşteriler arasında da bulunmaktadır.

Sosyo-kültürel çevre, firmaların etkili ve verimli şekilde üretim yapabilmesi için analiz yapması gereken çevrelerden birisidir. İnsanlar için önemli olan değerlerini, davranışlarını, alışkanlıklarını, hayat tarzlarını meydana getiren ve onları etkileyen unsurların bulunduğu çevredir.

Üretim faaliyetlerindeki gelişmeler ve düşünceler hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Bu değişim uluslararası ilişkilerde de görülmektedir. Toplumun değişimi ile birlikte firmalar açısından fırsat ve tehdit unsurları oluşmaktadır. Firmada karar vericiler, sosyo-kültürel konulara eğilerek uygun stratejiler geliştirerek ve organizasyonlarını güçlendirerek gelecek için daha güçlü konuma gelmektedirler (Ülgen ve Mirze 2013, 86).

2.3.6. Demografik

Geleneksel işgücü yapılarından günümüz istihdam sınıflamasına geçiş, önemli bir değişim olarak evrim geçirmiştir. Firmalar aynı tip personel ve sıradan iş süreçleri yerine daha etkili, verimli, dinamik, güçlü ve oto kontrol sahibi insan kaynaklarına önem vermişlerdir.

Tarihten günümüze kadar değişen işgücü pazarında yapısal olarak meydana gelen dönüşümlerle birlikte, uzun süreli, kıdem sahibi, tam zamanlı çalışanlar firmalar için fazla maliyetli olmaya başlamışlardır. Firmalar maliyeti düşürmek için farklı alternatifler yaratma yollarına girmişlerdir. Çözüm olarak dış kaynak kullanımına giden firmalar kârlarını artırmak için reklam, tasarım, muhasebe gibi birimlerini düşük maliyetle elde edecekleri firmalarla çalışmaya karar vermişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle işçi alımı azalmış sayısal olarak küçülmeler başlamıştır.

Firmalarda rekabetçi stratejiler uygulanırken, iş gücünün de seçilen faaliyetlerle uyumlu olması beklenmektedir. Üretim faktörlerinin, yatırımların ve fiziksel altyapıların aynı olduğu ortamlarda fark yaratmak, insan kaynaklarının yetenek ve kapasiteleri ile gerçekleşmektedir.

İşgücünün yerine göre seçilmesinde, faaliyette bulunulan ortamda rekabet avantajı sağlamak ve daha iyi bir durumda sürdürülebilirlik sağlamak amaçlanmaktadır. Seçilmiş stratejilere uygun, yaratıcı çalışanları temin etmek çok önemlidir. Yeni teknolojilere sahip yeni ürünleri kullanma yetenekleri olan büyüme ve gelişme ile rekabet pazarına uyum sağlayabilecek işgücü günümüzde en önemli kaynaklardır (Ülgen ve Mirze, 2013, 291).

Günümüzde müşteriler, bilinçli, tercihleri belli, beklentilerinin dışına çıkmadığında tepki veren duruma gelmişlerdir. Örgütler de bu durumu bilerek tüm olanaklarını müşteri memnuniyeti üzerine kullanmaktadırlar. Böyle düşünmeyen firmalar sürdürülebilir bir konumdan uzaklaşarak rakipleri karşısında başarısız duruma düşmektedirler. Çalışanların tatmin olmuş bir şekilde çalışmalarına devam etmeleri halinde, müşteriler tarafından geri dönüşler olumlu sonuçlanmaktadır. İş gücü tatmini sadece para ile değil çalışanın sosyal statüsü, firmadaki konumu, üstleri tarafından grup içinde değer görme, karar vericiler tarafından görüşleri alınarak kararlara ortak etme, sorumlulukları artırma, inisiyatif kullanabilme gibi güdüleme faaliyetleri ile çalışma şartları iyileştirilerek işgücünden etkili ve verimli bir şekilde faydalanma sağlanmaktadır.

2.3.7. Çevre

Firmalar üretim aşamasında doğal çevreyi bozarak ve kirleterek sorunlara sebep olmaktadır. Topluma ve yaşadıkları çevreye karşı sorumlulukları bulunduğundan, çevre sorunlarının çözümüne katkı sağlamak için çalışmalar yapmak durumunda kalmaktadırlar. Çevre koruma konusu 1970'lerde kirliliğin önlenmesinde çözüm arayışına girmekle başlamıştır. Sanayiye ait kirliliğin, havaya, suya veya toprağa bırakılmadan engellenmesi gerektiği düşünülmüştür. 1980'lerde çevre yönetimi, 1980'lerin ortalarına gelindiğinde ise endüstriyel ekoloji yaklaşımları birçok firma tarafından benimsenmiştir. 1990'larda kavramlara toplam kalite anlayışı da ilave edilerek, üretimler sonucu atıkların azaltılması, kaynakların etkin kullanımı ile zararların yok edilmesi, üretimde kullanılan su ve enerji miktarlarının en aza indirilmesi gibi gelişmelerle çevreye duyarlı konulara ilgi artmıştır (Yücel ve Ekmekçiler, 2008, 320).

Tüketiciler, çevreye karşı duyarlı, atık ve kirlilikten uzak, sürdürülebilir enerji ile geri dönüşümü sağlanmış ürünler kullanarak, reaktif yaklaşımdan proaktif yaklaşımı benimsemiş, doğal kaynakları verimli kullanmış, kirli suları ve emisyonları filtreleme işleminden geçirerek doğal çevreye bırakmış, çevre dostu temiz teknolojiler kullanmış, çevre korumayı bir felsefe olarak benimseyen anlayışla üretilen ürün ve hizmet kullanmayı tercih etmişlerdir.

Çevre sorunu ülke sınırlarından çıkıp küresel bir sorun haline gelmiştir. Bu ortak bir konu olarak benimsenmiş ve çözmek için harekete geçilmiştir. Çeşitli çalışmalar ve raporlarla, kalkınmada insanların çevreye verdiği zararlar azaltılarak doğanın ve ekolojinin korunması üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Sürdürülebilir kalkınmanın şartlarından biri de, çevreye verilen zararların ortadan kaldırılması ve yeniden ortaya çıkmaması amacıyla uluslararası boyutta ortak kararlarla birlikte hareket edilmesidir (Tiryakioğlu ve Tuna, 2016, 211).

2.4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Yaklaşımları

Rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmek için yapılmış çalışmalardan Harvard Üniversitesi profesörü Porter'ın savunduğu "Endüstri Temelli Yaklaşım" ve Harvard Üniversitesi öğrencisi olan Betis Wernerfelt'in savunduğu "Kaynak Temelli Yaklaşım" teorileri konunun ilk başlangıç noktalarıdır (Barca ve Esen, 2012, 90).

De Witt ve Meyer (2005) bu yaklaşımları inceleyerek "Strategy" başlıklı kitabında, dışardan içeri olan Endüstri Temelli Yaklaşım, içerden dışarı Kaynak Temelli Yaklaşımı bir paradoks olarak yayımlamıştır. Geçmişten günümüze süregelen tartışmada iki yaklaşımda strateji oluştururken kaynaklardan mı yoksa faaliyet alanı olan pazardan mı yararlanılmalı sorusu sorulmaktadır (De Witt ve Meyer, 2005, 121).

2.4.1. Endüstri Temelli Yaklaşım

Endüstri temelli yaklaşımda, firmaların faaliyette bulundukları çevreyi analiz etmeleri gerektiği, rekabet gücü yaratan kaynakların endüstri yapısında aranması, dışsal faktörler dikkate alınarak strateji geliştirilmesi gerektiği savunulmuştur. Öncelikle dış çevre analiz edilerek rekabet edebilecek bir sektör belirlenir, sektör belirlendikten sonra rekabet edilecek stratejiler geliştirilir ve en son yapılacak harekette ise Porter'ın öne sürdüğü beş güç faktörü (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame mallar) benimsenerek firma stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Ülgen vd. 2014, 75).

Geçmişte iç çevre, firma başarısı için önemli bir kavram olarak görülmekteydi. Fakat Endüstri Temelli Yaklaşımda, firmaların seçtikleri endüstri alanı, yöneticilerin aldıkları kararlardan daha önemli hale gelmiştir. Endüstri deyince birbirine ikame ürünler üreten alanlar olarak düşünülmekte ve burada bulunan firmalar birbirlerini rekabet konusunda etkilemektedirler. Endüstri Temelli Yaklaşım, iç çevreye kıyasla daha dolaysız bir etkiye sahip olmaktadır.

2.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşımında, firmaların, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak, içinde bulundukları endüstrilerin değil kendine özgü ve rakiplerde olmayan kaynaklarıyla ve yetenekleri ile rekabet avantajı sağlayacakları savunulmuştur.

Firmaların amaçlarına ulaşabilmeleri için aldıkları girdiler ve sundukları çıktılar arasında çevre ile bağılıklarının olduğu bilinmektedir. Bu stratejide firmaların kendi iç çevrelerini inceleyerek analiz etmesi ve çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Burada maddi (maddi kaynaklar, teçhizatlar, taşınmazlar) ve maddi olmayan (marka, buluş hakkı, teknik bilgi) varlıklar ele alınmaktadır. Firmanın becerilerini kullanmaları sayesinde bu varlıklardan yeterince faydalanmaları, öz yetenekleri ve kaynaklarının rakipler tarafından taklit edilmemesi durumu önemli bir rekabet unsurudur (Ülgen vd. 2014, 77).

Tablo 2’de Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Temelli Yaklaşım’ın analizleri yer almaktadır.

Tablo 2. Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Temelli Yaklaşım

Analiz Birimi	Endüstri Temelli Yaklaşım	Kaynak Temelli Yaklaşım
Endüstrideki firmalara bakış açısı	Firmalar benzer özellikler gösterir.	Firmalar birbirlerinden farklıdır.
Rekabet avantajının temeli	Pazarın gücü ve sektöre giriş engelleri	Yetenekler, kaynaklar ve yetkinlikler
Firmalarda ürün çeşitlendirmesi	Endüstride fırsatların değerlendirilmesi ile elde edilir	Temel yeteneklere dayanır
Rekabet ortamında odaklanma	Baskı yaratma ile pozisyon sağlama	Yenilik
Rekabet görüşünün öncelikleri	Rekabet avantajının kazanılması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
Rekabet ederken yenilikte ve yaratıcılıkta gelişme	Endüstrinin yapısının değiştirilmesi ile kar sağlamak için doğru konum belirleme	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynaklar ile uygun yeteneklerin doğru birleşimini yapma)
Rekabet etkisinin yönü	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
Firma stratejilerini geliştirme	Stratejiye uyumlu olma	Stratejinin yayılması
Stratejisilerin başlama noktası	Pazar ve endüstrinin yapısı	Firma yapısı ve kaynakları
Stratejilerde kullanılan rekabet silahı	Pazarlıkta güçlenme ve hareketlilikte engeller	Üstün kaynaklar ve taklit engelleri
Firmanın üretim Birimleri ve koordinasyonları	Bağımsızlık ve koordinasyonda azalma	Bütünleşmiş ve artan koordinasyon
Çevreye ait görüşler	Ağır ve tahmin edilebilen değişim	Bilinmeyen dinamikler
Firmaya ait varsayımlar	Firmalar çevrelerindeki fırsatları yakalamaya ve kaynak oluşturmaya çalışan aktörlerin bulunması	Firmaların kaynaklarının ve yeteneklerinin heterojen olarak dağılması

Kaynak: Karacaoğlu, K. **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi.** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara. 2006: s. 19.

2.5. Rekabet Gücü Kavramı

Küresel düzen ve teknolojik gelişmeler konusu, rekabet ve rekabet gücü kavramı ile birlikte sıklıkla kullanılmaktadır. Rekabet, serbest piyasa ekonomisi ile güçlenen temel bir kavramdır. Rekabet edecek olan ürünler, diğer firmalar tarafından üretilen ürünler karşısında daha fazla tercih edilmekte ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayabilmektedir (Elmacı ve Kurnaz, 2006,10).

Literatürde rekabet gücü kavramının tanımı ele alınacak alana göre değişmektedir. Ülkelerin hem gelirlerini artırmaya çalışması hem de ürettiklerini dış pazarlara sunması ve bu konuda başarılı olması rekabet gücünün göstergesidir (Çivi, 2001, 22).

Rekabet gücü tanımı Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından şu şekilde açıklanmıştır. Firmaların, rakipler karşısında ürünlerini fiyatlamada, tasarlamada, üretimde ve satmada sahip oldukları becerileridir. Rakiplerden daha ucuz, daha kaliteli ve daha cazip ürünler piyasaya sunulduğunda rekabet gücü elde edilmektedir (Bedir, 2009, 15).

Rekabet gücü, ürün ve hizmetin, üstün kalite ve daha fazla miktarda, üretilip satılması olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın rakipler, müşteriler, sahip veya ortaklar karşısında elde ettiği maddi ve manevi üstünlükleridir (Okumuş ve Kılınç, 2004, 11).

Yeniliklerle rakiplerinin önüne geçebilmeyi sağlayan anlaşmalarla (satış, teknoloji, lisans) da firmalar rekabet gücü elde edebilirler. Firmaların üzerinde veya rakiplerin firmalar üzerinde kurdukları baskı yoluyla oluşturulan iki taraflı bir oyundur (Türkkan, 2001, 70).

Rekabet gücünün elde tutulabilmesi için faktör verimliliğinin artması, insan kaynaklarına önem verilmesi, teknolojiye uyum sağlanması gibi yeteneklere sahip olunması gerekmektedir. Yurt içi veya yurt dışı rakipleri karşısında yüksek kalite, düşük maliyet ve ürün çekiciliği gibi durumlarda rakiplerden daha üstün durumda olan bir firma rekabet gücünü elinde tutmuş demektir.

2.6. Rekabet Gücünün Kriterleri

Değişen dünyamızda en çok üzerinde durulması gereken konulardan biri de değişim kavramıdır. Ekonomik krizin yaşandığı II. Dünya savaşından 1970'lerin sonlarına kadar rekabet ortamı oluşmaya başlamıştır. Teknolojik ilerlemeler başlamadan üretimde üstünlük rekabetin önemli unsuru olarak kabul edilmiştir. Yüksek üretim kapasitesine sahip firmalar ölçek ekonomisi ile geniş pazarlarda söz sahibi olmuşlardır. 1970'lerden 1980'lere kadar firmalar üretimde kullandıkları teknoloji sayesinde düşük maliyetle rekabet elde etmişlerdir. 1980'li yıllarda rekabet deyince kalite akla gelmiştir. Daha sonra kaliteye; yenilik, verimlilik, farklılık ve hız gibi unsurlar ilave edilmiştir. Organizasyonlar değişimin vazgeçilmez olduğunu makro ve mikro ölçekte değişimin yaşanması gerektiğini farketmişlerdir.

Rekabet gücünü belirleyen faktörler; üretim maliyeti, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetleri, kalite standartlarına uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğin artırılması olarak sıralanmaktadır.

2.6.1. Üretim Maliyeti

Pazarda rekabet etmek ve üretim performanslarını artırmak için firmaların maliyetlerinde önemli oranda düzenleme yapmaları gerekmektedir. Bu düzenlemeyle yeni yaklaşım ve yöntemlerin dikkatli seçilmesi koşuluna uyulmalıdır. Üretimde maliyet ayarlamaları ile önemli avantajlar sağlanabilmektedir. Maliyetleri düşüren firmalar fiyat avantajından dolayı rekabet üstünlüğü kazanmaktadır.

Üretim maliyetlerini düşüren önemli unsurlar; hammadde, yardımcı malzemeler ve işçilik giderleridir. Bu unsurların temini rasyonel bir şekilde uygulandığında mal ve hizmet üretimi en üst seviyede gerçekleşmekte ve standartlara uygun kalite sağlanmış olmaktadır. Üretimde kalifiye eleman, zarar ve firenin en aza indirilmesi de maliyetleri düşüren önemli bir etkidir. Firmalar rekabet ederken, her geçen gün fiyat konusunda baskı ile mücadele ederek, kalite-fiyat ilişkisini de dengelemek zorunda kalmışlardır.

2.6.2. Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri

Teknoloji, insanlığın ihtiyaçlarına uygun yardımcı araçların üretilmesi için gereken bilgi ve yeteneklerdir. Sanayide üretim faaliyetlerinde kullanılan araç gereçler teknolojik bilgi sayesinde meydana gelmektedir. Ülkelerin, sektörlerin ve firmaların rekabet avantajı sağlamaları ve sürdürülebilir olmaları açısından teknolojilerin geliştirilmesi çok önemlidir. Teknolojik yetenekler, teknolojinin içselleştirilerek etkin şekilde adaptasyonu ve yenilik çalışmalarının durmadan uygulanmasıdır (Karagöz 2004,12). Teknoloji her geçen gün olağanüstü bir şekilde gelişmektedir. Firmalar rekabette güçlenmek amacıyla kendi çalışmalarına uygun şekilde teknolojik yapılarını güçlendirmek zorundadırlar.

Teknoloji kadar önemli olan bir etken de Ar-Ge çalışmalarıdır. Uluslararası rekabette ön sıralarda olan ülkelerde Ar-Ge faaliyetlerine çok büyük yatırımlar yapılmaktadır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003, 116). Teknolojik fırsatları önceden öngören gelecekte oluşacak fırsatları bugünden değerlendiren firmalar Ar-Ge'ye önem vererek rakip firmalardan öne çıkarak rekabette, ekonomide ve teknolojiye üstünlük kazanmaktadırlar.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), ülkelerin rekabet avantajı kazanmaları için Ar-Ge faaliyetlerine ve yenilik uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiğini açıklamıştır. Müşteri istek ve beklentilerinin artması, ülkede ve dış ülkelerde yoğun rekabet yaşanması, bilimsel ve teknolojik alanlarda ilerlemeler, firmalarda sürekli yenilik yapma ihtiyacı doğurmuştur. Araştırma geliştirme, insanlarda, kültürlerde ve toplumlarda oluşan bilginin artırılması için yeni uygulamalar yaratmada kullanılan sistemli bir şekilde yürütülen çalışmalardır (OECD, 2002, 30).

2.6.3. Kalite Standartlarına Uygunluk

Küresel pazarlarda rekabet eden ülkeler ve firmalar açısından üst düzeyde kaliteyi sağlamak için güvence sistemleri geliştirilmiştir. AB ve EFTA'ya (Avrupa Birliği ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği) bağlı ülkelerin ve üreticilerin kalitelerini

belgelemeleri zorunluluğu şart koşulmuş ve ISO 9000 kalite belgesi ile kalitenin nasıl sağlanması gerektiği belirlenerek, yönetim sistemlerinin nasıl kurulacağı gibi şartlar öne sürölmüştür (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2004, 117).

2.6.4. Nitelikli İşgücü

Rekabet gücünü elinde tutmak isteyen firmaların kalifiye özelliklerde bilgi ve beceri sahibi çalışanlara sahip olmaları önemli bir konudur. Uzman kişilerle yapılan çalışmalarda, kalite, hız ve güvenilirlikle, dolaylı veya doğrudan rekabet gücü elde edilerek organizasyonel performansa büyük katkılar sağlanmaktadır (Karagöz, 2004, 99).

2.6.5. Pazar Payı

Firmalar mevcut müşteri kitlesi ile belli bir pazar payına sahip olmaktadır. Ancak pazara yeni giren bir firmanın pazar payı diğerlerine göre daha düşük olacaktır. Pazarda eski bir firmanın müşteri bağlılığından dolayı rekabette önde olacağı düşünülebilir. Rekabette üstünlük sağlamış bir firma sahip olduğu bilgi, strateji ve politikalarla elindeki pazar payını korumakta ve geliştirmektedir.

Kapasitelerini üst seviyede kullanabilmek, pazarda değişen taleplere en uygun şekilde cevap verilebilmek, markalaşmak ve imaj yaratabilmek için üretim sistemlerinin esnetilmesi, teknoloji araçlarından otomasyonun kullanılması firmalara rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ayrıca ürünlerin çeşitlenmesi, kalitenin artırılması, maliyetin en aza indirilmesi ile uygulanacak düzenlemeler de rekabet üstünlüğünü iç ve dış pazarda olumlu olarak etkilemektedir.

2.6.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması

Rakipler karşısında rekabet avantajı ile pazardaki talep dalgalanmaları ve sağlam bir rakibin karşısında ürün kalitesinin yükseltilmesi ve çeşitliliğın artırılması ile farklılaştırma daha rahat gerçekleşir. Ayrıca fiyat mekanizması, tüketiciler

açısından ucuz ve kaliteli ürün ve hizmet bulmayı kolaylaştırmaktadır. Rekabet edebilmek için firmalar ürünlerini satarken yeni teknolojilere ihtiyaç duyarlar. Yeni teknolojiler sayesinde birim maliyetleri azaltarak düşük fiyatla rakiplerinin önüne geçmektedirler (Akat, 2004, 27).

Ürün ve hizmet üreten firmaların faaliyetleri rakip firmalar ve müşteriler tarafından kontrol edilmektedir. Burada rekabet fonksiyonları şekillenerek uygun kaynak dağılımı, teknolojinin ve yeniliğin gelişmesi, çevredeki değişimlere uyum sağlamak, satıcı ve alıcının tercihlerinin belirlenmesi, ekonomik olarak gelir dağılımı gibi faktörler kalite ve çeşitliliği etkilemektedir (Bayraktar ve Öztürk, 2009, 81).

2.7. Rekabet Gücü Yaratma ile İlgili Görüşler

Rekabet gücü yaratma, firmaların konuya uyum sağlaması, çeşitli araçlar kullanması ve rekabeti kontrol edebilmesi için sistem geliştirilmesi demektir. Bu sistemlerle ilgili bazı görüşler ileri sürülmüştür. Bunlar, stratejik pozisyona dayalı rekabet görüşü, özkaynak/değerlere dayalı rekabet görüşü, ülke ve bölgenin sağlamış olduğu rekabet görüşü, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) görüşleridir.

2.7.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü

1980 yılında Michael Porter rekabet gücü kavramını, ülkenin veya firmanın dış çevre ve kendi iç çevresi arasında ilişkiyi stratejik bir denge ile sağlaması ve koruması sayesinde gerçekleşeceğini ifade etmiştir. Bu görüş çerçevesinde ele alınması gereken üç stratejinin olduğunu önermiştir. Bunlar;” maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma” stratejileridir. Porter, firmaların veya ülkelerin rekabet avantajı sağlamaları için bu üç stratejiden birini seçmelerinin gerektiği bunlardan iki veya hepsinin uygulanması durumunda ise tam manası ile başarılı olunamayacağını açıklamıştır.

2.7.2. Öz Kaynak/Değerlere Dayalı Rekabet Görüşü

Kaynak ve yetenekler kullanılarak firmaların değerlerine dayalı rekabet edebilme gücü yaratması bu görüşü desteklemektedir. Bu görüşte pazarda farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Maddi ve manevi kaynaklarını kullanan, kendini tanıyan ülke veya firma, rekabette ön sırada olacaktır. Maddi kaynak olarak; sermaye, teknolojik düzey, manevi kaynaklar ise; patent, know-how, imaj vb. örnek olarak verilebilir (Okumuş, Kılıç, 2004, 10).

2.7.3. Ülke veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Gücü Görüşü

Porter'a göre, firmaların rekabet üstünlüğüne sahip olmasının sebeplerinden biri de ülkelerin kendilerine has özelliklerinin var olmasıdır (Dulupçu 2001). Ülkelerin veya firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerinde bulunulan bölgenin fırsatlarının değerlendirilmesinin önemi “Knights, Morgan ve Whittington” gibi yazarlar tarafından belirtilmiştir. Burada ülkelerin doğal kaynakları, bulunduğu konumu, yönetim tarzı, kültürü, insan kaynakları, devletin teşvikleri ve kısıtlılıkları gibi sayılacak faktörler rekabet gücüne etki eden önemli unsurlardandır (Okumuş ve Kılınc 2004, 10).

2.7.4. Dünya Ekonomik Forumu ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü Görüşü

Dünyada dengelerin değişmesiyle küresel serbestleşme, piyasalarda devlet kısıtlamalarının azalması veya tamamen kaldırılması, doğu bloku ülkelerinde sistem değişerek pazar ekonomisine geçilmesi, finans piyasalarında çeşitlilik, uluslararası şirketlerde uygulanan büyük değişimler, rekabet kavramına dikkat çekmektedir. Önceki yıllarda temel olarak sanayileşme ön planda tutulurken, günümüzde rekabet gücünü yüksek tutmak ve sürdürülebilirliği sağlamak büyük önem teşkil etmektedir. Dış dünya ile bütünleşmiş bir ekonomide başarılı olmanın temel göstergesi rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Dünya Ekonomik Forumunun (WEF) yıllık olarak yayınladıkları ve ülkelerin rekabet güçlerini sıralayan ve analiz eden raporlarına göre, rekabet gücü, ülkenin verimlilik seviyesini belirleyen faktörler, politikalar ve kurumlar

olarak ele alınmaktadır. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsünün (IMD) her yıl Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook) adı altında yayınladığı rapora göre ise, uluslararası rekabet gücü; ülkede bulunan firmaların değer yaratma çalışmaları ve vatandaşların refahlarının yükselmesini mümkün kılacak bir ortam oluşturma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Bedir, 2009, 14).

2.8. Rekabet Gücü Ölçümü

Rekabet gücünün ölçülmesinde göstergelerin çoğu tüm ülkeler açısından belirgin özelliğe sahip olmamakta ve temsil gücünde etkili olmamaktadır. Bu sebeple rekabet gücünün ölçümünü yaparken birkaç göstergenin birlikte kullanılması gerekmektedir. En önemli ölçüm kriterleri firma, sektör ve ülke düzeylerinde verimlilik artışının değerlendirilmesi olarak görülmektedir. Porter da bu görüşü savunmuştur. İlave olarak rekabet gücünde teknoloji, doğal kaynak, sermaye ve işgücü gibi faktörlerin geliştirilmesi yeteneklerin kullanılması ile de gerçekleştirilmektedir (Adıgüzel, 2013, 21).

Rekabet gücünün elde tutulması için ülkede refahın artması, yaşam koşullarının yükselmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için ülkede ticaretin, sanayinin ve yatırımların artması kurumlar arasında uzmanlaşma ve beraberliğin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Diğer ülkelerle rekabet edebilmek için üretimde pazarlamada ve dağıtımda incelemelerle potansiyeller belirlenerek ona göre ölçümler yapılmaktadır (Çivi, 2001, 21).

Rekabet gücünün ölçümü için çeşitli ölçüm yöntemleri kullanılmıştır. En çok kullanılan ölçüm göstergelerinin değerlendirildiği endeksler Dünya Ekonomik Forumu tarafından kullanılan endekstir. Burada ülkelerin rekabet gücü konumunu belirlemek için “Küresel Rekabet Endeksi” kullanılmaktadır. Rekabet gücü araştırmasıyla ülkenin birkaç yıl içinde ne kadar büyüme potansiyeline sahip olabileceği belirlenmektedir. Dünya Ekonomik Forumu, satın alma gücü paritesini inceleyerek rekabet gücünü tespit edebilmek için kişi başı gayri safi milli hasılayı ele almaktadır. Milli geliri, sermaye stoku (binalar, altyapı, eğitim seviyesi, çalışan becerisi, kabiliyetleri ve teknoloji kullanım seviyesi ölçümü) ile değerlendirirken, teknoloji düzeyini ise (kurumların teknolojik bilgileri, faaliyetleri, stratejileri) olarak

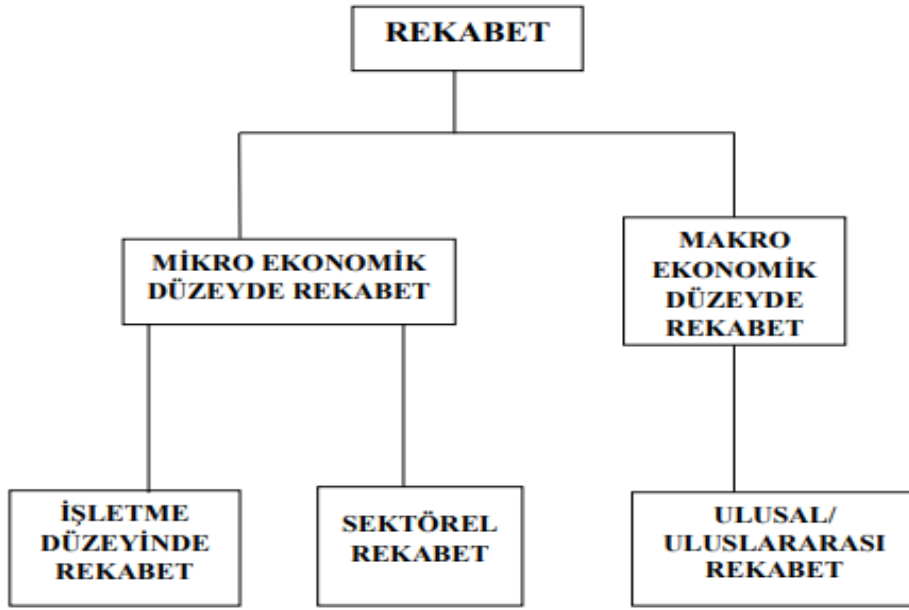
ele almaktadır. Bu küresel rekabetçilik endeksinde hesaplamalar, ülkelerin kişi başı gayri safi yurtiçi hasıla (KBGSYİH) seviyelerine göre yapılmaktadır. Firmalarda rekabet gücünü ölçmek için bu gücü etkileyen etkenler belirlenmektedir.

Rekabet gücünün ölçülmesinde ticari performans endekslerinden de yararlanılır. Literatürde sık sık kullanılan ve Balassa tarafından çalışılmış ‘‘Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ) Endeksi’’de bunlardan biridir (Wziatek-Kubiak, 2003, 2).

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü’nün analizinde de ülkelerin ve firmaların rekabet güçleri ölçülerek sıralanmaktadır. Burada rekabet gücünün ölçülmesi 8 ana gösterge ve 250 alt gösterge şeklinde gerçekleşmektedir. Ülkelerin GSYH, enflasyon, patentlerinin miktarı gibi rekabet gücü göstergeleri ele alınmaktadır. Daha başka göstergeler ise; kişilerin güdülenmesi, eğitimi, değer ölçüleri gibi rekabeti etkileyen maddi olmayan göstergeler olarak değerlendirilmektedir.

2.9. Rekabet Gücü Düzeyleri

Rekabet gücü ele alınırken mikro ve makro düzeyler olarak incelenmektedir. Ayrıca mikro düzeyde rekabet firma düzeyinde ve sektörel düzeyde rekabet olarak, makro düzeyde rekabet ise ulusal/uluslararası rekabet olarak alt boyutlara ayrılabilir. Rekabet gücü düzeyleri Şekil 4’ de gösterilmiştir.



Şekil 4. Rekabet Gücü Düzeyleri

Rekabet gücü; firma düzeyinde ele alındığında, düşük maliyetle üstün kalite ve fiyatın belirleyici unsurları kullanılarak üretim becerisi olarak açıklanmaktadır. Etkili, verimli ve güçlü yönetim yapısından rekabet gücü etkilenmektedir. Sektörel düzeyde, rakiplerin önüne geçerek tüm olanakları kullanabilme becerisi ve pazarda güçlü bir konuma gelerek yeni icat ve yeniliklerin yapılabilmesidir. Uluslararası düzeyde ise, serbest piyasa koşullarına uygun davranabilme, ona göre üretim yapabilme, diğer ülkelerle yarışabilme, dış ticarete dengeyi sağlayabilme, ülkedeki sosyal refahı artırabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Kırankabeş, 2006, 235).

Firmaların rekabet gücü mikro açıdan, endüstrinin ve ülkenin rekabet gücü makro açıdan yabancı ülkelerle rekabet edebilme kabiliyetini göstermektedir (Altay ve Gürpınar, 2008, 258). Rekabet gücü üç düzeyde (firma, sektörel ve ulusal/uluslararası) Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Rekabet Gücü Düzeyleri

Rekabet Gücünü Belirleyen unsurlar	Firma	Sektörel	Ulusal ve Uluslararası
Kar elde etme	En önemli temel değişkendir	Önemi firmalara göre göreceli olarak azalır	Belirli bir kâr anlayışı yoktur
Verimlilik sağlama	Önemli unsurdur	Genel değildir işgücü verimliliğiyle bütünleşir ve önemini yitirmez	Kişi başına verimliliğe dönüşür
Maliyet düşürme	İşgücünde önemlidir	İşgücünde rakiplerle karşılaştırılarak değerlendirilir	Göreceli olarak belirleyiciliğini yitirir
Pazarda pay kazanma	İkinci önemli unsurdur	Rekabet alanında genişleme olduğu için önemli	Önemi kaybolmuştur
İşgücünde verimlilik	Önemli unsurdur	Önemli unsurdur	Önemli unsurdur
Uluslararası performans	Önem teşkil etmez	Dikkate alınır	Çok önemli unsurdur
Üretim stoku	Önem teşkil etmez	Maliyeti etkiler bu yüzden dikkate alınır	Çok önemli unsurdur
Faktörlerin verimliliği	Önemli unsurdur	Çok önemli unsurdur	Çok önemli unsurdur
Uluslararası ticaret haddi	Önem teşkil etmez	Dikkate alınır	Önemli unsurdur
Üründe yoğun teknoloji	En önemli unsur karlılık olduğundan önemsizdir	Maliyet karşılaştırması yapılır	Önemli unsurdur
Rekabette süreklilik	Firmada yönetim anlayışı önemlidir	Önemli unsurdur	Çok önemli unsurdur

Kaynak: Dulupçu, Murat, Ali. **Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme.** Nobel Yayın Dağıtım, Haziran, Ankara. 2001: s. 101.

2.9.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Ülke sınırları içindeki ve dışındaki firmaların rekabetleri, ele alındığında bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar uluslararası rekabetin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Porter, 2000, 346). Bunlar;

- Faktör koşullarının ülkeler arasındaki farklılıkları,
- Dış pazardaki farklılıklar,
- Diğer devletlerin rollerindeki farklılıklar,
- Yeteneklerin, kaynakların, hedeflerin farklılıkları olarak sayılabilir.

Firma bir ürünü pazardaki fiyatın üzerinde daha yüksek bir fiyatla üreterek satışa çıkardığında rekabet edebilecek güce sahip değildir. Yani kâr edemediği takdirde rekabet de edememektedir. Her şey rakiplerin durumuyla ilgilidir. Rakipleri ile kıyaslandığında marjinal maliyetlerini azaltan bir firmanın piyasada kârlılık ve rekabet gücü artmaktadır. Ayrıca firmanın uyguladığı farklılaştırma ile ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi ve müşterilerine sunması ile kâr ve pazar payı yükselmektedir. Firma bazında rekabet gücü, ya rakiplerin fiyatları ile aynı ya da daha düşük bir fiyatta satışa çıkarıldığında elde edilmektedir. Firmalar enerjilerini birbirlerinin pazardaki paylarını kapmak için kullanmaktadırlar ve uzun dönemde çalışanlarını ve hissedarlarını yüksek kâr sağlayarak tatmin etmektedirler. Böylece daha fazla katma değer yaratarak rakiplerinin önüne geçmekte ve performansını yükselterek sürdürülebilir rekabet gücünü elinde tutmaktadırlar.

Firma içi etkenler “bilim ve teknoloji düzeyi, organizasyon ve yönetim yapısı, maliyet, fiyat, kalite, rekabet yoğunluğu, yenilikçilik, kaynak kullanımında etkinlik, karlılık, verimlilik, üretim faktörleri” olarak sayılmaktadır.

Firma dışı etkenler; hukuk sistemi, mali piyasaların yapısı, firmalar arası rekabet, uluslararası rekabet, uluslararası ticaret, devletin ekonomideki yeri, ülke içi talep yapısı, işgücü piyasalarının esnekliği, ülke içi ekonomik istikrar, altyapı, dövizde kur oranları, yabancı yatırım, ülkenin doğal kaynakları olarak sayılmaktadır (Sayılı vd. 2006).

Tüketicinin bilinçlenmesi de rekabet gücünü belirleyen önemli bir faktördür. Tüketicinin ne istediğini bilmesi kalite ve yenilik araması firmaları sürekli farklılık yapmaya zorlamaktadır. Diğer bir faktör ise çalışanların kanunlarının katı kurallar ile düzenlenmesi ile rekabet etmenin zorlaştığı bir durum ortaya çıkmasıdır. Özel firmalar bu durumdan olumsuz etkilenmektedirler. Bir yandan iş güvencesi sağlanırken diğer yandan devlet müdahaleleri ile çalışanların işten çıkarılmaları güçleşmiştir. Bu durumda firmanın kârlılığı ve verimliliği düşebilmektedir.

Ülkenin ekonomik yapısı da rekabeti etkileyen faktörlerdendir. Özellikle enflasyon firmayı maliyet ve yatırım yapma konularında olumsuz etkilemektedir. Fiyatların istikrarlı olması, döviz kurlarının değişkenliği, yatırımcıların ve ihracatçıların kararlarını olumsuz etkilemektedir. Ancak yabancı yatırımcıların ülkeye sermaye aktarması sonucu, uluslararası rekabet olumlu etkilenmektedir. Doğal kaynaklar, gelişmiş piyasalar, hukuk düzeni, enerji, ulaştırma ve haberleşme alanlarında altyapısı güçlü ülkeler rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

2.9.2. Sektörel Düzeyde Rekabet Gücü

Sektör bazında rekabet gücü, diğer firma veya ülke bazında karşılaştırıldığında zor ve belirsiz bir durum göstermektedir. Firma düzeyinde olduğu gibi sektörel düzeyde de mal ve hizmet üretirken rakiplerinden daha düşük maliyetle ve daha yüksek kalitenin sağlanması hedeflenmektedir. Bu da firmanın yeni keşifler yaratması için gösterdiği yetenekleri ile ilişkili olmaktadır.

Sektörel rekabet gücü firma rekabet gücüne kıyasla tanımlaması daha kapsamlıdır. Bu rekabet gücü diğer ülke ve bölgelerdeki endüstrilerle karşılaştırılarak dış ticaretlerindeki ve verimliliklerindeki performanslar ele alınmaktadır. Rakiplerin karşılaştırılması, eşit veya daha yüksek düzeyde verimliliklerinin ortaya çıkması şeklinde üretim ve satış yeteneğidir olarak tanımlanmaktadır.

Rakiplerin üzerlerinde baskı hissetmeleri veya konumlarını değiştirmeleri durumunda rekabet ortaya çıkmaktadır. Rekabet için yapılan hamleler karşı tarafa baskı yaratmakta ve hareket yapma dürtüsü uyandırmaktadır. Firmalar pazarda birbirlerine bağımlıdırlar. Sektörde az sayıda firma varsa pazara yön verebilirler, fazla

firma olursa daha rekabetçi konumda bağımsız hareket etmektedirler. Dış ülkelerdeki rakipler de rekabette belirgin etki yaratmaktadır (Porter, 2000, 7-35).

2.9.3. Ulusal- Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Küreselleşme sonucunda rekabet tanımı bütün ülkeler açısından önem kazanmıştır. Eski dönemlerde tekeli olarak görülen pazarlarda hareket kolaylığı sağlayan firmalar, küresel rekabet pazarında diğer firmalar karşısında rekabet edebilmek için sürekli gelişmeler ve iyileştirmelerle çaba sarfetmek zorunda kalmışlardır. Porter, ülkelerin ellerinde bulunan kaynakları en üst seviyede kullanmaları, ülkelerin hangi alanlarda uzmanlaşacaklarını tespit etmeleri, endüstrilerin gruplaşarak sinerji yaratmaları, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını gerektiğini belirtmiştir (Çivi, 2001,21).

Rekabet gücü, bir ülkede serbest pazar ortamlarında rekabet edebilen ürün ve hizmet üretme yeteneğini gösteren önemli bir kavramdır. Genel bir açıklama yapmak gerekirse makro ekonomik değişkenlerin (döviz kuru, faiz oranı, enflasyon ve işsizlik oranı vb.) istikrarı ile doğru orantılıdır. Bir endüstrinin uluslararası pazarda rekabet edebilmesini, finansal politikalar, ekonomik yapı, siyasette ve politikada istikrar ve bunun yanında karar vericilerinin tutumları da önemli ölçüde etkilemektedir.

Gardiner (2003), rekabet gücü tanımı yaparken ülkelerin GSMH dikkat çekmiştir. Ulusal düzeyde rekabet gücü; ülkenin belli dönemler içinde kişi başı gayri safi milli hasılasında yükselme sağlama becerisidir. Ülkeler yüksek verim ve performans sağlayabilecekleri üretim faaliyetlerine önem verdiklerinde rekabet gücünü ellerinde tutmaktadırlar (Gardiner, 2003,12).

2.9.3.1. Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü

Ulusal rekabet gücünün ele alındığı literatür incelendiğinde, yapılmış çalışmalarda Porter'ın önerdiği Elmas Modelini başlangıç noktası olarak aldıkları görülmüştür. Ancak ulusal açıdan rekabet gücünü farklı cephelerden ve parametrelerden tanımlayan çalışmalara da rastlanmıştır. Porter ulusal rekabet gücünü en iyi verimlilikle açıklanması gerektiğini ve bir ülkenin ulusal rekabet gücünün dünya

pazarlarından aldığı payla orantılaması gerektiğini çalışmaları sonucunda açıklamıştır. Bu düşüncelere paralel olarak verimliliği artırmak amacıyla ülkenin en iyi olduğu sektörlerde uzmanlaşması gerektiği, başka sektörlerde ise dışarıdan ithal ederek uluslararası ticarete verimlilik seviyesini arttırmak için kullanacakları bir basamak olarak görmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Ülkelerin rekabet güçlerini artırma çalışmaları yaparken önem vermeleri gereken etkenlerin başında, pazardaki rekabet özgürlüğü, değiş-tokuş rahatlığı, özel bölgelerin güvenliğinin sağlanması, ekonominin büyümesi, yabancı yatırımlar, kişi başı gelir ve ekonomik özgürlüğün ölçülmesi konuları gelmektedir (Gökmenoğlu vd. 2012, 37).

2.9.3.2. Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Rekabet gücü, ülkelerde ekonomik ve politik çevrelerde değişen pazarın içinde kalmak, gelişen pazarda payını artırmak, pazar payını korumak için önlerine çıkan fırsat ve avantajlardan yararlanmayı sağlayan önemli temel taşlardan birini oluşturmaktadır (Altay ve Gürpınar, 2008, 259).

Ülkenin sahip olduğu kaynakların verimliliği ile performans artırılması, reel ücretlerin yükselmesi ile ekonomik faaliyetlerde yeteneklerin geliştirilmesi, ülkenin refah seviyesinin yükselmesi ile kaliteli yaşam sağlanması ve uluslararası rekabette pazar payının artış göstermesi ile uluslararası rekabet gücü artırılmaktadır.

Uluslararası pazarlarda başarılı endüstrileri inceleyen Porter, bu firmaların değişmeyen en önemli ortak özelliğinin “yenilik yapabilme ve kalite yükseltme yeteneği” olduğunu savunmuştur. Bu söz konusu rekabetçi avantajı sürekli hale getirmek sahip olmak kadar önemli ve bunu da sürekli gelişim ve iyileştirme ile gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Uluslararası pazarlarda rekabet etmeden önce yerel çevrede gelişip büyüme ve firma kimliğini şekillendirme ile firma stratejileri oluşturulmaktadır. Ayrıca firmaya sağlanan kaynakların kalitelerinin belirlenmesi önemli bir anahtar rol oynamaktadır.

2.10. Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler

Uluslararası rekabet gücü çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bütün ülkelerde liberalleşmeye doğru ilerleme başlamış, sınırlar yakınlaşmış ve ülkeler rekabet edebilmek için ellerinde bulunan güçlerini kuvvetlendirme çabaları içine girmişlerdir.

Bilim insanlarına göre rekabet gücünü etkileyen faktörler, mikro (firmalar ve endüstriler) ve makro (ülkeler) bakış açılarıdır. Makro bakış açısı ülkedeki istikrar ve politik-yasal çevrenin uygunluğu için önemli olsa da mikro bakış açısı rekabet edebilmek için daha fazla önemlidir. Çoğu araştırmacı bu iki bakış açısını birlikte çalışmaktadır. Makro bakış açısı, maliyeti düşürerek üretim yapılması, kaliteli ürün, ürün çekiciliği gibi unsurlarda pazardaki rakiplerle aynı veya üstün olunması ve yenilik yapma yeteneğine sahip olunmasını savunmaktadır. Mikro bakış açısı da potansiyelin artması, insan sermayesine sahip olunması ve kullandığı teknoloji düzeyinin artırılması ile rekabet gücünün elde edilmiş olacağını savunmaktadır.

Uluslararası düşünüldüğünde makro bakış açısı, ülkenin sahip olduğu kurumsal yapılar, üretim şartlarına, teknoloji seviyesine, yenilik yaratma kapasitesine ve beşeri sermayesine bağlı olarak değişmekte, mal ve hizmet üretiminde verimliliğin artırılması için etkili ve istikrarlı makro politikalar ile yasal kurumlar birlikte düşünülmelidir. Çalışmamızı ithalat ve ihracat yapan firmalardan toplanan datalarla gerçekleştirdiğimizden mikro ve makro faktörlerle, uluslararası rekabet gücü konularına değinilmiştir. Aşağıda açıkladığımız uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörlerin de bu nedenle üzerinde durulmuştur.

Mikro Ekonomik Faktörler; firma düzeyli yaklaşım (mikro), ülke içinde bulunan firmaların rekabet ettiklerinde rekabetin yurtiçi ve yurtdışı alanda oluşan etkilerini incelemektedir. Firmaların sahip oldukları vizyon, dinamik yapı, üretim kapasitesi, Ar-Ge çalışmaları ve teknoloji seviyelerine bağlı olarak yenilik yaratma ve diğer firmalardan farklılaştırma yapmaları rekabet üstünlüğü kazanılmasında önemli rol oynamaktadır. Firmaların faaliyetlerinde, stratejilerinde ve mikro iş çevrelerinde rekabet koşullarını anlamak ulusal ekonomi politikasının temelini oluşturmaktadır.

Mikro ekonomik faktörlerde maliyetler ve verimlilik firmalar açısından rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardandır. Maliyetler, üretilen ürünlerin rekabetçi konumda ilerlemesine, maliyetin azalmasına ve kalitenin yükselmesine bağlıdır. Düşük maliyet, sabit ve değişir maliyetlerden oluşmakta ve uluslararası rekabeti doğrudan etkilemektedir. Bu maliyetler, sermaye bedeli, vergiler, çalışan ücretleri, hammadde temini, enerji vb. olarak sayılmaktadır.

Verimlilik; üretimde kullandığımız insan gücü, hammadde, enerji, makine ve teçhizatlar, su, hava gibi kaynaklar üretim sonunda girdi çıktı oranını anlamamızı sağlar. Verimlilik, ülkede toplumun yaşam standartlarının belirlenmesinde diğer faktörlerden daha fazla öneme sahiptir. Ekonomik performansın göstergesini ve ülkenin gelişmişlik seviyesini göstermektedir.

Makro Ekonomik Faktörler; ülkelerin rekabet üstünlüğünü belirleyen önemli gösterge, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), fiyatta istikrar, bir yıl içinde kalkınma oranı, gelir dağılımında adalet veya adaletsizlik, devletin ekonomideki yeri, döviz kuru politikalarıdır. GSYİH bize ülkenin rekabet gücü ve ekonomisi ile ilgili bilgi vermektedir. Diğer bir gösterge ise, fiyatlarda enflasyon rakamlarıdır. Fiyatta istikrar rekabet gücünü açıklarken aynı zamanda da ülkelerin temel olarak ekonomik hedefleri arasındadır.

Gelir dağılımı da uluslararası rekabet gücünü etkilemektedir. Ülkede yaratılan gelirin sosyal sistem içinde nasıl bölüştüğü ekonomide gelir yaratma kapasitesini göstermektedir. Belirli kişilerin elinde toplanan servet, toplumda sorun yaratmakta ve ekonomide büyüme istikrarını zorlaştırmaktadır.

Kamu kesiminin ekonomideki yeri de önemli faktörler arasında sayılabilir. Devlet dolaylı etki ile ekonomik faaliyetlerde yer alarak faiz oranları, işçi ücretleri, döviz kurları, enflasyon gibi faktörleri etkilemektedir. Devlete ait firmalarda kâr sağlama veya zarar etmeme gibi endişeler olmadığından rekabet etkilenmemektedir.

Bir başka değişken de döviz kuru politikalarıdır. Ulusal ve yabancı paraların değerli olması veya değer kaybetmesi rekabet gücünü etkileyen önemli faktörlerdendir (Timurçin, 2010,53).

Rekabet gücünü etkileyen faktörlerle ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, birçok ekonomik değişken ele alınmış olsa da işgücü maliyetleri, döviz kurları, piyasanın hacmi ve dış ticarete açıklık çok sık kullanılanlar arasındadır. Aşağıda bu değişkenler kısaca açıklanmaktadır.

İşgücü Maliyetleri İle Rekabet Gücü Arasındaki İlişki: İşgücü maliyeti rekabetin analiz edilmesinde önemli bir unsurdur. Bu tartışmalı bir konu olarak literatürde araştırılmıştır. Burada önemli göstergelerden biri işgücünün düşük maliyetle karşılanmasıdır. Ücret, emek karşılığı ödenecek bedeldir ve firmaya rekabet avantajı sağlama konusunda önemli bir göstergedir. Guerrieri ve Meliciani (2005)'ye göre, işgücünde yüksek maliyetler rekabet üstünlüğünü olumlu ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek ücret düzeyinde yüksek verimlilik sağlanarak kalifiye işgücüne ulaşılabilmektedir. Kaynaklar verimli kullanılarak teknolojinin de geliştirilmesi ile birlikte verimlilik ve maliyet avantajı ile uluslararası rekabet gücünde olumlu sonuçlar alınmaktadır (Guerrieri ve Meliciani, 2005, 489).

Ancak, Wang (2002), Esterhuizen (2006), Omel ve Varnik (2009) ve Du Toit (2010), yüksek işgücü maliyetlerinin rekabet gücünü olumsuz etkilediği görüşünü savunmuşlardır. Bazı açıklamalarda ise, ücret unsurunun maliyetlerde fazla yer tutmadığı küçük bir paya sahip olduğu, düşük verimlilik ve niteliksiz işgücünün bu olumsuzluğa neden olduğu ifade edilmiştir. Böylece işgücü maliyetinin uluslararası rekabet gücü üzerinde açık bir etkisinin olduğu netleşmemiştir.

Piyasa Hacmi ile Rekabet Gücü Arasındaki İlişki: Piyasanın talep yapısı ile hacmi GSYİH ile ölçülür. Eğer piyasa hacminde genişleme varsa rekabet gücünde de artma görüldüğüne dair görüşler mevcuttur. Piyasa hacminin uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkisini incelemek üzere birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi Fagerberg'e ait çalışmadır (Fagerberg 1988, 355), Fagerberg 1963-1983 dönemlerinde 15 gelişmiş ülkede yaptığı incelemelerde, ülkelerin GSYİH'lerinin uluslararası rekabet gücüne etki eden önemli faktörler olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Rubalcaba ve Gago (2001), Esterhuizen (2006), Mu ve Zhang (2010) ve Feinberg ve Weymouth (2011)'un yaptığı çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmalara göre ölçek ekonomisinden faydalanma, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma sayesinde piyasada meydana gelen genişleme ile rekabet avantajı elde edilmiş olmaktadır. Bununla birlikte Cho vd. (2008) tarafından gelişmiş ve gelişmekte olan 66 ülke üzerinde yapılan araştırmada, uluslararası rekabet gücünü açıklamada GSYİH'nın yetersiz olduğu nitel faktörlerin ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Cho vd. 2008 175).

Döviz Kuru İle Rekabet Gücü Arasındaki İlişki: Döviz kurunun, uluslararası rekabet gücünü etkileyen makro ekonomik değişkenlerden biri olduğu ve döviz kurunun yükselmesi ile uluslararası rekabet gücünün olumlu olarak etkilendiği, Rubalcaba, Gago (2001) yaptıkları çalışmalarla açıklamışlardır. Döviz kuru artmasıyla, ihracata ilişkin üretim yapan sektörlerde, verimlilik ile ulusal kaynakların kullanımı artmaktadır. Sektörde ihracat artışı ve kârlılık meydana gelmektedir. Bu da rekabet gücünün olumlu olarak etkilenmesini sağlamaktadır.

Esterhuizen (2006) ve Du Toit (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, döviz kurunun yükselmesinin uluslararası rekabet gücünü olumsuz etkilediği görülmüştür. İthal girdi kullanılarak yapılan ihracatlarda, ithalata bağlılık fazla olduğundan, maliyetler artarak kârlılığın düşmesine neden olacağı ifade edilmiştir. Döviz kurunun etkileri açıklanırken olumlu etki mi negatif etki mi daha fazladır onu düşünmek gerekmektedir. Olumlu etki negatif etkiden büyükse rekabet gücü olumlu etkilenir, küçükse olumsuz etkilenir denilmektedir.

Dışa Açıklık İle Rekabet Gücü Arasındaki İlişki: Bir ülkenin ihracat + ithalat hacmi / GSMH oranı dışa açıklığı ölçmektedir. Egbetokun (2011)'a göre, dışa açıklık derecesi arttığında, kaynaklar etkin kullanılır, ekonomik performans ve verimlilik artar, teknoloji transferi kolaylaşır ve ülkelerin rekabet güçleri artar.

Türkiye'de rekabet gücünü etkileyen faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda, Kesbiç vd. (2005), Eşiyok (2007), Karagöz ve Şen (2010), işgücü maliyetlerinin rekabet gücünü olumsuz etkilediği, Vergil ve Yıldırım (2006), piyasa hacminin rekabet gücünü olumlu etkilediği, Saraçoğlu ve Köse (2000), Eşiyok (2007), döviz kurunun uluslararası rekabet gücünü olumsuz etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Küresel rekabet endeksinde yer alan değişkenler ülkelerin gelişmişlik durumlarına göre farklılık gösterebilirler. Uluslararası rekabette ülkelerin rekabet avantajı kazanmaları, kamu ve özel sektör kurumlarının iyi işlemesi, altyapının gelişmesi, makroekonomik çevrenin dengeli olması, eğitimde sağlıklı bir gelişmenin olması gibi konularda başarı göstermesi ile mümkün olmaktadır. Rekabetçi konumdaki bir ülkede etkin ve verimli bir politika izlenerek, ücret seviyeleri yükselmekte toplumsal refah sağlanmaktadır.

Uluslararası Rekabet Endeksi Bileşenleri; ülkede kurumsal yapı ve altyapı, makro ekonomik ortam, sağlık ve temel öğretim, yüksek öğretimde ve işbaşında eğitim, emtia-mal piyasalarında etkinlik, işgücü piyasasının etkinliği, gelişmiş mali piyasalar, teknolojiye hazırlık, pazarın büyüklüğü, işte gelişmişlik olarak sıralanmaktadır (World Economic Forum, 2015).

Kurumsal Yapı: Ülkede bulunan kamu ve özel sektörlerin tutumlarına bakarak kurumların kalitelerinin belirlenmesi, devletin firmalarla ilişkisi ve kurumların rekabet edebilme güçlerinin belirlenmesi, kurumsal yapıyı anlamak açısından önemlidir. Bu yapının sağlıklı bir şekilde oluşması yatırım kararlarını netleştirecek, üretimde politika ve stratejiler geliştirecektir.

Altyapı: Ülkelerin altyapılarının güçlü, kapsamlı ve etkin olması ekonomik faaliyetlerin verimli bir şekilde işlemesi yönünden önemlidir. Firmaların ürünlerini pazarlara, zamanında, hızlı, güvenli bir şekilde ulaştırması, ulaşım ağları ile taşımacılık faaliyetlerini başarılı bir şekilde yapması, alt yapının durumu ile mümkün olmaktadır. Ayrıca telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi sonucunda girişimcilerin karar alma süreçleri olumlu etkilenmektedir.

Makro Ekonomik Ortam: Uluslararası rekabet avantajı sağlamada makro ekonomik ortam belirleyici rol oynamaktadır. Makro ekonomik ortamlarda herhangi bir sıkıntının olması ülkelerin ekonomilerine ciddi zararlar vermektedir. Enflasyonun yüksek olması, cari açık, hükümetlerin gelecek ile ilgili karar alma yetenekleri ülkelerin verimliliklerine tek başlarına etki etmektedir. Bunun yanı sıra ülkelerin yüksek kamu borçlanmaları ve faiz ödemeleri ekonomilerini zor duruma düşürebilmektedir.

Sağlık ve Temel Öğretim: Ülkeler arası rekabette ve verimlilikte işgücünün önemini vurgulamamız gerekmektedir. Sağlıklı bir işgücü, ülke kalkınması ve ekonominin uluslararası rekabet ortamında öne çıkması için önemlidir. Sağlıksız işgücü verimliliğin düşmesi ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Ülkede temel eğitim de topluma önemli katkı sağlayarak verimliliği artırmaktadır.

Yüksek Öğretim ve İşbaşında Eğitim: Ekonomiler açısından yükseköğretim ve iş gücü eğitimi firmalara değer zinciri oluşturur. Günümüzde yetişmiş eleman oluşturma, değişen zamana uyum sağlayabilme, üretim sistemlerini geliştirme, işbaşında mesleki eğitim uygulamaları, personelin iyileştirilmesi gibi unsurlar rekabet gücünün önemli göstergesidir.

Emtia-Mal Piyasalarının Etkinliği: İç ve dış pazarlardaki rekabet ortamı pazar ve iş verimliliğini artırmaktadır. Rekabetçi konumdaki ülkelerin mal ve hizmet üretiminde güçlü pozisyonda olması ve ürünlerin uluslararası pazarlarda kabul görmüş olması etkin piyasayı ortaya çıkarmaktadır. Uyumlu bir alıcı ile çok yönlü bir satıcı da piyasayı etkili hale getirmektedir. Bazı ülkeler diğer ülkelere göre kültürel ve tarihi açılardan daha avantajlı durumda olabilir ayrıca bazı ürünlere talep fazladır ve o ürünlerin rekabet gücü yüksektir. Firmalar böyle durumlarda kendilerini geliştirerek yenilik çalışmalarına ağırlık vermekte ve müşteriye değer yaratma konularında hareket etmektedirler.

İşgücü Piyasası Etkinliği: Firmalarda çalışanların ekonomide çok önemli yerleri bulunmaktadır. Etkin ve esnek bir şekilde çalışmaların uygulanması, gerektiği durumlarda işgücünün bir işten diğer bir işe rotasyon yapılması ile esneklik göstermesi, ücret dalgalanmalarına izin vermesi, kadın erkek eşitliğinin olması gibi niteliklerin uygulanması sayesinde, yabancı kalifiye elemanlar için ülkeyi çekici hale getirmektedir.

Mali Piyasaların Gelişmişliği: Ekonomilerde gelişmiş mali piyasa yapısına ihtiyaç vardır. Ülkelerin kaynaklarını gerekli yerlerde kullanmak ve yatırım projelerini desteklemekle ekonomilerin kalkınması teşvik edilmektedir. Özel sektörün yatırım yapabilmesi için de gerekli sermaye tutarının sağlanması ve yasal düzenlemelerle korunması piyasaların geliştirilmesi açısından önemlidir.

Teknolojik Hazırlık: Rekabet endeksinde sektörlerin, bilgi ve bilişim teknolojilerini kullanma kapasiteleri ve sürece uyum sağlama hızları dikkate alınmaktadır. Teknoloji, endüstrilerde firmaların ölçek ekonomilerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. Firmaların yüksek teknolojiye yönelmelerinin sebebi rekabet üstünlüğü sağlama istekleri olarak görülmektedir. Teknoloji sayesinde firmalar, müşterinin taleplerini daha hızlı ve kaliteli mamullerle karşılama olanağına sahip olmaktadır.

Pazar Büyüklüğü: Rekabet endeksinde önem verilen konulardan biri de pazarın ne kadar büyük olduğudur. Sektördeki pazar ne kadar büyük olursa o kadar ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânı doğar ve verimlilikler artar. Küreselleşme olgusu oluştuktan sonra gelişmekte olan ülkeler için pazarlara ulaşım kolaylaşmıştır. Firmaların pazar büyüklüğünü ihracat yaptıkları ülkelerin pazarları belirlemektedir.

İş Gelişmişliği: Ülkelerde iş gelişmişliği, tedarikçilerin sayısı, dağıtım hızı ve kalitesi olarak görülmektedir. Firmaların faaliyetlerinde uyguladıkları stratejiler iş gelişmişliğinde ele alınması gereken unsurlardandır. Gelişmekte olan ülkeler ve diğer ülkeler ile yapılacak bağlantılar, rekabet endeksinin oluşturulmasında dikkate alınmaktadır.

Yenilik: Ekonomi için gerekli görülen yenilik faaliyetleri ile teknolojilerin ve bilgi temelli yaklaşımların daha fazla kullanılması ve bütünleştirilmesi rekabetin önemli ayaklarından birisidir. Firmaların üretimlerinde teknolojiyi en üst seviyede tasarlayarak katma değer kazandıracak aktivitelere yönelmeleri gerekmektedir. Devlet ve özel sektör tarafından güçlü bir işbirliği sayesinde rekabet avantajı kazanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI

3.1. Strateji Kavramı

Strateji, kullanıldığı dönemlere göre farklı tanımlanarak bugüne gelmiştir. Bazı araştırmacılar stratejiyi, rakiplerden farklı plan izleyerek, pazarda etkin bir yere sahip olmak şeklinde tanımlamışlardır. Firmalar, rakiplerinin uyguladıkları stratejilerin benzerleri yerine onlardan farklı bir şekilde hareket ederek ve müşteri beklentilerini karşılamayı hedeflediklerinde uygun stratejiyi yaratmış olarak görülmektedirler (Luecke 2010, 176 ve Porter 2013, 27).

Porter'a göre strateji, firma faaliyetlerinde uygunluk yaratma ile uygulanmaktadır. Sürdürülebilirlik sağlanması açısından özgün bir strateji gerekmektedir. Yönetim basit işleri denetleyerek, ekonomik etkinliği kontrol altına almakta böylece şirket performansı belirlenmektedir (Porter 2011/2013, 42).

Stratejik yönetim anlayışı 1980'lerde ortaya çıkmış, modern yaklaşımlarla ve teknolojik gelişmelerle farklılaştırma unsuru önem kazanmıştır. Amaçlarına ulaşmak isteyen firmalar, yeni stratejik kararlar ve planlarla yönetim modellerini oluşturmuşlardır. Küresel ortamda rekabet avantajı için güçlü ve zayıf yönler belirlenerek, bulundukları sektörde ortaya çıkan fırsat ve tehditlerle stratejik eylem planları oluşturarak uygulamaya geçmek gerekmektedir.

Strateji, değişime yönelmiş şirketlerde önem teşkil etmektedir. Her konuda farklı olmayı düşünen bireyler ve firmalar, teknolojik ve organizasyonel olarak değişim yaratmak için fırsatlar ararken önemli olan kendi çevrelerindeki değişimleri fark ederek uyum sağlamalı ve bunu kendi çıkarlarına uygun kullanmalıdırlar.

Firmalarda strateji belirlenirken, kaynaklardan mı yoksa pazarın durumundan mı yola çıkılarak hareket etmenin uygun olacağı yönünde sorular üzerine tartışılmaktadır. Mintzberg tarafından belirlenen On Stratejik Düşünce Okulu çerçevesinde stratejiyi belirlemenin temel varsayımları ile ilgili paradokslar

değerlendirilmiştir. Hangi paradoksun hangi düşünce okuluna daha yakın olduğu ve bu paradoksların içeriden dışarıya perspektif ve dışarıdan içeriye perspektif olarak ikiye ayrıldığı yapılan çalışmalar sonucunda belirtilmiştir.

3.2. Stratejik Düşünce Okulları

Mintzberg tarafından geliştirilen ve stratejik yönetim konusuna farklı bir bakış açısı kazandıran stratejik düşünce okulları 1960'lardan günümüze kadar çeşitli çalışmalara katkı sağlamıştır. Mintzberg'in On Stratejik Düşünce Okulları olarak adlandırılan okullar Tablo 4'de sınıflandırılmıştır (Mintzberg vd. 1998, 5).

Tablo 4. Mintzberg'in Stratejik Okul Tasnifi

Öngörücü Okullar (Perspective schools)	
Tasarım Okulu	Düşünce/Kavram oluşturma süreci
Planlama Okulu	Formel Strateji oluşturma süreci
Konumlandırma Okulu	Analitik bir strateji oluşturma süreci
Tanımlayıcı Okullar	(Descriptive schools)
Girişimcilik Okulu	Bir vizyon oluşturma süreci
Bilişsel Okul	Zihinsel bir süreç
Öğrenme Okulu	Ortaya çıkan bir süreç
Güç Okulu	Bir müzakere süreci
Kültürel Okul	Ortaklaşa bir süreç
Çevre okulu	Tepkisel bir süreç
Bütünleştirme Okulu	Dönüşümsel bir süreç

Kaynak: Mintzberg vd. 1998, 5. Mintzberg, H. vd. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management.** The Free Press New York. 1998.

İlk üç okul olan Öngörücü Okullarda (Prescriptive Schools), öngörücü bir yaklaşımla ideal olan stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Çalışmamızda konumuza yakın olarak gördüğümüz, Öngörücü Okullar Tasarım, Planlama ve Konumlandırma Okulları kısaca açıklanmıştır. İlk olarak Tasarım Okulu, 1960’larda oluşmuş ve diğer iki okulun meydana gelmesine öncülük etmiştir. İkinci olarak Planlama Okulu, 1970’lerde ortaya çıkmış ve 1980’lerde Konumlandırma Okullarının çıkışına kadar etkin olmuştur. Diğer altı okulda betimleyici bir yaklaşımla stratejinin olması gerekenin ne olduğu ile ilgili değil gerçekte nasıl olduğu konusu ile ilgilenmiştir.

3.2.1. Tasarım Okulu

Strateji bilinçli bir süreç olarak ele alınmış ve diğer okulların gelişmesine de zemin hazırlanmıştır. Bu okul çevre analizi ile ayrıcalıklı üstünlükler kazanmak, ortama uyum sağlamak, pazarda fırsat ve tehdit konuları ele alınarak stratejiye katkı sağlanmıştır (Sarvan vd. 2003, 77).

Tasarım okulu’na göre strateji, eşsiz bir kavram ve planlanmış bir perspektif olarak görülmektedir. Yönetici stratejiyi oluşturan mimardır ve strateji sürecine rehberlik etmektedir. Strateji meydana getirme süreci informal ve basit olmakta aynı zamanda da düşünceye ve değerlendirmeye dayanmaktadır. Tasarım okulu uyum kavramını savunmakta ve stratejiyi ortaya çıkarmak için bu uyum firmanın hedeflerine ulaşmak için kullanılan ilke ve planları oluşturmaktadır (Mintzberg vd. 1998).

Tasarım okulu, firmaların güçlü ve zayıf yönleri ile bulunduğu sektörde karşılarına çıkan tehdit ve fırsatlarla bütünleştirici bir uyumun olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu görüşe göre firmanın strateji oluşturmada iç çevrenin ve dış çevrenin eşit şekilde önemli olduğu belirtilmektedir.

3.2.2. Planlama Okulu

Mintberg’e göre, birçok araştırmacının da kabul ettiği gibi strateji bir plan ve kararlar akımıdır. Planlama Okulu Tasarım Okulu’nun devamı olarak oluşturulmuş farklı olarak belirtilen düşüncede, “stratejilerin oluşma süreçleri sadece düşüncede

değil resmi anlamda da bir süreçtir” görüşü hâkimdir. Bu okulun kurucusu Ansoff stratejiyi, “firma ve çevresinin aralarındaki ilişki” anlamına gelen kavramlarla açıklamıştır. Strateji seçilirken uygun faaliyet alanı belirlenmeli, kendi faaliyetlerine yakın hususlar araştırılmalı ve bu konularda uzmanlaşılmalıdır (Ansoff, 1965).

Planlama Okulu’ndaki düşünceye göre, strateji oluşturulurken pazarlar konusu ele alınmış, faaliyet alanlarının seçimi ile ilgili bakış açısında ‘pazarlar paradoksu’ denilen görüşte, firma çevresinin başlangıç noktası olarak ele alınması gerektiği ifade edilmiştir.

3.2.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma okulunda, firmaların rekabet üstünlüğü elde etmelerinin doğru endüstri üzerinde yoğunlaşma ile gerçekleşeceği ve bu endüstrilerde pazar güçlerine karşı firmayı doğru bir şekilde konumlandırma gerektiği konusu üzerinde durulmuştur.

Konumlandırma okulunun düşünce okuluna dönüşmesi, Porter ‘ın (1980) “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” adlı kitabının yayımlanması neticesinde gerçekleşmiştir.

Konumlandırma okulu, önceki görüşleri kabul etmiş olmakla beraber, endüstri ekonomilerinde pazar yerinin konumuna önem vermiş ve rekabet edebilmek için strateji (farklılaştırma, maliyet, odaklanma) planlanmanın gerektiğinin temelleri atılmıştır (Sarvan vd. 2003).

Konumlandırma okulu ile stratejik yönetim şekillenmeye başlamış, mikro ekonominin temelleri atılarak fiyat belirlemenin, tekelci ve rekabetçi kuvvet ile gerçekleşeceği kuramı öne sürülmüştür. Rekabetçilikte ürün farklılaştırmanın uygulanması ile üstünlükler kazanılacağı, rekabet edebilmenin pazar yapısına bağlı olduğu, ürün farklılaştırma ile fiyat kontrolünün birlikte yapılması gerektiği vurgulanmıştır (McKiernan, 2006, 7).

3.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet; üstünlük sağlamak için rakiplere karşı mücadele edilen etkinliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Rekabet yaşantımızın her döneminde mevcuttur. Her birey, iş ve sosyal hayatında rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle rekabet üzerine düşünülüp yorumlar yapılmış ayrıca bu konuda modeller üretilmiştir. Rekabet, ülke ve firma açısından az bulunan kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlamaktadır. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi ve fiyatının rekabete uygun olması, ekonomik etkinlik sağlaması ile toplumda sosyal refahın yükselmesi sağlanmaktadır.

İş hayatında rekabet eden firmalar ürünlerini daha fazla satmak için fiyatlarını indirmeleri, satış için reklam yapmaları, ürünlerde çeşitlendirme yapmaları veya ürün farklılaştırması yapmaları sonucunda satışlarda talebi artırmak, üretimi artırmak, pazarı genişletmek, dinamik süreçte yeni teknolojileri ortaya çıkarmak zorundadırlar. Böylece yeni denge unsuru meydana gelecek, üretim ve istihdam artacak sanayide kâr oranları eşitlenecektir.

Rekabette kalite ön plana çıktığında müşteri memnuniyeti kavramı daha fazla önem kazanmıştır. Burada ana unsur tüketici tercihleri ve bu tercihleri karşılamak için hangi mal veya hizmetin üretileceğine karar vermek, nasıl üretileceğine, alıcı kesimin kim olacağına ve ne miktarlarda üretileceğine karar verilen pazarı oluşturmak önemli faktördür (Aktan ve Vural, 2004,16). Piyasaya giriş ve çıkışlarda faaliyetlerde ve kararlarda serbestlik ve kolaylıklar ticari olarak rahatlık sağlamaktadır. Rekabet yaygınlaşmazsa, ülkelerde ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel seviyelerde gelişmişlik sağlanamaz (İraz 2005, 229).

Firmaların karşılarında rekabet edebilecekleri rakiplerinin olması rekabet avantajı sağlar. Bu avantajlar ile pazardaki talep dalgalanmalarında (kapasite artırma ihtiyacı kalmaz) farklılaştırma daha rahat gerçekleşmektedir. Düşük maliyetle pazara girildiğinde yüksek maliyetli rakip karşısında meydana çıkan boşlukta, pazarlarda avantaj elde edilmektedir (Bradley, 2002, 78). Ürün ve hizmet üreten firmaların faaliyetleri rakip firmalar ve müşteriler tarafından kontrol edilmektedir. Burada rekabet fonksiyonlarında, uygun kaynak dağılımı, teknolojinin ve yeniliğin gelişmesi, çevredeki değişimlere adaptasyon, satıcı ve alıcının tercihlerinin belirlenmesi,

ekonomik olarak gelir dağılımı gibi faktörler sayılmaktadır (Bayraktar ve Öztürk, 2009, 81).

Rekabet stratejisi kavramı; ilk kez 1980’li yıllarda kullanılmış, aynı piyasada bulunan ve aralarında rekabet olan bazı firmaların diğerlerine oranla nasıl daha fazla başarılı oldukları, bu kavram ile sorgulanmıştır. Rekabet stratejileri denildiğinde akla gelen isim Michael Porter ve taraftarlarıdır. Stratejiyi formüle ederken firmaların içinde bulundukları sektörleri iyi analiz etmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Bu analizleri yapmanın amacı; pazar araştırması, rakiplerin konumu, rekabet durumu gibi unsurların dikkate alınarak rekabet avantajının elde edilmesidir.

Firmalarda rekabet stratejilerinin oluşumunda, strateji planlama bölümlerinin cevaplamaları gereken sorular bulunmaktadır. Kendi sektörümde ve girmeyi düşündüğüm sektörde rekabeti ne yönlendiriyor? Rakiplerim strateji için hangi girişimlerde bulunmaktadır ve biz bu girişimlere nasıl karşılık vermeliyiz? Uzun vadede rekabet edebilmek için firmamız nasıl hazırlanmalıdır? gibi sorularla strateji planlamaları sorgulanmaktadır.

Rekabet stratejilerinin müşteriye odaklı uygulanması önemli bir unsurdur. Müşterinin tercih etmediği onaylamadığı stratejik karar başarılı olmuş sayılmaz. Rekabet stratejilerini incelerken müşteriye değer katıp katmadığı ele alınmalıdır. Bu sebeple;

- Hangi müşteri grubuna mal ve hizmet sunulacağı belirlenerek çeşitli analizler yapılmalıdır.
- Bu müşteri grupları belirlendikten sonra, müşterinin istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir.
- Müşteri beklentileri belirlendikten sonra, rekabet ortamında nasıl karşılık bulacağının ve hangi rekabet stratejisinin uygulanacağının belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, 252).

Rekabet stratejileri uygulama aşamasında karar vericiler, çalışmalarında iki noktaya dikkat çekmelidirler.

- Rekabet stratejilerinin hangisi seçilecek ve en iyi şekilde nasıl uygulanacak firma içi analizlerle belirlemelidirler.
- Rekabetçi olma sebebi ile rakiplerden daha iyi stratejilerini nasıl gerçekleştireceklerini araştırmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, 257).

Türkkan (2001), rekabet stratejilerini dokuz grup olarak bir araya getirmişlerdir. Bunlar; kendini koruma, karşıya güven yaratma, teknolojiye işbirliği oluşturma, haksız rekabet sağlama, esnek biçimde yapılanma, karşıya hâkimiyet kurma, diğerleri ile birleşme ve büyüme, anlaşma ve işbirliği sağlama ve uluslararasılaşma stratejileridir.

Mintzberg ve arkadaşları (1992) rekabet stratejilerini altı model olarak önermişlerdir. Bu model “fiyat, imaj, destek, kalite, tasarım, farklılaştırmama ve farklılaştırma” olarak belirlemişlerdir.

McGee ve Bonnici’ye göre, rekabet stratejilerini seçerken en önemli konu, kaynaklar sınırlı, fırsatlar sınırsızdır. Stratejide rakiplerden farklı olmayı seçmek ve uzun vadede rakiplerden daha hızlı koşmaktır. Uzun süreli iş başarısı kazanmak fırsatlar ve tehditlere karşı duyarlı olmak doğru stratejilerle gerçekleşmektedir (McGee ve Sammut-Bonnici, 2014).

Miles ve Snow, rekabet stratejisini, stratejilerin sınıflandırılması, risk ve davranışların zamanlaması olarak açıklamışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, firmalar “öncü, savunmacı ve analizci stratejileri” uygulamaktadırlar (Ülgen ve Mirze 2013, 255).

- **Öncü Stratejiler:** Bu firmalar yeni ürüne ve pazarda oluşacak fırsatlara odaklanırlar. Bu firmaların teknolojileri ileri seviyededir, ürünleri çeşitlilik gösterir ve sürekli yeni ürün ve pazar ararlar (Miles ve Snow, 2003, 37). Bu firmalar pazara yeni giren öncü firmalardır ve kendi Ar-Ge çalışmalarını yaparak yeni pazarlar elde ederler. Böylece pazara ilk giren firma olduklarından bunun avantajlarını yaşarlar (Ülgen ve Mirze, 2013, 255).

- **Savunmacı Stratejiler:** Bu strateji daha durağan sektörlerde uygulanmaktadır. Yöneticiler bulundukları sektörde uzman özelliklere sahiplerdir. Bu firmaların ürün çeşitleri sınırlı, teknolojileri sermayeye odaklı, daha fonksiyonel bir yapıda ve maliyetleri kontrol altındadır. Sınırlı alanlarda faaliyetlerinden dolayı, organizasyon yapılarında, faaliyetlerinde ve teknolojilerinde çok fazla değişiklik yapamamaktadırlar (Miles ve Snow, 2003, 37).
- **Analizci Stratejiler:** Bu stratejiyi uygulayan firmalar, durağan alanda etkinliğe ve değişken alanda yeniliğe odaklanarak iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet göstermektedirler (Boxall ve Purcell, 2011, 45).

3.3.1. Rekabet Stratejileri Analizleri

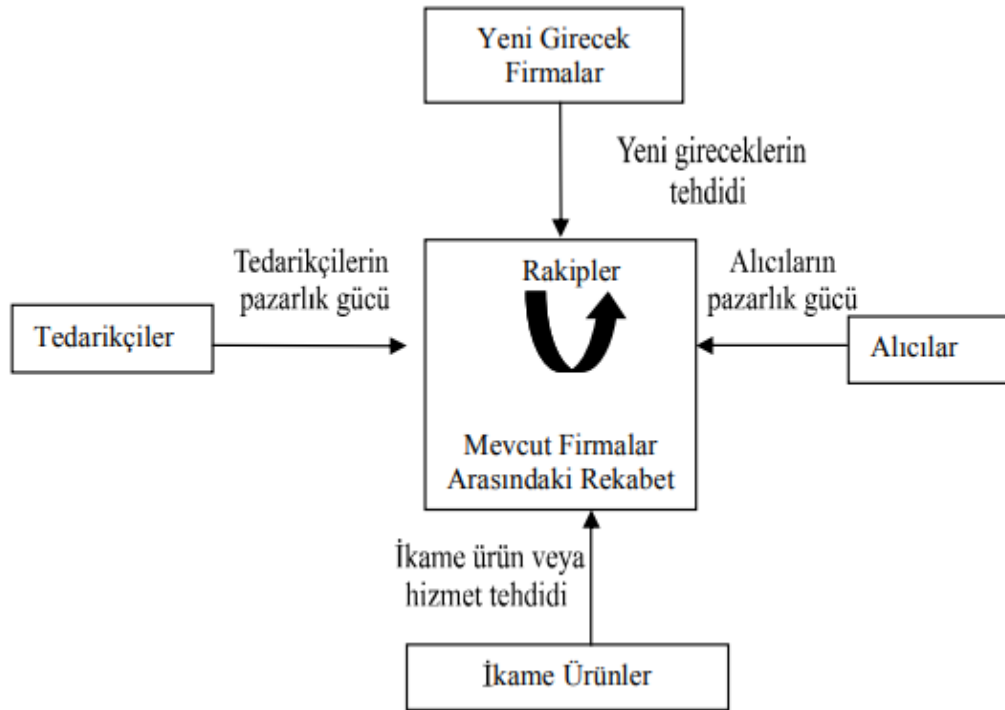
Firmaların rekabet etmelerinin amacı, doğru stratejilerle kârlılık sağlamak ve rakiplerinden farklı rekabet üstünlüğü elde etmektir. Rekabet avantajında firma, amaçlarının yeniden belirlenmesine, uygun stratejilerin seçilmesine bu amaçla dış çevrenin ve iç çevrenin incelenmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır. Aşağıda, rekabet stratejileri analizleri olarak Porter'ın Beş Güç Analizi ve Değer Zinciri Analizi kısaca açıklanmıştır.

3.3.1.1. Michael Porter'ın Beş Güç Analizi

Porter (1980), stratejik yönetim ve rekabet stratejileri konuları ile tanınmış bir uzmandır. Beş güç analizi ile pazarın rekabet durumunu incelemiştir. ‘*Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors (Rekabetçi Strateji, Rakipler ve Sektörleri Analiz Teknikleri)*’ adlı kitabında’, firmanın sektörde hareket özgürlüğü ve strateji belirlemedeki önemi üzerinde durmuştur. Sektörün incelenmesi, firmaların sektöre göre strateji belirlemeleri ve iyi bir pozisyona ulaşabilmeleri için gerekli ön koşul olduğunu belirtmiştir. Rekabette beş güç olarak belirtilen model, firmaların hedeflerine ulaşmaları için geliştirilmiş bir analiz tekniği olarak açıklanmıştır (Öz, 2000, 146).

Endüstrilerde beş güç analizi yapılarak rekabetçi çevredeki yapıların ve endüstrinin çekici yönlerinin anlaşılması sağlanmıştır. Porter'ın beş güç modeli, firmaların performans potansiyelini belirlemektedir. Faktörlerin herbiri kârlılığı uzun vadeye yaymış sektörü cazip hale getiren fiyatları, maliyetleri ve yatırımı açıklamıştır (Galbreath ve Galvin, 2007).

Porter, sektör kârlılığında, ürünün tercih edilmesinin ve nasıl bir teknolojiyle üretildiğinin önemli olmadığını burada sektör yapısının dikkate alınmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. Sektörde yaşanacak değişimlerin rekabeti olumlu veya olumsuz şekilde etkileyeceğini bu sebeple sektördeki beş rekabet gücünün rakiplerden daha iyi bir şekilde analiz edilmesinin çok önemli olduğunu açıklamıştır. Şekil 5'de sektörde kârlılık sağlayan Beş Rekabet Gücü' ne yer verilmiştir.



Şekil 5. Porter'ın Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli

Kaynak: M. E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York, 1998, s. 5

Beş güç modelinin iki önemli tehdit unsurlarından birincisi, ikame firmalar ve onların ürettiği ürünler, ikincisi de sektöre yeni girecek olan firmaların oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit firmaları zor durumda bırakmasa da sektörde yer alarak firmanın pazardaki konumuna zarar verebilmektedir. Bu sebeple firmalar dikkatli davranarak analizlerini buna göre yapmalıdırlar. Beş güç modelini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

Sektöre Yeni Girecek Firmalar; sektörde iş çevresinin çekici olması başka firmaların girmesini teşvik etmektedir. Yeni firmaların sektöre girmesi ile rekabet artacak ve mevcut firmaların performansları düşecektir. Yeni girenler sektörde faaliyette olan firmaları tehdit ederek fiyat düşüşlerine ve rekabetçi firmaların gelirlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bir başka tehdit ögesi ikame ürün tehdididir.

İkame Ürün Tehdidi; genelde tüm firmalar ikame ürün ve hizmet üreten firmalarla rekabet etmektedirler. Bunlar hedeflenen müşteri grubunun istek ve ihtiyaçlarını farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler sektörün kârlılığını fiyat hareketliliği ile kısıtlamaktadırlar. Tüketicinin eğilimi, bu malların fiyat ve kalitesinin durumu, ikame malların rakip olup olamayacağını belirlemektedir. Diğer tehdit unsuru ise tedarikçilerle yapılan pazarlık güçleridir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü; sektörde firmaların kararlarını etkileyen unsurların bir diğeri firmalara faaliyetleri için gerekli ürün ve hizmet temin eden tedarikçilerin pazarlık güçlerinin ellerinde olmasıdır. Tedarikçiler çoğu zaman firmalara kendi yararlarına aldıkları kararlarını kabul ettirecek pozisyonda olduklarından, firmalar kendi karar ve davranışlarını seçme ve uygulama durumunda esnek hareket edememektedirler.

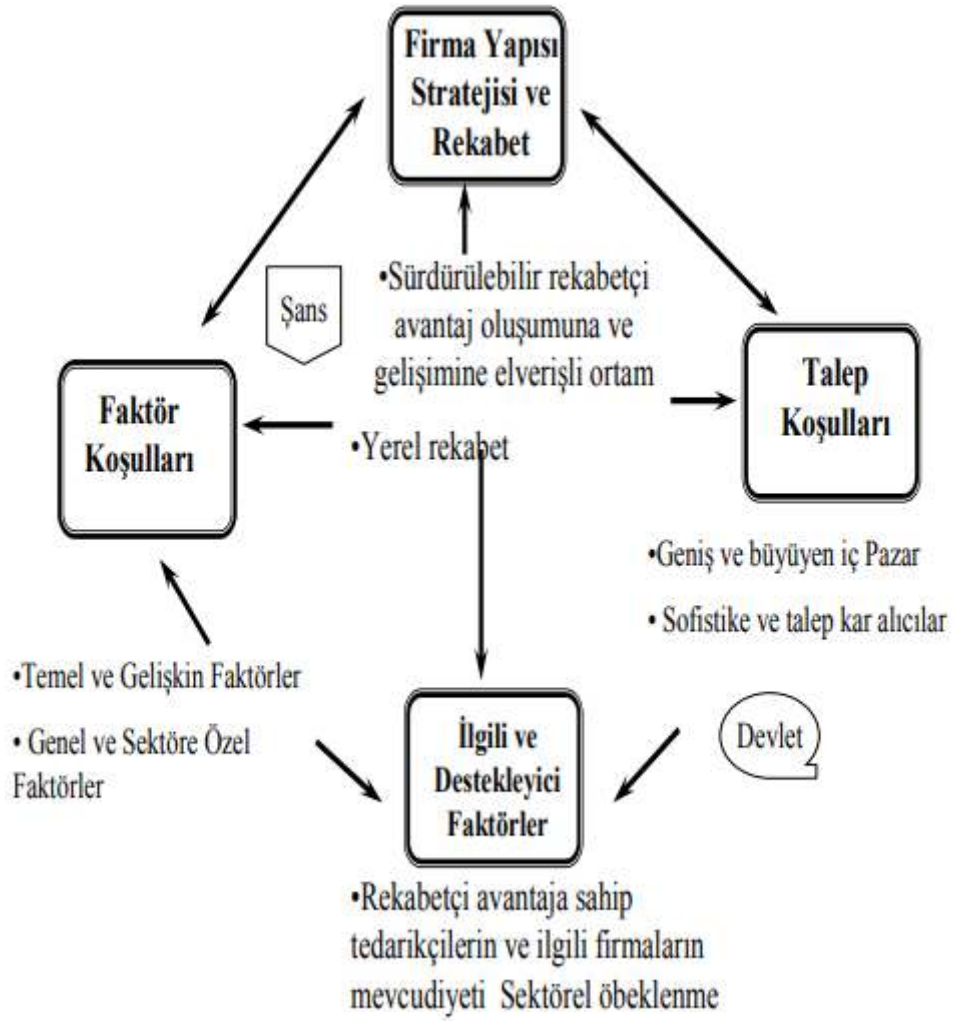
Alıcıların Pazarlık Gücü; alıcılar ve firmaların aralarındaki ilişki ile tedarikçiler ve firmalar arasındaki ilişkiler benzerlik göstermektedir. Alıcılar pazarlık güçlerini kullanarak aldıkları ürün ve hizmetin fiyatını düşürerek, firmaları zor durumda bırakmaktadırlar.

Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet; sektördeki firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı ve etkiler durumunda oldukları için birinin rekabetçi tarzda olması diğerlerini etkilemektedir. Bir firmaya rakipler tarafından meydan okunduğunda rekabet yoğun olarak artmaktadır. Rekabette fiyat düşürme hamleleri ve reklam savaşları, tüm firmaların faydasına olacak şekilde talebi ve üretimde farklılaşmayı etkilemektedir.

Günümüzün rekabet şartlarında, ulusların rekabet üstünlüklerinin incelenmesinde yeni yöntemlerin incelenmesi gerekmektedir. Porter, Elmas Modeli olarak çerçevelediği modelini 100’ den fazla firma ve sektör üzerinde uygulamıştır. Modelde ulusların nasıl diğerleri karşısında daha rekabetçi olduğu ile ilgili sorulara cevap vermeye çalışılmıştır. Aşağıda Elmas Modelinde ülkelerin rekabet güçleri ile ve yetenekleri belirlenirken dört ana faktörden söz edilmekte ve bunlar elmasın köşelerini meydana getirmektedirler.

Elmas Modeli: Porter’ın dört temel bileşenden oluşturduğu Elmas Modeli ülkelerin rekabet güçlerini ve yeteneklerini belirlemektedir. Bunlar dört ana bileşen (firma yapısı, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici faktörler) ve çeşitli değişkenlerden (şans ve devlet) oluşmaktadır. Porter, bir ülkenin bazı endüstrilerinde başarılı bazılarında başarısız olmasını Elmas Modeli ile açıklamıştır. Başarı, sadece dışa kapalı ve dış ilişkilerde geri kalmış endüstrilerde değil, firmanın bağlantı kurduğu kamu ve özel sektörlerle birlikte faaliyet göstermeleri halinde de gelmektedir. Diğer firmalarla iletişim kurarak da rekabet avantajı elde edilmektedir. Rekabet etme gücünde ulusal ve uluslararası düzeyde Porter 10 ülke ve 100’ü aşkın sektörde araştırma yaparak dünyadaki ihracat rakamlarını incelemiş ve rekabet haritaları oluşturmuştur (Porter 1990, 5).

Elmas Modelinde bileşenler birbirlerini etkileyebilirler. Yeterli oranda rekabet olmadığında girdilerde oluşan dezavantajlar rekabet oluşumuna engel olmaktadır. Elmas Modelinin değişkenleri ve birbirleri ile ilişkileri Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Elmas Modeli

Kaynak: Porter, E. Michael. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998) 1990. s,127.

Yukarıdaki şekilde değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve ülkelerin rekabet etme güçleri ile ilgili değişkenler şunlardır;

Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet: Rekabetin bölgelerde yaşanması firma veya sektörlerin stratejilerini etkilemekte ve rekabetin az olmasında sektör daha cazip hale gelmektedir. Bölgedeki düşük rekabet firmalara cazip gelmekte, yeni bir ürün ve hizmet üretmeye mecbur kalınmaktadır (Barca vd. 2006). Faaliyette bulunan firmanın

sektörde yapısal özellikleri, rekabetçi olma durumu ve uyguladıkları stratejiler büyük önem taşımaktadır. Bölgelerinde bulunan rakipler, fiyatları düşürerek, kalitede iyileştirme, farklı ürün, hizmet ve süreç yaratma yolunda ilerlemeye zorlamaktadır. Fiyatta ve teknolojiye gerçekleşen rekabet, firmaların ulusal avantaj kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Aktan ve Vural, 2004, 61).

Faktör Koşulları: Ülkeler, kaynak ve teknoloji gibi unsurları kendi imkânları ile sağladığında ulusal açıdan avantaj kazanarak, yenilik geliştirmeye zorunlu hale gelebilirler (Bulu vd. 2004, 147). Faktör koşulları elverişli olan sektörlerde rekabet üstünlüğünden bahsedilebilir. Doğal kaynaklar, işgücü, araziler, sermaye ve altyapı gibi unsurlar rekabette başarılı olmak için gerekli girdilerdendir.

Aşağıda bulunan faktör unsurlarına sahip olan firmalar başarıyı yakalamış demektir;

- İnsan kaynakları, çalışan sayısı, kalifiye eleman ve etik kurallar,
- Arazi, hammadde, enerji, iklim,
- Teknik bilgi, pazar araştırması,
- Sermaye ve sermaye piyasası,
- İletişim, haberleşme, ulaşım, eğitim, sağlık gibi faktörler verimliliği artırıcı olarak devreye girdiğinde rekabet avantajı kazanılabilir.

Rekabette üstünlük yaratabilmek için temel faktörler yerine ileri seviye faktörler yaratmak daha bilinçli bir tercih olmaktadır. Firmaların düşük maliyet sağlayabilecekleri yerlerde yerleşmesi, doğal maden çıkarılabilecek yerlerde veya tarım yapılacak yerlerde faaliyetlerini sürdürmesi, geliştirilmiş elemene ihtiyaç olmadığı durumlarda temel faktörler olarak yeterli olmaktadır. Ancak bunun yerine ileri seviyede faktörler yani, uzmanlık, Ar-Ge, mühendislik gibi unsurlar kullanıldığında ise özellikle özel sektörde bu programlarla başarı daha fazla yakalanabilmektedir. Kaliteli eğitim, Ar-Ge ve yenilik yaratarak da faktör koşulları yerine getirilmektedir (Erkan, 2004, 358).

Talep Koşulları: Firmaların rekabet edebilmeleri için pazardaki talep önemli bir unsurdur. Pazarda gelişme varsa, firmalar açısından fırsat meydana gelmiştir. Bir ürün diğer ülkeler tarafından tercih edilerek ihraç edildiğinde rekabet avantajı elde edilmiş olmaktadır. Talepte azalma varsa, firmalar arasında çıkarları korumak için

karşılıklı mücadele oluşmaktadır. Sektörde talep azalırsa firmalar rakiplerinin pazar paylarını elde ederek büyümek isteyebilirler (Akgemci, 2008, 176). Talep koşulları, mal veya hizmetteki talep değişkenleri, ihracat ve yeni pazar olanakları olarak sayılmaktadır. Güçlü bir pazara sahip bölgelerde firmalar küresel rekabete zorlanmaktadır (Barca vd. 2006, 40).

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar: Rekabetçi endüstrilerde bu kuruluşlar önemli bileşenlerdendir. Rekabet avantajı sağlamak için tedarik zincirlerinin rakiplere göre ucuz ve yenilikçi bir strateji ile hizmet vermeleri durumunda avantaj yaratılmaktadır. Böylece diğer firmaların da rekabet edebilmelerine yardımcı olunmaktadır (Bulu vd. 2006, 55). İlgili ve destekleyici kuruluşlar, pazarda rekabet gücünü ve ihracattaki başarıyı olumlu olarak etkilemektedir. Bu kuruluşlara Sivil Toplum Örgütleri (STK) ve Bilgi Tabanlı Kuruluşlar örnek verilebilir (Barca vd. 2006, 45).

Devlet ve Şans Unsurları: Devlet politikalarının uygulanma sebebi, firmaların standartlarını geliştirerek performanslarını yükseltmeleri için motive etmek, ürünlerin talep görebileceğini önceden belirlemek, girdi üretiminde özelleştirmeye odaklanmak, tekelleşmeye engel olmaktır (Barca vd. 2006, 45). Hükümetler devlet politikalarını şekillendirmede sorumludurlar. Aldıkları kararlarla piyasada rekabetin çoğalmasını veya azalmasını etkilemektedirler (Timurçin, 2010, 63).

Devletin rolü ve şans unsurları rekabeti doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet rekabet avantajını yaratmak için çalışmamalı aksine sektörü Elmas Modelinin dört ana bileşeni etrafında desteklemelidir. Devlet politikaları ve ortaya çıkan fırsatlar etkileşim halinde küresel rekabete etki etmektedir (Aktan ve Vural, 2004, 62).

Sektörde kontrol edilemeyen fakat etkisini gösteren, rekabette pozisyonları değiştiren ani olaylar (savaşlar, doğal afetler, mücbir sebepler vb.), şans faktörleri (şanssızlık) de rekabet gücüne etki etmektedirler. Fırsatlar, teknolojiye ortaya çıkan yenilikler, petrol gibi doğal kaynakların girdilerinde ve finans piyasalarında değişimler, talep dalgalanmaları, dış ülkelerin savaşları ve politikaları da rekabeti etkileyen unsurlar olarak gösterilebilir (Aktan ve Vural, 2004, 62).

3.3.1.2. Değer Zinciri Analizi

Literatürde ilk olarak Michael Porter tarafından ortaya çıkarılan Değer Zinciri Modeli, teoride ve pratikte kullanılarak bilimde ve sanayide birçok alanda aydınlatıcı olmuştur. Firmaların rekabet edebilmeleri kaynakların, yeteneklerin ve fırsatların ortaya çıkması, tehditlerin giderilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Teknolojik yetenek ve gelişmiş örgüt kültürü sayesinde ortaya çıkan fırsatlar ve bu fırsatların en akılcı biçimde değerlendirilmesi değer kavramını gündeme getirmektedir (Papatya, 2003,105).

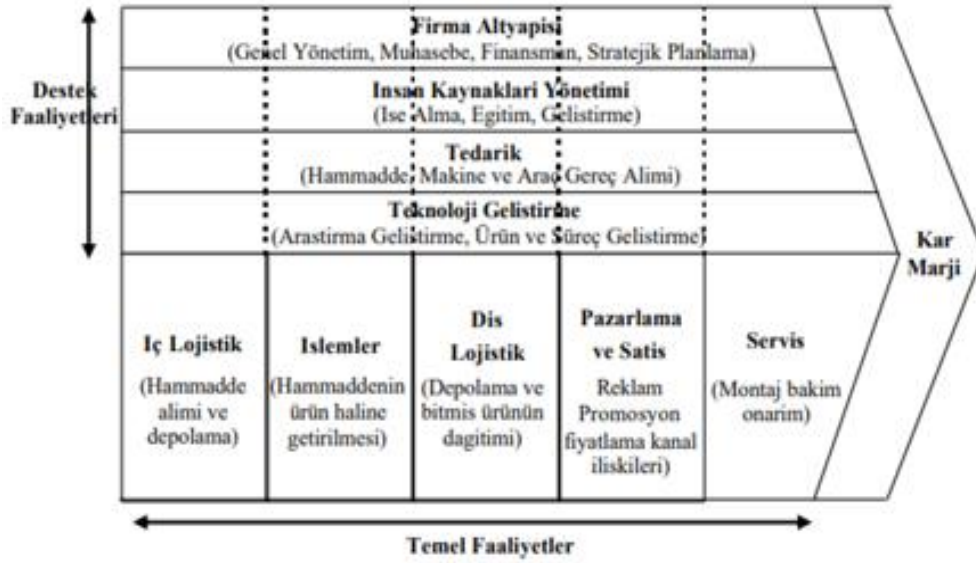
Firmalar amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini, müşteriye yarattıkları değer ölçüsüne göre gruplandırır. Böylece hangi faaliyetin değer yarattığı hangisinin yaratmadığı belirlenebilir. Ayrıca yapılan faaliyetlerin firmaya katma değer sağlayıp sağlamadığı da analiz edilebilir. Burada amaç, ürün maliyetinin, faaliyette ürüne katılan değerden daha düşük olmasıdır. Maliyetin fazla olduğu durumda değer yaratmada başarısız olunmuş demektir.

Porter, değer zinciri üzerinde temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki tür faaliyetin müşteri değeri yarattığını bu analizle doğrulamıştır. Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin üretilmesi, müşteriye sunulması ve satıştan sonra hizmet verilmesi gibi yapılan öncelikli faaliyetler olarak sayılmaktadır. Rekabet analizi yaparak firma, pazardaki konumuna ve amaçlarına uygun stratejileri seçtikten sonra bu stratejilerin firmanın hangi yeteneğini geliştireceği değer zincirini analiz ederek ortaya çıkarmaktadır. Destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli şartları sağlayan faaliyetlerdir.

Porter (1985) değer zinciri kavramını açıklarken, müşteriye değer sunarken, rekabetin de en yüksek seviyede kazanılacağı yönünde açıklama yapmıştır. Bir işin kârlı olabilmesi için değer fonksiyonlarının maliyeti geçmesi gerekmektedir. “*Değer; firma ürünlerinin tasarımı, üretimi, pazarlaması, teslim ve desteklemesiyle uygulanan faaliyetler toplamıdır*” (Porter, 1985, 37). Burada belirtilen değer, müşterinin kendine sunulan ürün ve hizmetler için ödemeyi kabul ettiği bedeldir. Firma değer zinciri faaliyetlerini uygularken müşterinin kabul ettiği değer, eğer maliyetlerden daha fazla

bir duruma gelmiş ise firma kârlılık sağlamaktadır. Bu fark aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 7’de görüldüğü gibi, temel faaliyetlerle firma ürünlerini öncelikle tasarlayacak, üretime geçirecek, dağıtımını yapacak ve destek faaliyetlerini kullanarak değer zincirini oluşturacaktır (Porter 1985, 37).



Şekil 7. Porter'ın Değer Zinciri

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

Rekabet stratejilerinde literatürde öne çıkan çalışma Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter, rekabet avantajı veya rekabet üstünlüğü (competitive advantage) kavramını bu çalışmalar sonucunda kullanmıştır.

Porter’ın (2000), üç jenerik stratejisi Şekil 8’de Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri yer almaktadır.

FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
ODAKLANMA	

Şekil 8. Rekabet Stratejileri

Kaynak: Porter, E. Michael. **Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Sistem Yayınları. Birinci basım, İstanbul, Kasım. 2000: s. 12.

Şirketler stratejilerden birini seçerek örgütleri bu yönde uyumlaştırırlar veya çok sık olmasa da üçünü birden seçen firmalar da olmaktadır. Veya bu stratejilerden hiç birini seçmeyen firmalarda ‘’arada sıkışıp kalmış’’olarak isimlendirilirler (Porter, 2000).

Bu çalışmada üzerinde durulmuş olan konu farklılaştırma stratejileridir ve Porter’ın öne sürdüğü diğer rekabet stratejileri de aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, firmaların ürün ve hizmetlerini, rakiplerine göre düşük harcama ile üretilip dağıtmasına yönelik uygulanan stratejilerdir. Bu strateji sayesinde firmaların pazar payları, müşteri portföyleri ve kârları artmaktadır. 1970’lerden itibaren fonksiyonel politikalarla amaçlara ulaşım sağlanmakta ve teknoloji kullanımı ile ölçek ekonomisi uygulanarak pazarlarda maliyet liderliği kazanılmaktadır.

Ölçek ekonomisi ile maliyeti güçlü bir şekilde düşürmek için, firmadaki genel giderlerin dikkatli ve düzenli bir şekilde kontrol edilmesi, Ar-Ge, hizmet, satış gücü ve reklam gibi harcamaların azaltılması gerekmektedir. Yönetim olarak, maliyetlerin azaltılmasına ve hedeflerin gerçekleşmesine odaklanılmalıdır. Maliyetleri düşürürken

kalitenin, servisin ve diğer alanların göz ardı edilmemesine dikkat etmek ana hedef olmalıdır.

Maliyet liderliğini uygularken, değer zinciri üzerine yoğunlaşmak da gerekmektedir. Düşük maliyetle üretim yapan bir firma, fiyat aracılığı ile geniş pazar payı elde etmektedir. İnternet teknolojisi maliyet liderliğini ciddi anlamda desteklemektedir. İnternet sayesinde işlem maliyetleri azaltılarak fiyatların düşmesi ile önemli bir potansiyel kazanılmaktadır.

3.3.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, firmanın pazarda belirlenen bir grubun seçilmesi ve stratejilerini bu hedefe doğru planlaması ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Bu seçtiği odak pazarda, uzmanlaşarak rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Bu strateji ile özel bir alıcı grubu, coğrafi bir pazar veya ürün hattının bir bölümü seçilerek odaklanılmaktadır. Maliyet ve farklılaştırma stratejileri belli bir amaca sahip olmasına karşı, odaklanma stratejisi belirlenmiş hedefte hizmetin en iyi şekilde yapılmasını amaçlamaktadır. Belirlenen grupta odaklanma ile ürün ve hizmetler uyumlaştırılarak dar bir pazarda bile başarı sağlanabilmektedir.

İnternet teknolojisi bu stratejide daha az harcama ile pazara erişimi kolaylaştırarak rekabette başarılı oabilmek açısından yeni faaliyetler, hizmetler ve özellikler sunulmasını sağlamaktadır. Ayrıca küçük firmalara erişilmez gördükleri pazarların kapıları açmaktadır. Diğer stratejilerde olduğu gibi odaklanma stratejilerinde de değer zinciri faaliyetleri analizi ile firma kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımı sağlanarak rekabet avantajı elde edilmesi mümkün olmaktadır. Sonuç olarak firma düşük maliyet stratejisi veya farklılaştırma stratejileri ile rekabet kazanamamışsa, odaklanma stratejileri ile bunu bir grup alıcı karşısında başarabilmektedir.

3.3.4. Farklılaştırma Stratejileri

Sektörde var olmak için firmalar çeşitli stratejiler geliştirmek ve bunları uygulamak zorundadırlar. Pazarda uygulanan stratejilerle farklı olmak önem kazanmıştır. Farklılaştırma stratejisi ile firmalar oldukça etkili rekabet gücü elde edebilirler. Porter'a göre (2000) farklılaştırma, firmalarda sunulan ürün veya hizmetin farklılaştırılarak, bütün endüstride eşsiz olarak kabul edilmiş bir şekilde yaratılması ve sunulması olarak tanımlanmıştır. Benzersiz bir şey yaratmak için tek başına farklılaştırma yetmeyeceği için ayrıca müşteriler için değer yaratmak çok önemli bir koşuldur (Porter 2000). Farklılaştırma stratejisinde firmalar, sektörde müşterilerine önemli düşündükleri özelliklerini tespit ederek onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmaktadırlar.

Farklılaştırma, üründe, dağıtım kanallarında, satış sonrası hizmetlerde ve pazarlamada uygulanmaktadır. Ürünün müşteri tarafından eşsiz ve üstün bulunması farklılaştırma sayesinde meydana gelmektedir (Porter, M.1980, 14). Benzersiz bir ürün yaratma her ne kadar önemli olsa da benzersiz olan özelliğin müşteriye de değer yaratması gerekmektedir (Porter, 2000). Birçok şekilde benzersiz değer yaratmak için koşullar; ürünün özellikleri, satış sonrası servis, zamanlama ile dikey veya yatay bütünleşme ve ölçek ekonomileri ile sağlanmaktadır.

Farklılaştırma stratejisi, tüketicilere marka bilinci yaratmak için önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin ürün ve hizmet fiyatlarına karşı olan esnekliği azaltmakta, aynı tip ürüne fazla fiyat istendiğinde, firmanın maliyetleri düşürerek üretim yapma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Ayrıca markaya bağlı müşteriler ve sektörde farklılık yaratılmasında, benzersiz bir mal olması durumunda, pazara dahil olmak isteyen yeni firmaların istekleri kırılmaktadır (Porter, 1980, 120).

Eğer ürünün fiyatı özelliklerine göre çok yüksek kalıyorsa, farklılaştırmada ürüne eklenen maliyet, fazladan bir maliyet artışına neden oluyorsa, müşteriler bu farkı vermek için ürünü yeteri kadar değerli bulmazlarsa veya müşteriler standart bir ürünle istek ve ihtiyaçlarını tatmin ediyorsa farklılaştırma gerçekleşmemiş ve başarısızlıkla sonuçlanmış demektir. Yüksek maliyetli Ar-Ge uygulanmış ve ürünü tasarlama

sonunda farklılaştırma çok az olmuşsa bu farklılaştırma da ürünün fiyatında fazladan bir ücrete değmiyorsa, farklılaştırma stratejisi aynı şekilde başarısız olmuş demektir.

Farklılaştırma stratejileri uygulanırken bir takım elde olmayan belirsizlikler meydana gelebilmektedir. Bu durum firmanın elinde olmayan nedenlerle dış çevre faktörlerinden ortaya çıkabilmektedir. Farklılaştırma stratejilerinin belirsizliklerinin başında, rakiplerin uyguladıkları düşük maliyetin karşısında, kendisinin maliyeti arasında çok büyük farkların olması sonucunda müşterilerin, uygulanan özelliklerin ve imajın farkına varmadığı durumda müşteri bu ürünü almaktan vazgeçebilir. Rakipler arasındaki farkın fazla olmamasına dikkat edilmeli fiyat farklılığından kaçınılmalıdır.

Ayrıca pazara yeni giren firmaların yeni teknoloji uygulamaları sayesinde farklılaştırmayı kolay olarak kopyaladığından dolayı müşterilerin algılarında ikame meydana gelmektedir (Porter 2000). Farklılaştırma stratejisi faaliyetleri için firmalarda bir takım beceri, kaynaklar ve organizasyonel gerekliliklerin bulunması önemli bir unsurdur. Bu gereklilikler Tablo 5’ de gösterilmektedir.

Tablo 5. Farklılaştırma Stratejisi İçin Beceri, Kaynaklar ve Organizasyonel Gereklilikler

Genel Strateji	Gereken Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Farklılaştırma	Pazarlamada güçlü becerileri	Ar-Ge’de, ürün geliştirmede ve pazarlama fonksiyonlarında bütünleşme
	Ürün mühendisliği	Öznel ölçüler ve teşvikler
	Yeteneklerde yaratıcılık	Kalifiye elemanları bilim insanlarını ve yaratıcı kişilere cazip gelecek rahat ortam
	Araştırmada güçlü yetenekler Kalitede ve teknolojiye kazanılmış ün Sektörde uzun geçmiş veya benzersiz beceriler Kanallarla işbirliğinde başarı	Firmanın araştırmada, teknolojiye, sektörde uzun dönem başarıları ve diğer kanallarla işbirliği

Kaynak: Porter, E. Michael. **Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Sistem Yayınları. İstanbul, 2000, 43.

3.3.4.1. Farklılaştırmaya Bakış Açıları

Chamberlin 1933’de ürün farklılaştırmasında üreticinin, ürünün satışında farklı bir özelliği öne çıkarmasını vurgulayarak “monopolcü rekabet” teorisini açıklamıştır.

Sharp ve Dawes, bir firmanın pazara sunduğu ürün rakip firmanın ürünleri karşısında daha çok tercih ediliyorsa farklılaştırmanın gerçekleştiğini ve ayrıca ürünlerin aralarında fark olmadan da farklılaştırmanın, farklı uygulamalarla yapılacağını savunmuşlardır (Sharp ve Dawes, 2001, 739).

Dickson ve Ginter (1987) ise, fiyatla ilgili yapılan özelliklerin pazardaki rekabette, farklılığın müşterinin farklılığı algılaması ile gerçekleşmekte olduğunu belirtmişlerdir.

Porter, M. (2000) ise daha önce yapılmamış eşsiz bir şeyle, düşük fiyattan daha önemli bir farklılaştırma sağlanacağı üzerinde durmuştur. Yani Porter, fiyatın bir farklılaştırma aracı sayılmamasını, üretilen ürünün eşinin olmaması gerektiğini belirtmiştir (Porter, M. 2000)

Dickson, farklılaştırmayı ürün özelliklerini rakip firmanın özelliklerinden ayırma hareketi olarak açıklamış ve ürün özelliklerinin farklılığı fiyattaki hassasiyeti azaltmaya katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Bradley, F, iki tip strateji ile rekabet avantajı sağlanabileceğini, maliyetleri düşürerek ve farklılaştırma uygulayarak pazarda rekabet edilebileceğini belirtmiş ve müşterileri düşük maliyetle standart bir ürün üreterek veya benzersiz olarak farklılaştırma stratejisi kullanarak elde edilebileceğini açıklamıştır.

Trout ve diğerlerine göre (2008), farklılaştırma uygulayan birimler, ürün, hizmet, değer, imaj unsurları üzerinde odaklanarak algılarda yer edinmişlerdir.

3.3.4.2. Farklılaştırma Kaynakları

Farklılaştırmada, ürünün özellikleri ve pazarlama ile ilgili faaliyetler kaynak olarak görülmektedir. Aslında farklılaştırma, kaynağını değer zincirindeki bir kaynaktan almaktadır. Kaynak tanımlamalarını Porter ve diğerlerinin açıklamalarıyla üç başlık altında sıralayabiliriz (Hooley ve diğ, 2008):

1- Bir firma rakiplerin sunduğu özelliklerin karşısında sahip olduğu farklılıkları daha gerçekçi bir şekilde sunduğunda farklılaştırma gerçekleşmektedir (Hooley ve diğ.2008). Firmalar;

- Ürün özellikleri değiştirilerek farklılaştırma (meyveli soda),
- Ürünlerin daha kapsamlı olması (fotoğraf çeken, internete bağlanabilen cep telefonları),

- Konum olarak uygun noktalara kurulmak vb. konularda farklılaştırma yapabilirler.

2- Firmalar odaklanma ile hedef müşterilerin istek ve beklentilerine cevap vererek, kişiselleştirme yoluyla farklılaştırma uygulayabilirler.

Ürün aynı olmasına rağmen imaj olarak farklı gibi sunulurken müşteri algısı değiştirilebilir (yoğurt ailesinin genişlemesi). Ürün imajına örnek vermek gerekirse Harley Davidson motosikletleridir. Markanın ünü çok fazla olduğundan insanlar üründe bulunan logoyu vücutlarına dövme olarak kalıcı hale getirmektedirler.

3-Firmalar arasında ortak bağlantılarla, somut ve soyut özellikler birleştirilerek farklılaştırma yapılmaktadır. Otomotiv firmalarının finans firmaları ile birleşmesi, bazı mağazalarda geniş ürün çeşitlerine gidilmesi buna örnek olarak verilebilir.

Ürünler dağıtılırken müşterilere ulaşımında da farklılaştırma stratejisi kullanılabilir. Ortak kullanım alanlarında otomatlarla ürünlerin müşteriye ulaşması bu tip farklılaştırmaya örnek gösterilebilir.

Telekomünikasyon pazarında kullanılan geniş servis ağları da, servis ve destek alanında farklılaştırma oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra var olan kaynaklarla da, dışarıda karşılarına çıkan fırsatları değerlendirmek, bir çeşit farklılaştırma olarak düşünülmektedir (Hooley ve diğ, 2008).

- Her dönem moda diye isimlendirilen fırsatlardan yararlanılarak farklılık ortaya çıkarılabilir (küçük araba modası).
- Ülkelerin imzaladıkları anlaşmalarla (Kyoto protokolü) hükümetlerin küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi çevre konularını dikkate alarak ürettikleri ürünleri ile farklılaştırma gerçekleştirebilir.
- Sosyal sorumluluk projeleri ile duyarlı müşteriler için ürün ve hizmet almaları da farklılaştırma için önemli unsur oluşturmaktadır.
- Ekonomik olaylarla alışverişlerde taksitlendirme veya kredilendirme imkânları sektörleri canlandıran farklılaştırma hareketleri olarak sayılmaktadır.

3.3.4.3. Farklılaştırma Araçları

Levitt, T. (1980), ürünlerin özelliklerinin birçok bileşenden meydana geldiğini, somut ve soyut unsurların bir araya gelerek farklılaştırmanın gerçekleştiğini belirtmiştir. Pazara sunulan ürünün daha uzun ömürlü olmasını sağlamak için, görünüşünde, tadında, ambalajında veya logosunda değişiklik yaparak farklılaştırma gerçekleşmektedir (Levitt, 1980, 92).

Farklılaştırmayı uygulamak için kullanılacak araçlardan biri reklam ve Ar-Ge dir. Reklamlar, firmaların kendilerini tanıtarak ürünlerinin benzersiz ve farklı olduğuna inandırarak müşteriler üzerinde algı yaratılması için yapılmış faaliyetlerdir. Teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları ile ürünlerde yapılan, yenilikler ve değişiklikler, müşteriler için diğer ürünlere göre daha cazip hale getirilmesini sağlamaktadır.

Firmalar hangi farklılaştırma stratejisinin uygulanacağına karar verirken Ar-Ge ile teknolojik gelişmeleri takip ederek, teknik özellikleri ön plana çıkamayacak durumda olan alanlarda, tüketici algısında imaj ve markalaşmak için reklam konularında faaliyet göstermektedirler.

Ürün Farklılaştırmada Reklam: Reklam sayesinde firmalar kendilerini kitlelere tanıtarak ikna yoluyla bilgilendirmekte, zihinlerde yer etmekte ve müşteri algısında farklı pozisyon yaratmakta böylece firmaların pazardaki payını artıran çok önemli bir araç olmaktadır.

Ürün ile ilgili bilgi vermek ve müşterinin dikkatini çekmek için doğru strateji geliştirerek hedef kitle belirlenmekte ve bu kitleye nasıl ve nereden ulaşılacağı araştırılmaktadır. Araştırmanın sonucunda ürün ve hizmetin nasıl kullanılacağı müşteriye reklam vasıtasıyla detaylı olarak anlatılmaktadır.

Reklamların maliyeti artırdığı, ikna edici özelliği ile sosyal refah üzerinde olumsuz etki yarattığı ancak müşterileri ürün ile ilgili bilgilendirmesi sebebiyle de olumlu etki yarattığı görülmüştür. Reklamlarla pazara giriş engelinin yaratılması da farklılaştırma oluşturmaktadır. Yoğun kampanyalarla, ilk defa pazarda var olmak isteyen rakipler için yüksek maliyetler karşısında caydırıcı bir ortam da yaratabilmektedir. Ayrıca pazara girmek isteyen firmanın mevcutta olan firma

durumuna ulaşabilmesi için gerekli bütçe ayırması pazara girmek için engel teşkil etmektedir.

Ürün Farklılaştırmada Teknoloji ve Ar-Ge: Firmalar araştırma ve geliştirme yaparak çevrede bulunan yeni bilgilere ulaşabilirler. Üretimde yeni teknolojiler geliştirilir, ürünlerde iyileştirmeler uygulanabilir, ölçek ekonomisi ile maliyetler düşürülebilir. Ar-Ge demek teknoloji geliştirmek demektir. Yapılan teknolojik gelişmelerde taklit edilmeyi önlemek için ilk olarak ürün üzerine patent almak gerekmektedir.

Ar-Ge’de de bir takım giriş engelleri mevcuttur. Giriş engelini uygulamak için ürün farklılaştırması yaparken bütün özellikleri bir üründe toplamadan, ürün çeşitlemesi yapılmalı pazardaki açıktan yararlanılmalıdır. Bu yapılan çalışma ile diğer rakiplerin pazara girmesi engellenmiş olmaktadır.

3.3.4.4. Farklılaştırma Türleri

Mevcut müşterinin elde tutulması, yeni müşteri elde etme, rakiplerle rekabet edebilme, kâr sağlama ve firmanın yaşamını devam ettirmesi için ürünlerin farklılaştırılması ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Ürünlerin farklı hale getirilmesi temel özelliklerden biri veya birkaçının değiştirilerek daha önceki özelliklerinin farklılaştırılmasıdır. Farklılaştırma çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Bunlar:

Dikey Ürün Farklılaştırma: Dikey ürün farklılaştırma, satışta olan ürün grubunun içinde farklılaştırmadır. Örneğin, filtre kahve satışı yaparken aromalı veya kafeinsiz kahve satılmasıdır. Burada önemli olan unsur ürünün bir özelliğine dayanmaktadır. Tüketiciler hangi ürünün daha yüksek kaliteye sahip olduğunu ayırt etmektedirler. Bu şekilde pazarda yüksek gelirli ve düşük gelirli alıcılara göre sunulan ürünler firmalar arasında rekabeti ortadan kaldırmaktadır. Eğer yüksek kaliteli ürün ile düşük kaliteli ürün arasında fiyat farkı olmaz ve kalite yönünden farklılaştırma olursa, doğal olarak herkes yüksek kaliteyi tercih edecektir. Yüksek kaliteli ürünün fiyatı yükselir düşük kalitenin düşerse pazar payları bölünmüş olur.

Yatay Ürün Farklılaştırma: Yatay ürün farklılaştırma, firmanın bir ürün kategorisinde birbirlerine uyumlu sayılan ürünleri üretmesidir. Örneğin Gillette markasının traş bıçağı yanında yüz bakım kremleri üretilerek satılmasıdır. Ayrıca daha önce üretilmiş ürünün görünümünde, renginde, modelinde yapılan farklılaştırmadır. Burada müşteri tercihi ön planda yer almaktadır. Müşterinin sübjektif zevkleri farklılık göstermektedir. Yatay farklılaştırmada, tüketicilerin kendilerine yakın mahalde bulunan ürünleri tercih etmiş olmaları önemli değişkendir (Apella, I. 2008, 179).

Fiyatta Farklılaştırma: Daha çok standart olan ürünlerde düşük fiyatlar sunarak müşterinin ilgisini çekmek ve farklılaştırmada maliyet liderliğini elde etmek üzere uygulanan stratejilerdir. Aynı kalitede ve özellikte ürünü müşterinin beğenisine daha az fiyatla sunarak farklılaştırma gerçekleşmektedir (Mintzberg, 1992).

İmaj Farklılaştırma: İmaj farklılaştırmada, kullanıcıların zihninde belirli bir imaj yaratma ile ilgilidir ve diğer farklılaştırmalara göre ölçmesi daha zordur. Tüketicinin zihninde ürün ile ilgili algı yaratmak için ürüne fonksiyondan ziyade, tasarımı, kullanım durumları, görünümleri ile farklılaştırma uygulanmaktadır. Burada ürünü bozmadan estetik olarak sunulması imaj kazandırmaktadır (Mintzberg, H. 1992). Eğer ürünün özellikleri, dağıtım ve servis konularında farklılaştırma gerçekleşmiyorsa, imaj farklılaştırmaya gidilebilir. İmaj tüm iletişim araçlarının kullanımı ile oluşturularak birçok öğeyi biraraya getirebilir (sembol, renk, slogan, sponsorlar vb.). Firmalar markalar arasında ürün farklılıklarının olmamasına karşın kendi ürünlerinin farklı olduğu imajı yaratmaktadırlar.

Destek Hizmetlerinde Farklılaştırma: Destek hizmetlerinde farklılaştırma, ürün ile birlikte verilen destek hizmetlerinin farklılaştırması ile gerçekleşmektedir. Burada ürünün kullanıcı tarafından satın alınmasını sağlayan destek ürün ve hizmetler olarak tanımlanabilir. (Bilgisayar firmalarının alıcıya kurs hediye etmesi, fotoğraf makinesinin yanında albüm verilmesi örnek verilebilir).

Ürünün satın alınması için yapılmış hizmetler, özel krediler, satış sonrası servis, garanti, günün her saati teslim hizmeti, çeşitli hediyeler verilmesi gibi hizmetler de destek farklılaştırması konusuna girmektedir (Mintzberg, 1992 ve Timur, 2003).

Kalitede Farklılaştırma: Ürün veya hizmetin kalitesinin artırılması için yapılan farklılaştırmadır. Ürünün kullanım güvenilirliği ve dayanıklılığı artırılarak kalite sağlanabilir. Kalite faktörünün yükselmesi ile ürün, dayanıklı, kullanımı kolay ve güvenilir hale gelmektedir. Müşteri memnuniyeti yükselerek farklılaştırma oluşmaktadır. Burada ürünün var olan özelliği üzerinde değişiklikler yapılır komple değişiklik yapılmaz (Mintzberg, 1992 ve Timur, 2003). Firmaların ürün ve hizmetlerinde kaliteyi sunması zorunluluk haline gelmektedir. Müşteriler, ürünleri tercih ederken kalitede yüksek standartlara uygunluk aramaktadırlar.

Kalitede farklılaştırma ile müşterinin aradığı yüksek standartlara uygunluk sağlanmakta ve böylece firma açısından zorunluluk meydana gelmektedir. Eğer standartların üzerinde özelliklerde değişiklik meydana gelirse kalitede farklılaştırma oluşmaktadır.

Tasarımda Farklılaştırma: Tasarımda farklılaştırmada ürünün direk tasarımından farklı olarak eşsiz özellikler kullanılarak yapılan farklılaştırmalardır. Eski fotoğraf makinalarının tasarımlarının değişerek yeni teknoloji kullanılarak dijital makineler yapılması tasarım farklılaştırmasıdır. Ürünlere benzersiz özellikler ilave edilerek, yeni teknolojiler takip edilerek, modayı ve yenilikleri uygulayarak tasarımda yapılan farklılaştırmalardır (Mintzberg 1992).

3.3.4.5. Farklılaştırmanın Gerekli Olduğu Durumlar

Trout ve Rivkin, firmaların bağlı olduğu pazarda, ürünlerin veya hizmetlerin diğerlerine göre birçok nedenle farklı olmasını ve farklılaştırmanın gerekli olduğu durumları şu şekilde açıklamışlardır; bugün pazarda ürün sayısının çeşitli olması insanları seçim yapmakta zorlamakta ve ürün çeşitliliğinden kafaları karışmaktadır. Çözüm olarak alışkın oldukları daha önce hatta çocukluklarında kullandıkları ürünleri almak istemektedirler. Böylece sunulan ürünlerin satılma şansları azalmaktadır.

Daha önceki dönemlerde birbirleriyle ulusal rekabet ortamlarında olan firmalar yerine, küresel bir pazarda firmalar birbirleriyle rekabet etmektedirler. Çok fazla rakibin olduğu yerde kazanmak oldukça zor olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde müşteriler ürün ve hizmetlerini diğerleriyle karşılaştırmaktadırlar.

Markalar birbirlerini sürekli olarak takip ettiklerinde zamanla daha çok birbirlerine benzemektedirler. Bazen markalaşmak her zaman müşteri algısında önem arz etmemektedir. Farklılaştırma oranı düşük olduğunda, ürün ve marka arasında farklar azaldığında, o gruptaki ürünler birbirinin aynısı olmaktadır.

Mübadeleli ürünler pazarında, firmalar lider durumunda bulundukları yerde kalmaya devam ederken, maliyetleri düşürerek düşük fiyatla kâr sağlamaya çalışırken aksine düşük kâr sebebiyle zarar edebilirler. Küçük firmalar büyükler karşısında dayanamayıp kapanmak zorunda kalabilirler.

Marka bilimi sistemine göre, "marka belirlenmeden önce farklılaştırma gelmektedir". Marka bu sisteme göre, rakiplerinin önünde olduğu zaman farklılaşmış demektir, rakipler ile aralarındaki farklılık azaldığında ise marka değeri müşterilerin gözünde ölmüş demektir.

Müşterinin ürün ve hizmetten mutlu olması, markaya bağlılık göstereceği anlamına gelmemektedir. Ürün çeşitliliğinin artması, müşterinin yeni seçenekler tercih etmesine sebep olmaktadır. Rakip firmaların farklılıklara gitmesi ve yeni ürünlerin daha gelişmiş olmasına rağmen kendilerini tanıtmak için uyguladıkları düşük fiyat yaklaşımı müşterinin markaya bağlılığını azaltmaktadır.

Bir firma pazarlama çalışmaları yaparken hem rakiplerin elinden müşterileri kapmaya hem de kendi mevcut müşterisini elinde tutmaya çalışmaktadır. Farklılaştırma ile de rakiplerin karşısında üstün duruma gelmektedir (Trout ve Rivkin 2011, 15).

3.3.4.6. Firmaların Uygulayacakları Farklılaştırmalar

Ürün veya hizmeti farklılaştırarak pazarda benzersiz olarak kabul edileceği bir hale getirmek ve tasarım, marka adı, teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım gibi boyutlarda rakiplerin önüne geçmek rekabet üstünlüğünde önemli bir unsurdur. Farklılaşma için firmalar çeşitli strateji planları yapmaktadırlar. Aşağıda maddeler halinde bu uygulamalar yer almaktadır.

İlk Olarak Tüketicilerin Algılarında Farklılaştırma: Sektörde rakiplerinden ayrı olarak alanında bir ürün geliştirmek yani ilk olmakla farklılık sağlanmaktadır. Müşteriler ilk ürünü tercih ederek diğer firmaları taklit yapıyor olarak görürler. Belki pazara giren ilk ürün değildir fakat tüketicinin algısında ilk olarak yerleşmiştir. Bunu firmalar güçlü bir pazarlama ile gerçekleştirebilirler. Müşteride oluşmuş bir algıyı değiştirmek oldukça zordur. Araştırmalar sonucunda bir ürünü ilk çıkaran firmanın insanların zihinlerinde yer ettiği görülmüştür. Tüketici bir ürünü ilk çıkaran firmayı o konuda uzman olarak görmektedir (Ries ve Trout, 2015, 23). Bu konuda Trout ve Rivkin'in yaptıkları çalışmalarda firmalarda farklılaştırmanın ne şekilde yapılacağı aşağıda açıklanmıştır.

Marka Tanımı Yapararak Farklılaştırma: Marka, aynı gruptaki ürün ve hizmetlerin diğerlerinden ayırt edilmesi için kullanılan unsurdur. Ürün ve hizmetler ile onları tanıtan markaların aralarında önemli bir bağ vardır. Marka bir ürün ismi olmasının dışında kimlik veya imaj gibi hizmette de bulunmaktadır. Hedef kitlenin istek ve arzularını fiziksel ve psikolojik yönden tatmin etmektedir. Müşteriler bir marka işaretinin algılarında yer etmesiyle ürünü tercih ederek fazla para ödemeyi kabul etmektedirler.

Ürün İsmi Değiştirilerek Farklılaştırma: Müşterilerin ürünleri almalarını sağlamak için halen bulunan isminin değiştirilerek farklı bir isimle farklılaştırmanın uygulanmasıdır. Özellikle çok uluslu firmalar yabancı pazarlara girdiklerinde isim değişikliğine giderek farklı bir marka imajı yaratmaktadırlar.

Fiyatı Yükselterek Farklılaştırma: Firma ürünün kalitesini artırarak satış fiyatının daha fazla olmasını sağlayabilir. Bu durumda müşteriler yüksek fiyatlı ama kaliteli ürün alacaklarını düşündükleri için kabul ederler. Toplumda o ürünü kullananların sahip olduğu statüyü elde etmek müşteri tatmini sağlamakta bu şekilde firma pazarda kalitesini ispatlamış ve farklılaştırma meydana gelmiş olmaktadır.

Ürünün Farklı Özelliklerini Sunarak Farklılaştırma: Burada firma ürünlerine rakiplerin ürünlerinde kullandıkları farklılıklar dışında yeni özellikler sunarak deneylerle farklılaştırma yapmaktadırlar. Ürünlerin özelliklerine yenisini

ilave ederek bu tip beklentisi olan müşterileri kendilerine çekmektedirler (Trout ve Rivkin, 2011, 42).

Ürünün Sahip Olduğu Niteliği Değiştirme ile Farklılaştırma: Firma ürünün bir özelliği üzerine odaklanarak bir kelime ile vurgulamak suretiyle müşterinin algısında yer edinmeye çalışmaktadır. Bir grup hedeflendiğinde diğer müşteri odaklarının terk edilmesi ve yönetimin yanlış kararları gibi nedenlerle başarısızlık oluştuğunda, firmalar rakiplerin odaklandıkları özelliklerini izlemeleri sayesinde müşteri algısı değişebilir ve pazarda farklılaştırma gerçekleşebilir.

Rakiplerin Olumsuz Özelliklerini Kullanarak Farklılaştırma: Firma pazarda ikinci olmayı hedeflemiştir. Önde bulunan liderin başarılı olduğu durumları anlayıp onun zayıf olduğu durumlarda da kendini güçlendirerek ona göre strateji geliştirme yoluna gitmektedir. Müşteriler bazı durumlarda birinci sırada bazen de ikinci sıradaki ürünü almayı tercih ederler. Eğer firma ikinci sırada kalmayı düşünürse, müşteriye kendi ürününü çok iyi bir şekilde anlatmalıdır. Kendinin pazarda öncü markanın ikamesi olduğunu, onda bulunmayan özelliklerin kendisinde bulunduğunu ön plana çıkarması gerekmektedir. Yani karşı özelliklerini göstermelidir (Ries ve Trout, 2015, 33).

Boyutları Küçülterek Farklılaştırma: Firmalar küçük olma avantajını kullanarak müşterilerin tercih edeceği bir konuma yükselebilir. Küçülerek büyüme stratejisinde olduğu gibi, düşük maliyetle gereksiz olan özelliklerden vazgeçerek rakiplerin önünde, müşterinin beklentilerine cevap vermek için farklılaştırma sağlanabilir.

Boyutları Büyüterek Farklılaştırma: Firma ürettikleri ürünlerin ölçülerini büyüterek de farklılaştırma yapabilir. Pazarlama yöntemleri sayesinde diğer rakip ürünleri kendi ürünleri ile karşılaştırarak daha büyük olduklarını müşterinin zihnine yerleştirebilir (Trout ve Rivkin, 2011, 144).

Pazar Lideri Olarak Farklılaştırma: Tüketiciler, pazarda lider konumunda olan firmanın tüm özelliklerini görerek o markanın farklılaştığını kabul etmektedir. Firmalar için en kolay lider olarak tüketicinin algısında yer almaktır. Marka ismi

ürünün ismi yerine geçtiğinde firma pazarda liderliğini korumuş olur (Ries ve Trout, 2015, 13). Müşteriler lider olan ürünü tercih edip ikinci ürünü almayı istemezler.

Lider olarak pazarda farklılaştırma üç şekilde gerçekleşir:

- Lider durumdaki firma fazla satış yaptığını duyurarak tüketicilerin ilgisini çeker. Pazarlamada bu yöntem oldukça sık kullanılmaktadır.
- Teknoloji liderliğinde firmalar rakiplere göre, yeni modern teknolojileri kullandıklarını vurgulayarak, müşterilerin teknolojilerinde yapılan yeniliği ön plana almalarını sağlarlar.
- Bilimde liderlikte yıllar geçmesine rağmen bugün hala teknolojileri ve konumları koruyor olmak pazarda lider olmayı sağlar.

Uzun Süre Faaliyette Kalarak Farklılaştırma: Firma pazarda lider olmasa bile insanlar onların uzun zamandır çalışıyor olmaları sebebiyle kendilerini güvende hissederek tercih yapabilirler. Firmalar müşterilerin ihtiyacı olmayan ürünleri satamazlar ürünlerinin hala onların ihtiyaçlarına cevap verebileceği algısını yaratmaları gerekir. Logoları güncellemek de farklılaştırma yaratmaktadır.

Aile Şirketi Olarak Farklılaştırma: Tüketiciler bir aile şirketlerini, uzun süreli faaliyette ise ve aile fertleri buralarda çalışıyorsa diğerlerine göre daha fazla tercih etmektedirler. Aile şirketlerinde finansal piyasalar, borsalar, hisse senetleri gibi kavramlar çok önemli olmayıp daha çok ürün odaklı stratejilerin uygulanacağı düşünülmektedir (Trout ve Rivkin, 2011, 159).

Ürünleri Pazarda Yeni Bir Ürün Olarak Farklılaştırılması: Müşteriler eski tekniklerle üretilmiş ürünler yerine son teknolojilerle üretilmiş ürünlere sahip olmak istemektedirler. Rekabet üstünlüğünü elinde tutmak isteyen firmalar kendileri ile rekabet etmek için rakip firmalardan önce yeni ve son teknikte üretilmiş ürünleri pazara sunarak avantaj sağlarlar. Böylece pazarda tek firma olma özelliğini sürdürebilirler.

Uzmanlığı Kanıtlayarak Farklılaştırma: Kendini kanıtlamış bir firmanın markasını yeni ürünlerde kullandığında diğer ürünlerle kendini kanıtlayamamasının sebebi tüketicilerin diğer ürünlere itibar etmemesi, firmayı tanıdığı şekilde uzman

olarak gördüğü ürünü tercih etmesi olarak görülmektedir. Firma markasını ne kadar çok üründe gösterirse o kadar başarısızlıkla karşılaşabilir. Sadece aynı isimle uzun süreli çıkardığı ürünle tüketici gözünde uzmanlaşır. Aynı ürün ve özelliklerle farklılık yaparak başarıyı sağlayabilir.

Ürünün Ünlü Kişiler Tarafından Tanıtılması Yoluyla Farklılaştırma:

Ünlü kişiler bir ürünü tavsiye ettiklerinde tüketicinin algısında satın alma isteği uyanmaktadır. Bir spor ayakkabı firmasının tanıtımını yapan bir sporcu o markayı fazla tanımayan tüketici tarafından bile tercih edilmesini sağlayabilir. Bu arada sosyal statü kanıtlamak için de o ürün tercih edilebilmektedir. Firma ürünü kullanacak belli bir gruba odaklanarak farklılaştırma uygulaması yapabilmektedir.

Üretim Yöntemini Değiştirerek Farklılaştırma:

Bir firma ürünü üretirken diğerlerinden değişik olarak içine ilave ettiği farklı bir içeriği öne çıkarabilir. Örneğin dış macununun içine koyulan florür tüketicinin ilgisini çekebilir. Rakiplerden farklı olarak üretim teknikleri eski, yeni, el veya makine yapımı üretimler farklılaştırma meydana getirebilir (Trout ve Rivkin, 2011, 179).

3.3.4.7. Farklılaştırma Olarak Kabul Edilmeyen Yöntemler

Firmaların farklılaştırma yapmak için uyguladıkları yöntemler bazen de hata ile sonuçlanabilir. Sadece kendi zihinlerinde farklılaştırma gerçekleştirirler. Gerçek hayatta başarısız olarak kayıplara maruz kalırlar. Farklılaştırma olarak düşünülmeyen uygulamalar:

- Bir firmanın müşteri odaklı olması onları tanıması için bir zorunluluktur. Ürünlerin ilave maliyetlerini, müşterilerden karşılamak için arz fazlası olan bir ortamda müşteriye göre davranılmadığında farklılaştırma başarısız olur.
- Michael Porter 'a göre rakiplerden daha fazla gösterilen performansla, operasyon verimliliği firmaya rekabet üstünlüğü sağlar. Bu üstünlük kısa vadede başarılı olabilir fakat uzun vadede bu avantajın devam etmesi zorlaşabilir.

- Karşılaştırma yaparak firmalar birbirlerine benzemeye başlarlar ve aynı sektörde rekabet ederler. Belli bir süre sonra fiyattan başka yarışacak rekabet aracı kalmaz.
- Farklılaştırmanın fiyat ile ilişkilendirilmesi doğru olmaz. İlerlemek için sadece fiyatta farklılık yapmak rekabet olarak düşünülemez.
- Firmanın aynı ürünü çeşitlendirerek şekli ve boyutlarını değiştirerek farklılaştırması müşterinin tercihinde kararsızlığa yol açmaktadır. Ve ürünü satın almaktan vazgeçebilir.

3.3.4.8. Farklılaştırma ile İlgili Tehlikeler

- **Büyüme Problemi:** Belli bir kategoride başarılı olan firmalar kategorilerini değiştirerek farklılaştırma uygulamaları ile büyümek isteyebilirler. Firmalar müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklandıklarında, diğer farklılaştırma yöntemlerinden ve asıl odaklarından uzaklaşabilirler. Bu da firmanın dikkatini dağıtır ve rakipleri onları geçmeye başlar. Bir firma genelde müşterinin algısında tek bir şekilde konumlanmıştır. Müşteriler uzman firmaların ürünlerini almak isterler çünkü ihtiyaçlarını en iyi onların karşılayacağını düşünürler. İkinci veya diğer firmaların ürünlerini almak istemezler. Firmalar aynı marka adı altında başka bir ürün sunarlarsa aynı şekilde başarıyı yakalayamazlar (Trout ve Rivkin, 2011, 221).
- **Algı Kuralı Pazarlamada Tek Gerçekliktir:** Pazarlamada ürünler savaşmaz algılar savaşır. Kalite, tasarım, fiyat ve ürünün mekanik gücünün, ürünler arasındaki savaşla ilgisi bulunmamaktadır. Tüketicilerin, bulundukları ülke ve bölgelere göre düşünceleri değişiklik göstermektedir. Bir markanın bulunduğu ülke itibarıyla müşterilerinde oluşan algıları farklılık gösterebilir. Bir marka Amerika'da araba ismi diye düşünülürken, Japonya'da motorsiklet markası olarak zihinlerde yer edinmiştir.
- **Gözden Çıkarma veya Fedakârlık Yapma:** Bir firmanın ürün ve hizmetlerinde farklılaşarak başarıyı yakalaması için bazı alanlarda bazı şeylerden vazgeçmesi gerekir. Ürün grubunun genişletilmesi fedakârlık kuralıdır (Ries ve Trout, 2015, 27).

- **Pazarda Kabul Edilmiş Ürünün Çeşidini Sunmak:** Firmalar bu şekilde

farklılık yaptıklarını düşünerek büyük hata yapmaktadırlar. Zaten ürün müşteri tarafında kabul görmüştür. Daha çok pazarda pay alma düşüncesi ve lider konumuna yükselmek için yapılan uygulamalar aksine pazar payının düşmesine neden olabilmektedir. Ürünün başka çeşidini pazara sunarak var olan normal ürünün satışlarında düşüş yaşanabilmektedir. Kendi markası pazara farklılaşarak girmesine rağmen rakipler pazara egemen olabilmektedirler.

- **Küreselleşmenin Getirdiği Sorunlar:** Bir firma kendi ülkesinde ürettiği

ürününü aynı şekilde dünyanın her yerinde aynı şekilde pazarlayamaz. Müşteri istek ve tercihleri ülkeden ülkeye göre değişebilir. Ülke pazarlarının kültürleri, coğrafi durumları, farklılıkları dikkate alınarak pazarlama yöntemleri uygulanmalıdır. Amerika'ya ait bir ürünü Avrupa veya Uzakdoğu'ya pazarlarken o ülkelerin özellikleri araştırılarak farklılık yapılması gerekmektedir. Pazarlarda marka isminin ve tanıtımının aynı olması farklılığı zorlaştırmaktadır.

- **Ağızdan Ağıza Yapılan Pazarlamanın Yetersiz Olması:** Günümüzde yeni

çıkan bir pazarlama yöntemi olan ağızdan ağıza pazarlama her zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü ürün ve hizmeti alan kişiler ürün hakkında sahip oldukları bilgiyi yalnızca yakınlarıyla paylaşmaktadır. Müşteriler için sadece ürünü tanıtmak değil ayrıca da bu ürünü satın almaları sağlanmalıdır. Yapılan pazarlama çalışmalarıyla onların bu ürüne gereksinimlerinin olduğu anlatılmalıdır.

- **Farklılık Yapılacaksa Ürünün Farklılığını İnsanlara İyi Anlatmalı**
Kafalarını Karıştırmamalıdır: Rakiplerden farklı uygulamalar yapmalı

ancak yönetimde tasarımda ve çalışanlarda meydana gelen değişimler yeni yeni fikirlerin çıkmasına sebep olur. Bu da dezavantaj yaratabilir. Firmalar farklılıklar için çalışmalıdır aksi durumda müşteriler kararsız kaldıklarında o ürünü almaları için bir sebepleri kalmaz.

- **Benzer Sınıfta Farklılaşmama:** Firmalar pazarlama konularında fiyat

odaklı özendirmeler (kupon, bedava ürün) uygulayarak markalaşma yerine, müşterilerini özendirecek faaliyetler yaparak farklılaştırma yapmaya çalışırlar. Reklam firmaları ürünün farklılığını öne çıkarmadan seyirci kanal değiştirmesin diye eğlenceli ve onların ilgisini çekecek görsel şeylerle reklamı sürdürürken, müşteriler ürünün farklılığını anlayamazlar. Üretilen ürünün diğer rakipler karşısında uygulayacakları bir farklılıkları olmadığı durumlarda, fiyat düşürmeden başka çare kalmadığında farklılaştırma gerçekleşmeyecektir. Farklılaştırmayı en tepedeki kişinin kararı ile uygulamak gerekir (Trout ve Rivkin, 2011, 32).

- **Firmanın Bir Farklılaştırmaya Odaklanması:** Yeni ürünler pazara

sürülürken karmaşık fikirlerle müşterilerin düşüncelerinin karıştırılması ve yeni çıkan bir ürünün, daha müşterilerin dikkatine sunulmadan, daha fazla özellikler katarak taklit edilmesi ve çıkarılan bir ürünün hızlı bir şekilde eskimesi yapılan farklılaştırmayı ortadan kaldırmaktadır.

- **Firmanın Kaynak Planlamasının Yanlış Yapılması:** Pazarlama yapmak

için tüm kaynakların kullanılması büyük hatadır. Müşterinin algısına yönelik, kalıcı ve sürekli yapılan pazarlamada kaynakların dikkatli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Ries ve Trout, 2015, 131).

- **Heveslerin Kalıcı Olmaması:** Firmaların farklılaştırma düşünceleri hiçbir

zaman kısa süreli ve geçici olmamalıdır. Uygulamaya başladıkları ürün ve hizmet farklılıkları müşteriye elde ettikten sonra da devam etmelidir ki kendilerine kâr sağlayabilsinler. Yapılan pazarlama faaliyetlerini tek sefer değil müşterinin algısında sürekli kalmak için devamının getirilmesi gerekmektedir.

- **Rakiplerin Olmadığı Bir Pazarda Farklılaşmama:** Firmanın hiç rakibinin

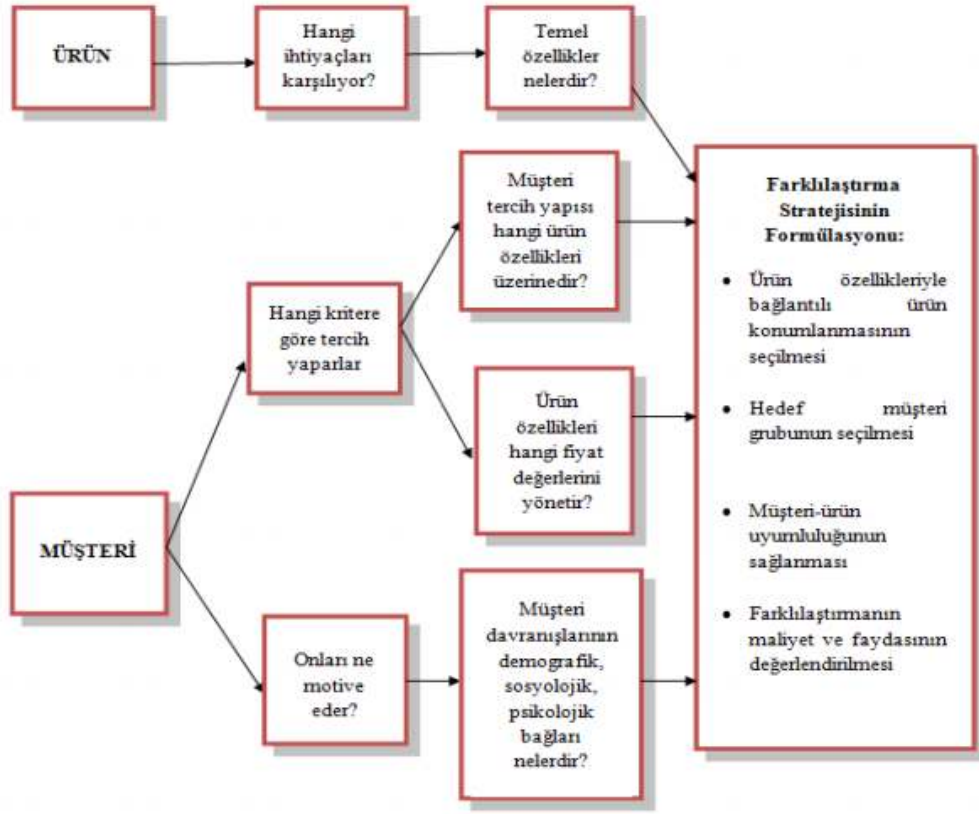
olmaması da farklılaşma için bir problemdir. Aslında firmalar bunu arzu etse de bu tip pazarlarda ürün ve hizmet sunulmasında ilerleme görülmemektedir. Yenilikler yapılmaya ihtiyaç duyulmamakta ve müşterinin istek ve ihtiyaçları

karşılanmamaktadır. Böyle durumda müşteri için ürün çekici gelmemekte ve pazar yok olmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1999, 127). Az sayıda da olsa firma, rakip firmaların pazarda yaşamasına izin vermelidir.

Firmalar farklılaştırmayı uyguladıktan sonra rahatlamamalı, değersiz farklılaştırma yapmamalı, sürdürülebilir bir farklılaştırma için müşterileri takip etmeli, belli aralıklarla yeni farklılıklar yaratmalı, aksi halde rakipler karşısında başarısız duruma düşerek karlılıkları azalabilmektedir.

3.3.4.9. Farklılaştırma Potansiyelinin Belirlenmesi

Farklılaştırma stratejisini uygulamadan önce potansiyel belirlemek için analiz yapmak gerekmektedir. Şekil 9’da görüldüğü gibi önce ürün özellikleri ve müşteri beklentileri incelenir ve değerlendirmeye alınır. Bu analizle ürünün müşteri grubu belirlenir veya müşteri grubuna göre analiz yapılarak ürün belirlenir. Amaç ürün ile müşterinin uyumlu olmasını sağlamaktır. Böylece ürün talep edilen pazarda satışa uygun hale getirilmektedir.



Şekil 9. Farklılaştırma Potansiyelinin Belirlenmesi

Kaynak: Grant, R, M. **Contemporary Strategy Analysis**, ABD: Blackwell Publishing, 5. Baskı. 2005, 272.

3.3.4.10. Sürdürülebilir ve Yenilenen Farklılaştırma

Firma farklılaştırma stratejisini uygularken diğer rakip firmalar kısa zamanda yapılan etkinlikleri taklit etmeye başlamakta ve bu stratejiyi taklit eden firmalar başarılı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Gittikçe pazarda başarılı firma çoğalmakta ve birçok firma bu pazara girerek sektörün büyümesine katkı sağlamaktadır. İlk farklılığı uygulayan firma kendi etkinliğini koruyarak taklit edilmesini engellemek için çalışmalar yapar ve taklit edilen farklılıkların yerine başka farklılıkları getirir (Kim ve Mauborgne, 2015, 185). Bunlar; sürekli olarak değerlerini yenileyen firmalar rakipleri tarafından taklit edilemezler. Farklılaştırma yapılan pazarların yeteri kadar büyük olmaması da rakipler için cazip olmamaktadır. Firmanın yapacağı farklılaştırma ile ilgili patent, üretim ve faaliyet izni alması da rakipleri

caydırmaktadır. Firmanın düşük maliyetle yüksek üretim gerçekleştirmesi rakip firmanın bu farklılığı kopyalamasına engel olmaktadır. Firmanın fazla sayıda farklılaştırma yapması ve uygulaması rakipleri engellemektedir. Hızlı bir şekilde uygulanmış farklılıkta çok çabuk markalaşma sağlanmakta ve böylece rakipler karşısında pazar liderliği elde edilmektedir.

Firma yukarıda saydığımız önlemleri alarak uyguladıkları farklılaştırmayı korusa bile herşeye rağmen taklit edilmekten kaçamayacaktır. Taklitçilerin bir kısmı rekabete dayanamayıp pazardan çekilse de diğer rakipler az da olsa taklit etmeye devam etmektedirler. Değişken rekabet ortamında firmalar varlıklarını korumak ve faaliyetlerini sürdürülebilmek için önemli kararlar almak durumunda kalabilirler. Özellikle teknoloji gelişirken buluşlar artmakta ve pazara sürekli yeni ürünler çıkarılmakta böylece firmalar rekabet edebilmek için yeteneklerini kullanarak yenilik yapmak mecburiyetinde kalmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte dünyanın ekonomisi değişim göstermektedir. Ülkeler internet ve mobil telefonlar sayesinde ışık hızıyla birbirlerine bağlı ve bağımlı hale gelmişlerdir. Ticarete bu dönemde birçok fırsatlar ve avantajlar karşımıza çıkmaktadır. Avantaj olarak, maliyetler teknoloji sayesinde düşmekte ürün ve hizmetler hızlı ve kaliteli bir şekilde sunulmakta, dağıtımda da aynı şekilde müşteriye kısa zamanda teslimat sağlanmaktadır. Fakat avantajların yanısıra dezavantajlar da yok değildir. Bazı durumlarda firmalar için riskler ve belirsizlikler oluşmaktadır. Bir ülkede çıkan sorunlar diğer ülkelere de etkisini taşımaktadır. Örneğin bir ülkede bankalarda meydana gelen sorunlar, borsanın emlak piyasasının çöküşü, faiz oranlarının artması, dövizle karşı yerli paranın değer kaybetmesi, işsizlik, GSYH dengesizliği gibi ekonomik sıkıntılar uluslararası boyutlara ulaşabilir. Bunun sonucunda tahmin edilemeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Kotler ve Caslione, 2010:21-22).

3.4. Firma Performansı

Performans, hayatın her evresinde, her eylemde elde edilmesine ihtiyaç duyulan önemli bir faktördür. Firmalar nerede oldukları ve nerede olmaları gerektiği sorularını cevaplamak için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Performansın istenilen düzeyde başarı sağlaması, firma yapısına ve sektör yapısına göre tarafsız bir şekilde incelenmesi ile sağlanmaktadır.

Performans ayakta kalmak isteyen firmalar açısından önemli kritik bir değerdir. Firmaların gösterdiği performans seviyesi hem yatırımcılar hem de ülke kalkınması açısından önemlidir. Performans bir başarı ölçütüdür ve planların ne şekilde hedefe ulaştığını göstermektedir. Hedefe ulaşmayan planların da sebepleri saptanarak önlem alınması sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler ve çalışanlar özendirilerek kalkınma istenilen düzeylere getirilmektedir (Parker, 2000, 63).

Firma performansı, stratejik yönetim konusunda çok önemli bir kavramdır. Rekabet üstünlüğünün performansa bağlı olarak gelişmesi ile satışlar ve kârın yükselmesi sonucu büyüme kaçınılmazdır. Bu şekilde açıklandığında bu günün dinamik değişken ve hareketli pazar ortamında hem akademik çevre, hem de iş çevresinde rekabet gücü kazanılması firma performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Banker vd, 2006).

Rekabet edebilmek açısından firma performansı, firma konumu, amaçları, sahip olduğu yetenekleri, rakiplere karşı yararlı bir şekilde kullanıldığının bir ölçüsü olarak, amaçlanan ile gerçekleşen başarı olarak ifade edilmektedir (Demir ve Okan, 2009, 60).

Firmanın mali ve büyüme performansı, bir organizasyonda dönemsel ve bütünsel performans olarak çeşitli unsurların ele alındığı başarının göstergesidir. Ayrıca maddi ve beşeri varlıkların bütününe ifade eden çıktıların değerlendirildiği soyut bir kavramdır (Yavuz, 2010, 147).

Organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirirken firma performansı ile verimliliklerini artırarak kârlılık ve büyüme sağlarlar. Hedeflenen performansa ulaşmak, performans değerlendirme araçları ile uygun yöntem kullanımı vasıtasıyla

firmalara avantaj sağlamaktadır. Değişen iş dünyası ve iş yapısının da performans değerlendirmede etkili olduğu görülmüştür (Nzuve vd. 2012, 48).

Küresel rekabet ortamında süreklilik sağlamak ve rakiplerin karşısında avantajlı duruma gelmek için firmanın performans düzeyini sürekli şekilde gözden geçirmesi aynı zamanda da performans geliştirmesi yönünde çalışmalar yapması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinde süreç odaklılığı esas alarak çeşitli yönetsel davranışlar geliştirilmelidir. Firmalarda, halen performans tanımı ve ölçümü üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bir sistemin performansını anlamak için belirli bir dönemde elde edilen çıktıya bakılmaktadır. Sonuçta performans firmanın amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme durumunu göstermektedir. Bazı tanımlarda da performans, işi yapan bireyin topluluğun veya girişimin amaçlanan hedefe doğru nicel ve nitel olarak çıktısının alınması olarak ifade edilmektedir (Tetik, 2003, 222).

Firmalar güçlü bir büyüme sağlamak ve performanslarını yükseltmek için, yeteneklerini ve kaynaklarını bilinçli kullanmalıdırlar. Bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Rekabet avantajı sağlamanın temellerini oluşturan firma stratejisi, firma değeri (büyüme) olgusunu güçlendirmektedir.

Alpkan, L. ve arkadaşları (2003), Türkiye’de imalat yapan firmalarla ilgili çalışmalarında, firma stratejilerinin firma performansına etkisini incelemişler ve rekabet gücü ve pazar değişkenlerinin performansa olumlu etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Finansal ve Finansal Olmayan Performans: Finansal performans, firmaların finansal durumlarını, yatırımlarında güvenliğini, gelecekte alınacak kararlarını, kaynak kullanımını ve yöneticilerin performanslarını değerlendirmede kullanılmaktadır. Finansal performansı anlamak için finansal başarıyı ölçmek gerekmektedir.

Finansal performansın, önemli bir gösterge olmasının nedeni, firmanın amacının, ortalamanın üzerinde kar sağlama yani ekonomik hedeflere ulaşma derecesi ile ilgili, araştırmacılara, yatırımcılara fikir vermesidir (Venkatraman ve Ramanujam 1987, 109). Finansal göstergeler, piyasadaki göstergeleri, borsanın büyümesi veya

küçülmesi, pazardaki payı, ciro, satışta miktar, firmanın varlıklarını gösteren nicel unsurlardır (Eren, 2014, 227).

Finansal performans ölçümleri yaparak, firmanın gelişmesi ile uygulanan stratejiler ve bu stratejilerin katkı sağlayıp sağlamadığı anlaşılmaktadır. Finansal ölçütlerin standartları belirlenirken, olumlu gelişme sağlaması için sebep-sonuç ilişkisi ayarlanmalı ve firmanın beklentilerinin tam karşılanması sağlanmalıdır (Kaplan vd. 2012, 24).

Bulut, Yılmaz ve Alpkın'ın yaptıkları çalışmalarında, finansal performansı ölçerken, kişisel düşüncelerden uzak bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği, iktisadi kriterlerin birden çok seçilmesi ve tüm finansal değişkenlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca organizasyonlarda çeşitli kademelerde çalışanlardan data toplanması ile yapılan çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği daha fazla artmaktadır (Bulut vd. 2009, 1389).

Wijayanto A, Suhadak, Dzulkirom M. Nuzula N. F (2019) Endonezya'da üretici firmalarda finansal performans ve firma değeri üzerine yaptıkları çalışmalarında, rekabet avantajı elde edildiğinde finansal performansın olumlu etkilendiği, finansal performansın da rekabet avantajını olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır (Wijayanto vd. 2019).

Brezilya 'da imalat yapan firmalarda yapılmış bir çalışmada, iç, dış, Ar-Ge, yenilik ve finansal performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Stratejik işbirliklerinden olan dış Ar-Ge ile yenilik performansı ve finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak iç Ar-Ge ile yenilik performansı arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanmamıştır (Fábio de Oliveira vd. 2018, 533).

Birleşik krallıkta yapılmış bir araştırmaya göre, 150 firmanın Ar-Ge çalışmaları ve kaynaklara dayalı faaliyetleri sonucunda yeni teknolojilerle yeni ürün ürettiklerinde finansal performanslarının artırılacağı ampirik kanıtlarla ispat edilmiştir (Tahat vd. 2018, 1147).

Firmaların yenilik çalışmaları ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu yapılan çalışmalar sonucunda açıklanmıştır. Yeni bir ürün geliştirme ile üretim performansının, yenilikçilik performansının, pazarlama performansının ve firmaların gerçekleştirdiği yeni ürün sonucunda finansal performansın da yükseleceği ifade edilmiştir (Yavuz, 2010, 167).

Finansal olmayan performans, firmalarda finansal performans ölçümlerinin yetersiz kalması sonucunda örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans yaklaşımları da kullanılmaya başlanmıştır. Finansal performans kadar finansal olmayan performans da firma performansının önemli bir göstergesi durumuna gelmiştir. Finansal olmayan temel performans ltleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Müşteri memnuniyeti,
- Elde edilen yeni müşteriler,
- Pazarda pay kazanma,
- Verimlilik sağlama,
- Kalitenin yükselmesi,
- Hız ve esneklik,
- Yeni rn ve yenileşme süreci,
- Tedarik sağlama kaynakları.

Çalışmamızda imalat sektöründe faaliyet gösteren ithalat ve ihracat yapan firmalar üzerine inceleme yaptığımız ve leklerimizin ihracat ağırlıklı soruları bulunduğundan ihracat performansına yer vermiş bulunmaktayız. İhracat performansı tanımını ve bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

3.5. İhracat Performansı

İhracat, ülkeler ve firmaların uluslararası pazarlara açılmalarında ilk basamak olarak değerlendirilen ekonomik faaliyetlerdir. Firmaların uluslararası pazarlara girmeleri ihracat sayesinde. İhracat faaliyetine başlayan firmalar ilk olarak, kendi ülkelerine benzeyen, coğrafi olarak yakın ve iletişimde sorun olmayacak ülkeleri seçmeyi düşünmektedirler (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011, 257).

Rekabet ortamında firmalar sadece kendi ülkelerinde değil, yabancı pazarlara da açılarak rekabet üstünlüğü kazanmak istemektedirler. Uluslararası pazarlara girmek istendiğinde yapılması gereken ilk hareket pazarı tanımalı, pazarın bileşenleri belirlenmeli ve uluslararası çevreye uyum şartları sağlanmalıdır. Üretim ve satış faaliyetleri ile çalışmalarında yönetimin ve karar vericilerin sorumluluğu almaları konusunda netleşmelidirler (Özgen ve Özseven, 2012, 2). Gereken tecrübeye sahip olunduktan sonra uluslararasılaşmanın diğer süreçlerine geçilmelidir. Zaman içinde firmalarda ihracat tecrübelerinin geliştiği görülmektedir. İhracat performansı yabancı pazarlarda ekonomik ve ekonomik olmayan başarı dereceleri olarak ifade edilir (Cadogan vd. 2009, 73). Kavramsal olarak ihracat performansı, ihracat faaliyetlerinde etkili olma, yeterli olma ve ihracat konuları ile ilgilenme olarak tanımlanmaktadır (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011,245)

İhracat performansını çeşitli faktörler etkilemektedir. Bunlar, ürün ve firma özellikleri ile ilgili içsel özellikler, sanayi ve pazar özellikleri ile ilgili dışsal özelliklerdir (Calantone, R. J. ve diğerleri, 2006, 515).

İhracat performansını etkileyen unsurlardan biri de firmaların pazarlama yetenekleridir. Bu yetenekler hedefteki müşteriler için istenen değer yaratılması kaynakların etkili ve verimli kullanılması ile uluslararası pazarda rekabet gücü kazanılması açısından önemli bir unsurdur (Durukan, T ve Hamşioğlu, A. 2015, 6).

Leonidou ve diğerleri de (2002), firmaların uyguladığı jenerik stratejilerinin firma performansı üzerinde ne derece etkisi olduğu üzerinde çalışmışlar ve olumlu etki sağladığı sonucuna varmışlardır (Virvilaite, R vd. 2011).

Dean ve diğ.(2000), Avustralya’da küçük ölçekli firmalar ile ilgili yaptıkları çalışmada ihracat performansının firmaların büyüklükleri üzerine etkisini yıllık ihracatın toplam satışlara oranını diskriminant analizi kullanarak gözlemlemiştir. (Toplam satışlarının % 20’sinden fazla ihracat yapanlar ve \$ 250.000’den fazla ihracat satışı gerçekleştirenler yüksek performans sergilemektedirler) (Dean vd. 2000, 461).

Athukorala ve Suphachalasai (2004), Tayland ‘da ekonomik kriz sonrası pazar araştırmalarında, krizden sonra reel kurlarda meydana gelen düşüşten sonra ihracat performansının olumlu etkilendiği, fakat ihracat yapılan ürünler üzerinde farklılaştırma uygulamaları yapıldığında bu durumun tersine döndüğü ihracat performansının zayıfladığı tespit edilmiştir (Athukorala ve Suphachalasai, 2004, 1).

İhracat performansı konusu, son zamanlarda uluslararası alanda oldukça önem kazanmıştır. Literatürde yapılmış 50 çalışmanın 26’sı Amerika dışında, İngilizce konuşulmayan Avrupa ülkelerinde yapılmış ve İngilizce olarak yayımlanan makalelerden meydana gelmektedir. ABD verileri kullanılarak ABD’de yapılmış çalışmalar 1987’den önce yapılmıştır. 1987’den sonra yapılan çalışmalar ise, ABD dışında ihracat performansı ile ilgili çalışmalardır.

Craig ve O’Cass (2004), Avustralya’nın Queensland eyaletindeki ihracat yapan firmalar üzerinde yapılmış çalışmada, firma, ürün ve pazar özellikleri, orta kademe yöneticilerin ihracata verdikleri önem, ihracat pazarlama stratejileri ve performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, firmanın özellikleri, pazar yapıları ve ihracat pazarlama stratejileri, ihracat performansını olumlu şekilde etkilemektedir. Ancak ürün özellikleri ve ihracat pazar eğiliminin ihracat performansını etkilemediği görülmüştür (Craig ve O’cass, 2004, 99).

Salomon ve Shaver (2005), İspanya’da (1990-1997) panel veri seti kullanarak yaptıkları çalışmada, İspanyol firmaların yurtiçi satışları ile ihracatın birbirlerini tamamladığı ve olumlu sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür. Ar-Ge ve reklamlara harcama yapılması, kontrol edilebilen faktörlere yönetimin odaklanması ve yurtiçinde operasyonları etkili bir şekilde yönetmesi ihracatı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ancak İspanya’da faaliyet gösteren yabancı firmaların satışları ve ihracatları aynı performansı göstermemektedir (Salomon ve Shaver, 2005, 855).

Robertson ve Chetty (2000) Yeni Zelanda’da tekstil firmalarında yaptıkları çalışmalarda, firmaların bulundukları konumlarında koşullara göre performanslarının belirlenebileceği ifade edilerek, durumsallık teorisi (contingency theory) ile girişimde bulunan ve girişimde bulunmayan firmaların ihracat performanslarını incelemişlerdir. Çıkan sonuca göre, rekabet ortamında girişimci firmaların ihracat performanslarının daha başarılı olduğu açıklanmıştır (Robertson ve Chetty, 2000, 211).

Aulakh, P.S. vd. (2000), Brezilya, Şili ve Meksika’ da ihracat stratejilerinin firma performansına etkilerini incelemişlerdir. Çıkan sonuçta maliyet stratejilerinin gelişmiş ülkelerin ihracatlarını olumlu yönde etkilediği, farklılaştırma stratejisinin ise gelişmekte olan ülkelerin ihracat performansını olumlu etkilediği görülmüştür.

A.B.D ‘de faaliyet gösteren ihracatçı firmalarda firma kârlılığının olumlu etkilendiği, satışların ihracat yapmayanlara göre daha yüksek olduğu ve çalışan elemanların % 13-18 oranında daha fazla kazanç sağladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca ihracatçı firmaların ekonominin dalgalanma durumunda daha fazla direnç gösterdiği görülmüştür.

Erdil vd. (2018)’ nin yaptıkları çalışmada, inovasyon performansı, firma performansı, ihracat performansı değişkenlerinin birleşme ve satınalma işlemlerinde firmaya rekabet üstünlüğü sağlamada olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Brezilya’da mücevher sektöründe, sürdürülebilir firma stratejilerinin ihracat performansını nasıl etkilediği yönde yapılmış bir çalışmada ikisinin arasında korelasyon olduğu doğrulanmış ve sürdürülebilir stratejiler benimsenerek mücevher ve kuyumculuk endüstrisinin ihracat performansının en üst seviyeye çıkarılacağı fikri onaylanmıştır (Palma vd. 2018, 97).

3.6. Performans Yönetimi ve Ölçümü

Performans yönetimi, yönetimin alacağı kararların etkinliğinin artırılması, faaliyetlerin ortaya çıkan sonuçlarının değerlendirilmesi, gelişim faaliyetlerine önem verilmesi açısından firmalara büyük katkılar sağlamaktadır. Yönetimde plan yapma ve denetleme faaliyetlerinin geniş bir açıdan ele alınması ile modern bir yönetim anlayışının uygulanması performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Firmaların faaliyetlerini yerine getirirken, ortalamanın üzerinde kâr sağlamaları açısından kaynaklarını ve yeteneklerini, performanslarına göre seçerek analiz etmeleri gerekmektedir. Performans yönetiminde ölçülebilir hedeflerle ve bu hedeflerin çıktılarını sürekli ölçme sayesinde sonuca ulaşmak mümkündür (Bilgin, K. U. 2004).

Performans yönetimi ile organizasyonun ve çalışanların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları sağlanmaktadır. Amaçlar, yönetim, araştırma ve geliştirmeye dayanacak şekilde aşağıda ifade edilmektedir. Bunlar;

- Hedefleri açıklanmış ve tanımlanmış şekle dönüştürmek,
- Hedefler için performans kriterlerini belirlemek,
- Performans kriterlerini, süreç ve çalışanlara göre uygulamak,
- Beklenen ile gerçekleşen performans sonuçlarını karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Çalışmalarda güçlü ve zayıf yönleri belirlemek,
- Geri bildirimini değerlendirmek,
- Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli yöntemleri tasarlamak gibi amaçlar sayılmaktadır (Bilgin, K. U. 2004).

Rekabetin artması ve taleplerin değişmesi sebebiyle firmalar stratejilerini ve yönetim sistemlerini yeniden gözden geçirmelidirler (Striteska, M. ve Spickova, M, 2012: 277). Faaliyetlerde başarıyı yakalamak için birinci şart, performans ölçümü ve yönetimi konularına önem vermek ve bu sistemleri geliştirmektir (Kanji G. K, 2002:715). Özellikle müşteri odaklı düşüncelerle yönetim yaklaşımları benimsenmelidir. Performans yönetimi uygulamaları değerlendirilerek faaliyetlerin geliştirilmesi ve karar alıcıların kararlarında etkin olunmasında, geri besleme

(feedback) çok önemlidir. Geri besleme sayesinde, bilgi temelinde stratejiler gelişerek, firmalara büyük katkılar sağlamaktadır.

Pazar koşulları değişirse, performans ile pazara odaklanma daha çok güçleşecektir. Firmalarda başarının sürekli olması çok önemlidir. Firmalar rekabet ederken değişimi sürdürerek faaliyetleri geliştirmek, gelecek dönemleri iyi tahmin etmek için çeşitli ölçümlere başvurmak zorundadırlar. Klasik performans ölçme yaklaşımları sorunlar yarattığından, günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için yeni ölçüm göstergeleri ile araştırma ve geliştirme yapılması gerekir (Şamiloğlu, F. 2003,4). Gibcus ve Kemp (2003)'in KOBİ'ler için hazırladıkları bazı önemli performans ölçütleri Tablo 6' da verilmektedir.



Tablo 6. Performans Ölçütleri

Yazarlar(Yıl)	Firma Tipi Sektör	Strateji Tıpolojisi	Performans Ölçütleri	Sonuç
Dess ve Davis (1984)	Boya İmalatı	Porter	Firma satışları, satışlarda artış, vergi sonrası gelir	Firmanın performansında artış sağlamak rekabet stratejilerinin benimsenmesi ile gerçekleşmektedir.
Mosakowski (1993)	Bilgisayar yazılım endüstrisi	Porter/RBV	Net gelir(vergi sonrası gelir)	Odaklanma stratejisi, daha iyi performans sağlayabilmektedir
Chandler ve Hanks (1994)	Üretim yapan firmalar	Porter/RBV	Satışlarda, pazar payında, nakit akışında büyüme	Düşük maliyet ve ürün hizmet farklılaştırması ile performans olumlu yönde etkilenmektedir.
Pelham (2000)	Üretim yapan firmalar	Porter	Pazarda, satışta, ürün kalitesinde, yeni üründe, müşteriye elde tutmada büyüme. Hedef pazar seçimi, kârlılık oranı, özsermaye oranı.	Pazar eğilimi değişkenleri önemli unsurdur. Küçük firmalar için büyüme/farklılaştırma stratejileri ile performans arasında güçlü oranda korelasyon bulunmuştur.
Teach ve Schwartz (2000)	Yazılım firmaları	Porter/Ansoff	Satışlardan% kazanç	Stratejik performans çevresel istikrara bağlıdır.
Beal (2000)	Üretim yapan firmalar	Porter	Satışlarda büyüme, Kârdaki büyüme, aktiflerin getirilerinde büyüme.	Çevresel şartlar doğru strateji seçimini etkilemektedir.
Spanos ve Lioukas (2001)	Üretici firmalar	Porter/RBV	Net pazar kârlılığı, Pazar payındaki artış	Stratejinin Pazar performansını olumlu etkilediği yerde kârlılık etkilenmemektedir.
Upton, Teal ve Felan (2001)	Aile şirketleri	Porter	-	Büyüme stratejisi firmanın büyümesi ile ilişkilidir.
Kemp ve Verhoeven(2002)	Orta büyüklükteki hızlı büyüyen firmalar	Porter	İstihdam ve satıştaki büyüme	Seçilen strateji firmanın büyümesini etkilememektedir

Kaynak: Gibcus, Petra, Kemp R. G. M. **Strategy and Small Firm Performance.** Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Research Report. 2003. İ. Hakkı Eraslan tarafından uyarlanmıştır (2014).

Performans ölçümü, belli dönemlerde sistematik olarak yapılabileceği gibi geçici bir dönem için de yapılabilir. Organizasyonlar kendilerine göre, müşterilerin beklentilerine cevap vermek, faaliyetlerin doğru olduğunu onaylamak, neleri bilmediklerini anlamak, başarılı olduklarını belirlemek, kararların gerçek değerler sonucunda alındığını kesinleştirmek, problemleri öne çıkarmak, gelişmesi gereken kısımları saptamak gibi sebeplerle performans ölçme yapmaktadırlar (Parker,2000, 63).

Teknik olarak ölçümleme, nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülür bir şekilde özelliklerinin nicel ve nitel olarak bilgilendirilmesidir. Ölçümlemede konunun önemi, bilgilerin çeşitliliği, kesinliği ve doğruluğuna göre değişebilmektedir. Ölçümlemenin önemi, modern yönetimde daha da öne çıkmaktadır. Amerikalı yöneticilerin ifade ettiği gibi, ”ölçemediğinizi yönetemezsiniz” söylemi konunun önemini vurgulamaktadır. Performans ölçümü sayesinde karar vericiler ve çalışanlar değerlendirilir ve yönlendirilirler (Akal, 2005, 473).

Performans değerlendirme ile firmalar pazarda durumlarını ölçerek rekabet ortamında üstünlük sağlamaktadırlar. Performans ölçümlerinden objektif ölçümler, yönetici görüşlerine dayanan sübjektif ölçümlere göre daha fazla önem kazanmaktadır. Bu da araştırmacılar tarafından tartışmalara neden olmuştur (Beal, R. M. 2000, 27).

Firma performansının tespit edilebilmesi için faaliyetlerle ilgili konularda ölçümleme yapılması gerekir. Objektif (finansal) konularda ve sübjektif (finansal olmayan) konularda performans ölçümü yapılabilir. Genellikle performans ölçümleme geleneksel olarak finansal konularda yapılır. Bu ölçütler, kârlılığa, satışlara ve piyasa değeri gibi konulara odaklanmıştır. Günümüzde rekabet ortamında ise, finansal olmayan (itibar, müşteri memnuniyeti, hız, kalite, esneklik vb.) ölçütler de kullanılmaktadır. Modern firmalarda objektif ve sübjektif ölçümlerin her ikisinin de kullanılması stratejik kararların alınmasında çok önemlidir (Kalkan, 2005,59).

Literatürde, bazı çalışmalarda firmaların mali tablolarından faydalanan objektif ölçütlerin uygun ölçümde olmadığı ve hata verebildiğinden bahsedilmiştir. ‘‘Firmaların objektif verilerle performansının değerlendirilmesi güçleştirdiğinden,

katılımcılardan alınan sübjektif verilerin de değerdendirilmesi gerekmektedir’’ şeklinde ifade edilmiştir (Matsuna vd. 2002’den aktaran Zehir ve Acar, 2005, 23).

Alpkan vd. yaptıkları araştırmada, yöneticiler sübjektif ölçme yöntemi kullanarak diğer firmalarla kıyaslama yoluyla şirketlerinin başarı seviyesini değerdendirmişlerdir (Alpkan vd. 2005, 179). Sübjektif ölçümler kullanıldığında katılımcıların düşünceleri firma yapılarına veya kişilik özelliklerine göre değışiklik göstereceğı ve rakiplerle karşılaştırıldığında tutarsız bir şekilde şüpheye yol açacağı düşünülerek objektif ölçme yöntemleri de kullanılmaktadır (Lin vd. 2009, 930). Objektif ve sübjektif ölçümlerin birlikte veya ayrı ayrı da kullanıldığı görülmüştür. Birlikte kullanılması görüşü rekabet ortamında firmaya avantaj sağlayan önemli etkenlerdendir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK FİRMA YETENEKLERİ, FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Bu bölümde elde edilen bulgularla, firma yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir. Araştırma kapsamında yer alan değişkenleri ölçmek için yapılmış çalışmalarda kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Marmara Bölgesi'nde bulunan ithalat ve ihracat yapan İSO birinci 500 ve İSO ikinci 500 de yer alan üretici firmalarda anket çalışmamız gerçekleştirilmiştir. Anket verileri güvenilirliği ve geçerliliği istatistik programları vasıtasıyla sorgulanmış, elde edilen bulguların güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaştıracak nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Anket verilerinden elde edilen sonuçlar ve ulaşılan bulgular tablolar halinde aşağıda gösterilerek yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

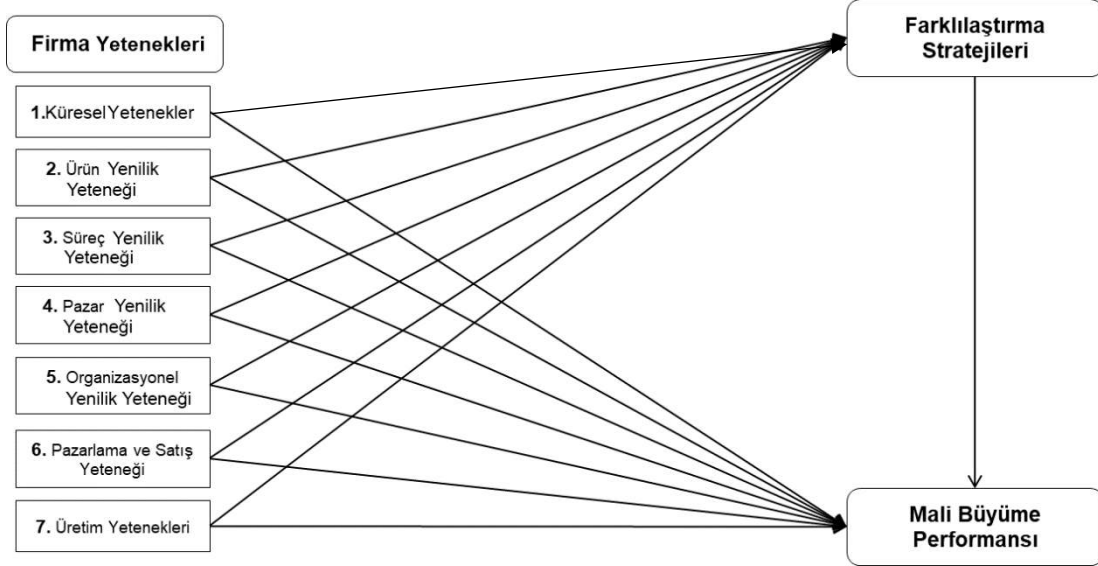
Araştırmamızın amacı, firma yetenekleri ile farklılaştırma stratejilerinin bütünlük sağlaması sonucunda ortaya çıkan rekabet üstünlüğünün mali ve büyüme performansına sağladığı katkının ortaya çıkarılmasıdır. Bu sebeple öncelikle firma yetenekleri ve farklılaştırma stratejileri üzerinde durulmuştur. Ardından da farklılaştırma uygulamaları ile firma performansının nasıl etkileneceği ortaya çıkarılmıştır. Çalışmamızın hedefleri;

- Literatüre bağlı olarak yetenek kavramını açıklamak ve kavramların birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymak,
- Rekabet ve rekabet gücü kavramlarının tanımını yapmak ve firma performansı açısından sonuçlarını ortaya çıkarmak,
- Firma yeteneklerinin uygun stratejiler ile rekabet gücü sağlaması ve performansa olan etkilerini araştırmak amacıyla bir araştırma modeli ortaya çıkarmak,

- Araştırma modeli ile ilişkili hipotezler geliştirmek,
- Modelde geliştirilen hipotezleri üretim firmaları üzerinde anket yoluyla test etmek,

4.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, firma yetenekleri ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansına etkisini ortaya çıkarmak için öne sürülen hipotezler, literatürde yapılmış çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Yapılan literatür araştırmasında tez çalışmamızın modeli, araştırmanın amacı ile bağlantılı olarak geliştirilerek firma değişkenlerinin firma performansına etkisini açıklayabilmek için tasarlanmıştır.



Şekil 10. Araştırma Modeli

4.3. Araştırma Hipotezleri

H₁: Firma yetenekleri ve farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 a}: Küresel yetenekler ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 b}: Ürün yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 c}: Süreç yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 d}: Pazar yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 e}: Organizasyonel yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 f}: Pazarlama ve satış yetenekleri ile farklılaştırma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1 g}: Üretim yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Firma yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 a}: Küresel yetenekler ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 b}: Ürün yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 c}: Süreç yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 d}: Pazar yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 e}: Organizasyonel yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 f}: Pazarlama ve satış yetenekleri ile mali büyüme performansı anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2 g}: Üretim yetenekleri ile mali büyüme performansı anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Farklılaştırma stratejileri ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Firma yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 a: Firma yetenekleri alt boyutlarından küresel yetenekler ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 b: Firma yetenekleri alt boyutlarından ürün yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 c: Firma yetenekleri alt boyutlarından süreç yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 d: Firma yetenekleri alt boyutlarından pazar yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 e: Firma yetenekleri alt boyutlarından organizasyonel yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 f: Firma yetenekleri alt boyutlarından pazarlama ve satış yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

H4 g: Firma yetenekleri alt boyutlarından üretim yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.

4.3.1. Firma Yetenekleri ile Farklılaştırma Stratejileri Arasındaki İlişki

Firmanın stratejik analiz yaparak rekabette üstünlük sağlayabilmesinin koşulu, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekleri rekabette diğerlerinin üzerinde kullanması ve yeteneklerini seçtikleri stratejilere uyumlu hale getirebilmesidir.

Murray vd. (2011), yetenekler ile performans ilişkisinde finansal değişkenler (satış, kârlılık, büyüme) ile firma stratejilerinin değişkenlerini belirlemişlerdir (Murray vd. 2011, 252). Aynı değişkenlerle Ngo ve O'Cass (2012) da satış, pazar büyümesi, kârlılık ve firma performansı değişkenlerini ele alarak çalışmışlardır (Ngo ve O'Cass 2012, 173).

Knudsen ve Madsen (2002), çalışmalarında ihracat, stratejik olarak ele alınmış ihracat performansını dinamik yetenekler perspektifi (dynamic capabilities perspective) ile açıklamışlardır. Dinamik yetenekler perspektifine göre, ihracat stratejisi, rekabet üstünlüğü ve ihracat performansının yalnızca firmanın dış çevre şartlarına göre değil, kaynakların ve yeteneklerin iç faktörlerle koordine edilmesi ile açıklanmaktadır (Knudsen ve Madsen, 2002, 475).

Rekabet gücü elde etmede firmalar iki şekilde davranmalıdır. Birinci şekilde, firmanın diğerlerinin yaptıkları karşısında dayanıklı olması ve baskılara cevap verebilmesi, ikincisi de, firmanın diğer firmalara rekabet üstünlüğü ile baskı yapmasıdır. Firmanın bizzat kendisinin, rekabette mücadele edebilmesi çok önemlidir. Rekabeti iyi anlayabilme ve bunu stratejik olarak analiz etme, performansın artması anlamına gelmektedir.

Morgan vd. (2004)'nin çalışmalarında, firmaların hedef müşterilere ulaşmak için kaynaklarını ve yeteneklerini iki ana başlık altında düşünmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Birincisi, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını müşterilerin istedikleri fiyatlara indirmek için yaratılan değerle maliyet liderliği, Aulakh vd. (2000) ikincisi, sektörde müşterilerine önemli düşündükleri özelliklerini tespit ederek onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için farklılaştırma stratejileri uygulamaktır. Morgan vd. (2009), uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için, firmanın uygulayacağı stratejilerin hangisi seçilirse seçilsin firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olacağı çalışmalar sonucunda doğrulanmıştır.

Uluslararasılaşma sürecinde standartların dışına çıkarak, farklılaştırma stratejilerinin uygulamasının yenilik faaliyetlerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Firmalar yeteneklerine önem verirken, stratejik hedeflerini de gerçekleştirmelidirler. Bu şekilde yapılan uygulamalarda, yetenekler kullanılarak yapılan farklılaştırmalar, performansları artırarak rekabette sürdürülebilir üstünlükler sağlamaktadır. Performansın zayıf olduğu durumlarda, beklenmeyen bir şekilde pazarda meydana gelen ani değişikliklerden olumsuz yönde etkilenebilirler.

Çalışmamızda firma yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu ve farklılaştırma stratejilerinin firmanın yeteneklerinden olumlu yönde etkilendiğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla hipotezimiz:

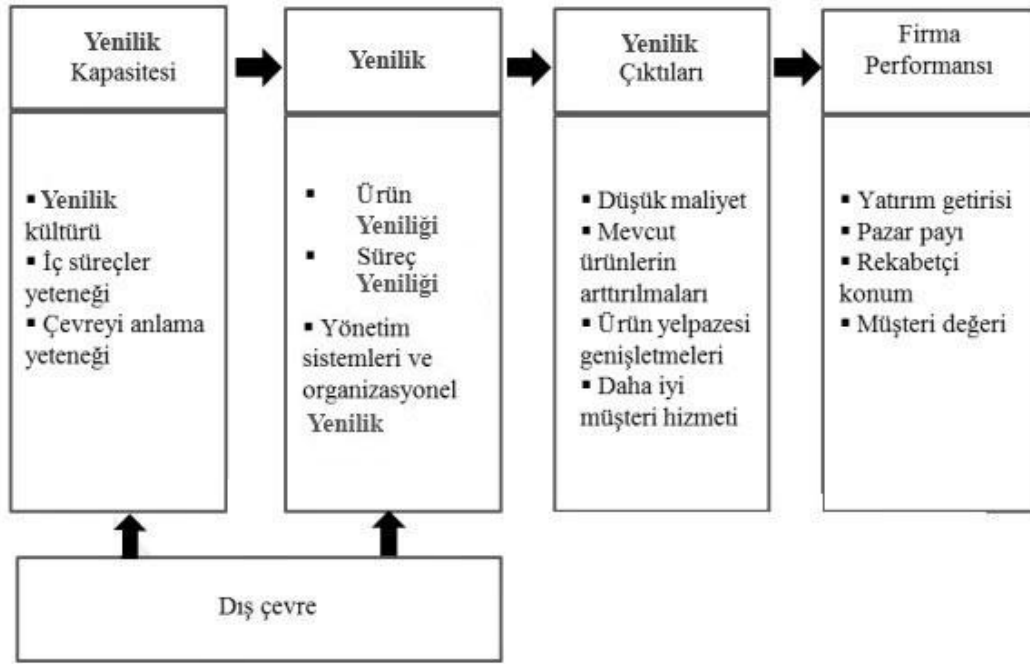
H 1: Firma yeteneklerinin tüm boyutları ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.3.2. Firma Yetenekleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Firma yeteneklerinin mali ve büyüme performansı ilişkisi ile ilgili Rozenzweig vd. (2003) ve Sadler, (2003) tarafından yapılmış çalışmalar sonucunda mali ve büyüme yönünden performansların arttığı açıklanmıştır.

Yenilik yetenekleri ve performans ilişkisi; bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalarda, yenilik yeteneği ve firmaya etkisi araştırılmıştır. Neely vd. (2001), tarafından geliştirilmiş Şekil 13’ deki modelde yenilik kavramının firma performansı ile ilişkisi gösterilmiştir.

Küresel yetenekler; Celuch vd. (2002); yenilik yetenekleri; Martínez-Román vd. (2011); Hogan vd. (2011), Guan ve Ma, (2003) Andrawina vd. (2008) ve Camisón ve López (2012), Liao vd. (2010); pazarlama ve satış yetenekleri; Vorhies ve Harker, (2000); Celuch vd. (2002); üretim yetenekleri; Kaleka, (2002). Bu çalışmalara göre, küresel, yenilik, pazarlama-satış, üretim yeteneklerinin firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Aşağıda yenilik yeteneklerinin kapasite, elde edilen çıktılar ve dış çevre koşullarının etkisi ile firma performansına etkileri ile ilgili şekil yer almaktadır.



Şekil 11. Yenilik Yeteneği ve Performans İlişkisi

Kaynak: Neely Andy, Filippini Roberto, Forza Cipriano, Vinelli Andrea ve Hii Jasper. **A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions.** Integrated Manufacturing Systems, 2001: 12(2), s. 114–124.

Erdil ve arkadaşları tarafından Marmara bölgesindeki firmalar üzerinde yapılmış bir çalışmada, yenilik ile performans arasında ilişki araştırılmış ve uygulanan yenilik çalışmaları ile firmaların finansal performanslarının olumlu olarak etkilendiği sonucuna varılmıştır (Erdil vd. 2004, 11).

Kuzey Marmara bölgesinde bir çalışmada, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliklerin performansa etkisi incelenmiş ve süreç yeniliği dışında diğerlerinin performansı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Günday vd. 2011).

İran’da otomotiv parçaları endüstrisinde faaliyet gösteren 156 firmadan toplanan bilgilerle yapılan araştırmaya göre, firmaların tedarikçilerle bir ağ oluşturmaları, ilişkileri geliştirmeleri, ürün geliştirme yoluyla yenilik faaliyetlerinde

etkili olmaları maliyetleri, düşürerek verimliliği ve performansı etkilediği görülmüştür (Mitrega vd. 2017, 577).

Küçük ve orta ölçekli hizmet sektöründe, belirli hizmet yeteneklerinin firma yaşına bağlı olduğu ile ilgili yapılmış bir çalışmada, hizmet sektöründe organizasyonun yeteneklerinin geliştirilmesi firma performansını olumlu etkilediği görüşü araştırma sonucunda belirtilmiştir (Valtakoski vd. 2018, 1144).

Uluslararası pazarlama yeteneği ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran ve firmaların yeteneklerine dayalı modelleme ile yapılan bir çalışmada yüksek pazarlama yeteneğine sahip firmaların uluslararası rekabette daha avantajlı olduğu düşük pazarlama yeteneğine sahip firmaların ise etkili olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Uluslararasılaşmanın uzun dönem etkilerinde pazarlama yeteneğinin firma performansı açısından önemli olduğu tespit edilmiştir (Sun vd. 2019, 326).

Birçok araştırma sonucuna göre, firma yetenekleri boyutlarının performans üzerinde olumlu etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Yukarıdaki çalışmalara göre geliştirilen hipotezimiz:

H 2: Her bir firma yeteneğinin boyutu, mali ve büyüme performansında doğrudan ve olumlu yönde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

4.3.3. Farklılaştırma Stratejileri ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Firmaların elde ettikleri rekabet gücü firma düzeyinde ve toplumsal düzeyde önemli bir performans ölçütüdür. Karar vericiler rekabet etmek ve bunu sürekli hale getirmek için bilinçli bir strateji seçmeleri gerekmektedir.

Mas-Ruiz vd. (2002), İspanya'da 11 firmanın farklılaştırma stratejileri kullanarak 35 farklı yabancı pazara açılarak gösterdikleri firma performansı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Araştırma olay-çalışma (event-study) olarak yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, firmanın dış pazarlarda uyguladığı farklılaştırma

stratejileri ile mali ve büyüme performansı arasında ilişki olumlu yönde etkilendiği açıklanmıştır (Mas-Ruiz vd. 2002, 348).

Pazarda rekabet üstünlüğü elde etmiş firmaların, stratejik kararlarla farklılaştırma çalışmaları ile firmanın mali ve büyüme performansı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğu bu çalışmalarla tespit edilmiştir. Grewal ve Tansuhaj (2001), Wiggins ve Ruefli (2002), Zahra vd. (2002), Celuch vd. (2002), Kaleka (2002), Rozenzweig vd. (2003), Sadler (2003), Reagan vd. (2006).

Prajogo (2006), firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerinin firma performansına etkilerini araştırmışlar ve rekabet stratejilerinin, firma performansına olumlu katkılar sağladığı görüşü belirtilmiştir.

Soldberg ve Durrieu (2008)'ya göre, jenerik stratejilerinin firma performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etki yaptığı gözlemlenmiştir. Stratejik hedefler ne kadar uyumlu ise, farklılaştırma stratejisinde uyum stratejisi, maliyet liderliğinde ise, standartlaşma stratejisi o kadar uyumlu olmaktadır (Virvilaite vd.2011, 106).

Farklılaştırma stratejileri uygulamaları ile yapılan imalat faaliyetlerinde ileri teknoloji ile firma performansının artırıldığını açıklayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar; Ömürbek ve Yılmaz (2009), Kamaşak (2010), Yaşar (2010), Akbolat ve Işık, (2012); Claver-Cortes vd, (2012); Oflazoğlu ve Koçak, (2012), Eren (2014).

İngiltere ve Kore arasındaki genel karşılaştırmaya göre yapılmış bir çalışmada, İngiltere' deki üreticilerin Kore'deki üreticilere göre farklılaştırma stratejileri ile daha yüksek ürün çeşitliliği elde edildiği, buna karşılık Kore' de maliyet liderliği stratejileri uygulamaları ile daha yüksek ürün çeşitliliği elde edildiği görülmüştür. Araştırmada ürün çeşitliliğinin yarattığı farklılaştırma ile firma performansının olumlu olarak arttığı gözlemlenmiştir (Um vd. 2018, 1837).

Çalışmamız sonucunda farklılaştırma stratejilerinin rekabet avantajının çıktıları olarak değerlendirilen mali ve büyüme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Dolayısı ile hipotezimiz;

H3. Farklılaştırma stratejileri ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.3.4. Firma Yetenekleri ile Firma Performansı ilişkisinde, Farklılaştırma Stratejilerinin Aracılık Etkisi

Firmaların bir stratejiye bağlı kalmadan yeteneklerini geliştirmek üzere yaptıkları yatırımlar kaynakların ziyan olmasına neden olabilir ve beklenen performans sağlanamayabilir. Veya firmanın yeteneklerini değerlendirmeden seçtiği stratejiler başarısız olabilir. Firma yöneticileri iki şekilde düşünmelidirler. Hem stratejilerini kaynak ve yeteneklerine uygun şekilde seçmeli hem de kaynak ve yeteneklerini rekabet ortamına uydurarak uygun stratejilere yatırım yapmalıdırlar. O halde yöneticiler stratejilerini belirlerken yeteneklerini ön plana almalı ve rekabet ortamında zorunda olduğu stratejileri uygularken yeteneklere yatırım yapmalıdırlar.

Acar ve Zehir (2010), yaptıkları çalışmalarda, Michael Porter'ın rekabet stratejilerinin firma performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Çıkan sonuçta, farklılaştırma stratejilerinin maliyet liderliği stratejilerine göre büyüme performansı üzerinde daha fazla olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Ancak farklılaştırma stratejileri ile firmanın finansal açıdan performansı arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Gana'da, 265 mikro ve küçük aile firmasından toplanmış verileri kullanarak yapılan çalışmada, düşük pozisyonundaki bir aile firmasında farklılaştırma arayışı ve güçlü yönetsel yeteneklerin geliştirilmesi ile performansın artırılacağı yolunda sonuçlar elde edilmiştir (Agyapong, Ahmed vd. 2016,449).

Altı Latin Amerika ülkesinde 18 firma üzerinde yapılan araştırmada çıkan sonuca göre, gelişmekte olan ekonomilerde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanan ve firmaların ürünlerini farklılaştırmaları için yapılan yenilik faaliyetleri, maliyetleri düşürerek daha kaliteli ve güvenilir ürünler üreten süreçler haline gelmektedir (Cuervo-Cazurra, Alvaro, vd. 2019, 141).

Bu görüşler çerçevesinde, firma yetenekleri ve aracı değişken olan farklılaştırma stratejileri birbirleri ile bütünleşik olarak firmanın mali ve büyüme performanslarına olumlu etki ettikleri görülmüştür. Hipotezimiz:

H 4: Firma yetenekleri ve farklılaştırma stratejileri birbirleri ile bütünleşik olarak mali büyüme performansı üzerine olumlu etkileri vardır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

Araştırmanın amacı doğrultusunda sistematik veri toplama araçlarından olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcı firmalar ve yöneticilere ait bilgilerden sonra, birinci bölümde firma yetenekleri ile ilgili ölçek, ikinci bölümde farklılaştırma stratejisi ölçeği, üçüncü bölümde ise mali büyüme performansı ölçekleri kullanılmıştır.

Aşağıda konu başlıkları altında araştırmanın örnekleme ve verilerin toplanması, kısıtları, anket sorularında kullanılan ölçekler bulunmaktadır. Örneklem kümesini seçmede, verilerin toplanmasında ve analiz çalışmasında bilimsel yöntemlerle çalışılmıştır.

4.5. Araştırmanın Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan büyük ölçekli imalatçı firmalar seçilmiştir. İSO birinci 500 ve İSO ikinci 500 listesinde bulunan ithalat ve ihracat yapan üretici firmadan 400 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmamız çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticiler ve beyaz yaka çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve beyaz yaka olarak belirtilen çalışanlar firma politikalarına daha hakim olması ve şirkette alınan kararları etkileyip yönlendirebilmeleri nedeniyle tercih edilmişlerdir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçülmesinde literatürde yapılmış çalışmalarda kullanılıp güvenilirliği ve geçerliliği doğrulanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Değişken ölçümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket çalışması katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze, bir kısmıyla ise e-posta aracılığıyla ulaşılarak tamamlanmıştır. Uygun olmayan anketler elendikten sonra geriye kalanlar analiz edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sonucunda derlenen bulgular, veriler toplandıktan sonra örnekleme göre değişebileceğinden çıkan sonuçlar, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Farklı örneklem için modelin ayrıca yeniden test edilmesi gerekmektedir. Bu çalışma aynı zamanda Türkiye geneli tüm üretim yapan ithalat ve ihracat firmaları ele alınarak karşılaştırmalı olarak da yapılabilir. Böylece ülkeler arası yapılan çalışmalar hakkında daha detaylı sonuçlar alınabilir. Ancak sadece Marmara Bölgesinde bulunan illerde yaptığımız araştırmaları tamamlamak uzun sürelerde mümkün olduğundan Türkiye geneli ve uluslararası çalışmalarda çok daha uzun sürebilmektedir. Bulguların genellenebilirliğini artırmak için aynı çalışmayı farklı sektör ve farklı büyüklükte firma üzerinde ve farklı ülkedeki farklı kültüre sahip firma üzerinde de yürütülebilir.

Araştırmada konumuzda bulunan değişkenler, zaman içinde değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler, bireylere yöneltilen soru maddelerinden oluşmaktadır ve bu durumda bireylerin algılamaları sonucunda elde edilmiştir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken bu husus dikkate alınmalıdır.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynaklar

Araştırma hipotezlerimizi testi için kullanılan ölçekler daha önce uluslararası çalışmalardan elde edilmiş ve yüksek geçerliliğe sahip ölçeklerdir. Araştırma üç bölümlü, firma yetenekleri, farklılaştırma stratejileri ve firmanın mali büyüme performansı ile ilgili anket çalışması ile yapılmıştır. Kullanılan ölçekler ve kaynaklar aşağıdaki Tablo 7’ de yer almıştır.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları

Firma Yetenekleri	Ölçek Kaynakları
Küresel yetenekler	1. Firmamızın küresel pazarlama stratejilerindeki başarısı Celuch et al. (2002) 2. Firmamızın farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği Celuch et al. (2002) 3. Firmamızın küresel düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi Celuch et al. (2002) 4. Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz Andersen ve Kheam (1998)
Ürün Yenilik Yeteneği	5. Ürün yelpazemizi, daha önce piyasaya sürülmeyen mal ve hizmetler ile geliştiririz (Knowles ve diğ, 2008) . 6. Mevcut ürünlerimizin teknik özelliklerinde ve fonksiyonelliklerinde değişiklikler yaparak yeni ürünler elde etmeye çalışırız (Alegre ve diğ, 2006). 7. Firmamız sürekli olarak yeni mal ve hizmetler geliştirmeyi, başarıya ulaşmak için kritik bir araç olarak değerlendirir (Crespell, 2007).
Süreç Yenilik Yeteneği	8. Firmamız müşteri taleplerine göre mal ve hizmet sağlayabilecek şekilde esnektir (Liao ve diğ, 2007). 9. Firmamız üretim süreçlerini geliştirebilmek için kendi çözümlerini ortaya koyar (Calantone ve diğ, 2002). 10. Firmamız aktif bir şekilde sürekli olarak iş süreçlerini geliştirmektedir (Andersson ve diğ, 2011; Wang ve Ahmed, 2004).
Pazar Yenilik Yeteneği	11. Ürünlerimizi pazarda tutundurmak için yeni pazarlama metotları uyguluyoruz (Hogan ve diğ, 2011) 12. Firmamız müşterilerimize ürünlerimizi ulaştırmak için sürekli yeni dağıtım kanalları bulmaya çalışır (Andersson ve diğ, 2011; Hogan ve diğ, 2011). 13. Müşteri memnuniyetini artırmak için müşteri ilişkileri konusunda firmamız sürekli iyileştirmeler yapar (Andersson ve diğ, 2011; Hogan ve diğ, 2011).
Organizasyonel Yenilik Yeteneği	14. Firmamız Ar-Ge personeline ayırdığı bütçeyi sürekli olarak artırır (Eyüp Çalık, 2016). 15. Firmamızda Ar-Ge çalışanlarının eğitime önem verir (Eyüp Çalık, 2016). 16. Firmamız inovatif tasarım ve üretim uygulamalarında güçlü bir kapasiteye sahiptir (Xu ve diğ, 2008).
Pazarlama ve Satış Yeteneği	17. Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat firmamızca uygulayabilme yeteneğimiz Andersen ve Kheam (1998), Celuch et al. (2002) 18. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz Andersen ve Kheam (1998) 19. Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri Celuch et al. (2002) 20. Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz Chaston ve Mangles (1997) 21. Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi Morash et al. (1996), Andersen ve Kheam (1998)
Üretim Yeteneği	22. Ürünlerimizin kalitesi Chaston ve Mangles (1997) 23. Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı Morash et al. (1996) 24. Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz Kaleka (2002) 25. Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi Andersen ve Kheam (1998)

	26. Yöneticilerimizin, faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri Adner ve Helfat (2003) 27. Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz Kaleka (2002) 28. Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji Andersen ve Kheam (1998) 29. Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz Chaston ve Mangles (1997), Kaleka (2002)
Farklılaştırma Stratejileri	1.Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek. Dess ve Davies (1984), Lynch et al. (2000) 2.Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak. Dess ve Davies (1984), al. (2000) 3.Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak. Dess ve Davies (1984) 4.Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak. Dess ve Davies (1984) 5.Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almak Porter (1980). 6.Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak Porter (1980) 7.Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak. Porter (1980) 8.Pazarda firmamıza ait farklılaştırılmış ürünler bulunması. Porter (1980) 9.Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek. Porter (1980) 10.Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek. Chaston ve Mangles (1997) 11.Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek. Kohli ve Jaworski (1990) 12.Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek. Kohli ve Jaworski (1990) 13.Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek. Kohli ve Jaworski 14.Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genfırma. Porter (1980)

Firmanın Mali Büyüme Performansı	1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız. Antoncic ve Hisrich (2001) 2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız. Antoncic ve Hisrich (2001), Chang et al. (2003), King ve Zeithaml, (2001), Lynch et al. (2000), RozenVenkatraman ve Ramanujan (1986) 3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir. Venkatraman ve Ramanujan (1986) 4. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı. Baker ve Sinkula (1999) 5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz. Baker ve Sinkula (1999) 6. Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış. Vorhies et al. (1999) 7. Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış. Zahra et al. (2002), 8. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış. Baker ve Sinkula (1999) 9. Çalışan sayınızdaki artış. Antoncic ve Hisrich (2001) 10. Yeni müşteri sayınızdaki artış. 11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz. Venkatraman ve Ramanujan (1986) 12. Genel olarak karlılık düzeyiniz. Venkatraman ve Ramanujan (1986)
---	---

4.8. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde firma yetenekleri, rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejileri uygulamalarının, firma performansına etkisini belirlemek amacıyla toplanan araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir. Bulgularda ankete katılanların çalıştıkları şirketlerle ilgili istatistikler, anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri ve hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma, ithalat ve ihracat yapan, kamu ve özel sektör firmalarından alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada toplam 400 anketten geri dönüş alınıp veriler temizlendikten sonra toplam 321 adet veri elde edilmiştir. Aşağıda tabloda anket yapılan firmalarla ilgili özet istatistikler yer almaktadır.

Tablo 8. Ankete Katılanların Çalıştıkları Şirketlerle İlgili Özet İstatistikler

		Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Şirketin Faaliyet Alanı	İhracat	70	21,8	21,8
	İthalat ve İhracat	251	78,2	100,0
Faaliyet Alanı	Kamu	20	6,2	6,2
	Özel	301	93,8	100,0
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	1	0,3	0,3
	Ulusal	286	89,1	89,4
	Uluslararası/ Küresel	34	10,6	100,0
Faaliyet Sektörü	Ağaç/Kağıt/ Basım	14	4,4	4,4
	Ana Metal	55	17,1	21,5
	Diğer İmalat	48	15,0	36,4
	Gıda/İçecek	41	12,8	49,2
	Giyim/Tekstil	41	12,8	62,0
	İlaç/Tıbbi Cihaz	7	2,2	64,2
	Kimya/Petrol/Lastik	71	22,1	86,3
	Mak-Teçh/Metal Eşya	21	6,5	92,8
	Mobilya	4	1,2	94,1
	Otomotiv	4	1,2	95,3
	Taşa Dayalı	15	4,7	100,0
Çalışan Sayısı	250' den az	30	9,3	9,3
	251 - 500 Arası	50	15,6	24,9
	501 - 1500 Arası	85	26,5	51,4
	1501 - 3000 Arası	106	33	84,4
	3001' den fazla	50	15,6	100
Kuruluş Yılı	1925'ten Önce	28	8,7	8,7
	1925 ile 1950 Arası	20	6,2	15,0
	1951 ile 1975 Arası	103	32,1	47,0
	1976 ile 2000 Arası	152	47,4	94,4
	2001'den Sonra	18	5,6	100,0
Total		321	100,0	100,0

Tablo incelendiğinde verilerin elde edildiği firmaların faaliyet alanı %21,8 ihracat ve %78,2'si hem ithalat hem de ihracat yapmaktadır. Ele alınan firmaların 6,2'si kamu ve %93,8'si de özel firmalardır. Ayrıca ülkemizdeki firmalar dikkate alındığında uluslararası firma sayısı oldukça azdır. Genel olarak ulusal firmaların bulunduğu görülmektedir. Ankete katılanların %89,1'i ulusal firmalarda çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 9. Anketi Cevaplayanlar ile İlgili Demografik Bilgiler

		Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Cinsiyet	Erkek	256	79,8	79,8
	Kadın	65	20,2	100,0
Yaş	15-24	26	8,1	8,1
	25-34	151	47,0	55,1
	35-44	117	36,4	91,6
	45-54	22	6,9	98,4
	55 üstü	5	1,6	100,0
Çalıştığı Departman	Muhasebe	51	15,9	15,9
	Personel	92	28,7	44,5
	Satış/Pazarlama	63	19,6	64,2
	Üretim	66	20,6	84,7
	Diğer	49	15,3	100,0
Ünvanı / Statüsü	Alt Düzey Yönetici	66	20,6	20,6
	Orta Düzey Yönetici	192	59,8	80,4
	Üst Düzey Yönetici	58	18,1	98,4
	Firma Sahibi	5	1,6	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	53	16,5	16,5
	Yüksekokul	49	15,3	31,8
	Fakülte	156	48,6	80,4
	Yük. Lisans	63	19,6	100,0
Hizmet Süresi	1-3	63	19,6	19,6
	4-6	83	25,9	45,5
	7-10	86	26,8	72,3
	11-15	57	17,8	90,0
	15 Üstü	32	10,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0

Tabloda katılımcılarla ilgili demografik bilgilere yer verilmiştir. Ankete katılanların %79,8'i erkek ve %20,2'si kadındır. Yaş aralığı ise genel olarak 25-34 ile 35-44 arasını kapsamaktadır. Sırasıyla %47,0 ve %36,4 olarak verilen yüzdesel değerlerdir. Bununla beraber toplam hizmet süreleri dengeli bir şekilde dağılmıştır. Eğitim düzeylerinin ise genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %48,6'sı lisans ve %19,6'sı yüksek lisans mezunudur. Bu bağlamda katılımcıların %20,6'sı alt düzey yönetici ve %59,8'i orta düzey yönetici, %18,1'i üst düzey yönetici ve %1,6 firma sahibidir

4.9. Faktör Analizi Sonuçları

Bu çalışmada değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert tipi sorulara dayalı olarak hazırladığımız anket formu kullanılmıştır. İstatistik paket programları kullanılmış olup, bağımlı ve bağımsız değişkenler (Firma Yetenekleri, Farklılaştırma Stratejileri, Mali Büyüme Performansı) ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi çoklu regresyonda kullanmak üzere çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda değişkenle temsil etmeyi sağlayan bir veri indirgeme yöntemidir (Pallant 2013).

Veri setinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi ile sağlanmıştır. KMO örneklem yeterliliği testi değerlerinin 0,50 ile 0,70 arasında olması orta; 0,70 ile 0,80 arasında olması iyi; 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi ve 0,90 ve yukarısı örneklemin faktör analizi için mükemmel yeterlilikte olduğunu göstermektedir (Field 2007).

Tablo 10. KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Küresellik Testi	
Firma Yetenekleri	Küresel Yetenekler	0,832	594,218***	KMO= 0,956 Bartlett=7360,720***
	Ürün Yenilik Yeteneği	0,727	433,438***	
	Süreç Yenilik Yeteneği	0,724	382,920***	
	Pazar Yenilik Yeteneği	0,728	384,802***	
	Organizasyonel Yenilik Yeteneği	0,753	629,414***	
	Pazarlama ve Satış Yeteneği	0,892	996,520***	
	Üretim Yetenekleri	0,939	1625,568***	
Farklılaştırma Stratejileri	---	---	---	KMO= 0,975 Bartlett=3820,555***
Mali Büyüme Performansı	---	---	---	KMO= 0,960 Bartlett=3157,134***

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 10’da verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. İnceleme sonucunda tüm KMO değerlerinin en düşük değer olarak kabul edilen 0,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Tüm alt boyutlar bazında değerler iyi düzeydedir. Öte yandan ölçeklerin tümü için hesaplanan KMO değerleri 0,90’ın üzerindedir ve faktör analizi için mükemmel yeterlilik düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Ayrıca Bartlett Küresellik testinin 0.001 önem derecesinde anlamlılık düzeyinde olduğu, böylece veri setimizin faktör analizine uygunluğu kanıtlanmıştır.

Tablo 11. Faktör Analizi Sonuçları

	Küresel Yetenekler	Ürün Yenilik Yeteneği	Süreç Yenilik Yeteneği	Pazar Yenilik Yeteneği	Organizasyonel Yenilik Yeteneği	Pazarlama ve Satış Yeteneği	Üretim Yetenekleri	Farklılaştırma Stratejileri	Mali Büyüme Performansı
S1_r4	0,846								
S1_r2	0,771								
S1_r1	0,749								
S1_r3	0,598								
S2_r1		0,847							
S2_r3		0,595							
S2_r2		0,533							
S3_r2			0,671						
S3_r1			0,635						
S3_r3			0,507						
S4_r1				0,761					
S4_r2				0,734					
S4_r3				0,488					
S5_r1					0,932				
S5_r2					0,845				
S5_r3					0,802				
S6_r3						0,809			
S6_r2						0,780			
S6_r1						0,595			
S6_r4						0,538			
S6_r5						---			
S7_r1							0,928		
S7_r2							0,757		
S7_r5							0,690		
S7_r6							0,656		
S7_r3							0,647		

S7_r4	0,562	
S7_r7	0,532	
S7_r8	0,473	
S8_r6	0,854	
S8_r1	0,853	
S8_r10	0,852	
S8_r14	0,848	
S8_r13	0,845	
S8_r8	0,838	
S8_r9	0,832	
S8_r11	0,831	
S8_r4	0,825	
S8_r3	0,809	
S8_r12	0,803	
S8_r2	0,794	
S8_r7	0,789	
S8_r5	0,747	
S9_r3	0,850	
S9_r5	0,846	
S9_r8	0,845	
S9_r4	0,845	
S9_r1	0,834	
S9_r9	0,831	
S9_r2	0,830	
S9_r6	0,822	
S9_r12	0,809	
S9_r7	0,805	
S9_r10	0,790	
S9_r11	0,778	
%	4,306	2,940 2,474 2,148 4,090 3,562 56,136 67,812 67,911
Varyans		
Notlar	(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi	(ii)
	Firma Yetenekleri için Toplam Açıklanan Varyans: % 75,656	

Tablo 11’ de faktör analizi sonuçları verilmektedir. Keşifsel faktör analizinde en çok tercih edilen analiz tekniği olan Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki düzeyi yüksek olduğundan Promax döndürme yöntemi tercih edilmiştir (Hair vd., 2014). Araştırmada katılımcılara firma yeteneklerini ölçmek amacıyla küresel yetenekler için 4 soru, ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği, pazar yenilik yeteneği, organizasyonel yenilik yeteneği için 3 er soru, pazarlama ve satış yeteneği için 4 soru ve üretim yetenekleri için 8 soru olmak üzere toplam 28 soru sorulmuştur.

Yapılan analizler neticesinde firma yetenekleri; küresel yetenekler, ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği, pazar yenilik yeteneği, organizasyonel yenilik yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği ile üretim yetenekleri olmak üzere 7 boyuta ayrılmıştır. Toplam açıklanan varyans ise %75,656 olmuştur. Tablodan görüleceği üzere pazarlama ve satış yeteneğinin beşinci sorusu düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Farklılaştırma stratejileri için 14 soru ve mali büyüme performansı için 12 soru sorulmuştur. Buna göre bu değişkenlerin toplam açıklanan varyansları ise sırasıyla %67, 812 ve %67,911 olmuştur. Faktör yüklerinin en düşük değeri olarak 0,40 alınmıştır. Örneklem değeri 200'den büyük olduğunda en düşük faktör yüklerinin 0,40 olması gerekmektedir (Hair vd. 2011). Analiz sonuçlarına göre, en düşük faktör yük değeri 0,473 olarak bulunmuştur.

4.10. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha katsayısı faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri faktörlerde yer alan soruların toplam güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Bu katsayı ölçeğin güvenilirlik değerini en iyi yansıtan katsayıdır.

Cronbach Alpha testi değerlerinin 0,40'tan az olduğunda ölçeğin güvenilir olmadığını; 0,40 ile 0,60 arasında olduğunda düşük düzeyde anlamlılık düzeyinde olduğunu; 0,60 ile 0,80 arasında olması oldukça güvenilir olduğunu ve 0,80 ile 1,00 arasında olması ise yüksek derecede anlamlılık düzeyinde olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004). Analiz sonuçları Tablo 13' de verilmiştir. Değerler incelendiğinde tüm faktörlerin güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden büyüktür. Buna göre faktörlerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 12. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	
Küresel Yetenekler	4	0,87	
Ürün Yenilik Yeteneği	3	0,86	
Süreç Yenilik Yeteneği	3	0,84	CA=0,97
Pazar Yenilik Yeteneği	3	0,84	SCR=0,96
Organizasyonel Yenilik Yeteneği	3	0,91	AVE=0,50
Pazarlama ve Satış Yeteneği	4	0,90	
Üretim Yetenekleri	8	0,93	
Farklılaştırma Stratejileri	14	0,96	SCR=0,97 AVE=0,68
Mali Büyüme Performansı	12	0,96	SCR=0,96 AVE=0,68
CA; Cronbach's Alpha, SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted			

Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted) ayırsama geçerliliğinin bir göstergesidir ve herhangi bir faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eder (Fornell, Larcker, 1981). Bu değerin 0,5 den yüksek olması beklenir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için, ölçeğe ilişkin tüm CA değerlerinin 0,7'in üzerinde ve AVE değerlerinden büyük olması da beklenmektedir. Tablo 12 incelendiğinde bu koşulların da sağlandığı gözlenmektedir.

4.11. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 14' de değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Bu tablodaki korelasyon analizinde firma yeteneklerinin alt boyutlarından olan küresel yetenekler, ürün yenilik yeteneği, süreç yenilik yeteneği, pazar yenilik yeteneği, organizasyonel yenilik yeteneği, pazarlama ve satış yeteneği, üretim yetenekleri ile farklılaştırma stratejisi ve mali büyüme performansı arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alan, iki rastgele değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünün ve gücünü gösteren bir ölçüdür. İki değişken arasındaki korelasyon 0' a yakın değerler ise zayıf bir ilişkiyi, -1 veya +1' e yakınsa güçlü bir ilişki, 0,5' e yakın olduğundaysa orta büyüklükte bir ilişki göstermektedir. Bunun yanında negatif korelasyon ilişkinin ters taraflı olduğunu, pozitif korelasyon ise ilişkinin aynı tarafta olduğunu ifade etmektedir (Akdeniz, 2006).

Tablo 13. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Mean	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Küresel Yetenekler	3,842	0,739	1								
Ürün Yenilik Yeteneği	3,975	0,770	,689**	1							
Süreç Yenilik Yeteneği	4,056	0,718	,657**	,725**	1						
Pazar Yenilik Yeteneği	3,999	0,723	,635**	,693**	,752**	1					
Organizasyonel Yenilik Yeteneği	3,951	0,834	,641**	,643**	,728**	,711**	1				
Pazarlama ve Satış Yeteneği	4,013	0,717	,658**	,763**	,742**	,740**	,727**	1			
Üretim Yetenekleri	4,091	0,645	,693**	,753**	,714**	,733**	,727**	,794**	1		
Farklılaştırma Stratejileri	4,076	0,714	,634**	,714**	,650**	,712**	,727**	,781**	,776**	1	
Mali Büyüme Performansı	3,912	0,676	,572**	,528**	,513**	,546**	,542**	,576**	,608**	,625**	1

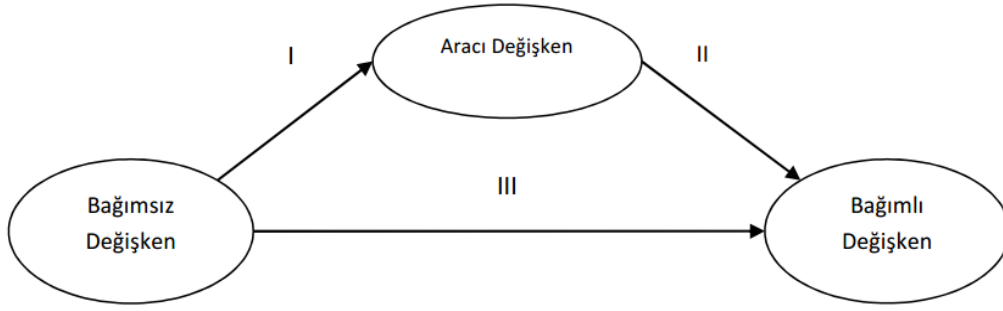
**p<0.001 (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda verilen değerler incelendiğinde değişkenler arasındaki tüm korelasyonların olumlu yönlü, orta, yüksek şiddetli ve anlamlı olduğu görülmektedir.

4.12. Regresyon Analizleri ve Bootstrap Yöntemi ile Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesini ve ilişkinin modellenmesini sağlayan bir yöntemdir (Hair vd, 2014). Bu kısımda ilişkinin analizi ve aracılık ilişkilerinin geçerliliği regresyon analizi ve Sobel testi yardımı ile test edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve bu ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere aracı değişken denilmektedir (Hayes, 2009).

Araştırma hipotezlerindeki aracılık etkisini göstermek için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen 4 aşamalı yöntem izlenmiştir.



Şekil 12. Ara Modelin Aracılık Etkisi

Yukarıdaki gibi bir ara değişken modelinde aracı değişkenin varlığının ispatlanabilmesi için regresyon analizi sonuçlarında aşağıdaki belirtilen ifadeler test edilmelidir.

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
2. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
4. Bağımsız değişken ile aracı değişken beraber analiz edildiğinde bağımlı değişken üstündeki etkisi araştırıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya direkt etkisi azalmalıdır.

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa “tam aracılık” etkisi olur. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen kalmaz ama azalma olursa “kısmi aracılık” etkisi olur (Baron ve Kenny, 1986, 1176).

Aracılık etkilerinin anlamlılığının test edilmesinde Sobel testi (Sobel, 1982) ya da Bootstrap (Preacher ve Hayes, 2008) gibi yöntemler kullanılabilmektedir. Bootstrap yönteminde Preacher ve Hayes (2008) aracı değişkenin modele dâhil edilmesi ile bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin var olması durumunda aracılık etkisinin olduğunun anlaşılacağı belirtmektedir.

Ayrıca değişkenler arası korelasyonların yüksek olması çoklu doğrusal bağlantı problemini ortaya çıkarabilmektedir. Bunun için olup olmadığının tespiti için VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10’dan düşük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı problemi ortaya çıkmamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Tablo 14. Firma Yetenekleri, Farklılaştırma Stratejileri ve Mali Büyüme Performansı İlişkisi

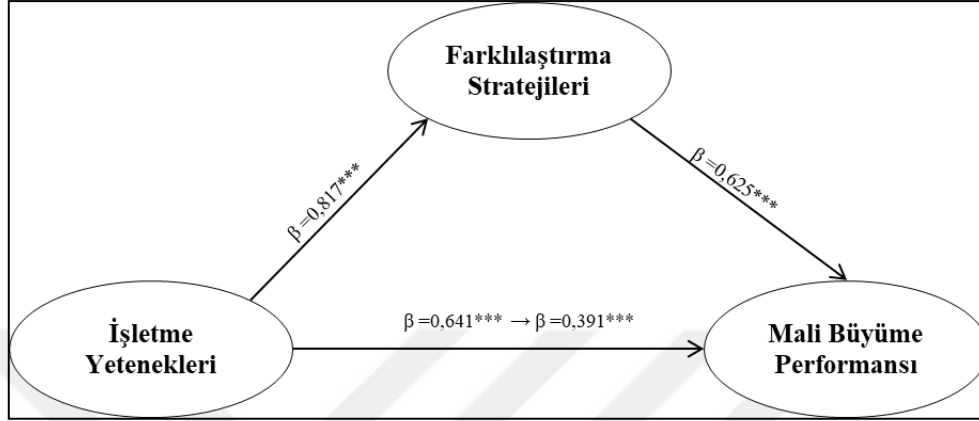
Model	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken	Standardize β	t-test	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	VIF
Model 1	Firma Yetenekleri	MBP	0,641	14,933***	0,409	223,002***	---
Model 2	Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,625	14,334***	0,389	205,455***	---
Model 3	Firma Yetenekleri	FS	0,817	25,311***	0,666	640,643***	---
Model 4	Firma Yetenekleri	MBP	0,391	5,393***	0,438	126,289***	3,002
	Farklılaştırma Stratejileri		0,306	4,224***			

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 14’ de firma yetenekleri, farklılaştırma stratejileri (FS) ve mali büyüme performansı (MBP) değişkenlerinin ilişkisi görülmektedir. Yapılan inceleme neticesinde çoklu bağlantı açısından herhangi bir problemin olmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizleri incelendiğinde Model 1 de firma yeteneklerinin mali büyüme performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,641$; $p < 0,001$). Açıklayıcılık katsayısı da %40,9 olarak hesaplanmıştır. Model 2 de farklılaştırma stratejileri ve mali büyüme performansı değişkenlerinin ilişkisi incelenmiştir. Buna göre farklılaştırma stratejileri, mali büyüme performansı üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,625$; $p < 0,001$). Model 3 te de firma yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri ilişkisi incelenmiştir. Buna göre firma yetenekleri farklılaştırma stratejilerini de olumlu yönde etkilemektedir ($\beta = 0,817$; $p < 0,001$). Tabloda verilen dördüncü regresyon analizi incelendiğinde farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak firma yetenekleri ile birlikte analize dâhil edildiğinde firma yetenekleri etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($\beta = 0,641 \rightarrow \beta = 0,391$; $p < 0,001$). Buna göre mali büyüme performansının firma yetenekleri ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır.

Ayrıca β katsayısındaki azalmanın miktarının anlamlılığından söz edebilmek Bootstrap yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu yöntem kullanılarak 5000 örneklem

düzeyinde ve %95 güven aralığı elde edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,250$) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mali büyüme performansı ile firma yetenekleri arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejileri ile birlikte açıklanma oranı %43,8 olarak bulunmuştur.



Şekil 13. Ara Modelin Aracılık Etkisi

Şekil 13’de temel model için ilişkilerin grafiksel gösterimi verilmiştir. Temel modelden sonra firma yeteneklerinin alt boyutları bazında aracılık ilişkileri analiz edilecektir.

Tablo 15. Firma Yetenekleri Alt Boyutları ile Mali Büyüme Performansı İlişkisi

Model	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken	Standardize β	t-test	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	VIF
Model 5	Küresel Yetenekler	MBP	0,548	11,718***	0,298	137,322***	---
Model 6	Ürün Yenilik Yeteneği	MBP	0,495	10,202***	0,243	104,083***	---
Model 7	Süreç Yenilik Yeteneği	MBP	0,384	7,438***	0,145	55,321***	---
Model 8	Pazar Yenilik Yeteneği	MBP	0,463	9,355***	0,212	87,524***	---
Model 9	Organizasyonel Yenilik Yeteneği	MBP	0,539	11,438***	0,288	130,817***	---
Model 10	Pazarlama ve Satış Yeteneği	MBP	0,566	12,289***	0,319	151,026***	---
Model 11	Üretim Yetenekleri	MBP	0,561	12,135***	0,313	147,247***	---

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 15’de firma yeteneklerinin alt boyutları ile mali büyüme performansı ilişkisi verilmiştir. Model 5’te küresel yeteneklerin mali büyüme performansı üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir ($\beta = 0,548$; $p < 0,001$). Açıklayıcılık katsayısı %29,8 olarak hesaplanmıştır. Model 6’da ürün yenilik yeteneğinin mali büyüme performansı üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir ($\beta = 0,495$; $p < 0,001$). Açıklayıcılık katsayısı %24,3 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde sırasıyla Model 7, Model 8, Model 9, Model 10 ve Model 11’de süreç yenilik yeteneği ($\beta = 0,384$; $p < 0,001$), pazar yenilik yeteneği ($\beta = 0,463$; $p < 0,001$), organizasyonel yenilik yeteneği ($\beta = 0,539$; $p < 0,001$), pazarlama ve satış yeteneği ($\beta = 0,566$; $p < 0,001$) ve üretim yeteneklerinin ($\beta = 0,561$; $p < 0,001$) mali büyüme performansını olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri tespit edilmiştir. Her bir modelde bağımsız değişken olarak verilen firma yetenekleri alt boyutlarının regresyon katsayılarının önemli derecede anlamlı oldukları ortaya konulmuştur. Tüm modeller de anlamlı olduğundan firma yeteneklerinin alt boyutlarının mali büyüme performansı üzerinde doğrudan etkileri vardır.

Aşağıdaki tablo 16’da firma yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 16. Firma Yetenekleri Alt Boyutları İle Farklılaştırma Stratejisi İlişkisi

Model	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken	Standardize β	t-test	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	VIF
Model 12	Küresel Yetenekler	FS	0,571	12,456***	0,324	155,142***	---
Model 13	Ürün Yenilik Yeteneği	FS	0,700	17,521***	0,488	306,967***	---
Model 14	Süreç Yenilik Yeteneği	FS	0,484	9,884***	0,231	97,694***	---
Model 15	Pazar Yenilik Yeteneği	FS	0,588	13,013***	0,344	169,337***	---
Model 16	Organizasyonel Yenilik Yeteneği	FS	0,736	19,463***	0,541	378,786***	---
Model 17	Pazarlama ve Satış Yeteneği	FS	0,737	19,527***	0,542	381,367***	---
Model 18	Üretim Yetenekleri	FS	0,716	18,351***	0,511	336,777***	---

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 16 incelendiğinde tüm firma yetenekleri alt boyutlarının farklılaştırma stratejileri üzerinde doğrudan etkilerinin anlamlı olduğu gözlenmektedir. Buna göre küresel yetenekler ($\beta = 0,571$; $p < 0,001$), ürün yenilik yeteneği ($\beta = 0,700$; $p < 0,001$), süreç yenilik yeteneği ($\beta = 0,484$; $p < 0,001$), pazar yenilik yeteneği ($\beta = 0,588$; $p < 0,001$), organizasyonel yenilik yeteneği ($\beta = 0,736$; $p < 0,001$), pazarlama ve satış yeteneği ($\beta = 0,737$; $p < 0,001$) ve üretim yetenekleri ($\beta = 0,716$; $p < 0,001$) farklılaştırma stratejilerini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedirler. Tüm modellerinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu değişkenlerin farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkisinin açıklayıcılık katsayıları sırasıyla küresel yetenekler için %32,4, ürün yenilik yeteneği için %48,8, süreç yenilik yeteneği için %23,1, pazar yenilik yeteneği için %34,4, organizasyonel yenilik yeteneği için %54,1, pazarlama ve satış yeteneği için %54,2 ve üretim yetenekleri için %51,1 olarak bulunmuştur.

Bağımsız değişken olarak verilen firma yetenekleri alt boyutlarının doğrudan etkileri anlamlı olarak bulunduğundan aracı değişken olan farklılaştırma stratejileri ile birlikte modele dâhil edilerek mali büyüme performansı üzerinde birlikte etkileri incelenmelidir. Bu nedenle Tablo 18’de firma yetenekleri alt boyutları ile mali büyüme performansı ilişkisi üzerinde farklılaştırma stratejileri aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 17. Firma Yetenekleri Alt Boyutları, Farklılaştırma Stratejileri ve Mali Büyüme Performansı İlişkisi

Model	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken	Standardize β	t-test	Düzeltilmiş R^2	F Değeri	VIF
Model 19	Küresel Yetenekler Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,283 0,464	5,570*** 9,120***	0,422	127,878***	1,485
Model 20	Ürün Yenilik Yeteneği Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,113 0,546	1,864 8,975***	0,394	105,259***	1,959
Model 21	Süreç Yenilik Yeteneği Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,106 0,574	2,147* 11,578***	0,396	106,190***	1,305
Model 22	Pazar Yenilik Yeteneği Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,146 0,539	2,737** 10,098***	0,401	108,557***	1,529
Model 23	Organizasyonel Yenilik Yeteneği Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,171 0,499	2,678** 7,821***	0,404	108,294***	2,184
Model 24	Pazarlama ve Satış Yeteneği Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,230 0,455	3,636*** 7,184***	0,412	113,260***	2,192
Model 25	Üretim Yetenekleri Farklılaştırma Stratejileri	MBP	0,233 0,458	3,809*** 7,487***	0,414	114,316***	2,052
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001							

Tablo 17 incelendiğinde modellerde verilen VIF değerleri çoklu bağlantı sorunun olmadığını da ortaya koymaktadır. Model 19’da farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak küresel yetenekler ile birlikte analize dâhil edildiğinde küresel yeteneklerin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($\beta = 0,548 \rightarrow \beta = 0,283$; $p < 0,001$). Bu durum, mali büyüme performansının küresel yetenekler ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Kullandığımız Bootstrap yöntemi

ile 5000 örneklem düzeyinde ve %95 anlamlılık düzeyinde elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,265$) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mali büyüme performansı ile küresel yetenekler arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejileri ile birlikte açıklanma oranı %42,2 olarak bulunmuştur.

Model 20’de farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak ürün yenilik yeteneği ile birlikte analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ürün yenilik yeteneğinin etkisinin tamamen ortadan kalktığı görülmektedir. ($\beta =0,495 \rightarrow \beta=0,113(ns)$; $p<0,001$). Mali büyüme performansının ürün yenilik yeteneği ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin tam aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,382$) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mali Büyüme Performansı ile ürün yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejileri ile birlikte açıklanma oranı %39.4 olarak bulunmuştur.

Model 21’de farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak süreç yenilik yeteneği ile birlikte analize dâhil edildiğinde süreç yenilik yeteneğinin etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($\beta =0,384 \rightarrow \beta=0,106$; $p<0,001$). Mali büyüme performansının süreç yenilik yeteneği ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,278$) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre süreç yenilik yeteneğinin etkisinin büyük bir kısmı aracı değişken ile açıklanmaktadır. Mali büyüme performansı ile süreç yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejileri ile birlikte açıklanma oranı %39.6 olarak bulunmuştur.

Model 22’de farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak bu defa pazar yenilik yeteneği ile birlikte analiz edilmiş ve pazar yenilik yeteneğinin etkisinin azaldığı görülmüştür ($\beta =0,463 \rightarrow \beta=0,146$; $p<0,001$). Yani bu modelde de mali büyüme performansının pazar yenilik yeteneği ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem düzeyinde ve %95 anlamlılık düzeyinde elde edilen sonuçlara göre dolaylı

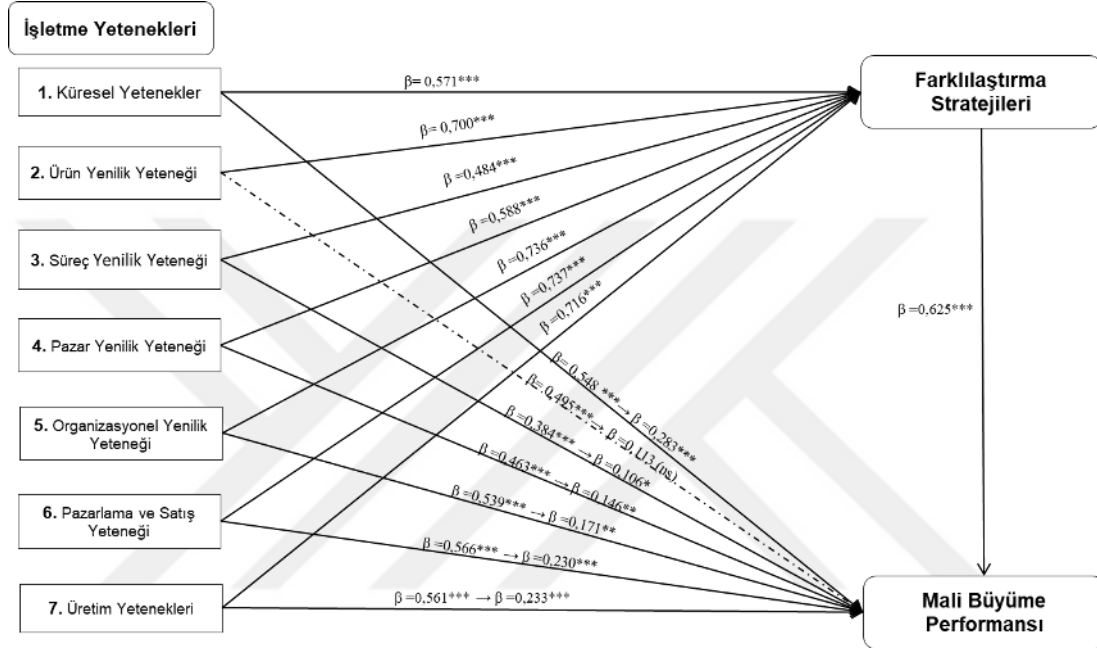
etki ($\beta=0,317$) olarak tespit edilmiş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin açıklayıcılık katsayısı ise %40,1 olarak bulunmuştur.

Model 23'te farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak organizasyonel yenilik yeteneği ile birlikte analize dâhil edildiğinde organizasyonel yenilik yeteneğinin etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta =0,539 \rightarrow \beta=0,171$; $p<0,001$). Bu modelde de mali büyüme performansının organizasyonel yenilik yeteneği ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bootstrap yöntemi vasıtasıyla 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,368$) olarak tespit edilmiş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin açıklayıcılık katsayısı ise %40,4 olarak bulunmuştur.

Model 24'de farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak bu defa pazarlama ve satış yeteneği ile birlikte analiz edilmiş, pazarlama ve satış yeteneği etkisinin azaldığı görülmektedir ($\beta =0,665 \rightarrow \beta=0,230$; $p<0,001$). Yani bu modelde de mali büyüme performansının pazarlama ve satış yeteneği ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Kullandığımız Bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,336$) olarak tespit edilmiş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin açıklayıcılık katsayısı ise %41,2 olarak bulunmuştur.

Son olarak Model 25'te farklılaştırma stratejileri, bağımsız değişken olarak üretim yetenekleri ile birlikte analize dâhil edildiğinde üretim yetenekleri etkisinin tamamen ortadan kalkmadığı ama azaldığı görülmektedir ($\beta =0,561 \rightarrow \beta=0,233$; $p<0,001$). Mali büyüme performansının üretim yetenekleri ile açıklanmasında farklılaştırma stratejilerinin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Kullandığımız Bootstrap yöntemi ile 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ($\beta=0,328$) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mali büyüme performansı ile süreç yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejileri ile birlikte açıklanma oranı %41,4 olarak bulunmuştur.

Analizler incelendiğinde ürün yenilik yeteneği haricindeki tüm firma yetenekleri alt boyutları için de ana modelde olduğu gibi kısmi aracılık etkileri ortaya çıkmıştır. Ancak ürün yenilik yeteneği için tam aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Her bir alt boyut bazında inceleme yapıldığında bu etkilerin çeşitli boyutlarda olduğu, genel olarak olumlu bir etkinin söz konusu olduğu anlaşılmıştır.



Şekil 14. Alt Boyutlar Bazında Aracılık Modeli

Şekil 14 incelendiğinde tüm alt boyut etkileşimlerinin bir arada verildiği görülmektedir. Sonuç olarak firma yeteneklerinin firma performansının arttırılmasında önemli bir rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Firmalarda farklılaştırma stratejileri üzerinde firma yeteneklerinin genel olarak yüksek etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle, üretim, pazarlama ve satış ile organizasyonel yenilik yeteneklerinin farklılaştırma stratejileri üzerinde dikkate değer bir etkisi gözlenmektedir. Diğer bir deyişle bu yeteneklerdeki bir birimlik değişim, firma farklılaştırma stratejilerinde sırasıyla 0.716 birim, 0.737 birim ve 0.736 birimlik değişime neden olmaktadır. Yani bu yeteneklerin arttırılması firmanın farklılaştırma stratejilerinde de pozitif yönlü iyileşmelere neden olmaktadır. Firma yeteneklerinin firmanın mali ve büyüme performansı üzerinde de önemli etkileri olduğu modelden anlaşılmaktadır. Özellikle belirtilen bu yetenekler haricinde firmada küresel yeteneklerin etkisi oldukça

önemlidir. Firmaların bu yeteneklerindeki değişim firma mali büyüme performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Firmaların ürünlerinde yaptıkları yenilikler farklılaştırma stratejileri üzerinden mali büyüme performansını (dolaylı olarak) arttırmaktadır. Bu etkinin büyüklüğü 0.382 olarak ölçülmüştür. Yani ürün yenilik yeteneğindeki bir birimlik artış dolaylı olarak mali büyüme performansını 0.382 birim arttırmaktadır. Gelişmiş piyasalarda yer alan firmalarda bu ilişkilerin pozitif çıkması beklenmektedir. Çalışmamızda bu ilişki doğrulanmıştır. Ülkemizin gelişmekte olan ülkeler statüsünde olduğu göz önüne alındığında seçilen firmaların büyük olmasının bu etkiyi ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Hipotezlerin genel olarak kabul edildiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Özet olarak firmaların farklılaştırma stratejilerinin, firma performansı ve firma yeteneklerinin açıklanmasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Yani firma yeteneklerinin arttırılması farklılaştırma stratejilerinde de pozitif yönlü değişimlere neden olmakta ve dolaylı olarak firmanın mali büyüme performansını arttırmaktadır.

Tablo 18. Hipotez Değerlendirme Tablosu

	Hipotez	Durumu
H1:	Firma yetenekleri ve farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a:	Küresel yetenekler ile farklılaşma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b:	Ürün yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c:	Süreç yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d:	Pazar yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e:	Organizasyonel yenilik yeteneği ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1f:	Pazarlama ve satış yetenekleri ile farklılaştırma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1g:	Üretim yetenekleri ile farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2:	Firma yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2a:	Küresel yetenekler ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2b:	Ürün yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2c:	Süreç yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2d:	Pazar yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2e:	Organizasyonel yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2f:	Pazarlama ve satış yetenekleri ile mali büyüme performansı anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2g:	Üretim yetenekleri ile farklılaştırma mali büyüme performansı anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3:	Farklılaştırma stratejileri ile mali büyüme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4:	Firma yetenekleri ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4a:	Firma yetenekleri alt boyutlarından küresel yetenekler ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4b:	Firma yetenekleri alt boyutlarından ürün yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4c:	Firma yetenekleri alt boyutlarından süreç yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4d:	Firma yetenekleri alt boyutlarından pazar yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4e:	Firma yetenekleri alt boyutlarından organizasyonel yenilik yeteneği ile mali büyüme performansı arasında farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4f:	Firma Yetenekleri alt boyutlarından Pazarlama ve satış yetenekleri ile Mali Büyüme Performansı arasında Farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H4g:	Firma Yetenekleri alt boyutlarından Üretim yetenekleri ile Mali Büyüme Performansı arasında Farklılaştırma stratejilerinin aracılık etkisi vardır.	Kısmi Kabul

SONUÇ

Çağımızda küreselleşme ile birlikte hızlı bir değişim yaşanmakta yeni pazarlar ortaya çıktıkça yeni rekabet ortamları oluşmaktadır. Firmalar rakipleri karşısında müşterilerine daha fazla değer yarattıklarında, rekabet gücünü ellerinde tutmaktadırlar. Üstün müşteri değeri yarattıklarında yani farklılaştırma çalışmaları yaptıklarında rakiplerine göre güçlü bir pazar payı ve endüstride ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacaklardır. Stratejik düşünüldüğünde, üstün performansa sahip firmaların rekabette ayırt edici farklılaştırılmış yeteneklere rakiplerinden daha fazla sahip olmaları durumunda avantajlı olduklarını göstermektedir.

Literatürde yapılmış çalışmalara bakıldığında bizim değişkenlerimizle (firma yeteneği, farklılaştırma stratejileri, firma performansı) ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. A.Zafer Acar'ın doktora tezi bizim konumuzu kısmen destekler niteliktedir. Firma yeteneklerinin performansı üzerine olumlu etkileri olduğu ve rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma) performans üzerindeki etkilerini oynadıkları ara değişken rolüyle şekillendirdikleri tespit edilmiştir (Acar, 2008).

Çalışmamızda, literatürde bulunan farklı bakış açıları değerlendirilerek kapsamlı bir saha araştırması ile firma yetenekleri, farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişki ve bunların firma performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Marmara bölgesinde faaliyette bulunan ISO tarafından 2018 yılında ilan edilen Türkiye'nin birinci 500 ve ikinci 500 imalatçı firmasında gerçekleştirilen alan çalışması ile kavramlar arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada 400 veri temizlendikten sonra 321 adet geçerli anket verisi elde edilmiştir. Değişkenlerin ölçümünde 5'li likert tipi sorulara dayalı olarak hazırladığımız anket formu kullanılmıştır. İstatistik paket programları ile bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca faktörlere ait Cronbach Alpha değerlerinin 0, 7' nin üstünde olması kullanılan ölçekleri güvenilir ölçekler olduğunu göstermiştir. Değişkenlerin ilişkileri korelasyon analizi ile hipotezleri test etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, farklılaştırma stratejileri analize dahil edildiğinde etkisini ortadan tamamen ortadan kalkmadığı ancak Beta değerlerine bakarak etkilerinin azaldığı görülmüştür. Beta değerlerinde azalmanın anlamlı olup

olmadığı Bartlett testi ile açıklanmıştır ve değerlerin anlamlılığı ispatlanmıştır. Tüm firma yeteneklerinin kısmi aracılık etkisinin görüldüğü her bir alt boyut (üretim, pazarlama ve satış, organizasyonel) bazında inceleme yapıldığında genel olarak olumlu bir etkinin söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Analizde sadece ürün yenilik yeteneğinin tam aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Ürün yenilik yeteneğindeki bir birimlik değişim, firma farklılaştırma stratejilerinde sırasıyla 0.716 birim, 0.737 birim ve 0.736 birimlik değişime neden olmaktadır. Yani bu yeteneklerin artırılması firmanın farklılaştırma stratejilerinde pozitif yönlü iyileşmelere neden olmaktadır. Tam aracılık etkinin ortaya çıkması durumunda, farklılaştırma uygulamaları ile üründe yenilik yapılarak müşteri değeri kazanılacak ve rekabet gücü elde edilecek, bu da performansı olumlu olarak artıracaktır.

Firma yetenekleri ile firmanın mali ve büyüme performansını değerlendirdiğimizde, firmaların ürünlerinde yaptıkları yenilikler farklılaştırma stratejileri üzerinden mali büyüme performansını (dolaylı olarak) arttırmaktadır. Bu etkinin büyüklüğü 0.382 olarak ölçülmüştür. Yani ürün yenilik yeteneğindeki bir birimlik artış dolaylı olarak mali büyüme performansını 0.382 birim arttırmaktadır. Gelişmiş piyasalarda yer alan firmalarda bu ilişkilerin pozitif çıkması beklenmektedir. Çalışmamızda bu ilişki doğrulanmıştır. Ülkemizin gelişmekte olan ülkeler statüsünde olduğu göz önüne alındığında seçilen firmaların büyük olmasının bu etkiyi ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Akademik alanda ve firmalarda, firma yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin aracı etkisinin varlığı yöneticilerin şirket için verecekleri önemli kararlarda değişkenlerin ilişkilerinde direkt etki yerine aracı değişkenin de etkisinin göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır.

Değişen rekabet şartlarında firmalarından başarılı performans bekleyen yöneticiler öncelikle dış çevreyi sürekli inceleyerek kendilerine uygun olan rekabetçi pozisyonları tespit etmelidirler. Bu rekabetçi konum için gerekli rekabet stratejisini belirlemelidirler. Ancak, rekabet stratejilerini belirlerken ellerinde bulunan kaynaklarını ve yeteneklerini bilinçli olarak değerlendirmelidirler.

Rekabetçi konum için elde bulunan imkânlar yeterli olmasa bile ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilmelidir. Yönetim, alınacak kararlarda eldeki firma kaynakları ve yeteneklerini iyi değerlendirerek gerekli yatırımlar yapmalı, sahip olunan tecrübelerle sürekli gelişim göstererek ürün ve hizmetleri yeni ve farklı şekilde üretmeli, böylece rekabet gücü avantajı elde etmelidirler. Rekabet ortamında alınması gereken kararlar;

- Firmalarda masraf kısma bir önlem olsa da çalışanlarda daha fazla yük ve güvensizlik yaratır. Ayrıca da müşteri algısına zarar verebilir. Bu duruma engel olmak için karar vericiler küresel pazarları iyi takip etmeli ve teknolojiyi bilinçli kullanarak iş fırsatlarını kaçırmamalıdır.
- Firmalar müşterileri ile ilişkilerini sıcak tutarak onları anladıklarında ve yeteneklerini müşterinin beklentilerine göre kullandıklarında aralarında sıkı bir bağ oluşmaktadır.
- Bilgiye önem vermeyen ve soyut kavramların başarıdaki rolünü önemsemeyen klasik yaklaşımların yerine, yeteneklerin bilgi kültürü ile birleştirilerek verilere ve sistemlere dayandırılan rekabetçi avantajlar kazanma yaklaşımları ön plana çıkarılmalıdır.
- Faaliyetlerin nasıl daha etkili ve verimli yapılacağı, organizasyonların gruplar şeklinde örgütlenmelerini öneren modellerin benimseneceği yaklaşımlar kabul edilmeli, iş ağırları ve üretim süreçleri geliştirme ve iyileştirme çalışmaları her aşamada sürekli devam ettirilmelidir.
- Geliştirdikleri stratejilerle alış potansiyeli yüksek olan dolayısıyla da kâr getiren müşteri profilini bularak yeni bir sistem geliştirilmelidir. Firmalar ölçek ekonomisi ve pazar paylarına odaklanmamalı müşteri değeri yüksek tutulmalıdır.
- Sadece kâra odaklanarak işi ikinci plana atmamalı, rekabet edebilme yaklaşımlarını değiştirerek doğru zamanda doğru iş mantığı ile yeni metotlarla sistemlerini güçlendirmelidirler.
- Eski dönemlerde hedefler kısa dönemli düşünülürken, çağımızda firmaların daha uzun stratejilerle faaliyetleri yönettiklerinde ve denetlediklerinde etkin bir şekilde denge kurmaları gerekmektedir.

- Rakamsal olmayan kaynakların, bilgi sistemlerinin, firma markasının önemi daha çok artmaktadır. Firmalar bu tip entelektüel varlıkları benimsemeli ve öncelik vermelidirler.
- Firmalar insan kaynaklarına önem vererek ve süreçlere değer vererek işi azaltmadan teknolojileri güçlendirerek katma değer yaratmalıdırlar.
- Değişim olgusu firmalar için öncelik olmalıdır. Değişim ile uyumlu stratejiler geliştirmelidirler.

Rekabet gücü için firmalar, teknolojik gelişmeleri takip ederek içinde bulundukları pazarı, faaliyetleri, firma yapılarını göz önüne alarak değişim üzerine çalışmalar yapmalıdırlar. Kendi yeteneklerini fark ederek rekabetçi konumlarını korumalı, Endüstri Temelli (dıştan içe) ve Kaynak Temelli (içten dışa) anlayışlarını benimsemelidirler. Rekabetçi ortam tercih edilerek gevşek ve rahat ortam terk edilmeli, küresel pazara odaklanarak yerel pazarlar azaltılmalı, İçinde bulunulan sektörü etkileyen aynı zamanda da diğer firmalardan etkilenmeyen firma hale gelinmeli, sektörde sınırların genişlediği bir yapıya sahip olunmalıdır. Bu düşünceye sahip olan bir firma hem kendi hem de ülkesi için katma değer yaratarak kalkınma sağlayacak ve ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilir duruma gelecektir.

Araştırmamız sonucunda, oluşan bulgular çeşitli araştırma sınırlılıkları çerçevesinde elde edildiğinden ve sadece bir bölgeyi kapsadığından diğer bölgelerde faaliyet gösteren firmalar için genellenmemesi gerekmektedir. Gelecekte farklı iller ve firmalar üzerinde yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı genişletilebilir. Farklı sektör gruplarında ve farklı örneklem büyüklüğünde daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Zafer. **Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma.** Doktora Tezi, 2008.
- Adıgüzel, Muhittin. **Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme.** Akademik Bakış Dergisi, 2013: Sayı: 37, 1-21.
- Agyapong, Ahmet, Ellis Florence, Domeher, Daniel. **Journal of Small Business and Entrepreneurship;** Regina. Cilt 28, sayı 6, 2016: 449-477.
- Akal, Zuhul. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri.** 2005 b: MPM, 473.
- Akbolat, Mahmut ve Işık Oğuz. **Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans.** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012: s. 401-424.
- Akgemci, Tahir. **Stratejik Yönetim.** (3.baskı), Ankara Gazi Kitabevi, 2013: 176.
- Aktan C. Can ve İstiklal Y. Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri,** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, 2004a
- Alpkan, Lütfihak, Ergün Ercan, Bulut Çağrı, Yılmaz Cengiz. **Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri.** Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2). 2005: s.175-189.
- Alpkan, Lütfihak, Ceylan Adnan, Aytekin Mehmet. **Performance Impacts of Operations Strategies: A Study on Turkish Manufacturing Firms.** International Journal of Agile Manufacturing, 2003: s. 6-2.
- Altay, Bülent, Gürpınar Koray. **Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerinde Bir Uygulama.** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2008: s. 262-948.

Andrawina, Luciana, Govindaraju Rajesri, Samadhi, T.M.A. Ari, Sudirman

Iman. **Absorptive capacity moderates the relationship between knowledge sharing capability and innovation capability.** Proceedings of the 2008. IEEE IEEM.

Ansoff, H.Igor. **Corporate Strategy.** NewYork: McGraw Hill. 1965.

Apella, Ignacio. **Discrete choice model in a market with product differentiation: the Argentine pension fund system.** Journal of PensionEconomics and Finance, 2008: Cilt. 7, s. 179-197.

Ata, Begüm, Zehir Cemal, Zehir Songül. **The Impact of New Product Development Capability and Market Orientation on the Firm Performance: A Research in Large Scale Enterprises in Turkey.** Business Management Dynamics. 2018. Cilt. 8, No. 6, s. 01-12.

Athukorala, Prema-Chandra, Subhachalasai Suphachol. **Post-crisis Export Performance in Thailand.** ASEAN Economic Bulletin, April. 2004: 21, s. 1, 19-36.

Aulakh, S. Preet, Kotabe Masaaki, Teegen Hildy. **Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico.** Academy of Management Journal, 2000: 43. s. 342–361.

Ayber, Murat. **Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları.** Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara, 2003: s. 5,6.

Bakırtaş, İbrahim, Bakırtaş, Hülya. **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 2008: s. 101-119.

- Banerjee, P. **Resource Dependence and Core Competence. Insights from Indian Software Firms**, Technovation, 2003: 23 (3). 251-263.
- Banker, D. Rajiv, Mashruwala Raj, Tripathy Arindam. **Generic Strategies and Sustainability of Financial Performance**. Working Paper.2006.
- Barca, Mehmet, Esen Şaban. **Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar**. E-Journal of New World Sciences Academy. 2012: s. 90.
- Barca, Mehmet. **Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve ihracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller**. İ.T.O, projesi, 2006: s. 40-45.
- Barca, Mehmet, Döven M. Said, Taşkın Kamil. **Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller**. İ.T.O, projesi. 2006.
- Barker, Alan. **Yenilikçiliğin Simyası**. Kardam, Ahmet (Çev.), Türkiye Metal İşçileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2001: s. 23-25.
- Bayraktar, Yüksel, Öztürk Nazım, Aksak. **Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü**. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2009: 2, s. 74-93.
- Beal, M. Reginald. **Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms**. Journal of Small Business Management, 2000: Cilt. 38, No. 1, s. 27-47.
- Bedir, Atila. **Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü İle Endüstri İçi Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği**. DPT İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara. 2009.

- Bilgin, K.U. **Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması**, Amme İdaresi Dergisi, 2004. C. 37, S. 2.
- Bourne, A. Michael. **Strategy and Performance: Competing Through Competence**. Cambridge University Press, New York. 2002.
- Boxall, Peter, Purcell John. **Strategey and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan. 2011: s.45.
- Bradley, Frank. **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**. Çev: İ. Er. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 2002.
- Bulu, Melih, Eraslan Hakkı, Şahin Özlem. **Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi**. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi. 2004: s. 147, 148.
- Cadogan John W, Kuivalainen Olli, Sundqvist Sanna. **Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization**. Journal of International Marketing, December. 2009: Cilt. 17, No. 4, s. 71-89.
- Calantone, Roger, J, Cavusgil, S, Tamer, Zhao, Yushan. **Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance**. Industrial Marketing Management. 2002: 31(6), s. 515–524.
- Calantone, J. Roger, Daekwan Kim, Jeffrey, B. S, Çavuşgil S. Tamer. **The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison**. Journal of Business Research. 2006: (59): s. 176 –185.

- Camisón, Cesar, Villar-López Ana. **Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance.** Journal of Business Research. 2012.
- Celuch, G. Kevin, Kasouf, J. Chickery ve Peruvemba, V. Niti. **The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities.** Industrial Marketing Management. 2002: 31, 545-554.
- Chamberlin, Edward, H. **The Theory of Monopolistic Competition.** Cambridge, MA: Harvard University Press. 1933.
- Chandler, N. Gaylen and Hanks, H. Steven. **Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance.** Journal of Business Venturing, 1994, cilt. 9, sayı. 4, s. 331-349.
- Chaveerug, Aukkaradej, Ussahawanitchakit Phapruke. **Learning orientation, innovation capability, and organizational performance, in Thai audit firms: Moderating effects of organization climate and uncertainty environment.** Review of Business Research, 2008: 8(2), s. 92–103.
- Cho, S.Daniel, Moon, Heum Cho, Kim M.Yong-un. **Characterizing International Competitiveness in International Business Research: A MASI Aapproac to National Competitiveness.** Research in International Business and Finance, 2008: 22, s. 175-192.
- Claver-Cortes, Enrique, Pertuse-Ortega, Eva, M, Molina-Azorin Jose, F. **Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance.** Journal of Bussiness Research. 2012: 65, s. 993-1002.

Craig, C, Julian, O'cass Aron. **The Antecedents of Export Marketing Performance: An Australian Perspective.** Journal of Asia Pacific Marketing. 2004: 3, 2, s. 99-113.

Cuervo-Cazurra, Alvaro, Carneiro, Jorge, Finchelstein, Diego, Duran, Patricio, Gonzalez-Perez, Maria Alejandra, Montoya, Miguel A, Borda Reyes, Armando, Fleury, Maria Tereza Leme, Newburry, William. **Multinational Business Review (Emerald Group Publishing Limited).** 2019, Cilt. 27, sayı 2, s. 141-177. 37p.

Çalık, E. **Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri ve Performansları Üzerindeki Etkileri.** İTÜ FBE, Doktora Tezi. 2016.

Çivi, Emin. **Rekabet Gücü: Literatür Araştırması.** Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 2001: Sayı. 8/2. s. 21-24.

Dean, L. David, Menguc Bülent, Myers P. Christopher. **Revisiting Firm Characteristics, Strategy and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms.** Industrial Marketing Management. 2000: 29, s. 461–477.

De Carolis, Donna, Marie. **Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance.** Journal of Management, 2003: 29 (1), s. 27-50.

De Witt, Bob and Ron Meyer. **Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage,** Thomson Learning, London. 2005: s. 121.

Demiröz, Ali. **Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları**, Rekabet Kurumu, Yayın No: 106, Ankara. 2003: s. 5.

Dess, G.G and Davis. P.S. **Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance**. Acad. Manage. 1984. J. 27(3):467-487.

Dickson, R. Peter, Ginter L. James. **Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy**. Journal of Marketing, 1987: Cilt. 51, s. 1-10.

Doğan, H. **İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası**. Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C:5, Sayı: 2, Aralık 2004: s. 24.

Doğan, Özlem İpekgil, Marangoz Mehmet, Topoyan Mert. **İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, 2003: Cilt 5, Sayı 2, s. 116.

Doyle, Peter. **Değer Temeli Pazarlama**, Çeviren: Gülfidan Barış, Mediacat, İstanbul. 2003: s. 22-23.

Dulupçu, Murat, Ali. **Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**. Nobel Yayın Dağıtım, Haziran, Ankara. 2001: s. 105-101.

Durna, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002: s. 66-120.

Durukan Tülin, Hamşioğlu A. Buğra. **Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri**. Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama. 2015: s. 6.

- Du Toit, J. Philip. **Factors Influencing The Long-Term Competitiveness of Selected Commercial Milk Producers in East Griqualand, South Africa**, Unpublished PhD Thesis, University of KwaZulu-Natal, Pietermaritzburg. 2010.
- Duysters, Geert, Hagedoorn John. **Core Competences and Company Performance in The World –Wide Computer Industry**, The Journal of High Technology Management Research. 2000: 11(1), s. 75-91.
- Egbetokun, A. Abiodun. **The Outcomes and the Drivers: Exploring how Openness Influences Innovation in Developing Countries**. DIME Final Conference, The Netherlands. 2011.
- Elçi, Şirin. **İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**. Technopolis Group, Ankara, 2007: s. 2-87.
- Elmacı, Orhan ve Kurnaz Niyazi. **Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı**. Sabancı Üniversitesi TÜSİAD Rekabet Forumu. 2004: s. 1.
- Eraslan, İ.Hakkı. **Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz**. Bartın Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi Yıl: 2014 Cilt:5 Sayı:10.
- Erciş Aysel, Yılmaz Mustafa Kemal, Başar E. Emre, Pabuçcu Hakan. **Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Otel İşletmelerinde Rekabetçi Pazarlama Stratejisi Seçimi**, 19. Ulusal Pazarlama Kongresi, Gaziantep. 2014.
- Erdil, Sabri, Erdil Oya, Keskin Halit. **The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance**. Journal of Global Business and Technology. 2004: s. 1–11.

- Erdil, T. Sabri, Aydoğan, Sibel, Ayar, Bahadır, Güvendik, Özge, Diler, Seren, Gusinac, Kemal. **The Effect Of Innovation Performance On Competitiveness, Firm Performance And Export Performance: A Research On Mergers And Acquisition Transactions.** Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences. Dec 2018, Cilt. 40, sayı 2, s. 137-166. 30p.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 2005.
- Eren, Erol, Alpkın Lütüfahak, Erol Yücel. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Yıl: 4, Sayı: 7. 2005: 201-224, s. 204.
- Erkan, H. **Ekonomi Sosyolojisi.** 5. Baskı, İzmir, 2004: s. 358-359.
- Esterhuizen, Dirk. **An Inquiry into the Competitiveness of the South African Agribusiness Sector.** Unpublished PhD Thesis, University of Pretoria, South Africa. 2006.
- Espedal, B. **Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence,** Human Resource Development Review, 2005: 4(2):136-158.
- Eşiyok, B. Ali. **Türkiye Ekonomisinin Rekabet Gücündeki Gelişmeler ve Faktör Kullanım Yoğunluklarına Göre Dış Ticaretin Yapısı.** Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar. 2007: 44(514), s. 15-36.
- Fábio de Oliveira Paula, Jorge Ferreira da Silva. **The impact of alliances and internal R&D on the firm's innovation and financial performance.** Brazilian Business Review. 2018, Cilt. 15, sayı 6, s. 533-550. 18p.

- Fagerberg, J. **International Competitiveness**. The Economic Journal, No. 391, (June). 1988: s. 355-374.
- Feinberg, Richard, Weymouth Stephen. **National Competitiveness in Comparative Perspective: Evidence from Latin America**. Latin American Politics and Society. 2011: 53(3). s. 141-159.
- Fornell, Claes, Larcker David F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal of Marketing Research, 1981: 3950.
- Galpin, Timothy. **Strategy Beyond The Business Unit Level: Corporate Parenting In focus**. Journal of Business Strategy. 2019, Cilt. 40, sayı 3, s. 43-51. 9p.
- Gardiner, Ben. **Regional Competitiveness Indicators for Europe-Audit Database Construction and Analysis**. Regional Studies Association International Conference, Pisa. 2003: 12- 15. April.
- Gilgeous, Vic, Parveen Kaussar. **Core Competency Requirement for Manufacturing Effectiveness**, Integrated Manufacturing Systems. 2001. 12 (3): s. 217-227.
- Gibcus, Petra, Kemp R. G. M. **Strategy and Small Firm Performance**. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Research Report. 2003.
- Grant, Robert, M. **Contemporary Strategiy Analysis, ABD**: Blackwell Publishing, 5. Baskı. 2005: s. 272.
- Grewal, Rajdeep ve Tansuhaj Patriya. **Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility**. Journal of Marketing. 2001: Cilt.65, sayı 2 (Apr.), pp.67-79.

- Guan, Jiancheng, Ma Nan. **Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms** Technovation, 2003: 23, s.737-747.
- Guerrieri, Paolo, Meliciani Valentina. **Technology and International Competitiveness: The Interdependence Between Manufacturing and Producer Services**. Structural Change and Economic Dynamics. 2005: 16(4), s. 489-502.
- Gunday, Gürhan, Ulusoy Gündüz, Kılıç Kemal ve Alpan, Lütfighak. **Effects of innovation types on firm performance**. International Journal of Production Economics. 2011, 133(2), 662–676.
- Hafeez Khalid, Malak Naila, Zhang YanBing. **Outsourcing Non-Core Assets And Competences Of A Firm Using Analytic Hierarchy Process**, Computers and Operations Research, 2007: 34, s. 3592 – 3608.
- Hayes, F. Andrew. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Publications. 2009.
- Helfat, E. Constance, Peteraf A. Margaret. **The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles**. Strategic Management Journal. 2003: 24, s. 997–1010.
- Hıroyukı, Odagiri. **Transaction costs and capabilities as determinants of the R&D boundaries of the firm: A case study of the ten largest pharmaceutical firms in Japan**. Managerial and Decision Economics. 2003: Cilt.24, s. 187-211.
- Hitt, Michael A, Ireland R. Duane, Hoskisson E. Robert. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 2009: 9. South Western Cengage Learning, Ohio.

- Hogan, J. Suellen, Soutar, N. Geoffrey, Kennedy Janet. R. McColl, Sweeney, C. Jillan. **Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development.** Industrial Marketing Management. 2011: 40. s. 1264–1273.
- Hooley, J. Graham, Piercy F. Nigel ve Nicoulaud Brigitte. **Marketing strategy and competitive Positioning.** New York: FT Prentice Hall. 2008.
- İraz, Rıfat. **Küresel Rekabet Ortamında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal, Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2005. Sayı: 13. s. 229.
- Jin-Hai, L. Anderson, A. R ve Harrison R. T. **The Evolution of Agile Manufacturing,** Business Process Management Journal, 2003: 9(2):170-189.
- Kak, A. **Strategic Management, Core Competence and Flaxibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organization,** Global Journal of Flexible Systems Management, 2004: 5(4):1-15.
- Kaleka, Anna. **Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters.** Industrial Market Management. 2002. Cilt. 31, s. 273–283.
- Kalkan, Adnan. **Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri.** GYTE, SBF. Doktora Tezi. 2005. s. 171.
- Kamaşak, Rıfat. **Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi.** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi. 2010: s. 47- 64.

- Kanji, Gopal K. **Performance Measurement System**. Total Quality Management. 2002: 13(5), pp. 715-728.
- Kaplan, Robert ve Norton David. **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. California Management. 1996: Review: s. 53-79.
- Karacaoğlu, Korhan. **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara. 2006: s. 19-20.
- Karagöz, M. Murat. **İmalat Sanayinde Teknolojik Öğrenme**, G.Ü. İİBF Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s. 99-118.
- Karagöz, Kadir, Şen Ali. **Döviz Kuru Rejimi-Ticarî Rekabet Gücü İlişkisi: Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz**, Akademik Bakış E-Dergisi, 2010: 21, s. 1-12.
- Karakılıç, Nilüfer Yörük. **Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balance Scorecard Örneği**. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009: 12(21), s. 200-214.
- Kavrakoğlu, İbrahim, Gedik Süleyman, Balkır Melike. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.2002: s. 70-78.
- Kemp, R. G. M. and Verhoeven, W. H. J. **Growth patterns of medium-sized, fastgrowing firms: the optimal resource bundles for organisational growth and performance**, EIM SCALES Research Report, 2002: H200111, EIM, Zoetermeer.
- Kesbiç, C. Yenal, Baldemir Ercan, Doğan Sibel. **Rekabet Gücü Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz**, 2005: s. 1-20.

- Kırankabeş, M. Cem. **Küresel Rekabet Gücü Boyutunda AB Ülkeleri ile Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi**. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006: 16, s. 231-254.
- Knudsen, Thorbjørn, Madsen, Tage Koed. **Export strategy: A dynamic capabilities Perspective**. Scandinavian Journal of Management, 2002: C.18, s.4, s. 475-502.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. 18. Baskı, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul. 2014. s. 3-31.
- Koçoğlu, I. İmamoglu, S. Z. İnce, H. and Keskin, H. **The Effect of Supply Chain Integration on Information Sharing: Enhancing the Supply Chain Performance** 7th International Strategic Management Conference, Paris-France, 2011: 30 June-1 July.
- Lawson, Ben, Samson, Danny. **Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach**. International Journal of Innovation Management, 2001: 05(03), s. 377–400.
- Leonidou, C. Leonidas, Katsikeas, S. Constantine, Samiee, Saeed. **Marketing strategy determinants of export performance: a metaanalysis**. Journal of Business Research. 2002: C.55, s.1, s.51-67.
- Levitt, Theodore. **Marketing success through differentiation of anything**. Harvard Business Review. 1980: s. 83-92.
- Lin, J. Zhiang, Haibin Yang ve Bindu Arya. **Alliance Partners And Firm Performance: Resource Complementarity And Status Association**. Strategic Management Journal, 2009: 30, s. 921–940.

Lindgren, R. Henfridsson, O ve Schultze, U. **Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study**, MIS Quarterly, 2004: 28 (3): 435-472.

Mas-Ruiz, Francisco Jose, Nicolau-Gonzalbez, Juan Luis, Ruiz-Moreno Felipe. **Foreign expansion strategy and performance**. International Marketing Review. 2002: 19, 4/5, s.348 – 368.

Matsuno Ken, Mentzer T. John, Özsoy Ayşegül. **The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance**. Journal of Marketing, 2002: 66 (3), 18–32.

Mitrega, Maciej, Forkmann, Sebastian, Zaefarian, Ghasem, Henneberg, Stephan C. **International Journal of Operations & Production Management**. 2017, cilt. 37, sayı, 5, s. 577-606. 30p.

Mintzberg, Henry, Bruce, Ahlstrand, Joseph Lampel. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. The Free Press New York. 1998.

Morgan A. Neil, Kaleka Anna, Katsikeas S. Constantine. **Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment**. Journal of Marketing, 68 (January), 2004: s. 90-108.

Morgan, A. Neil, Slotegraaf J. Rebecca, Vorhies W. Douglas. **Linking Marketing Capabilities with Profit Growth**. International Journal of Research in Marketing, 2009: 26, s. 284–293.

- Neely Andy, Filippini Roberto, Forza Cipriano, Vinelli Andrea ve Hii Jasper. **A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions.** Integrated Manufacturing Systems, 2001: 12(2), s. 114–124.
- Ng, Hee Song, Kee, Daisy Mui Hung. **The Core Competence Of Successful Owner-Managed SMEs.** Management Decision. 2018, Cilt. 56, sayı, 1, s,252-272. 21p.
- OECD, **Intra-Industry and Intra-Firm Trade and the Internationalization of Production.** OECD Economic Outlook 71. Chapter. VI. 2002.
- Oflazoğlu, Sonyel, Koçak Akın. (2012). **Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi.** Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012: 2(1), Outlook,71,Chapter IV. s.30.119-140.
- Okumuş Fevzi, Kılıç Hasan. **Turizm İşletmeleri ve Merkezlerinde Rekabet Avantajı Geliştirilmesi ve Korunması”,** SOİD, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2004: Sayı, 1, Temmuz-Ağustos-Eylül, s. 10-11.
- Omel, Raul, Varnik Rando. **International Competitiveness of Estonian Cereal Production.** Economic Science for Rural Development. 2009: 20, s. 140-146.
- Ömürbek Nuri, Yılmaz Hasan. **İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Uygulama.** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009: Sayı. 21.

- Öz, Özlem. **Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E.Porter’ın Son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi**. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniv. 25-27 Mayıs, 2000, s.146.
- Özbağ, Gönül Kaya. **Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı Rolü**. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 2017: Cilt. 6, Sayı. 1, s. 1-26.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)**. Kaan Kitabevi, Eskişehir. 2004.
- Özdoğan, N. Osman. **Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü) İzmir, 2006, s. 5.
- Özgen Hüseyin, Özseven Mustafa. **İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2012: Cilt.21, sayı: 1.
- Özkanlı, Özlem. **Temel Yetenekler, Ar-Ge Yönetimi ve Ortak İlişkiler**. Eğitim ve Bilim, 2006: Cilt. 31, sayı. 141, s. 71-82.
- Öztürk, Ayşenil Duygu. **Girişimsel Pazarlama ve Firma Performansı: İzmir Bölgesinde Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. 2012. s. 24.
- Palma, Eliete Pozzobon, Gomes, Clandia Maffini, Kruglianskas, Isak, Kneipp, Jordana Marques, da Rosa, Luciana Aparecida Barbieri, Frizzo, Kamila. **Environmental Quality Management**. Jun2018, Cilt. 27, sayı, 4, s, 97-106. 10p.

- Papatya, Nurhan. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama**
Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve.
Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Ekim, 2003, s. 105-106.
- Parashar, Mohinder ve Singh, Sitiesh Kumar. **Innovation capability.** IIMB
Management Review, 2005:(December), 115–123.
- Parker, C. **Performance Measurement.** Work Study, 2000: 49(2): 63-69.
- Pelham, A.M. **Market Orientation and Other Potential Influences in Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms,** Journal of Small Business Management, 2000. 48-67.
- Porter, E. Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** The Free Press, New York. 1980.
- Porter, E. Michael E. **Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance.** The Free Press, New York.1985, s. 37.
- Porter, E. Michael. **The Competitive Advantage of Nations.** New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.) 1990.
- Porter, E. Michael. **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction,** Free Press, New York. 1998. S.557.
- Porter, E. Michael. **Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri.** (Çev. Gülen Ulubilgen). Sistem Yayınları. Birinci basım, İstanbul, Kasım. 2000: s. 12-43.
- Porter, E. Michael. **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**
(Çeviri: Gülen Ulubilgen), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2010: s. 45.
- Porter, E. Michael. **Rekabet Üzerine.** (Çev. Kıvanç Tanrıyar). Optimist Yayınları.
(Eserin orijinali 2008’de yayınlandı). 2010: s. 34.

- Porter E. Michael. **Strateji Nedir? Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri içinde** (7-53). (Çev. M.İnan). Optimist Yayınları. (Eserin orijinali 2011'de yayınlandı). 2013: s. 42.
- Prajogo, I. Daniel. **The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms**. Knowledge and Process Management. 2006: Cilt.13, s. 218–225.
- Preacher, J. Kristopher, Hayes F. Andrew. **Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models**. Behavior research methods, 2008: 40(3), s. 879-891.
- Rahab, R. Nurul Anwar, Rawuh Edy Priyono. **Effect of Core Competence on Sustainable Competitive Advantages of Batik Banyumas Small and Medium Enterprises**. 2016, Cilt. 19, No. 1, 27-45.
- Ries, Al, Trout Jack. **Pazarlamanın 22 Kuralı** (Çev. Murat Yaz). (1.baskı). İstanbul: MediCat Yayınları. (Eserin orijinali 1993'te yayınlandı). 2015. s. 13-89.
- Ritter, T. Wilkinson J. F. Johnston W. J. **Measuring Network Competence: Some International Evidence**, Journal of Business ve Industrial Marketing, 2002: 17 (2-3): 119-138.
- Robertson, Christopher, Sylvie K. Chetty. **A contingency-based approach to understanding export performance**. International Business Review, 2000: C.9, S.2, s.211-235.

- Rubalcaba, Luis, Gago, David. **Relationships Between Services and Competitiveness: The Case of Spanish Trade.** The Service Industries Journal. 2001: 21(1), s. 35-62.
- Sadler, Philip. **Strategic Management.** (2 nd ed.). Kogan Page. London, UK. 2003: s. 166.
- Salomon M. Robert, Shaver J. Myles. **Export and Domestic sales Their Interrelationship and Determinants.** Strategic Management Journal, 2005: 26, s. 855–871.
- Saraçoğlu, Bedriye, Köse Nezir. **Buğdaya Dayalı Gıda Sanayinde Türkiye'nin Rekabet Gücü: Ekonometrik Analizler.** İşletme-Finans Dergisi, 2000: 15(176), s. 43- 55.
- Sarvan Fulya, Arıcı, E. Durmuş, Özen Janset, Özdemir Bahattin, İçigen Ebru Tarcan. **On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi.** Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. 2003: (6), s. 73-122.
- Saylı, Halil, Kurt Mustafa ve Baytok Ahmet. **Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği.** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2006: Sayı: 16.
- Sharp, Byron ve Dawes John. **What is differentiation and how does it work?** Journal of Marketing Management, 2001: Vol.17, s.739-759.
- Sobel, E. Michael. **Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models.** Sociological Methodology, 1982: 13: s. 290.

- Soldberg_Carl, Arthur, Durrieu François. **Strategy development in international markets: a two tier approach.** International Marketing Review, 2008: Cilt,25 no, 5, s, 520-543.
- Spanos YE, and Lioukas S. **An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the Resource-based perspective.** Strategic Management Journal. 2001: 22 (10): 907– 934.
- Striteska, Michaela, Spickova, Marketa. **Review and Comparison of Performance Measurement Systems.** Journal of Organizational Management Studies. 2012: 19 (3), s. 277-294.
- Sun, Wenbin; Price, Joseph; Ding, Yuan. **Journal of Business Research.** Feb, 2019, cilt. 95, s. 326-337. 12p.
- Şamiloğlu, Famil. **Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi.** Journal of Faculty of Business, 2003a: Cilt: 4, No: 2.
- Tabachnick, G. Barbara and Fidell, S. Linda. **Using Multivariate Statistics, Fourth Edition.** Needham Heights, 2001: MA: Allyn & Bacon. ISBN 0-321-05677-9. Hardcover.
- Teach, D. Richard and Schwartz, G. Robert. **A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms.** Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. July. 2000: 2(2):93-107.
- Tetik, Semra. **İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi.** Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniv. Manisa, Yıl: 2003, Cilt:10, Sayı:2, s. 222.
- Timur, Necdet. **Stratejik yönetim,** Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. 2003.

- Timurçin, Deniz. **Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. 2010: s. 53-63.
- Torkkeli, M. Ve Tuominen, M. **The Contribution of Technology Selection to Core Competencies**, International Journal of Production Economics, 2002:77(3): 271-284.
- Tözüm, Haluk. **Küreselleşme: Gerçek mi, Seçenek mi?** Doğu Batı Dergisi, Şubat-Nisan 2002, s. 152.
- Trout, Jack, Rivkin Steve. **Farklılaş ya da Öl – Ölümcül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları** (Çev. B. Adıyaman).(2.baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları. (Eserin orijinali 2008’de yayınlandı). 2011: s. 15-265.
- Tsai, Ming ve Tsai, Chang. **Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: Exploring the moderating effects of industrial clusters fabric**. The International Journal of Organizational Innovation, 2010: 2(4), 80–104.
- Türkkan, Erdal. **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**. Turhan Kitabevi, Ankara. 2001: s. 483-485.
- Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. Basım, Beta Yayınları, 2013: s. 82-291. İstanbul.
- Ülgen, Hayri, Mirze S.Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Beta Yayıncılık. İstanbul. 2014: s. 75-77. 7.
- Valtakoski, A. **Explaining servitization failure and deservitization: A knowledgebased perspective**. Industrial Marketing Management, 2017,60.

- Vergil, Hasan ve Yıldırım Ertuğrul. **AB-Türkiye Gümrük Birliğinin Türkiye'nin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri.** Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006: Sayı. 26.
- Virvilaite, Regina, Seinauskiene Beata, Sestokiene Giedre. **The Link Between Standardization / Adaptation of International Marketin Strategy and Company Performance.** Engineering Economics. 2011: 22(1): s. 106-117.
- Wang, Renee Z. **Determinants of International Competitiveness-An Empirical Study of The Progress, Difficulties, Models.** Statistical Research, 2002: No.4, s. 20- 24.
- Weerawardena, Jay. **The Role Of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy.** Journal of Strategic Marketing, 2003: Cilt.11, s. 15–35.
- Wiggins, Robert, Ruefli, Timothy. **Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance.** Organization Science, cilt. 13. No.1, s.81-105.
- Wijayanto A, Suhadak, Dzulkirom M, Nuzula N, F. **The Effect Of Competitive Advantage On Financial Performance And Firm Value: Evidence From Indonesian Manufacturing Companies.** RJOAS, 2019, 01. 04. DOI 10.18551. S.35-41.
- World Economic Forum. **The Global Competitiveness Report.** 2015-2016.
- Wziatek-Kubiak, Anna. **Critical Synthesis, Review of the Main Findings, Methodologies and Current Thought on Competitiveness of Accession Countries. Mapping of Competence.** Center for Socail and Economic Research, 2003.

- Yaltırık Yurdağül, Yüregir H. Oya. **Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama**, Ç.Ü. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 2013: 29(1), s. 1- 9.
- Yaşar, Fatih. **Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı: Gaziantep Halı Sektörü Üzerinde Bir Durum Çalışması**. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2010: 309 – 324.
- Yavuz, Çağla. **İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2010: s. 147-167.
- Yazıcı, Erdiñ. **Endüstri İlişkileri Siteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler**, Gazi Ün. İİBF Dergisi, 2001: Sayı 3, s. 1–12.
- Yücel, Mustafa, Ekmekçiler Ü. Serkan. **Çevre Dostu Ürün Kavramına Bütünsel Yaklaşım: Temiz Üretim Sistemi, Eko-Etiket, Yeşil Pazarlama**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz-2008: Cilt 7 Sayı 26. s. 320-333.
- Zahra, Shaker A. Neubaum, Donald O. ve El-Hagrassy, Galal M. **Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002: Cilt 27 (Fall), s.1-28.
- Zhan L, Wang S, Deng N, Liu Yinan. **Study on Fuzzy Comprehensive Evaluation Applied in Hotel Enterprises Core Competence: The Case of Howard Johnson Zhangjiang Shanghai**, Communications in Information Science and Management Engineering, 2012: 2 (9), s. 13-17.
- Zehir, Cemal, Acar A. Zafer. **Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri**. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 2005: 7 (3), s. 15-34.

EKLER

Ek. 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Rekabet Gücünün Belirleyicileri olarak Firma Yeteneklerinin Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi”** başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla firma yönetim alanında bilimin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı düşünüyoruz. Sizlerden edineceğimiz bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olup cevaplarınız mutlaka GİZLİ tutulacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Firma Hakkında Genel Bilgiler	
Firmanın Adı	:
Faaliyet Alanı	: ()Kamu ()Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ()Bölgesel ()Ulusal ()Uluslararası/ Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ()Gıda/İçecek/Tütün ()Ağaç/ Kağıt/ Basım ()İlaç/Tıbbi Cihaz
	() Giyim/Tekstil/Deri () Mak-Teçh/Metal Eşya ()Otomotiv
	() Mobilya () Kimya/Petrol/Lastik ()Ana Metal
	() Büro/Elekt. Mak. Chz. ()Taşa Toprağa Dayalı ()Diğer
İmalat	
Çalışan Sayısı	:
Firmanın Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	: ()Üretim ()Muhasebe ()Personel ()Satış/Pazarlama ()Diğer
Ünvanı /Statüsü	: ()Firma.Sahibi ()Üst Düzey Yönetici ()Orta Düzey Yönetici ()Alt Düzey Yönetici

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksekokul	Fakülte	Yük. Lisans	Doktora
4	Kadronuz	Memur/Şef ()	Müdür Yrd. ()	Şube Müdürü ()	İl Müdürü ()	Diğer ()
5	Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()

Aşağıdaki sorular firmanızın sahip olduğu yetenekleri ile ilgilidir. Firmanızın aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok kötü, (3) Orta ve (5) Çok iyi seçeneğini temsil etmektedir.

SORU NO	KÜRESEL YETENEKLER	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok iyi
1	Firmamızın küresel pazarlama stratejilerinin başarısı	()	()	()	()	()
2	Firmamızın farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği	()	()	()	()	()
3	Firmamızın küresel düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi	()	()	()	()	()
4	Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz	()	()	()	()	()
	YENİLİK YETENEĞİ					
	Ürün yenilik yeteneği	1	2	3	4	5
5	Ürün yelpazemizi, daha önce piyasaya sürülmemiş ürünler ile geliştiririz	()	()	()	()	()
6	Mevcut ürünlerimizin teknik özelliklerinde ve fonksiyonelliklerinde değişiklikler yaparak yeni ürünler elde etmeye çalışırız	()	()	()	()	()
7	Firmamız sürekli olarak yeni ürünler geliştirmeyi, başarıya ulaşmak için kritik bir araç olarak değerlendirir	()	()	()	()	()

	Süreç yenilik yeteneği	1	2	3	4	5
8	Firmamız müşteri taleplerine göre yeni ürünler sağlayabilecek şekilde esnektir	()	()	()	()	()
9	Firmamız üretim süreçlerini geliştirebilmek için kendi çözümlerini ortaya koyar	()	()	()	()	()
10	Firmamız aktif bir şekilde sürekli olarak iş süreçlerini geliştirir.	()	()	()	()	()
	Pazarlama yenilik yeteneği	1	2	3	4	5
11	Ürünlerimizi pazarda tutundurmak için yeni pazarlama metotları uyguluyoruz.	()	()	()	()	()
12	Firmamız müşterilerine ürünlerini ulaştırmak için sürekli yeni dağıtım kanalları bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
13	Müşteri memnuniyetini arttırmak için müşteri ilişkileri konusunda firmamız sürekli iyileştirmeler yapar.	()	()	()	()	()
	Organizasyonel yenilik yeteneği	1	2	3	4	5
14	Firmamız Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı bütçeyi sürekli olarak artırır	()	()	()	()	()
15	Firmamız Ar-Ge çalışanlarının eğitimine önem verir	()	()	()	()	()
16	Firmamız inovatif tasarım ve üretim uygulamalarında güçlü bir kapasiteye sahiptir	()	()	()	()	()
	PAZARLAMA VE SATIŞ YETENEKLERİ	1	2	3	4	5
17	Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat firmamızca uygulayabilme yeteneğimiz	()	()	()	()	()
18	Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz	()	()	()	()	()
19	Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri	()	()	()	()	()
20	Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz	()	()	()	()	()

21	Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi	()	()	()	()	()
----	---	-----	-----	-----	-----	-----

		1	2	3	4	5
	ÜRETİM YETENEKLERİ					
22	Ürünlerimizin kalitesi	()	()	()	()	()
23	Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı	()	()	()	()	()
24	Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz	()	()	()	()	()
25	Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi	()	()	()	()	()
26	Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyeleri	()	()	()	()	()
27	Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz	()	()	()	()	()
28	Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji	()	()	()	()	()
29	Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz	()	()	()	()	()
	Aşağıdaki sorular firmanızın rekabet stratejileri ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere firmanızın verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Hiç Önem Verilmemektedir, (3) Ne Önemli Ne Önemsiz ve (5) Çok Önem Verilmektedir seçeneğini temsil etmektedir.	Hiç Önem Verilmemektedir	Önem verilmemektedir.	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önem verilmektedir.	Çok Önem Verilmektedir.
	FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ	1	2	3	4	5
1	Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek	()	()	()	()	()
2	Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.	()	()	()	()	()
3	Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.	()	()	()	()	()
4	Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak	()	()	()	()	()
5	Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almak	()	()	()	()	()
6	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak	()	()	()	()	()
7	Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak	()	()	()	()	()

8	Pazarda firmamize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.	()	()	()	()	()
9	Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek	()	()	()	()	()
10	Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek	()	()	()	()	()
11	Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek	()	()	()	()	()
12	Tespit edilen yeni is ve pazar olanaklarından istifade etmek	()	()	()	()	()
13	Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek	()	()	()	()	()
14	Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.	()	()	()	()	()
FİRMA PERFORMANSI		1	2	3	4	5
	Aşağıdaki sorularda, firmanızın performansı ile ilgilidir. Firmanızın son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük, (3) Orta ve (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Firmanın Mali ve Büyüme Performansı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	()	()	()	()	()
2	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	()	()	()	()	()
3	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	()	()	()	()	()
4	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	()	()	()	()	()
5	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	()	()	()	()	()
6	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	()	()	()	()	()
7	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	()	()	()	()	()
8	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	()	()	()	()	()
9	Çalışan sayınızdaki artış	()	()	()	()	()
10	Yeni müşteri sayınızdaki artış	()	()	()	()	()
11	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	()	()	()	()	()
12	Genel olarak karlılık düzeyiniz	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

2 Mayıs 1963 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve liseyi İstanbul’ da tamamladım. 2003 yılında, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2006 yılında mezun olduktan sonra, Anadolu Üniversitesi İktisat bölümüne girdim. 2010 yılında mezun oldum. 2010 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. 2011 yılında eğitimimi tamamladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, stratejik yönetim, iktisat, uluslararası ticaret, gümrük ve lojistik konularıdır.

Elektrik malzemeleri üretimi ile ilgili aile işletmemizde halen çalışmaktayım. Yabancı dilim İngilizcedir. Evli ve iki çocuk annesiyim.

Filiz SİVASLIOĞLU