

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORGANİZASYONLAR İÇİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
MODELİ OLUŞTURULMASI VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
KAYNAKLARININ ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Endüstri Y. Müh. Ayberk SOYER**

**Anabilim Dalı: ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**Programı: ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**MART 2007**

**ORGANİZASYONLAR İÇİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
MODELİ OLUŞTURULMASI VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
KAYNAKLARININ ANALİZİ**

**DOKTORA TEZİ**  
**Endüstri Y. Müh. Ayberk SOYER**  
**(507992107)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 14 Eylül 2006**  
**Tezin Savunulduğu Tarih: 28 Mart 2007**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Haluk ERKUT**

**Diğer Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)**  
**Prof. Dr. Tamer KOÇEL (İKÜ)**  
**Prof. Dr. Ramazan EVREN (İTÜ)**  
**Prof. Dr. Alpaslan FIĞLALI (KOÜ)**

**MART 2007**

## ÖNSÖZ

*“Eğer kendini ve rakiplerini bilersen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin; eğer rakiplerini bilmeyip kendini bilersen kazandığın her zafer için bir yenilgiye katlanmak zorunda kalırsın; eğer ne kendini ne de rakiplerini bilersen, her savaşta tehlikedesin demektir.”*

*Sun Tzu (Çinli Savaşçı ve Filozof)*

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme çabasıdır. Bir anlamda bir var oluş mücadelesi olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısının, belirli stratejik analizlerin ve bilinçli uygulama kurallarının benimsemesini gerektirir. Diğer bir deyişle, organizasyonlar, bu var oluş mücadelesinde başarılı olabilmek için, çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıklarını ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerinden faydalanan rekabet stratejileri geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Ancak rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekteki potansiyel rakipleri de kapsadığından, belirlenen bu rekabet stratejilerinin, o organizasyon için değer yaratıyor olması ve mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından eş zamanlı olarak kullanılmıyor olması gereklidir.

Çalışmamı destekleyen, görüş ve önerileri ile beni yönlendiren ve bana kendisiyle beraber çalışma fırsatını veren değerli hocam Prof. Dr. Haluk ERKUT'a; yine görüş ve önerileri ile beni yönlendiren ve beni destekleyen değerli hocam Doç. Dr. Seçkin POLAT'a; bana kendi kürsüsünde çalışma fırsatı vererek tezimin tamamlanmasına katkı sağlayan Prof. Dr. Volker TOMMSDORFF'a; tezimle ilgili olarak fikir alışverişinde bulunma fırsatını bana vererek, desteklerini benden esirgemeyen sevgili arkadaşım Araş. Gör. Umut ASAN'a; çalışmalarım esnasında bana yardımları dokunan Aileme ve özellikle de bana her konuda destek olan sevgili eşim Ela SOYER'e teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2006

Ayberk SOYER

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| KISALTMALAR .....                                                                                                              | vii   |
| TABLO LİSTESİ.....                                                                                                             | ix    |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                                                                                            | xi    |
| SEMBOL LİSTESİ .....                                                                                                           | xiv   |
| ÖZET .....                                                                                                                     | xvi   |
| SUMMARY .....                                                                                                                  | xviii |
| 1. GİRİŞ.....                                                                                                                  | 1     |
| 1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı .....                                                                                         | 3     |
| 2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ.....                                                                                                      | 5     |
| 2.1. Giriş.....                                                                                                                | 5     |
| 2.2. Rekabet Üstünlüğü Teorileri .....                                                                                         | 13    |
| 2.2.1. Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli .....                                                                             | 13    |
| 2.2.1.1. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" Modeli .....                                                                             | 15    |
| 2.2.1.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri.....                                                                                   | 17    |
| 2.2.1.3. Endüstriyel Organizasyon Modeline ve Porter'ın Rekabet<br>Üstünlüğü Modeline Getirilen Eleştiriler .....              | 19    |
| 2.2.2. Kaynak Esaslı Model (RBV).....                                                                                          | 21    |
| 2.2.2.1. Kaynak Esaslı Modele Getirilen Eleştiriler .....                                                                      | 23    |
| 2.2.3. Endüstriyel Organizasyon Modeli, Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli<br>ve Kaynak Esaslı Modelin Karşılaştırılması ..... | 24    |
| 2.3. Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yapılan Temel Çalışmalar ve Kurulan<br>Modeller.....                                         | 25    |
| 2.4. Rekabet Üstünlüğü Tanımı ve Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri .....                                                             | 45    |
| 2.5. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Tanımı .....                                                                       | 58    |
| 2.6. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri .....                                                                    | 59    |
| 3. FİRMA KAYNAKLARI .....                                                                                                      | 60    |
| 3.1. Giriş.....                                                                                                                | 60    |
| 3.2. Firma Kaynaklarının Tanımı .....                                                                                          | 61    |
| 3.3. Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler .....                                                                               | 63    |
| 3.4. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması.....                                                                                | 67    |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5. Firma Kaynaklarının Geliştirilmesi .....                          | 73         |
| 3.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynakları .....                 | 75         |
| 3.7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynaklarının Özellikleri .....  | 102        |
| 3.8. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları Tanımı .....                | 120        |
| 3.9. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları.....                        | 121        |
| <b>4. ÇEVRESEL CÖMERTLİK.....</b>                                      | <b>125</b> |
| 4.1. Giriş.....                                                        | 125        |
| 4.2. Organizasyonel Çevre ve Çevrenin Organizasyon Üzerindeki Etkileri | 125        |
| 4.3. Çevresel Boyutlar .....                                           | 132        |
| 4.4. Çevresel Cömertlik .....                                          | 136        |
| 4.5. Çevresel Cömertliğin Etkileri .....                               | 143        |
| 4.6. Çevresel Cömertliğin Ölçümlenmesi .....                           | 149        |
| 4.6.1. Objektif & Sübjektif Ölçütler (Castrogiovanni, 1991) .....      | 149        |
| 4.6.2. Genel & Duruma Özgü Ölçütler (Castrogiovanni, 1991) .....       | 150        |
| 4.6.2.1. Genel Ölçütler.....                                           | 150        |
| 4.6.2.2. Duruma Özgü Ölçütler.....                                     | 151        |
| 4.6.3. Çevresel Cömertlik Ölçütleri.....                               | 152        |
| 4.7. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Tanımı.....               | 158        |
| 4.8. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Ölçütleri.....            | 158        |
| <b>5. GELİŞTİRİLEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ ve PERAKENDE SEKTÖRÜ</b>   | <b>161</b> |
| 5.1. Rekabet Üstünlüğü Bileşeni .....                                  | 161        |
| 5.2. Firma Kaynakları Bileşeni .....                                   | 162        |
| 5.3. Çevresel Cömertlik Bileşeni .....                                 | 162        |
| 5.4. Rekabet Üstünlüğü Modeli.....                                     | 165        |
| 5.5. Perakende Sektörü .....                                           | 167        |
| 5.5.1. Perakendeci Kuruluşlar .....                                    | 168        |
| 5.5.1.1. Bağımsız Mağazalar (Bakal, vb.).....                          | 168        |
| 5.5.1.2. Birleşik Perakendecilik.....                                  | 168        |
| 5.5.1.3. Mağazasız Perakendecilik.....                                 | 168        |
| 5.5.1.4. Hipermarket.....                                              | 168        |
| 5.5.1.5. İndirimli Satış Mağazaları .....                              | 169        |
| 5.5.1.6. Zincir Mağazalar .....                                        | 169        |
| 5.5.1.7. Alışveriş Merkezleri .....                                    | 169        |
| 5.5.1.8. Peşin Öde Götür (Cash & Carry).....                           | 169        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5.1.9. İlaç Mağazaları (Drug-Store) .....                                                            | 169        |
| 5.5.1.10. Süpermarket .....                                                                            | 169        |
| 5.5.2. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri .....                                                       | 170        |
| 5.5.2.1. Yer Faydası .....                                                                             | 170        |
| 5.5.2.2. Zaman Faydası .....                                                                           | 170        |
| 5.5.2.3. Mülkiyet Faydası .....                                                                        | 170        |
| 5.5.2.4. Şekil Faydası .....                                                                           | 170        |
| 5.5.3. Perakende Sektörünün Konumu .....                                                               | 171        |
| <b>6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve KULLANILACAK İSTATİSTİK YÖNTEM.....</b>                                  | <b>173</b> |
| 6.1. Veri Toplama Yöntemi .....                                                                        | 173        |
| 6.2. Çalışmada Kullanılacak Olan İstatistik Yöntem: Yapısal Eşitlik<br>Modelleme (SEM).....            | 176        |
| 6.2.1. Temel Kavramlar .....                                                                           | 177        |
| 6.2.1.1. Gözlenen ve Gözlenemeyen Değişkenler .....                                                    | 177        |
| 6.2.1.2. Faktör Analizi Modeli (Ölçüm Modeli).....                                                     | 177        |
| 6.2.1.3. Tam Yapısal Eşitlik Modeli .....                                                              | 178        |
| 6.2.1.4. İstatistiksel Modelleme .....                                                                 | 178        |
| 6.2.1.5. Genel LISREL Modeli .....                                                                     | 179        |
| 6.2.1.6. Yol (Path) Diyagramları .....                                                                 | 185        |
| 6.2.2. Yapısal Eşitlik Modelleme Adımları .....                                                        | 186        |
| 6.2.2.1. Teorik Model Oluşturma .....                                                                  | 186        |
| 6.2.2.2. Model Tanımlama .....                                                                         | 188        |
| 6.2.2.3. Parametre Tahmini .....                                                                       | 189        |
| 6.2.2.4. Model Değerlendirme .....                                                                     | 192        |
| 6.2.2.5. Modeli Yeniden Tanımlama .....                                                                | 199        |
| 6.2.3. Yapısal Eşitlik Modelleme Yaklaşımları (Tek Aşamalı Modelleme & İki<br>Aşamalı Modelleme) ..... | 200        |
| 6.2.4. Gözlenen Değişkenlerin (Göstergelerin) Birleştirilmesi (Parselleme) .....                       | 201        |
| <b>7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİNİN ve HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.</b>                                   | <b>204</b> |
| 7.1. Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi .....                                                        | 206        |
| 7.1.1. Parametre Tahminlerinin Değerlendirilmesi .....                                                 | 207        |
| 7.1.2. Model Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi .....                                                | 214        |
| 7.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi .....                                                           | 216        |
| 7.2.1. Parametre Tahminlerinin Değerlendirilmesi .....                                                 | 216        |
| 7.2.2. Model Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi .....                                                | 218        |
| 7.3. Sonuçların ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....                                                 | 221        |
| 7.4. İstatistiksel Analizler Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....                                       | 223        |
| <b>8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>                                                                    | <b>227</b> |
| 8.1. Genel Sonuçlar .....                                                                              | 227        |
| 8.2. Uygulama Sonuçları .....                                                                          | 230        |
| 8.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler .....                                                            | 232        |

|                |     |
|----------------|-----|
| KAYNAKLAR..... | 234 |
| EKLER .....    | 278 |
| ÖZGEÇMİŞ ..... | 301 |

## KISALTMALAR

|                  |                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>I/O</b>       | : Endüstriyel Organizasyon                                          |
| <b>RBV</b>       | : Kaynak Esaslı Model                                               |
| <b>SCP</b>       | : Yapı-Davranış-Performans                                          |
| <b>ROI</b>       | : Sektördeki yatırımların karlılığı                                 |
| <b>ROE</b>       | : Sektördeki özvarlık karlılığı                                     |
| <b>ROS</b>       | : Sektördeki satışların karlılığı                                   |
| <b>İY</b>        | : İmalat Yeteneği                                                   |
| <b>PY</b>        | : Pazarlama Yeteneği                                                |
| <b>TGY</b>       | : Ürün Tasarlama ve Geliştirme Yeteneği                             |
| <b>Ar&amp;Ge</b> | : Araştırma ve Geliştirme                                           |
| <b>SEM</b>       | : Yapısal Eşitlik Modelleme                                         |
| <b>NK</b>        | : Gözlenemeyen bağımsız değişken sayısı                             |
| <b>NE</b>        | : Gözlenemeyen bağımlı değişken sayısı                              |
| <b>NX</b>        | : Gözlenen bağımsız değişken sayısı                                 |
| <b>NY</b>        | : Gözlenen bağımlı değişken sayısı                                  |
| <b>ZE</b>        | : Sıfır matrisi (sıfırlardan oluşan matris)                         |
| <b>ID</b>        | : Birim matris (diyagonal elemanları 1 olan matris)                 |
| <b>IZ</b>        | : Kısımlara ayrılmış birim ve sıfır matrisi                         |
| <b>ZI</b>        | : Kısımlara ayrılmış sıfır ve birim matris                          |
| <b>DI</b>        | : Diyagonal matris (sadece diyagonal elemanlar saklanır)            |
| <b>SD</b>        | : Alt diyagonal matris (diyagonal altındaki elemanlar saklanır)     |
| <b>SY</b>        | : Diyagonal olmayan simetrik matris (diyagonal elemanlar $\neq 1$ ) |
| <b>ST</b>        | : Diyagonalı 1 olan simetrik matris (örn., korelasyonlar)           |
| <b>FU</b>        | : Dikdörtgen ya da kare simetrik olmayan matris                     |
| <b>FR</b>        | : Serbest parametre                                                 |
| <b>FI</b>        | : Sabit parametre                                                   |
| <b>IV</b>        | : Yardımcı Değişkenler (Instrumental Variables)                     |
| <b>TSLs</b>      | : İki Aşamalı En Küçük Kareler (Two-Stage Least Squares)            |
| <b>ULS</b>       | : Ağırlıksız En Küçük Kareler (Unweighted Least Squares)            |
| <b>GLS</b>       | : Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized Least Squares)     |
| <b>WLS</b>       | : Ağırlıklı En Küçük Kareler (Weighted Least Squares)               |
| <b>ML</b>        | : Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood)                         |



|              |                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GWLS</b>  | : Genel Ağırlıklı En Küçük Kareler (Generally Weighted Least Squares)                                   |
| <b>DWLS</b>  | : Diyagonal Ağırlıklı En Küçük Kareler (Diagonally Weighted Least Squares)                              |
| <b>AVE</b>   | : Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)                                               |
| <b>RMR</b>   | : Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Squared Residual)                                  |
| <b>SRMR</b>  | : Standartlaştırılmış Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Squared Residual) |
| <b>RMSEA</b> | : Yaklaşım Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Squared Error of Approximation)           |
| <b>GFI</b>   | : Uyum İyilik İndeksi (Goodness of Fit Index)                                                           |
| <b>AGFI</b>  | : Uyarlanmış Uyum İyilik İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)                                       |
| <b>NFI</b>   | : Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)                                                       |
| <b>NNFI</b>  | : Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Nonnormed Fit Index)                                                  |
| <b>CFI</b>   | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)                                                  |
| <b>ECVI</b>  | : Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross Validation Index)                                   |
| <b>PGFI</b>  | : Yalınlık Uyum İyilik İndeksi (Parsimonious Goodness of Fit Index)                                     |
| <b>PNFI</b>  | : Yalınlık Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Parsimonious Normed Fit Index)                                 |
| <b>AIC</b>   | : Akaike Bilgi Ölçütü (Akaike Information Criterion)                                                    |
| <b>CAIC</b>  | : Tutarlı Akaike Bilgi Ölçütü (Consistent Akaike Information Criterion)                                 |
| <b>CN</b>    | : Kritik N                                                                                              |
| <b>MI</b>    | : Düzeltme İndeksi (Modification Index)                                                                 |
| <b>H1</b>    | : Hipotez 1                                                                                             |
| <b>H2</b>    | : Hipotez 2                                                                                             |
| <b>H3</b>    | : Hipotez 3                                                                                             |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                   | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Tablo 2.1</b> Sektör yapısı ile firma performansı ilişkisi .....                               | 19                     |
| <b>Tablo 2.2</b> Rekabet üstünlüğü modellerinin karşılaştırılması.....                            | 24                     |
| <b>Tablo 2.3</b> Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili temel araştırmalar.....              | 25                     |
| <b>Tablo 2.4</b> Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü analiz modeli Hall (1993).....                  | 34                     |
| <b>Tablo 2.5</b> Rekabet üstünlüğü yönetimi ile ilgili çalışmalar (Walley ve Thwaites, 1996)..... | 48                     |
| <b>Tablo 2.6</b> Maliyet liderliği ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999).....                           | 51                     |
| <b>Tablo 2.7</b> Farklılaştırma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999).....                              | 51                     |
| <b>Tablo 2.8</b> Odaklanma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999) .....                                  | 52                     |
| <b>Tablo 2.9</b> CAPITA'nın temeli: Literatürde tanımlanan kavramlar (Sethi ve King, 1994).....   | 55                     |
| <b>Tablo 2.10</b> CAPITA boyutları ve ölçütler (Sethi ve King, 1994) .....                        | 56                     |
| <b>Tablo 2.11</b> Çalışmada kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri.....                           | 59                     |
| <b>Tablo 3.1</b> Kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik tanımları .....                    | 62                     |
| <b>Tablo 3.2</b> Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Fernández ve diğ., 2000).....      | 69                     |
| <b>Tablo 3.3</b> Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Hall, 1992; 1993; 1994).....       | 70                     |
| <b>Tablo 3.4</b> Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler (Hall, 1992; 1993; 1994) ....           | 71                     |
| <b>Tablo 3.5</b> Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Aaker, 1989) .....                  | 86                     |
| <b>Tablo 3.6</b> Stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)..... | 88                     |
| <b>Tablo 3.7</b> Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Lau, 2002) .....                                   | 90                     |
| <b>Tablo 3.8</b> Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Dröge ve diğ., 1995).....                          | 90                     |
| <b>Tablo 3.9</b> Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Bamberger, 1989) .....                             | 91                     |
| <b>Tablo 3.10</b> Fonksiyonel yetenekler (Hitt ve Ireland, 1985).....                             | 92                     |
| <b>Tablo 3.11</b> Fonksiyonel yetenekler (Hafeez ve diğ., 2002b).....                             | 95                     |
| <b>Tablo 3.12</b> Fiziksel olmayan kaynaklar (Carmeli, 2001) .....                                | 96                     |
| <b>Tablo 3.13</b> Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Hoffman, 2000).....                | 100                    |
| <b>Tablo 3.14</b> Alternatif taklit edilebilirlik engelleri sınıflandırmaları.....                | 118                    |
| <b>Tablo 3.15</b> Çalışmada kullanılan varlık ve beceriler.....                                   | 122                    |
| <b>Tablo 3.16</b> Çalışmada kullanılan yetenekler .....                                           | 123                    |
| <b>Tablo 4.1</b> Çevresel analiz (Castrogiovanni, 1991) .....                                     | 129                    |

|                                                                                                                                                                                                       | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Tablo 4.2</b> Çevrenin kavramsallaştırılması .....                                                                                                                                                 | 135                    |
| <b>Tablo 4.3</b> Cömertlik tipleri (Castrogiovanni, 1991) .....                                                                                                                                       | 139                    |
| <b>Tablo 4.4</b> Çevresel cömertlik ölçütleri .....                                                                                                                                                   | 157                    |
| <b>Tablo 4.5</b> Çalışmada kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri .....                                                                                                                              | 159                    |
| <b>Tablo 5.1</b> Modelde kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri .....                                                                                                                                 | 161                    |
| <b>Tablo 5.2</b> Modelde kullanılan varlık ve beceriler .....                                                                                                                                         | 163                    |
| <b>Tablo 5.3</b> Modelde kullanılan yetenekler .....                                                                                                                                                  | 164                    |
| <b>Tablo 5.4</b> Modelde kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri .....                                                                                                                                | 165                    |
| <b>Tablo 6.1</b> Örnek hacminin perakende sektöründeki kategorik dağılımı .....                                                                                                                       | 175                    |
| <b>Tablo 6.2</b> LISREL matrisleri .....                                                                                                                                                              | 184                    |
| <b>Tablo 6.3</b> Yol diyagramlarında kullanılan semboller .....                                                                                                                                       | 185                    |
| <b>Tablo 7.1</b> Rekabet üstünlüğü modeli değişkenleri .....                                                                                                                                          | 206                    |
| <b>Tablo 7.2</b> Cömertlik, kaynaklar, yetenekler, maliyet liderliği ve farklılaştırma ölçüm modellerinin parametre tahminleri (faktör yükleri, t-değerleri, ölçüm hataları ve $R^2$ değerleri) ..... | 207                    |
| <b>Tablo 7.3</b> Tam ölçüm modeli parametre tahminleri (faktör yükleri, t-değerleri, ölçüm hataları ve $R^2$ değerleri) .....                                                                         | 208                    |
| <b>Tablo 7.4</b> Rekabet üstünlüğü modeli için hesaplanan bileşke güvenilirlikler ve açıklanan ortalama varyanslar .....                                                                              | 213                    |
| <b>Tablo 7.5</b> Ölçüm modellerinin uyum indeksleri .....                                                                                                                                             | 215                    |
| <b>Tablo 7.6</b> Farklılaştırma ölçüm modeli $\Theta_8$ matrisi düzeltme indeksleri .....                                                                                                             | 216                    |
| <b>Tablo 7.7</b> Yapısal model parametre tahminleri (regresyon katsayıları ve t-değerleri) .....                                                                                                      | 217                    |
| <b>Tablo 7.8</b> Yapısal modeldeki regresyon denklemlerinin $R^2$ değerleri .....                                                                                                                     | 217                    |
| <b>Tablo 7.9</b> Yapısal modelin uyum indeksleri .....                                                                                                                                                | 219                    |
| <b>Tablo 7.10</b> Yapısal model $\Lambda_y$ matrisi düzeltme indeksleri .....                                                                                                                         | 220                    |
| <b>Tablo 7.11</b> Yapısal model $\Theta_8$ matrisi düzeltme indekslerinin bir bölümü .....                                                                                                            | 221                    |
| <b>Tablo 7.12</b> Hipotez testi sonuçları .....                                                                                                                                                       | 222                    |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                          | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Şekil 1.1</b> : Endüstriyel organizasyon modeli .....                                                                                                                                                 | 2                      |
| <b>Şekil 1.2</b> : Kaynak esaslı model.....                                                                                                                                                              | 2                      |
| <b>Şekil 1.3</b> : Yeni rekabet üstünlüğü modeli.....                                                                                                                                                    | 3                      |
| <b>Şekil 2.1</b> : Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (Aaker, 1989) .....                                                                                                                                  | 11                     |
| <b>Şekil 2.2</b> : Geleneksel endüstriyel organizasyon modeli.....                                                                                                                                       | 13                     |
| <b>Şekil 2.3</b> : Yapı-Davranış-Performans modeli.....                                                                                                                                                  | 14                     |
| <b>Şekil 2.4</b> : Değiştirilmiş Yapı-Davranış-Performans modeli .....                                                                                                                                   | 14                     |
| <b>Şekil 2.5</b> : Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli .....                                                                                                                                             | 15                     |
| <b>Şekil 2.6</b> : Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1985).....                                                                                                                                    | 18                     |
| <b>Şekil 2.7</b> : Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli ve rekabet stratejileri .....                                                                                                                     | 18                     |
| <b>Şekil 2.8</b> : Yeni rekabet dinamikleri.....                                                                                                                                                         | 20                     |
| <b>Şekil 2.9</b> : Rekabet üstünlüğü modeli (Bamberger, 1989) .....                                                                                                                                      | 27                     |
| <b>Şekil 2.10</b> : Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki (Barney, 1991)..... | 28                     |
| <b>Şekil 2.11</b> : Strateji analizine kaynak esaslı yaklaşım (Grant, 1991) .....                                                                                                                        | 29                     |
| <b>Şekil 2.12</b> : Rekabet üstünlüğü modeli (Ulrich ve Lake, 1991) .....                                                                                                                                | 32                     |
| <b>Şekil 2.13</b> : Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Bharadwaj ve diğ., 1993) .....                                                                                          | 33                     |
| <b>Şekil 2.14</b> : Kaynak esaslı imalat stratejilerinin bileşenleri (Zahra ve Das, 1993)...                                                                                                             | 35                     |
| <b>Şekil 2.15</b> : Organizasyonel motivasyon ve performans (Tampoe, 1994) .....                                                                                                                         | 36                     |
| <b>Şekil 2.16</b> : Pazar yaşam stratejisi (Tampoe, 1994) .....                                                                                                                                          | 37                     |
| <b>Şekil 2.17</b> : Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans kaynakları (Day, 1994).....                                                                                                                   | 38                     |
| <b>Şekil 2.18</b> : Rekabet üstünlüğü modeli (McGrath ve diğ., 1995).....                                                                                                                                | 39                     |
| <b>Şekil 2.19</b> : Rekabet üstünlüğü kaynakları ve çıktıları (Dröge ve diğ., 1995) .....                                                                                                                | 40                     |
| <b>Şekil 2.20</b> : Karşılaştırmalı üstünlük teorisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996) .....                                                                                                                  | 40                     |
| <b>Şekil 2.21</b> : Rekabet konum matrisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996) .....                                                                                                                             | 41                     |
| <b>Şekil 2.22</b> : Rekabet üstünlüğü modeli (Walley ve Thwaites, 1996) .....                                                                                                                            | 43                     |
| <b>Şekil 2.23</b> : İlaç sektörü için kaynak esaslı bir model (Yeoh ve Roth, 1999) .....                                                                                                                 | 43                     |
| <b>Şekil 2.24</b> : Kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Fahy ve Smithee, 1999).....                                                                                                   | 44                     |
| <b>Şekil 2.25</b> : Enformasyon sistemleri, organizasyonel yetkinlikler ve rekabet üstünlüğü (Zhang ve Lado, 2001) .....                                                                                 | 44                     |

|                   |                                                                                                             |     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 2.26</b> | : Temel yetkinlikler mimarisi (Hafeez ve diğ., 2002a) .....                                                 | 45  |
| <b>Şekil 3.1</b>  | : Kaynaklara yetenekler arasındaki ilişki (Hall, 1993) .....                                                | 64  |
| <b>Şekil 3.2</b>  | : Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b).....                               | 65  |
| <b>Şekil 3.3</b>  | : Firma kaynakları hiyerarşisi .....                                                                        | 66  |
| <b>Şekil 3.4</b>  | : Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Ulrich ve Lake, 1991) .....    | 75  |
| <b>Şekil 3.5</b>  | : İnsan kaynakları faaliyet alanları (Ulrich, 1987a) .....                                                  | 77  |
| <b>Şekil 3.6</b>  | : Kaynaklar, yetenekle, stratejik varlıklar ve stratejik sektör faktörleri (Amit ve Schoemaker, 1993) ..... | 88  |
| <b>Şekil 3.7</b>  | : Yeteneklerin sınıflandırılması (Day, 1994).....                                                           | 94  |
| <b>Şekil 3.8</b>  | : Öğrenme araçları matrisi (Fulmerc ve diğ., 1998) .....                                                    | 97  |
| <b>Şekil 3.9</b>  | : Kaynak esaslı imalat stratejisi için bir model (Zahra ve Das, 1993).....                                  | 98  |
| <b>Şekil 3.10</b> | : Firma kaynak ve yeteneklerinin özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993).....                                | 106 |
| <b>Şekil 3.11</b> | : Rekabet üstünlüğü için kaynak esaslı bir model (Mata ve diğ., 1995) .....                                 | 107 |
| <b>Şekil 3.12</b> | : Kapalılık, karmaşıklık, özgüllük ve belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990).....                           | 111 |
| <b>Şekil 3.13</b> | : Belirsizlik, rekabet ve taklit edilebilirlik engelleri (Reed ve DeFillippi, 1990).....                    | 113 |
| <b>Şekil 3.14</b> | : Taklit edilebilirlik engellerindeki zayıflama (Reed ve DeFillippi, 1990).....                             | 113 |
| <b>Şekil 3.15</b> | : Bir Kaynağı Değerli Yapan Nedir? (Collis ve Montgomery, 1995) .....                                       | 115 |
| <b>Şekil 4.1</b>  | : Çevresel katmanlar (Castrogiovanni, 1991).....                                                            | 126 |
| <b>Şekil 4.2</b>  | : Çevre, strateji ve performans arasındaki ilişki (Tsai ve diğ., 1991)....                                  | 131 |
| <b>Şekil 4.3</b>  | : Çevresel boyutlar (Wiersema ve Bantel, 1993) .....                                                        | 142 |
| <b>Şekil 4.4</b>  | : Olası bir sektör/ürün yaşam evresi üzerinde çevresel kapasitedeki değişimler (Castrogiovanni, 1991) ..... | 145 |
| <b>Şekil 4.5</b>  | : Çevresel fırsat/tehditler - Çevresel büyüme/küçülme (Castrogiovanni, 1991).....                           | 151 |
| <b>Şekil 5.1</b>  | : Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli.....                                                                | 166 |
| <b>Şekil 6.1</b>  | : Genel LISREL modeli (Kelloway, 1998).....                                                                 | 181 |
| <b>Şekil 6.2</b>  | : X Değişkenleri için Ölçüm Modeli(Kelloway, 1998).....                                                     | 182 |
| <b>Şekil 6.3</b>  | : Y Değişkenleri için Ölçüm Modeli (Kelloway, 1998).....                                                    | 183 |
| <b>Şekil 6.4</b>  | : Yapısal Eşitlik Modeli (Kelloway, 1998) .....                                                             | 183 |
| <b>Şekil 6.5</b>  | : Yapısal model oluşturma (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000) .....                                            | 187 |
| <b>Şekil 6.6</b>  | : Ölçüm modeli oluşturma (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000) .....                                             | 188 |
| <b>Şekil 6.7</b>  | : Yapısal eşitlik model örneği .....                                                                        | 202 |
| <b>Şekil 7.1</b>  | : Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı .....                                                              | 205 |

|                  |                                                                                                                               |     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 7.2</b> | : Cömertlik ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                         | 209 |
| <b>Şekil 7.3</b> | : Kaynaklar ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                         | 210 |
| <b>Şekil 7.4</b> | : Yetenekler ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                        | 210 |
| <b>Şekil 7.5</b> | : Maliyet liderliği ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                 | 211 |
| <b>Şekil 7.6</b> | : Farklılaştırma ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                    | 211 |
| <b>Şekil 7.7</b> | : Tam ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları) .....                               | 212 |
| <b>Şekil 7.8</b> | : Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı (standardize edilmiş regresyon katsayıları, faktör yükleri ve hata varyansları)..... | 218 |
| <b>Şekil 8.1</b> | : Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli .....                                                                                 | 228 |

## SEMBOL LİSTESİ

|                                        |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FS</b>                              | : Sektörde ilk 8'e giren farklı firma sayısı                                                                                                                    |
| <b>OPPD</b>                            | : Sektördeki ortalama pazar payı değişimi (ilk 8'e giren firmalar için)                                                                                         |
| <b>SM</b>                              | : Sektördeki sevkiyat miktarı (sevkiyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkiyat miktarına bölünmesi)                                             |
| <b>ÇS</b>                              | : Sektördeki çalışan sayısı (çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)                                                     |
| <b>b</b>                               | : Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği                                                                                                                     |
| <b>X</b>                               | : $q \times 1$ boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenler vektörü                                                                                                 |
| <b><math>\xi</math></b>                | : $n \times 1$ boyutunda, gözlenemeyen bağımsız değişkenler vektörü                                                                                             |
| <b><math>\delta</math></b>             | : $q \times 1$ boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenlerin (X) ölçüm hataları vektörü                                                                            |
| <b><math>\Lambda_x</math></b>          | : $q \times n$ boyutunda, bağımsız gözlenemeyen değişkenlerle ( $\xi$ ) gözlenen bağımsız değişkenler (X) arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi) |
| <b><math>\Phi</math></b>               | : $n \times n$ boyutunda, gözlenemeyen bağımsız değişkenlerin ( $\xi$ ) varyans-kovaryans matrisi                                                               |
| <b><math>\Theta_\delta</math></b>      | : $q \times q$ boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenlerin (X) ölçüm hatalarının ( $\delta$ ) varyans-kovaryans matrisi                                          |
| <b>Y</b>                               | : $p \times 1$ boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenler vektörü                                                                                                  |
| <b><math>\eta</math></b>               | : $m \times 1$ boyutunda, gözlenemeyen bağımlı değişkenler vektörü                                                                                              |
| <b><math>\varepsilon</math></b>        | : $p \times 1$ boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenlerin (Y) ölçüm hataları vektörü                                                                             |
| <b><math>\Lambda_y</math></b>          | : $q \times n$ boyutunda, bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle ( $\eta$ ) gözlenen değişkenler (Y) arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi)          |
| <b><math>\Psi</math></b>               | : $m \times m$ boyutunda, gözlenemeyen bağımlı değişkenlerin ( $\eta$ ) hatalarının ( $\zeta$ ) varyans-kovaryans matrisi                                       |
| <b><math>\Theta_\varepsilon</math></b> | : $p \times p$ boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenlerin (Y) ölçüm hatalarının ( $\varepsilon$ ) varyans-kovaryans matrisi                                      |
| <b><math>\Gamma</math></b>             | : $m \times n$ boyutunda, n bağımsız gözlenemeyen değişkenle m bağımlı gözlenemeyen değişken arasındaki regresyon katsayıları matrisi                           |
| <b>B</b>                               | : $m \times m$ boyutunda, m bağımlı gözlenemeyen değişkenle m bağımlı gözlenemeyen değişken arasındaki regresyon katsayıları matrisi                            |
| <b><math>\zeta</math></b>              | : $m \times 1$ boyutunda, $\eta$ 'ları $\xi$ 'lerle ilişkilendiren denklemlerle ilgili yapısal hata vektörü                                                     |
| <b><math>\Sigma</math></b>             | : Gözlenen popülasyon kovaryans matrisi                                                                                                                         |
| <b><math>\Theta</math></b>             | : Model parametreleri vektörü                                                                                                                                   |

|                  |                                           |
|------------------|-------------------------------------------|
| $\Sigma(\Theta)$ | : Model kovaryans matrisi                 |
| <b>S</b>         | : Gözlenen kovaryans matrisi              |
| $R^2$            | : Açıklanan varyans                       |
| $\chi^2$         | : Ki-Kare                                 |
| $\alpha$         | : Alfa katsayısı                          |
| $\rho_c$         | : Bileşke güvenilirlik                    |
| $\lambda$        | : Gözlenen değişkenlerin faktör yükleri   |
| $\theta$         | : Gözlenen değişkenlerin hata varyansları |
| <b>df</b>        | : Serbestlik derecesi                     |
| <b>k</b>         | : Toplam gözlenen değişken sayısı         |
| <b>t</b>         | : Tahmin edilecek parametre sayısı        |



## ORGANİZASYONLAR İÇİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ OLUŞTURULMASI VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAYNAKLARININ ANALİZİ

### ÖZET

Dayanıklı ürünler, değişmeyen müşteri beklentileri, iyi tanımlanmış ulusal ve bölgesel pazarlar ve açıkça tanımlanmış rakiplerle karakterize edilen bir dünyada rekabet, firmaların açıkça tanımlanmış ürün ve pazar segmentlerinde pazar payı yaratarak ve savunarak rekabet ettikleri bir “*konum savaşı*”dır. Bu koşullarda rekabet üstünlüğü için en önemli husus bir firmanın “nerede”, ikinci olarak da “nasıl” rekabet edeceğidir. Oysa pazarlar parçalandıkça ve hızla genişledikçe, belirli bir pazar segmentine sahip olmak hem daha zor hem de daha az değerli hale gelmektedir. Ürün yaşam evresi hızlandıkça var olan ürün segmentlerinde etkin olmak, yeni ürünler yaratabilme ve bunlardan hızla ekonomik fayda sağlayabilmeye kıyasla, daha az önemli hale gelmektedir. Bu arada küreselleşme, ulusal ve bölgesel pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırdıkça, rakipler çoğalmakta ve ulusal pazar payları azaltmaktadır. Bu sebeple bugünün dinamik koşullarında rekabet, başarının pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vermeye dayandığı bir “*hareket savaşı*” halini almıştır.

İşletmeler, bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve süregelen bu hareket savaşının galibi olabilmek için hem rekabet üstünlüğü sağlamak hem de çevrelerinde ortaya çıkan ve kendilerini etkileyen ekonomik ve sosyal değişimleri iyi anlayabilmek zorundadırlar. Bu koşulların değişim hızını nasıl artırdığının anlaşılması, organizasyonların neden esnek, açık ve bu koşullara duyarlı olmaları gerektiğine ışık tutar. Artan değişim hızı, yeni rakiplerin pazara girmesiyle, rekabet miktarını ve yoğunluğunu artırır ve bu koşullarda organizasyonlar artan rekabete cevap verebilmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı öğrenmeli; yani çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden faydalanan stratejiler belirlemeli ve uygulayabilmelidir. Ancak rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte belirli bir tarihte sektöre girmesi muhtemel potansiyel rakipleri de kapsar. Dolayısıyla firmalar tarafından uygulanan stratejilerin, o firma için değer yaratıyor olması ve mevcut ya da potansiyel herhangi bir rakip tarafından eş zamanlı olarak kullanılmıyor olması gereklidir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, “firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi” amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter’ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli kurulmuş ve bu modelin perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapsamında uygulaması yapılmıştır.

Kurulan rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

Modelde çevre, firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınmış ve “*çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların*

*büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü*” olarak tanımlanan “çevresel cömertlik” boyutu üzerine odaklanılmıştır. Firma kaynakları ise, kaynak hiyerarşisindeki, kaynaklar (varlık ve beceriler) ve yetenekler boyutları ile ele alınmıştır.

Bu çalışmada temel araştırma sorusu olarak belirlenen, “*Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?*” sorusunun ve “Firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?”, “Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?” ve “Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?” sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

İlk bölümde çalışmanın amacının ve kapsamının belirlenmesinin ardından, çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri sırasıyla geliştirilen modelin temel bileşenleri olan rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramlarının tanımlanmasına ve bu kavramların sayısal olarak ölçümlenebilmeleri için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesine ayrılmıştır. Çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayan yeni geliştirilen model beşinci bölümde, modelin uygulanması ile ilgili detaylar altıncı bölümde ve çalışmanın sonuçları ise yedinci bölümde verilmiştir.

## **DEVELOPING A COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL FOR ORGANIZATIONS AND THE ANALYSIS OF THE SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

### **SUMMARY**

In a world characterized by durable products, stable customer needs, well-defined national and regional markets, and clearly identified competitors, competition was a “war of position” in which companies occupied competitive space like squares on a chessboard, building and defining market share in clearly defined product or market segments. The key to competitive advantage was where a company chose to compete. How it chose to compete was also important but secondary, a matter of execution.

As markets fragment and proliferate, “owning” any particular market segment becomes simultaneously more difficult and less valuable. As product lifecycles accelerate, dominating existing product segments becomes less important than being able to create new products and exploit them quickly. Meanwhile, as globalization breaks down barriers between national and regional markets, competitors are multiplying and reducing the value of national market share.

In this more dynamic business environment, strategy has to become correspondingly more dynamic. Competition is now a “war of movement” in which success depends on anticipation of market trends and quick response to changing customer needs.

In order to overcome these challenges and to be the winner of this war of movement, organizations must attain competitive advantage and also understand the business milieu -the economic and social changes affecting a business. Understanding how these conditions increase the pace of change illuminates why organizations must become more flexible, open, and responsive to milieu conditions. An increased pace of change increases the amount and intensity of competition as new competitors enter markets. Under these circumstances organizations must learn how to attain competitive advantage to respond to the intense competition; in other words, how to implement strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralizing threats and avoiding internal weaknesses. But a firm’s competition does not include only all of its current competitors, but also potential competitors poised to enter its industry at some future date. So the strategy being implemented by that firm must be a value creating strategy, not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.

From this point of view, in this research, concerning the purpose of “analyzing the effects of the environmental and internal opportunities, on the competitive advantage of the firm”, a competitive advantage model for the analysis of the sources of competitive advantage, integrating the two basic streams of competitive advantage theory (i.e., Porter’s competitive advantage model and the resource-based view) had been developed and the application area of the model was chosen as the retail sector.

This competitive advantage model makes it possible to analyze the relationship between the environment, firm resources (resources and capabilities) and competitive advantage, and to determine the internal and/or external sources of competitive advantage.

The model defines the environment in terms of the resources required by firms and focuses on environmental munificence dimension which is defined as “the extent to which the environment provides enough resources to support established organizations and new entrants and to enable them to grow and prosper”. And for firm resources, resource and capability dimensions of the resource hierarchy were taken into consideration.

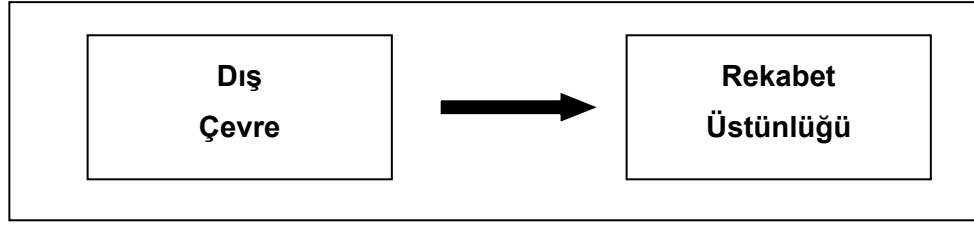
This study addresses the following main research question, “*What are the effects of the munificence of the environment in which the firm competes and the internal firm resources on the competitive advantage of that firm?*”, and three other supplementary questions: (i) whether industry-specific or firm-specific factors account for a more significant portion of the position of advantage variations? (ii) In order to attain competitive advantage, which firm resources should the firms possess? (iii) In order to attain competitive advantage, in which types of environments should the firms compete?

This study is organized as follows: following the purpose and the scope of the study, which were defined in the first chapter; the second, third and fourth chapters details the basic constructs of the competitive advantage model -competitive advantage, firm resources and environmental munificence- providing the definitions and operationalization (measures) of them, respectively. The developed model, which makes it possible to analyze the relationship between the environment, firm resources (resources and capabilities) and competitive advantage, and to determine the internal and/or external sources of competitive advantage is given in fifth chapter and the details about the application of this model are given in the sixth chapter. And the last chapter presents the conclusions of the study.

## 1. GİRİŞ

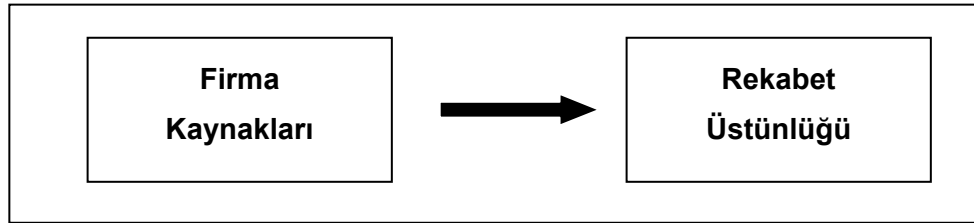
Günümüz işletmelerinin karşı karşıya oldukları en temel güçlüklerden biri, sahip olunan kısıtlı kaynakların dağıtımında temel alınacak kriterler konusundaki belirsizliktir. Yöneticiler çoğunlukla, firmaların performanslarını artırmak için, birbirine benzer görünen alternatifler arasından seçim yaparak, kaynakların geliştirilmesi, korunması, kullanılması, yaygınlaştırılması, vb. konularda karar vermek zorunda kalırlar. Bu yönetsel karar verme sürecinde kritik olan nokta, sonuçta firmaya rekabet üstünlüğü sağlayabilecek alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılabilecek kriterlerin varlığıdır. Ayrıca, küreselleşme ve korumacılık, artan ulusal/uluslar arası rekabet, genişleyen pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı, hızlı teknolojik ilerlemeler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan müşteri beklentileri ve pazarlık gücü, değişen demografik yapı, vb. dolayısıyla yaşanan hızlı çevresel değişim, organizasyonların çevresindeki belirsizlikleri artırarak yönetilmelerini daha da karmaşık hale getirmekte ve eski stratejik yaklaşımları da geçersiz kılmaktadır. Bu durumda, değişen çevresel şartlara uyum sağlayacak ve yöneticilerin stratejik karar alternatiflerini önceliklendirebilmelerine ve karar vermelerine yardımcı olacak yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Akademisyenler ve uygulamacılar bu ihtiyacı karşılamak üzere, firmalar arasındaki performans farklılıklarını farklı şekilde kuramlaştıran iki temel rekabet üstünlüğü modelini ("Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli", "Kaynak Esaslı Model (RBV)") esas alarak, firma stratejisine yeni yaklaşımlar geliştirmek için çabalamaktadırlar.

I/O modeli, sektörler arasındaki –dolayısıyla da firmalar arasındaki– performans farklılıklarının sektör yapısal faktörlerinin ekonomik çekicilikleri ile nitelenebileceğini ve firmaların çevresel faktörlerin gerektirdiği stratejileri uyguladıklarında rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Porter, 1979, 1980, 1985). Başka bir deyişle, belirli bir sektörde bulunan firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler, o sektördeki rekabet güçleri tarafından belirlenir (Bkz. Şekil 1.1).



**Şekil 1.1** Endüstriyel organizasyon modeli

Organizasyonel stratejilerin belirlenmesindeki temel faktörün dış çevre olduğunu kabul eden I/O modelinin tersine RBV, firmalar arasındaki performans farklılıklarının içsel faktörlerle nitelenebileceğini; yani kritik başarı faktörlerinin -kaynaklar ve yetenekler- firmanın kendi içinde yer aldığını iddia etmektedir. Bu modelde, firmalar kaynak demeti olarak değerlendirilmekte ve firmaların stratejik tercihlerinin çevresel kısıtlar tarafından belirlenmediği; dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında firmaların kaynaklarını en etkin şekilde nasıl kullanabileceklerinin değerlendirilmesi sonucunda belirlendiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla, firma stratejisi firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanılması bakımından ele alınır (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986c, 1991; Conner, 1991b; Mahoney ve Pandian, 1992; Teece ve diğ., 1997) (Bkz. Şekil 1.2).



**Şekil 1.2** Kaynak esaslı model

Literatürde rekabet üstünlüğünün içsel faktörlerden mi yoksa çevresel faktörlerden mi kaynaklandığı, 1990'lı yıllara kadar tartışma konusu olmuştur. Her iki teori rekabet üstünlüğünün anlaşılmasına katkıda bulunsa da, tüm organizasyonlar için her zaman geçerli olacak şekilde açıklama sağlayamamıştır. Ayrıca, Prahalad ve Hamel (1990), Hamel ve Prahalad (1994) ve Priem ve Butler (2001a), var olan rekabet üstünlüğü modellerinin mevcut firma kaynakları ile o anki çevresel fırsatlar arasındaki dengeye çok fazla odaklandıklarını, gelecek fırsatlarını yaratmak ve kullanmak adına yeni kaynakların ve yeteneklerin yaratılmasına ise yeteri kadar odaklanmadıklarını iddia etmektedir.

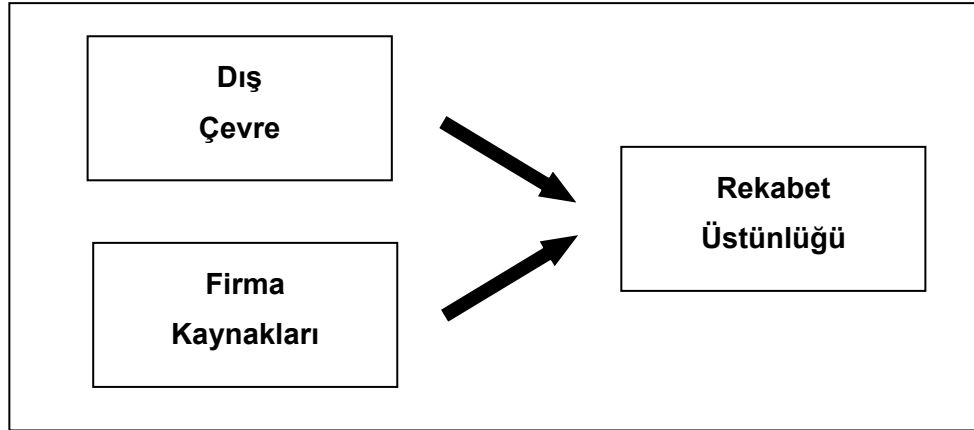
Yukarıda genel özelliklerinden bahsedilen iki temel rekabet üstünlüğü teorisi, ikinci bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır.

### 1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; *“firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi”*dir.

Bu amaca yönelik olarak, rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter’ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli kurulacak ve bu modelin perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapsamında uygulaması yapılacaktır.

Kurulan rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Modelde çevre, firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınacak ve *‘çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsü’* olarak tanımlanan “çevresel cömertlik” boyutu üzerine odaklanılacaktır (Bkz. Şekil 1.3). Firma kaynakları ise, kaynak hiyerarşisindeki, kaynaklar (varlık ve beceriler) ve yetenekler boyutları ile ele alınacaktır.



**Şekil 1.3** Yeni rekabet üstünlüğü modeli

Dolayısıyla bu çalışmada, *“Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?”* temel araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır.

Bu temel araştırma sorusunu biraz daha açarsak, geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli aşağıdaki soruların yanıtlanabilmesi için gerekli temel ve çerçeveyi hazırlayacaktır:

1. Firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?
2. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?
3. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?



## 2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

### 2.1. Giriş

Rekabet üstünlüğü kavramının aslı Chamberlin (1933), Robinson (1933) ve Alderson (1937)'un çalışmalarında bulunabilir. Bu çalışmalarda pazar yapılarından ziyade firma heterojenlikleri vurgulanmış ve firmaların sahip olduğu eşsiz kaynak ve yeteneklerin eksik rekabet koşullarına yol açtığı ve normalin üzerinde kârların elde edilmesini sağladığının altı çizilmiştir. Örneğin, Chamberlin (1933) firmaların sahip oldukları, teknik know-how, ün, marka farkındalığı, yöneticilerin bir arada çalışabilirlikleri ve özellikle patent ve ticari markalar gibi temel firma yetenekleri üzerinde durmuştur. İlk olarak Selznick (1957), bir organizasyonun rakipleriyle kıyaslandığında daha iyi yapabildiklerini ifade eden, ayırt edici yetkinliklerle üstünlüğü ilişkilendirmiştir. Daha sonra Penrose (1959) bir firmanın, farklı kullanıcılar arasındaki dağılımı zaman içerisinde yönetsel kararlarla belirlenen, üretken kaynakların bir birikimi olduğunu ve firma büyüklüğünün en iyi, sahip olunan üretken kaynaklarla ölçümlenebileceğini iddia ettiği çalışmasıyla bu alanda yapılan ilk çalışmaları geliştirmiştir. Sonraki başlıca gelişme Hofer ve Schendel (1978)'in rekabet üstünlüğünü *“kaynak kullanım modelleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum”* şeklinde tanımladığı çalışmadır. Bu çalışmada rekabet üstünlüğünün yetkinliklerin sonucu olarak ortaya çıktığı ve rekabet üstünlüğünün firma stratejisinde kullanılabilecek bir unsur olduğunu öne sürülmüştür. Day (1984) ve Porter (1985) ise, yüksek performansın rekabet üstünlüğü ile ilişkili olduğu ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yüksek performansı da beraberinde getireceği düşüncesinden hareketle, rekabet üstünlüğünün stratejide kullanılan herhangi bir unsur olmaktan ziyade stratejinin amacı olduğunu öne sürerek, rekabet üstünlüğüne farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Organizasyonlar, çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen organizasyonel kaynaklar) faydalanan stratejilerin uygulanması ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Lippman ve Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a, 1991; Barney ve diğ., 1989; Lado ve diğ., 1992; Bharadwaj ve diğ., 1993; Lado ve Wilson,

1994; Wright ve diğ., 1994; Bennett ve diğ., 1998; Rouse ve Daellenbach, 1999; Fahy ve Smithee, 1999; Byrd ve Turner, 2001; Zhang ve Lado, 2001; Lau, 2002).

Day ve Wensley (1988)'e göre de rekabet üstünlüğü genellikle firmanın üretim kaynakları ve performans çıktılarındaki üstünlüğüne yansır. Ancak aşağıdaki üç durum söz konusu olduğunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü finansal performans bakımından yetersiz kalabilir:

- Eğer sektör elverişli değilse (Belirli bir ürünü üretmenin ve satmanın erişilebilir en düşük maliyeti, müşteriye olan değerini aşıyorsa)
- Eğer üreticinin önemli operasyonel problemleri varsa
- Eğer rakipler taktik zarar veriyorlarsa (örn. fiyat indirimleri) (Coyne, 1986a, 1986b)

Aslında rekabet üstünlüğü sağlamak organizasyonların temel amacıdır. Çünkü rekabet üstünlüğü uzun vadede tek başına ortalamanın üstünde performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli bir ön koşuldur. Tersine rekabet üstünlüğünün yokluğu kurumsal sona erişin; yani başarısızlığın başlangıcı olabilir (Walley ve Thwaites, 1996).

Rekabet üstünlüğü sağlanmadan önce, organizasyonları etkileyen ekonomik ve sosyal değişimler anlaşılmalıdır. Bu koşulların değişim hızını nasıl artırdığının anlaşılması, organizasyonların neden esnek, açık ve bu koşullara duyarlı olması gerektiğine ışık tutar. Artan değişim hızı, yeni rakiplerin pazara girmesiyle, rekabet miktarını ve yoğunluğunu artırır ve yöneticiler artan rekabete cevap verebilmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı öğrenmelidir.

Ulrich ve Lake (1991)'e göre rekabet üstünlüğünün 2 temel ögesi vardır:

- *Algılanan müşteri değeri*: Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılaması
- *Benzersizlik*: Kuruma özgü, taklit edilemez yeteneklerin geliştirilmesi

Organizasyonlar müşteriye değer yaratan benzersiz yetenekler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve sürdürebilirler. Benzersizlik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamadığı sürece rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunmaz (Ulrich ve Lake, 1991).

Sonuç olarak rekabet üstünlüğü ancak aşağıdaki koşullar sağlandığında anlam kazanır:

- Müşteriler, üretilen ürünün ya da hizmetin önemli nitelikleri ile ilgili olarak, rakiplerinkiyile kıyaslandığında tutarlı farklılıklar algıladığında
- Bu farklılık doğrudan rakiplerle aradaki yetenek boşluğunun bir sonucu olduğunda
- Hem önemli niteliklerdeki farklılığın hem de yetenek boşluğunun zaman içerisinde sürmesi beklendiğinde (Coyne, 1986a, 1986b; Bamberger, 1989)

Bharadwaj ve diğ. (1993) rekabet üstünlüğü ile ilgili aşağıdaki genel özelliklerden söz etmiştir:

1. Bir firmanın beceri ve kaynakları sadece müşterilerin talep ettiği faydaları sunduğunda potansiyel rekabet üstünlüğü kaynağı olabilir.
2. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kendisi bir sonuç (uzun dönemli yüksek finansal performans) değil, sonuca giden bir yoldur.
3. Bazı rekabet üstünlüğü kaynakları diğerlerine göre daha dayanıklı olabilir.
4. Bir firmanın rekabet üstünlüğünün dayanıklılığı, yeni beceri ve kaynaklara yapılan yatırımlar kadar, mevcut rekabet üstünlüğü kaynaklarına yapılan destekleyici ve çoğaltıcı yeni yatırımlara da bağlıdır.
5. Başarılı yeni oyun stratejileri karşısında rekabet üstünlüğü kaynaklarına ilişkin mevcut geleneksel yargıların yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.
6. Tam rekabet koşullarının söz konusu olmadığı kaynak/beceri pazarları, şans ve rakiplerin faaliyetleri, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini etkileyebilir.

1980'lerde firmalar, zamanı yeni bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kabul etmekteydiler. 1990'larda ise, zamanın aslında sadece rekabet mantığındaki daha geniş kapsamlı bir dönüşümün bir parçası olduğunun farkına vardılar. Etkin bir şekilde zaman üzerinden rekabet eden -pazara daha hızlı yeni ürün sunan, tam zamanında üretim yapan, müşteri şikâyetlerine gecikmeden cevap veren- firmalar, ürün kalitesi tutarlılığı, değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlılık, yeni gelişen pazarlardan yararlanabilme, yeni işlere girebilme, yeni fikirler oluşturabilme ve bunları yeniliklere dönüştürebilme, vb. farklı alanlarda da başarılı olmak zorundadırlar. Aslında tüm bu nitelikler "*yetenek esaslı rekabet*"in yansımalarıdır.

Dayanıklı ürünler, değişmeyen müşteri beklentileri, iyi tanımlanmış ulusal ve bölgesel pazarlar ve açıkça tanımlanmış rakiplerle karakterize edilen bir dünyada rekabet, firmaların açıkça tanımlanmış ürün ve pazar segmentlerinde pazar payı yaratarak ve savunarak rekabet ettikleri bir “konum savaşı”dır. Bu koşullarda rekabet üstünlüğü için en önemli husus bir firmanın “nerede”, ikinci olarak da “nasıl” rekabet edeceğidir. Oysa pazarlar parçalandıkça ve hızla genişledikçe, belirli bir pazar segmentine sahip olmak hem daha zor hem de daha az değerli hale gelmektedir. Ürün yaşam evresi hızlandıkça var olan ürün segmentlerinde etkin olmak, yeni ürünler yaratabilme ve bunlardan hızla ekonomik fayda sağlayabilmeye kıyasla, daha az önemli hale gelmektedir. Bu arada küreselleşme ulusal ve bölgesel pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırdıkça, rakipler çoğalmakta ve ulusal pazar payları azaltmaktadır. Bugünün dinamik koşullarında rekabet, başarının pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vermeye dayandığı bir “hareket savaşı” halini almıştır. Başarılı olan firmalar yeni ürünlere, yeni pazarlara, hatta bazen bütünüyle yeni bir işe hızla girebilmekte ya da çıkabilmektedirler. Bu tip ortamlarda stratejinin özü bir firmanın ürün ve pazar yapısı değil, firma davranışlarına yön veren dinamiklerdir ve amaç müşterilerin gözünde bir firmayı rakiplerinden ayıran ve kolay taklit edilemeyen organizasyonel yeteneklerin saptanması ve geliştirilmesidir (Stalk ve diğ., 1992).

Rekabet üstünlüğü rakipler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır. Ancak her farklılık rekabet üstünlüğü sağlamaz. Belirli bir ürün/pazar segmentinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için söz konusu farklılık pazarda fark edilmelidir; yani pazar için temel satın alma kriteri olan bazı ürün/dağıtım niteliklerine yansımalıdır. Bir ürün, önemli bir müşteri kümesinin sadakatini kazanacak şekilde farklılaştırılmalıdır. Sonuçta her ürünün “pazarda bir ayak izi” olmalıdır (Coyne, 1986a, 1986b).

**Ürün/Dağıtım Nitelikleri:** Müşteriler ürün ya da hizmet seçimlerini nadiren üreticinin, algılanan ürün ya da dağıtım farklılıklarına yansımayan iç özelliklerine dayandırarak yaparlar. Aslında genellikle müşteriler bu özellikleri ne bilirler ne de önemserler. Pazarı etkilemeyen üretici farklılıkları rekabet sürecini de etkilemez. Rakipler arasındaki fabrika konumları, hammadde seçimleri, işgücü politikaları, vb. ile ilgili farklılıklar, ancak müşterilerin seçimleri üzerinde etkili olabilecek ürün/dağıtım niteliklerine dönüşebildiği ölçüde etkili olur. Söz konusu nitelikler sadece fiyat, kalite, estetik ve fonksiyonellik gibi bilindik elemanları değil, elde edilebilirlik, tüketici farkındalığı, görünürlük ve satış sonrası hizmet gibi daha geniş elemanları da içerir. Müşterilerin ürün ya da hizmetle ilgili algılarını etkileyen sağlanacak

fayda, erişilebilirlik gibi özellikler de ürün/dağıtım niteliğidir. Örneğin düşük maliyetler ancak elde edilen ilave kârlar fiyat, kalite, reklâm ya da elde edilebilirliği artıracak ilave kapasite gibi ürün/dağıtım niteliklerine dönüştürülebildiğinde rekabet üstünlüğü sağlar. Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli kaynakların sadece üretilmeleri değil kullanılmaları da gereklidir.

**Temel Satın Alma Kriteri:** Rekabet üstünlüğü fiyat ya da kalite gibi sadece tek bir faktörün değil, önemli ürün/dağıtım niteliklerindeki farklılıkların bir sonucudur. Temel satın alma kriterleri sektöre hatta pazar segmentine göre farklılık gösterebilir.

**Pazardaki Ayak İzi:** Ürün/dağıtım niteliklerindeki farklılıklar, geniş bir müşteri tabanının dikkatine ve sadakatine hâkim olmalıdır; yani pazarda önemli bir genişlikte ve derinlikte ayak izi bırakmalıdır.

**Genişlik:** Ürün niteliğindeki farklılarla kaç tane müşteri çekilebilmiştir? Bu müşteriler hangi hacimlerde satın alım yapıyorlar?

**Derinlik:** Bu farklılık hangi güçte bir üstünlük sağladı? Bu niteliklerin dengesindeki küçük değişiklikler, müşteri geçişlerine sebep oluyor mu?

Bir rekabet üstünlüğü ancak rakipler ürün/dağıtım niteliklerini kolayca taklit edemediklerinde dayanıklıdır. Bir başka deyişle, farklılaştırmanın temelini oluşturan yetenek boşluğu, firmayı rakiplerinden ayırmalıdır. Aksi durumda anlamlı bir rekabet üstünlüğü sağlanamaz. Diğer taraftan ürün/dağıtım niteliklerinde önemli bir farklılık yaratmayan yetenek boşluğu da rekabet üstünlüğü sağlamaz. Yetenek boşlukları 4 sınıfta incelenebilir:

- ✓ **Sistem Boşlukları:** Bireysel fonksiyonları rakiplerden daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilme yeteneğinden ve rakiplerin kendilerine söz konusu firmayı örnek alabilme yetersizliklerinden kaynaklanır. Örneğin üstün üretim yetenekleri ile sonuçlanan işçi sendikası çalışma koşullarındaki farklılıklar, nihai ürünlerde tamlik ya da güvenilirlik doğuran üstün mühendislik becerileri ve teknik beceriler.
- ✓ **Konum Boşlukları:** Daha önceki karar, faaliyet ve koşullardan kaynaklanır. Ün, müşteri farkındalığı ve güven, geciktirilmiş siparişler, vb. sıklıkla daha önceki yönetimlerin mirasıdır. Örneğin geçmiş fabrika yerleşim yeri kararı rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

- ✓ *Yasal Boşluklar:* Hükümetlerin rakiplerin çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmeleri konusundaki kısıtlamalarından kaynaklanır. Örn. patentler, işletim lisansları, ithalat kotaları ve tüketici koruma kanunları.
- ✓ *Organizasyonel ya da Yönetmel Kalite Boşlukları:* Organizasyonun rakiplerine göre daha çabuk ve daha etkin bir biçimde yenilik yaratabilme ve adapte olabılme yeteneğinden kaynaklanır (Coyne, 1986a, 1986b).

Bu dört sınıftan sadece ilki ilgili firma kontrolünde olan faaliyetleri içerir.

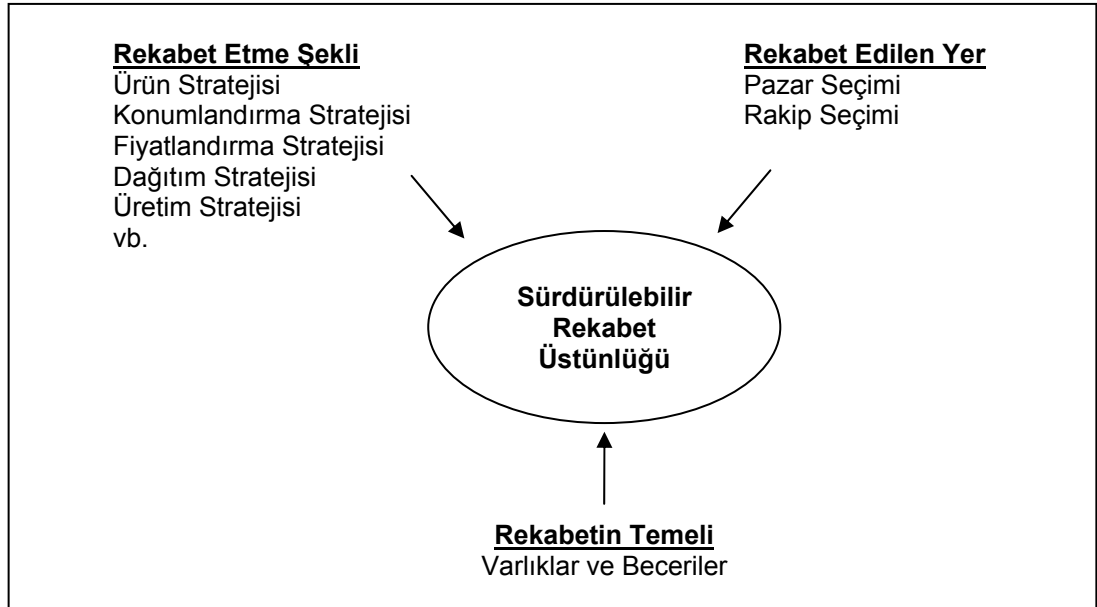
Tanım gereği bütün firmalar belirli bir ürün/pazar segmentinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olamazlar. Rekabet üstünlüğüne sahip olmayan firmalar dezavantajlı koşullarda rekabet etme olasılığı ile karşı karşıya olsalar da, belirli durumlarda bazılarının başarılı olabilmeleri mümkündür. Başarılı olabilecek dezavantajlı rakip sayısı, bunların başarılı olabılme dereceleri ve başarılı olabılme koşulları, en iyi rakibin sahip olduğu üstünlüğe bağlı olarak değişir. Eğer en iyi firma önemsiz bir üstünlüğe sahipse, pek çok dezavantajlı durumdaki rakip uzun süreler için başarılı olabilir. Eğer en iyi firma önemli bir üstünlüğe sahipse, uzun vadede geçerli tek bir firma olacaktır. Diğer firmalar pazarda kalabilseler de, kayıp ve/veya çok yetersiz kazanç durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

Sonuçta en iyi firmanın yanında güçlü rakiplerinde kâr edebilmeleri aşağıdaki iki koşul da gerçekleşir:

- Eğer en iyi firmanın üstünlüğü, pazar hacminden daha az bir kapasite ile sınırlıysa, bu durumda söz konusu firma büyüyebilir ancak artan kapasite için üstünlüğünü sürdüremeyebilir. Bu duruma sebep olan etkenler, üstün nitelikli hammaddelere sınırlı erişim, düşük maliyetli fabrikaların sınırlı kapasiteleri, engelleyici ulaşım maliyetleri, tekelliliği önleyici yasalar, vb. şeklinde sıralanabilir.
- Eğer rakiplerin hacimleri pazara göreceli olarak küçükse, bu durumda birkaç tane güçlü rakip birbirleriyle doğrudan rekabet etmeden, birbirlerinin değil güçsüz rakiplerinin paylarını alarak, uzun süreler için büyüyebilir (Coyne, 1986a, 1986b).

Bir rekabet stratejisi, Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi, rekabet etme şeklini (ne yapıldığı, ürün stratejisi, konumlandırma stratejisi, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım stratejisi, küresel strateji, üretim stratejisi, vb.) ve nerede rekabet edildiğini (rekabet sahası, pazar ve rakiplerin seçilmesi) kapsar. Doğru şekilde doğru yerde rekabet

etmek ancak belirli bir süre için kârlı olabilir. Esas olarak rekabetin temeli olan varlık ve beceriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve uzun vadeli performansa temel teşkil eder (Aaker, 1989).



**Şekil 2.1** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (Aaker, 1989)

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan varlık ve becerilerin yaratılması zor ve maliyetli olabilir. Her koşulda geçerli olacak doğru ya da kısa bir yol olmasa da; aşağıdaki hususlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının geliştirilmesi ve korunması için faydalı olabilir:

- *İş Amaçlarına Bağlantı:* Varlık ve beceri yönetimindeki ana noktalardan biri, söz konusu varlık ve becerileri iş amaçlarına bağlamaktır. Dolayısıyla bu durumda amaç, marka ismi farkındalığı ya da dağıtım kapsamı gibi varlıklar ya da düşük maliyetli üretim ya da yüksek hizmet kalitesi gibi beceriler yaratabilir. Amaçlar, varlık ve becerilerin ölçülebilir güç göstergeleri (örn. kalite, hizmet, uyum, yenilik, vb.) ile desteklenmelidir.
- *Stratejilerle Uyum:* Varlık ve beceriler sadece stratejilerle uyumlu oldukları durumda ve doğru rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Hedef, varlık ve becerilerden ekonomik fayda sağlayan stratejiler geliştirmektir.
- *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlama Yolları:* Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması sadece öngörü ve iyi yönetimi değil, aynı zamanda şans ve/veya önemli yatırımları da gerektirir.

- ✓ *Patentler ve Meslek Sırları:* Bazı durumlarda patentler rekabetçi yanıtlara karşı önemli bir engel oluşturabilir. Patenler yeterli engel oluşturamadığında meslek sırları, süreç geliştirme ya da bilgi sistemi gibi varlıkları koruyabilir. Meslek sırları, gizlilik anlaşmaları, çalışan devir oranını düşürülmesi ve tedarikçi ve müşterilerin erişimlerinin kısıtlanması ile korunabilir.
- ✓ *Öncelik Sağlayan Stratejiler:* Bir stratejinin bir iş sahasına ilk olarak uygulanması öncelik sağlayıcı stratejik bir harekettir. Çünkü söz konusu strateji, ilk olması dolayısıyla rakiplerin kopyalamasını ya da karşılık vermelerini engelleyeceğinden, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir varlık ya da beceri oluşturacaktır.
- ✓ *Sinerjiden Faydalanma:* İki ya da daha fazla işin bileşimi, ayrı ayrı oldukları duruma göre daha fazla müşteri değeri, daha düşük ürün maliyeti ya da daha az yatırım yapılmasını sağladığında sinerji var olur (Aaker, 1989).

Rouse ve Daellenbach (1999) rekabet üstünlüğünü araştırmak için yapılacak çalışmalarda aşağıda verilen metodolojinin uygulanabileceğini öne sürmüştür:

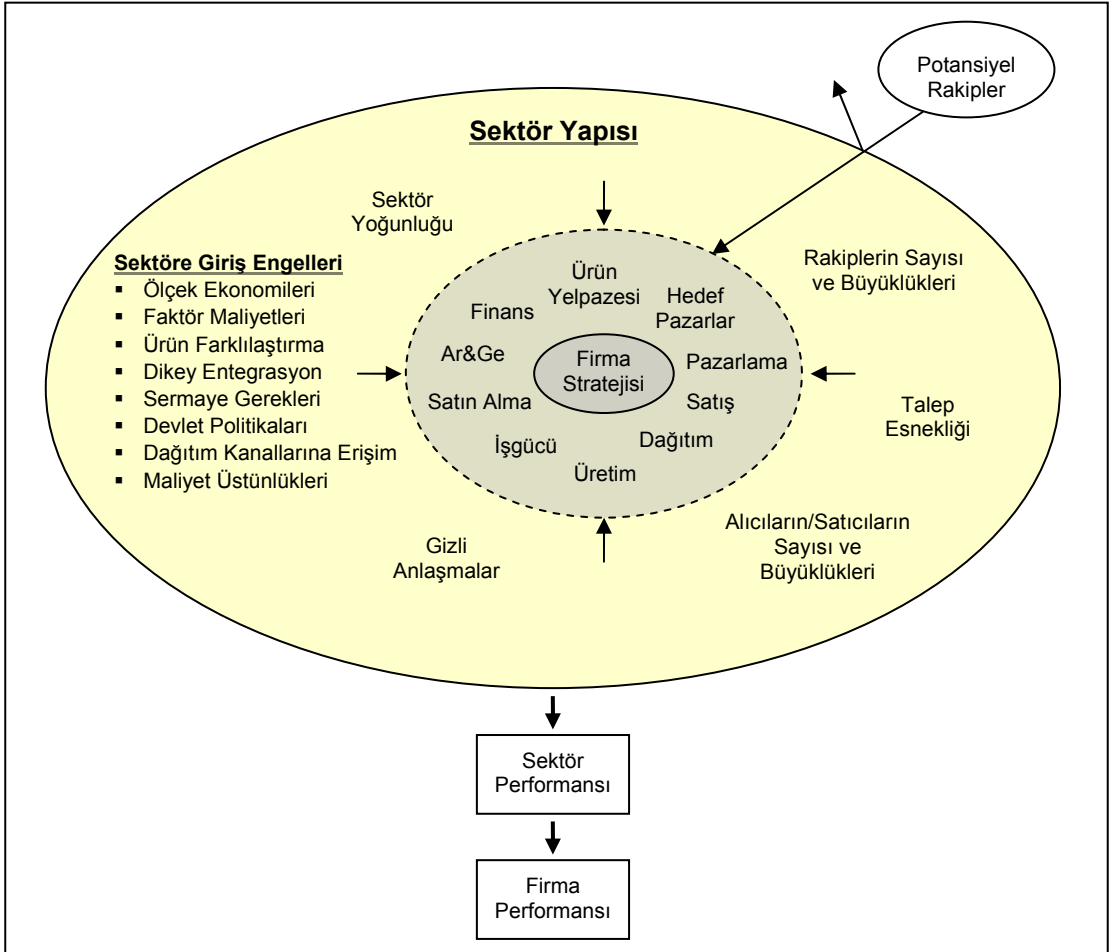
1. *Bir sektör seçimi ve ikincil kaynaklardan performans verilerinin ve sıralamaların elde edilmesi.* Tek bir sektörün seçilmesi önemlidir (Miller ve diğ., 1997). Bir sektördeki firmalar stratejik faktör pazarları (Barney, 1986b) ile strateji kararlarını (Mascarenhas ve Aaker, 1989) ve kültür gibi organizasyonel faktörleri (Gordon, 1991) etkileyen sektör özelliklerini paylaşırlar.
2. *Seçilen sektör için firmaların stratejik türlerine ya da gruplarına göre kümelenmesi.* Paylaşılan stratejiler, ortaklaşa kullanılan stratejik kaynaklar (hareketlilik engelleri gibi), grup içi ve gruplar arası rekabet (Cool ve Dierickx, 1993) ve stratejik grup benzerlikleri (stratejik grup düzeyi kültürel özellikleri içerecek şekilde), firmaların stratejik gruplar halinde kümelenmesiyle kontrol edilebilir (Maijoor ve van Witteloostuijn, 1996).
3. *Stratejik grupların performans göstergelerinin karşılaştırılması.* Beklenti her bir stratejik gruptaki firmaların performans değişiklikleri göstermesidir (Cool ve Schendel, 1988).
4. Her bir stratejik gruptaki yüksek ve düşük performanslı firmaların tanımlanması.



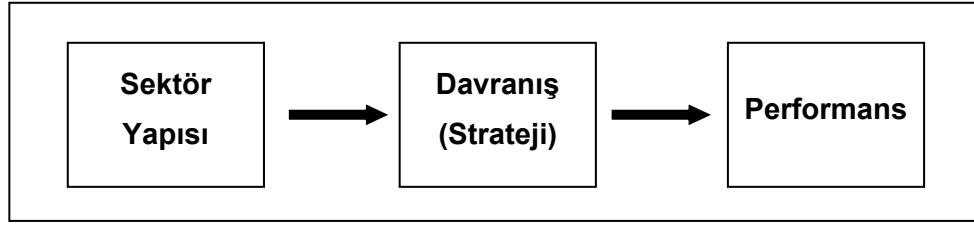
## 2.2. Rekabet Üstünlüğü Teorileri

### 2.2.1. Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli

I/O modeli, sektör içi heterojenlikleri göz ardı ederek, sektörlerin performanslarının temel belirleyicisi olarak sektör yapısına odaklanır (Bkz. Şekil 2.2). Mason (1939), sektör yapısı ile firma performansı arasında belirleyici ilişki olduğunu ilk iddia edenlerden biridir. Daha sonra, Bain (1959) farklı sektörlerde rekabet eden firmalar arasındaki performans farklılıklarının temel belirleyicisi olarak sektör yapısının önemini doğrulayan, “Yapı-Davranış-Performans (SCP)” modeli üzerinde durmuştur (Bkz. Şekil 2.3). Bu modelde bir firmanın pazar performansı içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlıdır; yani sektör yapısı firmaların davranışlarını (stratejilerini) ve bu davranışlar da daha sonra firmaların genel pazar performanslarını belirler (Porter, 1981). Dolayısıyla, bu modele göre firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklayabilmek için, davranış bileşeni ihmal edilerek doğrudan sektör yapısı göz önüne alınabilir.



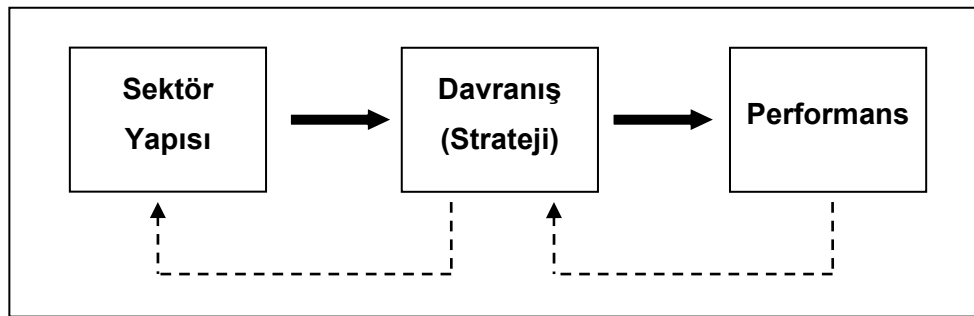
Şekil 2.2 Geleneksel endüstriyel organizasyon modeli



**Şekil 2.3** Yapı-Davranış-Performans modeli

Burada performans, karlılık ve verimliliği kapsayacak şekilde geniş olarak tanımlanır. Davranış ise firmanın, Ar&Ge, reklâm, fiyatlandırma, üretim, vb. konularla ilgili stratejileridir. Son olarak yapı ise, rekabet ortamını belirleyen, sektörün ekonomik ve teknik özellikleridir (Porter, 1981; Teece, 1984). Bu alanda yapılan ilk araştırmalarda, sektöre giriş engelleri (ölçek ekonomisi, faktör maliyetleri, ürün farklılaştırma, dikey entegrasyon, sermaye gereksinimleri, hükümet müdahaleleri, dağıtım kontrolü, maliyet üstünlükleri), rakiplerin sayısı ve büyüklükleri, gizli anlaşmalar, talep esnekliği, alıcıların/satıcıların sayısı ve büyüklükleri (monopol/oligopol), sektör yoğunluğu, vb. faktörler, performans farklılık kaynakları olarak tanımlanmıştır.

SCP modelinde, sektör yapısının değişmediği kabul edilmekte ve belirli bir sektör yapısının nasıl ve neden geliştiği ve nasıl değiştirilebileceği hususları açıklanamamaktadır (Porter, 1981). Ayrıca, stratejik seçimlerin sektör yapısı üzerinde önemli etkilerinin olabileceği kabul edilmemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda firma yeniliklerinin sektöre giriş ve hareketlilik engellerini yükseltebileceği ya da alçaltabileceği ve geçmiş dönem performanslarının firmaların stratejik seçimlerini etkileyebileceğini iddia edilmiştir (Porter, 1981; Caves, 1984; Teece, 1984). Bu sebeple, Şekil 2.4'te görülen geri beslemeler eklenerek, SCP modeli değiştirilmiştir.

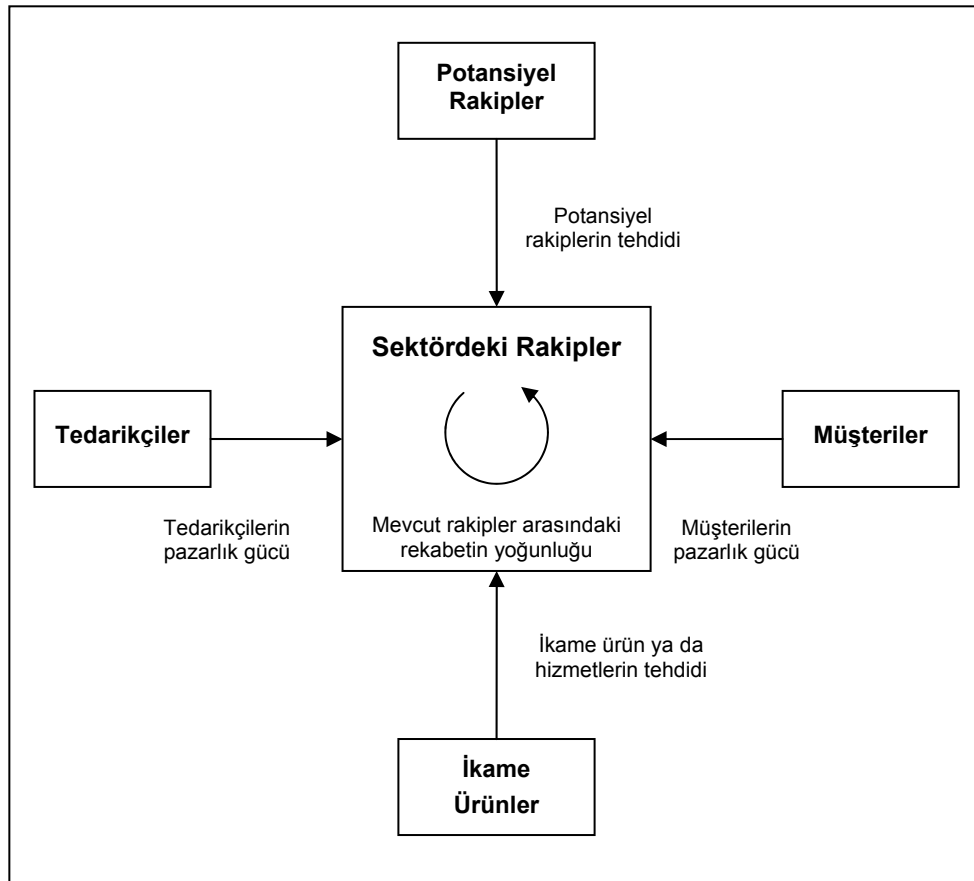


**Şekil 2.4** Değiştirilmiş Yapı-Davranış-Performans modeli

Yapılan bu değişikliklerle, SCP modeli sektör yapısının ve gelişiminin, sektörlerde yer alan firmaların ve firmalar arasındaki etkileşimlerin incelenebilmesine olanak sağlamıştır. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli de, bu modelin mantıksal bir uzantısı olarak ele alınabilir.

#### 2.2.1.1. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" Modeli

Porter (1979), rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde firmayı etkileyen güçlerin, bir sektörün, dolayısıyla da o sektörde bulunan firmaların karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının (ekonomik ve teknik özellikler kümesi) olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla, bir firmanın içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün –potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipler– değerlendirilmesi gerekir (Bkz. Şekil 2.5).



**Şekil 2.5** Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli

### (1) Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Porter (1980)'a göre bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kapma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiye ve mevcut giriş engellerine bağlıdır. Porter (1980) altı temel giriş engeli tanımlanmıştır:

- ✓ Ölçek ekonomileri
- ✓ Ürün farklılaştırma
- ✓ Sermaye gerekleri
- ✓ Dağıtım kanallarına erişim
- ✓ Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları
- ✓ Devlet politikaları

### (2) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter (1980)'a göre bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı azaltabilirler. Ancak sektörün önemli tedarikçilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektöre yaptıkları satışların görece önemine bağlıdır.

### (3) Müşterilerin Pazarlık Gücü

Porter (1980)'a göre müşteriler, sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır.

### (4) İkame Ürün ya da Hizmetlerin Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Ayrıca, ikame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans ödünleşmesi ne kadar cazipse, sektörün kar potansiyeli üzerindeki sınırlamalar da o denli sıkıdır.

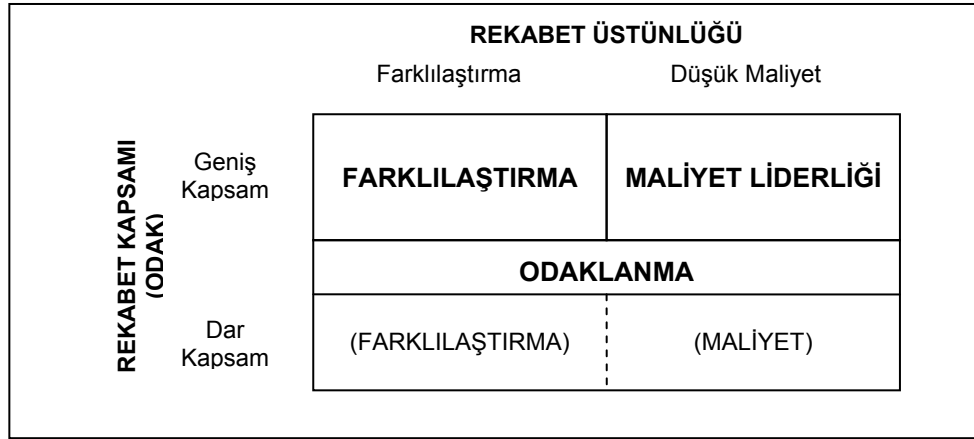
#### (5) Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Porter (1980)'ın beşinci gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektördeki firmaların, fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunumu, genişletilmiş müşteri hizmetleri ya da garantileri, vb. yollarla, sektörde daha avantajlı bir konum arayışları ile ilgilidir. Rekabetin yoğunluğu, hem fiyatları hem de Ar&Ge, reklâm, imalat ve satış alanlarında rekabet etme maliyetlerini etkiler ve sektörün kar potansiyelini sınırlar.

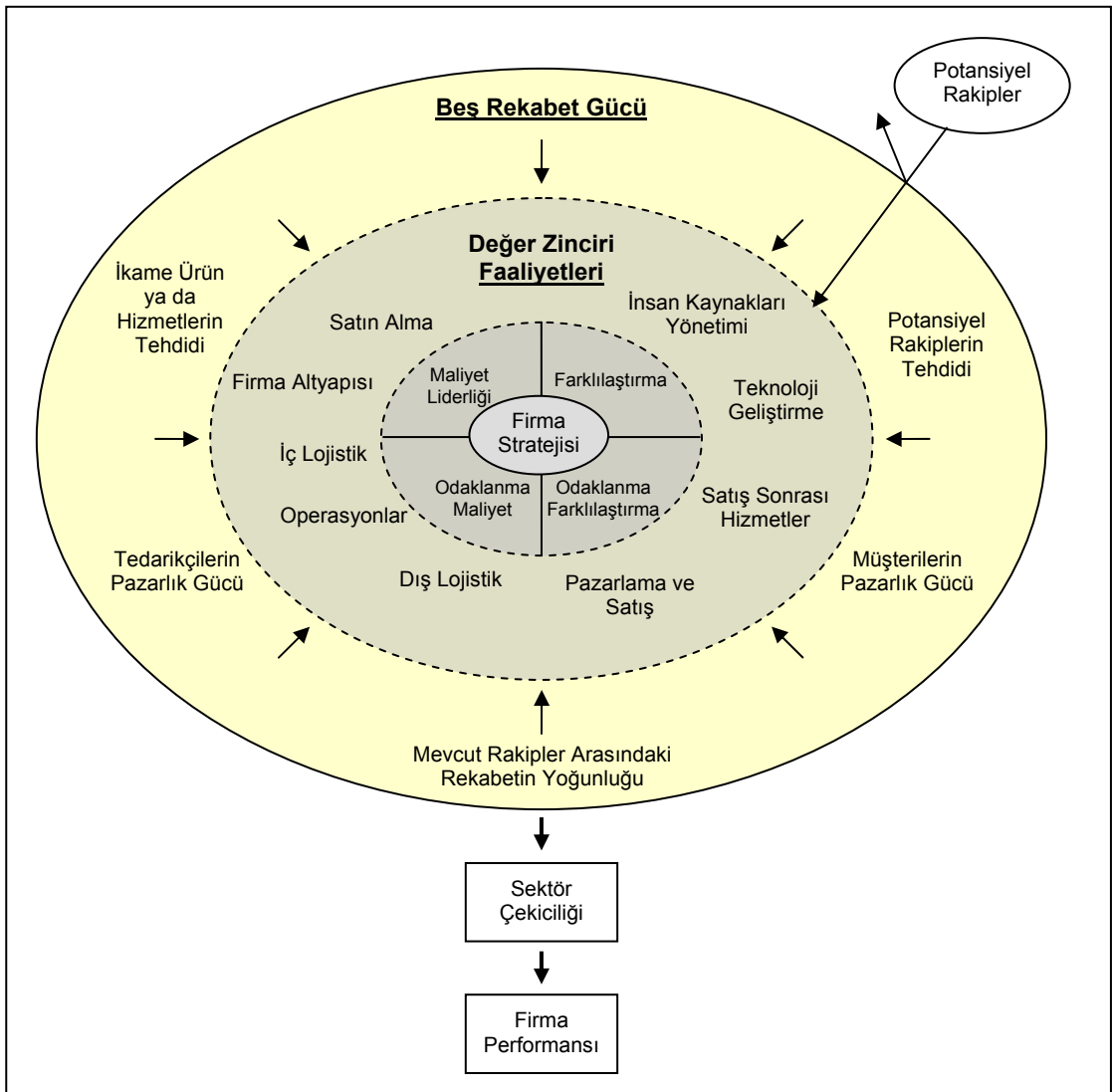
#### **2.2.1.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri**

Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli, bir firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur. Bu analizden sonra firmanın kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidine, ikame ürünlerin tehdidine ve tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmesi; yani bu analizi bir rekabet stratejisine dönüştürebilmesi gerekir. Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, muhakkak bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek anlamına gelir.

Porter (1980, 1985), SCP modeline benzer şekilde, sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda firma performansını etkilediğini öne sürmekte; ancak firmaların da stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgulamaktadır. Porter (1980)'a göre bir firmanın Şekil 2.6'de görülen üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (*odaklanma*). Ayrıca bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kar artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir (Bkz. Şekil 2.7) (Porter, 1985).



**Şekil 2.6** Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1985)



**Şekil 2.7** Porter'ın “Beş Rekabet Gücü” modeli ve rekabet stratejileri

### 2.2.1.3. Endüstriyel Organizasyon Modeline ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeline Getirilen Eleştiriler

Literatürde yer alan çalışmalar, I/O modelinin ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modelinin iki temel hususta eleştirildiğini ortaya koymaktadır:

- Sektör yapısının firma performansının temel belirleyicisi olduğuna dair zayıf/etkisiz ampirik kanıtlar
- Sektör yapısının öneminin değişen ekonomik koşullara ve rekabet koşullarına göre konumlanması

1980'lere kadar, sektör yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere çok fazla çalışma yapılmamıştır (Foss, 1996; Hill ve Deeds, 1996). Bu konuda 1980'lerden sonra yapılan çalışmaların bir kısmı Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.1** Sektör yapısı ile firma performansı ilişkisi

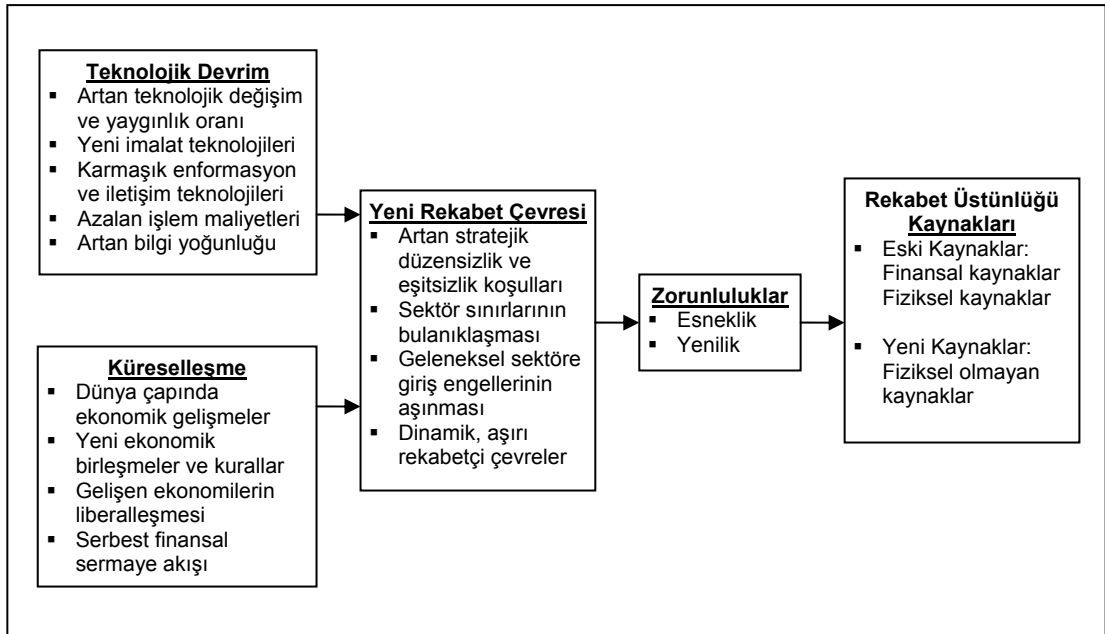
| Araştırmalar                                | Firma Karlılığında Açıklanan Varyans |                   |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
|                                             | Sektörel Etkiler (%)                 | İçsel Etkiler (%) |
| Schmalensee (1985)                          | 19,46                                | 0,62              |
| Hansen ve Wernerfelt (1989)                 | 12,3                                 | 2,4               |
|                                             | 19,5                                 | 3,6               |
| Rumelt (1991)                               | 4                                    | 46                |
| Roquebert ve diğ. (1996)                    | 10                                   | 55                |
| McGahan (1999)                              | 30                                   | 68                |
| McGahan ve Porter (1997)                    | 19                                   | 36                |
| Mauri ve Michaels (1998)                    | 6                                    | 37                |
|                                             | 6                                    | 25                |
| McGahan (1999)                              | 30                                   | 68                |
| Brush ve diğ. (1999)                        | 16                                   | 37                |
|                                             | 19                                   | 55                |
| Gonzalez-Fidalgo ve Ventura-Victoria (2002) | 28                                   | 31                |
| Claver ve diğ. (2002)                       | 5                                    | 40                |
| Hawawini ve diğ. (2003)                     | 8                                    | 36                |

Tablo 2.1'den de görüleceği gibi, bu çalışmaların sonuçları, sektör yapısının firma performans farklılıklarının temel belirleyicisi olduğunu doğrulama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bazı araştırmalarda sektörel etkilerin firma performansındaki varyansın önemli bir bölümünü açıklayamadığı; diğerlerinde ise içsel faktörlerin, performans farklılıklarının, sektörel faktörlerin açıkladığından daha büyük bir bölümünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Conner (1991a) bu konuda yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarının, yetersizden de düşük seviyede, olsa olsa çok

zayıf pozitif ilişki ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak stratejik yönetim araştırmacıları, hem içsel hem de sektörel faktörlerin performansı etkilediğini kabul etmektedirler (Hansen ve Wernerfelt, 1989; Barney ve Griffin, 1992; Barney, 1992; Maijor ve van Witteloostuijn, 1996; Henderson ve Mitchell, 1997).

Sektörel faktörlerle içsel faktörleri karşılaştıran bu çalışmalar ampirik değerler sağlamasına rağmen, hangi kaynakların firma başarısına en fazla katkı yaptığını ayırt etmemektedir.

I/O modeline ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modeline yöneltilen ikinci temel eleştiri, hızla değişen rekabet dinamikleri (Bkz. Şekil 2.8) dolayısıyla, uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasına güvenilir bir temel sağlayamamalarıdır. I/O modelinin kuramlaştırılması, ticari kısıtlamalar, ulusal korumacılık, artan sektör yoğunlukları, baskın imalat sektörü, kararlı rekabet çevreleri, vb. koşulların hâkim olduğu, 1930'larla 1950'ler arası döneme denk gelmektedir. Dolayısıyla, bu model ilk kuramlaştırıldığı devrin koşullarında değerlendirilmelidir. Boyacigiller ve Adler (1991), bu modelin doğruluğunun günümüz ekonomik koşullarına göre sorgulanması gerektiğini öne sürmektedir.



**Şekil 2.8** Yeni rekabet dinamikleri



Yukarıda bahsedilen iki temel eleştirinin dışında, I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinde;

- Analizler sektörel düzeyde yapılır ve firma “kara kutu” olarak ele alınır.
- Firma kara kutu olarak kabul edildiği için sadece sektörel yenilikler dikkate alınır. Oysaki firma yenilikleri de sektör yapısını tamamıyla değiştirebilir.
- Yapılan analizler çevrenin anlık, statik bir fotoğrafına dayandırılır ve sektörel değişim potansiyelleri göz ardı edilir. Stratejiler, genel sektörel dönüşümden ziyade, mevcut sektörel olaylara karşılık geliştirilir. Ancak, Hamel ve Prahalad (1994) geleceğe ilk önce varabilmek ve her zaman önde olabilmek için, hem yeni sektörler hem de mevcut sektörler yatırım yapmanın bir ön koşul olduğunu iddia etmektedir. Geleceği yaratabilmek için: (i) sektör kurallarının temel olarak değiştirilmesi, (ii) sektörler arasındaki sınırların yeniden çizilmesi ve/veya (iii) tamamen yeni sektörler yaratılmalıdır.
- Bazı firmaların diğerlerine göre daha avantajlı konumlar elde edebilme nedenlerinden çok, sektörleri çekici kılan faktörlere odaklanılır. Ancak, elde edilen üstünlükler kadar, üstünlük kaynaklarının anlaşılması da önemlidir (Hamel ve Prahalad, 1994).
- Firmalar arası performans farklılıklarının kaynağı sektörel faktörler olarak kabul edildiği için içsel özelliklere; yani değer yaratacak yeni kaynaklara odaklanılmaz (Teece ve diğ., 1997).
- Totolojik olma; yani düşünsel bir kısır döngü içerme (örn. “Çekici sektörlerde yer alan firmalar başarılıdır ve bu firmalar çekici sektörlerde yer aldıkları için başarılıdır”) (Black ve Boal, 1994).

### 2.2.2. Kaynak Esaslı Model (RBV)

Chakraborty (1997), I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinden, bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olmalarının nedenlerini tam olarak ortaya koymasının beklenemeyeceğini öne sürmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak üzere; yani firmalar arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılabilmesi için RBV geliştirilmiştir. Formel olarak bu modeli stratejik yönetim literatürüne ilk kez getiren Wernerfelt (1984)'tir. Barney (1991) ve Peteraf (1993)'ün çalışmaları da RBV'nin gelişimini etkileyen çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Ancak bunların dışında farklı çalışmalarda RBV'nin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Örneğin, Lippman ve Rumelt (1982) ve Rumelt (1984), firmalar arasındaki kaynak heterojenliğini tanımlamak için, nedensel belirsizlik, eksik taklit edilebilirlik ve ayırıcı mekanizmalar

kavramlarını tartışarak, sektör içi farklılıkları ilk açıklayan çalışmalar arasında yer alır. Barney (1986b), stratejik faktör pazarlarının özelliklerinin, bir firmanın kendine özgü kaynaklarından kar elde edebilme olanaklarını belirlediğini öne sürmekte ve normalin üzerinde getiriler elde etmek üzere kullanılabilecek, alıcı ve satıcıların özel enformasyonları ve firmaya özgü bilgileri ile çalışan yeteneklerini vurgulamıştır. Rumelt (1987) ve Dierickx ve Cool (1989), firmaya özgü kaynakları rakiplerin taklit edebilmelerine engel olan ya da maliyetleri artırarak zorlaştıran, taklit edilebilirlik engellerini (örn. nedensel belirsizlik ve zamansal maliyet artışları, kaynak/beceri demeti verimlilikleri, kaynak/beceri birikimleri arasındaki bağlantı gibi ayırıcı mekanizmalar) tanımlamıştır. Day ve Wensley (1988), Aaker (1989) ve Grant (1991), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak firma kaynaklarını esas alan strateji oluşturma modelleri önermiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmaların dışında Reed ve DeFillippi (1990), Conner (1991a), Mahoney ve Pandian (1992), Amit ve Schoemaker (1993), Black ve Boal (1994), Hunt ve Morgan (1995), Oliver (1997) ve Srivastava ve diğ. (1998), vd. çalışmalar da RBV'nin gelişimine katkıda bulunmuştur.

RBV ile ilgili yapılan çalışmalara göre, kritik başarı faktörleri firmaların kendi içinde yer alır ve her bir firma bir kaynaklar demeti olarak değerlendirilir. Bu modelde firmaların stratejik tercihleri çevresel kısıtlar tarafından değil, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. RBV'nin temel ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Firmaların temel amacı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve normalin üzerinde performans elde etmektir. (Conner, 1991a; Mahoney ve Pandian, 1992).
- Firmalar arasında, stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan kaynakları kontrol dereceleri bakımından sistematik farklılıklar vardır (kaynak heterojenliği) (Barney, 1991).
- Bu farklılıklar zaman içerisinde sürdürülebilir (Peteraf, 1993).
- Bu farklılıklar, kaynakların firmalar arasında belirli bir maliyete katlanılmadan hareket edemediği çevreler yaratır (Peteraf, 1993).
- Performans farklılıkları firmaların kaynak birikimleri arasındaki farklılıklarla açıklanır (Barney, 1991).
- Performans farklılıklarının kaynakları araştırılırken, fiziksel kaynaklardan ziyade fiziksel olmayan kaynaklar incelenmelidir (Ray ve diğ., 2004).

### 2.2.2.1. Kaynak Esaslı Modele Getirilen Eleştiriler

Literatürde yer alan çalışmalar, RBV'nin üç temel hususta eleştirildiğini ortaya koymaktadır:

- Kavramların bulanıklığı (Nanda, 1996; Foss, 1998; Priem ve Butler, 2001a; Rugman ve Verbeke, 2002; Foss ve Knudsen, 2003; Hoopes ve diğ., 2003; Caloghirou ve diğ., 2004) ve bu bulanıklığın ampirik çalışma yapılmasını ve sonuçların yinelenebilirliğini güçleştirmesi (Conner, 1991a; Priem ve Butler, 2001a; Hoopes ve diğ., 2003)
- Totolojik olması; yani düşünsel kısır döngü içermesi (örn. (i) RBV'de karlar, başarılı ve başarısız firmaların karşılaştırılması ile tanımlanan kritik kaynakları belirlemek için kullanılır; (ii) Daha sonra kritik kaynakların kar yaratıp yaratmadıkları sorulduğunda, doğal olarak cevap "evet" olacaktır; Bu durum, RBV'nin hiçbir zaman geçersizliğinin ispatlanamaması anlamına gelmektedir) (Porter, 1991; Mosakowski ve McKelvey, 1997; Priem ve Butler, 2001a, 2001b).
- Yalnızca kaynakların, özellikle de içinde bulundukları sistemden ayrı düşünülerek, inceleme konusu olması (Black ve Boal, 1994; Foss, 1998; Hoskisson ve diğ., 1999; Williamson, 1999).

Yukarıda bahsedilen üç temel eleştirinin dışında RBV'de;

- Mevcut çevresel fırsatlarla kaynaklar arasındaki uyum düzeyine çok fazla odaklanıldığından, yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan faydalanmak üzere yeni kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesine yeterince odaklanılmaz.
- Gelecekteki fırsatlardan çok bugünün problemleri ile ilgilenilir.
- I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinden farklılaşabilmek adına, içsel analize çok fazla odaklanıldığından, hızla değişen dış çevredeki problemler ihmal edilebilir (Marsden, 1998).
- Kazanç sağlayan kaynakların sadece genel özellikleri tanımlanıp, farklı durumlar ya da kaynak karşılaştırmaları çok fazla dikkate alınmaz (Priem ve Butler, 2001a).
- Neden bazı heterojen kaynakların değer yaratıp, diğerlerinin yaratmadığına açıklık getirilmez (Priem ve Butler, 2001a).

### 2.2.3. Endüstriyel Organizasyon Modeli, Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli ve Kaynak Esaslı Modelin Karşılaştırılması

Yukarıda ayrıntılarından bahsedilen üç rekabet üstünlüğü modelinin genel özellikleri ve birbirlerinden ayrıldıkları noktalar, Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.2** Rekabet üstünlüğü modellerinin karşılaştırılması

| Boyutlar                          | Endüstriyel Organizasyon Modeli                                                                                                                                                                                                       | Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kaynak Esaslı Model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analiz Birimi                     | Firmalar                                                                                                                                                                                                                              | Firmalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kaynaklar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Analiz Seviyesi                   | Sektörler                                                                                                                                                                                                                             | Sektörler (Birincil)<br>Stratejik Gruplar (ikincil)                                                                                                                                                                                                                                                       | Firmalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Rekabet Üstünlüğü Kaynakları      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gizli Anlaşmalar</li> <li>Pazarlık/Pazar Gücü</li> <li>Yoğunlaşma</li> </ul>                                                                                                                   | Çekici sektör üyeliğinden kaynaklanan pazar gücü                                                                                                                                                                                                                                                          | Firmaya Özgü Kaynaklar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Üstünlükleri Koruyan Mekanizmalar | Giriş Engelleri <ul style="list-style-type: none"> <li>Firma Büyüklüğü</li> <li>Ölçek Ekonomileri</li> <li>Ürün Farklılaştırma</li> <li>Dikey Entegrasyon</li> <li>Devlet Politikaları</li> <li>Dağıtım Kanallarına Erişim</li> </ul> | Giriş/Hareketlilik Engelleri <ul style="list-style-type: none"> <li>Ölçek Ekonomileri</li> <li>Ürün Farklılaştırma</li> <li>Marka Kimliği</li> <li>Geçiş Maliyetleri</li> <li>Sermaye Gerekleri</li> <li>Dağıtım Kanallarına Erişim</li> <li>Maliyet Üstünlükleri</li> <li>Devlet Politikaları</li> </ul> | Kaynak Konum Engelleri <ul style="list-style-type: none"> <li>Taklit Edilemezlik               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ayırıcı Mekanizmalar                   <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nedensel Belirsizlik                       <ul style="list-style-type: none"> <li>Kapalılık</li> <li>Karmaşıklık</li> <li>Özgüllük</li> </ul> </li> <li>* Eksik Taklit Edilebilirlik</li> </ul> </li> <li>Kaynak/Beceri Birikimleri                   <ul style="list-style-type: none"> <li>* Zamansal Maliyet Artışları</li> <li>* Kaynak/Beceri Demeti Verimlilikleri</li> <li>* Kaynak/Beceri Birikimleri Arasındaki Bağlantı</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>İkame Edilemezlik</li> </ul> |
| Firma Stratejisi                  | Sektörel faktörler tarafından belirlenir                                                                                                                                                                                              | Tamamen sektörel faktörler tarafından belirlenmez (örn. firmalar, çıkarları doğrultusunda, yürüttükleri faaliyetler ile sektör yapısını değiştirmeye çalışabilirler)                                                                                                                                      | Firmalar kendileri belirler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kaynak Heterojenliği              | Heterojenlik kabul edilse de, üstünlükle ilgisi yoktur (yalnızca sektör yapısı üstünlüğün belirleyicisidir)                                                                                                                           | Heterojenlik var olabilir; ancak değer zincirindeki faaliyetlerin yürütülmesi ile eşit sayılır (kaynaklar tek başlarına üstünlük kaynağı değildir)                                                                                                                                                        | Heterojenlik vardır ve ayrıca rekabet üstünlüğünün sürdürülmesini de sağlayabilir (kaynak heterojenliği sürdürülebilir)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Strateji Oluşturma                | Sektör kârlarını korumak için rekabeti sınırlayıcı giriş engelleri oluşturur                                                                                                                                                          | Sektör/grup kârlarını ve firmanın genel konumunu korumak için beş rekabet gücünden gelen tehditleri sınırlayıcı giriş/hareketlilik engelleri oluşturur                                                                                                                                                    | Firma kârlarını korumak amacıyla rakiplerin kaynakları kopyalamalarını sınırlamak için kaynak konum engelleri oluşturur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 2.3. Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yapılan Temel Çalışmalar ve Kurulan Modeller

Organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ve korunması, uzun vadeli performansın temelini teşkil eder. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ve firma davranışları pazarlama stratejisinin ana konusudur (Varadarajan ve Jayachandran, 1999). Rekabet üstünlüğü, mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından eş zamanlı olarak kullanılmayan değer yaratan bir stratejinin uygulanmasıyla ya da rakiplerle aynı stratejinin daha üstün bir biçimde uygulanmasıyla sağlanabilir (Bharadwaj ve diğ., 1993) ve diğer firmalar bu stratejinin faydalarını kopyalayamadıklarında sürdürülebilir (Barney, 1991). Firmaların uzun dönemli performansları açısından önemi dolayısıyla, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün içeriği, kaynakları ve uygulanabilecek değişik strateji tipleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Tablo 2.3, doğrudan ya da dolaylı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü literatürüne katkıda bulunan bu çalışmaların bir bölümünü ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan katkılarını göstermektedir.

**Tablo 2.3** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili temel araştırmalar

| Araştırmalar         | Temel Katkıları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alderson (1965)      | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün öncülerinden sayılabilir. Farklılaştırma üstünlüğü için 3 temel önermiştir: teknolojik, yasal ve coğrafi. Farklılaştırma üstünlüğü için 4 strateji önermiştir: segmentasyon, ayırıcı çekicilik, ardışık işlemler kümesi (sınıflandırma, atama ve dönüştürme) ve farklılaştırma.                                                                                                                                                                                                           |
| Hall (1980)          | Başarılı firmalar en düşük maliyetli ya da en fazla farklılaştırılmış konum elde ederler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Henderson (1983)     | Firmaların rakipler karşısında sağlayacakları eşsiz üstünlükleri incelemiştir. Daha iyi ya da hızlı adapte olabilen firmalar, rakipler karşısında bir üstünlük sağlarlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Porter (1985)        | Rekabet üstünlüğü kaynaklarını analiz etmek üzere temel bir araç olarak "değer zinciri" fikrini ortaya koymuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Coyne (1986a, 1986b) | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü koşulları: Bir firma ne zaman rekabet üstünlüğüne sahip olur? Stratejistler bu üstünlüğün sürdürülebilir olup olmadığını nasıl test eder? Strateji için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bazı çıkarımları: Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak başarıyı garantiler mi? Bir firma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadan başarılı olabilir mi? Bir firma sürekli olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya mı çalışmalıdır? Yetenek boşlukları fikrini ileri sürmüştür. |
| Ghemawat (1986)      | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü: hedef pazardaki büyüklük, kaynak ve müşterilere avantajlı erişim ve rakiplerin seçeneklerinin kısıtlanması.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

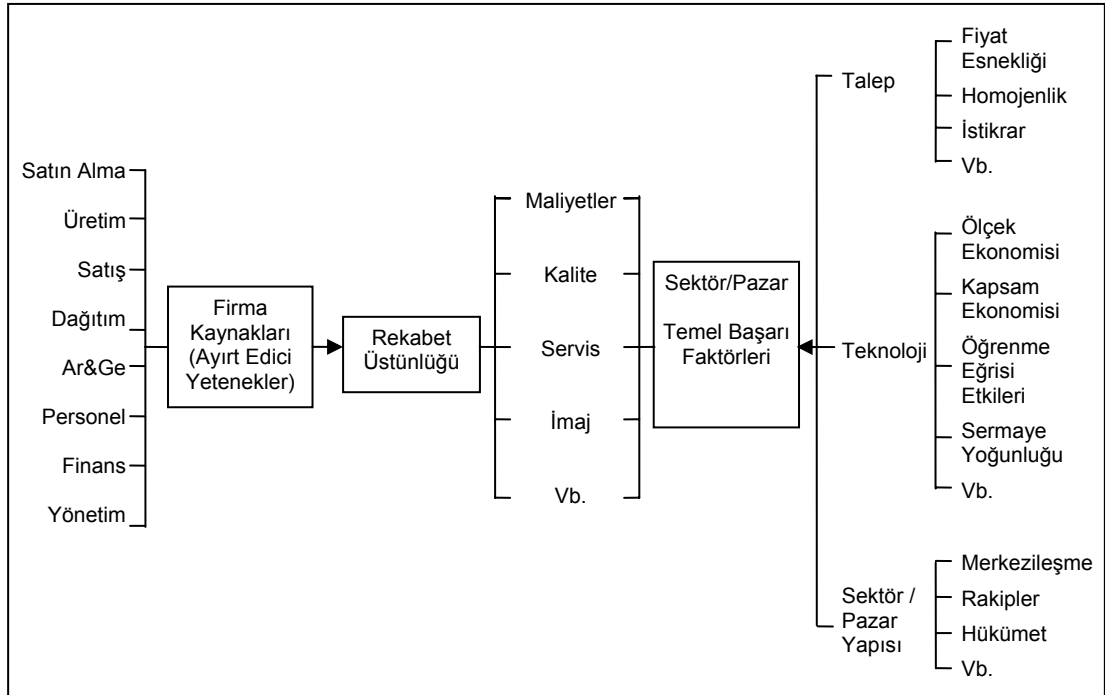
**Tablo 2.3** (devamı) Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili temel araştırmalar

| Araştırmalar              | Temel Katkılar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Day ve Wensley (1988)     | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın ilk adımı olarak rekabet konumunun değerlendirilmesine yönelik temel bir yapı. Potansiyel rekabet üstünlüğü kaynakları: üstün beceriler ve üstün kaynaklar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama yolları değerlendirilirken hem rakip hem de müşteri bakış açıları göz önüne alınmalıdır. |
| Dierickx ve Cool (1989)   | Bir firmanın varlık konumunun sürdürülebilirliği, varlıkların hangi kolaylıkta taklit edilebilecekleri ya da ikame edilebileceklerine bağlıdır.                                                                                                                                                                                           |
| Hamel ve Prahalad (1989)  | Bir firma var olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü araştırmamalı, dünya çapında bir liderlik elde edebilmek için nasıl yeni üstünlükler yaratabileceğini öğrenmelidir.                                                                                                                                                                 |
| Prahalad ve Hamel (1990)  | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü temel yetkinliklerden kaynaklanır. Firmalar kaynak ve becerilerini, değişen fırsatlara adapte olabilmelerini sağlayan yetkinliklerde birleştirmelidir.                                                                                                                                                   |
| Barney (1991)             | Firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelleri için 4 gösterge belirlemiştir: değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik.                                                                                                                                                             |
| Conner (1991a)            | Ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek için, bir firmanın ürününün müşterilerin gözünde ayırt edici özelliklere sahip olması ya da rakiplerle aynı ürünü satan firmaların, düşük maliyetli bir konuma sahip olması gereklidir.                                                                                                           |
| Peteraf (1993)            | Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için sağlanması gereken 4 koşul: üstün kaynaklar (sektör içinde heterojenlik), öncül rekabet kısıtlamaları, ardıl rekabet kısıtlamaları ve eksik kaynak hareketliliği.                                                                                                                                   |
| Bharadawaj ve diğ. (1993) | Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü incelemiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ancak müşteriler tarafından fark edildiğinde var olur.                                                                                                                                                                              |
| Hall (1993)               | Firmaların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile sonuçlanacak şekilde önemli yetenek farklılıklarına sahip olmalarını sağlayan soyut varlıkları (varlık ve yetkinlikler) tanımlamıştır.                                                                                                                                                   |
| Day ve Nedungadi (1994)   | Bir firmanın stratejisi ve çevreye olan tepkiselliği müşteri yönelimli (göreceli kaynaklar ve maliyet konumları) ya da rakip yönelimli (segment farklılıkları ve farklılaştırma üstünlükleri) olmasına dayanır. Rekabet üstünlüğü de bu yönelime dayandırılabilir.                                                                        |
| Hunt ve Morgan (1995)     | Neoklasik tam rekabet ve karşılaştırmalı üstünlük teorilerini karşılaştırmıştır. Firma kaynaklarını sınıflandırmıştır: finansal, fiziksel, yasal, insan, organizasyonel, enformasyonel ve ilişkisel kaynaklar. Kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlük rekabet üstünlüğüne çevrilebilir.                                                   |
| Oliver (1997)             | Kaynak sermayesi ve kurumsal sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için vazgeçilmez olduğu fikrini öne süren bir firma heterojenliği modeli önermiştir.                                                                                                                                                                             |
| Srivastava ve diğ. (1998) | 2 temel pazar esaslı varlık tipi: ilişkisel ve entelektüel. Çoğunlukla soyut olan bu varlıklar, müşterilere eşsiz bir değer yaratabildiğinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.                                                                                                                                              |

Rekabet konusu ile ilgili literatür sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının geliştirilmesine öncülük etmiştir. Örneğin Alderson (1937) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel bir ilkesini -satın alıcı firmaların talep değişimlerini karşılamak

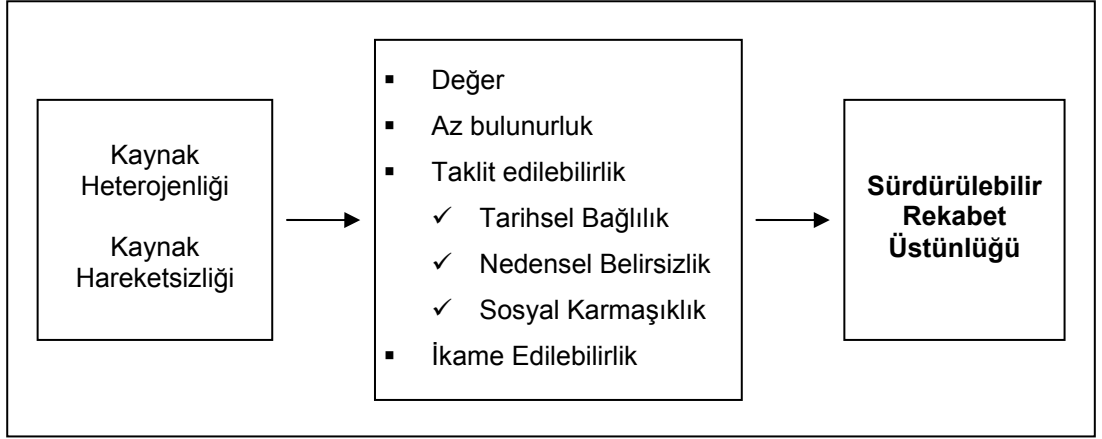
üzere tedarikçilerin uzmanlaşması gerekliliği- üstü kapalı olarak söylemiştir. Daha sonra Alderson (1965), tüketicilerin gözünde kendilerini rakiplerinden ayırt etmek üzere, firmaların benzersiz bir takım özelliklere sahip olabilmek için çabalamaları gerektiğini ileri sürmüştür. Alderson (1965)'e göre farklılaştırma üstünlüğü fiyatların düşürülmesi, ayırıcı reklâm çekiciliği ve/veya ürün iyileştirmeleri ve yenilikleri ile sağlanabilir. Bu kavramlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere firmalara temel teşkil etse de, bugünün yoğun rekabet koşulları için, firmalar stratejik planlamalarında sadece fiyatları düşürmek ya da mevcut ürünleri iyileştirmekten daha yenilikçi ve girişimci olmak zorundadırlar. Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson (1992) firmaların, kendilerinin rakiplerinden bir adım önde olmalarını sağlayacak yeni üstünlükleri nasıl yaratacaklarını öğrenmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Hall (1980) ve Henderson (1983) da hayatta kalabilmek ve var olmaya devam edebilmek için, firmaların rakiplerine karşı eşsiz bir üstünlüğe sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Bamberger (1989)'in küçük ve orta ölçekli işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekleri ve bu yeteneklerin ölçütlerini analiz edebilmek üzere kurduğu model Şekil 2.9'de verilmiştir. Çevrenin ve özellikle sektör ve pazarların özellikleri, firmanın içsel kaynakları, gerçeklenmeye çalışılan amaçlar, karar vericilerin kişilikleri ve firmanın ürün/pazar stratejileri rekabet üstünlüğünü etkileyen 5 değişken kümesidir.



**Şekil 2.9** Rekabet üstünlüğü modeli (Bamberger, 1989)

Barney (1991) stratejik kaynakların firmalar arasında heterojen olarak dağıldığı ve bu değişikliklerin kalıcı olduğu varsayımları altında, firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Barney (1991)'in kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi gösteren modeli Şekil 2.10'te verilmiştir.

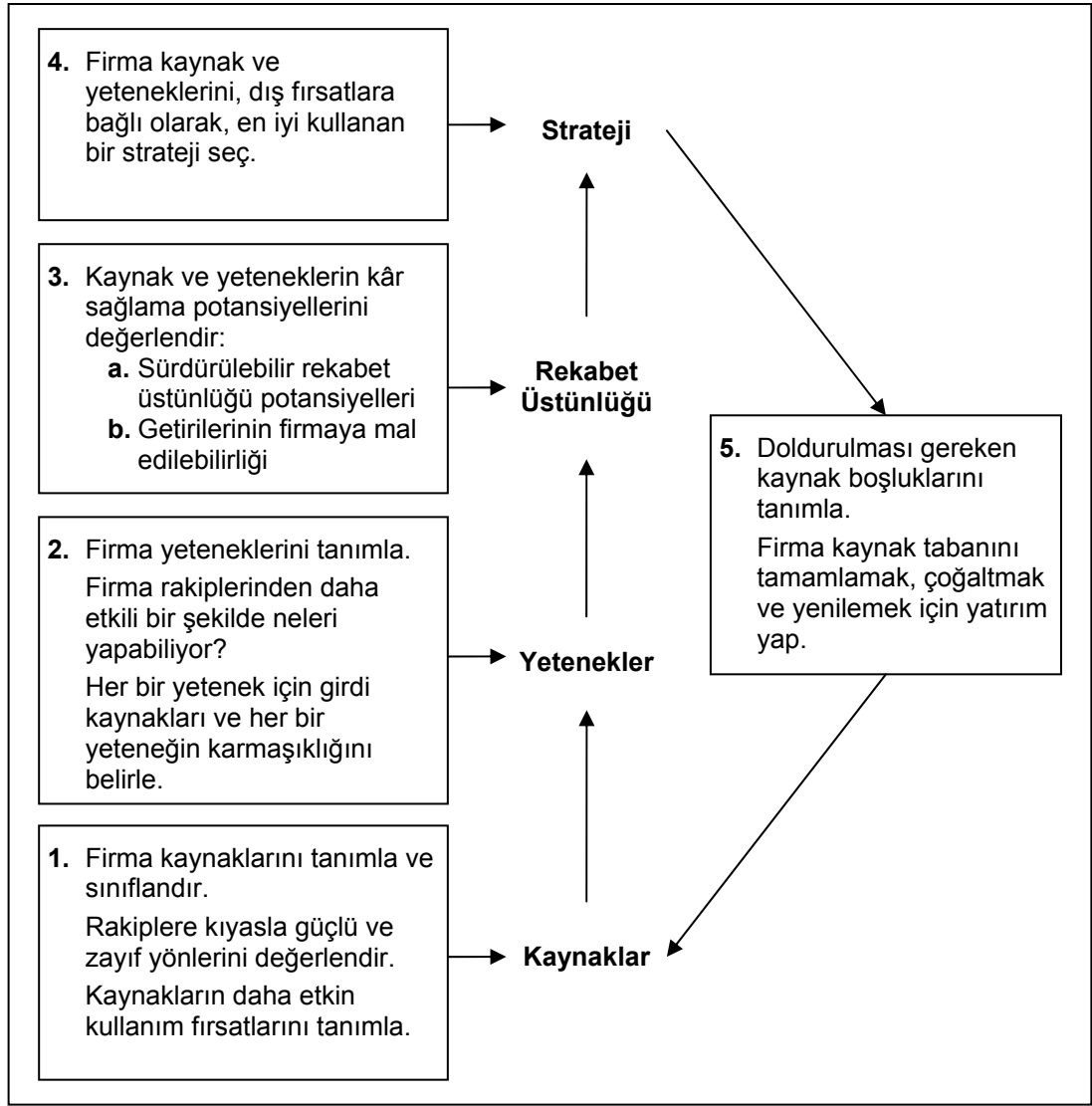


**Şekil 2.10** Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki (Barney, 1991)

Grant (1991) stratejiyi, “bir organizasyonun içsel kaynak ve becerileri ile çevrede yaratılan fırsat ve riskler arasında sağladığı denge” olarak tanımlanmış ve strateji belirlemek için 5 aşamalı bir prosedür geliştirmiştir (Bkz. Şekil 2.11):

1. Firmanın kaynak tabanını analiz edilmesi.
2. Firmanın yeteneklerini değerlendirilmesi.
3. Firma kaynak ve becerilerinin kâr sağlama potansiyellerini analiz edilmesi.
4. Bir strateji seçilmesi.
5. Firmanın kaynak ve beceri havuzunun genişletilmesi ve kalitesinin artırılması.





**Şekil 2.11** Strateji analizine kaynak esaslı yaklaşım (Grant, 1991)

Ulrich ve Lake (1991) gerçekleştirilen faaliyetlerle iş koşulları arasında uyumun sağlanması için, yöneticilerin sürekli olarak aşağıdaki 7 sorunun cevabını aramaları gerektiğini öne sürmüştü ve bu sorulara cevap verebilmek için, organizasyonların daha rekabetçi olmalarını sağlayan, 14 temel yönetim ilkesi belirlemiştir. (Bkz. Şekil 2.12)

**1. Organizasyonun her noktasında ne ölçüde liderliğe sahibiz?**

*Liderlik:* Her çalışan kendi alanında bir lider gibi davranmak ve düşünmek için kendini yetkili hissetmelidir. Yetenekli bir organizasyon, tüm departmanlarda her seviye için geniş ve derin liderliğe sahiptir. Liderlik yeteneği bireysel liderlerin toplamından ve bütünleşmesinden ibarettir.

**1.1.** Dış çevre ihtiyaçlarını vizyona dönüştürmedeki liderlik yeteneği

**1.2.** Vizyonu eyleme dönüştürmedeki liderlik yeteneği

**2.** Ne ölçüde değişim kapasitesine sahibiz?

*Değişim Kapasitesi:* Organizasyonun tüm faaliyetleri için (örn. ürün geliştirme, müşteri geri bildirimi, yönetim sistemi tasarım ve uygulaması, vb.) çevrim süresini azaltabilme yeteneği.

**2.1. Ortak yaşam:** Dış çevre ihtiyaçları ile içsel yetenekler arasında köprü kurulması.

**2.2. Tepkisellik:** Geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneği.

**2.3. Düzenleme:** Görev, yapı, süreç ve sistemleri teknik, politik ve kültürel seviyelerde bütünleştirebilme yeteneği.

**2.4. Kendini yenileme:** Zamanla değişebilme yeteneği.

**3.** Paylaşılan ortak amaç oluşturmak için insan kaynakları uygulamalarını ne ölçüde kullanıyoruz?

*Yönetim Uygulamaları:* Yönetim uygulamalarının bir fonksiyonu olarak, bireylerin davranışları, organizasyonel ihtiyaçları, müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğüne dönüştürür. Yönetim uygulamaları çalışanların düşüncelerini ve davranışlarını yönlendiren formel süreçlerden oluşur. Yönetim uygulamaları politikalar, standart işlem prosedürleri, gelenekler ve iş tecrübeleri ile organizasyonun içine yerleşmiştir.

**3.1. Yönetim uygulamaları entegrasyonu:** Tüm yönetim uygulamalarını bütünleştirebilme yeteneği.

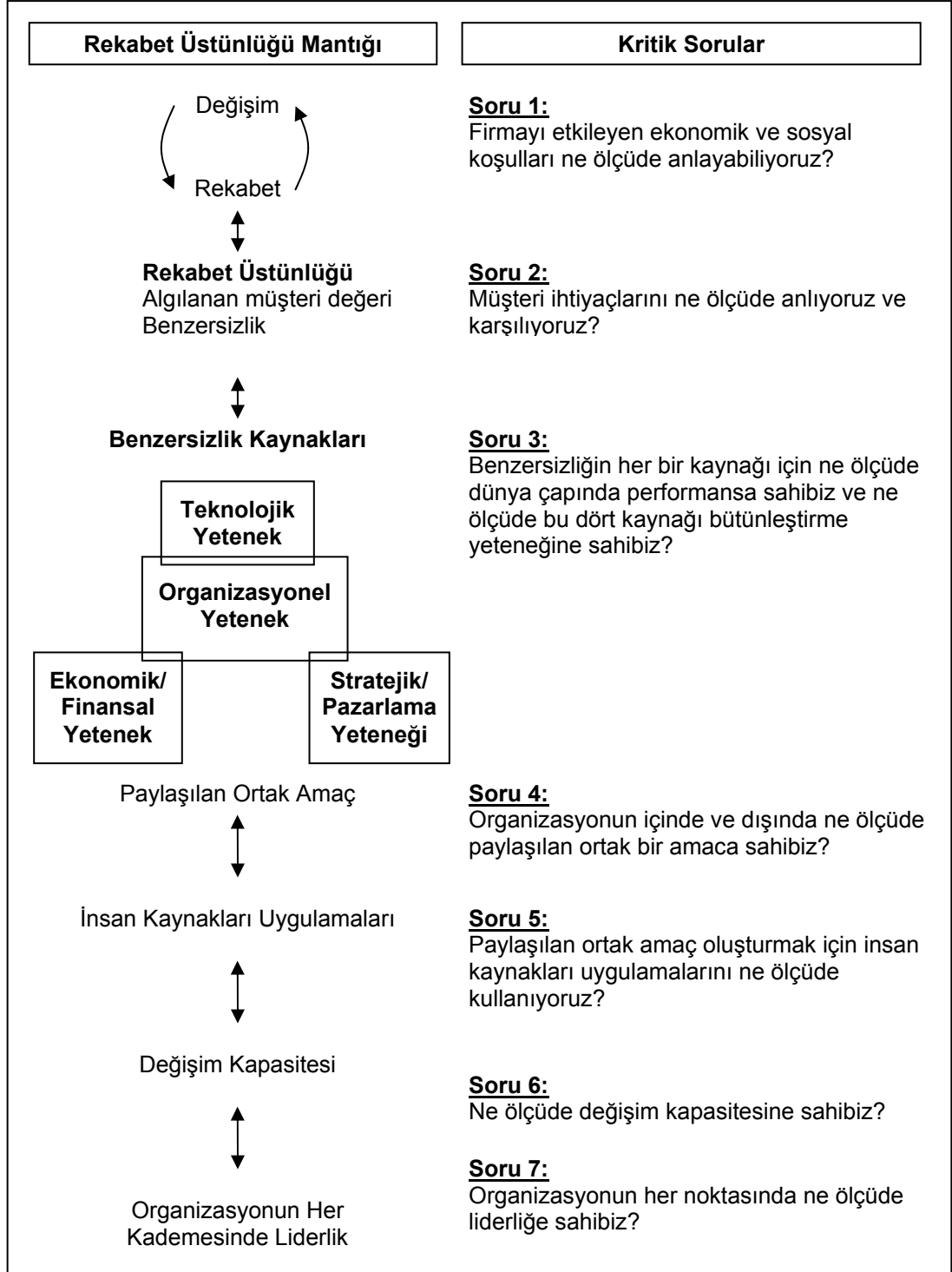
**3.2. Birlik yaratma:** Organizasyonun içinde ve dışında birliği sağlama yeteneği. İçsel birlik, çalışanlar kendilerinden ne beklendiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ortak bir anlayışa sahip olduklarında; dışsal birlik ise, müşteriler firmanın değerlerini kabul ettiklerinde var olur.

**4.** Organizasyonun içinde ve dışında ne ölçüde paylaşılan ortak bir amaca sahibiz?

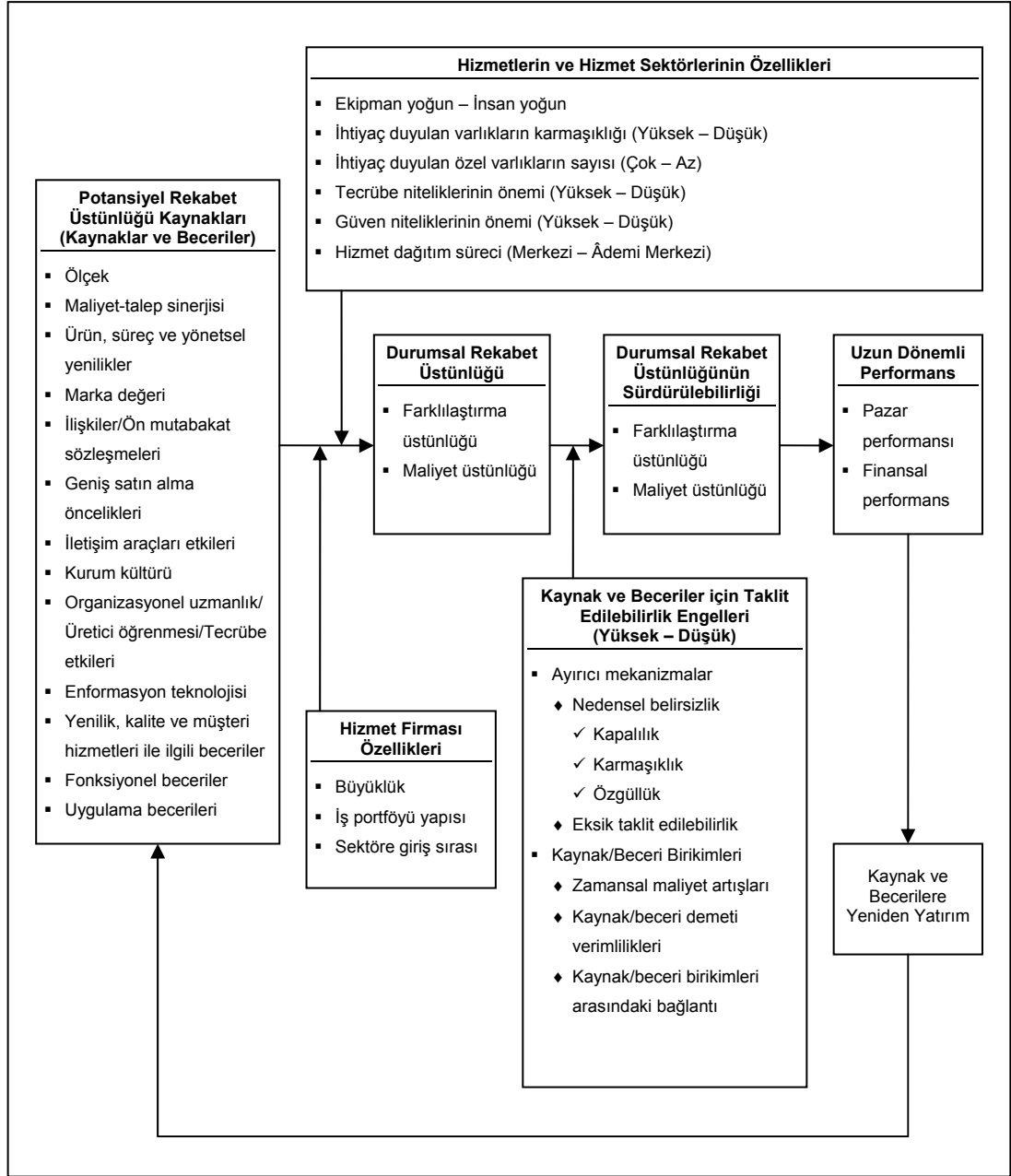
Ortak amaç, organizasyonun içindeki ve dışındaki insanların, organizasyonla ilgili bilgileri işleme, depolama ve düzeltme sırasında kullandıkları modelleri temsil eder. Paylaşılan ortak amaç ise, müşteri beklentilerine uygunluğu geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayan uyum ya da akıl birliğini temsil eder.

- 4.1. Müşteri değerlerini benimseme:** Müşterilerin değerlerini çalışan değerleri yapabilme yeteneği.
- 4.2. Ortak amaç yayılımı:** Ortak amacın organizasyonun içinde ve dışında paylaşılmasını sağlayabilme yeteneği.
- 5. Benzersizliğin her bir kaynağı için ne ölçüde dünya çapında performansa sahibiz ve ne ölçüde bu dört kaynağı bütünleştirme yeteneğine sahibiz?**
  - 5.1. Paradoks:** Birbirleriyle çelişen taleplerle başa çıkabilme yeteneği (çelişen talepler yeniden şekillendirilerek tamamlayıcı talepler haline getirilmelidir).
- 6. Müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde anlıyoruz ve karşılıyoruz?**
  - 6.1. Müşteri zekâsı:** Müşterilerden sürekli öğrenebilme yeteneği.
  - 6.2. Rakip zekâsı:** Rakiplerden sürekli öğrenebilme yeteneği.
- 7. Firmayı etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları ne ölçüde anlayabiliyoruz?**
  - 7.1. Sürekli öğrenme:** Firmayı etkileyen koşullara sürekli hâkim olabilme yeteneği. Sürekli öğrenmeyle bugünün başarıları yarınların mirasları, yarınların zorlukları ise bugünlerin fırsatları haline gelir.

Bharadwaj ve diğ. (1993); Lippman ve Rumelt (1982), Coyne (1985, 1989), Day ve Wensley (1988), Dierickx ve Cool (1989), Reed ve DeFillippi (1990) ile Barney (1991)'nin çalışmalarını temel alarak, hizmet sektörü için Şekil 2.13'da verilen kavramsal bir model geliştirilmiştir. Bu modelde “ayırt edici organizasyonel beceriler” sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele alınmıştır. Hizmetlerin, hizmet sektörlerinin ve sektördeki firmaların özellikleri, bir firmanın durumsal rekabet üstünlüğünü yaratan kaynakları ve becerileri yönlendirir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, eşsiz beceri ve kaynakların taklit edilebilirlik engellerine bağlıdır. Ayrıca sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemli performansın temelini oluşturur. Hem mevcut hem de yeni becerilere ve kaynaklara yapılan yatırımlar rekabet üstünlüklerinin güçlenmesinde (ya da zayıflamasının önlenmesinde) kritik bir öneme sahiptir.



**Şekil 2.12** Rekabet üstünlüğü modeli (Ulrich ve Lake, 1991)



**Şekil 2.13** Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Bharadwaj ve diğ., 1993)

Hall (1993), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, yetenek farkları ve fiziksel olmayan kaynaklar arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Tablo 2.4'de verilen temel yapıyı kullanmıştır.

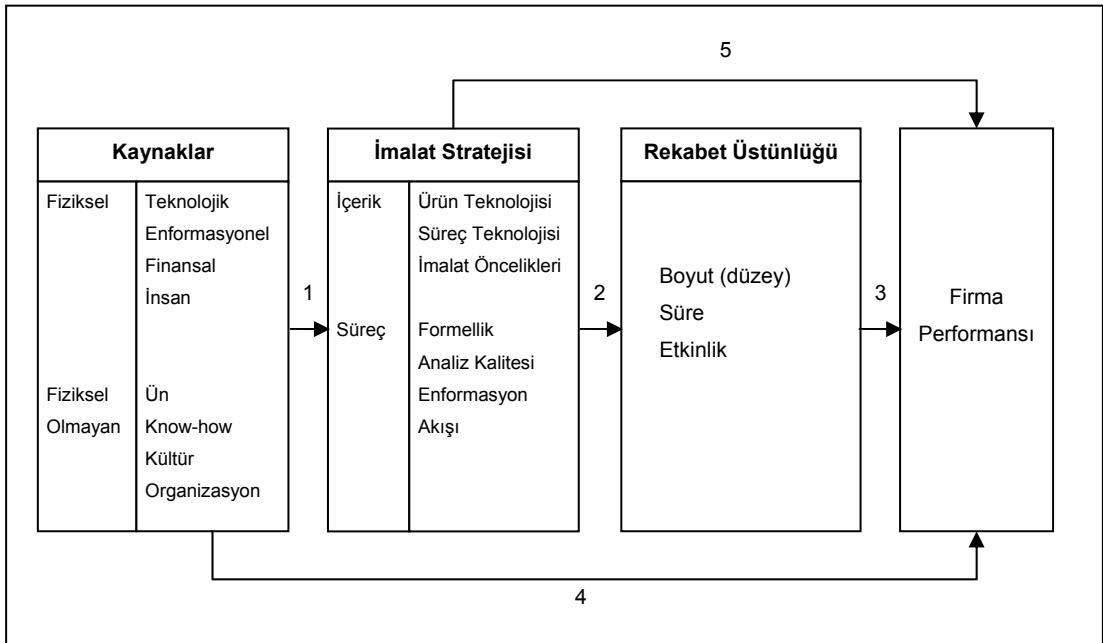
**Tablo 2.4** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü analiz modeli Hall (1993)

| Basamak 1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün nitelikleri                                                           |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|
| Fiyat                                                                                                            | Kalite                  | Fonksiyonellik            | Estetik            | Elde Edilebilirlik             |       |                                   |       |
| % .....                                                                                                          | % .....                 | % .....                   | % .....            | % .....                        |       |                                   |       |
| İmaj                                                                                                             | Satış Sonrası Hizmetler | Yenilik                   | Müşteriye Uygunluk | Diğer                          |       |                                   |       |
| % .....                                                                                                          | % .....                 | % .....                   | % .....            | % .....                        |       |                                   |       |
| Basamak 2. Yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki payları                                                    |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| YASAL                                                                                                            |                         | DURUMSAL                  |                    | FONKSİYONEL                    |       | KÜLTÜREL                          |       |
| Kanunlarla korunabilir                                                                                           |                         | Önceki çabalardan dolayı  |                    | Beceri ve tecrübelerden dolayı |       | Organizasyonun yetenekleri        |       |
| (1) % .....                                                                                                      |                         | (2) % .....               |                    | (3) % .....                    |       | (4) % .....                       |       |
| Rekabet üstünlüğüne katkı                                                                                        |                         | Rekabet üstünlüğüne katkı |                    | Rekabet üstünlüğüne katkı      |       | Rekabet üstünlüğüne katkı         |       |
| Basamak 3. Her fiziksel olmayan kaynağın ilgili yetenek içerisinde payı                                          |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| YASAL                                                                                                            | %                       | DURUMSAL                  | %                  | FONKSİYONEL                    | %     | KÜLTÜREL                          | %     |
| Meslek Sırları                                                                                                   | .....                   | Veri tabanları            | .....              | Çalışanların Know-how'ı        | ..... | Algılanan Kalite                  | ..... |
| Sözleşmeler                                                                                                      | .....                   | Ürün ünü                  | .....              | Tedarikçilerin Know-how'ı      | ..... | Algılanan Hizmet                  | ..... |
| Lisanslar                                                                                                        | .....                   | Firma ünü                 | .....              | İmtiyaz Veren Know-how'ı       | ..... | Algılanan Değişimi Yönetebilme    | ..... |
| Patentler                                                                                                        | .....                   | Ağlar                     | .....              | Dağıtıcıların Know-how'ı       | ..... | Algılanan Yenilikçilik            | ..... |
| Telif Hakları                                                                                                    | .....                   | Değer Zinciri Yapısı      | .....              | İmtiyaz Sahibi Know-how'ı      | ..... | Algılanan Takım Çalışması         | ..... |
| Ticari Markalar                                                                                                  | .....                   | Kurulu Dağıtım Ağı        | .....              |                                |       | Algılanan Katılımcı Yönetim Stili | ..... |
| Tescilli Tasarımlar                                                                                              | .....                   |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| TOPLAM                                                                                                           | %100                    |                           | %100               |                                | %100  |                                   | %100  |
| Basamak 4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği                                                               |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| 4.1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün niteliklerinin kopyalanabilme kolaylığı:                                    |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
|                                                                                                                  |                         | Kolay                     |                    | Orta Zorlukta                  |       | Zor                               |       |
| Fiyat                                                                                                            |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Kalite                                                                                                           |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Fonksiyonellik                                                                                                   |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Estetik                                                                                                          |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Bulunabilirlik                                                                                                   |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| İmaj                                                                                                             |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Satış Sonrası Hizmetler                                                                                          |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Yenilik                                                                                                          |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| Müşteriye Uygunluk                                                                                               |                         | (---)                     |                    | (---)                          |       | (---)                             |       |
| 4.2. Yetenek farkları sürdürülebilirliği; yani temel fiziksel olmayan kaynakların üstünlüklerinin dayanıklılığı: |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Temel Kaynaklar*                                                                                                 | Fiziksel                | Olmayan                   | Düşük              | Orta                           |       | Yüksek                            |       |
| 4.2.1                                                                                                            |                         |                           | (---)              | (---)                          |       | (---)                             |       |
| 4.2.2                                                                                                            |                         |                           | (---)              | (---)                          |       | (---)                             |       |
| .....                                                                                                            |                         |                           | (---)              | (---)                          |       | (---)                             |       |
| * 2.ve 3. basamaklarda saptanan                                                                                  |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Basamak 5. Temel fiziksel olmayan kaynakların yönetimi                                                           |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Aşağıdakiler bakımından temel fiziksel olmayan kaynaklar nasıl yönetilmelidir?                                   |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Tanıma                                                                                                           |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Koruma                                                                                                           |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Kullanma                                                                                                         |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |
| Çoğaltma                                                                                                         |                         |                           |                    |                                |       |                                   |       |

Tablo 2.4'de geliştirilen yeni stratejik analiz tekniğinin amacı, ürün niteliklerinin, yeteneklerin ve fiziksel olmayan kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan katkılarını saptamaktır. Bu teknikten yöneticilerin elde edecekleri faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Başarının temelindeki fiziksel olmayan kaynakların saptanması.
- Bu bilginin tüm yönetim takımına eksiksiz olarak iletilebilmesi.
- Temel fiziksel olmayan kaynakların saptanması ve bunların korunması, kullanılması ve çoğaltılması fırsatının sağlanması (Hall, 1993).

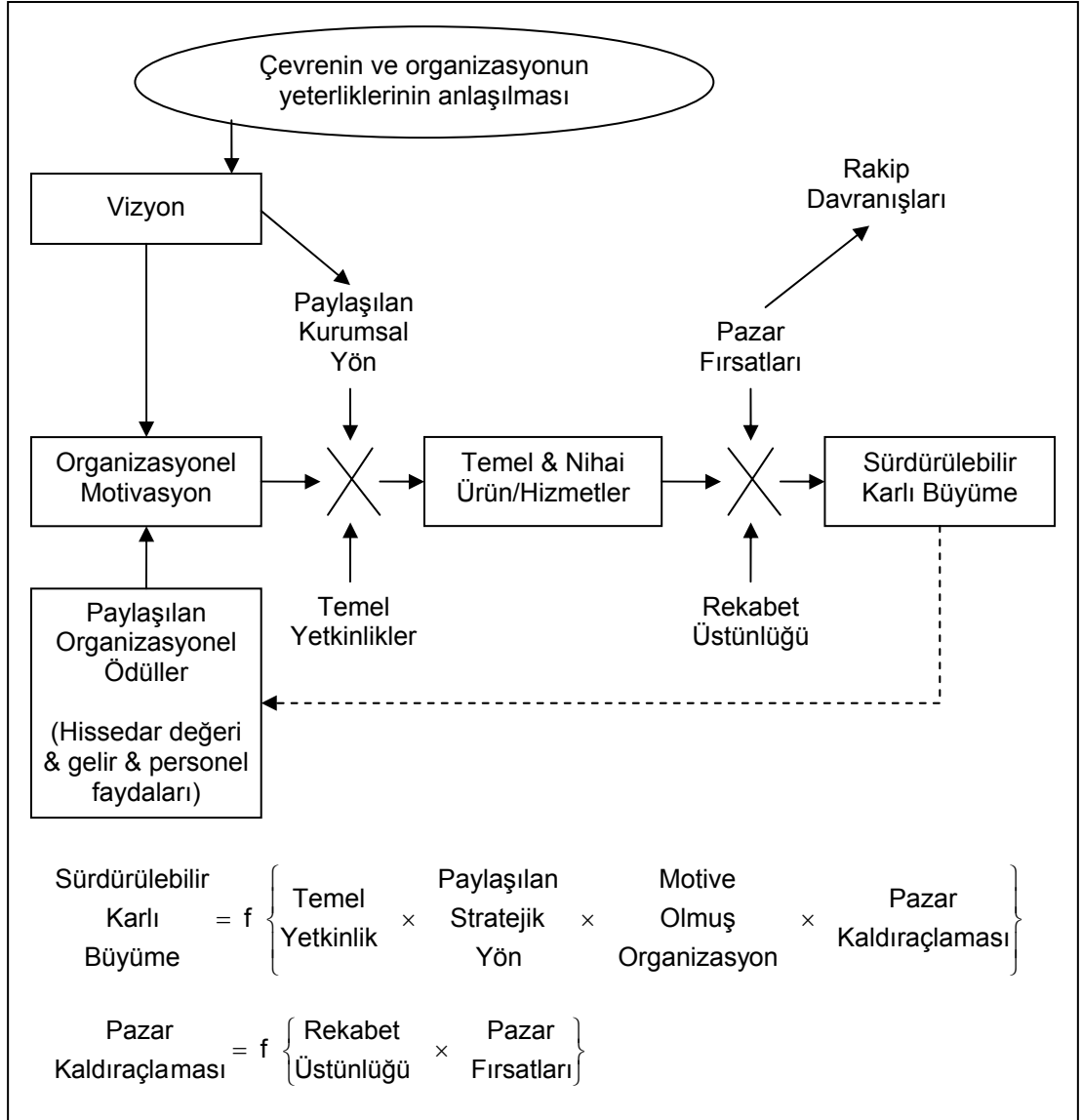
Zahra ve Das (1993)'ın önerdikleri yaklaşımın odak noktası, kıt kaynakların elde edilmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi ve bu kaynakların hedefleri tutturmak üzere stratejik bakımdan kritik noktalarda kullanılmasıdır. Söz konusu yaklaşım Şekil 2.14'de verilmiştir.



**Şekil 2.14** Kaynak esaslı imalat stratejilerinin bileşenleri (Zahra ve Das, 1993)

Ürün teknolojisi, yeni ürün ve hizmetler yaratılmasına yardımcı olur. Süreç teknolojisi, hammaddelerin parça, yarı ürün ve nihai ürünlere dönüştürülmesini garanti altına alır. İmalat öncelikleri, imalat fonksiyonu için öncelikli hedefleri ve fonksiyonel amaçları yansıtır. Öncelikler esneklik, kalite, hız ve hizmeti içerir. Bu üç faktör (ürün, süreç ve öncelikler) birbirlerine bağlı olduklarından, pazarda başarı elde edebilmek için koordine edilmeleri gerekir. İmalat stratejisinin içerik tarafı önemli olsa da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Stratejilerin geliştirilme sürecine de önem verilmelidir. İmalat stratejilerini geliştirme süreci, tecrübe, yeni becerilerin elde edilmesi ve yeni yaklaşımların uygulanması yoluyla, bir firmanın yeteneklerinin benzersizliğini artırabilir (Zahra ve Das, 1993).

Tampoe (1994)'nin kurduğu modelde temel yetkinlik, paylaşılan kurumsal yön, pazar kaldıraçlaması ve motive olmuş organizasyon faktörleri arasında nedensel ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Şekil 2.15'de verilen bu modelde bir organizasyonun kârlı büyümesini sürdürebilmesinin, organizasyonun paylaşılan hedefler, organizasyonel motivasyon ve temel yetkinliklerini birleştirerek temel ve nihai ürün/hizmetler üretip, vizyonunu gerçekleştirmesiyle mümkün olduğunu öne sürülmektedir.

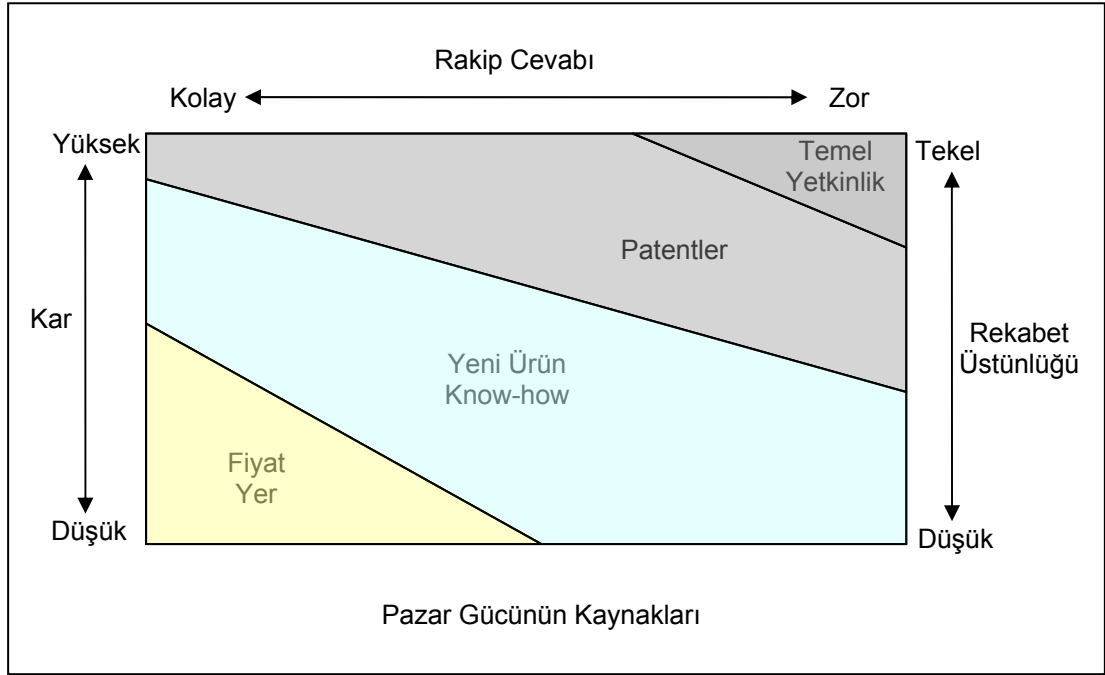


**Şekil 2.15** Organizasyonel motivasyon ve performans (Tampoe, 1994)

Organizasyonlar, pazarla eşleştirdikleri ürünlerden hangilerinin daha yüksek sürdürülebilir kâr potansiyeli olduğunu saptamak için, ana ürünlerini ve bunların pazardaki konumlarını belirleyen bir harita üretmek zorundadırlar. Bu amaçla Şekil 2.16'daki model kullanılabilir. Bu model sürdürülebilir kârlı büyümenin, yüksek kâr



sağlayan, taklit edilmeleri zor olan ve eşdeğer ve ikame ürünler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayan ürün ve hizmetlerden türediği hipotezine dayanmaktadır (Tampoe, 1994).



**Şekil 2.16** Pazar yaşam stratejisi (Tampoe, 1994)

Şekil 2.16'daki model 4 boyutlu bir modeldir. En üst sağ köşe, organizasyonun temel yetkinliğe sahip olması sebebiyle en güçlü olduğu bölgedir. Bu temel yetkinlik organizasyonun pazar ve teknoloji sürücülerine uyum sağlamasını sağlar. İkinci bölge tekele yakın bir konumu temsil eder. Çünkü organizasyon, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve yüksek kâr potansiyeline sahip, stratejik varlıklara ya da üne sahiptir. Bir organizasyonun amacı ürün ve/veya hizmetlerini sağ üst kısımdaki iki bölgeye yerleştirmek olmalıdır. Üçüncü bölge yenilikçi ve know-how sağlayıcıların konumunu temsil eder. Bu bölgede organizasyon belirli bir dönem için yüksek kâr elde etme ve neredeyse pazara hâkim olma potansiyeline sahip olur. Ancak bu konum hızlı takipçiler yüzünden zaman içerisinde zayıflar. Dördüncü bölge de farklılaştırıcılar fiyat ve yer olduğu için, kârlar muhtemelen düşük olacaktır (Tampoe, 1994).

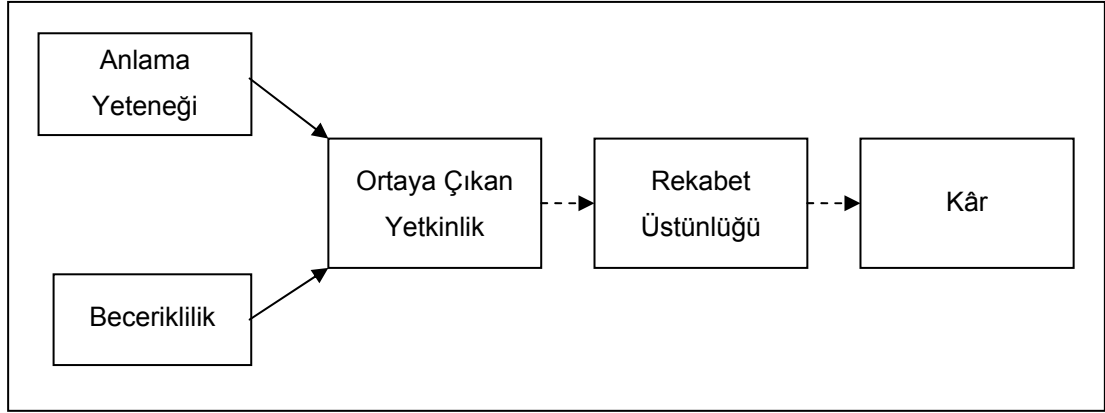
Day (1994)'in, yeteneklerin pazar yönelimlilik üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada önerdiği model Şekil 2.17'da verilmiştir. Pazar yönelimlilik, müşterileri anlama ve memnun etmedeki üstünlükleri belirtir (Day, 1990). Pazar yönelimliliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müşterinin çıkarlarını birinci sıraya yerleştiren inançlar kümesi (Deshpandé ve diğ., 1993)
- Organizasyonun, müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri oluşturabilirlik, yayabilirlik ve kullanılabilirliği (Kohli ve Jaworski, 1990)
- Yüksek müşteri değeri yaratmak üzere fonksiyonlar arası kaynakların koordineli kullanımı (Shapiro, 1988; Narver ve Slater, 1990)

**Şekil 2.17** Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans kaynakları (Day, 1994)

McGrath ve diğ. (1995)'nin rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.18'de verilmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamanın öncülü, girişimlerin güvenilir bir şekilde amaçlarını karşılayabilmesi ya da aşabilmesi olarak tanımlanan, yetkinliğin ortaya çıkmasıdır. Amaçların güvenilir ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ya da aşılabilmesi, sorumlu kişilerin, hangi kaynak bileşimlerinin, hangi sırayla bir araya getirildiklerinde ve hangi koşullarda uygulandıklarında bu istenen sonuçları vereceğini anlamaları koşulunu gerektirir. Modelde kullanılan yapı taşlarından olan “anlama yeteneği”, bireysel know-how ve becerilerin bağlı olmalarını sağlayan bir sürecin çıktısıdır

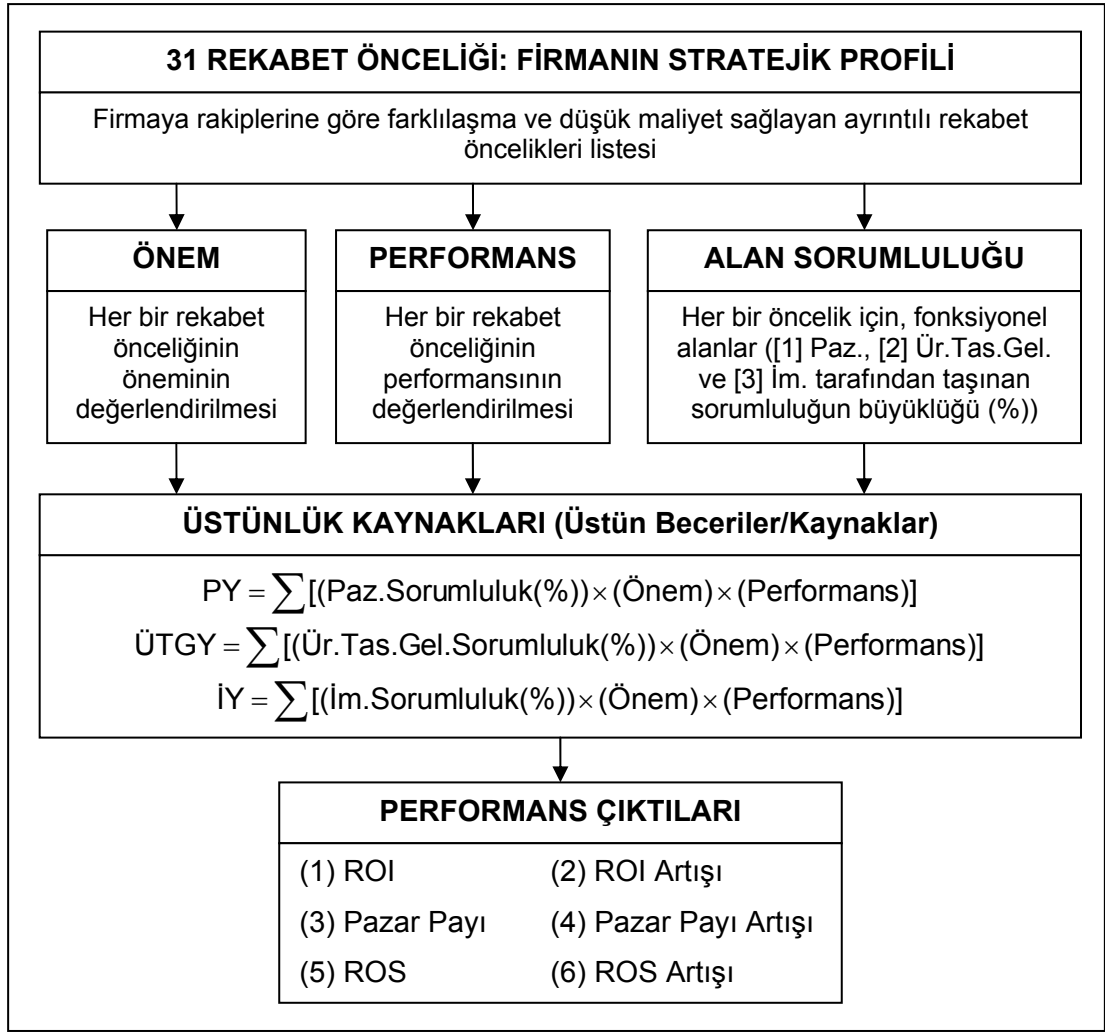
(Weick ve Roberts, 1993). “Beceriklilik” ise etkileşimlerin düşük maliyetlerle yürütülmesini sağlayan grup kalitesidir. Beceriklilik, yeni girişimler için fırsat yaratır ve aynı zamanda işlem ve aracılık maliyetlerinin düşürülmesini de sağlar.



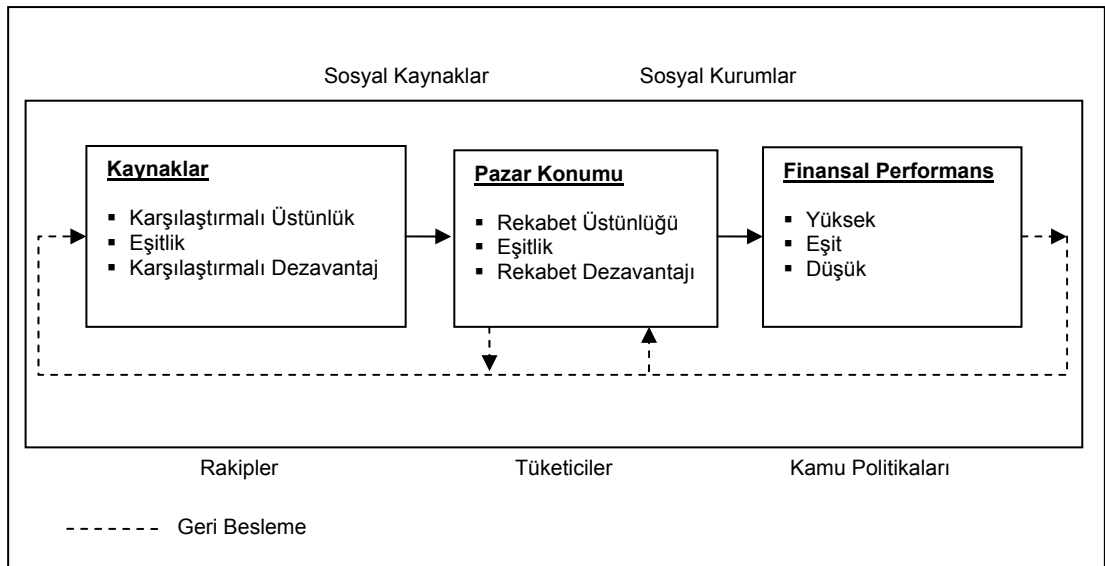
**Şekil 2.18** Rekabet üstünlüğü modeli (McGrath ve diğ., 1995)

Dröge ve diğ. (1995)’nin rekabet üstünlüğü kaynaklarını performans çıktıları ile ilişkilendirdikleri model Şekil 2.19’de görülmektedir. Bu çalışmada “Pazarlama Yeteneği (PY)”, “Ürün Tasarlama ve Geliştirme Yeteneği (TGY)” ve “İmalat Yeteneği (İY)”nin ayrı ayrı ve/veya bir arada performans çıktılarını etkiledikleri öne sürülmüştür.

Hunt ve Morgan (1995, 1996), Hunt (1995)’in çalışmasını temel alarak, karşılaştırmalı üstünlük teorisinin temellerini açıklamıştır (Bkz. Şekil 2.20). Karşılaştırmalı kaynak üstünlüğü teorisine göre firmalar Şekil 2.21’deki 9 hücre arasında dağılır ve bütün firmalar 2., 3., ve 6. hücrelerin ifade ettiği üstün finansal performansı elde etmeye çalışırlar. Tüm firmalar aynı anda üstün finansal performansa sahip olamayacakları için, rekabet dezavantajına sahip olan firmalar (4., 7. ve 8. hücreler), reaktif (tepkisel) yeniliklerle (örn. mevcut kaynakların daha iyi yönetilmesi, aynı ya da benzer değer yaratan kaynakların elde edilmesi ve/veya daha düşük maliyetli ya da daha yüksek değer yaratan kaynakların aranması) üstünlüğe sahip rakiplerini etkisiz hale getirmeye ve/veya geçmeye çalışmalıdırlar. Karşılaştırmalı kaynak üstünlüğü teorisinde yenilik önemli bir rol oynar. Yenilikler, proaktif yenilik (rekabetçi baskılar var olmadan gerçekleştirilen yenilik) ve reaktif yenilik (doğrudan rekabetçi koşulların yapılmasını zorunlu kıldığı yenilik) olmak üzere ikiye ayrılabilir.



**Şekil 2.19** Rekabet üstünlüğü kaynakları ve çıktıları (Dröge ve diğ., 1995)



**Şekil 2.20** Karşılaştırmalı üstünlük teorisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996)

|                             |         | Göreceli Kaynak Değeri   |                          |                        |
|-----------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
|                             |         | Düşük                    | Eşitlik                  | Yüksek                 |
| Göreceli Kaynak Maliyetleri | Düşük   | 1<br>Belirsiz Konum      | 2<br>Rekabet Üstünlüğü   | 3<br>Rekabet Üstünlüğü |
|                             | Eşitlik | 4<br>Rekabet Dezavantajı | 5<br>Eşitlik Konumu      | 6<br>Rekabet Üstünlüğü |
|                             | Yüksek  | 7<br>Rekabet Dezavantajı | 8<br>Rekabet Dezavantajı | 9<br>Belirsiz Konum    |

**Şekil 2.21** Rekabet konum matrisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996)

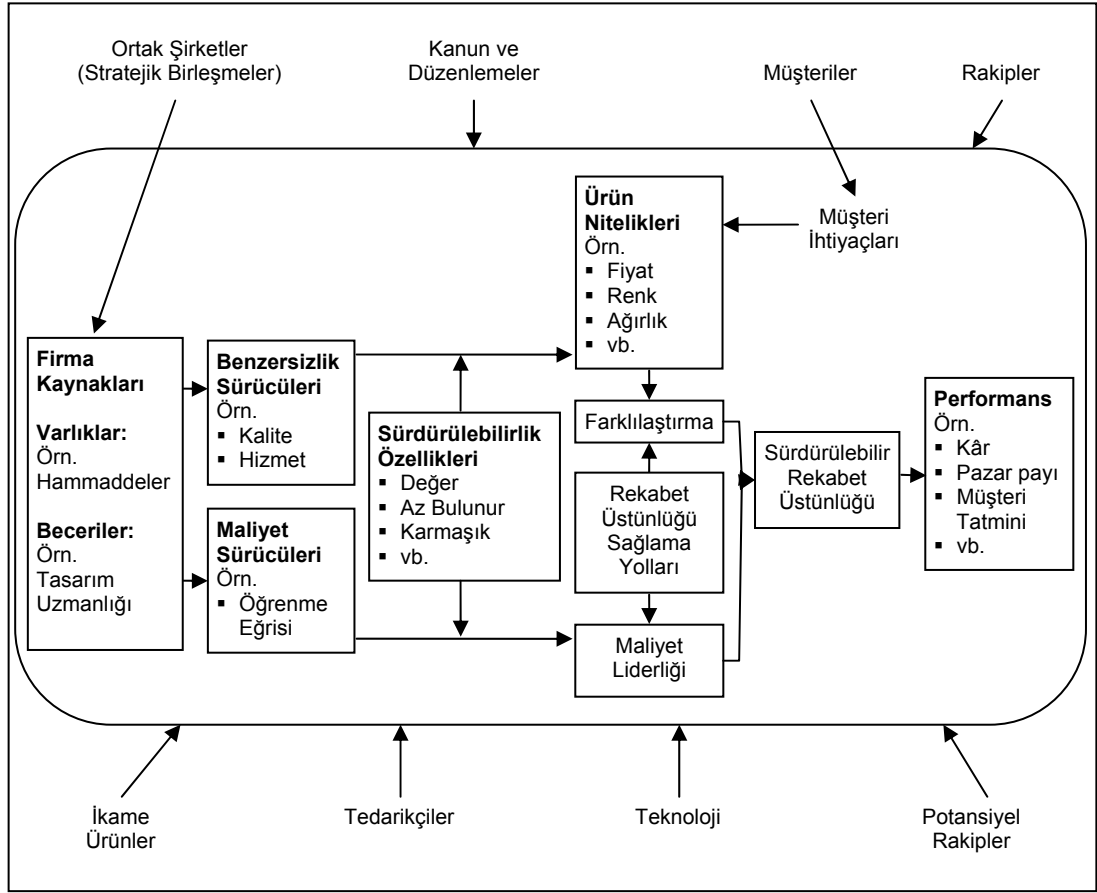
Walley ve Thwaites (1996)'in rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.22'te görülmektedir.

Yeoh ve Roth (1999)'un yaptıkları çalışmada ilaç sektörü için deneyim ekonomisine dayandırılan iki tane temel bileşen yeteneği (Ar&Ge çabaları ve tedaviye yönelik pazar odaklılık) ve firmanın yenilikçilik çabalarına doğrudan bağlı olan iki bütünleştirici yetenek (ilaç onay başarısı ve radikal yenilik) ele alınmıştır. İlaç sektörü için firma kaynak ve yeteneklerini sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne bağlayan bu yapı Şekil 2.23'da görülmektedir. Bir firmanın sahip olduğu bileşen ve bütünleştirici yetenekler, ancak bu yeteneklere sahip olmayan firmalar söz konusu yetenekleri elde edemedikleri ve/veya başarılı bir şekilde kopyalayamadıkları durumlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.

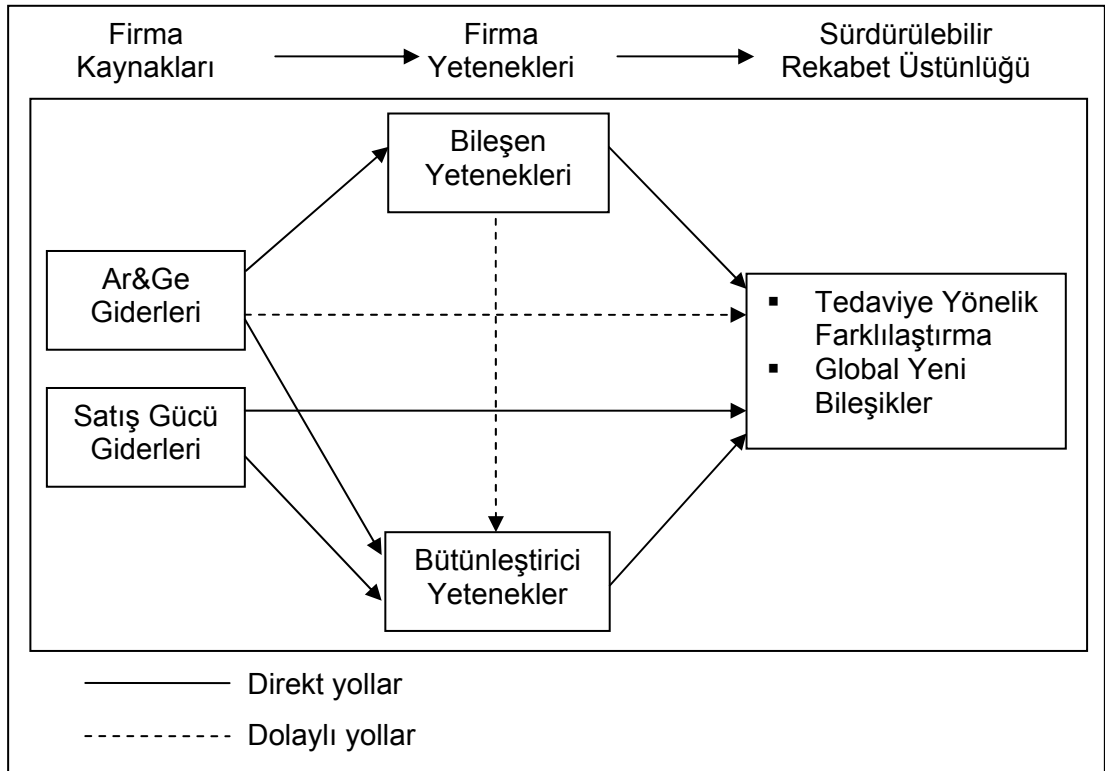
Fahy ve Smithee (1999)'nin kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.24'de verilmiştir.

Zhang ve Lado (2001)'nin organizasyonel yetenekleri –girdi esaslı yetenekler, dönüşüm esaslı yetenekler ve çıktı esaslı yetenekler (Lado ve diğ., 1992; Lado ve Wilson, 1994)- ve enformasyon sistemlerinin organizasyonel yeteneklere sağladığı desteği inceledikleri rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.25'de verilmiştir. Enformasyon sistemlerinin söz konusu yeteneklere olan desteği aşağıdaki gibi özetlenebilir:

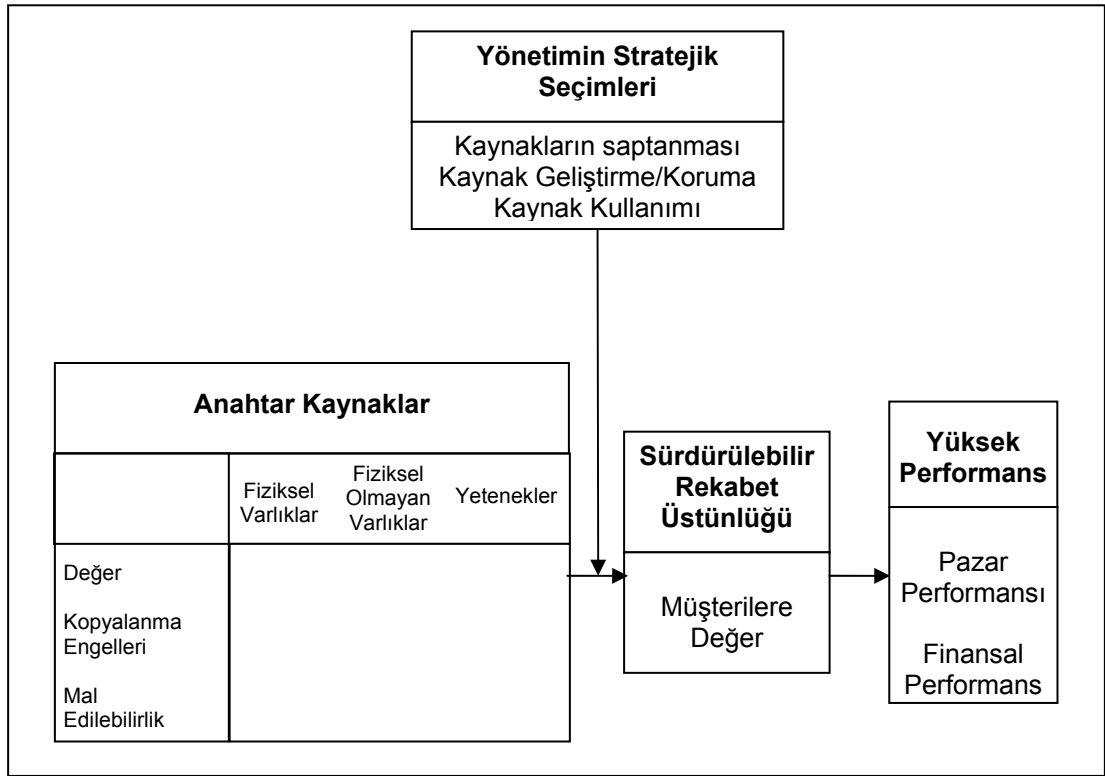
- Girdi esaslı yeteneklere desteği:
  - ✓ İ enformasyon toplanmasının ve iletiminin kolaylaştırılması
  - ✓ Dış enformasyon toplanmasının ve iletiminin kolaylaştırılması
  - ✓ Verinin enformasyon ve bilgiye dönüştürölmesi
  - ✓ Firmaya özğü bilgi ve uzmanlığın geliştirilmesi ve yenilenmesi
- Dönüşüm esaslı yeteneklere desteği:
  - ✓ Operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi
  - ✓ Operasyonel esnekliğin artırılması
  - ✓ Fonksiyonlar arası entegrasyonun teşvik edilmesi
- Çıktı esaslı yeteneklere desteği:
  - ✓ Üstün ürün/hizmet ünü ve yüksek müşteri sadakatının geliştirilmesi
  - ✓ Müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesi
  - ✓ Zamanlı ve etkin pazar enformasyon akışı (müşteri ya da tedarikçilerden firmaya) ve kurumsal enformasyon akışlarının (firmadan müşterilere ya da tedarikçilere) kolaylaştırılması
  - ✓ Müşteri gizliliği ve müşteri hizmetlerinin desteklenmesi
  - ✓ Çalışanları yetkilendirilmesi (Zhang ve Lado, 2001)



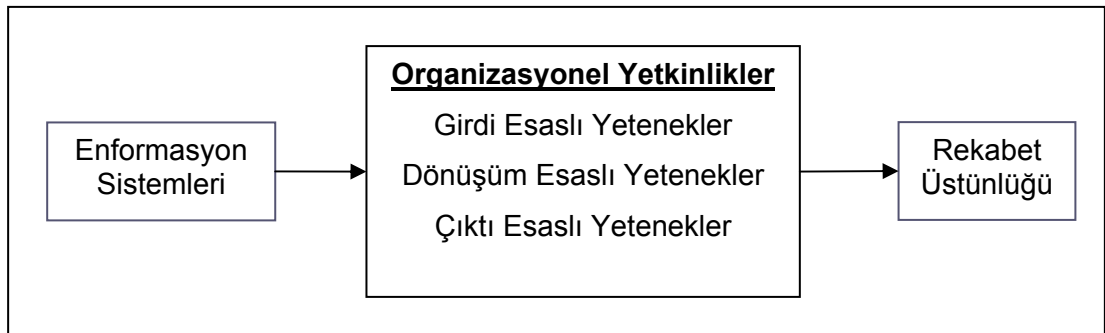
Şekil 2.22 Rekabet üstünlüğü modeli (Walley ve Thwaites, 1996)



Şekil 2.23 İlaç sektörü için kaynak esaslı bir model (Yeoh ve Roth, 1999)



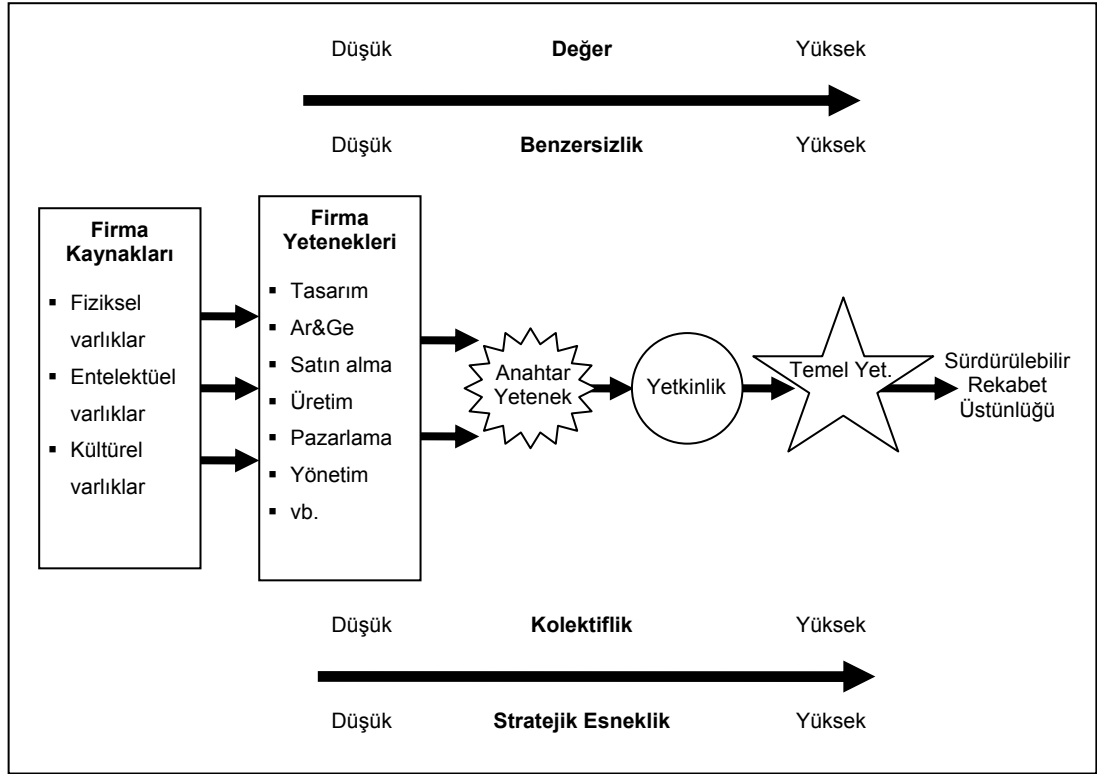
**Şekil 2.24** Kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Fahy ve Smithee, 1999)



**Şekil 2.25** Enformasyon sistemleri, organizasyonel yetkinlikler ve rekabet üstünlüğü (Zhang ve Lado, 2001)

Hafeez ve diğ. (2002a)'nin kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler, temel yetkinlikler ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri ortaya koyduğu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli de Şekil 2.26'da görülmektedir.





**Şekil 2.26** Temel yetkinlikler mimarisi (Hafeez ve diğ., 2002a)

Firma kaynakları yeteneklerin girdileridir. Bazı yetenekler, firma amaçlarını gerçekleştirme açısından, diğerlerine göre daha önemlidir. Bu önemli olan yetenekler anahtar yeteneklerdir. Bu anahtar yeteneklerden eşsiz ve kolektif olma özelliklerine sahip olanlar yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler ise esnek ve dinamik bir yapıya sahiptirler; dolayısıyla da organizasyonel öğrenme ve yetkinlik oluşturma süreçlerinin önemli bir parçasıdır.

#### 2.4. Rekabet Üstünlüğü Tanımı ve Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

Hofer ve Schendel (1978) ve Bamberger (1989) rekabet üstünlüğünü *“kaynak kullanım modelleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum”* şeklinde tanımlamıştır. Fahey (1989) ise, *“bir firmanın ya da o firmanın ürünlerinin, müşterilerin/son kullanıcıların gözünde rakiplerden olumlu bir şekilde farklılaşması”* şeklinde tanımlamıştır; ancak bu tanım sadece müşterilerin gördüğü şeylere odaklanıp onları oluşturan çok sayıda varlığı ve beceriyi göz ardı ederek, rekabet üstünlüğüne oldukça dar bir açıdan yaklaşmaktadır. Kogut (1985) ise rekabet üstünlüğünü basit olarak *“kuruma özgü üstünlük”* şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım biraz daha genel kapsamlıdır ve rekabet üstünlüğünün, tek bir firmaya ya da bir holdinge de ait olsa, firmanın kullanımındaki tüm kaynaklara dayandığı (Peteraf,

1993) görüşüyle tutarlıdır. Rekabet üstünlüğünün sağlanması aslında bir işin daha iyi yönetilmesi ya da bir organizasyonun daha verimli çalıştırılması ile ilgilidir (Lado ve diğ., 1992).

Day ve Wensley (1988) tam bir rekabet üstünlüğü tanımının, sadece üstünlüğün kendisini değil, o üstünlüğün nasıl sağlandığını da tanımlaması gerektiğini öne sürmüştür. Dröge ve diğ. (1995) rekabet üstünlüğünün en az iki farklı, fakat birbirine bağlı tanımı olduğunu ve bunlardan ilkinin beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlükle, ikincisinin ise performans çıktılarındaki üstünlükle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu iki tip tanım birbiriyle ilişkilidir; çünkü beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlük aynı zamanda performansta da bir üstünlük sağlar.

Üstünlük göreceli bir kavramdır (Kay, 1993b; Hu, 1995) ve diğer varlık ya da varlık kümeleri ile karşılaştırıldığında anlam kazanır. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü, “belirli bir pazar, stratejik grup ya da sektörde rakip(ler) karşısında elde edilen üstünlük” olarak tanımlanabilir (Kay, 1993b).

Lippman ve Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986a, 1991), Barney ve diğ. (1989), Lado ve diğ. (1992), Bharadwaj ve diğ. (1993), Lado ve Wilson (1994), Wright ve diğ. (1994), Bennett ve diğ. (1998), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smith (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002), rekabet üstünlüğünü, “çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük” şeklinde tanımlamıştır.

Ma (1999), rekabet üstünlüğünü, “bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesini ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratmasına izin veren firma niteliklerindeki farklılık ya da asimetriklikler”; Zahra ve Das (1993) ise, “bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum” şeklinde tanımlamış ve bunu gerçekleştirmek için organizasyonların imalat stratejilerinin, mevcut insan, teknoloji, finans ve enformasyon kaynaklarına dayandırılması gerektiğini öne sürmüştür. Zahra ve Das (1993)’a göre firmanın finansal performansını ve rekabet performansını iyileştiren rekabet üstünlüğü aşağıdaki üç niteliğe sahip olmalıdır:

- Üstünlük oldukça büyük olmalıdır.
- Üstünlük göreceli olarak dayanıklı olmalıdır.
- Üstünlüğün önemli etkileri olmalıdır.

Rekabet üstünlüğü, bir firmanın rekabet stratejilerini uygulamaya nasıl geçirdiği ile ilgilidir ve organizasyonların, bir ürün ya da hizmeti yaratma maliyetini aşacak şekilde, yaratabildikleri değerden kaynaklanır (Porter, 1980, 1985).

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar (Baumol ve diğ., 1982). Dolayısıyla “bir firma mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında” sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Barney ve diğ., 1989; Barney, 1991; Oliver, 1997; Hoffman, 2000).

Bir firma, az sayıda rakip firma tarafından izlenen değerli bir strateji uyguladığında ve söz konusu rakip firmalar bu stratejiyi uygulamak için gerekli olan kaynakları elde etmede engellerle karşı karşıya olmadığında, ancak geçici rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Birkaç rakip firma tarafından uygulanan değerli bir strateji uyguladığında rekabet eşitliği durumuna maruz kalabilir ve değerli olmayan; yani maliyetlerini düşürmeyen ya da gelirlerini artırmayan bir strateji uyguladığında ise, rekabet dezavantajına sahip olur (Mata ve diğ., 1995).

Coyne (1986a, 1986b)'a göre ürün ve hizmetlerini belirli bir kârla satan herhangi bir üretici, rakipleri boyut, güç, ürün kalitesi ya da dağıtım gücü bakımından daha üstün olsa da, rakipleri yerine kendisinden satın almayı tercih eden müşterilerle rekabet üstünlüğü sağlar.

Bugün için rakip faaliyetler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişim giderek artmakta (Porter, 1990) ve mevcut rekabet üstünlüğü kaynakları daha hızla eskimektedir (Muller, 1991). Bu bağlamda rekabet üstünlüğü şansa bırakılmamalıdır.

Uygulamada rekabet üstünlüğü dayandırıldığı varlık ve beceriler aracılığıyla yönetilebilir. Firmaların varlık ve becerileri ile bunların geliştirilme ve kullanılma yolları pazarlama stratejisi tarafından belirlenir (Cook, 1985; Aaker, 1989). Varlık ve beceriler ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin belirsizliği ve karmaşıklığından dolayı, rekabet üstünlüğünün yönetimi oldukça zordur (Amit ve Schoemaker, 1993). Başarı yüksek derecede insan faktörüne bağımlıdır ve firmalar uygun bir kültürel çerçevede çalışan iyi personele sahip olmalıdır (Ahmed ve Rafiq, 1992). Rekabet üstünlüğünün yönetimi ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların bir bölümü Tablo 2.5'te verilmiştir:

**Tablo 2.5** Rekabet üstünlüğü yönetimi ile ilgili çalışmalar (Walley ve Thwaites, 1996)

| Konu                                                                                                                                              | Kaynak                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Kurumsal kimlik ve ün                                                                                                                             | Kotler ve Roth (1989), Fearnley (1993)                         |
| Menşe (orijin) ülke algılamaları                                                                                                                  | Hooley ve diğ. (1988)                                          |
| Çalışanlar                                                                                                                                        | Judd (1987), Pfeffer (1994), Ingram (1995)                     |
| Üretim kaynakları                                                                                                                                 | Zahra ve Das (1993)                                            |
| Kurumsal yapı                                                                                                                                     | Nayyar (1990)                                                  |
| Müşteri memnuniyeti                                                                                                                               | Muller (1991)                                                  |
| Çevresel performans                                                                                                                               | DiNorcia ve diğ. (1993)                                        |
| Şikâyet analizi                                                                                                                                   | Schibrowsky ve Lapidus (1994)                                  |
| Hizmet kalitesi                                                                                                                                   | Sherden (1988), Varey (1995), Choi ve Hilton (1995)            |
| Endüstriyel marka                                                                                                                                 | Hague ve Jackson (1994)                                        |
| Proje firmaları                                                                                                                                   | Cova ve Holstius (1993)                                        |
| Küçük firmalar                                                                                                                                    | Möller ve Antilla (1987)                                       |
| Bilgi sistemleri                                                                                                                                  | Porter ve Millar (1985), Rackoff ve diğ. (1989), Turner (1991) |
| Kentin merkezi yoksul kısımları<br>(stratejik konum, karşılanmamış<br>yerel talep, mevcut potansiyel<br>işgücü, bölgesel gruplarla<br>bütünleşme) | Porter (1995)                                                  |

Porter (1980, 1985) ve Bamberger (1989)'e göre rekabet üstünlüğü sağlamanın 2 temel yolu vardır: Maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma. Bunlar firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (odaklanma). Firmalar hem maliyet hem de ürün farklılaştırma açısından rekabet ederler; ancak rekabet üstünlükleri esas itibarıyla ya bir maliyet üstünlüğünden ya da bir ürün farklılaştırma üstünlüğünden kaynaklanır (Hrebiniak ve Joyce, 1985; Johnson ve Scholes, 1988; Miller, 1988; Kim ve Lim, 1988; Lawless ve Finch, 1989, Marlin ve diğ., 1994). Bir firmanın korunabilir bir sektör konumu yaratabilirliği, rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlar ve başarının temel belirleyicisidir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve sektörde korunabilir bir konum elde edebilmesini sağlayan rekabet stratejilerini ustaca izleyebilen firmalar, rakipleri karşısında önemli ve dayanıklı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

Andrews (1971) stratejiyi "bir firmanın yapabildikleri (organizasyonel üstünlük ve zayıflıklar) ile yapabilecekleri (çevresel fırsat ve tehditler) arasındaki uyum" olarak tanımlamıştır. Rekabet stratejisi ise, "rakiplere karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak üzere tasarlanan bütünleşik faaliyetler kümesi"dir (Coyne, 1986a, 1986b).

Rekabet stratejisi sadece rakiplerin yenilgiye uğratılması ve bir ürün/pazar segmentinde üstünlük sağlanması ile ilgilidir ve her rekabet stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dolayısıyla rekabet stratejisi, hissedarların varlıklarını en çoklamayı amaçlayan kurumsal stratejilerin bir alt kümesidir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü başarılı bir kurumsal strateji belirlemek için güçlü bir araç olsa da;

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak finansal başarıyı garantilemez.
- Diğer rakipler sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmasına rağmen bazı firmalar başarılı olabilir.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmak bazen geçerli kurumsal stratejiler ile bağdaşmayabilir (Coyne, 1986a, 1986b).

Rekabet üstünlüğünü maliyet lideri olarak sağlayan bir firma, sektörde en düşük maliyetlere ulaşmaya çalışmalıdır ve aynı zamanda ürün farklılaştırma açısından da rakipleri ile belli bir dereceye kadar denklik sağlamalıdır. Aksi durumda üstünlüğü azalabilir. Tersine rekabet üstünlüğünü ürün farklılaştırma ile sağlayan bir firma ise, müşteriler tarafından değer verilen benzersiz ürün/hizmet(ler) sunmalı ve aynı zamanda maliyet açısından da rakipleriyle bir denklik sağlamalıdır. Aksi durumda üstünlüğü azalabilir (Walley ve Thwaites, 1996).

Düşük maliyetle en düşük fiyatı önermek aynı şey değildir. Düşük maliyet bir firmanın düşük fiyat belirleyebilmesine imkân sağlasa da, rakipler pazardan silinmedikleri sürece firmaya geri dönüşü en büyükmeyecektir.

Jennings ve Lumpkin (1992) yaptıkları araştırmada, farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların fırsatları yakalamak için, düşük maliyet stratejilerini izleyen firmaların ise hayatta kalabilmelerine karşı oluşan tehditleri belirleyebilmek için çevrelerini taradıkları sonucuna ulaşmıştır. Düşük maliyet stratejisi kârlılığı ve satışları artırırken, farklılaştırma stratejisi sadece satışları artırır (McKee ve Varadarajan, 1995).

Porter (1985) rekabet üstünlüğü sağlamak için bu 2 yoldan sadece birinin seçilmesi gerektiğini, yoksa etkili bir şekilde rekabet edilemeyeceğini savunmaktadır. İkisini aynı anda seçenler arada sıkışıp kalacaklar; yani başarısız olacaklardır. Bazı yazarlar (Wright, 1987; Wright ve Parsinia, 1988; Speed, 1989; Sharp, 1991) Porter (1985)'in çalışmasını şu hususlarda eleştirmiştir:

- Doğruluğunun deneysel olarak çok az kanıtlanması.
- Rekabet stratejilerinin başarısızlıkla tanımlanmış olması.
- Pratik olarak her iki stratejiyi birden kullanmalarına rağmen, firmaların sadece bir strateji üzerine rekabet etmeleri önerisinin yanlış olması.
- Pratik olarak firma büyüklüğü gibi faktörlerin firmaların hangi stratejiyi benimseyeceklerini belirlediğinde, zorunlu bir strateji seçiminin var olması.

Dolayısıyla bu rekabet stratejileri ile ilgili olarak iki farklı düşünce okulu oluşmuştur:

- Birincisi Porter (1985)'in organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rekabet stratejilerinden sadece birini seçmeli ve kaynaklarını bu stratejiye tahsis etmelidir iddiasını desteklemektedir (Dess ve Davis, 1984).
- İkincisi ise, bu stratejilerin çevreye uyum sağlayacak bir birleşimi üzerine odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Yamin ve diğ. (1999) yaptıkları araştırmada literatürden hareketle Porter (1985)'in rekabet stratejilerinin ve performansın nasıl ölçümlenebileceği belirlemiş ve bu iki düşünce okulundan hangisinin geçerli olduğunu saptamak üzere bir inceleme yapmıştır. Sonuç olarak Porter (1985)'in rekabet stratejilerinden sadece birini seçen firmaların değil, ikisinin uygun bir birleşimi üzerine odaklanan firmaların daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda bulunan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma ölçütleri Tablo 2.6, Tablo 2.7 ve Tablo 2.8'da verilmiştir.

**Tablo 2.6** Maliyet liderliği ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)

| <b>Maliyet Liderliği Ölçütleri</b>                     |
|--------------------------------------------------------|
| <b>Tedarikçi Lojistiği</b>                             |
| Maliyet kontrolünde tedarikçi-satıcı performansı       |
| Kalitede tedarikçi-satıcı performansı                  |
| Dağıtımda tedarikçi-satıcı performansı                 |
| Katma değerli ürünlerin etkinliği                      |
| <b>Envanter Yönetimi</b>                               |
| Nihaî ürünlerin envanter devir oranı                   |
| Hammaddelerin envanter devir oranı                     |
| Ara ürünlerin envanter devir oranı                     |
| <b>İnsan Gücü Gelişimi</b>                             |
| Danışman becerilerinde sürekli iyileşme                |
| Mavi yakalı (çalışan) becerilerinde sürekli iyileşme   |
| Beyaz yakalı (yönetici) becerilerinde sürekli iyileşme |
| <b>Verimlilik İyileştirme</b>                          |
| Yazılım teknolojilerinin kullanımı                     |
| Yazılım teknolojilerinin iyileştirilmesi               |
| <b>Değer Zinciri</b>                                   |
| Donanım teknolojilerinin iyileştirilmesi               |
| Değer zincirindeki birincil faaliyetlerin etkinliği    |
| Donanım teknolojilerinin kullanımı                     |
| Değer zincirindeki ikincil faaliyetlerin etkinliği     |

**Tablo 2.7** Farklılaştırma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)

| <b>Farklılaştırma Ölçütleri</b>            |
|--------------------------------------------|
| <b>Müşteri Hizmetleri</b>                  |
| Karar alma sistemlerinin hızı ve etkinliği |
| Müşteri hizmetleri                         |
| Ürün ve hizmet kalitesi                    |
| İnsan kaynakları yönetimi                  |
| Dağıtım güvenilirliği                      |
| Fiyat farkı                                |
| <b>Teknoloji Liderliği</b>                 |
| Eşsiz teknoloji                            |
| Eşsiz varlıklar                            |
| Eşsiz ürün                                 |
| Eşsiz beceriler                            |
| <b>Ürün Farklılaştırma</b>                 |
| Ürün imajı                                 |
| Pazarlama tekniklerinde yenilik            |
| <b>Lojistik Farklılaştırma</b>             |
| Hacim karması esnekliği                    |
| Ürün karması esnekliği                     |

**Tablo 2.8** Odaklanma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)

| Odaklanma Ölçütleri                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ürün Niş Pazarları</b><br>Pazar segmentasyonu<br>Özel ürün<br>Kaynak uyumu                      |
| <b>Müşteri Niş Pazarları</b><br>Müşteri grubu büyüklüğü<br>Müşteri tipleri<br>Ürün hattı genişliği |

Hambrick (1983a) ve Kotha ve Nair (1995) ise 4 rekabet stratejisi belirlemiştir:

- Maliyet verimliliği: Birim çıktı başına katlanılan maliyetlerin düşüklük derecesi.
- Varlık tutumluluğu: Birim çıktı başına kullanılan varlıkların derecesi.
- Farklılaştırma: Ürünün eşsiz olarak algılanma derecesi (Porter, 1980).
- Ölçek/Kapsam: Firmanın sektör içindeki faaliyetlerinin göreceli boyut ve kapsamı.

İlk iki strateji firma verimliliğinin; yani birim çıktı başına kullanılan girdinin düşüklük derecesinin bir ölçüsüdür. Bu stratejileri ölçülebilir hale getirmek için aşağıdaki ölçütler kullanılabilir (Kotha ve Nair, 1995):

- Maliyet verimliliği =  $\frac{\text{Satılan Malların Maliyeti}}{\text{Toplam Satışlar}}$  (2.1)

- Varlık tutumluluğu

✓ Sermaye giderleri = Fabrika ve ekipman giderleri (Hambrick, 1983a)

- ✓ Sermaye yoğunluğu =  $\frac{\text{Varlıklar}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$  (Hambrick, 1983a) (2.2)

- Farklılaştırma

✓ Firma başına reklâm giderleri (Porter, 1980)

- ✓ Reklâm yoğunluğu =  $\frac{\text{Reklam Giderleri}}{\text{Toplam Satışlar}}$  (2.3)

Reklâm yoğunluğu çevreye cevap verebilirliğin bir ölçüdür (Kobrin, 1991).



▪ Ölçek/Kapsam

$$\checkmark \text{ İhracat} = \frac{\text{İhraç Satışlar}}{\text{Toplam Satışlar}} \quad (2.4)$$

$$\checkmark \text{ Pazar payı} = \frac{\text{Firma Satışları}}{\text{Toplam Sektör Satışları}} \quad (2.5)$$

Beal (2000) ise yaptığı çalışmada rekabet stratejisini aşağıdaki şekilde ölçmüştür:

1. Yenilikçi farklılaştırma: Eşsiz niteliklere ya da performansa sahip olan yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanmasını kapsar.

- ✓ Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi
- ✓ Yeni ürünlerin pazarlanması
- ✓ Yüksek fiyatlı ürünlerin satılması
- ✓ Patent ve telif haklarının elde edilmesi
- ✓ Yenilikçi pazarlama teknikleri

2. Pazarlama farklılaştırması: Hedef müşterilerin akıllarında, firma ürünlerinin rakiplerinkinden ayırıcı bir şekilde farklı olduğu algılamasını yaratmak.

- ✓ Marka/Firma kimliğinin oluşturulması
- ✓ Reklâm/Promosyon programları
- ✓ Güvenilir dağıtım kanallarının elde edilmesi
- ✓ Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi
- ✓ Ürün çeşitliliği

3. Düşük maliyet liderliği: Pazarda düşük maliyetli bir konum elde etmeye çalışmak.

- ✓ Verimlilik ve üretkenliğin geliştirilmesi
- ✓ Yeni imalât süreçlerinin geliştirilmesi
- ✓ Mevcut imalât süreçlerinin iyileştirilmesi
- ✓ Toplam maliyetin düşürülmesi
- ✓ İmalât maliyetlerinin düşürülmesi

4. Kalite farklılaştırma: Güvenilirlik ve dayanıklılıktaki üstünlüğe vurgu.

- ✓ Sıkı ürün kalite kontrolü
- ✓ Sektördeki en iyi imalât süreçlerinin kıyaslanması
- ✓ Her yerdeki en iyi imalât süreçlerinin kıyaslanması
- ✓ Müşteri problemlerinin çabuk çözümü
- ✓ Müşteri beklentilerini karşılamadaki boşluklara dayanan ürün iyileştirmeleri

5. Hizmet farklılaştırma: Satış öncesi, sırası ve sonrasındaki müşteri hizmetlerini vurgulayarak firmayı rakiplerinden ayırmak.

- ✓ Yeni müşteri hizmetleri
- ✓ Mevcut müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
- ✓ Satış gücü performansının iyileştirilmesi

Byrd ve Turner (2001)'ın rekabet üstünlüğü için kullandıkları ölçütler aşağıda görülmektedir:

- Yenilikçilik: Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasının norm olduğu kültürle ilişkilidir (Hurley ve Hult, 1998). Yenilikçilik rekabet üstünlüğü ile hemen hemen eş anlamlı olarak düşünülmektedir (Smith, 1997; Tushman ve O'Reilley, 1997; Roberts, 1998).
- Pazar konumu: Göreceli olarak üstün pazar konumuna sahip olan bir firma diğer firmaların girişini engelleyecek güçlü giriş engelleri oluşturabilir.
- Kitlesel uyarılama: Maliyetlerde artışa sebep olmadan, geniş bir müşteri kitlesine ürün ve hizmet sunmayı ve değişen ürün taleplerini ürün ve hizmet çeşitliliği ve yeniliklerle karşılamayı sağlar (Boynton ve diğ., 1993).

Sethi ve King (1994) enformasyon teknolojilerinin rekabet üstünlüğü sağlama derecesini belirleyebilmek için, CAPITA (Enformasyon Teknolojileri Uygulamalarının Sağladığı Rekabet Üstünlüğü) bileşenini ölçülebilir hale getirmiştir. Enformasyon teknolojileri uygulamalarından elde edilebilecek faydalar, literatürde yer alan benzer özellikler ve bu faydaların CAPITA ile olan ilgisi Tablo 2.9'de ve söz konusu her bir boyut için oluşturulan ölçütler de Tablo 2.10'de görülmektedir. Schwager ve diğ.

(2000) de enformasyon teknolojisi altyapı yetenekleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, rekabet üstünlüğünü ölçmek için, Sethi ve King (1994)'in CAPITA bileşenini kullanmıştır.

**Tablo 2.9** CAPITA'nın temeli: Literatürde tanımlanan kavramlar(Sethi ve King, 1994)

| CAPITA Boyutları | Literatürde Tanımlanan Kavramlar                                                                        | CAPITA ile İlgili                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verimlilik       | Fonksiyonel alanlarda maliyetleri düşürmek için enformasyon teknolojilerinin kullanımı (McFarlan, 1984) | Rekabet üstünlüğü, rekabetin temelini değiştirme                                          |
|                  | İç ve organizasyonlar arası verimlilik (Bakos ve Treacy, 1986)                                          | Rekabet konumunu destekleme                                                               |
|                  | Karşılaştırmalı verimlilik (Bakos, 1987)                                                                | Rakiplere kıyasla verimlilik artışları                                                    |
|                  | Üretkenlik (Synnott, 1987)                                                                              | En düşük fiyatlar, artan pazar payı                                                       |
| Fonksiyonellik   | Farklılaştırma (Porter, 1980)                                                                           |                                                                                           |
|                  | Müşteri hizmetleri (Ives ve Learmonth, 1984)                                                            | Müşteri sadakati sağlama ve koruma                                                        |
|                  | Müşterilere değer katma (Clemons ve Kimbrough, 1986)                                                    | Yenilikçinin pazar payı artışı                                                            |
|                  | Yeni ürün ve hizmetler (Parsons, 1983; McFarlan, 1984)                                                  | Sektör yapısını değiştirme                                                                |
|                  | Eşsiz ürün özellikleri (Bakos ve Treacy, 1986; Bakos, 1987)                                             | Monopol gücünü artırma                                                                    |
| Tehdit           | Alıcı ve tedarikçi gücü (Parsons, 1983)                                                                 | Rekabet çevresindeki konumu iyileştirme                                                   |
|                  | Geçiş maliyetleri ve araştırmayla ilişkili maliyetler (Bakos ve Treacy, 1986)                           | Monopson gücünü artırma                                                                   |
|                  | Müşteri ve tedarikçi geçiş maliyetleri (Bakos, 1987)                                                    | Üstünlük sağlamak üzere müşterilerle/tedarikçilerle anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması |
| Öncelik          | Öncelik sağlayacak hamleler (MacMillan, 1983; Clemons, 1986)                                            | Stratejik faydaların toplanması                                                           |
|                  | İlk hareket eden etkileri (Clemons ve Knez, 1987)                                                       | Rakipler için engeller                                                                    |
|                  | Konumsal üstünlükler ve zamanlama (Bakos, 1987)                                                         | Üstün ekonomik getirilerin sürdürülmesi                                                   |
| Sinerji          | Firma stratejisi ile entegrasyon (King ve diğ., 1989)                                                   | Sürdürülebilir karşılaştırmalı üstünlük                                                   |
|                  | Bir firmanın kendine özgü güçlerini kaldırılma (Clemons, 1989)                                          | Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve korunması                                              |

**Tablo 2.10 CAPITA boyutları ve ölçütler (Sethi ve King, 1994)**

**CAPITA Boyutları ve Ölçütler**

**VERİMLİLİK** - IT uygulamasının aşağıdakiler üzerindeki etkisi (Porter, 1980):

- V1:** Firma tarafından ihtiyaç duyulan girdilerin (hammaddeler) satın alınması ile ilgili faaliyetlerin maliyeti
- V2:** Girdilerin kabul, depolama ve taşıma maliyeti (örn. malzeme taşıma, depolama)
- V3:** Girdilerin nihai ürüne dönüştürülme maliyeti (örn. işleme, montaj)
- V4:** Firmanın nihai ürününün pazarlama maliyeti (örn. reklâm, promosyon)
- V5:** Nihai ürünlerin toplanma, depolanma ve müşterilere dağıtım maliyeti (örn. sipariş işleme, çizelgeleme)
- V6:** Ürünün değerini yükseltmek ve sürdürmek için servis sağlama maliyeti (örn. kurulum, eğitim, onarım)
- V7:** Firmanın ürün ve süreçlerini iyileştirme maliyeti (örn. Ar&Ge)
- V8:** Personel işe alma, kiralama, eğitime, geliştirme ve tazminat maliyeti
- V9:** Genel yönetim faaliyetleri maliyeti (örn. plânlama, finansman, muhasebe)
- V10:** Satın alma, işleme, pazarlama, satış, vb. farklı faaliyetlerin koordine edilme maliyeti
- V11:** Tedarikçilerle etkileşim ve faaliyetlerin koordine edilme maliyeti
- V12:** Müşterilerle etkileşim ve faaliyetlerin koordine edilme maliyeti

**FONKSİYONELLİK** - IT uygulamasının temel kullanıcıların aşağıdakileri yapabilirlikleri üzerindeki etkisi (Ives ve Learmonth, 1984)

- F1:** Ne kadar kaynak ihtiyacı olduğunun belirlenmesi (ihtiyaçların saptanması)
- F2:** İhtiyaç duyulan kaynakların niteliklerinin belirlenmesi (ihtiyaç duyulan kaynakların yapısının belirlenmesi)
- F3:** Kaynağın satın alınması ya da sağlanması için uygun kaynağın saptanması
- F4:** Kaynak için sipariş verilmesi ya da istekte bulunulması
- F5:** Kaynak için ödeme yapılması ya da kaynağın sağlanması için yetki alınması
- F6:** Kaynağın tedarik edilmesi (kaynağa fiziksel olarak sahip olunması)
- F7:** Kaynağın teknik şartnamedeki maddeleri sağladığının teyit edilmesi (kaynağın ihtiyaçlarla uyum açısından test edilmesi)
- F8:** Kaynağın mevcut envantere eklenmesi (yeni kaynağın diğer kaynaklarla entegrasyonu)
- F9:** Kaynağın kullanımının izlenmesi (kaynak kullanım kaydının tutulması)
- F10:** Eğer gerekli ise kaynağın güncellenmesi (kaynağa ekleme yapılması)
- F11:** Kaynağın tamir edilmesi ve çalışır konumda olmasının sağlanması
- F12:** Kaynağın transfer ya da imha edilmesi
- F13:** Kaynağın genel etkinliğinin ya da kullanışlılığının değerlendirilmesi

**TEHDİT** - IT uygulamasının aşağıdakiler üzerindeki etkisi:

- T1:** Alternatif tedarikçilere geçilmesi durumunda katlanılacak maliyetler (Parsons, 1983)
- T2:** Firmanın alternatif tedarikçi bulma maliyeti (Rackoff ve diğ., 1985)
- T3:** Firmanın çeşitli tedarikçileri değerlendirebilirliği ve en uygun olanını seçebilirliği (Porter, 1980)
- T4:** Firmanın dikey entegrasyon konusunda tehdit edebilirliği (tedarikçiler ya da müşteriler tarafından gerçekleştirilen bazı fonksiyonları gerçekleştirme konusunda tehdit etme) (Cash ve Konsynski, 1985)
- T5:** Firmanın çeşitli müşterileri değerlendirebilirliği ve en uygun olanını seçebilirliği (Porter, 1980)
- T6:** Müşterilerin alternatif bir tedarikçi seçmeleri durumunda katlanacakları maliyetler (Parsons, 1983)
- T7:** Müşterilerin alternatif tedarikçi bulma maliyeti (Bakos ve Treacy, 1986)
- T8:** Firmanın sistemi işgücüne ikame olarak kullanabilme ölçüsü (Wiseman, 1988)

**ÖNCELİK**

- Ö1:** Firma sisteme ilişkin eşsiz bir know-how'a sahiptir (Ghemawat, 1986)
- Ö2:** Sistem, komisyoncu, dağıtıcı ya da perakendeciler gibi kanallara eşsiz erişim sağlar (Porter, 1985)
- Ö3:** Sistem kaynaklara eşsiz erişim sağlar (Ghemawat, 1986)
- Ö4:** Sistemin pazar konumlaması, diğer rakipleri daha az elverişli konumlarını benimsemeye zorlar (Porter, 1985)
- Ö5:** Sistem, patent, telif hakları, meslek sırları, vb. kurumsal engellerle taklit edilebilirliğe karşı korumalıdır (Teece, 1986)
- Ö6:** Sistem sektördeki teknik standart ve uygulamaların gelişimini etkiler (Runge, 1988)

**SİNERJİ**

- S1:** Sistem organizasyonun iş stratejisiyle uyumludur (King ve diğ., 1989)
- S2:** Sistem firmanın pazarlama politikaları ve uygulamaları ile uyumludur (Runge, 1988)
- S3:** Firma sistemle ilgili teknik uzmanlığa sahiptir
- S4:** Üst yönetim sisteme katılmıştır ve sistemi desteklemektedir (Rockart ve Crescenzi, 1984)
- S5:** Sistem firmanın sahip olduğu (rakiplerde olmayan) kaynaklardan faydalanır (Clemons ve Row, 1987)
- S6:** Firma sürekli olarak yenilik yapma ve sistemin değerini artırabilme yeteneğine sahiptir (Porter, 1980)

Tablo 2.10'de verilen ölçütler, yapılan istatistiksel analizler sonucunda 7 boyut altında yeniden gruplandırılmıştır. Oluşturulan yeni boyutlar; temel faaliyetlerin

verimliliği, destek faaliyetlerin verimliliği, kaynak yönetim fonksiyonelliği, kaynak elde etme fonksiyonelliği, tehdit, öncelik ve sinerjidir.

Bakos (1987) rekabet üstünlüğü ile ilgili verimlilik, pazar gücü ve sürdürülebilirlik, Bakos ve Treacy (1986) ise karşılaştırmalı verimlilik, eşsiz ürün özellikleri, araştırma ile ilgili maliyetler ve geçiş maliyetleri bileşenlerini önermiştir. Rouse ve Daellenbach (1999)'a göre ise rekabet üstünlüğünün varlığı süreklilik gösteren ortalama üzeri performanstan çıkarılır.

Spanos ve Lioukas (2001)'in rekabet üstünlüğü için kullandığı ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Yenilikçi farklılaştırma
  - ✓ Ürün geliştirme için Ar&Ge harcamaları
  - ✓ Süreç yenilikleri için Ar&Ge harcamaları
  - ✓ Rakiplerin ilerisinde olmaya vurgu
  - ✓ Ürün yeniliklerinin oranı
- Pazarlama farklılaştırması
  - ✓ Pazarlama tekniklerindeki yenilikler
  - ✓ Pazarlama departmanı organizasyonuna vurgu
  - ✓ Güçlü satış gücüne vurgu
- Düşük maliyet
  - ✓ Üretim süreçlerinin modernizasyon ve otomasyonu
  - ✓ Ölçek ekonomisi elde etme çabaları
  - ✓ Kapasite kullanımı

Choe ve diğ. (1997)'nin rekabet üstünlüğü için kullandığı ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Maliyet liderliği
  - ✓ Maliyet merkezleri kullanımı
  - ✓ Maliyet standartlarının saptanması ve kullanımı
  - ✓ Fiyatlandırma stratejisi
  - ✓ Reklâm giderlerini azaltma stratejisi

- ✓ Üst yönetim tarafından belirli kâr potansiyeli olan düşük riskli projelerin tercih edilmesi
- ✓ Üst yönetim tarafından çok yüksek kâr potansiyeli olan yüksek riskli projelerin tercih edilmesi
- ✓ Çevre göz önüne alındığında, üst yönetimin amaçlara ulaşabilmek için atılgan ve geniş kapsamlı faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olan inancı
- ✓ Çevre göz önüne alındığında, üst yönetimin amaçlara ulaşabilmek için pasif ve aşamalı olarak artan faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olan inancı
- Yenilikçi farklılaştırma
  - ✓ Ar&Ge maliyetlerinin satışlara oranı
  - ✓ Ürün-pazar yeniliklerini başlatma, geliştirme ve uygulama maliyetlerinin satışlara oranı
  - ✓ Temel ürün/hizmet yeniliklerinin kullanımının firma için önemi
  - ✓ Ürün yenilikleri ve yenilik hızı il ilgili olarak rakipleri takip etme eğilimi
  - ✓ Ürün yenilikleri ve yenilik hızı il ilgili olarak rakiplerden ileride olma eğilimi
  - ✓ Denenmiş ve tam ürün/hizmetlerin pazarlanmasının vurgulanması
  - ✓ Ar&Ge ve teknoloji ve yenilikte liderliğin vurgulanması
  - ✓ Rakiplerle işbirliği ve bir arada var olma anlayışı
  - ✓ Sıkı bir “rakipleri yok etme” felsefesi

## 2.5. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Tanımı

Bu çalışmada, Lippman ve Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986a, 1991), Barney ve diğ. (1989), Lado ve diğ. (1992), Bharadwaj ve diğ. (1993), Lado ve Wilson (1994), Wright ve diğ. (1994), Bennett ve diğ. (1998), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smithee (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002)'nin rekabet üstünlüğü tanımı kullanılmıştır.

Rekabet üstünlüğü, **“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”**tür.

## 2.6. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

Bu çalışmada, Tablo 2.11’de verilen rekabet üstünlüğü ölçütleri kullanılacaktır.

**Tablo 2.11** Çalışmada kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri

| Rekabet Üstünlüğü Konumu | Rekabet Üstünlüğü Ölçütü   | Araştırma(lar)                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maliyet Liderliği</b> | Tedarikçi Yönetimi         | Yamin ve diğ. (1999)                                                                                                                                                      |
|                          | Envanter Yönetimi          | Yamin ve diğ. (1999)                                                                                                                                                      |
|                          | İnsan Gücü Gelişimi        | Yamin ve diğ. (1999)                                                                                                                                                      |
|                          | Düşük Maliyet (Verimlilik) | Sethi ve King (1994), Choe ve diğ. (1997), Yamin ve diğ. (1999), Schwager ve diğ. (2000), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)                                           |
| <b>Farklılaştırma</b>    | Müşteri Hizmetleri         | Aaker (1989), Stalk ve diğ. (1992), Yamin ve diğ. (1999), Beal (2000)                                                                                                     |
|                          | Ürün Farklılaştırma        | Coyne (1986a, 1986b), Aaker (1989), Bamberger (1989), Stalk ve diğ. (1992), Hall (1993), Sethi ve King (1994), Yamin ve diğ. (1999), Beal (2000), Schwager ve diğ. (2000) |
|                          | Hizmet Farklılaştırma      | Aaker (1989), Yamin ve diğ. (1999), Byrd ve Turner (2001)                                                                                                                 |
|                          | Lojistik Farklılaştırma    | Yamin ve diğ. (1999)                                                                                                                                                      |
|                          | Yenilikçi Farklılaştırma   | Choe ve diğ. (1997), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)                                                                                                                |
|                          | Pazarlama Farklılaştırması | Coyne (1986a, 1986b), Kotha ve Nair (1995), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)                                                                                         |
|                          | Teknoloji Liderliği        | Yamin ve diğ. (1999)                                                                                                                                                      |

Yöneticilerden rekabet üstünlüğü için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5’li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

### 3. FİRMA KAYNAKLARI

#### 3.1. Giriş

Davranışsal ve sosyal olgular, organizasyonların verimlilik ve etkinliklerini artıracak stratejileri tasarlamasında, seçmesinde ve uygulamasında stratejik bir öneme sahiptir (Barney, 1986a, 1991; Zahra ve Das, 1993). Bir firmadaki söz konusu davranışsal ve sosyal olgular, kaynak esaslı kuramcılar tarafından kaynak ve yetenekler olarak adlandırılmıştır (Wernerfelt, 1984; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney ve Zajac, 1994). Kaynak ve yetenekleri uzun dönemli firma stratejilerinin temeli olarak düşünmenin iki temel dayanak noktası vardır (Grant, 1991):

- Kaynak ve yetenekler firma stratejilerine temel bir yön verir.
- Kaynak ve yetenekler firma için temel kâr kaynaklarıdır.

Firma stratejileri, kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları tüm pazarlarda kullanılmasını ya da kaynak ve yetenekleri geliştirecek yeni pazarlarda rekabet edilmesini sağlamalıdır (Collis ve Montgomery, 1995). Strateji belirlerken başlangıç noktası firma kimliğinin ve amacın ifade edilmesi olmalıdır. Bu genellikle “Bizim işimiz ne?” sorusunu cevaplayan bir misyon ifadesi ile gerçekleşir. Genel olarak bir işin tanımı firmanın hizmet verdiği pazara dayanır. Örn. “Müşterilerimiz kim?” ve “Onların hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz?”. Ancak müşteri tercihlerinin değişkenlik gösterdiği, müşteri kimliklerinin değiştiği, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan teknolojilerin sürekli geliştiği bir dünyada sadece dışarıya odaklanmak, uzun dönemli strateji belirlemek için sağlam bir temel oluşturmaz. Dış çevrede sürekli bir değişkenlik söz konusu olduğunda, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler, kimliğini tanımlamak için firmaya daha kararlı bir temel oluşturabilir. Dolayısıyla bir işin, sadece karşılamak için çabaladığı ihtiyaçlara dayandırılarak tanımlanmasındansa, yapabildiklerine de dayandırılarak tanımlanması strateji için daha dayanıklı bir temel oluşturabilir. Bazı araştırmacılara göre firmalar dışarıdaki sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmek için, hizmet sundukları pazarı geniş kapsamlı olarak tanımlamalıdır. Ancak firma, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına hizmet edecek kaynak ve yetenekleri geliştiremezse, bu durumda hedef pazarın genişletilmesinin değeri de azalacaktır (Grant, 1991).



Kaynak ve yeteneklerin değeri, rekabet üstünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunma potansiyellerine göre belirlenir ve bu kaynak ve yetenekler stratejik faktör pazarlarından elde edilebilir (Barney, 1986b) ya da kümülâtif firma tecrübesi ve yaparak öğrenme ile oluşturulabilir (Dierickx ve Cool, 1989; Reed ve Defillippi, 1990; Cool ve Dierickx, 1994). Kaynaklar öğrenmenin temelini teşkil eder, öğrenme de firmanın ilâve kaynaklar elde etmesini sağlar (McKee ve Varadarajan, 1995).

Kaynak ve yeteneklerin yaratılmasında ve yönetilmesinde başarı sağlayan firmalar, ölçek ve esnekliklerini birleştirerek, aşağıda verilen 5 boyutta rakiplerinden daha fazla performans sağlayabilirler (Stalk ve diğ., 1992):

- *Hız:* Müşteri ve pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme
- *Tutarlılık:* Müşterilerin beklentilerini daima karşılayan ürünler üretebilme
- *Görüş Keskinliği:* Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme
- *Çeviklik:* Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme
- *Yenilikçilik:* Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme

### **3.2. Firma Kaynaklarının Tanımı**

Organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak ve yeteneklerin tanımlanabilmesi için, öncelikle kaynak ve yetenek kavramlarının anlamlarının belirlenmesi faydalı olacaktır. Literatürde yapılan çalışmalarda bu kavramlar için yapılan tanımların bir bölümü Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.1** Kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik tanımları

| Kavram         | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Araştırmalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kaynak</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Firmaların stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kullandıkları ve kontrol ettikleri girdi faktörleri</li> <li>Firmaların stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları üstünlükler</li> <li>Bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan, firma tarafından kontrol edilen varlık, beceri, organizasyonel süreç, firma nitelikleri, enformasyon, bilgi, vb. tümü</li> <li>Üretim süreci girdileri</li> <li>Organizasyonun değer zinciri girdileri</li> <li>Bir firmanın güçlü ya da zayıf yönleri olarak düşünebilecek her şey</li> <li>Bir firmanın sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan her şey</li> <li>Bir firmanın sahip olduğu kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan her şey</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994)</p> <p>Learned ve diğ. (1969), Porter (1981)</p> <p>Porter (1981), Daft (1983), Barney (1991), Lau (2002)</p> <p>Grant (1991)</p> <p>Javidan (1998)</p> <p>Wernerfelt (1984)</p> <p>Bogaert ve diğ. (1994), Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)</p> <p>Aaker (1989)</p>                                                                                                                                                                                     |
| <b>Yetenek</b> | <p><b>1. grup:</b> Temel fonksiyonel faaliyetleri rakiplerden daha verimli gerçekleştirebilirlik ile ilgili tanımlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik iş süreçleri kümesi</li> <li>Firma faaliyetlerinin fonksiyonel olarak sınıflandırılması ile tanımlanabilir ve değerlendirilebilir. Örn. pazarlamada marka yönetimi</li> <li>3 değer disiplininden biri: operasyonel mükemmellik, müşteriye yakınlaşma ya da ürün liderliği</li> <li>Bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla firmanın belirli işleri ya da faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesi</li> <li>Bir firmanın rakiplerinden daha iyi yaptıkları</li> <li>Firmaların istenen sonuçlara ulaşmak üzere, organizasyonel süreçleri de kullanarak, kaynakları kullanabilme kapasitesi</li> </ul> <p><b>2. grup:</b> Temel fonksiyonel faaliyetlerin gelişimi ile ilgili tanımlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tekrarlanan süreç ve ürün yenilikleri, imalat esnekliği, pazar eğilimlerine duyarlılık ve kısa ürün geliştirme çevrimleri</li> <li>Organizasyonun zaman içerisinde öğrenebilirlik, uyum sağlayabilirlik, değişebilirlik ve yenilenebilirliği etkileyen dinamik rutinler</li> <li>Firmaların göreceli olarak daha hızlı ve daha az kaynakla değişebilmesini sağlar. Örn. hızlı ürün geliştirmeden düşük maliyete geçiş</li> </ul> <p><b>3. grup:</b> Firmaların kaynakların değerlerini anlamasını ya da yeni stratejileri rakiplerinden önce geliştirmesini sağlayan stratejik öngörülleri kapsayan tanımlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizasyonların strateji tasarımlarını, seçmelerini ve uygulamalarını sağlayan organizasyonel özellikler</li> <li>Firma stratejilerinin tasarlanmasında, seçilmesinde ve uygulanmasında stratejik öneme sahip olan davranışsal ve sosyal olgular</li> </ul> | <p>Stalk ve diğ. (1992)</p> <p>Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Dröge ve diğ. (1995), Javidan (1998)</p> <p>Treacy ve Wiersema (1993)</p> <p>Grant (1991)</p> <p>Aaker (1989)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994), Javidan (1998), Yeoh ve Roth (1999), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993)</p> <p>Teece ve diğ. (1997)</p> <p>Hayes ve Pisano (1994)</p> <p>Barney (1992)</p> <p>Barney ve Zajac (1994)</p> |

**Tablo 3.1 (devamı) Kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik tanımları**

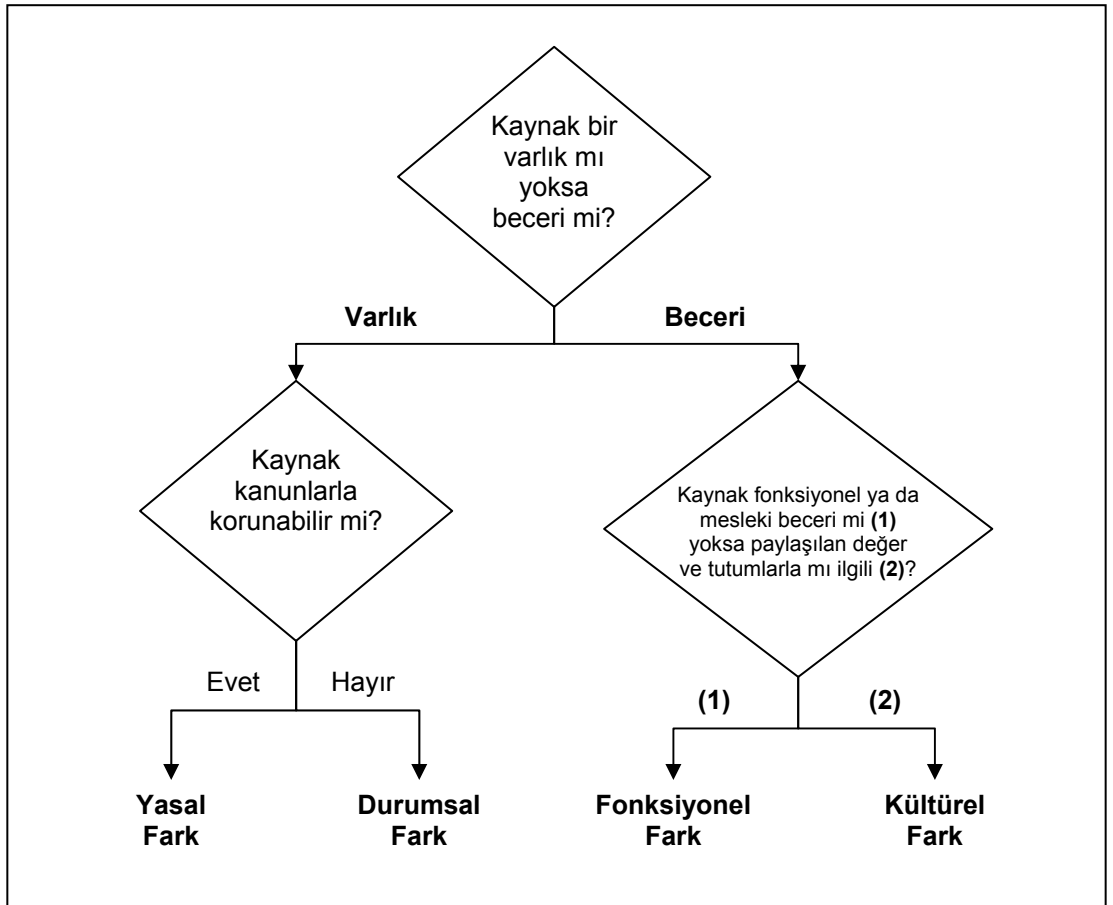
| Kavram                 | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Araştırmalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yetenekler, kaynaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen iş süreçlerini ve rutinleri kapsar.</li> <li>Organizasyonların mevcut kaynaklarını kullanabilmeleri ve yeni kaynaklar geliştirebilmeleri</li> <li>Firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerle zaman içerisinde geliştirilen, enformasyon esaslı, firmaya özgü fiziksel ve fiziksel olmayan süreçler</li> <li>Firmaların sahip oldukları belirli beceri ve kaynaklar ve bunların üstünlük sağlayacak biçimde kullanılması</li> <li>Firmaya özgü kaynakların belirli bir görevi yerine getirmek üzere birleşimi</li> <li>Firmaların fiziksel olarak girdileri çıktılarına dönüştürme verimliliğini belirleyen sosyal olarak karmaşık organizasyonel rutinler</li> <li>Yetenekler, faaliyet ve süreçlerin koordinasyonu ve entegrasyonu ile oluşturulur ve bireysel varlıkların ve kolektif öğrenmenin bir ürünüdür</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Henderson ve Cockburn (1994)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993), Yeoh ve Roth (1999)</p> <p>Hofer ve Schendel (1978), Reed ve DeFillippi (1990)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993), Teece ve diğ. (1997)</p> <p>Collis (1994)</p> <p>Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)</p>      |
| <b>Yetkinlik</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir firmanın müşteriye fayda yaratmasını sağlayan değerli yetenekler</li> <li>Yetkinlikler genellikle faaliyet esaslı değildir; bir yetenekler ağıdır.</li> <li>Yeteneklerin fonksiyonlar arası entegrasyonu ve koordinasyonu</li> <li>Bir bütün oluşturan beceri ve teknoloji demetleri</li> <li>Bir firmanın hedeflerine ulaşmasına yardım edecek şekilde koordine edilmiş kaynak kullanımlarını sürdürülebilirliği</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Hamel (1994)</p> <p>Klein ve diğ. (1998)</p> <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Hamel (1994)</p> <p>Sanchez (2002)</p>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Temel yetkinlik</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizasyonlarda, farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çeşitli teknoloji akımlarının entegrasyonu ile ilgili kolektif öğrenme</li> <li>Bir organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve katma değer yaratan ürün ve hizmetleri sunan, teknoloji, süreç, kaynak ve know-how'ı bütünleştiren teknik ya da yönetsel alt sistemler</li> <li>Bir firmanın benzersiz insan, fiziksel, organizasyonel ve koordinasyon kaynakları</li> <li>Stratejik iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanları</li> <li>Temel yetkinlikler, stratejik iş birimleri yetkinliklerinin entegrasyonu ve uyumundan meydana gelir.</li> <li>Organizasyonların temel güçlü yönleri ve çok iyi yapabildikleri</li> <li>Rakiplere göre olası en yüksek müşteri memnuniyet düzeylerinin erişilmesine yönlendirilen, firmaya özgü beceriler ve bilişsel özellikler</li> <li>Bir organizasyonun sahip olduğu teknik, bilgi ve becerilerin eşsiz birleşimi</li> <li>Değer zincirinin belirli noktalarında özel üstünlükler sağlayan beceri, bilgi ve teknolojik know-how</li> </ul> | <p>Prahalad ve Hamel (1990), Tampoe (1994), Klein ve Hiscocks (1994)</p> <p>Tampoe (1994)</p> <p>Helleloid ve Simonin (1994)</p> <p>Javidan (1998)</p> <p>Javidan (1998)</p> <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Bogner ve Thomas (1994)</p> <p>Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Long ve Vickers-Koch (1995)</p> |

### 3.3. Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler

Amit ve Schoemaker (1993), kaynakları firmanın yetenekleri vasıtasıyla kullanılan faktör birikimleri olarak kavramlaştırarak, kaynak ve yetenekleri ayırt etmiştir.

Yetenekler firmaya özgüdür, zaman içerisinde kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşimler vasıtasıyla geliştirilir. Grant (1991)'e göre kaynaklar bir firmanın yeteneklerinin kaynağı iken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün temel kaynağıdır.

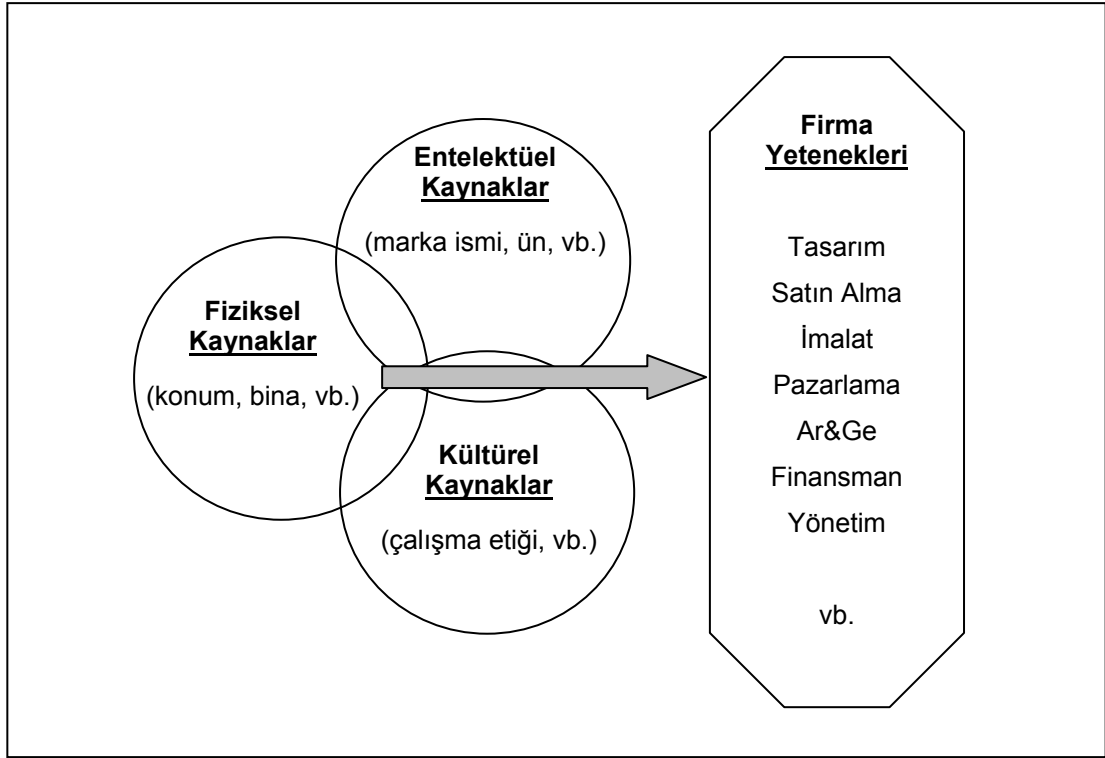
Hall (1993)'a göre her yetenek bir ya da daha fazla fiziksel olmayan kaynaktan oluşur. Örn. yasal bir yetenek, patent veya ticarî markadan meydana gelebilir; durumsal bir yetenek, ün veya kurulu dağıtım açısından meydana gelebilir. Bu nedenle fiziksel olmayan kaynaklar yeteneklerin “*yapı taşları*” olarak düşünülebilir ve her fiziksel olmayan kaynak bir yetenekle ilişkili olabilir. Şekil 3.1'deki sorular sorularak her bir fiziksel olmayan kaynağın yeteneklerle olan ilişkisi belirlenebilir.



**Şekil 3.1** Kaynaklara yetenekler arasındaki ilişki (Hall, 1993)

Ancak yeteneklerin yaratılması sadece bir kaynak takımını bir araya toplamaktan ibaret değildir. Yetenekler kişiler arası ve kişilerle diğer kaynaklar arasındaki karmaşık koordinasyon yapılarını da içerir. Böyle bir koordinasyonu geliştirmek için ise tekrarlama yoluyla öğrenme gereklidir (Grant, 1991).

Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişkiyi Şekil 3.2'deki gibi tanımlamıştır.



**Şekil 3.2** Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)

Kaynakların dışında belirli problemlere başarılı çözümler sunan rutinlerde yetenek oluşturabilir (Teece ve diğ., 1997). Rutinler firmanın tarihi, tecrübesi ve kolektif öğrenmeden meydana gelir (Hafeez ve diğ., 2002a, 2002b). Kaynaklar kendileri var olabilirken, yetenekler organizasyonel rutinler, uygulamalar ve faaliyetlerin içine gömülüdür (Nanda, 1996).

Geleneksel yapısal modellerin aksine, yetenekler ve yetkinlikler stratejinin davranışsal boyutunu vurgular. Ancak yetenekler değer zincirinde belirli noktalardaki teknoloji ve üretim uzmanlıklarını vurgularken; yetkinlikler tüm değer zincirini çevreleyecek şekilde daha geniş tabanlıdır. Bu bağlamda yetenekler müşteri tarafından görülebilirlerken, yetkinlikler nadiren görülebilirler (Stalk ve diğ., 1992).

Bir yetkinliğin temel yetkinlik olabilmesi için ise aşağıdaki özellikleri karşılaması gereklidir (Prahalad ve Hamel, 1990; Hamel, 1994; Tampoe, 1994; Petts, 1997; Asan ve Soyer, 2003):

- Bütünleştirme
- Taklit Edilemezlik
- Fark Edilemezlik

- İkame Edilemezlik
- Dayanıklılık
- Üstünlük
- Yeni Pazarlara Olanak Sağlama
- Vizyonu Etkileme

Bu çalışmada firma kaynaklarının (kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yetkinlikler) ve bu firma kaynakları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için, Javidan (1998)'in çalışması temel alınarak, Şekil 3.3'te verilen firma kaynakları hiyerarşisi kabul edilmiştir. Firma düzeyindeki tüm faktörler, somut ya da soyut, varlık ya da yetenek olmalarına bakılmadan “*firma kaynakları*” kavramı ile ifade edilmiştir (Fahy, 2000).



**Şekil 3.3** Firma kaynakları hiyerarşisi

### 3.4. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması

Organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan firma kaynaklarının tanımlarının verilmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasının ardından, ilerleyen sayfalarda literatürde firma kaynaklarıyla ilgili yapılan sınıflandırmalar verilmiştir.

Hofer ve Schendel (1978), 6 temel kaynak kategorisi belirlemiştir:

- Finansal kaynaklar
- Fiziksel kaynaklar
- İnsan kaynakları
- Teknolojik kaynaklar
- Ün
- Organizasyonel kaynaklar

Barney (1991), Javidan (1998) ve Lau (2002)'ya göre firma kaynakları üç grupta sınıflandırılabilir:

- Fiziksel Kaynaklar (Williamson, 1975): Kullanılan fiziksel teknoloji, donanım ve ekipman, coğrafi konum, hammaddelere erişim, finansal gelirler, ...
- İnsan Kaynakları (Becker, 1964): Eğitim, tecrübe, yargı, zekâ, ilişkiler, yönetici ve çalışanların bireysel kavrama becerileri, ...
- Organizasyonel Kaynaklar (Tomer, 1987): Formel raporlama yapısı, formel ve informal plânlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, firma içi/gruplar arası informal ilişkiler, firmanın çevresindeki diğer firmalarla informal ilişkileri, firma imajı, süreçler, rutinler, ...

Collis ve Montgomery (1995)'e göre kaynaklar aşağıdaki formlarda olabilir:

- Fiziksel kaynaklar
- Fiziksel olmayan kaynaklar (marka ismi, teknolojik know-how, vb.)
- Organizasyonel yetenekler (düşük maliyet, yalın üretim, yüksek kaliteli üretim, hızlı ürün geliştirme, vb.)

Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) kaynakları 3 grupta incelenmiştir:

- Fiziksel kaynaklar
- Entelektüel kaynaklar
- Kültürel kaynaklar (sosyal, politik ve bağıntısal boyutları içerir)

Verdin ve Williamson (1994) ise kaynakları 5 grupta incelemiştir:

- Girdi kaynakları: Girdilere erişim, tedarikçi sadakati, finansal kapasite, ...
- Süreç kaynakları: Patentli teknolojiler, fonksiyonel tecrübe, organizasyonel sistemler, ...
- Kanal kaynakları: Kanallara erişim, dağıtıcı sadakati, payplayn stoklar, ...
- Müşteri kaynakları: Müşteri sadakati, marka farkındalığı, mevcut müşteri tabanı, ...
- Pazar bilgisi kaynakları: Birikmiş enformasyon, rakiplerin hedefleri ve davranış tarzları ile müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin iş çevriminin değişik safhalarındaki tepkileriyle ilgili yeni enformasyonlara erişim sağlayan sistem ve süreçler, ...

Zahra ve Das (1993)'a göre ise kaynaklar fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar olmak üzere iki kategoride incelenebilir:

- Fiziksel kaynaklar genellikle kolaylıkla ölçülebilir ve değerleri tam olarak saptanabilir. İnsan kaynakları, finansal kaynaklar, enformasyon kaynakları, teknolojik kaynaklar, ...
- Fiziksel olmayan kaynaklar ise doğrudan ölçülemez. Firma kültürü (firmanın öz değerleri ve iş yapma biçimi), firma ünü, ürün ünü, çalışan know-how'ı ve organizasyonel yetenek, tedarikçilerle yakın işbirliği, müşteri sadakati, ...

Bir firmanın ekonomik değeri sadece fiziksel varlıklarının değerlerini değil, fiziksel olmayan varlıklarının (yenilik yaratan ürün stokları, esnek ve yüksek kaliteli üretim süreçleri bilgisi, çalışanların becerileri ve ahlâkı, müşteri sadakati, ürün farkındalığı, güvenilir tedarikçiler, verimli dağıtım ağları, vb.) değerlerini de içerir. (Johnson ve Kaplan, 1987). Borsa değerinin bilânço değerine göre içerdiği değer fazlalığı, bilânço değerinde gösterilemeyen ancak gelecekteki kazanç kaynakları olan, fiziksel



olmayan kaynakların bir yansımasıdır (Hall, 1993). Fiziksel olmayan kaynakların değerlendirilmesi için, firmanın borsa değeri ile mevcut fiziksel kaynaklarının yenileme değerleri arasındaki fark alınabilir (Grant, 1991).

Fernández ve diğ. (2000) fiziksel olmayan kaynakları Tablo 3.2'deki şekilde sınıflandırmıştır.

**Tablo 3.2** Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Fernández ve diğ., 2000)

| <b>Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b> | <b>Kategori</b>          | <b>Bileşenler</b>                                                                                       |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kişilere Bağımlı</b>           | İnsan Kaynaklar          | Genel bilgi<br>Özel bilgi                                                                               |
| <b>Kişilerden Bağımsız</b>        | Organizasyonel Kaynaklar | Normlar ve ilkeler<br>Veritabanları<br>Organizasyonel rutinler<br>Kurum kültürü<br>Ortaklık anlaşmaları |
|                                   | Teknolojik Kaynaklar     | Patentler<br>Meslek sırları<br>Endüstriyel model ve çizimler<br>Telif hakları                           |
|                                   | İlişkisel Kaynaklar      | Ün<br>Marka<br>Ticarî unvan<br>Mağaza tabelâsı<br>Sadakat, uzun dönemli ilişkiler<br>Dağıtım kanalları  |

Hall (1992, 1993, 1994) ise fiziksel olmayan kaynakların, genel olarak varlıklar ve beceriler olmak üzere ve ayrıca Tablo 3.3'te verilen özelliklere göre sınıflandırmıştır ve Coyne (1986a)'nin çalışmasından hareketle, 4 tip yeteneğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceğini öne sürmüştür:

▪ **Varlıklara Dayanan Yetenekler**

- ✓ *Yasal Yetenek:* Entelektüel mülkiyet hakları, sözleşmeler, meslek sırları, vb. yasal varlıkların sahipliğinden meydana gelir. Bunlardan bir kısmı bilânço değeri ile uyumlu olabilir. Hepsi yasal olarak korunabilirler.
- ✓ *Durumsal Yetenek:* Geçmiş faaliyetlerin bir sonucudur. Örn. Ün, belirli bir değer zinciri yapısı, vb. Durumsal farklılık geçmiş faaliyet ve kararların bir sonucudur. Bazen bir durumun korunabilirliği rakiplerin o durumu elde etme sürelerinin uzunluğuna bağlıdır.

▪ **Becerilere Dayanan Yetenekler**

- ✓ *Fonksiyonel Yetenek:* Belirli şeyleri yapabilme ile ilgilidir. Çalışanların ve değer zincirindeki tedarikçilerin, dağıtıcıların, borsa temsilcilerinin, avukatların, reklâm acentelerinin, vd. bilgi, beceri ve tecrübelerinden meydana gelir.
- ✓ *Kültürel Yetenek:* Organizasyona bir bütün olarak uygulanır. Organizasyonu oluşturan birey ve gruplara kendiliğinden nüfuz eden rutinler, tutumlar, inanç ve değerleri kapsar. Örneğin, bir organizasyonun kültürü, yüksek kalite standartları algılaması, zorluklara karşı koyabilme, değişebilme, öğrenebilme, vb. sonuçları doğurduğunda rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunur.

**Tablo 3.3** Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Hall, 1992; 1993; 1994)

|                                                                                  |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kanunlarla Korunabilen Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Örn. ticarî markalar | <b>Kanunlarla Korunamayan Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Örn. organizasyonel ağlar |
| <b>Kişilere Bağımlı Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Örn. ün                    | <b>Kişilerden Bağımsız Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Örn. veri tabanları          |
| <b>“Sahip Olunan” Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Varlıklar<br>Örn. patentler  | <b>“Yapılan” Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b><br>Beceriler<br>Örn. know-how             |

**VARLIKLAR**

|                                                                                                                                   |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yasal Olarak Korunabilen Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b>                                                                        | <b>Yasal Olarak Korunamayan Fiziksel Olmayan Kaynaklar</b>                      |
| Ticarî Markalar<br>Patentler<br>Telif Hakkı<br>Tescilli tasarımlar<br>Sözleşmeler & Lisanslar<br>Meslek Sırları<br>Veri Tabanları | Kamu Alanındaki Enformasyon<br>Ün (Ürün & Firma)<br>Organizasyonel & Özel Ağlar |

**BECERİLER**

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fonksiyonel Beceriler</b>                                                                                                  | <b>Kültürel Beceriler</b>                                                                                                                          |
| Çalışan Know-how'ı<br>Tedarikçi Know-how'ı<br>Dağıtıcı Know-how'ı<br>Hizmet Veren Know-how'ı<br>(örn. reklâm acenteleri, vb.) | Kalite Standartları Algılaması<br>Müşteri Hizmetleri Algılaması<br>Değişimi Yönetebilirlik<br>Yenilik Yapabilirlik<br>Takım Çalışması Yapabilirlik |

Özet olarak fonksiyonel ve kültürel yetenekler, becerilere; durumsal ve yasal yetenekler ise varlıklara dayanır. İlk iki yetenek yapılan, diğer iki yetenek ise sahip olunan fiziksel olmayan kaynaklarla ilgilidir. Bu iki perspektif Tablo 3.4'teki gibi birleştirilebilir.

**Tablo 3.4** Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler Hall (1992, 1993, 1994)

|                            | Yetenekler                                                        |                                        |                |                                                                               |                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                            | Fonksiyonel                                                       | Kültürel                               | Durumsal       | Yasal                                                                         |                  |
| <b>Kişilere Bağımlı</b>    | Çalışan Know-how'ı<br>Tedarikçi Know-how'ı<br>Dağıtıcı Know-how'ı | Algılanan kalite<br>Öğrenebilme<br>vb. |                |                                                                               | <b>Beceriler</b> |
|                            |                                                                   |                                        | Ün<br>Ağlar    |                                                                               | <b>Varlıklar</b> |
| <b>Kişilerden Bağımsız</b> |                                                                   |                                        | Veri tabanları | Sözleşmeler<br>Lisanslar<br>Meslek sırları<br>Entelektüel<br>mülkiyet hakları |                  |

Ulrich ve Lake (1991) yetenekleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- Finansal Yetenekler – Düşük maliyetlerle ürün/hizmet üretebilme.
- Stratejik Yetenekler – Farklılaştırılmış ürünler sunabilme.
- Teknolojik Yetenekler – Yeni ürünleri tasarlayabilme ve üretebilme.
- Organizasyonel Yetenekler: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanları ve süreçleri yönetebilme (Diğer üç yeteneği tamamlar, müşteriye değer yaratır ve çoğu durumda diğerlerine göre daha zor kopyalanır).

Organizasyonel yetenekler, yöneticilerin rekabet üstünlüğü sağlamak üzere insanları yönetme prensiplerini kavrama ve bu prensiplerle uyumlu süreçleri uygulamadaki ustalığını gösterir. Daha iyi ürün/hizmet üretmek, ürün/hizmetleri rakiplerden daha ucuz fiyatlandırmak, teknolojik yenilikleri araştırmak ve üretim işlemlerine katmak organizasyonel yeteneklerle (*rekabet üstünlüğü sağlamak üzere organizasyonların insanları yönetme yeteneği*) tamamlanmalıdır. Organizasyonel yetenekleri oluşturmak için, çalışanların organizasyona özgü yetkinlikler yaratmalarını sağlayacak içyapı ve süreçler kurularak, firma değişen müşteri ihtiyaçlarına ve

stratejik ihtiyaçlara adapte olabilmelidir. Organizasyonel yetenek, organizasyonların deęil insanların dūřundūęu, karar aldıęı ve kaynak tahsisi yaptıęı önermesine dayanır (Ulrich ve Lake, 1991).

Organizasyonel yeteneği tanımlamak için önce yetenekli organizasyonların sahip oldukları özellikleri belirlemek faydalı olacaktır:

1. Organizasyonun içinde ve dışında paylaşılan ortak amaç
2. Paylaşılan ortak amaç oluşturmak için yönetim uygulamalarının kullanılması
3. Değişim kapasitesi yaratılması
4. Tüm alışanların yetkilendirilerek birer lider olarak düşünmelerinin ve davranmalarının sağlanması (Ulrich ve Lake, 1991)

Zhang ve Lado (2001) ise yeteneklerin 5 grupta sınıflandırılabilceğini  ne s rm ş r:

- **Organizasyonel yetenekler:** Bir organizasyonun değer yaratan stratejiler geliştirmesi, seçmesi ve uygulamasını sağlayan firmaya özgü kaynak ve yeteneklerdir.
- **Yönetsel yetenekler:** Bir organizasyonun stratejik liderlerinin stratejik bir vizyon belirleme, bu vizyonu organizasyonun her noktasına iletme ve vizyonu gerçeklemek için çalışanları yetkilendirmedeki benzersiz yetenekleridir (Lado ve diğ., 1992).
- **Girdi esaslı yetenekler:** Bir firmanın dönüşüm süreçlerinin, müşteriler tarafından değer verilen ürün ve hizmetler yaratmasını ve dağıtmasını sağlayan, fiziksel kaynaklar, organizasyonel sermaye kaynakları ve insan kaynaklarını içerir (Lado ve diğ., 1992). Bu yetenekler, özel varlıkları (Williamson, 1985; Teece, 1987) ve becerileri (Polanyi, 1967, Reed ve DeFillippi, 1990) kapsadığı ölçüde daha uzun vadeli ekonomik fayda sağlayabilir.
- **Dönüşüm esaslı yetenekler:** Girdileri çıktılara üstünlük sağlayacak biçimde d n ş t rebilmek için gerekli olan organizasyonel yeteneklerdir (Lado ve diğ., 1992). Bir firmanın benzersiz ürün pazar konumuna sahip olmasına izin verir (Barney, 1992; Peteraf, 1993; Lado ve Wilson, 1994) ve zamanla yaratılan organizasyonel rutinlere gömülüdür (Grant, 1991; Collis, 1994).
- **ıktı esaslı yetenekler:** Kurumsal  n veya imajdan ürün ya da hizmet kalitesine ve müşteri sadakatine kadar, tüm bilgi esaslı ve görülemeyen stratejik varlıkları

kapsar (Lado ve Wilson, 1994). Çıktı esaslı yetenekler, uzun zamanda elde edilen, serbestçe alınıp satılamayan, fiziksel olmayan ve firmaya özgü kaynakları gerektirdiği için, dayanıklı ekonomik kârlar yaratabilir (Weigelt ve Camerer, 1988; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991).

### 3.5. Firma Kaynaklarının Geliştirilmesi

Organizasyonel stratejilerin görevi, zaman içerisinde kazançları artıracak şekilde kaynakların kullanımıdır. Kaynak esaslı yaklaşım, kaynakların sadece kullanımlarıyla değil geliştirilmeleriyle de ilgilidir; yani firmanın kaynak birikimlerini korumayı, rekabet üstünlüğünü güçlendirmeyi ve genişletmeyi ve aynı zamanda firmanın stratejik fırsatlar kümesini genişletmek üzere kaynakları çoğaltmayı kapsar. Yoğun rekabet koşulları ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, firmanın kaynak tabanının sürekli olarak geliştirilmesini gerektirir. Firmanın mevcut kaynak birikimlerinin tam olarak kullanılabilmesi ve gelecekte rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için de, tamamlayıcı dışsal kaynakların elde edilmesi gerekli olabilir (Grant, 1991).

Firmalar kaynaklarının sayısını ve kalitesini sürekli olarak geliştirmelidirler. Kaynakların geliştirilmesi firmanın iyi olduğu şeylerin ötesine geçmesi anlamına gelir ve birkaç şekilde gerçekleştirilebilir (Collis ve Montgomery, 1995):

- Yeni kaynakların eklenmesi
- Firmanın mevcut yeteneklerini tehdit eden alternatif kaynakların elde edilmesi
- Yapısal olarak daha çekici bir sektöre girmek üzere kaynakların geliştirilmesi

Kaynakların değerlendirilmesi; yani hangi varlık ve becerilerin geliştirileceği, güçlendirileceği ya da korunacağını seçilmesi için aşağıdaki sorular cevaplanabilir (Aaker, 1989). Varlıklar ve beceriler;

- Rekabete göre mi tanımlandı? Rekabet üstünlüğü sağlanacak mı?

Firmaların sahip olduğu tüm varlık ve beceriler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaz. Bir firma ve başlıca rakipleri ya da stratejik rakip grupları (benzer stratejilere ve özelliklere sahip olan rakipler) önemli varlık ve becerilerine göre sıralanmalıdır. Bunun için önce varlık ve beceriler önem sırasına göre listelenir. Daha sonra tüm firmalar üstünlüklerine ve zayıflıklarına göre her bir boyut için göreceli olarak konumlandırılır. Bu süreç varlık ve becerilerin yapısının,

rakiplerin yeteneklerinin ve belirli bir stratejik iş biriminin rakiplere göreceli olarak konumunun anlaşılmasına yardımcı olur.

- Pazar için önemli mi?

Müşteri güdülerinin analiz edilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının tanımlanması kadar değerlendirilmesine de yardımcı olur. Hemen hemen her durumda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, müşteriler için değerli bir farklılaştırma ya da fiyat avantajı sağlar.

- Uygulanabilir ve ekonomik mi?

Bazı durumlarda yapılan analizler sonucunda, istenen varlık ve becerilerin geliştirilmesi, maliyetleri yükselttiği için ekonomik olmayabilir. Ya da bazen uygulama sorunları da söz konusu olabilir.

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak mı?

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bir rakibin stratejisi tarafından etkisizleştirilecek mi? Diğer bir husus da rakiplerin ya da potansiyel rakiplerin cevap verme güdüsüne sahip olup olmadığıdır.

- Gelecek için önemli mi?

Değişen koşullar stratejileri ve dolayısıyla stratejilerin dayandığı varlık ve becerileri etkisizleştirilebilir. Müşterilerin, rakiplerin, dağıtım kanallarının, teknolojinin ve sektörün analiziyle ortaya çıkan eğilimler tanımlanmalı, izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Burada senaryoların üretilmesi faydalı olabilir; çünkü ihtiyaç duyulacak yeni varlık ve becerilerin farkına varılması çoğunlukla zengin ve inandırıcı bir gelecek resmi ile mümkün olur (Aaker, 1989).

Varlık ve becerilerin yönetilmesi ise aşağıdaki 3 aşamayı kapsar (Aaker, 1989):

- Başarılı ve başarısız firmaların, temel müşteri güdülerinin, geniş katma değerli parçaların ve hareketlilik engellerinin incelenmesiyle önemli varlık ve becerilerin tanımlanması
- Rakiplere karşı üstünlük sağlayan, pazar için önemli olan, uygulanabilir, sürdürülebilir ve geleceğe uygun olan stratejileri destekleyen varlık ve becerilerin seçilmesi
- Varlık ve becerilerin geliştirilmesi, çoğaltılması ve korunması için program ve prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanması

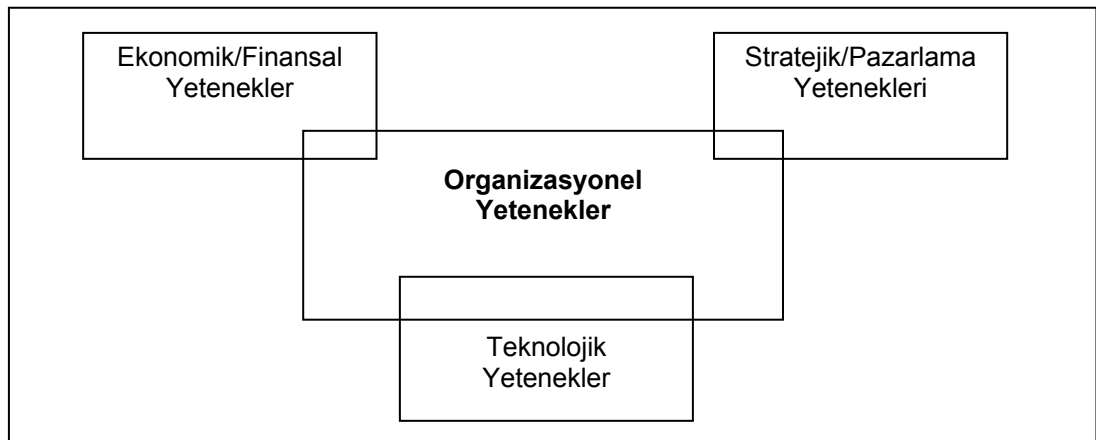
Yöneticiler bu faaliyetleri gerçekleştirirken aynı zamanda;

- Olası gelecekleri öngörmek,
- Tasarlanan her gelecek için rekabet etkileşimlerini değerlendirmek,
- Firmanın kaynak tabanının yeniden düzenlemek ve geliştirmek için, organizasyonel atalet ve iç çekişmelerin üstesinden gelmek zorundadırlar (Amit ve Schoemaker, 1993).

### 3.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynakları

Ulrich (1987a) ve Ulrich ve Lake (1991) organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve sürdürebilmek için kuruma özgü, kolay taklit edilemeyen ve müşteriye katma değer yaratan yetenekler geliştirmeleri gerektiğini, organizasyonel benzersizliğin 4 kaynağı olduğunu ve bu 4 kaynağı anlayabilen ve entegre edebilen firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmüştür (Bkz. Şekil 3.4). Bu 4 kaynak:

1. Finansal Yetenekler – Düşük maliyetlerle ürün/hizmet üretebilme.
2. Stratejik Yetenekler – Farklılaştırılmış ürünler sunabilme.
3. Teknolojik Yetenekler – Yeni ürünleri tasarlayabilme ve üretebilme.
4. Organizasyonel Yetenekler: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanları ve süreçleri yönetebilme (Diğer üç yeteneği tamamlar, müşteriye değer yaratır ve çoğu durumda diğerlerine göre daha zor kopyalanır).



**Şekil 3.4** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Ulrich ve Lake, 1991)

Organizasyonel yetenekler sadece insanlardan oluşmaz. İnsanlar organizasyonel yeteneklerin önemli bir bölümünü oluştursa da, organizasyonel yetenek yaratmak üzere insanların dikkatlerini odaklayan ve davranışlarına şekil veren, organizasyon ve insan yönetim sistemleridir. Organizasyonlarda her gün sayısız kararlar alınır ve uygulamalar gerçekleştirilir. Bu uygulamaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için aşağıdaki kriterleri karşılaması gereklidir:

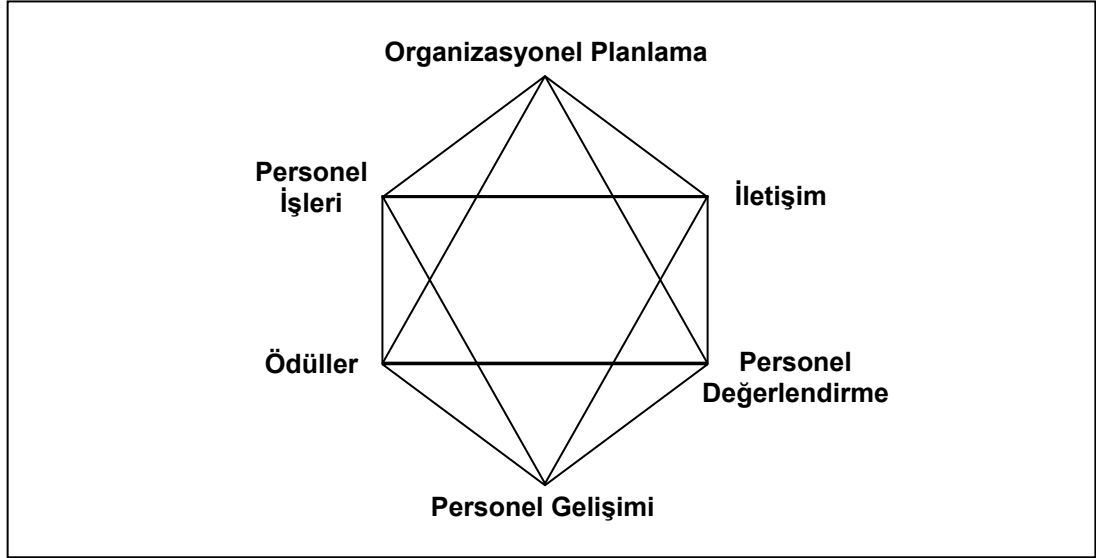
- Tüm organizasyonu etkilemesi
- Organizasyon içinde kurumsallaşması
- Organizasyon içinde farkına varılması ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde görülebilir etkisi olması

Yukarıdaki kriterler ışığında insan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde insanların dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) organizasyonel yeteneklerin temelini teşkil eder. İnsan kaynakları uygulamaları firmaya özgüdür, firma kültürünü meydana getirir (Kim ve Ulrich, 1987), bireysel dikkati odaklar (Lawler, 1981), ortak amaç ve değerleri destekler (Cummings, 1984) ve değişimin meydana gelebilmesi için kaldıraç görevi görür (Tichy, 1983). İnsan kaynakları uygulamaları Şekil 3.5'te verilen faaliyet alanlarını kapsar. Her bir faaliyet alanı içerisindeki insan kaynakları uygulamaları, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere organizasyonel yetenek yaratma potansiyeline sahiptir (Schuler ve MacMillan, 1984; Ulrich, 1986, 1989). Bu uygulamalar insan kaynakları uzmanlarının sorumluluk alanının temelini oluşturur. İnsan kaynakları uzmanları bu uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanabilmek için, aşağıda listelenen yeni mesleki ve kişisel becerileri kazanmalıdır:

- Mesleki beceriler
  - ✓ İşin bütününe bilme
  - ✓ Kendi işinde çok iyi olma
  - ✓ Değişimi tahmin edebilme ve proaktif (öngörülü) olma
  - ✓ Diğer yöneticileri (hat yöneticileri) dâhil etme ve onlara da sorumluluk verme
  - ✓ Verilerle çalışma
  - ✓ İnsan kaynakları fonksiyonlarını önceliklendirme
  - ✓ Başarıları kabul ettirme



- ✓ Müşteriye yakın olma
- ✓ İnsan kaynakları uygulamalarını rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanma
- Kişisel beceriler
  - ✓ Stratejik düşünme
  - ✓ Güvenilirlik sağlama
  - ✓ Açık ve samimi olma
  - ✓ Politik açıdan faal olma
  - ✓ Lider olma (Ulrich, 1987a)



**Şekil 3.5** İnsan kaynakları faaliyet alanları (Ulrich, 1987a)

Rekabet üstünlüğü sağlamak için Porter (1985) tarafından önerilen rekabet stratejileri, “üstünlük kaynakları”ndan ayırt edilebilmelerini sağlamak amacıyla, “üstünlük konumları” olarak tanımlanabilir (Day, 1984; Day ve Wensley, 1988; Bamberger, 1989). Üstünlük konumları genel olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlüğü olarak yorumlanabilir. Maliyet liderliği rakiplerle eş ürün sunarken faaliyetlerin çoğunu onlardan daha düşük maliyetle gerçekleştirmeyi zorunlu kılar. Farklılaştırma ise müşterilerin, firmanın sundukları ile rakiplerinin sunduklarının önemli nitelikleri arasındaki tutarlı farklılıkları algılamasını zorunlu kılar.

Aaker (1989) üstünlük kaynaklarını firmanın varlıkları ve becerileri olarak ele almış; firma varlıklarını, “marka ismi ya da fiziksel konum gibi firmanın sahip olduğu

rekabet üstünlüğü sağlayan herhangi bir şey”; firma becerilerini ise, “reklâm ya da verimli imalat gibi firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı herhangi bir şey” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda becerilerin organizasyona ait oldukları kabul edilmektedir; dolayısıyla da sadece bireylerin iş yapma biçimlerinden değil firmanın faaliyetleri gerçekleştirme biçimlerinden de söz edilmektedir. Day ve Wensley (1988), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993) ve Day ve Nadugandi (1994) beceri kavramının yerine yetenek kavramını kullanmıştır. Aşağıda bazı potansiyel varlık ve beceriler listelenmiştir (Day, 1984):

- Varlıklar
  - ✓ Dağıtım kapsamı
  - ✓ Finansal yapı ve sermayeye erişim
  - ✓ Bağlantılı işlerle paylaşılan tecrübe
  - ✓ Düşük maliyetli üretim ve dağıtım sistemleri
  - ✓ Üretim kapasitesi
  - ✓ Hammadde kaynakları sahipliği ya da uzun dönemli tedarik sözleşmeleri
- Beceriler
  - ✓ Pazar ihtiyaçları bilgisi
  - ✓ Müşteri hizmetleri yönelimlilik
  - ✓ Tasarım uzmanlığı
  - ✓ Uygulama tecrübesi
  - ✓ Ticari ilişkiler
  - ✓ Önemli teknolojilerden faydalanabilme becerisi
  - ✓ Sistem tasarım becerisi
  - ✓ Çabuk ve esnek cevap verebilme becerisi

Varlık ve beceriler bir firmanın pazarlama stratejisini dayandırabileceği ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceği kaynaklardır. Şekil itibarıyla pazarlama stratejisine bu yaklaşım, rekabet üstünlüğüne kaynak esaslı bakış olarak kabul edilir (Barney,1991; Grant 1991; Lado ve diğ., 1992; Collis ve Montgomery, 1995).

Rekabet üstünlüğü, firmanın sahip olduğu tek bir varlık ya da becerinin sonucu sağlanabilir; ancak diğer taraftan uygulamada rekabet üstünlüğü nadiren tek bir

varlık ya da kaynağın sonucudur (Coyne 1985). Aksine bazen varlıkların ve becerilerin belirli bir kesiti, hatta varlıklar ve beceriler arasındaki sinerji bile rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Aslında literatürde genel olarak iki temel rekabet üstünlüğü kaynağından söz edilmektedir: üstün kaynaklar (varlıklar) ve üstün beceriler (yetenekler). Day ve Wensley (1988) üstün becerileri, “bir firmanın personelini rakip firmaların personelinden farklı kılan ayırt edici yetenekler”; üstün kaynakları ise “bir firmanın yeteneklerini kullanabilmesini sağlayan daha somut üstünlük gereklilikleri” olarak nitelendirmektedir. Bu iki genel kaynak kümesi de bir firmanın değer zincirindeki çeşitli temel ve destek faaliyetlerin daha düşük maliyetle ya da farklılaştırmaya yol açacak biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu kaynak kümeleri rekabet üstünlüğü sağlanmasını iki şekilde kolaylaştırabilir: (1) farklılaştırılmış ürün/hizmet ile yüksek müşteri değeri ve/veya (2) maliyet liderliği yoluyla göreceli olarak daha düşük maliyet. Firmaya özgü kaynak ve beceriler aynı zamanda maliyet ve/veya farklılaştırma üstünlük sürücülerini olarak da adlandırılabilir (Porter, 1985). Bu üstün kaynak ve beceriler bir firmaya otomatik olarak rekabet üstünlüğü sağlamaz, sadece o firmaya maliyet ve/veya farklılaştırma üstünlüğü sağlamak için söz konusu kaynak ve becerilerini kullanabilme fırsatını verir (Bharadwaj ve diğ., 1993). Üstünlük sürücülerini (üstünlük kaynakları), sağlayacakları maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlük konumlarına göre 2 ayrı grupta incelenebilir:

▪ ***Maliyet Üstünlüğü Sürücülerini:***

Porter (1985)’a göre sektörde tek bir maliyet lideri olabilir. Bununla beraber bütün firmalar maliyet kontrolüne gereken önemi vermelidir; çünkü başarılı bir farklılaştırma stratejisi yürütebilmek için rakiplerinkine denk bir maliyet tabanında çalışmak gereklidir. Farklılaştırma stratejisi yürüten bir firma eğer maliyetleri kabul edilebilir bir seviyeye düşüremezse, başarılı bir farklılaştırmanın ödülü (yani kârlar) azalacaktır. Sonuç olarak tüm firmalar sürekli olarak maliyetleri düşürmeye çalışmalıdır. Bu sebeple de maliyet üstünlüğü kaynakları bazı araştırmacılar (örn. Verdin ve Williamson, 1992) tarafından maliyet sürücülerini olarak da adlandırılmıştır.

Bugün maliyetleri anlamak için stratejistler tarafından kullanılan en güçlü kavramlardan biri “öğrenme eğrisi”dir. Öğrenme eğrisi kümülâtif hacimlere bağlantılı olarak maliyetlerin nasıl davrandığını açıklamak için kullanılır ve en önemli maliyet sürücülerinin tanımlanmasını sağlar. Öğrenme eğrisi kavramının temelinde var olan görüş, bir sektöre ilk giren firmanın sonrakilere göre bir

üstünlük sağlayacaktır. Bir sektöre ikinci bir firma girdiğinde, ilk firma ikinciden çok daha fazla ürün üretmiş olacak, çok daha fazla tecrübe kazanmış olacak ve olaya karışan başka faktörlerin olmadığı varsayıldığında, bunun sonucunda da daha düşük maliyetlere sahip olacaktır. Bu etki “ilk hareket eden üstünlüğü” olarak adlandırılır (Gal-Or, 1985; Robinson ve Fornell, 1985; Lieberman ve Montgomery, 1988; Robinson, 1988).

Bazen ilk hareket eden olma durumu farklılaştırma üstünlüğü de sağlayabilir. Örneğin Schmalensee (1982), pazardaki ilk firmanın ürünlerinin yeni girenlerin değerlendirileceği standartlar olarak kabul edileceğini ve bunun da sonraki firmaların tüketicileri kendi ürünlerini değerlendirmeleri için gerekli zamana ve zahmete katlanmaları konusunda ikna etmelerinin zor olması dolayısıyla, ilk firmaya üstünlük sağlayacağını belirtmiştir.

Bununla beraber bir pazar ya da sektöre ilk girmekten kesinlikle kazanılacak maliyet üstünlükleri olmasına rağmen, Kerin ve diğ. (1992) bu gibi üstünlükleri elde etmenin kontrol edilebilen ve edilemeyen güçlere bağlı olmasından dolayı, bu önermenin biraz yumuşatılması gerektiğini belirtmiştir. Buna karşılık bir pazara ya da sektöre geç girmekten (takipçi olmaktan) sağlanabilecek önemli maliyet üstünlükleri potansiyelinin var olduğunu öngören karşı bir görüş de vardır. Örneğin Guasch ve Weiss (1980), işlem maliyetlerinin üstesinden gelebilmek ve işgücünü çekebilmek için takipçilerin yüksek maaşlar önermeleri gerektiğini, böyle yaparak da daha az hata yapan ve daha verimli üretim sistemleri yaratan en iyi çalışanları çekebilecekleri fikrini savunmuştur. Buna ilaveten, Gal-Or (1985) “takipçi avantajları”nı ürünleri kopyalayabilme ve liderin fiyatını kırma olarak tanımlamıştır.

Düşük maliyet çeşitli kaynaklardan sağlanabilir: Coğrafi konum (Fahey, 1989), sıkı genel gider kontrolü, yeni teknolojilerin benimsenmesi, parçaların ortak özellikleri, ürün takımını rasyonelleştirme, alternatif hammadde kaynaklarına erişim (Walley ve Thwaites, 1996), ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi, vb. (Bharadwaj ve diğ., 1993).

Rekabet üstünlüğünü maliyet liderliği ile sağlamaya çalışmak oldukça riskli bir stratejidir. Sektördeki tüm firmalar maliyetlerini düşürmeye çalışıyor olacak ve bunlardan biri tesadüfen bile olsa maliyetleri düşürmenin bir yolunu bulursa, sektördeki diğer firmaların rekabet üstünlükleri hızla yok olabilir. Buna ilaveten Amit ve Fershtman (1989), pazardaki düşük fiyatlar ya da hızla değişen teknoloji

bir firmanın yeni yatırımlar yapmasına engel olduğu için, maliyet liderliği stratejisinin başarısız olabileceğine işaret etmiştir.

▪ **Farklılaştırma Üstünlüğü Sürücüleri:**

Bir pazarda ya da pazarın belirli segmentinde sadece bir tane maliyet lideri olabileceğinden, rekabet üstünlüğü sağlamak için maliyet liderliği yolunu seçme fırsatı sınırlıdır. Farklılaştırma yolunu seçme fırsatı ise daha geniştir; çünkü farklılaştırma, şirketin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki hayal gücü ile sınırlıdır. Bir firma ürün ve hizmetlerini başarılı bir şekilde farklılaştırarak, o ürün ve hizmetlere olan talebi artırır. Bu da firmanın daha fazla gelir elde etmek için daha yüksek fiyat isteyerek, rekabet üstünlüğünü kendi yararına kullanabilmesini sağlar (Ireland, 1987).

Farklılaştırma sürecini anlayabilmek için ürün ve hizmetler birer nitelik demeti olarak düşünülebilir (Fahey, 1989). Tüm ürünler en azından bazı soyut nitelikler içerir (Shostack, 1977; Levitt, 1981). Bu soyut nitelikler yönetilmesi ve aynı zamanda da kopyalanması ya da üstesinden gelinmesi en zor olan niteliklerdir (Fahey, 1989). Berry ve diğ. (1988) soyut bir nitelik olan hizmet kalitesinin önemli bir farklılaştırıcı olduğunu öne sürmüştür. Itami (1987) ise görülemeyen niteliklerin bir firmanın tek gerçek ve zaman içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Farklılaştırıcı faktörler tek başına ürünle ilgili değildir (Dickson ve Ginter, 1987). Farklılaştırma fiziksel ürün niteliklerinin ötesinde, firmanın tüm faaliyet ve bağlantılarını içine alır (Day ve Wensley, 1988). Şirket genel olarak fonksiyonel yeteneklerini sistematik olarak yöneterek ve ekonomik fayda sağlamak üzere kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Hitt ve Ireland, 1985, 1986; Verdin ve Williamson, 1992).

Farklılaştırıcı bir ürün niteliği de markadır. Müşteri esaslı marka net değeri, “markanın pazarlanmasına karşı tüketici tepkisi üzerine marka bilgisinin farklılaştırılmış etkisi”dir (Keller, 1993).

Bir diğer farklılaştırıcı ürün niteliği ürün kalitesidir. Yalnız algılanan kalite ile uyum kalitesi arasında bir ayrım vardır (Buzzell ve Gale, 1987). Algılanan kalite müşteri tarafından bir üründe mevcut olduğu algılanan kalite, uyum kalitesi ise şartnamesine ne kadar yakından uyduğuna bağlı olarak bir üründe olduğu söylenen kalitedir. Algılanan kalite tüketicilerin kafalarında ürünleri farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma bu yolla rekabet üstünlüğü sağlamak için, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha yakından karşılayan bir ürün

şartnamesi ve hizmet standartları kümesi geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte uyum kalitesi de maliyet liderliği yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma bu yolu takip edebilmek için, uygun üretim şartnamesi ve hizmet standartlarına uyum konusunda rakiplerinden daha etkili olmalıdır. Bu duruma ulaşmak için, şirketler istatistiksel proses kontrol, sıfır hata ve ilk seferde doğru üretim teknikleri gibi kavramları benimsemektedirler. Eğer firma bu prosedür ve kavramları uygulamada rakiplerine göre daha başarılı olursa, bu durumda maliyet üstünlüğü sağlayacaktır. Dolayısıyla kalite hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlama yeteneğine sahip bir yönetsel sorumluluk alanıdır.

Gelecekteki önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı kurum kültürüdür. Kurum kültürü, bir firmanın iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesidir (Blois, 1991). Kurum kültürü geçmiş tecrübelerle dayanır. Genellikle belirli bir organizasyonun ayırt edici özelliklerini tam olarak neyin oluşturduğunu açıkça belirtmek oldukça güçtür; hatta başka bir organizasyon tarafından kopyalanması daha da güçtür (Barney, 1986a).

Stalk (1989) ve Williams (1992) zamanın gelecekte bir rekabet üstünlüğü kaynağı olacağına inanmaktadır. Bower ve Hout (1988)'a göre zaman kazanma ancak bir firmanın işini yapma ve müşterilere hizmet etme biçiminde sistematik bir değişim olduğunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Zaman kazandıran teknolojiye yatırım yapmak ancak geçici rekabet üstünlüğü sağlayabilir; çünkü rakipler teknolojiyi kolayca kopyalayabilirler. Aksine sürekli yenilik (teknolojik gelişme) gelecekte sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir diğer kaynağı olacaktır (O'Hare, 1988; Senker ve Senker, 1992; Bartmess ve Cerny, 1993).

Gelecekteki rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri de müşteri ilişkileri pazarlamadır. İlişki pazarlama, adından da anlaşılacağı gibi, değer zincirinin değişik bileşenleri arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi amaçlar. (Walley ve Thwaites, 1996)

Rekabet üstünlüğünün yaratıldığı ve sürdürüldüğü stratejik çevrenin bir parçası da hükümet politikasıdır. Hükümet politikası, politik lobi yapılarak yönetilebileceği için, rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülse de, hükümetlerin rekabet üstünlüğü yaratmadaki rolü çok net değildir. Ancak hükümetler firmaların rekabet üstünlüğü yaratacakları ve sürdürecekleri çevreyi yaratmakla sorumludur (Porter, 1990).

Stratejilerin tasarlanmasında ve uygulanmasında çeşitli firma kaynakları kullanılır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986b; Hatten ve Hatten, 1987). Bu stratejik kaynaklar tüm rekabet eden firmalar arasında eşit olarak dağıldıkları ve çok hareketli olduklarında, firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları beklenemez. Çünkü aynı kaynaklara sahip olan firmalar, aynı stratejileri tasarlayacak ve uygulayacak, dolayısıyla da verimlilik ve etkinliklerini de aynı yolla ve aynı ölçüde geliştireceklerdir. Bu şartlarda da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması mümkün değildir. Bu durumun iki istisnası vardır (Barney, 1991):

- İlk Hareket Eden Üstünlüğü (Lieberman ve Montgomery, 1988): Bazı koşullarda bir stratejiyi belli bir sektörde ilk uygulayan firma diğer firmaların karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu firma, diğer rakip firmalar daha sonra bu stratejiyi uygulayana kadar, çeşitli dağıtım kanallarına erişim sağlayabilir, prestij ya da olumlu bir ün kazanabilir; dolayısıyla da ilk hareket eden firma olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma belirli bir stratejiyi rakiplerden önce uygulayarak ilk hareket eden olabilmek için, o stratejiyi uygulamayla ilişkili fırsatlara dair sektördeki diğer mevcut ya da potansiyel rakip firmaların sahip olmadığı öngörülere sahip olmalıdır. Bu durum ancak eşsiz bir firma kaynağıyla; yani fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmakla mümkün olur. Sonuçta ilk hareket eden üstünlüğünün varlığı belli bir sektörün, firmaların kontrol ettikleri kaynaklar açısından heterojen olmasına bağlıdır.
- Giriş/Hareketlilik Engelleri: Giriş engelleri (Bain, 1956) ya da daha genel olarak hareketlilik engelleri (Caves ve Porter, 1977) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir sektördeki firmalar tamamen homojen olsalar da, eğer güçlü giriş ya da hareketlilik engelleri söz konusuysa, sektörde olmayan firmalarla karşılaştırıldıklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü giriş ya da hareketlilik engelleri ile korunan firmaların normalin üzerinde ekonomik performans elde etmelerini sağlayacaktır (Porter, 1980). Diğer taraftan giriş ve hareketlilik engelleri ancak mevcut ve potansiyel olarak rekabet eden firmalar, kontrol ettikleri kaynaklar bakımından heterojen olduklarında mümkün olur (Barney ve diğ., 1989).

Kaynak esaslı görüşteki yeni gelişmelere göre (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986b), strateji uygulama becerileri bir firma tarafından uygulanmakta olan stratejilere özgü olmalıdır ve rekabet eden çok sayıda firma tarafından sahip olunan strateji uygulama becerileri, bu firmalardan herhangi biri için rekabet üstünlüğü

kaynağı olamaz. Dolayısıyla bir firmanın strateji uygulama kalitesi stratejilerin içeriklerinden de firmanın rekabet çevresi ve koşullarından da bağımsız olarak değerlendirilemez. (Barney ve Zajac, 1994)

Coyne (1985)'e göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, bir firmanın rakiplerinin sahip olmadığı bir beceri ya da kaynağa sahip olması; yani rakipleriyle arasında bir yetenek boşluğu bulunmasının yanı sıra, bu yetenek boşluğunun müşteriye bir farklılık yaratması gerekmektedir. Başka bir deyişle bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, firmayla rakipleri arasındaki farklılıkların, temel satın alma kriterleri olan ürün/dağıtım niteliklerinden bir veya daha fazlasına yansımaları gereklidir. Bunun yanında bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için hem temel satın alma kriterleri hem de bunlara temel teşkil eden yetenek boşluğu dayanıklı olmalıdır. Buna ilaveten temel satın alma kriterlerindeki değişiklikler ışığında bir firmanın rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, söz konusu firmanın bu değişikliklere adapte olabilmesine ve/veya temel satın alma kriterlerini etkileyebilmesine bağlıdır.

Firmalar hedef pazarlarındaki müşterilerin çoğunluğunun temel satın alma kriterlerine uyan nitelikli ürün ve/veya dağıtım sistemlerini düzenli olarak sunduklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu nitelikler fiyat, şartname, güvenilirlik, estetik, fonksiyonellik, elde edilebilirlik, imaj, vb. faktörleri içerir. Rekabet üstünlüğü müşterilerin gözünde var olur. Dolayısıyla bir müşterinin gözünde üstünlük sağlayan nitelikler reçetesi, diğer bir müşterinin ilgisini çekmeyebilir. Ancak hedef pazarlarındaki mevcut ya da yeni müşterilerin çoğunluğunun ilgisini çekebilen firmalar rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. (Hall, 1993)

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre rekabet üstünlüğü birçok kaynaktan sağlanabilir. (örn. firmanın kontrolünde olan ve performans için üstünlük sağlamak üzere strateji içerisinde yönlendirilebilen yetkinlikler). Üstünlük ayrıca şansa bağlı olarak da sağlanabilir (Barney, 1986b). Rekabet üstünlüğü, kaynağı ne olursa olsun, sonuçta firmanın faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi ya da daha ucuza yapmalarını sağlayacak değerli kaynakların sahipliğiyle ilişkilendirilebilir. Collis ve Montgomery (1995) Marks & Spencer firmasına İngiltere'de rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakları ve bu kaynakların sağladığı üstünlükleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir:



- Fiziksel kaynaklar
  - ✓ Mağaza konumları (Sektör ortalaması %3-%9 iken %1 kira maliyetleri)
- Fiziksel olmayan kaynaklar
  - ✓ Marka ünü (Fazla reklâm yapmadan müşteri farkındalığı, promosyonsuz satışlar)
  - ✓ Çalışan sadakati (Düşük işgücü devir oranı, sektör ortalaması %10-%20 iken %8,7 işgücü maliyetleri)
- Yetenekler
  - ✓ Tedarik zinciri (Düşük maliyetler, yüksek kalite)
  - ✓ Yönetsel beceri (Daha az hiyerarşik seviye)

Aaker (1989), 248 firmanın stratejik iş birimi yöneticileri ile yaptığı görüşmeler sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları ile ilgili olarak elde ettiği cevapları, sistematik olarak varlık ve beceri kategorileri şeklinde düzenlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.5'te görülmektedir.

Kalite, diğer rekabet üstünlüğü kaynaklarının birçoğu gibi karmaşık ve çok boyutludur. Ürün kalitesi, fonksiyonellik, uygunluk, dayanıklılık, hata tekrar oranı, güvenilirlik, kullanılabilirlik, farklılaştırıcı özellikler ve kalite ünü boyutlarını; hizmet kalitesi ise, bina ve insanların görünümü, hizmet güvenilirliği, güvenilirlik, empati, kibarlık ve iletişim boyutlarını içerir. Sonuçta kalite doğal olarak müşteri beklentileri ile tanımlanır. Müşteri odaklılık hemen hemen tüm firmaların iddia ettiği bir şeydir. Burada sahte bir bağlılıkla, müşteri odaklı bir firmayı birlikte yönlendiren varlık ve beceriler kümesini temsil eden, anlamlı bir kültür, verimli bir sistem ve motive olmuş insanları ayırt etmek gerekir. İsim farkındalığı/yüksek profil, önemli bir sektör varlığına, yüksek farkındalığa ve güçlü bir imaja çevrilebilir. Tablo 3.5'teki sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının birçoğu rakipler için engeller teşkil eder. Örneğin, ürün hattı genişliği, rakipler için fırsat pencerelerini azaltır. Mevcut memnun müşteri tabanı, bir firmaya eşsiz bir özellik kazandırır ve genellikle yerinden oynatılması çok maliyetli ve zordur. Öncülük ya da pazara erken girme, pazarda tek bir firmanın sahip olabileceği tarihsel bir mirastır. Güçlü ve tanınmış ana kurum ve fiziksel konum kolaylıkla kopyalanamazlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının 3'te 2'sinden fazlası dış yönelimlidir ve müşteri tarafından görülebilir. Teknik üstünlük ise süreç teknolojisi ve ürün teknolojisini içerir (Aaker, 1989).

**Tablo 3.5** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Aaker, 1989)

| <b>Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynakları</b>               |
|------------------------------------------------------------------|
| 1. Kalite ünü                                                    |
| 2. Müşteri hizmetleri/Ürün destek                                |
| 3. İsim farkındalığı/Yüksek profil                               |
| 4. İyi yönetim ve mühendis kadrosu                               |
| 5. Düşük maliyetli üretim                                        |
| 6. Finansal kaynaklar                                            |
| 7. Müşteri yönelimlilik/Geri besleme/Pazar araştırması           |
| 8. Ürün hattı genişliği                                          |
| 9. Teknik üstünlük                                               |
| 10. Mevcut memnun müşteri tabanı                                 |
| 11. Segmentasyon/Odaklanma                                       |
| 12. Ürün özellikleri/Farklılaştırma                              |
| 13. Üretim yenilikleri                                           |
| 14. Pazar payı                                                   |
| 15. Dağıtım konumu ve büyüklüğü                                  |
| 16. Düşük fiyat/Yüksek değer sunumu                              |
| 17. İş bilgisi                                                   |
| 18. Öncülük/Sektöre erken girme                                  |
| 19. Verimli, esnek üretim/Müşterilere uyarlanabilir operasyonlar |
| 20. Etkili satış gücü                                            |
| 21. Pazarlama becerileri                                         |
| 22. Paylaşılan vizyon/Kültür                                     |
| 23. Stratejik hedefler                                           |
| 24. Güçlü, tanınmış ana kurum                                    |
| 25. Konum                                                        |
| 26. Etkili reklâm/İmaj                                           |
| 27. Girişkenlik/Girişimcilik                                     |
| 28. Tam koordinasyon                                             |
| 29. Mühendislik Ar&Ge                                            |
| 30. Kısa dönemli planlama                                        |
| 31. İyi dağıtıcı ilişkileri                                      |

Aaker (1989)'a göre belirli bir sektördeki önemli varlık ve becerilerin belirlenmesi için aşağıdaki 4 sorunun cevaplanması gerekir:

- Zamanla başarılı olan firmalar hangileridir? Başarılarına hangi varlık ya da beceriler katkıda bulunmuştur? Sürekli olarak düşük performans gösteren firmalar hangileridir? Neden? Bu firmalar hangi varlık ya da becerilere sahip değiller?

Performansın nedenlerinin analiz edilmesi, önemli varlık ve beceriler kümesinin belirlenmesini sağlar.

- Temel müşteri güdöleri nelerdir? Müşteri için gerçekten ne önemlidir?

Müşteri güdöleri genellikle satın alma kararlarını yönlendirir ve dolayısıyla hangi varlıkların ve becerilerin potansiyel olarak anlamlı üstünlükler yaratabileceğini belirler.

- Müşteriye değer yaratan temel faaliyetler nelerdir? Büyük maliyet bileşenleri nelerdir?

Faaliyetler, farklılaştırma sağlama potansiyelleri ve maliyetlerin önemli ya da artan bir kısmını temsil edip etmemeleri açısından analiz edilebilir.

- Sektördeki hareketlilik engelleri nelerdir?

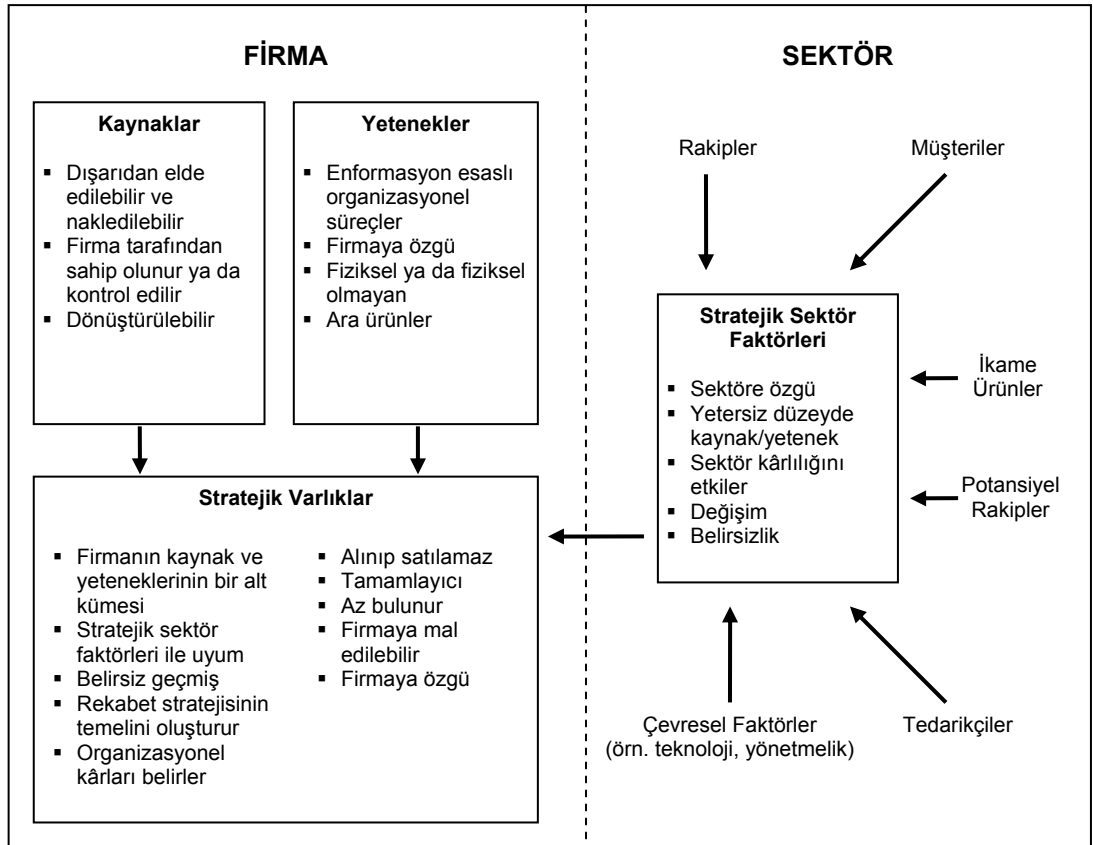
Varlık ve becerilerin yaratılmasının maliyeti ve zorluğu, bir sektördeki hareketlilik engellerini ifade eder. Hareketlilik, hem giriş engellerini hem de bir stratejik gruptan ya da rekabet sahasından diğerine hareket etme engellerini ifade eder.

Amit ve Schoemaker (1993) firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan alınıp satılması ve taklit edilmesi zor olan, az bulunan, firmaya mal edilebilen, özel kaynak ve yetenekleri, “stratejik varlıklar” olarak tanımlamıştır. Stratejik varlıklar yöneticiler tarafından rekabet üstünlüğü sağlamak ve korumak üzere geliştirilen, firmaya özgü kaynak ve yetenekler kümesidir. Stratejik varlıkların kâr yaratma potansiyelleri, stratejik sektör faktörleriyle uyumlarına olduğu kadar kendi özelliklerine de bağlıdır. Stratejik varlıklara örnek olarak teknolojik yetenekler, kısa ürün geliştirme çevrim süresi, marka yönetimi, dağıtım kanallarının kontrolü ya da dağıtım kanallarına avantajlı erişim, elverişli maliyet yapısı, alıcı-satıcı ilişkileri, firmanın mevcut müşteri tabanı, Ar&Ge yeteneği, servis organizasyonu, ün, vb. sayılabilir. Stratejik sektör faktörleri ise, sektör katılımcıları için ekonomik kârların başlıca belirleyicisi olan kaynak ve yetenekler kümesidir. Stratejik sektör faktörleri, firmanın rakipleri, müşterileri, idareciler, sektör dışındaki yenilikçiler ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla belirlenir. Sektör tarafından belirlenen stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri Tablo 3.6’da, stratejik sektör faktörleri ile firma düzeyindeki kaynak, yetenek ve stratejik varlıklar arasındaki ilişki ise Şekil 3.6’da verilmiştir.

**Tablo 3.6** Stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

**Stratejik Sektör Faktörlerinin Genel Özellikleri**

1. Kaynak ve yetenek birikimleri, bir sektörde firma kârlılığının temel belirleyicisidir.
2. Pazar düzeyinde mevcut rakipler, potansiyel rakipler, müşteriler, idareciler, yenilikçiler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık ilişkiler yoluyla belirlenirler.
3. Pazarda yeterli düzeyde bulunmadıkları için stratejik öneme sahiptirler ve rakipler arasındaki rekabetin temelini oluşturabilirler.
4. Stratejik sektör faktör demetleri zamanla değişir ve önceden bilinemezler.
5. Geliştirilmeleri zaman, beceri ve sermaye gerektirir; belirli amaçlara özgüdürler.
6. Yapılacak yatırımlar çoğunlukla geri döndürülemez (zorunlu batık maliyetler).
7. Değerleri zamanla, değişen oranlarda artabilir ya da azalabilir.
8. Biriktirme hızları belirli yönetsel faaliyetlerden ve rakipler tarafından kontrol edilen diğer kaynak ve yeteneklerin derecelerinden etkilenebilir. Geliştirilmeleri kolayca hızlandırılmaz (örn. yatırımı iki katına çıkarmak süreyi yarıya indirmez).
9. Stratejik sektör faktörlerinin belirli bir firma için değeri, firmanın kontrolündeki diğer faktörlere de bağlıdır (tamamlayıcılık özelliği). Örneğin, bir firmanın ürün tasarım yeteneğinin değeri dağıtım ağının etkinliğine bağlı olabilir.
10. Geliştirilmelerinin ve etkileşimlerinin tüm yönleri bilinemez ve kontrol edilemez.



**Şekil 3.6** Kaynaklar, yetenekle, stratejik varlıklar ve stratejik sektör faktörleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

McGrath ve diğ. (1995)'e göre organizasyonlar yeni girişimler -yeni ürün, pazar ve teknoloji ekleme çabaları- gerçekleştirmeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Ancak bu yeni girişimlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, rakipler tarafından elde edilmesi zor olan yeni yetenekler -kaynakları birleştirmenin yeni yolları- geliştirmeleri gerekir. Bu tür çabalar firmanın yeni kaynaklar edinmesini ve bu yeni kaynakların mevcut kaynaklarla birleştirilmesini ya da mevcut kaynakların yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Yeni girişimler stratejik bir amaç doğrultusunda ya da planlanmamış, tesadüfi faaliyetlerin sonucunda meydana gelebilir (Burgelman, 1983) ve genellikle enformasyonun olmadığı ya da yorumlanmasının zor olduğu koşullarda meydana gelme eğilimindedir. Yeni girişimler aşağıdaki yollarla üstünlük sağlayabilir (McGrath ve diğ., 1995):

1. Bir firma yeni girişimlerde bulunurken, kontrolündeki kaynakları yeni pazarlarla bağlantı kurmak, yeni pazarlara rakiplerden daha düşük maliyetle, daha verimli bir şekilde ya da daha çekici bir teklifle girmek için kullanabilir.
2. Yeni girişim niyeti firmanın “soğurgan kapasite”sine katkıda bulunabilir (Cohen ve Levinthal, 1990). Küçük, daha az zorlayıcı pazarlara girilerek ürün, pazar ve teknoloji varlıkları geliştirilebilir.

Lau (2002) bir firmanın, rekabet üstünlüğü kaynaklarından (bir firmayı rakiplerinden farklılaştıran beceri ve kaynaklar) eşsiz bir operasyonel odak noktası yakalamak ve korumak (yani güçlü olduğu temel alanlara odaklanmak) üzere faydalandığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öne sürmüştür. Bu çalışmada firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan 9 rekabet üstünlüğü kaynağı incelenmiştir (Bkz. Tablo 3.7). Bir firmada farklı fonksiyonlar (satış, pazarlama, üretim, vb.) rekabet üstünlüğünün sağlanmasında farklı seviyelerde sorumluluğa sahiptirler; yani her bir fonksiyonun sorumlu olduğu rekabet üstünlüğü kaynakları farklıdır. Bu rekabet üstünlüğü kaynaklarının önemi sektörlere hatta ülkelere göre farklılık gösterebilir.

Dröge ve diğ. (1995) pazarlama, yenilikçilik ve imalat yeteneklerinin rekabet üstünlüğü sağlayacağını iddia etmiş ve literatürde incelenen 31 rekabet üstünlüğü kaynağından oluşan ayrıntılı bir liste oluşturmuştur (Bkz. Tablo 3.8). Bu 31 rekabet üstünlüğü kaynağı, bir firmanın farklılaştırma ve/veya maliyetleri düşürmek amacıyla elde ettiği, sürdürdüğü ve geliştirdiği, potansiyel stratejik yeterlikler olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 3.7** Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Lau, 2002)

| <b>Rekabet Üstünlüğü Kaynakları</b>                  |
|------------------------------------------------------|
| 1. Yüksek ürün kalitesi                              |
| 2. Düşük üretim maliyeti                             |
| 3. İyi tedarikçi ilişkileri                          |
| 4. Çalışanların becerileri                           |
| 5. Kısa üretim temin süresi                          |
| 6. Yüksek imalat esnekliği                           |
| 7. Yenilikçi özellikler/tasarımlar                   |
| 8. Otomasyon ve ileri imalat teknolojileri kullanımı |
| 9. Yalın organizasyonel yapı                         |

**Tablo 3.8** Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Dröge ve diğ., 1995)

| <b>Rekabet Üstünlüğü Kaynakları</b>             |
|-------------------------------------------------|
| 1. Ürün esnekliği                               |
| 2. Hacim esnekliği                              |
| 3. Süreç esnekliği                              |
| 4. Düşük üretim maliyeti                        |
| 5. Yeni ürün sunumu                             |
| 6. Dağıtım hızı                                 |
| 7. Dağıtım güvenilirliği                        |
| 8. Üretim temin süresi                          |
| 9. Ürün güvenilirliği                           |
| 10. Ürün dayanıklılığı                          |
| 11. Kalite (teknik şartnamedeki maddelere uyum) |
| 12. Tasarım kalitesi/yenilik                    |
| 13. Ürün geliştirme çevrim süresi               |
| 14. Ürün teknolojik yeniliği                    |
| 15. Ürün iyileştirme                            |
| 16. Yeni ürün geliştirme                        |
| 17. Özgün ürün geliştirme                       |
| 18. Marka imajı                                 |
| 19. Rekabetçi fiyatlandırma                     |
| 20. Düşük fiyat                                 |
| 21. Reklâm/promosyon                            |
| 22. Hedef pazar belirleme/seçimi                |
| 23. Hedef pazara duyarlılık                     |
| 24. Satış öncesi müşteri hizmetleri             |
| 25. Satış sonrası müşteri hizmetleri            |
| 26. Geniş ürün hattı                            |
| 27. Geniş dağıtım kapsamı                       |
| 28. Düşük maliyetli dağıtım                     |
| 29. Ayırıcı dağıtım                             |
| 30. Kişisel satış uzmanlığı                     |
| 31. Firma ünü                                   |

Bamberger (1989)'in belirlediği rekabet üstünlüğü kaynakları Tablo 3.9'da verilmiştir:

**Tablo 3.9** Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Bamberger, 1989)

| <b>Rekabet Üstünlüğü Kaynakları</b>         |
|---------------------------------------------|
| 1. Ürün kalitesi                            |
| 2. Dağıtım güvenilirliği                    |
| 3. Firma ünü                                |
| 4. Çalışanların becerileri                  |
| 5. Firma esnekliği                          |
| 6. Yönetim kalitesi                         |
| 7. Sağlam yerel imaj ve kişisel bağlantılar |
| 8. Finansal yetenekler                      |
| 9. Satın alma yeteneği                      |
| 10. Sosyal iklim                            |
| 11. Düşük maliyet                           |
| 12. Yaratıcılık                             |
| 13. Marka imajı                             |
| 14. Kişisel satış                           |
| 15. Ödeme koşulları                         |
| 16. Fiyatlandırma politikası                |
| 17. Modern üretim teknikleri                |
| 18. Pazar payı                              |
| 19. Ürün tasarımı                           |
| 20. Mühendislik kapasitesi                  |
| 21. Dağıtım kanalları                       |
| 22. Dağıtım sonrası servis                  |
| 23. Ürün grubu çeşitliliği                  |
| 24. Reklâm/Promosyon                        |
| 25. Dağıtım öncesi teknik destek            |
| 26. Satış gücü büyüklüğü                    |

Hitt ve Ireland (1985), Snow ve Hrebiniak (1980)'in belirlediği fonksiyonel alanları (genel yönetim, finansman yönetimi, pazarlama ve satış, pazar araştırması, ürün Ar&Ge, mühendislik (temel ve uygulamalı), üretim, dağıtım, hukuki işler ve personel) esas alarak, Tablo 3.10'daki 55 yeteneği belirlemiştir.

**Tablo 3.10** Fonksiyonel yetenekler (Hitt ve Ireland, 1985)

---

**Fonksiyonel Yetenekler**

---

**Genel Yönetim**

1. İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekme ve tutma
2. Genel kurumsal performans üzerinde daha iyi ve daha kapsamlı bir kontrol elde edilmesi
3. Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme
4. Kurumsal bir kimlik, kurumsal bir misyon ve amaçlar, kurumsal felsefeyi yansıtan ilkeler ve kurumsal bir strateji belirleme ve tüm organizasyona iletme (tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç)
5. Çatışan fikirleri birleştirebilme, anahtar yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme
6. Planlanmış genel kurumsal gelişim için şirket genelinde daha etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi
7. Hem yerel hem de deniz aşırı operasyonlar için sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma
8. Hedeflerle yönetimin ve sorumluluk muhasebesinin yaygınlaştırılmış kullanımı ve üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma
9. Karar almada kantitatif tekniklerin daha kapsamlı ve etkin kullanımı
10. Yönetsel karar alma için enformasyon zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemleri

**Üretim/Operasyonlar**

11. Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları
12. Kapasite artırımı ve artan taşeronlaştırma arasında doğru ödünleşme
13. Üretim süreçleri otomasyonunda artış
14. İyileştirilmiş fabrika yerleşimi, iş akışı ve iş çevresi
15. Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki
16. Daha etkin ekipman bakım ve yenileme politikaları
17. Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması
18. Gelişmiş malzeme ve envanter kontrolü
19. Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri
20. Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriyel sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum

**Mühendislik ve Ar&Ge**

21. Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme
  22. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi
  23. Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği
  24. Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması
  25. Ar&Ge, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanılması
-



**Tablo 3.10** (devamı) Fonksiyonel yetenekler (Hitt ve Ireland, 1985)

---

**Fonksiyonel Yetenekler**

---

**Pazarlama**

26. Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri
27. Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi
28. Hükümetlerle ve diğer büyük müşterilerle (özellikle deniz aşırı olanlarla) büyük iş sözleşmeleri yapabilirlik
29. Farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı
30. Daha orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları
31. Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi ve geliştirilmesi ve dağıtıcı ilişkilerinin geliştirilmesi
32. Ürün ekleme ve çıkarımları için daha verimli ve etkin ürün hattı politikalarının geliştirilmesi
33. Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik satış ekibinin korunması

**Finansman**

34. Borç senedi oranlarını ve adi hisse senetlerinin borsa performansını geliştirme
35. Etkin kâr payı politikaları ile paydaşlara rekabetçi getiriler sağlama
36. Finansal halkla ilişkileri ve hissedar ilişkilerini geliştirme
37. Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar
38. İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı
39. Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırabilmek için gerekli esnekliğine izin veren, güçlü işletme sermayesi
40. Etkin vergi yönetimi
41. Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik
42. Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri
43. ROI tekniklerinin kapsamlı kullanımı ve ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi
44. Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi

**Personel**

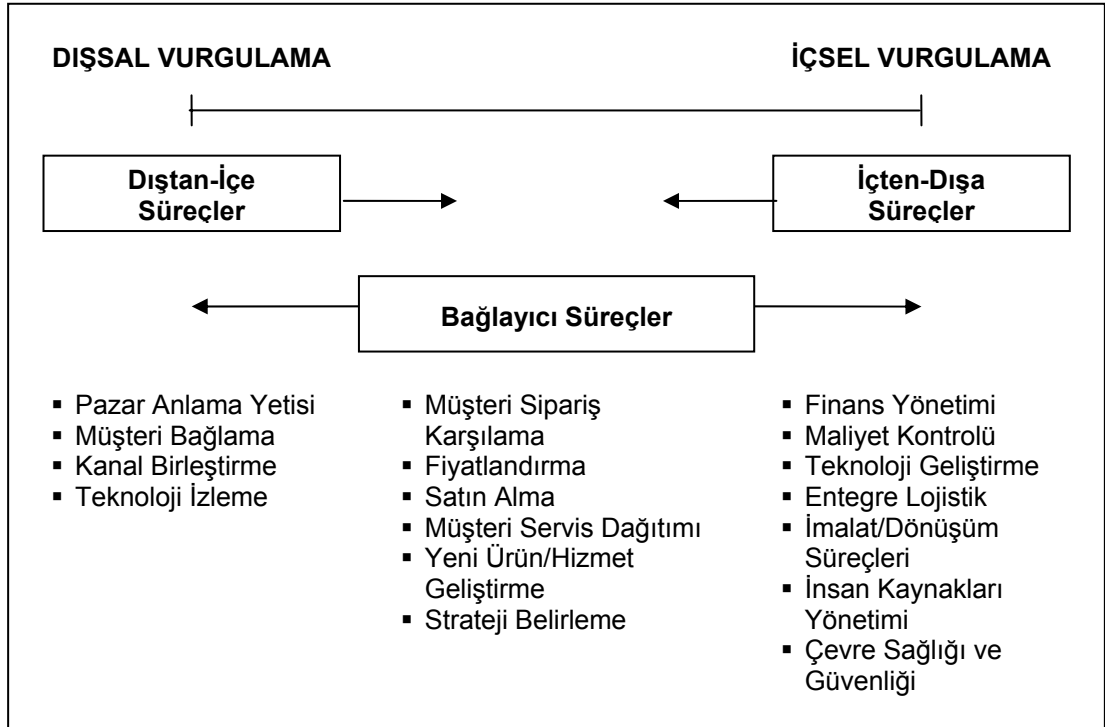
45. İşçi sendikaları ile etkin ilişkiler
46. İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları
47. Örnek işveren kurumsal imajı ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)
48. Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral
49. Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması
50. Etkin şikâyet prosedürleri
51. Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme

**Halkla ve hükümetle ilişkiler**

52. Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlarla etkin ilişkileri sürdürebilme
  53. Çevreciler, tüketici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler
  54. Yerel yönetimlerle, hükümetlerle, federal ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme
  55. Genel kurumsal imajı geliştirme
- 

Day (1994) bir rekabet üstünlüğü kaynağı olan pazar yönelimliliği etkileyen yeteneklerin 3 grupta sınıflandırılabileceğini öne sürmüştür (Bkz. Şekil 3.7).

Spektrumun bir ucunda içten-dışa yayılan ve pazar gereksinimleri, rekabet mücadeleleri ve dışsal fırsatlar tarafından harekete geçirilen yetenekler vardır. Örneğin, imalat ve diğer dönüşüm faaliyetleri, lojistik, insan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitim ve çalışanların motive edilmesini kapsayacak biçimde). Spektrumun diğer ucunda ise, odak noktası neredeyse sadece dışarıya olan yetenekler vardır. Dıştan-içe yeteneklerin amacı diğer organizasyonel yetenekleri tanımlayan süreçleri dış çevreye bağlamak ve pazar gereksinimlerini rakiplerden önce tahmin ederek ve müşteriler, kanal üyeleri ve tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurarak rekabet edilmesini sağlamaktır. Son olarak, bağlayıcı yetenekler içten-dışa ve dıştan-içe yetenekleri entegre etmek için gereklidir. Strateji belirleme, yeni ürün/hizmet geliştirme, fiyat belirleme, satın alma ve müşteri siparişlerinin karşılanması, hem dış (dıştan-içe) hem de iç (içten-dışa) analizlerce desteklenmelidir.



**Şekil 3.7** Yeteneklerin sınıflandırılması (Day, 1994)

Hafeez ve diğ. (2002b) yaptıkları çalışmada anahtar firma yeteneklerini (temel yetkinlik adaylarını) incelemiş ve örnek bir firma için Tablo 3.11'deki anahtar yetenekleri saptamıştır.

Carmeli (2001); Itami ve Roehl (1987), Aaker (1989), Hall (1992, 1993) ve Fernández ve diğ. (2000)'nin çalışmalarını temel alarak, Tablo 3.12'deki rekabet üstünlüğü sağlayabilecek 22 fiziksel olmayan kaynağı belirlemiştir.

Yeoh ve Roth (1999), ilaç sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bileşenlerini tedaviye yönelik farklılaştırma ve küresel yeni bileşikler -daha önce insanlar üzerinde denenmemiş olan moleküler bileşik- olarak kabul etmiş ve dünya çapında kullanıma sahip (küresel yeni bileşikler) yüksek kaliteli ürünlerin (tedaviye yönelik farklılaştırma) yüksek kâr kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Tedaviye yönelik farklılaştırma aynı zamanda geçici bağımlılık yaratarak, patent sona erme tarihinden sonra da kâr sağlayabilir. Geçici bağımlılık bir firmanın teknoloji boşluğunu, boşluk kapandıktan sonra bile sürüp giden bir üstünlüğe çevirebildiği durumdur (Porter, 1983). İlaç sektörü için yüksek geçiş maliyetleri, seyrek tekrarlı satın alma (Robinson ve Fornell, 1985) ve satın alma kararlarını destekleyecek enformasyon toplama süreçlerinin pahalı olması durumu (Schmalensee, 1982) söz konusu olduğundan, geçici bağımlılık potansiyeli mevcuttur (Yeoh ve Roth, 1999).

**Tablo 3.11** Fonksiyonel yetenekler (Hafeez ve diğ., 2002b)

| <b>Fonksiyonel Yetenekler</b>   |
|---------------------------------|
| <b>Satın Alma</b>               |
| 1. Şartnamenin tanımlanması     |
| 2. Fiyat tekliflerinin alınması |
| 3. Siparişlerin hızlandırılması |
| <b>İmalat</b>                   |
| 4. Takım mühendisliği           |
| 5. Süreç teknolojisi            |
| 6. Montaj                       |
| 7. Test                         |
| 8. Ölçek ekonomisi              |
| <b>Satış &amp; Pazarlama</b>    |
| 9. Ürün yönetimi                |
| 10. Promosyon                   |
| 11. Dağıtım                     |
| 12. Servis                      |
| 13. Fiyatlandırma               |
| <b>Ar&amp;Ge</b>                |
| 14. Araştırma                   |
| 15. Deney                       |
| 16. Ürün geliştirme             |
| 17. Tasarım ve mühendislik      |
| <b>Performans Yönetimi</b>      |
| 18. Performans değerlendirme    |
| 19. Performans ödül sistemi     |
| 20. Enformasyon işleme          |

**Tablo 3.12** Fiziksel olmayan kaynaklar (Carmeli, 2001)

| <b>Rekabet Üstünlüğü Kaynakları</b>         |
|---------------------------------------------|
| 1. Organizasyonel strateji                  |
| 2. İçsel kontrol                            |
| 3. Fonları artırabilirlik                   |
| 4. Çevresel uyum                            |
| 5. Know-how                                 |
| 6. Endüstriyel ilişkiler                    |
| 7. Öğrenebilirlik                           |
| 8. Değişimi yönetebilirlik                  |
| 9. Yönetsel beceriler                       |
| 10. Organizasyonel ün                       |
| 11. Ürün/Hizmet ünü                         |
| 12. Ar&Ge                                   |
| 13. Veritabanları                           |
| 14. İnsan sermayesi                         |
| 15. Entelektüel varlıklar                   |
| 16. Toplumla ilişkiler                      |
| 17. Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler |
| 18. Pazarlama ve satış                      |
| 19. İş geliştirme ve planlama               |
| 20. Organize etme                           |
| 21. Organizasyonel iletişim                 |
| 22. Organizasyonel kültür                   |

Nilson ve Dernroth (1995) yaptıkları vaka analizi çalışmasında Scania firması için, ölçek ekonomisi ve yüksek kaliteli ürün üretimini destekleyen, aşağıdaki rekabet üstünlüğü kaynaklarını belirlemiştir:

- Standartlaştırma
- Modüler üretim sistemi
- Stratejik parçaların içerde üretilmesi, diğer parçaların dışarıda ürettirilmesi
- Yatay ortaklıkların engellenmesi (ölçek ekonomisi)
- Ürün geliştirme ve üretim süreçleri üzerinde tam kontrol (ölçek ekonomisi)
- İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)
- Kurum kültürü (kaynak tasarrufu) (düşük maliyetli üretim)
- Pazarın belirli bir segmentine odaklanma (verimliliği artırır ve organizasyonun genel karmaşıklığının azaltır)
- Eş zamanlı mühendislik (daha tasarım aşamasındayken ürün ve üretim taraflarının entegre edilmesi ile yüksek kaliteli ürünlerin üretimini kolaylaştırır)

Keeble (1997)'ın belirlediği rekabet üstünlüğü kaynakları ise aşağıda verilmiştir:

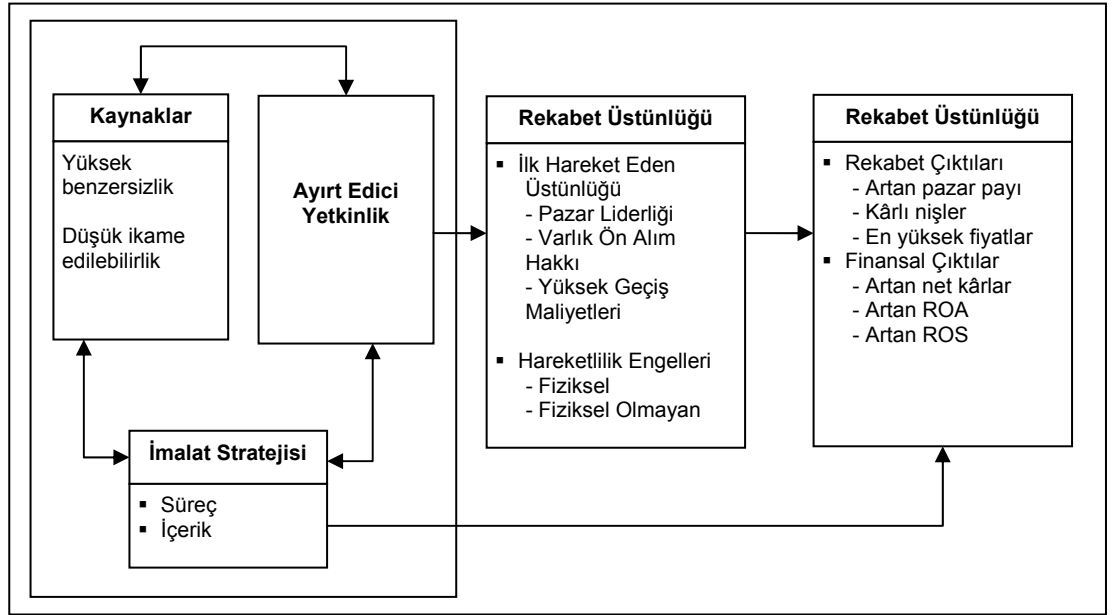
- Kişisel dikkat ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirlik
- Ün
- Servis hızı
- Özel uzmanlık ya da özel ürün
- Uzmanlık ya da ürünlerin kapsamı
- Fiyat
- Özel yetenek ve yaratıcılık
- Ürün tasarımı
- Pazarlama ve promosyon becerileri
- Maliyet üstünlükleri

Fulmerc ve diğ. (1998)'ne göre gerek birinci jenerasyon (Bkz. Şekil 3.8) gerekse ikinci jenerasyon (diyalog, senaryo planlama, Merlin alıştırması, yaparak öğrenme, uygulama alanları, bilgi yönetimi ve bilgi haritası çıkarma) öğrenme araçlarının kullanımı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.

| Bakım Araçları                                                                                                                                                                                               | Çaprazlama Araçları                                                                                                                                                                                                                      | İleriye Yönelik Araçlar                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çalışan öneri sistemleri</li><li>▪ Kendi kendini yöneten takımlar</li><li>▪ İstatistiksel proses kontrol</li><li>▪ Kıyaslama</li><li>▪ Çalışma programları</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grup yazılımı</li><li>▪ İçsel yönetim geliştirme</li><li>▪ İş süreçlerini yeniden yapılandırma</li><li>▪ Yenilik transferi</li><li>▪ Özel kurullar</li><li>▪ Toplam kalite programları</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yaygın stratejik planlama</li><li>▪ Senaryo analizi</li><li>▪ Ortak girişimler/stratejik birleşmeler</li><li>▪ Dışsal yönetim geliştirme</li><li>▪ Delfi yöntemi</li><li>▪ Etki analizi</li></ul> |
| <b>Fayda Araçları</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Müşteri anketleri</li><li>▪ Dış danışma grubu</li><li>▪ İçerik analizi</li></ul>                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |
| Bugünkü                                                                                                                                                                                                      | Her ikisi de                                                                                                                                                                                                                             | Gelecek                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>YÖNELİM</b>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |

**Şekil 3.8** Öğrenme araçları matrisi (Fulmerc ve diğ., 1998)

İmalat stratejisi, bir ürünün nasıl imal edileceği, üretim esnasında kaynakların nasıl kullanılacağı ve imalatı desteklemek için gerekli olan altyapının nasıl organize edileceğini belirleyen yönetim prensipleridir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, kaynak esaslı imalat stratejisi bir firmanın imalat kaynaklarından yararlanmalıdır. Bu ise strateji için gerekli olan değişik kaynakların benzersizliklerini artırarak ya da ikame edilebilirliklerini azaltarak mümkün olur. Bir firma imalat kaynaklarından temel olarak iki şekilde fayda sağlayabilir: İlk hareket eden üstünlüğü kazanarak ya da hareketlilik engelleri oluşturarak. Her iki durumda da firma, imalat kaynaklarının uygun kullanımı ile ayırt edici yetkinlik elde etmek zorundadır (Bkz. Şekil 3.9). İmalattaki ayırt edici yetkinlik, bir firmanın imalat çabalarını rakiplerinkinden ayıran niteliklerdir. Ayırt edici yetkinlik, bir kaynaktaki yüksek benzersizlik ya da düşük ikame edilebilirlikle çoğaltılabilir. Etkin bir imalat stratejisi bir kaynağın ayırt edici yetkinlik üzerindeki etkisini güçlendirir (Zahra ve Das, 1993).



**Şekil 3.9** Kaynak esaslı imalat stratejisi için bir model (Zahra ve Das, 1993)

Hunt ve Morgan (1995) karşılaştırmalı üstünlüğe sahip kaynakların, Barney (1991)'in kriterlerini sağladığında ve sunulan ürün pazarda algılanan bir değere sahip olduğunda (Conner, 1991a) rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtmiş ve potansiyel kaynakları finansal, fiziksel, yasal, insan, organizasyonel, enformasyonel ve ilişkisel kaynaklar olmak üzere sınıflandırmıştır. Prahalad ve Hamel (1990) firmaların kaynak ve becerilerini temel yetkinliklerde birleştirmesi gerektiğini iddia etmiştir. Morgan ve Hunt (1996)'a göre de rekabet üstünlüğü sadece firma

kaynakları, pazarda değer verilen eşsiz yetkinlik ya da yetenekler elde edilecek şekilde birleştirildiğinde sağlanabilir. Srivastava ve diğ. (1998) pazar esaslı kaynakları, ilişkisel ve entelektüel kaynaklar olmak üzere 2 grupta tanımlamıştır. İlişkisel pazar esaslı kaynaklar (örn. marka değeri, işe özel ilişkiler) müşteriler ve/veya diğer kanal üyeleri arasındaki bağları ifade eder. Entelektüel pazar esaslı kaynaklara örnek olarak, firmaların müşterilerle beraber çalışarak özelleştirilmiş ürünler üretmelerini sağlayan, firma çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçları, beğenileri ve tercihleri ile ilgili sahip oldukları detaylı bilgi verilebilir. Her 2 kaynak grubu da fiziksel olmayan kaynakları kapsar ve bu kaynaklar değerli, eşsiz, az bulunur ve ikame edilemez oldukları ölçüde rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptirler.

Lado ve Wilson (1994), insan kaynakları sistemlerinin organizasyonel yetkinliklerin geliştirilmesi ve kullanımını kolaylaştırma ya da engelleme potansiyellerini inceledikleri çalışmada aşağıda verilen yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öne sürmüştür:

- Yönetsel yetenekler
  - ✓ Stratejik bir vizyon oluşturulması
  - ✓ Organizasyonel çevrenin tasarlanması
- Girdi esaslı yetenekler
  - ✓ İşgücü pazarındaki eksikliklerden faydalanmak
  - ✓ İçsel bir işgücü pazarının yaratılması
  - ✓ Firmaya özgü insan gücüne yatırım yapmak
- Dönüşüm esaslı yetenekler
  - ✓ Yenilik ve girişimcilikten yararlanmak
  - ✓ Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmek
  - ✓ Organizasyonel kültürü desteklemek
- Çıktı esaslı yetenekler

Hoffman (2000) yaptığı çalışmada Tablo 3.13'te verilen rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

**Tablo 3.13** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Hoffman, 2000)

| Kaynak                 | Araştırmalar                                                                                                                                                            | Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüyle İlişki                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Markalaşma             | Gardner ve Levy (1955), Aaker (1991), Keller (1993)                                                                                                                     | Markalaşma bir ürünü rakip ürünlerden farklılaştırır.<br>Marka değeri potansiyel sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağıdır.                                                                                                                  |
| Pazar yönelimlilik     | Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Jaworski ve Kohli (1993), Day (1994), Slater ve Narver (1995), Hunt ve Morgan (1995, 1996), Jaworski ve Kohli (1996) | Pazar yönelimlilik fiziksel olmayan bir kaynaktır.<br>Hem müşteri hem de rakip odaklılığı kapsar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.                                                                                             |
| Organizasyonel öğrenme | Fiol ve Lyles (1985), DeGeus (1988), Ghoshal ve Westney (1991), Glazer (1991), Slater ve Narver (1995)                                                                  | Enformasyonun yönetilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.<br>Rakiplerden daha hızlı öğrenebilirlik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.                                                                               |
| Yenilikçilik           | Foxall (1984), Wolfe (1994), Rogers (1995), Gatignon ve Xuereb (1997)                                                                                                   | Hem sosyal hem de teknolojik açıdan firmayla tutarlı olan ve doğrudan ya da dolaylı olarak müşterilere değer yaratan yenilikler rekabet üstünlüğü sağlayabilir.                                                                                |
| Müşteri değeri         | Day ve Fahey (1988), Woodruff (1997), Parasuraman (1997), Slater (1997)                                                                                                 | Müşteriye değer yaratılması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.<br>Müşterilerin istedikleri değerler değişebilir.<br>Firmalar, müşteriler hakkında sürekli öğrenme ile bu değişiklikleri izlemelidir.                               |
| İlişki pazarlama       | Morgan ve Hunt (1994, 1996)                                                                                                                                             | Güven ve bağlılığın yaratılması, ilişki pazarlamayı az bulunur ve kopyalanamaz yapar ve potansiyel sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı durumuna getirir.                                                                                  |
| Firma ağları           | Thorelli (1986), Jarillo (1988), Iacobucci ve Hopkins (1992), Anderson ve diğ. (1994), Achrol (1997), Gulati (1998)                                                     | Ağlar teknoloji transferi ve enformasyon değişimini içerir.<br>Güven ağ ilişkilerini güçlendirir.<br>Ağlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinlikleri yaratır.<br>Ağ ilişkileri stratejik yönetimin bir parçası olmalıdır. |

King ve diğ. (1989), aşağıdaki rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

- Tedarikçi ilişkileri
- Müşteri hizmetleri
- Ürün/hizmet farklılaştırma
- Yeni ürün planlama
- Düşük maliyet
- Pazar segmentasyonu



Spanos ve Lioukas (2001) ise yaptığı çalışmada aşağıda verilen rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

- Organizasyonel/Yönetsel kaynaklar
  - ✓ Yönetsel beceriler
  - ✓ Çalışanların bilgi ve becerileri
  - ✓ Firma iklimi
  - ✓ Verimli organizasyonel yapı
  - ✓ Koordinasyon
  - ✓ Stratejik planlama
  - ✓ Yaratıcı çalışanları çekebilirlik
- Pazarlama kaynakları
  - ✓ Pazar bilgisi
  - ✓ Dağıtım kanallarına erişim ve kontrol
  - ✓ Müşterilerle avantajlı ilişkiler
  - ✓ Mevcut müşteri tabanı
- Teknik kaynaklar
  - ✓ Verimli ve etkin üretim departmanı
  - ✓ Ölçek ekonomisi ve teknik tecrübe
  - ✓ Teknolojik yetenekler ve ekipman

Yukarıda bahsedilen çalışmalara ilaveten rekabet üstünlüğü konusunda yapılan diğer araştırmalara göre, bireylerin ve organizasyonun öğrenme hızı (Stata, 1989); firmanın fiziksel kaynak ve yetenekleri (Mahoney, 1995); tecrübe ve enformasyon gibi taklit edilmeleri zor olan fiziksel olmayan varlıklar (Itami ve Roehl, 1987); reklâm, dağıtım, finans ve imalat stratejileri (Olusoga ve diğ., 1995); yenilikçilik, yapı (iç ve dış ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme), ün (marka imajı) ve stratejik varlıklar (Kay, 1993a); insan kaynakları faktörlerinin tamamlayıcılıkları, organizasyonel iklim, organizasyonel kültür, çalışan yetkilendirme ve katılımı, informal iletişim (Powell ve Dent-Micallef, 1997; Rouse ve Daellenbach, 1999); toplam kalite yönetimi (Spitzer, 1993; Powell, 1995; Tena ve diğ., 2001); insan kaynakları yönetimi (Pfeffer ve Ulrich, 2001); stratejik insan kaynakları yönetimi (Fottler ve diğ., 1990); girişimcilik,

yenilikçilik ve organizasyonel öğrenmeyi kapsayan kültür (Hult, 2002); örtülü bilgi ve bilgi yönetimi (Lubit, 2001); zaman (Stalk, 1989); yenilik (McGrath ve diğ., 1996); kalite, servis, düşük maliyet, hız, yenilik ve öğrenme (Slater, 1996); teknolojik gelişim, fiyat/maliyet kontrolü, pazarlama, organizasyon ve yönetim, sektördeki konum, politika ve çevresel koşullar (Li ve Deng, 1999) rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Ayrıca enformasyon teknolojileri altyapısı (Aharoni, 1993; Davenport ve Linder, 1994; McKenney ve diğ., 1995; Mata ve diğ., 1995; Schwager ve diğ., 2000; Byrd ve Turner, 2001); enformasyon ve enformasyon teknolojileri (Clemons ve .Kimbrough, 1986; Wightman, 1987; Neo, 1988; Palmer, 1988; King ve diğ., 1989; Jackson, 1989; Mata ve diğ., 1995); enformasyon sistemleri (Clemons, 1986; Feeny ve Ives, 1990; Clemons ve Row, 1991; Hagmann ve McCahon, 1993; Schulze, 1994; Teece ve diğ., 1997; Zhang ve Lado, 2001) birçok çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak incelenmiştir.

### **3.7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynaklarının Özellikleri**

Cecil ve Goldstein (1990), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, “bir firmanın bir diğeri tarafından kopyalanamayacak yeteneği” olarak kabul etmiştir. Bharadwaj ve diğ. (1993) ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kopyalanamayan üstünlük değil aşınmaya karşı dayanıklı üstünlük olduğunu belirtmiştir.

Bazı araştırmacılar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün uzun bir takvim süresince devam eden rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir (Porter, 1985; Jacobsen, 1988). Sürdürülebilirliği takvim zamanı olarak düşünmek sezgisel olarak makul gibi gözükse de, aslında sürdürülebilirlik bir firmanın rekabet üstünlüğüne sahip olma süresini işaret etmemektedir (Barney, 1991; McGrath ve diğ., 1995). Barney (1991) sürdürülebilirliği rekabet edebilir kopyalama olasılığı olarak düşünmüş ve değişik sektörlerdeki farklı firmaların rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilir olması için, bu üstünlüklerine ne kadar bir süre sahip olmaları gerektiğini belirleme problemini ortadan kaldırmıştır (Bharadwaj ve diğ., 1993).

Deneysel olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ortalama olarak uzun bir takvim süresince devam edebilir. Ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün varlığını tanımlayan takvim süresi değil, mevcut ve potansiyel rakiplerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir yapan stratejiyi kopyalayamamalarıdır. Bir rekabet üstünlüğü; ancak bu üstünlüğü kopyalamaya yönelik çabalar durdurulduktan sonra var olmaya devam ettiğinde sürdürülebilir (Lippman ve Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991)

Bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması, sonsuza kadar süreceği anlamına gelmez (McGrath ve diğ., 1995). Rekabet üstünlüğü sektörde meydana gelen teknolojik ya da soysal değişimler sebebiyle kaybedilebilir (Reed ve DeFillippi, 1990; Bogner ve Thomas, 1994; Collis, 1994; McKee ve Varadarajan, 1995). Yani bir sektörün ekonomik yapısındaki beklenmedik değişimler, bir zamanlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynağı firma için artık değersiz hale getirebilir. Bu durumda söz konusu kaynak artık sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olmayacaktır. Bir sektörde meydana gelen bu yapısal değişimler hangi firma niteliklerinin kaynak olduğunu hangilerinin olmadığını yeniden tanımlayabilir (Barney, 1991; McKee ve Varadarajan, 1995; Hafeez ve diğ., 2002a).

Dolayısıyla kâr sağlayan tüm rekabet üstünlükleri sınırlı bir ömre sahiptir. Dinamik ortamlarda rekabette eşsiz olmak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için yeterli değildir (Prahalad ve Hamel, 1990; Teece ve diğ., 1997). Bu da yeni üstünlükleri elde etmeye çalışmayı önemli bir stratejik sorumluluk haline getirmektedir. Yönetimin görevi, zaman, rekabet ve değişim kaynakların değerlerini zayıflattıkça, bu kaynakları ve ilişkileri söz konusu yeni koşullara uyarlamak ve yenilemektir (Rumelt, 1984; McGrath ve diğ., 1995)

Grant (1991)'e göre bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin getirileri iki temel faktöre dayanır:

- Kaynak ve yeteneklerin firmaya sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği
- Kaynak ve yeteneklerden elde edilen kazançların firmaya mal edilebilirliği

Uzun vadede firmanın üstün kaynaklarının değer yitirmesi ve rakipler tarafından taklit edilmesi ile rekabet üstünlüğü ve rekabet üstünlüğü ile ilişkili getiriler zayıflar. Grant (1991), rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için, kaynak ve yeteneklerin 4 temel özelliğini vurgulamaktadır: dayanıklılık, saydamlık, aktarılabilirlik ve kopyalanabilirlik.

- **Dayanıklılık:** Bir firmanın rekabet üstünlüğünün yaşam süresi, temelindeki kaynakların ve yeteneklerin değer yitirme ya da eskime oranlarına dayanmaktadır. Kaynakların dayanıklılıkları çok değişkenlik gösterir. Artan teknolojik değişim hızı demirbaşların ve teknolojik kaynakların çoğunun yararlı ömürlerini kısaltır. Diğer taraftan ün (hem firma hem de ürün) göreceli olarak daha yavaş değer yitirir ve bu varlıklar önemsiz yenileme yatırım oranları ile sürdürülebilir. Firmaların, tamamen eskidiklerinde ya da tükendiklerinde, bireysel kaynakları (insanlar da dâhil olmak üzere) değiştirerek yetenekleri

sürdürebilmelerinden dolayı, yetenekler dayandırıldıkları kaynaklardan daha dayanıklı olma potansiyeline sahiptir. Organizasyonel kültürün rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine en önemli katkısı, yeni çalışanları sosyalleştirerek yeteneklerin sürdürülmesine destek vermesidir.

- **Saydamlık:** Bir firmanın rekabet üstünlüğünü zaman içerisinde sürdürebilmesi, diğer firmaların kendi stratejisini taklit edebilme hızlarına bağlıdır. Taklit edebilmek için rakiplerin iki sorunun üstesinden gelmeleri gerekmektedir: bilgi problemi ve strateji kopyalama problemi. Eğer bir firma rakibinin stratejisini taklit etmek isterse, önce rakibin rekabet üstünlüğünün temelindeki yetenekleri saptamak, sonra da bu yetenekleri kopyalamak için hangi kaynakların gerektiğini belirlemek zorundadır.
- **Aktarılabilirlik:** Üstünlüğün kaynakları saptandığında taklit etme, rekabetçi mücadele için gereken kaynakların ve yeteneklerin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Eğer firmalar başarılı bir rakibin rekabet üstünlüğünü taklit etmek için gereken kaynakları elde edebilirlerse, rakiplerinin rekabet üstünlüğü kısa ömürlü olacaktır. Aktarılabilirliği engelleyecek unsurlar:
  - ✓ *Coğrafi hareketsizlik:* Büyük demirbaşların ve uzman personelin başka bir yere nakil maliyeti, söz konusu kaynakları elde etmeye çalışan firmalara bu kaynaklara sahip olan firmalara göre bir dezavantaj sağlar.
  - ✓ *Eksik bilgi:* Kaynak (özellikle insan kaynakları) heterojenliği ve bireysel kaynakların üretkenlik potansiyelleri hakkındaki eksik bilgi, bir kaynağın değerini belirlemeyi zorlaştırır (Alchian ve Demsetz, 1972).
  - ✓ *Firmaya özgü kaynaklar:* Hareketsizlik ve eksik bilgiden doğan maliyetlere ilaveten, bir firmaya özgü kaynakların değeri, üretkenliğindeki düşüşten dolayı, nakledilirlerken azalabilir.
  - ✓ *Yeteneklerin hareketsizliği:* Yetenekler etkileşimli kaynak takımlarından oluştuklarından, bireysel kaynaklara göre daha hareketsizdirler -tüm takımın nakledilmesi gereklidir.
- **Kopyalanabilirlik:** Bazı kaynaklar ve yetenekler kopyalama yoluyla kolaylıkla taklit edilebilirler. Daha zor kopyalanabilen yetenekler karmaşık organizasyonel rutinelere dayanır. Bazı yetenekler basit gibi görünseler de kolay taklit edilemezler.

Bir firmanın kaynaklarından ve yeteneklerinden sağlayacağı getiriler sadece zaman içerisinde rekabet üstünlüğünü sürdürmesine değil, firmanın bu getirileri kendine mal edebilmesine de bağlıdır. Mal edilebilirlik, mülkiyet haklarının tam olarak tanımlanamadığı yerlerde getirilerin tahsisi ile ilgilidir. Bilâncoda yer alan finansal ve fiziksel kaynakların ötesine geçildiğinde sahiplik belirsizleşir. Firma patenler, telif hakları, marka isimleri ve meslek sırları gibi fiziksel olmayan varlıklara sahip olsa da, mülkiyet haklarının serbestliği kesin bir tanımlamadan yoksun olabilir. Sahiplik belirsizlik içerdiği durumlarda getirilerin firmayla çalışanlar arasında nereye tahsis edileceğinde, göreceli pazarlık gücü temel belirleyicidir. Eğer bireysel çalışanların üretkenliğe katkıları açık olarak belirlenebiliyorsa, çalışan hareketli ise ve çalışanların becerileri diğer firmalara da benzer bir üretkenlik sağlayabiliyorsa, çalışan bu durumda söz konusu katkı için pazarlıkta daha iyi konumdadır. Çalışanların katkısı daha az tanımlanabiliyorsa, uygulanan beceriler daha çok firmaya özgü ise, firmanın payına düşen getiri oranı artacaktır.

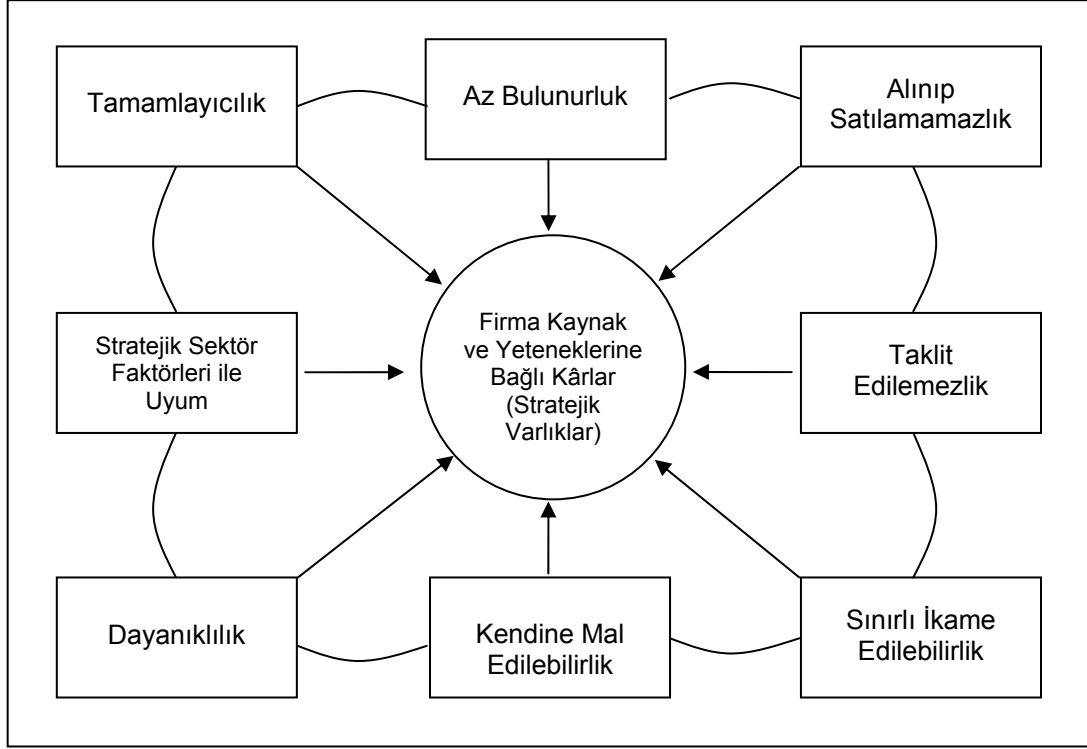
Firmanın en önemli kaynak ve becerileri dayanıklı, tanımlanması ve anlaşılması zor olan, nakledilemeyen, kolay kopyalanamayan ve üzerinde firmanın açık sahiplik ve kontrole sahip olduklarıdır. Bu kaynaklar firmanın “hükümdarlık mücevherleri (crown jewels)”dır ve korunmaları gerekir ve aynı zamanda firmanın izlediği rekabet stratejisinde de hayati öneme sahiptirler. Strateji belirlemenin özü, bu temel kaynakların ve yeteneklerin verimli kullanılmalarını sağlayacak stratejilerin tasarlanmasıdır.

Dayanıklı, nakledilemeyen ve kopyalanamayan kaynakların stratejik önemlerinin farkına varılamaması ve kullanılamaması kaçınılmaz olarak ciddi problemler doğuracaktır. Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü destekleyebilmesi, o firmanın stratejik planlama sürecinin zaman çerçevesinin temelini teşkil eder. Eğer bir firmanın kaynakları ve yetenekleri dayanıklı değilse ya da kolaylıkla nakledilebiliyor veya kopyalanabiliyorlarsa, firma ya kısa vadede sonuç verecek stratejileri benimsemeli ya da yeni rekabet üstünlüğü kaynaklarına yatırım yapmalıdır (Grant, 1991).

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri kolaylıkla nakledilebildikleri ya da kopyalanabildiklerinde, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi ancak, bir firmanın pazarı çekici olmayacak kadar küçükse ya da rekabet üstünlüğünü gizleyebilirse mümkün olur. Farklılaştırma ve yeniliğe dayalı rekabet üstünlüğünün taklit edilebildiği sektörlerde (finans, perakende, vb.), firmalar rakipleri tarafından zayıflatılmadan önce üstünlüklerini kullanabilmek için kısa süreli bir fırsat penceresine sahiptirler. Bu tür ortamlarda firmalar var olan üstünlüklerini

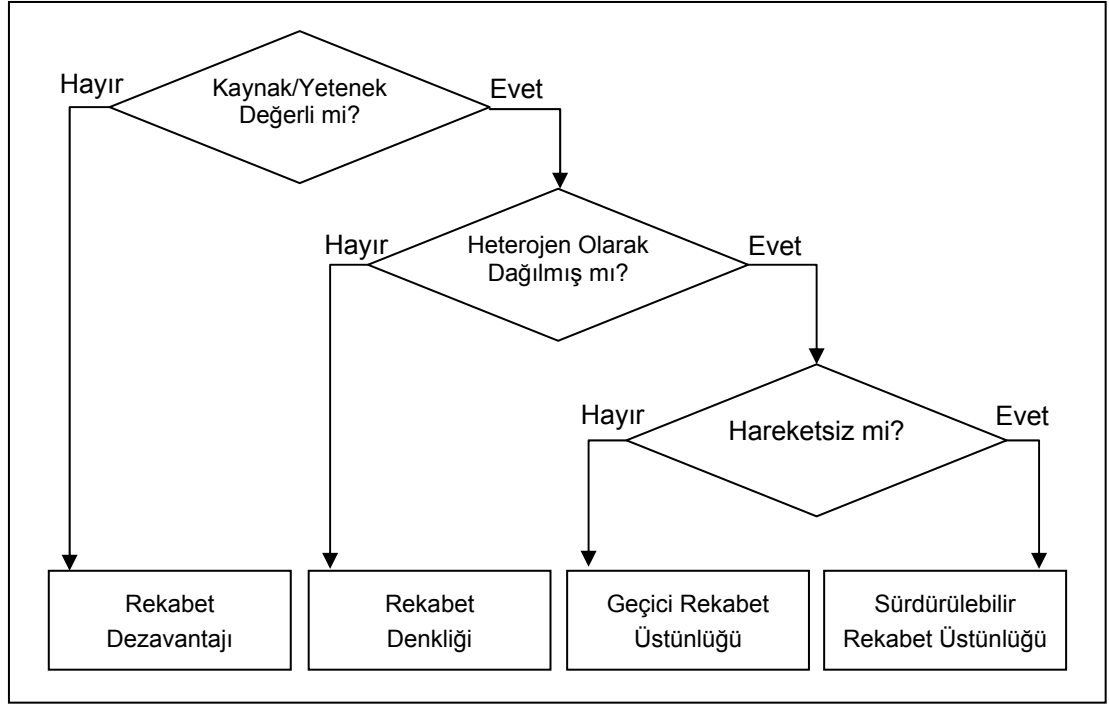
sürdürmekle değil, eski üstünlüklerinin zayıflatılmasından daha hızlı yeni üstünlükler yaratmalarına imkân verecek esneklik ve hassasiyeti yaratmakla ilgilenmelidirler.

Amit ve Schoemaker (1993)'a göre firmanın stratejik varlıklarının değeri, üretim sürecine olan katkılarının ötesine geçmektedir. Bu katkı Şekil 3.10'da verilen özelliklere bağlıdır ve ilgili stratejik sektör faktörleri kümesindeki değişimler dolayısıyla da farklılık gösterebilir. Şekil 3.10'da firmanın stratejik varlıklarının kâr yaratma kapasitelerini belirleyen temel özellikler görülmektedir.



**Şekil 3.10** Firma kaynak ve yeteneklerinin özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

Mata ve diğ. (1995)'nin kaynak esaslı rekabet üstünlüğü modeli Şekil 3.11'de verilmiştir.



**Şekil 3.11** Rekabet üstünlüğü için kaynak esaslı bir model (Mata ve diğ., 1995)

Barney (1991), Bharadwaj ve diğ. (1993), Hamel (1994), Yeoh ve Roth (1999) ve Hafeez ve diğ. (2002a) ise firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olabilmeleri için aşağıdaki dört niteliğe sahip olmaları gerektiğini öne sürmüştür:

- **Değerli olmalıdır.** Bir kaynak değerli olabilmek için firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştiren; yani çevresel fırsatları değerlendirip tehditleri de etkisiz hale getiren stratejiler tasarlamasını ve uygulamasını sağlamalıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ürün nitelikleri ile doğrudan değerlendirilebileceği gibi, söz konusu ürünleri üreten makinelerin teknoloji düzeyi ile dolaylı olarak da değerlendirilebilir.
- **Az bulunur olmalıdır.** Değerli firma kaynaklarına mevcut ya da potansiyel olarak rekabet eden çok sayıda firma sahip olmamalıdır; yani bir niteliğe sadece birkaç ürün sahip olmalıdır ve böylelikle söz konusu nitelik ürünleri farklılaştırmalıdır. Eğer belli bir niteliğe birçok ürün sahip olursa, o niteliğin farklılaştırma ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli azalmış olacaktır.

- **Taklit edilememelidir.** Değerli ve az bulunan organizasyonel kaynaklar, bu kaynaklara sahip olmayan firmalar tarafından elde edilemedikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarlar. Firma kaynakları üç nedenden dolayı kolay taklit edilemezler (Barney, 1991; Mata ve diğ., 1995):
  - ✓ Bir firmanın belirli bir kaynağı elde edebilme yeteneği eşsiz tarihsel koşullara bağlıdır.
  - ✓ Bir firmanın sahip olduğu kaynaklarla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantı nedensel belirsizlik içerir.
  - ✓ Üstünlük sağlayan bir kaynak sosyal olarak karmaşıktır (Dierickx ve Cool, 1989). Örneğin, yöneticiler arası kişisel ilişkiler (Hambrick, 1987), firma kültürü (Barney, 1986a), tedarikçilerin nezdinde ün (Porter, 1980), müşteriler (Klein ve diğ., 1978; Klein ve Lefler, 1981), ...
- **İkame edilememelidir.** Stratejik olarak eşdeğer, az bulunan ve taklit edilemeyen kaynaklar bulunmamalıdır.

Porter (1985) sürdürülebilirliğin, üstünlüğün taklit edilebilirliği zorlaştıran engeller sayesinde “rakip davranışların zayıflatıcı etkilerine karşı koyduğunda” elde edilebileceğini öne sürmüştür. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının merkezinde dayanıklılık ya da taklit edilemezlik fikri vardır (Bharadwaj ve diğ., 1993). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilme kolaylığı ya da taklit edilebilirlik hızı taklit edilebilirlik engellerinin yüksekliğine bağlıdır. Engeller alçak olduğunda üstünlük kolayca ve çabukça zorlanabilir. Ölçek ekonomisi, geçiş maliyetleri, ilk hareket eden üstünlüğü, vb. taklit edilebilirlik engelleri oluşturabilir. Engel, rakiplerin taklit edebilirliklerinin kısıtlanması ya da önlenmesidir (Reed ve DeFillippi, 1990). Bharadwaj ve diğ. (1993)’e göre ise aşağıdaki özellikler taklit edilebilirlik engeli oluşturabilir:

**1. Ayırıcı Mekanizmalar:** Bunlar esasen, stratejik taklit etme maliyetlerini artıran, rekabet eden firmaların beceri ve varlıkları arasındaki farklılıklardır. Bu ayırıcı mekanizmaların bakımı ile meşgul olmak, geçmiş ve/veya mevcut yönetsel faaliyetlerden elde edilen rekabet üstünlüklerini korur.

- **Nedensel Belirsizlik:** Taklit edilebilirliğe karşı en etkin engeller, rakipler üstünlüğün dayandığı kaynakları kavrayamadıklarında elde edilir. Lippman ve Rumelt (1982) yüksek performans sağlayan faktörlerdeki belirsizliğin, taklit edilebilirliğe karşı güçlü bir engel oluşturacağını ifade etmiş ve



nedensel belirsizliği, “faaliyetlerle sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerdeki temel belirsizlik” şeklinde tanımlamıştır. Bir firmaya yüksek performans sağlayan faktörlerde nedensel belirsizlik var olduğunda, taklit edilebilirlik engelleri daha yüksek olur. Bir firmanın üç kritik özelliği ayrı ayrı ya da bileşke olarak nedensel belirsizliğe katkıda bulunur (Reed ve DeFillippi, 1990; Walley ve Thwaites, 1996):

- ✓ **Kapalılık:** Yaparak öğrenmeden kaynaklanan, örtülü ve düzenlenemeyen beceri birikimini kapsar (Polanyi, 1962, 1967). Nelson ve Winter (1982), bir rakibin başarılı taklit olasılığının bir durumdan diğerine değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Bir uç noktada, standart teknolojik elemanların olağan dışı birleşimlerini çok fazla içermeyen bir ürünün, “ters mühendislik” ile taklidi mümkün olabilir. Başka bir deyişle üretim süreçlerinde çok az bir kapalılık vardır. Diğer bir uç noktada ise, hedef rutin çok fazla özgöl ve sıkıştırılmış örtülü bilgi içerebilir; öyle ki belli bir mesafeden taklit edilebilirlik bir kenara, başarılı bir kopyalamada bile sorun çıkabilir. Bu iki uç noktanın arasında kapalılık rakipler için bir belirsizlik kaynağıdır ve taklit edilebilirlik engelleri yaratır.
- ✓ **Karmaşıklık:** Çeşitli beceri ve varlıklar arasındaki karşılıklı ilişkilerden meydana gelir (Nelson ve Winter, 1982; Williamson, 1985; Barney, 1985, 1986b). Örneğın karmaşık temel yetkinlikler belirsizlik oluşturabilir. Karmaşıklık ve böylece belirsizlik, çok sayıda teknoloji, organizasyonel rutin ve bireysel ya da takım esaslı tecrübeden ortaya çıkar. Firma yetkinliklerindeki ve bu yetkinlikler arasındaki karmaşıklık, eğer varsa, çok az kişinin performansın kaynaklarını kavramak için yeterli genişlik ve derinlikte bilgi sahibi olmasını garanti altına alır (Nelson ve Winter, 1982). Bu durum, firma çalışanları rakipler tarafından işe alındıklarında, söz konusu bilgileri korunmasını sağlar. Barney (1985)’e göre, karmaşık ve yüksek derecede birbirlerine bağlı insan sistemlerinde ya da teknolojik sistemlerde, başarı ve başarısızlık nedenlerinin saptanması ve neden-sonuç ilişkilerinin kurulması çok zor olabilir ve beraberinde gelen performans değerlendirmesi de son derece belirsiz olabilir. MacMillan ve diğ. (1985) de benzer şekilde, birçok departmanın becerilerinin zorunlu birleşiminden ortaya çıkan ürün karmaşıklılığının, taklit edilebilirliği zorlaştırdığını ifade etmiştir.
- ✓ **Özgüllük:** Üretim süreçlerinde ve belirli müşterilere hizmet sağlarken kullanılan işleme özgöl beceri ve varlıkları kapsar (Williamson, 1985).

Williamson (1985) 4 tip varlık özgüllüğü tanımlamıştır: yer, fiziksel varlık, tahsis edilmiş varlık ve insan varlığı. Bu beceri ve varlıklardan herhangi biri, üstünlük sağlayacak şekilde firmanın faaliyetleri ve çıktıları arasında bir belirsizlik ve sonuçta da taklit edilebilirlik engelleri oluşturabilir.

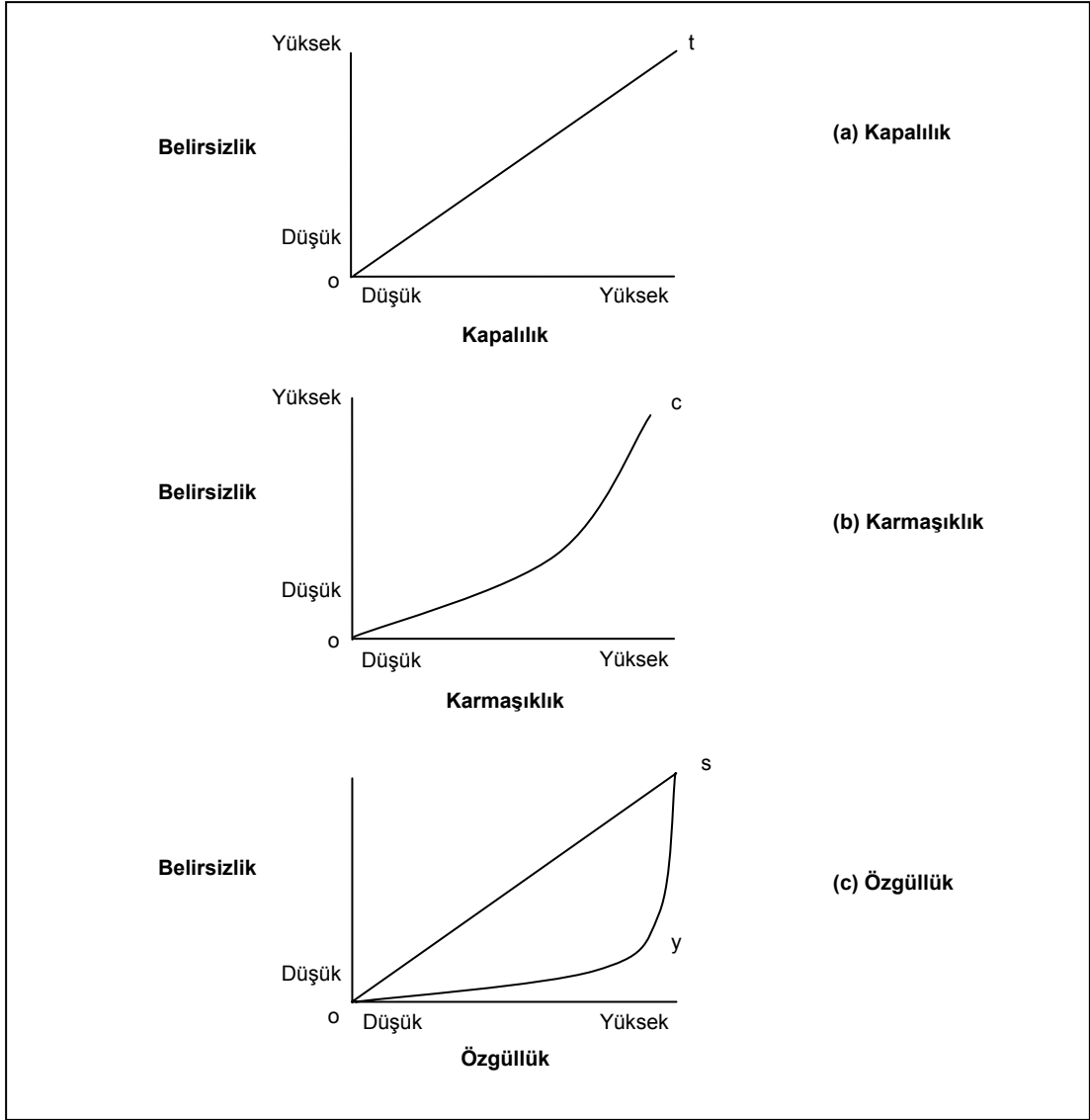
Belirsizlik, kapalılık, karmaşıklık ve özgüllüğün dereceleri vardır. Dolayısıyla yüksek (düşük) kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük dereceleri yüksek (düşük) belirsizlik yaratabilir. Şekil 3.12 bu ilişkileri göstermektedir. Burada kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük bağımsız değişken, belirsizlik ise bağımlı değişkendir.

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre;

- ❖ Belirsizlik beceri esaslı yetkinliklerdeki kapalılıktan sağlanabilir ve kapalılık-belirsizlik arasındaki ilişki doğrusaldır. (Bkz. Şekil 3.12a)
- ❖ Belirsizlik yetkinliklerin içindeki beceri ve/veya kaynak etkileşimlerinin karmaşıklığından ve yetkinlikler arasındaki etkileşimlerden sağlanabilir ve karmaşıklık-belirsizlik arasındaki ilişki eğriseldir. (Bkz. Şekil 3.12b)
- ❖ Belirsizlik beceri ve kaynak özgüllüğünden sağlanabilir ve özgüllük-belirsizlik arasındaki ilişki fonksiyoneldir. (Bkz. Şekil 3.12c)
- ❖ Kapalılık, karmaşıklık ve özgüllüğün etkileşimleri, belirsizliğin etkilerini artırır ve taklit edilebilirlik engellerinin yükseltilmesine yardım eder.

Yüksek performans sağlayan faktörlerdeki nedensel belirsizlik taklit edilebilirlik engeli olduğu kadar, kaynak hareketliliğini de önler (Dierickx ve Cool, 1989). Bunun yanında karmaşıklık çoğunlukla kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasını da imkânsız hale getirir.

- **Eksik Taklit Edilebilirlik:** Yeni ürünlerin yaratılması doğal olarak belirsiz olduğunda ve varlık birikim süreciyle ilgili nedensel belirsizlik firmanın eşsiz kaynaklarının kopyalanmasına ve/veya hareketliliğine engel olduğunda meydana gelir.



**Şekil 3.12** Kapalılık, karmaşıklık, özgüllük ve belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990)

**2. Kaynak/Beceri Birikimleri:** Bir firmanın kaynak/becerilerinin taklit edilebilirliği, birikim süreçlerinin özellikleriyle bağlantılıdır. Dierickx ve Cool (1989) 3 tip özellik belirlemiştir:

- **Zamansal maliyet artışları:** Bir kaynağa ya da beceriye sahip olan firmalarda belirli üstünlüklerin sağlanması uzun bir zaman alır (örn. bir firmanın kalite konusundaki ünü). Bu tür rekabet üstünlüğünün kaynakları, kısa bir zaman zarfında rakipler tarafından ne elde edilebilir ne de kopyalanabilir.
- **Kaynak/beceri demeti verimlilikleri:** Büyük miktarlardaki kaynak/beceri birikimlerinin varlığı daha fazla kaynak/beceri birikimini kolaylaştırır.

- **Kaynak/beceri birikimleri arasındaki bağlantı:** Kaynaklar/beceriler arasındaki bağlantı, bazı firmalar belli bir pazarda rekabet ederken kritik olan tamamlayıcı kaynak ya da becerilere sahip olmadıklarında, taklit edilebilirlik engeli olarak davranabilir.

Rekabet üstünlüğü, teknolojik değişim, pazarlardaki sosyal değişim, vb. nedenlerden dolayı kaybedilebilir: Porter (1985) ve Ghemawat (1986) teknolojiadaki süreksizliklerin, sektör talebi ve girdi etmenlerinin üstünlüğün sürdürülebilirliğini zorlaştırdığını öne sürmüştür. Bunun tersine, dereceli olarak gelişen bir sektör ortamı taklit edilebilirlik engellerinin arkasında üstünlüğün korunabilmesine izin verir (Reed ve DeFillippi, 1990).

Porter (1985)'a göre taklit edilebilirlik engelleri hiçbir zaman başa çıkılamaz değildir. Ancak bazı engeller diğerlerine göre daha yüksek olacak ve bundan dolayı da rakipler için üstesinden gelinmesi daha zor olacaktır. Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği, firmanın üstünlüğünün ne kadar rekabet edebilir ya da ne kadar sürdürülebilir olduğunu belirleyecektir. Ghemawat (1986)'a göre rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, üstünlüğün kaynağı, sektör ve rekabet yoğunluğu gibi faktörlerden de etkilenir.

Şekil 3.13 belirsizlik, rekabet ve taklit edilebilirlik engelleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bir engelin yüksekliği hem belirsizlik miktarına hem de rekabete dayanmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990).

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre engel yüksekliği rekabet seviyesinin bir fonksiyonudur. Belirli bir belirsizlik miktarı çok rekabetçi ortamda, aynı belirsizliğin daha az rekabetçi bir ortamda oluşturacağından daha alçak bir engel oluşturur. Ayrıca taklit edilebilirlik engelleri firmanın yetkinlik esaslı üstünlüğündeki belirsizliğe dayanır ve potansiyel engel yüksekliği firmanın katma değeri ile yönlendirilir.

MacMillan (1989) rekabet üstünlüğünün yükselmesinde ve düşmesinde üç ardışık evre tanımlamıştır: üstünlüğün *oluşturulması*, *durgunluk* ve rakiplerin üstünlüğe doğrudan saldırıları ve üstünlüğü taklit etmeleri ile *çöküş*. Durgunluk evresinin uzunluğu taklit edilebilirlik engellerine dayanır (MacMillan ve diğ., 1985). Son evre olan çöküş evresinin uzunluğu, çeşitli faktörlerden etkilense de, rekabetin saldırganlığına doğrudan bağlıdır (Reed ve DeFillippi, 1990).

Firmalar belirsizlik ve taklit edilebilirlik engelleri yaratan faktörlere sürekli yeniden yatırım yapmak zorundadırlar. Şekil 3.14'te zayıflamanın ve yeniden yatırımların belirli bir engel (b yüksekliği) üzerindeki etkileri görülmektedir.



Bir engelin üstesinden gelmenin en etkili yolu önemli teknolojik ilerlemelerle taklittir. Önemli ilerlemeler maliyet lideri olabilmek için verimliliğin artırılmasına izin verir ve ayrıca farklılaştırma üstünlüğü sağlamayı da kolaylaştırabilir (Porter, 1985). Sonuç olarak rakipler taklit edilebilirlik engellerinin tamamen üstesinden gelebilirler ya da bu engellerden kaçınabilirler. Zayıflama bir anda gerçekleşir. (Şekil 3.14, bt eğrisi).

Önemli teknolojik ilerlemeler olmadığında, zayıflama yine durdurulamayan aşağıya doğru bir yol takip edecektir. Sürekli saldırgan rekabet, düşük rekabetten daha çabuk engelleri zayıflatacaktır. Şekil 3.14'da ba eğrisi maksimum zayıflamanın sınırını gösterir. Bu, belirsizlik düşük ve rekabet yüksekken gerçekleşir. ba' eğrisi ise minimum zayıflamanın sınırını gösterir ve yüksek belirsizlik ve düşük rekabet düzeylerini yansıtır.

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre rekabet düzeyi ya da belirsizlik derecesine rağmen, taklit edilebilirlik engellerindeki zayıflama zamanla ilişkili bir olgu olarak kalır ve zayıflama oranı, belirli bir rekabet düzeyi için belirsizlik miktarı ile ve belirli bir belirsizlik düzeyi için rekabet miktarı ile orantılı olacaktır.

Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği (b) belirsizlik ve rekabete dayanıyorsa, zayıflamaya karşı koyabilme de bu faktörlere dayanır. Porter (1985) firmaların konumlarını sürekli iyileştirebilmek için yeniden yatırımlar yaparak rakiplerine hareketli hedefler sunmaları gerektiğini öne sürmüştür. Yeniden yatırımlarla, engeller korunabilir (Şekil 3.14, br ve br' eğrileri) ve üstünlük sürdürülebilir. Bu argümanlar aşağıdaki soruları gündeme getirir:

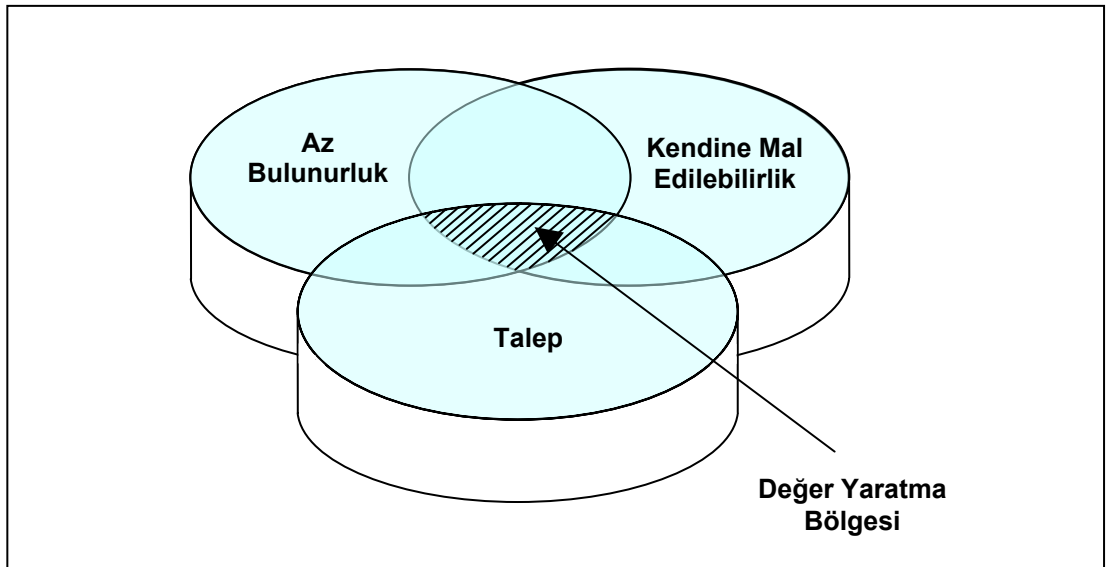
- *Sürdürülebilirlik nedir?* Bir üstünlüğü sürdürmek basit olarak üstünlüğün zaman içerisinde tekrarlamasını sağlamaktır.
- *Bir firma nasıl ve neye yeniden yatırım yapmalıdır?* Taklit edilebilirlik engellerinin yüksekliği belirsizlik ve rekabete dayandığı için, yeniden yatırımlar da bu alanlara yönlendirilmelidir. Porter (1985) firmaların, rakiplere farklı alanlarda saldırarak, dikkatleri üstünlük kaynağından başka taraflara çekebileceklerini ifade etmiştir.
- *Ne kadar yeniden yatırım yapılmalıdır?* Engellerin korunması ve üstünlüğün sürdürülebilmesi için ne kadar yatırım yapılması gerektiği, ilk engel yüksekliği ya da zayıflama oranıyla da belirlenebilir.

Yetkinlik esaslı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, nedensel belirsizlik içeren yetkinlik özelliklerine (kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük) yapılan yeniden yatırımlara dayanır. Ayrıca diğer bütün koşullar eşit olmak üzere, dikey entegrasyon yapan

firmalar belirsizlikten, diğer firmalara göre daha fazla faydalanacaklardır ve daha yüksek taklit edilebilirlik engellerine sahip olacaklardır.

Kaynakların değerleri pazar güçleri ile karşılıklı etkileşim içinde belirlenir. (Bkz. Şekil 3.15). Belirli bir sektörde ya da belirli bir zamanda değerli olan bir kaynak, farklı bir sektörde ya da farklı bir zamanda aynı değere sahip olmayabilir. Dolayısıyla kaynak esaslı görüş kaçınılmaz olarak bir firmanın iç yeteneklerini (iyi yapabildikleri) dış sektör ortamı (pazarın neyi talep ettiği ve rakiplerin ne sunduğu) ile birleştirir. Üç temel pazar gücünün etkileşimi bir kaynağın ya da bir yeteneğin değerlerini belirler. Bu üç temel pazar gücü (Collis ve Montgomery, 1995):

- **Talep**: Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabiliyor mu? Rekabet üstünlüğü sağlıyor mu?
- **Az bulunurluk**: Taklit edilebilir ya da ikame edilebilir mi? Dayanıklı mı?
- **Kendine mal edilebilirlik**: Kârlara kim sahip olur?



**Şekil 3.15** Bir Kaynağı Değerli Yapan Nedir? (Collis ve Montgomery, 1995)

Bir kaynak etkin bir stratejinin temeli olabilmeye hak kazanabilmek için, değeri ile ilgili olarak aşağıdaki dış pazar testlerinden geçmelidir (Collis ve Montgomery, 1995):

**1. *Taklit Edilemezlik Testi*:** Kaynağın kopyalanması zor mu?

Eğer bir kaynak taklit edilemezse, yaratacağı kârlılığın sürdürülebilmesi daha olasıdır. Rakiplerin kolaylıkla kopyalayabildikleri bir kaynağa sahip olmak ancak anlık değer yaratabilir. Taklit edilemezlik sonsuza kadar sürmez. Rakipler eninde sonunda en değerli kaynakları kopyalamanın bir yolunu bulacaklardır. Ancak

yöneticiler aşağıdaki dört özellikten en azından birine sahip olan kaynaklar çevresinde stratejilerini belirlerlerse, rakipleri engelleyebilirler ve kârlılığı bir süre daha sürdürebilirler.

- *Fiziksel eşsizlik:* Tanım gereği kopyalanamaz. Mükemmel bir fiziksel konum, patentler, ...
- *İzlenen yola bağımlılık:* Pek çok kaynak yola bağımlılık dolayısıyla kopyalanamaz. Çünkü bu kaynaklar, elde edilmelerin sırasında izlenen yol boyunca gerçekleşenlerden ötürü eşsizdirler ve dolayısıyla da az bulunurlar. Marka ismi, marka sadakati, güven, ...
- *Nedensel belirsizlik:* Nedensel belirsizlik içeren kaynaklar çoğunlukla organizasyonel yeteneklerdir.
- *Ekonomik caydırıcılık:* Ekonomik caydırıcılık, bir firma bir varlığa oldukça büyük bir yatırım yaparak rakiplerini etkisiz hale getirdiğinde gerçekleşir. Rakip, kaynağı kopyalayabilmesine rağmen, pazar potansiyeli sınırlı olduğu için kopyalamaz.

**2. Dayanıklılık Testi:** Kaynak ne kadar çabuk değer yitiriyor?

Bir kaynak ne kadar uzun ömürlü ise o kadar değerlidir. Örn. marka ismi, teknolojik know-how, vb. Kaynakların birçoğu sınırlı ömre sahiptir ve geçici kârlar sağlar.

**3. Mal Edilebilirlik Testi:** Kaynağın yarattığı değere kim sahip olur?

Bir kaynaktan sağlanan tüm kâr kaynağa sahip olan firmaya kalmaz. Değer çok sayıda oyuncu (müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler ve çalışanlar) için pazarlık konusudur.

**4. İkame Edilebilirlik Testi:** Eşsiz bir kaynak başka bir kaynak tarafından gölgede bırakılabilir mi?

Bir firmanın bir ürün ya da hizmeti sunabilmesine temel oluşturan kaynaklara uygulanır.

**5. Rekabet Üstünlüğü Testi:** Kimin kaynağı gerçekten daha iyi?

Yöneticilerin kaynakları değerlendirirken en çok yaptıkları hata, kaynakları rakiplere göreceli olarak değerlendirmemeleridir. Her firma diğerlerinden daha iyi yaptığı bir faaliyet tanımlayabilir ve bunun temel yetkinlik olduğunu iddia edebilir. Ancak temel yetkinlik firmanın tüm faaliyetler içinde hangi faaliyetin en iyi gerçekleştirdiğinin içsel analizi olmamalıdır. Rakiplerinden neyi daha iyi yaptığının dışsal analizi olmalıdır. Bileşenlerine ayırma sadece ayırt edici



kaynakların tanımlanması için değil, uygulanabilir çıkarımlar türetmek için de önemlidir. Bileşenlerine ayırma üstün kaynakların tanımlanmasının temeli olmasına rağmen, bazen değerli bir kaynak, tek başına üstünlük içermeyen ancak birleştirildiğinde daha iyi bir küme oluşturan farklı becerilerin bir birleşimi olabilir.

Eğer bir üstünlük önemli niteliklerdeki yetenek boşluğuna dayanan olumlu bir farklılığın bir fonksiyonu ise, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği de söz konusu niteliklerin ve boşluğun dayanıklılığının basit bir fonksiyonudur. Ancak; bazı durumlarda rakipler boşlukları dolduramayabilir. Bu durum yeteneklerin özel giriş ve hareketlilik engelleri ile korunduğu durumlarda gerçekleşir. Böyle bir durumda sürdürülebilirlik, engeller aşılmadığı ya da elimine edilmediği sürece devam eder. Bu engeller işin doğasında var olmadıklarınca, aşılabilmeleri ya da elimine edilebilmeleri mümkündür. Burada engellerin kademeli olarak aşılmasının yanı sıra, rakiplerin yeni oyun stratejileriyle bu engelleri hızlıca aşmaları tehlikesi de söz konusudur. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, (1) engellerin aşılmasına neden olabilecek tüm değişimlerin (çevresel güçler ya da rakiplerin faaliyetleri) göz önünde tutulması ve (2) belirli bir zaman ufkunda bu değişimlerin belirme olasılıklarının değerlendirilmesi yoluyla tahmin edilebilse de, bu tahmin her zaman belli bir belirsizlik içerecektir. Bazı durumlarda ise rakipler boşluğu doldurmaktan kaçınabilirler. Bu durum aşağıdaki sebeplerle gerçekleşebilir (Coyne, 1986a, 1986b).

- ✓ Yetersiz potansiyel: Üstünlük sahibi misilleme yapmayacak olmasına rağmen, boşluğu kapatmanın maliyeti sağlanacak faydaları aşabilir. Oyunun son evresine erişildiği için şartlar değişene kadar, rakiplere karşı yapılacak rasyonel bir karşı hareket yoktur.
- ✓ Benzer dezavantajlar: Yetenek boşluğunu doldurmaya çalışmak başka yerlerde (söz konusu ya da başka pazar segmentlerinde) yeni boşluklar yaratabilir.
- ✓ Misilleme korkusu
- ✓ Yönetim ataleti: Yönetim durumu yanlış değerlendirebilir ya da gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek için istek, yetenek ya da enerjiden yoksun olabilir.

Sonuç olarak, bütün kaynaklar aynı öneme ya da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Örneğin, Barney (1991) *değer, az bulunurluk, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik*; Grant (1991) *dayanıklılık, saydamlık, aktarılabilirlik ve kopyalanabilirlik*; Collis ve Montgomery (1995) *taklit edilemezlik, dayanıklılık, mal edilebilirlik, ikame edilebilirlik ve rekabet üstünlüğü* ve Amit ve Schoemaker (1993) ise *tamamlayıcılık, az bulunurluk, düşük alınıp satılabilirlik, taklit edilemezlik, sınırlı ikame edilebilirlik, mal edilebilirlik, dayanıklılık ve stratejik sektör faktörleri ile uyum* özelliklerinin sağlanması gerektiğini öne sürmüştür. Fahy ve Smithee (1999) bütün bu özellikleri değer, kopyalanabilirlik engelleri ve mal edilebilirlik başlıkları altında özetlemiştir.

Müşterilere sağlanacak değer rekabet üstünlüğünün temel elemanlarından biridir. Bu sebeple, bir kaynağın rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip olabilmesi için değerli olması ya da değer yaratılmasını sağlaması gerekir. Bir başka deyişle firmanın, müşterilerin ihtiyaçları karşılayarak verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına izin vermelidir (Barney, 1991). Bu durumda bir kaynak diğer koşulları sağlasa da, değerli değilse ya da değer yaratılmasını sağlamıyorsa, potansiyel bir rekabet üstünlüğü kaynağı olamaz.

Rakiplerin, kaynak birikimlerini kopyalamalarına engel olan taklit edilebilirlik engelleri ile ilgili çalışmalar da kullanılan terminolojilerde tutarsızlıklar hatta uyuşmazlıklar mevcuttur. Bu konuda çeşitli üst üste binen sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin, varlık stok birikimleri (Dierickx ve Cool, 1989), yetenek boşlukları (Coyne, 1986a, 1986b), yetenek farklılıkları (Hall 1992, 1993), rekabet öncesi sınırlamalar (Peteraf, 1993), ayırıcı mekanizmalar (Rumelt, 1984, 1987), eksik taklit edilebilirlik (Lippman ve Rumelt, 1982) ve nedensel belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990) (Bkz. Tablo 3.14).

**Tablo 3.14** Alternatif taklit edilebilirlik engelleri sınıflandırmaları

| Araştırmalar              | Taklit Edilebilirlik Engelleri                                                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lippman ve Rumelt (1982)  | Eksik taklit edilebilirlik                                                                                                                |
| Reed ve DeFillippi (1990) | Kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük                                                                                                        |
| Rumelt (1984, 1987)       | İletişim araçları etkileri, ölçek ekonomisi, enformasyon sıkışmışlığı, üretici öğrenmesi, ün ve tepki gecikmeleri                         |
| Coyne (1986a, 1986b)      | Sistem boşlukları, yönetsel boşluklar, konum boşlukları ve yasal boşluklar                                                                |
| Hall (1992, 1993)         | Kültürel farklılıklar, fonksiyonel farklılıklar, konum farklılıkları ve yasal farklılıklar                                                |
| Dierickx ve Cool (1989)   | Varlık aşınması, varlık demeti verimlilikleri, nedensel belirsizlik, varlık stokları arasındaki bağlantılar ve zamansal maliyet artışları |

Taklit edilebilirlik engellerinin açıklanmasında Grant (1991)'in saydamlık fikri faydalı bir başlangıç noktasıdır. Rakiplerin karşılaşılabilecekleri en temel problem enformasyon problemidir ki bu şekilde rakipler belirli bir firmanın başarısının arkasındaki nedenleri saptayamazlar. Saydamlık, faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkilerdeki belirsizliğin; yani nedensel belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990) ya da eksik taklit edilebilirliğin (Lippman ve Rumelt, 1982) temel kavramlarından biridir. Lippman ve Rumelt (1982) üstün performans sağlayan faktörlerle ilgili belirsizliğin, pazara girişin serbest olduğu durumlarda mevcut firmalarla yeni giren firmalar arasındaki verimlilik farklılıklarını açıkladığını öne sürmüştür. Bu eksik taklit edilebilirlik, pazar gücü ya da pazara sınırlandırılmış girişten kaynaklanmayan, piyasa fiyatına hiçbir etkisi olmayan küçük çaptaki firmaların bile pay alabilecekleri şekilde, kârlarda bir artış sağlayabilir. Reed ve DeFillippi (1990) belirsizliğin, bazen firma yöneticilerinin bile faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkileri anlayamamalarına neden olacak kadar fazla olabileceğini belirtmiş ve belirsizlik için kaynakların sahip olması gereken ve yukarıda detaylı olarak açıklanan 3 özelliğini –kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük- açıklamıştır.

Bazı durumlarda kaynaklar açık bir biçimde saptanıp anlaşılabilmelerine rağmen, taklit edilebilmeleri mülkiyet hakları ile ilgili yasal sistemlerle engellenebilir (Coyne, 1986a, 1986b; Hall, 1992, 1993). Patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi kaynaklar, entelektüel mülkiyet yasaları ile korunabilir ve rekabet üstünlüğü, işletim lisanslarının verilmesi gibi diğer yasal düzenlemelerden kaynaklanabilir (Coyne, 1986a, 1986b). Buna ilaveten saydam olan kaynaklar, var olan ekonomik caydırıcılıklardan dolayı da taklit edilemeyebilirler (Rumelt, 1984, 1987; Collis ve Montgomery, 1995). Örneğin, önceden yapılan geniş yatırımlar taklitlere karşı bir caydırıcılık oluşturabilir.

Kısacası kaynaklar, aralarındaki ilişkiler tam olarak anlaşılmadığında ve/veya kapalılık, karmaşıklık, özgüllük, yasal düzenlemeler ve ekonomik caydırıcılık özelliklerine sahip olduklarında taklit edilemezliğe ya da eksik taklit edilebilirliğe sahip olurlar. Ayrıca rakiplerin değer yaratan kaynakları ele geçirebilmeleri de imkânsız olmalıdır. Bir başka deyişle, kaynaklar aynı zamanda hareketsiz olmalı ya da eksik hareketliliğe sahip olmalıdırlar. Örneğin, Grant (1991) bazı kaynakların taşıma maliyetlerinden dolayı coğrafi olarak hareketsiz olabileceklerini öne sürmüştür. Bununla beraber hareketlilik için en önemli engeller, kaynaklar firmaya özgü olduklarında, mülkiyet hakları tam olarak tanımlanamadığında, işlem maliyetleri yüksek olduğunda ve/veya kaynakların özel olduğu (bir arada kullanım)

durumlarda var olur (Peteraf, 1993). Bu özellikle aynı zamanda taklit edilebilirlikle yakından ilişkilidir.

Son olarak bir kaynaktan bir değer yaratıldığında, temel soru bu değere kimin sahip olacağıdır. Yaratılan değer her zaman, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve hükümet gibi çok sayıda hak sahibi arasında dağılabilir. Mülkiyet haklarının tam olarak tanımlanmadığı koşullarda bu değerlerin tahsisinde sorunlar çıkabilir. Firmalar fiziksel ve finansal varlıklarından elde ettikleri değerleri kendilerine mal etmede etkin olabilirken, fiziksel olmayan kaynaklardan elde edilen değerlerde ise daha az etkin olabilirler (Grant, 1991). Firmalar yaratılan katma değer dağılmasına karşı gerekli önlemleri almalıdır ve mal edilebilirlik de yaratılan katma değerlerin kâra dönüştürülebilmesidir (Kay, 1993b).

### 3.8. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları Tanımı

Bu çalışmada, firma kaynaklarının (kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yetkinlikler) ve bu firma kaynakları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için, Javidan (1998)'ın firma kaynakları hiyerarşisi kabul edilmiştir (Bkz. Şekil 3.3) ve hiyerarşinin ilk 2 seviyesi (kaynaklar ve yetenekler) çalışma kapsamında değerlendirilecektir.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar (fiziksel varlıklar, fiziksel olmayan varlıklar ve beceriler), Porter (1981), Daft (1983), Aaker (1989), Barney (1991), Bogaert ve diğ. (1994), Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Lau (2002) ve Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)'nin tanımlarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Kaynak, ***“bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü”***dür.

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler, Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Aaker (1989), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994), Dröge ve diğ. (1995), Javidan (1998), Yeoh ve Roth (1999), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b), Asan ve Soyer (2003)'in tanımlarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Yetenek, ***“bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi”***dir.

### 3.9. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları

Bu çalışmada,

- Day (1984), Clemons ve Kimbrough (1986), Clemons (1986), Coyne (1986a, 1986b), Wightman (1987), Johnson ve Kaplan (1987), Neo (1988), Palmer (1988), Aaker (1989), Bamberger (1989), Fahey (1989), Jackson (1989), King ve diğ. (1989), Fottler ve diğ. (1990), Feeny ve Ives (1990), Barney (1991), Clemons ve Row (1991), Hall (1992, 1993, 1994), Amit ve Schoemaker (1993), Bharadwaj ve diğ. (1993), Hagmann ve McCahon (1993), Kay (1993a), Spitzer (1993), Verdin ve Williamson (1994), Schulze (1994), Collis ve Montgomery (1995), Dröge ve diğ. (1995), Mata ve diğ. (1995), Nilson ve Dernroth (1995), Olusoga ve diğ. (1995), Powell (1995), Slater (1996), Walley ve Thwaites (1996), Keeble (1997), Teece ve diğ. (1997), Powell ve Dent-Micallef (1997), Javidan (1998), Li ve Deng (1999), Rouse ve Daellenbach (1999), Fernández ve diğ. (2000), Hoffman (2000), Carmeli (2001), Lubit (2001), Pfeffer ve Ulrich (2001), Spanos ve Lioukas (2001), Tena ve diğ. (2001), Hult (2002), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) ve Lau (2002)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 3.15'te verilen varlık ve beceriler ve
- Hitt ve Ireland (1985), Bamberger (1989), Aaker (1989), Amit ve Schoemaker (1993), Lado ve Wilson (1994), Day (1994), Olusoga ve diğ. (1995), Li ve Deng (1999), Spanos ve Lioukas (2001), Carmeli (2001), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 3.16'da verilen yetenekler kullanılacaktır.

**Tablo 3.15** Çalışmada kullanılan varlık ve beceriler

| <b>Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler</b>                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme)                                                                               |
| Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)                                                                                                                              |
| Fiziksel konum (mağaza(lar)ın coğrafi konumları)                                                                                                                                            |
| Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, banka hesapları, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, vb.)                                                                                        |
| Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)                                                                                                                     |
| Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı                                                                                                                                              |
| Enformasyon teknolojileri                                                                                                                                                                   |
| Pazar ihtiyaçları bilgisi                                                                                                                                                                   |
| Hedef pazarın taleplerine duyarlılık                                                                                                                                                        |
| Pazarlama becerileri                                                                                                                                                                        |
| Etkili reklâm programları                                                                                                                                                                   |
| Etkili promosyon programları                                                                                                                                                                |
| Tedarikçi sadakati                                                                                                                                                                          |
| Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler                                                                                                                                                 |
| Kısa ürün temin süreleri                                                                                                                                                                    |
| Tedarikçi know-how'ı                                                                                                                                                                        |
| Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler                                                                                                                                                         |
| Müşteri sadakati                                                                                                                                                                            |
| Müşteri odaklılık                                                                                                                                                                           |
| Müşteri hizmetleri (satış öncesi, esnası ve sonrası)                                                                                                                                        |
| Sunulan marka çeşitliliği                                                                                                                                                                   |
| Sunulan ürün çeşitliliği                                                                                                                                                                    |
| Mevcut memnun müşteri tabanı                                                                                                                                                                |
| Çalışan sadakati                                                                                                                                                                            |
| Kurumsal yönetim uzmanlığı                                                                                                                                                                  |
| Kurumsal yönetim kalitesi                                                                                                                                                                   |
| Yöneticilerin bilgi ve becerileri                                                                                                                                                           |
| Uygulama tecrübesi                                                                                                                                                                          |
| İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) |
| Çalışan kalitesi                                                                                                                                                                            |
| Çalışanların bilgi ve becerileri                                                                                                                                                            |
| Çalışanların yaratıcılıkları                                                                                                                                                                |
| Firma ünü                                                                                                                                                                                   |
| Firma imajı                                                                                                                                                                                 |
| Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)                                                                                                     |
| Güçlü tanınmış ana kurum                                                                                                                                                                    |
| Yalın organizasyonel yapı                                                                                                                                                                   |
| Katılımcı yönetim                                                                                                                                                                           |
| Ürün kalitesi                                                                                                                                                                               |
| Hizmet kalitesi                                                                                                                                                                             |
| Düşük maliyetler                                                                                                                                                                            |
| Sıkı genel gider kontrolü                                                                                                                                                                   |
| Ölçek ekonomisi (miktar)                                                                                                                                                                    |
| Kapsam ekonomisi (çeşitlilik)                                                                                                                                                               |
| Yenilikçi özellikler/tasarımlar                                                                                                                                                             |
| Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)                                                                                                                                                        |
| Yeni teknolojilerin benimsenmesi                                                                                                                                                            |
| Yeni ürün(ler) sunma                                                                                                                                                                        |
| Yaratıcılık                                                                                                                                                                                 |
| Ticari ilişkiler                                                                                                                                                                            |
| Toplumla ilişkiler                                                                                                                                                                          |
| Kurum içi informal iletişim                                                                                                                                                                 |
| Pazar payı                                                                                                                                                                                  |
| Öncülük/Sektöre erken girme                                                                                                                                                                 |
| Organizasyonel öğrenme hızı                                                                                                                                                                 |

**Tablo 3.16** Çalışmada kullanılan yetenekler

| <b>Fonksiyonel Alanlar</b> | <b>Firma Kaynakları - Yetenekler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Genel Yönetim</b>       | <p>İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme</p> <p>Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme</p> <p>Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme</p> <p>Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme</p> <p>Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi</p> <p>Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma</p> <p>Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma</p> <p>Karar almada kantitatif tekniklerin daha kapsamlı ve etkin kullanımı</p> <p>Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı</p> |
| <b>Operasyonlar</b>        | <p>Mağaza modernizasyon ve yenileme programları</p> <p>Otomasyonda artış</p> <p>İyileştirilmiş mağaza yerleşimi</p> <p>Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı ürün tedariki</p> <p>Daha etkin ekipman bakım ve yenileme politikaları</p> <p>Gelişmiş envanter kontrolü</p> <p>Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Pazarlama ve Satış</b>  | <p>Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri</p> <p>Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi</p> <p>Farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı</p> <p>Orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları</p> <p>Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması</p> <p>Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Finansman</b>           | <p>İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı</p> <p>Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırmak için gerekli esnekliğine izin veren, güçlü işletme sermayesi</p> <p>Etkin vergi yönetimi</p> <p>Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik</p> <p>Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri</p> <p>Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi</p> <p>Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Personel</b>            | <p>İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları</p> <p>Örnek işveren kurumsal imajı ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)</p> <p>Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral</p> <p>Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması</p> <p>Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme</p> <p>Performans değerlendirme sistemi</p> <p>Performans ödül sistemi</p> <p>Firmaya özgü insan gücüne yatırım yapılması</p> <p>İçsel bir işgücü pazarının yaratılması</p> <p>İşgücü pazarındaki eksikliklerden faydalanılması</p>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Satın Alma</b>          | <p>Şartnamelerin tanımlanması</p> <p>Fiyat tekliflerinin alınması</p> <p>Siparişlerin hızlandırılması</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Yöneticilerden listelenen kaynakların (varlık ve becerilerin) ve yeteneklerin kurumlarının başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu, 5'li Likert tipi skala ile işaretlemeleri istemiştir:

(1) Hiç Etkisi Yok

(2) Etkisi Yok

(3) Emin Değilim

(4) Etkisi Var

(5) Çok Etkisi Var



## **4. ÇEVRESEL CÖMERTLİK**

### **4.1. Giriş**

Bu bölümde çevre, çevre-organizasyon etkileşimi ve çevresel boyutlar incelenmektedir. Çevrede yer alan her elemanın incelenmesi mümkün değildir; zaten bazı çevresel elemanlar belirli bir organizasyonla ya da belirli konularla diğer çevresel elemanlara kıyasla daha yakından ilgilidir (Osborn ve Hunt, 1974). Dolayısıyla bu bölümde, çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsü olarak tanımlanan, “çevresel cömertlik” boyutu üzerine odaklanılacaktır.

### **4.2. Organizasyonel Çevre ve Çevrenin Organizasyon Üzerindeki Etkileri**

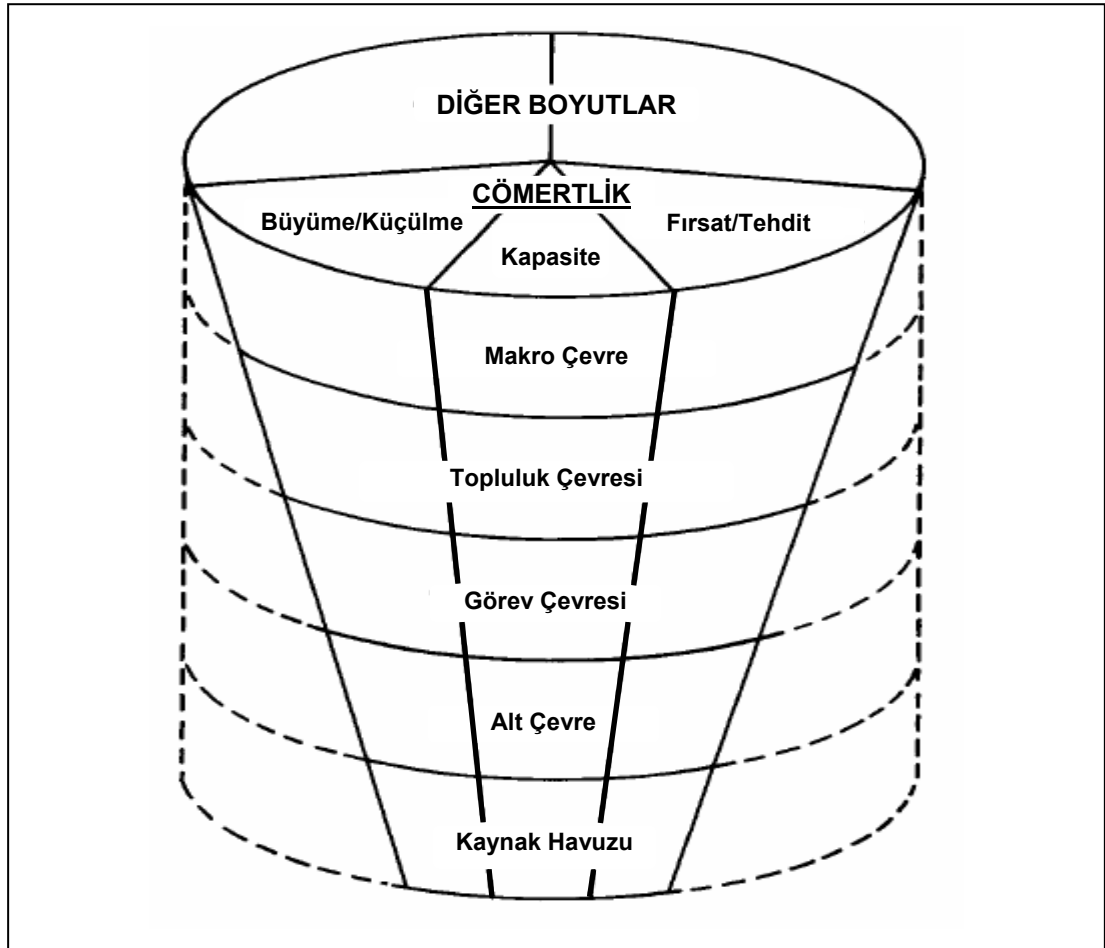
Organizasyonla çevre arasındaki etkileşimin anlaşılabilmesi için, literatürde çevre çoğunlukla firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınmıştır (Dess ve Beard, 1984). Aldrich (1979) çevrenin, organizasyonların ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak/kısıtlamak yoluyla organizasyonları etkilediğini öne sürmüştür. Bir firmanın çevresi genel olarak rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile ifade edilebilir. Rakip, tedarikçi ve müşterileri kapsayan bu oyun alanı, firmanın sektörel çevresini ifade etmektedir (Wiersema ve Bantel, 1993).

Literatürde yer alan çevre tanımlarından bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- Çevre organizasyonların işleyişleri üzerinde etkili olan ya da etkili olma potansiyeline sahip olan dışsal faktörler bütünüdür (Emery ve Trist, 1965; Thompson, 1967).
- Çevre etkin olabilmek ya da yaşam şanslarını artırabilmek için organizasyonların meşgul olmaları gereken kısıt ya da problemler kümesidir (Staw ve Szewajkowski, 1975).
- Çevre organizasyonel stratejilerin içinde geliştirildiği temel bir kısıttır (Tsai ve diğ., 1991).
- Çevre belirli bir organizasyonun dışındaki her şeydir (Boulding, 1978; Castrogiovanni, 1991; Miller ve Dess, 1996).

Bir firmanın çevresi, bir organizasyonun performansı ve dolayısıyla da kalıcılığını etkileyen elemanlar bakımından kavramlaştırılabilir (Wiersema ve Bantel, 1993). Porter (1980)'a göre rekabet stratejisi belirlemenin özü firmayla çevresi arasında bağlantı kurmaktır ve bir firmanın çevresinin en temel elemanlarından biri firmanın içinde rekabet ettiği sektördür. Sektör çevrenin bir alt kümesidir (Dess ve diğ., 1988).

Çevre hem çok seviyeli hem de çok boyutlu bir kavramdır (Dess ve Beard, 1984; Betton ve Dess, 1985; Goll ve Rasheed, 1997)ve spesiflik, önem ve ilgilenilen organizasyonel olaylara uygunluk düzeylerine göre katmanlarına ayrılabilir (Dill, 1958; Child, 1972; Starbuck, 1976; McKelvey, 1982; Ulrich, 1987b; Beard ve Dess, 1988). Şekil 4.1'de çevresel cömertlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan “fazla genelleme” ve “nedensel belirsizlik” problemlerini azaltmada faydalı olacak rehber niteliğinde bir çevresel bakış açısı sunulmaktadır.



**Şekil 4.1** Çevresel katmanlar (Castrogiovanni, 1991)

Şekil 4.1'de görülebileceği gibi 5 çevresel seviye ve 3 cömertlik tipinden söz edilebilir. Şekildeki koniklik her üst seviyenin alt seviyeleri kapsadığını ifade

etmektedir. Bu düşünce noktalı çizgilerle gösterilen silindir şekliyle desteklenmiştir. Örneğin en altta koninin içindeki alan belirli bir kaynak havuzunu ifade ederken, koninin dışında ancak silindirin içinde kalan alan, ayrı ayrı incelenebilecek diğer kaynak havuzlarının varlığını ifade etmektedir. Konide yukarıya doğru çıkıldıkça, belirli bir alt çevre birçok parçadan oluşan bir bütün olarak görülür ve alt seviyede yer alan kaynak havuzlarından iki ya da daha fazlasını kapsar. Koninin dışında ancak silindirin içinde kalan alan ise diğer alt çevrelerin varlığını ifade eder.

En alt (en spesifik) çevresel seviyede belirli kaynak birikimleri inceleme konusudur. Kaynak elde etme çabalarının incelenmesi ve kaynak bağımlılık çalışmaları bu çevresel düzeyde analiz yapılmasını gerektirir. Pfeffer (1972) ve Pfeffer ve Salancik (1978) belirli organizasyonlar için belirli kaynakların ne kadar önemli olduğunu ve bu kaynakların elde edilmesinin ne kadar zor olduğunu tanımlamış ve birleşme ve çeşitlendirme çabalarının kritik organizasyonel kaynakların değişimini yansıttığını ifade etmiştir.

Bir sonraki seviye, daha çok bir organizasyonel alt birimle ilgili kaynak havuzlarını kontrol eden birey ve organizasyon kümeleri arasındaki faaliyetlerinden meydana gelir. Bu seviyede söz konusu alt birimler ve bu alt birimlerin yöneticileri tarafından alınan kararlar incelenebilir. Lawrance ve Lorsch (1969) alt birimlerin her birinin dikkatlerini organizasyonun dış çevresinin farklı yönlerine verdiğini öne sürmüş ve 3 alt çevre tipi tanımlamıştır: satış alt birimi ile ilgili “pazar alt çevresi”, üretim alt birimi ile ilgili “teknolojik alt çevre”, Ar&Ge alt birimi ile ilgili “bilimsel alt çevre”.

Görev çevresi seviyesinde, bir organizasyonun farklı alt çevreleri bir bütün olarak değerlendirilir. Belirli bir organizasyonun görev çevresi, o organizasyonun büyümek ve hayatta kalmak için etkileşimde bulunmak zorunda olduğu diğer bütün elemanlardan (müşteriler, tedarikçiler, sermayedarlar, vb.) meydana gelir (Osborn ve Hunt, 1974). Bu seviyede, organizasyonlar arası farklılıkları açıklamak için, organizasyonların bütünsel özellik, karar, faaliyet ve çıktıları incelenebilir.

Topluluk çevresi seviyesi, belirli bir odak organizasyonlar kümesini bütünsel olarak etkileyen, birlikler, ilgi grupları ve paydaşlar ile bireysel ve organizasyonel gruplardan (ticari birlikler, sendikalar, müşteri pazarları) oluşur (Osborn ve Hunt, 1974). Topluluk çevresi, incelenen organizasyon kümelerinin kapladıkları görev çevrelerinin bütünüdür. Bu seviyede, organizasyon kümelerinin toplu davranışları incelenebilir.

Makro çevre ise, belirli bir coğrafi bölgenin genel kültürel koşullar ile şekillenir ve organizasyonel özellik ve çıktılar üzerinde önemli etkileri olan güçleri kapsar (örn.

demografik, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik yapı ve akımlar) (Osborn ve Hunt, 1974). Bu seviyede belirli organizasyon sınıflarının çoğalmaları ya da başarıları incelenebilir.

Yapılacak incelemenin niteliğine göre bu 5 çevresel seviyeden biri seçilmelidir. Belirli karar (kaynak elde etme konusunda) ve faaliyetler üzerine odaklanılması özgül kaynak havuzlarının incelenmesini; organizasyonel alt birimler arasındaki benzerlik ya da farklılıkların incelenmesi ayrı ayrı alt çevrelerin incelenmesini; organizasyonel özelliklerin anlaşılması görev çevresinin incelenmesini; belirli bir organizasyon grubunun ya da kümesinin genel davranışlarının anlaşılması topluluk çevresinin incelenmesini ve belirli bir coğrafi bölgedeki organizasyonel yapıların incelenmesi o bölgenin makro çevresel koşullarının incelenmesini gerektirir.

Dolayısıyla kendine özgü araştırma konuları için en uygun çevresel seviyeler belirlenip bu seviyelerde inceleme yapılmalıdır (Ford ve Slocum, 1977). Ancak diğer seviyelerinde (genellikle bitişik seviyeler) incelenmesi, araştırma sonuçlarına zenginlik katmak açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda ampirik çalışmalarda çok seviyeli çevresel analiz yapılmalıdır (Betton ve Dess, 1985).

Üst seviyelerdeki çevresel güçler, daha alt seviyelerdeki güçler üzerindeki etkileri ile organizasyonlar üzerinde geçişli etkilere sahip olabilirler. Örneğin çalışan seçimi ve eğitimi ile ilgili kararlar, makro çevresel seviyedeki demografik ve eğitsel özelliklerden etkilenen, kullanılabilir kaynak havuzu büyüklüğünden etkilenir.

Uyum içinde hareket eden çevresel elemanlar arasındaki sinerjiden dolayı, her çevresel seviye alt seviyelerin birleşiminden daha fazlasıdır. Bu sinerji dolayısıyla yüksek çevresel seviyeler, organizasyon üzerinde geçişli etkilerin yanı sıra doğrudan etkilere de sahip olabilir. Dolayısıyla araştırmalarda çok seviyeli çevresel analiz yapılması daha iyi sonuçlar alınmasında faydalı olacaktır. Araştırma konusuna en uygun olan çevresel seviyenin yanı sıra, ilişkili olabilecek diğer seviyeler de (genellikle bitişik seviyeler) incelenmelidir.

Çevrenin bileşenlerine ayrılması, çevresel cömertliğin organizasyonel ve sektörel etkilerinin daha kolay anlaşılmasını sağlar. Ayrıca baskın alt çevre ya da kaynak havuzlarının tanımlanmasına ve ayrıca bazı organizasyon içi farklılıkların açıklanmasına da yardımcı olur. Çünkü genellikle birkaç kritik kaynağın kıtlığı, diğer kaynak havuzlarının cömertlik etkileri üzerinde etkili olur.

Alt çevre ve kaynak havuzu analizleri, bir topluluk çevresinde (sektör) iki ya da daha fazla görev çevresinin nerede örtüştükleri ile bu durumun sektör üyeleri arasındaki rekabeti nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlar. Cömertliğin kaynak havuzu ve alt

evre seviyesinde değerlendirilmesi, bir firmanın stratejisini oluşturan karar ve faaliyetler ile kaynakların firmalar tarafından ikame edilmesi ve çapraz kullanımı ile rekabet üstünlüğünün nasıl sağlandığıının anlaşılmasını sağlar (Castrogiovanni, 1991).

Tablo 4.1’de her çevresel seviye için incelenebilecek araştırma konuları, ilgili çevresel birimler ve ölçüm metotları özetlenmiştir.

**Tablo 4.1** evresel analiz (Castrogiovanni, 1991)

| <b>evresel Seviye</b> | <b>Araştırma Konuları</b>                               | <b>İlgili evresel Birim</b>                                 | <b>lm Metodu</b> |
|------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------|
| Kaynak Havuzu          | Taktik karar ve faaliyetler                             | Kaynak birikimleri                                           | Objektif/Sübjektif  |
| Alt evre              | Organizasyon içi farklılıklar                           | Kaynakları bireysel ve organizasyonel olarak kontrol edenler | Sübjektif           |
| Görev evresi          | Organizasyonlar arası farklılıklar                      | Belirli birey ve organizasyonlar                             | Sübjektif           |
| Topluluk evresi       | Organizasyon kümelerinin kolektif davranış ve tutumları | Organizasyon sınıfları ve ilgili kuruluşlar                  | Objektif            |
| Makro evre            | Genel organizasyonel yapılar                            | Geniş sosyoekonomik ve diğer yapı ve eğilimler               | Objektif            |

evre, kaynak sağlayarak ya da kaynakları kısıtlayarak, organizasyonları etkiler ve organizasyonlar kaynakları elde etmedeki etkinliklerine göre sıralanabilirler (Aldrich, 1979). Organizasyonların sayıları ve özellikleri, çevrelerindeki kaynaklara ve diğer elemanlara bağlı olarak değişir (Aldrich ve Reiss, 1976; Nielsen ve Hannan, 1977). Dolayısıyla organizasyonlarla evre arasında bir bağımlılıktan söz edilebilir. Bir kaynağın belirli bir organizasyon için önemi, temin edilebileceği kaynak sayısı ve o kaynak için rekabet eden organizasyonların sayısı, çeşitliliği ve göreceli güçleri söz konusu organizasyon için çevresel bağımlılık seviyesini belirler (Jacobs, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978).

evre farklı organizasyonel özellikler üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilir (Dess ve Beard, 1984; Goll ve Rasheed, 1997). Literatürde çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çeşitli teorik yaklaşımlar kullanılmış; ancak çok az sayıda araştırmacı, bu farklı ve rakip yaklaşımı birleştirmek için çaba sarf etmiştir (Aldrich, 1979; Tung, 1979; Dess ve Beard, 1984). Bu yaklaşımlar,

- Görev/Karar belirsizliği (Lawrence ve Lorsch, 1969; Duncan, 1972; Leblebici ve Salancik, 1981)

- Çevresel koşullar ve algılanan belirsizlik (Duncan, 1972; Tosi ve diğ., 1973; Downey ve diğ., 1975)
- Kaynak sağlayıcı olarak çevre (Thompson, 1967; Yuchtman ve Seashore, 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978)
- Organizasyonel yapılardaki değişiklik kaynağı olarak çevre (Hannan ve Freeman, 1977; Aldrich, 1979) şeklinde sıralanabilir.

Starbuck (1976)'a göre organizasyon-çevre ilişkisi incelendiğinde:

- Organizasyonla çevresel elemanlar arasında, dolaylı ya da dolaysız etkileşimler söz konusu olabilir ve dolaysız etkileşimin var olduğu çevresel elemanlar ikiye ayrılır:
  - ✓ Organizasyonun doğrudan karşılıklı alışveriş içinde olduğu çevresel elemanlar -müşteriler ve tedarikçiler (Dill, 1958)
  - ✓ Doğrudan alışveriş yapılan kaynaklar için, organizasyonla rekabet halinde olan çevresel elemanlar -rakipler (Shepherd, 1979)
- Çevresel bilgiler objektif (tarafsız dış gözlemcilerden) ya da sübjektif (organizasyon üyelerinden) olarak elde edilebilir.

Dolayısıyla, organizasyonların performansları ve sosyal yapıları üzerinde etkiye sahip olan kaynak pazarlarındaki tedarikçiler, ikame ürünler üreten rakipler ve potansiyel müşterilerin tamamı, çevresel elemanlar grubuna dâhil edilmelidir (Dess ve Beard, 1984).

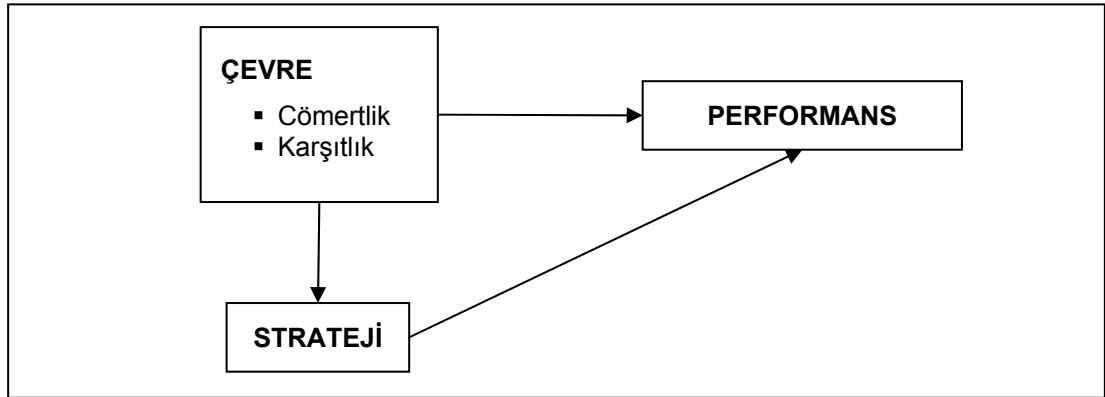
Yapılan pek çok araştırma çevrenin firma stratejilerini (Rockart, 1979; Jauch ve diğ., 1980; Jemison, 1981; White ve Hamermash, 1981; Hambrick, 1983a) ve firma performansını (Bain, 1956; Scherer, 1970; Caves ve diğ., 1977; Porter, 1981; Hansen ve Wernerfelt, 1989) etkileyebileceğini göstermiştir. Örneğin grevler, devlet denetiminin kaldırılması, yasama değişiklikleri, vb. durumlar, çeşitli organizasyonel kaynakların yaratılmasına ya da yok edilmesine ve/veya çoğaltılmasına ya da azaltılmasına neden olabilir (Clark ve diğ., 1994).

Çevresel koşullar, dolaylı olarak performansı etkileyecek biçimde firma stratejisi ile etkileşim halindedir. Ayrıca çevresel koşullar doğrudan firma stratejisini ve/veya performansı da etkileyebilir (McArthur ve Nystrom, 1991; Tsai ve diğ., 1991) (Bkz. Şekil 4.2). Başarılı organizasyonlar strateji ve yapılarını, çevresel koşullara uyum

sağlayacak şekilde biçimlendirirler (Pugh ve diğ., 1968; Lawrence ve Lorsch, 1969; Miles ve Snow, 1978; Kim ve Lim, 1988; Ghoshal ve Nohria, 1989, 1993; Tan ve Litschert, 1994). Çevresel koşullara yönelik yönetsel algılamalarla gerçek çevresel koşullar arasındaki uyum arttıkça, organizasyonlar daha başarılı olurlar (Bourgeois, 1985; Dess ve Keats, 1987).

Açık sistemler olarak organizasyonlar, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak üzere stratejilerini sürekli değiştirmek zorundadırlar (Katz ve Kahn, 1966). Bu uyum,

- “Popülasyon Ekolojisi” (Hannan ve Freeman, 1977; Aldrich, 1979) ve “Kurumsal Teori” (Scott, 1987; DiMaggio ve Powell, 1983, 1991) bakış açıları tarafından öne sürüldüğü üzere, çevre tarafından belirlenebilir.
- “Stratejik Seçim” (Child, 1972, 1997; Weick, 1979) bakış açısı tarafından öne sürüldüğü üzere yönetsel olarak kontrol edilebilir.



**Şekil 4.2** Çevre, strateji ve performans arasındaki ilişki (Tsai ve diğ., 1991)

Popülasyon ekolojisi bakış açısı organizasyonel hayatta kalımın çevresel seçimle belirlendiğini ve sonuçta organizasyonların çevreleriyle uzun vadede giderek daha iyi uyum sağladıklarını öne sürmektedir (Hannan ve Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1979; Greenfield ve Strickon, 1986). Teknolojik ve demografik değişimler, mevcut organizasyonların büyüebilmesi ya da yeni organizasyonların kurulabilmesi için çeşitli fırsatlar yaratan yeni kaynak kümelerini meydana getirir (Brittain ve Freeman, 1980). Bu bakış açısına göre, yöneticilerin geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejiler doğrudan organizasyonel başarının belirleyicisi olmaktan ziyade, çevre için ya da çevreye karşı seçilebilecek olan pek çok tesadüfî değişim kaynağından biri olarak görülmektedir.

Stratejik seçim bakış açısı ise organizasyonların başarısının, yöneticilerin etkin stratejiler geliştirmek ve uygulamak üzere, içsel yetenek ve çevresel koşulları değerlendirebilirliğinin bir fonksiyonu olduğunu (Andrews, 1980; Porter, 1980; Vesper, 1980; Timmons, 1982); yani organizasyonların stratejilerinde yapacakları değişikliklerle çevreleriyle tam bir uyum sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Summer ve diğ., 1990; Zajac ve diğ., 2000). Bu bakış açısına göre çevre değişmez olmayıp müzakere ve manipülasyonlara tâbi olan, içerisinde stratejilerin geliştirildiği temel bir kısıt olarak görülmektedir.

#### **4.3. Çevresel Boyutlar**

Emery ve Trist (1965) çevresel bağımlık ve çevresel değişim boyutlarına dayanan bir çevre tipolojisi geliştirmiştir. Dill (1958), Burns ve Stalker (1961), Lawrance ve Lorsch (1969) ve Osborn ve Hunt (1974) araştırmalarında çevresel değişim üzerine odaklanmış ve bürokratik yapıların organizasyonların hızlı çevresel değişimleri algılamasını ve bu değişimlere uyum sağlamasını engellediğini öne sürmüştür. Perrow (1967, 1970, 1972) çevrenin heterojenlik boyutu üzerine odaklanmış, Thompson (1967) ve Duncan (1972) ise çevreyi tanımlamak üzere 2 boyut önermiştir: heterojenlik/homojenlik ve istikrarlılık/dinamiklik. İlk boyut çevresel elemanların birbirlerine benzerlik ya da farklılık derecelerini; ikinci boyut ise çevresel elemanların tahmin edilebilir biçimde değişme ya da istikrarlı olma derecelerini tanımlar. Thompson (1967) heterojenlik ve dinamiklik boyutlarını birbirinden bağımsız olarak, Duncan (1972) ise her iki boyutu çevresel belirsizliğin bir bileşeni olarak ele almıştır. Child (1972) çalışmasında benzer boyutları, karmaşıklık ve değişkenlik olarak nitelendirerek kullanmış ve bu 2 boyuta ek olarak, March ve Simon (1958)'un cömertlik kavramıyla benzer olan ve çevredeki kaynakların elde edilebilirliğini yansıtan cimrilik boyutunu eklemiştir. Mintzberg (1979), yeni bazı eklemeler de yaparak, Child (1972)'in önerdiği 3 çevresel boyutu yeniden tanımlamıştır. Mintzberg (1979), Thompson (1967)'un heterojenlik ve Child (1972)'in karmaşıklık boyutlarını yansıtacak şekilde pazar çeşitliliği kavramını önermiş ve karmaşıklık kavramını, belirli bir teknik ya da bilimsel çevrede çalışabilmek için gerekli olan ayrıntılı bilgi derecesi olarak düşünmüştür. Burada pazar çeşitliliği ve ihtiyaç duyulan ayrıntılı bilgi derecesi karmaşıklığın farklı yönleri olarak ele alınmış ve bunların gerekli olan bilginin genişlik ve derinliğini yansıttığı öne sürülmüştür. Mintzberg (1979)'in istikrarlılık kavramı ise hem pazar istikrarlılığını hem de teknolojik istikrarlılığı kapsamakta ve firmaların her iki alandaki gelişmeleri izlemesi gerektiğini kabul etmektedir. Son olarak Mintzberg (1979) hem kaynakların elde



edilebilirliği (Child (1972)'ın cimrilik boyutu) hem de kaynaklar için var olan rekabet bakımından çevresel karşıtlık kavramını irdlemiştir.

Jurkovich (1974) ise aşığıdaki boyutları kullanarak 64 farklı çevre tipi tanımlamıştır:

- Karmaşık/Karmaşık olmayan
- Alışılmış/Alışılmamış
- Düzenli/Düzensiz
- Dolaylı/Dolaysız
- Değişken/Değişken olmayan
- İstikrarlı/İstikrarsız

Aldrich (1979) bütün çevresel boyutları kapsayacak şekilde 6 çevresel boyut önermiştir: coğrafi merkezileşme ve heterojenlik, istikrarlılık ve düzensizlik (çevresel bağımlılığa dayanan tahmin edilemezlik) ile etki alanı uzlaşması (rekabete eşdeğer) ve kapasite. Bu 3 kavram çifti Child (1972)'ın önerdiği 3 çevresel boyuta karşılık gelmekte ve bunların anlamlarını genişletmektedir.

Ford ve Slocum (1977) ve daha sonra Miller (1987) belirsizlik, dinamiklik, homojenlik, cömertlik ve karmaşıklık boyutlarını incelemiştir. Endüstriyel ekonomi ve strateji literatüründe ise, merkezileşme oranları, giriş engelleri, ürün farklılaştırma, müşteriler için önem ve ürün ikamesi boyutları incelenmiştir. Örneğin Porter (1980) yeni giren firmaların ve ikame ürünlerin yarattığı tehdidi, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık güçlerini ve mevcut firmalar arasındaki rekabeti; Sandberg ve Hofer (1987) sektör, ürün yaşam evresi, yapı, dengesizlik ve giriş engellerini; Hambrick (1983b) ise merkezileşme, satın alma sıklığı, ürün dinamikliği, maliyet baskısı, ürün karmaşıklığı, savunmasızlık, ihracat, talep istikrarsızlığı ve pazar payı değişkenliğini incelemiştir.

Dess ve Beard (1984) ve Dess ve Origer, (1987), Aldrich (1979)'ın belirlediği 6 çevresel boyutu 3 boyuta indirgemmiştir:

- Cömertlik: kapasite
- Dinamiklik: istikrarlılık/istikrarsızlık, düzensizlik
- Karmaşıklık: homojenlik-heterojenlik, merkezileşme-dağılma

Bu 3 boyut kavramsal olarak Jurkovich (1974), Pfeffer ve Salancik (1978), Mintzberg (1979) ve Scott (1981) tarafından önerilen boyutlarla benzerlik gösterir ve Child (1972) tarafından tanımlanan çevresel boyutlarla (cimrilik, değişkenlik ve karmaşıklık) hemen hemen tamamen aynıdır.

Sharfman ve Dean (1991a) ise organizasyonların kalıcılıklarını garanti altına alan 3 kritik çevresel boyut -cömertlik, istikrarsızlık ve karmaşıklık- olduğunu öne sürmüştür.

Sutcliffe (1994)'ye göre organizasyonel çevreler bileşenlerine (müşteriler, rakipler ve tedarikçiler), niteliklerine (istikrarsızlık, cömertlik ve karmaşıklık (Bourgeois, 1980; Dess ve Beard, 1984)) ve sektör özelliklerine (pazar gücü merkeziliği, giriş engelleri, talepteki ve ürün özelliklerindeki değişimlere (Yasai-Ardekani, 1986)) göre karakterize edilir.

Kotha ve Nair (1995) çevresel belirsizliği incelemek üzere 4 çevresel boyutu ele almıştır:

- Cömertlik: Çevrenin, organizasyonların pazarda büyümelerini destekleme kapasitesi (Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989).
- Çevresel bağımlılık: Organizasyonla çevre arasındaki karşılıklı ilişkiler.
- Teknolojik değişkenlik: Teknolojik açıdan üstün olan firmaların eski teknolojilere sahip olan firmaların yerlerini almaları dolayısıyla, teknolojik değişimler firmalar düzeyindeki rekabeti artırır ve sonuçta çevresel belirsizlik yaratır.
- Sektör merkezileşmesi (Pazar gücü): Bir sektörde rekabet eden firmaların sayısının ve boyutlarının dağılımı.

Literatürde çevrenin farklı boyutlarını tanımlamak üzere kullanılan bu kavramlar genel olarak 3 kategoride gruplanabilir (Bkz. Tablo 4.2):

- **Karmaşıklık:** Çevreyi anlamak için gerekli karmaşık bilgi düzeyi.
- **Dinamiklik:** Tahmin edilemeyen çevresel değişim oranı.
- **Cömertlik:** Çevrenin firmalara sunduğu elde edilebilir kaynak düzeyi ve rekabet yoğunluğu.

**Tablo 4.2 Çevrenin kavramsallaştırılması**

| Çevresel Boyutlar  | Kullanılan Kavramlar                          | Araştırmalar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karmaşıklık</b> | Bağımlılık, Merkezileşme                      | Pfeffer ve Salancik (1978), Kotha ve Nair (1995)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                    | Çeşitlilik                                    | Miller ve Chen (1996)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | Heterojenlik                                  | Thompson (1967), Duncan (1972), Miller ve Friesen (1978, 1983), Miller (1988)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    | Heterojenlik, Bağımlılık, Karmaşıklık         | Shi ve Tang (1997)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | Karmaşıklık                                   | Child (1972), Bourgeois (1980), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), Keats ve Hitt (1988), Sousa de Vasconcellos e Sa ve Hambrick (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Casrogionanni (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | Karmaşıklık, Alışılmışlık                     | Emery ve Trist (1965), Tung (1979)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | Karmaşıklık, Çeşitlilik                       | Mintzberg (1979)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                    | Karmaşıklık, Homojenlik                       | Ford ve Slocum (1977), Miller (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | Merkezileşme, Heterojenlik                    | Aldrich (1979)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Dinamiklik</b>  | Belirsizlik                                   | Sawyer (1993), Kotha ve Nair (1995), Miller ve Chen (1996),                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                    | Değişkenlik                                   | Child (1972), Bourgeois (1985), Bourgeois ve Eisenhardt (1988), Dollinger ve Golden (1992), Shi ve Tang (1997), Boyne ve diğ. (2001)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | Dinamiklik                                    | Thompson (1967), Duncan (1972), Miller ve Friesen (1978, 1983), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), McArthur ve Nystrom (1991), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Casrogionanni (2002), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Dinamiklik, Belirsizlik                       | Ford ve Slocum (1977), Miller (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | Dinamiklik, Tahmin Edilemezlik                | Miller (1988)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    | Düzensizlik                                   | Webb ve Dawson (1991), Naman ve Slevin (1993), Hart ve Banbury (1994)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | Düzensizlik, Dinamiklik, Tahmin Edilebilirlik | Ansoff ve McDonnell (1990)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                    | İstikrarlılık                                 | Mintzberg (1979), Wiersema ve Bantel (1993)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                    | İstikrarlılık, Düzensizlik                    | Aldrich (1979)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | İstikrarsızlık                                | Emery ve Trist (1965), Tung (1979), Bourgeois (1980), Keats ve Hitt (1988), Sharfman ve Dean (1991a), Sutcliffe (1994)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Cömertlik</b>   | Cimrilik                                      | Child (1972)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                    | Cömertlik                                     | March ve Simon (1958), Staw ve Sz wajkowski (1975), Ford ve Slocum (1977), Pfeffer ve Salancik (1978), Bourgeois (1980), Dess ve Beard (1984), Miller (1987), Dess ve Origer (1987), Dwyer ve Oh (1987), Keats ve Hitt (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Specht (1993), Sutcliffe (1994), Hart ve Banbury (1994), Kotha ve Nair (1995), Parks ve Conlon (1995), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Keeble (1997), Shi ve Tang (1997), Bennet ve diğ. (1998), Sanchez ve diğ. (1999), Casrogionanni (2002), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004) |
|                    | Cömertlik, Karşıtlık                          | Tsai ve diğ. (1991), Kim (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                    | Kapasite, Uzlaşma                             | Aldrich (1979)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                    | Karşıtlık                                     | Miller ve Friesen (1978, 1983), Mintzberg (1979), Covin ve Slevin (1989)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### 4.4. Çevresel Cömertlik

Çevresel cömertlik kavramı teorik bir modelde ilk kez March ve Simon (1958) tarafından kullanılmıştır. March ve Simon (1958) çevresel cömertliğin organizasyon içi anlaşmazlıklar üzerindeki etkilerini incelemiş ve kaynakların kısıtlı olduğu çevrelerde bulunan organizasyonlarda birey ve alt gruplar arasındaki karşılıklı ilişkilerin tümüyle rekabete dayandığını; cömert çevrelerde bulunan organizasyonların ise, alt grupların kaynak hak iddialarını çözümlmek zorunda kalmadıklarını öne sürmüştür. Sonuçta çevresel cömertlik/kıtlık organizasyonel süreçler üzerinde, kişiler arası ve gruplar arası anlaşmazlıklar, bireysel hedeflerin ve alt grup hedeflerinin farklılaşması, ortak karar verme ihtiyacının oluşması gibi önemli etkilere sahip olabilir (Staw ve Sz wajkowski, 1975).

Çevresel cömertlik/kıtlık, organizasyonel faaliyetlerin de önemli bir belirleyicisi olabilir. Starbuck, (1965) organizasyonların kısmen çevrelerini cömert yapmak için büyümeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca Cyert ve March (1963) çevresel cömertliği, organizasyonel kalıcılığı ve sürekliliği sağlamak üzere fazla kaynakların birikimi ile etkileşim içinde olan bir faktör olarak nitelendirmiştir. Organizasyonel fazlalık kavramı Cohen ve diğ. (1972) tarafından “organizasyonun kaynakları ile o kaynaklara olan talebin birleşimi arasındaki fark” şeklinde tanımlanmıştır. Kaynak fazlalığı, istenildiği zaman kullanılabilen kaynak rezervlerini ifade eder. Cyert ve March (1963) organizasyonel fazlalığın kaynak verimsizliği olduğunu ve firmaya daha az kararlı bir rekabet duruşu sağlayabileceğini iddia etmiştir. Karşıt bir görüşe göre ise, organizasyonel fazlalık organizasyonların çevrenin çok yönlü talepleriyle mücadele edebilmesine izin verir (Galbraith, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978) ve yaratıcı stratejik davranışları kolaylaştırır (Child, 1972). Organizasyonel fazlalık, organizasyonların dış çevreye bağlı strateji değişikliklerini yapabilmesine ve içsel düzenleme ve dışsal politika değişiklik baskılarına uyum sağlanmasına olanak sağlayan mevcut/potansiyel tampon kaynaklar olarak düşünülebilir (Bourgeois, 1981).

Starbuck (1976)'ın, çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme ölçüsünü ifade eden çevresel cömertlik kavramı, Aldrich (1979)'ın çevresel kapasite kavramıyla tümüyle benzerdir. Her iki kavram da organizasyonların, organizasyonel büyüme ve kalıcılığa izin veren çevreler aradıklarını ifade etmektedir. Böyle bir büyüme ve kalıcılık organizasyonların, sonuçta göreceli olarak kıtlık söz konusu olan dönemlerde tampon vazifesi görecek olan, fazla kaynaklar yaratmasını sağlayabilir (Cyert ve March, 1963). Söz konusu fazlalıklar aynı zamanda organizasyonel

birleşmelerin sürdürülmesini, organizasyonel yenilik için gerekli kaynakların elde edilmesini ve anlaşmazlıkların çözülmesini de sağlayabilir (Bourgeois, 1981; Chakravarthy, 1982).

Sonuçta çevresel cömertlikle konusunda yapılan çalışmalardaki (Brittain ve Freeman, 1980; Lawrence ve Dyer, 1983; Dess ve Beard, 1984; Singh ve diğ., 1986; Tushman ve Anderson, 1986; Cameron ve diğ., 1987; Dess ve Keats, 1987; Koberg, 1987; Rasheed ve Prescott, 1987; Yasai-Ardekani, 1989) ortak sonuç, firmaların cömert çevreler aradıkları ve bulundukları çevrelerin cömertliğini artırmaya çalıştıklarıdır.

Çevresel cömertlik konusunda yapılan ve bir bölümünden yukarıda bahsedilen çalışmalar için 2 önemli sorunun varlığından söz edilebilir:

- Aynı tanım için farklı kavramların kullanılması.

Örneğin literatürde, Starbuck (1965), Staw ve Szwajkowski (1975), Pfeffer ve Salancik (1978), Brittain ve Freeman (1980), Dess ve Beard (1984), Randolph ve Dess (1984), Tushman ve Anderson (1986) ve Whitehead ve Blair (1987)'in cömertliği açıkladıkları şekilde; Chakravarty (1982), Lawrence ve Dyer (1983) ve Koberg (1987) "kaynak kıtlığı", Pennings ve Tripathi (1978) "zengin kaynaklılık", Aldrich (1979) "kapasite", Miller ve Friesen (1984) "karşıtlık" ve Wernerfelt ve Montgomery (1986) "sektör çekiciliği" kavramlarından söz etmiştir.

- Aynı kavram için farklı tanımlamaların yapılması.

Mintzberg (1979)'in karşıtlık-cömertlik ölçeği ile Staw ve Szwajkowski (1975)'nin kıtlık-cömertlik ölçeği aynı mıdır? Şayet aynı değilse o zaman bu iki ölçekteki cömertlik kavramları farklı şekilde tanımlanabilir.

Bu sorunları; yani çevresel cömertlik kavramıyla ilgili bulanıklığı ortadan kaldırmak için, öncelikle bu kavramın tanımlanması yararlı olacaktır. Dolayısıyla, çevresel cömertlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bir çevrede firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kritik kaynakların kıtlığı ya da bolluğudur (Staw ve Szwajkowski, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Dess ve Beard, 1984; Randolph ve Dess, 1984; Tushman ve Anderson, 1986; Dwyer ve Oh, 1987; Castrogiovanni, 1991; Specht, 1993; Parks ve Conlon, 1995).
- Pazardaki kaynak ve fırsatların zenginliğidir (Kim, 2002).

- Çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsüdür (Starbuck, 1976; Aldrich, 1979; Dess ve Beard, 1984; McArthur ve Nystrom, 1991; Wiersema ve Bantel, 1993; Goll ve Rasheed, 1997, 2004; Aragon-Correa ve Sharma, 2003).
- Çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsüdür (Thompson, 1967; Starbuck, 1976; Child ve Kieser, 1981; Randolph ve Dess, 1984; Dess ve Beard, 1984; Dess ve Origer, 1987; Keats ve Hitt, 1988; Yasai-Ardekani, 1989; Dollinger ve Golden, 1992; Sutcliffe, 1994; Kotha ve Nair, 1995; Castrogiovanni, 2002).

Literatürden hareketle 3 farklı cömertlik tipinden söz edilebilir (Bkz. Tablo 4.3):

- **Çevresel kapasite:** Bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi (Aldrich, 1979).
- **Çevresel büyüme/küçülme:** Çevresel kapasitedeki göreceli değişim (Zammuto ve Cameron, 1985).
- **Çevresel fırsat/tehdit:** Kullanılmayan çevresel kapasite (Astley, 1985). Çevrede kullanılmayan kapasite azaldıkça rekabet yoğunlaşacağı için “çevresel fırsat/tehdit”, “karar vericilerin hedeflerine ulaşırken rekabet, karışıklık ya da kayıtsızlık dolayısıyla karşı karşıya kaldıkları tehdit derecesi” şeklinde tanımlanan, Child (1972)’in cimrilik boyutuyla benzerdir.

Miller ve Friesen (1983) rekabetçi tehditlerin fazla olduğu dönemlerde firmaların kaynakların korunmasına çok daha fazla dikkat ettiklerini, ekonomik rekabet stratejilerini seçtiklerini ve söz konusu firmaların daha az stratejik seçeneğe sahip olduklarını öne sürmüştür. Ancak bu varsayımlarını destekleyecek güçlü kanıtlar bulamamış ve çevre ile stratejik proaktiflik ya da risk alma arasındaki ilişkinin firmanın kaynaklarının durumuna ve rekabetçi tehditlerin yapısına dayandığını iddia etmiştir. Bu iddia, kaynakların kıt olduğu çevrelerde bulunan firmaların maliyet liderliği stratejisini ve savunmaya dayalı bir yaklaşım benimseyeceklerini tahmin eden Hrebiniak ve Joyce (1985)’un iddiasıyla benzerlik gösterir. Benzer şekilde Lawless ve Finch (1989) de Hrebiniak ve Joyce (1985)’un tahminlerine mutlak bir destek bulamamıştır. Ancak Tan ve Litschert (1994) Çin geçiş ekonomisi için, karışık çevrelerdeki yöneticilerin riskli ve pahalı faaliyetlerle meşgul olmaktan çok kısa

vadeli stratejik duruşları tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Literatürde karşıt çevrelerdeki yöneticilerin saldırgan bir biçimde rekabet üstünlüğü sağlama eğiliminde olduklarına dair farklı bir görüş de vardır. Örneğin, Covin ve Slevin (1989) rekabet üstünlüğü sağlamak üzere proaktif ve yenilikçi olabilmek için firmaların risk almaları gerektiğini iddia etmiş ve karşıt çevrelerde yüksek performans gösteren firmaların uzun vadeli stratejik yönelimleri benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Kim ve Lim (1988) rekabetçi ve düşük pazarlık gücünün söz konusu olduğu çevrelerde farklılaştırma stratejilerini benimseyen firmaların, benimsemeyen firmalara göre daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşmış ve farklılaştırmanın kâr marjlarını artırabileceğini, fiyatlara karşı olan hassasiyeti azaltabileceğini ve firmayı rekabete karşı daha iyi koruyabileceğini öne sürmüştür.

**Tablo 4.3** Cömertlik tipleri (Castrogiovanni, 1991)

| Araştırmalar                    | Kavram                     | Kullanılan Ölçüt                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kapasite:</b>                |                            |                                                                                                                                             |
| Aldrich (1979)                  | Kapasite                   | Belirlenmemiş                                                                                                                               |
| Beard ve Dess (1981)            | (Kâr) Fırsatı              | Sektör için ortalama ROI ve ROE                                                                                                             |
| Child (1972)                    | Pazar Verimliliği          | Pazar talebi                                                                                                                                |
| McPherson ve Smith-Lovin (1988) | Taşıma Kapasitesi          | Popülasyon üyeleri sayısı                                                                                                                   |
| Singh ve diğ. (1986)            | Cömertlik                  | Hükümetin ödenek sağlama seviyesi                                                                                                           |
| Staw ve Szwajkowski (1975)      | Cömertlik                  | Sektör için ortalama ROE ve ROS                                                                                                             |
| <b>Büyüme/Küçülme:</b>          |                            |                                                                                                                                             |
| Dess ve Beard (1984)            | Cömertlik                  | Sektör satışlarındaki, imalat katma değerindeki, fiyat-maliyet farkındaki, tesis sayısındaki ve istihdamdaki artıştan oluşan bileşke indeks |
| Hambrick ve D'Aveni (1988)      | Taşıma Kapasitesi          | Sektör satışlarındaki artış                                                                                                                 |
| Koberg (1987)                   | Kaynak Kısıtlılığı         | Okul kayıtlarındaki değişim yüzdesi                                                                                                         |
| Osborn ve diğ. (1980)           | Elverişlilik               | Çeşitli sosyoekonomik göstergeler                                                                                                           |
| Staw ve Szwajkowski (1975)      | Cömertlik                  | Sektör satışlarındaki ve sektör kârlılığındaki değişim yüzdesi                                                                              |
| Yasai-Ardekani (1989)           | Cömertlik                  | Sektör satışlarındaki artış                                                                                                                 |
| Zammuto ve Cameron (1985)       | Küçülme                    | Pazar talebindeki değişimler                                                                                                                |
| <b>Fırsat/Tehdit:</b>           |                            |                                                                                                                                             |
| Child (1972)                    | Cimrilik                   | Belirlenmemiş                                                                                                                               |
| Dess ve Keats (1987)            | Cömertlik                  | Sübjektif ölçüt (anket)                                                                                                                     |
| Miller ve Friesen (1984)        | Karşıtlık                  | Sübjektif ölçüt (anket)                                                                                                                     |
| Nottenburg ve Fedor (1983)      | Cömertlik                  | Belirlenmemiş                                                                                                                               |
| Osborn ve diğ. (1980)           | Gelişme (tanımlanan çevre) | Sübjektif ölçüt (anket)                                                                                                                     |
| Starbuck (1965)                 | Cömertlik                  | Belirlenmemiş                                                                                                                               |
| Staw ve diğ. (1981)             | Tehdit                     | Belirlenmemiş                                                                                                                               |

Kaynak bağımlılık teorisine göre karşıt çevrelerde bulunan firmalar, diğer organizasyonlara daha fazla bağımlılık ve dolayısıyla göreceli olarak daha fazla anlaşmazlık durumuyla karşı karşıya kalırlar ve bu durum bir belirsizlik yaratabilir. Miller (1988), Naman ve Slevin (1993) ve Ansoff ve Sullivan (1993) bu tür belirsizliklerle karşı karşıya olan firmaların yenilikçilik ve farklılaştırma stratejilerini seçtiklerini göstermiştir. Bu stratejiler, fiilen dış çevreyi etkileyerek daha elverişli çevresel bir segmente girebilmek ya da mevcut çevresel segmentteki rekabet konumunu iyileştirmek için gerekli olabilir. Yenilikçilik ve farklılaştırma stratejileri proaktif, gelecek yönelimli ve çoğunlukla risklidir (Miles ve diğ., 1978; Miller ve Friesen, 1978, 1983; Naman ve Slevin, 1993).

Miller ve Friesen (1983) karşıtlığın analize pozitif yönde güçlü bir biçimde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu durum rekabetçi tehditlere karşı koyabilmek için bu tehditleri çok daha dikkatli araştırma ihtiyacı ile açıklanabilir. Goll ve Rasheed (1997) de analiz ve çevresel karşıtlık arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır. Goll ve Rasheed (1997) çevresel cömertliğin ve dinamikliğin stratejik karar süreçlerinin rasyonelliği ve organizasyonel performans arasındaki ilişkideki bileşke etkisini inceledikleri bu çalışmada, cömertlik ve dinamikliğin süreç rasyonelliği ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini iddia etmiştir.

Cömertlik genel olarak çevrenin, içinde yer alan firmalara yeterli kaynakları sağlayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Dess ve Beard (1984)'ın cömertlik kavramı bu tanımla uyumludur; ancak kaynaklar için yapılan rekabeti kapsamamaktadır. Kavramın tam olabilmesi için rekabet boyutunu da kapsaması gereklidir (Sharfman ve Dean, 1991a, 1991b). Aldrich (1979) ve Mintzberg (1979) çalışmalarına en azından dolaylı olarak rekabet boyutunu dâhil etmiştir. Sektörel büyüme kaynakların elde edilebilirliği ve yayılımında önemli bir rol oynadığı için, cömertlik incelenirken rekabetin de hesaba katılması gereklidir. Örneğin yavaş büyüyen bir pazar, az sayıda rakip firma içeriyorsa, aşırı derecede cömert olabilir. Bunun tam tersine hızlı büyüyen bir pazar ise, rakip firma sayısı çok fazla olması durumunda, belirli bir firma için çok az bir kapasiteye sahip olabilir (Bain ve Qualls, 1987). Mintzberg (1979) cömertliği hem kaynakların elde edilebilirliği hem de kaynaklar için yapılan rekabet bakımından ele almıştır. Benzer şekilde Castrogiovanni (1991) de cömertliğin çevrede çeşitli fırsat ve kaynakların varlığı ve bu fırsat ve kaynaklar için firmalar arası rekabetten etkilendiğini öne sürmüştür. Buna karşıt olarak Porter (1980) ve Wiersema ve Bantel (1993) bir sektördeki firmaların sayısından bağımsız olarak, çok büyüyen pazarların genellikle daha cömert çevreleri ifade ettiğini öne sürmüştür.



Singh (1986), kıtlık içeren çevrelerde organizasyonların risk almaktan kaçındıkları sonucuna ulaşmıştır. Yasai-Ardekani (1989) çevresel cömertlik ve kıtlığın, organizasyonel koşullar ve yapı arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, cömert çevrelerde karar verme yetkisinin organizasyonun çevresiyle daha yakından etkileşim halinde olan alt organizasyonel birimlere devredilmesi eğilimi olduğunu öne sürmüştür. Bu yetki devri, çevresel kısıtları ortadan kaldıracak ya da daha etkin bir biçimde rekabetçi baskıların üstesinden gelinecek şekilde, çalışanların olaylara zamanında cevap verebilmelerini sağlar.

Randolph ve Dess (1984) çevresel cömertliğin etkilerini incelemiş ve kaynakların elde edilebilirliklerinin başlangıç fırsatları, organizasyonel büyüme ve organizasyonel hayatta kalım üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dess ve Beard (1984) kaynaklar kısıtlaştıkça organizasyonel işlemlerin ve rekabetin yoğunlaştığını gözlemlemiştir. Tyebjee ve Bruno (1982) ise firmaların kaynakları elde edebilirliklerinin doğrudan çevresel cömertlik düzeyi ile ilişkili olduğunu belirlemiştir.

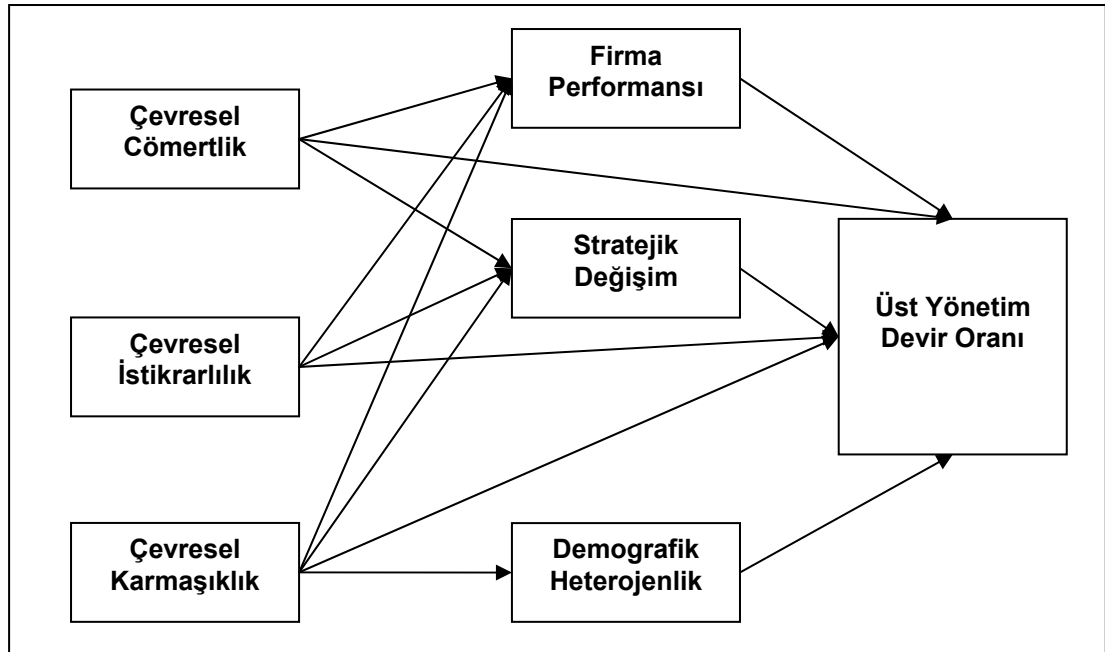
Vernon (1966) yerel çevrelerdeki cömertliğin, firmaların daha rekabetçi olmasını ve daha kârlı coğrafi pazarlara yayılmasını sağladığını öne sürmüştür. Caves (1981) cömert çevrelerde, sonuçta daha yüksek bir performans sağlayacak şekilde, firmaların çeşitlendirme yoluyla genel riski azaltma ya da dengeleme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür. Keats ve Hitt (1988)'e göre ise, yüksek cömertlikle, riskin firmalar ve coğrafi pazarlar arasında dağıtılması daha yüksek bir performans sağlar.

Dess ve Origer (1987), organizasyonların cömert çevrelerde rekabet ettiklerinde daha az kaynak kısıdıyla karşı karşıya olduklarını ve farklı hedefleri takip edebildiklerini öne sürmüştür. Bu düşünceye paralel olarak, Staw ve Szwajkowski (1975) kaynakların kıt olduğu çevrelerde bulunan organizasyonların yasal olmayan uygulamaları gerçekleştirmelerinin daha olası olduğunu iddia etmiştir. Diğer taraftan çevre cömert olduğunda ise, firmalar sosyal açıdan daha sorumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Benzer şekilde, Miles (1982, 1987) cömertliğin azaldığı Amerikan tütün sektöründe organizasyonların sadece kendi çıkarlarını göz önünde tutan davranışlar içinde bulunduğu ve artan kıtlığın söz konusu olduğu sigorta sektöründe, toplumla daha muhalif ilişkilerin söz konusu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cameron ve Zammuto (1983)'ya göre genel iş çevrelerinde kıtlıkla (karşıtlıkla) karşı karşıya olan firmalar bu duruma, iletişim kanallarını kısıtlayarak, prosedürleri formelleştirerek ve karar almayı merkezileştirerek yanıt vermektedir. Eisenhardt ve Schoonhoven (1990) yarı iletken sektöründe yaptıkları çalışmada yönetsel karar ve faaliyetlerin, cömert ve dinamik olan çevrelerde en fazla etkiye sahip olduğunu öne

sürmüştür. Tushman ve Anderson (1986) ise büyük teknolojik buluşların yüksek belirsizlik ve cömertlik içeren çevrelerde oluşmasının daha olası olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Wiersema ve Bantel (1993), Dess ve Beard (1984) ve Keats ve Hitt (1988)'in çalışmalarını esas alarak, 3 çevresel boyutun (cömertlik, istikrarlılık, karmaşıklık) üst yönetim devir oranı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Şekil 4.3'te görülebileceği gibi, bu 3 çevresel boyutun üst yönetim devir oranı üzerinde doğrudan ve stratejik değişim ve firma performansı yoluyla dolaylı etkilerinin olduğu ve ayrıca bunların dışında çevresel karmaşıklığın demografik heterojenlik yoluyla da üst yönetim devir oranı üzerinde dolaylı etkisi olduğu öne sürülmüştür.



**Şekil 4.3** Çevresel boyutlar (Wiersema ve Bantel, 1993)

Castrogiovanni (2002), 45 kurulu ve 43 de yeni sektördeki imalat tesisleri için 3 çevresel boyuttaki (cömertlik, dinamiklik ve karmaşıklık) değişimleri değerlendirmiş ve çevresel cömertliğin zamanla azalma eğiliminde olduğunu ve yeni sektörlerdeki organizasyonların kurulu sektörlerdekilere kıyasla daha fazla çevresel cömertlikle karşı karşıya olduğunu öne sürmüştür.

#### 4.5. Çevresel Cömertliğin Etkileri

Organizasyonlar hayatta kalabilmek için çevrelerinden kaynak temin etmek zorundadırlar (Katz ve Kahn, 1966). Organizasyonel kalıcılık ve büyüme hedeflerinin ya da organizasyon üyelerinin bireysel performans hedeflerinin var olup olmamasından bağımsız olarak, kaynakların (personel, sermaye, ham madde, işlenmiş malzemeler, vb.) çevreden temin edileceği açıktır. Çevrede bazı çok önemli kaynaklar yetersiz miktarda bulunduğu, firmalar yeterli miktarı elde edebilmek için daha güçlü rekabet etmek, mevcut olan miktarla idare etmek ya da başka alternatifler bulmak zorunda kalırlar. Sonuçta bir çevredeki mevcut kaynaklar, o çevreyi paylaşan firmaların kalıcılıklarını, büyümelerini ve aynı zamanda yeni firmaların bu çevreye girebilirliklerini belirler (Randolph ve Dess, 1984).

Önemli çevresel kaynakların kıtlığı ile firmaların o kaynakları elde etmek için gösterdikleri çaba arasındaki ilişkileri inceleyen Staw ve Szwajkowski (1975), bir organizasyonun çevresi ne kadar az cömertse, çevreden önemli kaynakları elde edebilmek için daha fazla organizasyonel çaba (çevresel yönetim çabaları) harcanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Kıtlik koşullarında çevreden kaynakları elde etmek için gerekli olan faaliyetleri daha başarılı gerçekleştiren organizasyonların hayatta kalma şansları diğerlerine göre daha yüksektir. Kaynaklardaki bu cömertlik ve kıtlık çevrenin tanımlanması ve tahmin edilebilmesinde en temel faktörlerden biridir. Dolayısıyla çevrenin en temel boyutlarından biri, diğer organlar tarafından sağlanan kaynakların düzeyi; yani cömertliktir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Boyne ve diğ., 2001).

Cömertliğin organizasyonel stratejiler (Koberg, 1987; McArthur ve Nystrom, 1991), organizasyonel yapılar (Yasai-Ardekani, 1989) ve organizasyonel süreçler (Miller ve Friesen, 1983; Goll ve Rasheed, 1997) üzerindeki yaygın etkisi literatürde yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Çevresel cömertlik, stratejilerin kapsamı ve kullanılabilir organizasyonel seçeneklerle pozitif yönde ilişkilidir ve organizasyonlara daha az kısıtlamalar getirir (Liebersohn ve O'Connor, 1972; Brittain ve Freeman, 1980; Tushman ve Anderson, 1986; Keats ve Hitt, 1988). Kaynaklar bol olduğunda, firmaların hayatta kalabilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğundan, firmalar hayatta kalma dışında başka hedefleri daha çok takip edebilmektedirler. Örneğin Brittain ve Freeman (1980) yaptıkları çalışmada, farklı hedef, strateji ve organizasyonel yapılarla hayatta kalabilmek mümkün olduğundan, organizasyonel çeşitliliğin cömertlikle arttığı sonucuna ulaşmıştır. Castrogiovanni (1991)'ye göre de

cömert çevrelerde bulunan firmalar daha çok stratejik seçenek, daha az rekabet baskısı ve paydaşları arasında göreceli bir uyuma sahip olurlar.

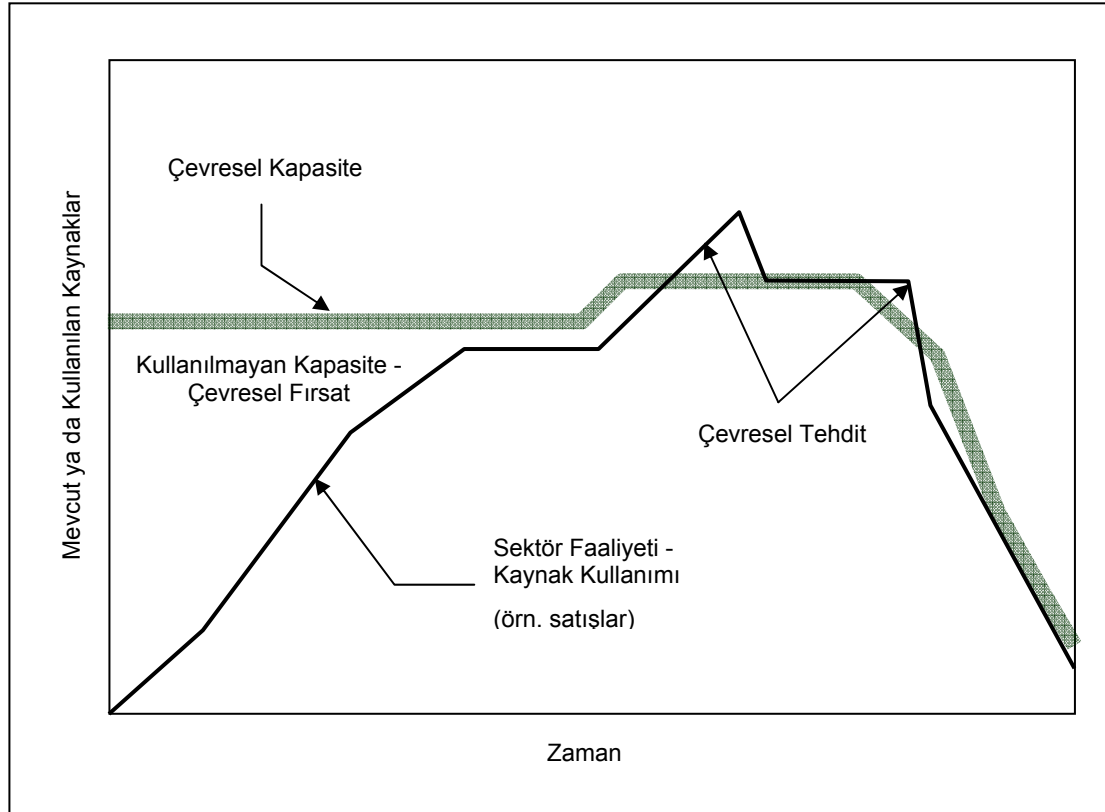
Çevresel taşıma kapasitesi, belirli bir çevresel niş ya da kaynak alanını dolduran organizasyonlar tarafından kullanılabilen kaynakların, teorik üst limitidir. Dolayısıyla da belirli bir çevrenin destekleyebileceği organizasyonların sayısı için bir üst limitir (Aldrich,1979). Çevresel kapasite zamanla artan bir şekilde kullanılmaktadır; çünkü doğal seleksiyon baskıları bir var olma savaşımını etkilediğinden, kaynaklar kısılmaktadır (Astley, 1985). Çevresel kapasite limitine yaklaşıldıkça cömertlik azalır; çünkü topluluk büyümesini destekleyecek az miktarda kullanılabilir kaynak kalmıştır (Castrogiovanni, 1991).

Şekil 4.4'te, cömertlik tipleri arasındaki ayrımları ve bu cömertlik tiplerinin sektör dinamiklerini açıklamadaki faydalarını göstermek üzere, olası ürün yaşam evreleri verilmiştir. Her seviye için benzerlikler olmasına rağmen, bu gösterim topluluk çevresi seviyesine odaklanmaktadır ve sektör üyelerinin fiyat ve kârlılığı artırmak üzere sektör faaliyetlerini sınırlayamadıkları yoğun rekabet koşullarında geçerlidir (Castrogiovanni, 1991).

Yaşam evresinin en başında ürün iyileştirmeleri, müşteri farkındalığını artırmak için yapılan reklâm ve promosyonlar, yeni dağıtım kanalları ve artan üretim kapasitesinden dolayı sektör faaliyetleri (satışlar) artmaktadır. Bu tür faktörler organizasyonların kontrolünde olduğundan çevrenin bir parçası değildir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu faktörlerin geliştirilmesi, sektör üyelerinin çevresel kapasiteyi kullanabilirliklerini artırır (Astley, 1985). Kapasite gerçekte sabittir; yani ne artar ne de azalır. Dolayısıyla sektör faaliyet artışı, toplam kapasitedeki artıştan değil, kullanılan kapasitedeki artış ve kullanılmayan kapasitedeki azalıştan kaynaklanır. Bu sırada firmalar çevresel fırsatları değerlendirmektedirler.

Bu örnekte çevresel büyüme, sabit kapasitenin ilk aşamalarından sonra oluşur (çevresel kapasitenin artması için belirli bir süre geçer). Sektör faaliyet artışı, çevresel büyüme durana kadar, çevresel büyümeye paralel gider. Daha sonra firmalar uyum gösterene kadar kısa bir süre için daha sektör faaliyeti artmaya devam eder. Çevresel kapasite aşırı kullanılmıştır ve sektör üyeleri çevresel kaynak kıtlıklarının üstesinden gelebilmek için kendi fazlalık kaynaklarına başvurduklarından, sektör faaliyeti geçici olarak çevresel kapasiteyi aşar. Bu durumda kullanılmayan kapasite geçici bir süre için, bir anlamda negatif olur (ciddi bir çevresel tehdit durumu söz konusudur). Çevresel kapasite sektör faaliyetinin kısa dönemin ötesinde korunabilmesi için üst limiti tanımladığı için, sektör üyeleri faaliyet

seviyelerini azaltma eğilimindedirler ya da aksi durumda sektörel sarsıntılar oluşur. Dolayısıyla her firma, rekabet baskısının kendi faaliyetlerini (belki hayatta kalmasına engel olabilecek seviyelere kadar) azaltmaya zorlaması tehdidiyle karşı karşıyadır. Bu yaşam evresinin sonunda, çevresel küçülme meydana gelir (yani kapasite azalır). Bir kez daha firmalar buna cevap verene kadar bir gecikme söz konusudur. Daha sonra sektör faaliyetindeki küçülme çevresel küçülmeye yaklaşır (Castrogiovanni, 1991).



**Şekil 4.4** Olası bir sektör/ürün yaşam evresi üzerinde çevresel kapasitedeki değişimler (Castrogiovanni, 1991)

Göreceli olarak sabit olan kaynaklar artan bir şekilde kullanıldıklarından, cömertlik azalma eğilimindedir. Cömertliği etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sanchez ve diğ., 1999):

- Değişen teknoloji.
- Artan yerel, ulusal ve küresel rekabet.
- Serbest ticaret ve devlet denetiminin kaldırılması.
- Hızlı değişen iş çevreleri.

Ancak bugün için kaynak kıtlığı varsayımı bilgi ve enformasyon gibi fiziksel olmayan kaynaklar için geçerli değildir (Hunt, 2000). Bilgi ve enformasyon belirli kaynakların yerine kullanılabilir ya da kaynaklara erişimi ve kaynak kullanımını kolaylaştırabilir. Bu bakış açısına göre aslında az sayıda kaynak ekonomik anlamda kıt olarak düşünülebilir.

Coğrafi bir bölgedeki cömertlik, organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi için kaynakların elde edilebilme fırsatlarını artırır (DeCarolis ve Deeds, 1999). Kaynakları daha kolay elde edebilen organizasyonlar, organizasyonel yeteneklerin yaratılması konusunda, rakiplerinden daha iyidirler (McEvily ve Zaheer, 1999).

Cömert çevreler;

- Yüksek büyüme ve getiri fırsatları
- Çeşitli kaynakların daha fazla elde edilebilirliği
- Uluslar arası pazarlara daha kolay erişim ile karakterize edilebilir.

Pfeffer ve Salancik (1978)' a göre organizasyonlar genellikle ihtiyaç duydukları kaynakları kontrol eden faktörlerden etkilenir ve kaynak bolluğu; yani cömertlik, sosyal bir sistemdeki anlaşmazlıkları azaltır. Dollinger ve Golden (1992)'e göre de cömert çevreler bir firmanın kolektif ve organizasyonlar arası davranışlarda bulunma olasılığını artırırken, çeşitli işbirliği formlarını olası kılarak, organizasyonlar arası karışıklığı azaltır.

Bir organizasyon cömert olmayan bir çevrede bulunduğunda o organizasyonun dürüst olmayan pazar uygulamaları ya da ticari kısıtlama sayılabilecek faaliyetlerle meşgul olması, cömert bir çevrede bulunduğunda ise, yasal olmayan uygulamalara başvurmadan yeterli kaynakları elde etmesi daha muhtemeldir (Aiken ve Hage, 1968; Staw ve Szwajkowski, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Cömert çevrelerde karar alma yetkisini, bir organizasyonun çevresi ile daha yakından bağlantılı olan, daha alt düzey organizasyonel birimlere delege etme eğilimi söz konusudur. Aynı zamanda daha esnek olabilmek için prosedürlerin daha formelleşmesi eğilimi de vardır. Çevresel cömertlik çekirdek teknolojilerin korunması ihtiyacını azaltırken, çevresel kıtlık bu ihtiyacı artırmaktadır. (Yasai-Ardekani, 1989)

Kaynak açısından cömert olan bölgelerde üretim faktörlerine kolay erişim, enformasyon ağları ve pazarlar, küçük yerli firmaların büyüme ve gelişmeleri için verimli koşullar yaratır (Keeble, 1997) ve organizasyonel yenilikçiliği destekler (Katz ve Kahn, 1966; Schuler ve Jackson, 1987; Keats ve Hitt, 1988; Sanchez ve diğ.,

1999). Cömert çevrelerdeki firmalar için kötü kararların sonuçları, kıt çevrelerdeki firmalar için olduğu kadar önemli değildir (Yasai-Ardekani, 1989) ve pazardaki risklerin algılanma düzeyi daha düşüktür (Parks ve Conlon, 1995). Fırsatların çok olduğu çevrelerde büyüme amaçlarının takip edilmesi; rekabetin yoğun olduğu çevrelerde ise kârlılık üzerine odaklanılması gereklidir (Kagono ve diğ., 1985).

Kaynak kıtlığı söz konusu olduğunda ise, firmalar daha az fırsata sahip olabilecek ve daha yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalacaklardır (Hofer, 1975; Porter, 1980; Hambrick, 1983b; Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989). Firma kârlılığı ve organizasyonel fazlalıklar bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir (Child, 1972; Beard ve Dess, 1981; Singh ve diğ., 1986) ve bu da sonuçta organizasyonel özellikler ve organizasyon üyelerinin davranışlarında değişim meydana gelmesine yol açar (March ve Simon, 1958; Koberg, 1987). Örneğin, yetkinin merkezileşmesi, iletişim kanallarının sınırlandırılması (Hermann, 1963) ve organizasyon içi anlaşmazlıkların artmasına (Pondy, 1970) neden olabilir.

Cömertlikten yoksunluk, organizasyonel fazlalığın çok az olması ya da hiç olmaması, kıtlık koşulları ve firmanın hayatta kalması için bir tehdit anlamına gelir. Bu durum yöneticiler için oldukça zor ve baskılı koşullar yaratır. Kıtlık ve tehdit sonuç olarak, formelleşme, merkezileşme, daha az enformasyon kullanılması ve iletişimin ve kontrolün sınırlandırılmasına yol açabilir (Staw ve diğ., 1981; Zammuto, 1983).

Cömertlikten yoksun olan bir çevre, genişlemek isteyen firmalar rakiplerinin pazar paylarına saldırmak zorunda oldukları için, yoğun rekabet ile sonuçlanan sınırlı büyüme fırsatları sunar. Fiyat rekabetini de beraberinde getiren bu yoğun rekabet koşulları, sektör ve o sektörde yer alan firmalar için düşük kârlılığa yol açar. Satışlardaki artış açısından yüksek cömertliğe sahip olan çevreler ise, artan sektörel performans için fırsat sağlayabilir (Porter, 1980).

Cömert olmayan çevrelerde, tehditleri anlamak ve denetim altına almak için, firmaların daha fazla analitik çaba sarf etmeleri gerekir (Khandwalla, 1973). Bununla beraber kaynakların kıtlığı firmaların aşırı risk almalarının önlenirken, mevcut kaynakların da idareli kullanımına dikkat etmelerine yol açar. Miller ve Friesen (1983) organizasyonların artan çevresel karşıtlığa karşı, daha fazla analiz ve daha az yenilikçilikle nitelendirilebilecek stratejiler geliştirdiklerini öne sürmüştür.

Kıtlık söz konusu olan çevreler küçük firmaları, stratejik esneklik için gerekli olan organizasyonel fazlalıktan yoksun bırakır ve dolayısıyla kolektif davranışların gerçekleşme olasılığını azaltır (March ve Simon, 1958; Aldrich, 1979; Sharfman ve

diğ., 1988). Para, insan kaynakları, yönetsel zaman ya da fazla kapasite gibi organizasyonel fazlalıklar olmadan firmalar büyüyemez ve sadece hayatta kalma üzerine odaklanmak zorunda kalırlar.

Yasai-Ardekani (1989) kaynak kıtlığının, organizasyonel krizler ya da çevresel tehditlerden kaynaklanana benzeyen tepkiler doğurduğunu ve firmaların algılanan çevresel baskılara yapısal değişiklikler yaparak cevap verdikleri öne sürmüştür. Organizasyonel kriz koşulları altında genellikle;

- Problem çözüm yaklaşımları daha az esnek hale gelir.
- Karar verme daha merkezi hale gelir.
- Kritik kararlar organizasyonun daha üst kademelerinde alınma eğilimindedir (Billings ve diğ., 1980; Smart ve Vertinsky, 1984).

Benzer şekilde Koberg (1987) de artan çevresel kıtlığın, organik yapıların benimsenmesi kadar, sıkça yönetsel ve stratejik değişikliklere; hatta personel değişikliklerine neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıtlığın yol açabileceği zorlu rekabet koşulları yöneticileri, müşterileri etkilemek ya da rakiplerini uzaklaştırmak üzere, çeşitli taktikler denemeleri konusunda teşvik eder (Miller ve Chen, 1996). Benzer şekilde Barr ve diğ. (1992), cömert çevrelerde yöneticilerin değişime karşı direnç göstermesinin daha olası olduğunu öne sürmüştür. Covin ve Slevin (1989) ise karşıt çevrelerde, küçük ölçekli firmalar için, organik yapıların ve yaygın ve kapsamlı teknoloji ve ürün yenilikleri ile karakterize edilen girişimci tutumların firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kotha ve Nair (1995) ve Wiersema ve Bantel (1993) cömertlikle kârlılık arasında ilişkiyi ampirik olarak incelemiş ve aralarında istatistiksel olarak önemli ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Kim (2002), çıktı sektör cömertliğinin tedarikçi kontrolü üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, çevresel cömertliğin kurumsal ekonomik performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bantel (1998) ve Beard ve Dess (1981) de cömertliğin firma performansını artırdığını öne sürmüştür. Cömertlik ayrıca, çevredeki kaynakların bol olması sebebiyle, organizasyonel fazlalıkların elde edilebilmesini de sağlar. Bu durum da, firmaların daha yüksek performans elde edebilmelerini kolaylaştırır (Hart ve Banbury, 1994).

Bazı organizasyonların diğerlerine göre neden daha başarılı olduğu araştırılmak istendiğinde, organizasyonların çevrelerinde kullanılabilir olan kaynaklar ve söz konusu kaynaklara nasıl erişilebileceklerini ve bu kaynakları nasıl



kullanılabileceklerini belirlemeye çalışan yöneticilerin, karşı karşıya oldukları belirsizliklerin göz önüne alınması gereklidir (Aldrich ve Mindlin, 1978; Lawrence ve Dyer, 1983). Organizasyonların çevrelerindeki kullanılabilir kaynaklara odaklanıldığında, çevresel cömertlik temel araştırma konusudur (Castrogiovanni, 1991).

#### **4.6. Çevresel Cömertliğin Ölçümlenmesi**

##### **4.6.1. Objektif & Sübjektif Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)**

Çevreyi genelleme seviyesine göre farklı bilgilere ihtiyaç duyulabileceği için, ölçümlene için kullanılacak ölçütler de çeşitlilik gösterebilir (Osborn, 1976). Kaynak havuzu seviyesinde bir ürünün alınıp satılabilen işlenmemiş kaynakları için veriler objektif ve genellikle ikincil kaynaklardan elde edilebilirken, özel kaynakları (ürünü meydana getiren parçalar gibi) değerlendirmek için sübjektif ve genellikle birincil veri kaynaklarına ihtiyaç duyulması muhtemeldir. Hem alt çevre hem de görev çevresi seviyelerinde, yöneticilerden elde edilen sübjektif veriler kullanılır; çünkü gerekli bilgilerin elde edilebilmesi için örnek hacmindeki alt birim ya da organizasyonlarla uzun dönemli süregelen ilişkilerin kurulmuş olması gereklidir (Osborn, 1976). Bunun aksine, sayım verileri, ekonomik istatistikler ve ticari dergiler gibi ikincil kaynaklar, topluluk çevresi ve makro ekonomik çevre seviyelerindeki çevresel analizler için daha fazla bilgi sağlar.

Objektif ya da sübjektif ölçütlerin uygunluk ve kullanılabilirliklerini belirleyen bu kuralların ötesinde, araştırma sorularının doğasına da dikkat edilmelidir. Dill (1958) organizasyonel faaliyetlere yöneticilerin karar verdiklerini ancak bu faaliyetlerin sonuçlarını çevresel güçlerin belirlediği öne sürmüştür. Yöneticiler karar alırlarken çevresel etkileri dikkate aldıkları ölçüde objektif bir çevre-karar ilişkisi var olacaktır. Bu ilişkinin gücü, kısmen yöneticilerin algılamalarının çevresel gerçeklerle örtüşme derecesine bağlıdır. Dolayısıyla sübjektif ölçütler belirli karar ve faaliyetlerle, objektif ölçütler ise kolektif davranışlar ve organizasyonel çıktılarla daha güçlü bağlantılar sağlar.

En alt çevresel seviyeler (en spesifik ve en dar kapsamlı) hem karar/faaliyet ile ilgili konulara daha fazla odaklandığından hem de objektif olarak kolaylıkla değerlendirilemeyecekleri için bu durum problem teşkil etmez. Ancak genellikle objektif ölçütlerin kullanıldığı daha üst çevresel seviyelerde, sübjektif ölçütlerde kullanılmalıdır. Astley ve Fombrun (1983) karar vericilerin topluluk çevresini nasıl

algıladıklarını belirlemek için, kolektif stratejiyle ilgili kararların sübjektif ölçütler kullanılarak açılanabileceğini öne sürmüştür.

#### **4.6.2. Genel & Duruma Özgü Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)**

Literatürde çeşitli çevreleri incelemek için sektör kârlılığı (Staw ve Szwajkowski, 1975; Beard ve Dess, 1981), sektör satışları ve pazar talebinin diğer türevleri (Child, 1972; Staw ve Szwajkowski, 1975; Dess ve Beard, 1984; Zammuto ve Cameron, 1985; Hambrick ve D'Aveni, 1988; Yasai-Ardekani, 1989), popülasyon üyelerinin sayısı (McPherson ve Smith-Lovin, 1988) ve yönetsel cömertlik algılamaları (Miller ve Friesen, 1984; Dess ve Keats, 1987) gibi bir veya birkaç göstergeye dayanarak genel ölçütler kullanılmıştır. Hükümet ödenek sağlama seviyesi (Singh ve diğ., 1986) ve okul kayıt seviyeleri (Koberg, 1987) gibi konuya özgü ölçütler ise, araştırmacılar ya da diğer uzmanlar tarafından çalışmanın amacı bakımından en önemli kaynak havuzları tespit edildikten sonra saptanmıştır.

##### **4.6.2.1. Genel Ölçütler**

Literatürde çeşitli çalışmalarda çevresel kapasiteyi değerlendirmek için sektör faaliyet seviyeleri (istihdam, pazar talebi/satışları, popülasyon üyeleri/fabrikalar) ya da sektör performans seviyeleri (fiyat-maliyet farkı, ROE, ROI, ROS ve katma değer) ve çevresel büyüme/küçülmeyi değerlendirmek için de bu değişkenlerdeki değişimler ölçülmüştür. Şekil 4.5'te görülebileceği gibi sektör faaliyet seviyeleri kullanılan kapasite miktarına benzemektedir. Dolayısıyla, sektör faaliyet büyüme ya da küçülmesi sadece kullanılan kapasitedeki değişimi gösterir. Bu sırada toplam kapasite değişebilir ya da değişmeyebilir. Sektör üyeleri basit olarak önceden var olan fırsatlardan yararlanıyor olabilirler.

Tam tersine sektör performans ölçütleri ise, toplam kapasitenin kullanılmama ölçüsünü gösterebilir. Çeşitli kaynaklarla ilgili elde edilebilirlik ve talep koşulları belirli ölçüde iki temel performans belirleyicisini etkiler: maliyetler ve gelirler. Sektör performans ölçütleri çevresel fırsat ve tehditlere (kaynakların sektör kullanımından fazla elde edilebilirliği) karşı duyarlıdır. Örneğin petrol rezervlerinin bol olduğu Suudi Arabistan'da bir varil petrol üretiminin maliyeti, petrol rezervlerini kıt olduğu Amerika'da bir varil petrol üretiminden daha düşüktür. Çevresel kaynaklarla ilişkili olan fiyatlar, toplam kapasitenin kullanılmama ölçüsü hakkında, dolayısıyla da kullanılabilecek fırsatlar hakkında bir bilgi verir ve bu fiyatlar sektör performans göstergelerine yansır. Sektör faaliyeti (örn. satışlar) kullanılan kapasite seviyesini gösterirken, sektör performansı (örn. sektör ROE'si) var olan göreceli fırsat seviyesini gösterir.

Şekil 4.5'te sektör faaliyet göstergeleri ile sektör performans göstergelerinin beraberce çevresel kapasitedeki değişimi (büyüme/küçülme/denge) belirlemek için nasıl kullanılabileceği gösterilmiştir. Sektör faaliyet seviyesindeki artış kullanılan kapasitedeki artışa, sektör performansındaki artış ise kullanılmayan kapasite ya da fırsatlardaki artışa karşılık gelir. Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite artıyorsa toplam çevresel kapasite artarken, her ikisi de azalıyorsa toplam çevresel kapasite azalacaktır. Kullanılan kapasitedeki artış ya da azalışlar kullanılmayan kapasitedeki artış ya da azalışlarla dengelendiğinde, toplam çevresel kapasite sabit kalır.

|                                     |               | <b>Sektör Performans Göstergeleri</b>                                                                               |                                                                                                                       |
|-------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |               | <b>Artan</b>                                                                                                        | <b>Azalan</b>                                                                                                         |
| <b>Sektör Faaliyet Göstergeleri</b> | <b>Artan</b>  | <b>Çevresel Büyüme</b><br>Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite artar; dolayısıyla da toplam kapasite artar. | <b>Tehdit Artışı</b><br>Kullanılan kapasite artarken kullanılmayan kapasite azalır; toplam kapasite değişmez.         |
|                                     | <b>Azalan</b> | <b>Fırsat Artışı</b><br>Kullanılan kapasite azalırken kullanılmayan kapasite artar; toplam kapasite değişmez.       | <b>Çevresel Küçülme</b><br>Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite azalır; dolayısıyla da toplam kapasite azalır |

**Şekil 4.5** Çevresel fırsat/tehditler - Çevresel büyüme/küçülme (Castrogivanni, 1991)

Sektör performans göstergeleri, organizasyonel verimlilik seviyelerinden de etkilendiği için, sadece çevresel koşullarla bağlantı kurulamaz. Bu problem iki şekilde en aza indirgenebilir. Öncelikle bir sektör yaklaşık olarak eşit boyutlarda pek çok firmadan oluşacağı için, verimli olan firmaların etkileri verimsiz olan firmaların etkileri ile dengelenecektir. Bu durumda organizasyonların verimlilikleri, topluluk seviyesindeki ölçüt üzerinde çok az bir etkiye sahip olacaktır. İkinci olarak herhangi bir ölçütteki önyargıyı ortadan kaldırmak için, çeşitli göstergelerin doğrusal birleşimlerinden türetilen indeks skorları kullanılabilir. Aynı şekilde sektör faaliyetlerini değerlendiren göstergelerin de doğrusal birleşimlerinden türetilen indeks skorları kullanılabilir.

#### 4.6.2.2. Duruma Özgü Ölçütler

Duruma özgü ölçütler, araştırma konusu bakımından en önemli kaynak havuzlarının tanımlanması hususunda uzman görüşünün kullanılmasını gerektirir. Daha sonra

her kritik kaynak havuzunun kapasitesi, büyüme/küçülmesi ve fırsat/tehditleri değerlendirilebilir. Örn. gönüllü sosyal hizmet organizasyonlarına hükümet ödenek sağlama seviyesinin değerlendirilmesi (Singh ve diğ., 1986) ve ilk ve ortaokullara kayıt seviyelerinin değerlendirilmesi (Koberg, 1987).

#### 4.6.3. Çevresel Cömertlik Ölçütleri

Çevresel cömertliği belirleyen en temel değişken “satışların artış oranı”dır. Ayrıca “pazar büyümesi” de organizasyonların pazardaki rekabet konumlarını güçlendirmelerine ya da mevcut ürün-pazar faaliyet alanlarını genişletmelerine izin verebilir (Ansoff, 1965; Dess ve Beard, 1984).

Dess ve Beard (1984), çevresel cömertliğin (kapasite) ölçülebilmesi için 6 ölçüt belirlemiştir. Bu ölçütlerden ilk beşi, göreceli olarak sektör büyümesini ölçen toplam pazar talebinin türevleridir.

1. Toplam satışlardaki artış (Sevkiyatların değeri; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
2. Fiyat-maliyet marjındaki artış (İmalat katma değerinden toplam ücretlerin çıkartılması; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
3. Toplam istihdamdaki artış (Toplam istihdam; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
4. İmalat katma değer artışı (İmalat katma değeri; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
5. Tesis sayısındaki artış (İmalat tesislerinin sayısı; ortalama yıllık değişim yüzdesi)
6. Sektör satış yoğunluğu (En büyük 8 firma tarafından gerçekleştirilen toplam sevkiyat değerinin yüzdesi; bu değişken belirli bir sektörün çıktısının, sektördeki göreceli olarak az sayıdaki büyük rakiplerin elinde toplanma derecesini ölçer).

Staw ve Szwajkowski (1975)'nin yaptıkları çalışmada çevresel kıtlığı-cömertliği ölçmek için iki yaklaşım kullanılmıştır. İlk olarak çevresel cömertliğin dolaylı bir ölçütü olarak ve firma performansı ile çevresel cömertlik arasında korelasyon olduğu varsayımıyla, incelenen firmaların finansal performansları (ortalama ROI ve ortalama ROS) tüm firmalarınkiyle (Fortune 500) karşılaştırılmıştır. İkinci olarak da, çevresel cömertlikle yasal olmayan davranışlar arasındaki ilişkinin daha dolaysız bir ölçütü olarak, incelen firmaların içinde bulundukları sektörlerin finansal performansları diğer bütün firmalarınkiyle (Fortune 500) karşılaştırılmıştır. Bunların

dışında ayrıca sektör satışlarındaki ve sektör kârlılığındaki değişim yüzdeleri de incelenmiştir.

Goll ve Rasheed (1997) çevresel cömertliği toplam sevkıyatlardaki artış oranı ile ölçülebilir hale getirmiştir.

Kim (2002)'in çevresel cömertlik için kullandığı sübjektif ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Ürün hattına olan mevcut talep
- Gelecek ... yıl için beklenen talep artışı
- Gelecek ... yıl için beklenen ekonomik büyüme
- Satışa arz edilen tüm ürünlere olan talep

Tsai ve diğ. (1991)'nin kullandığı çevresel cömertlik ölçütleri ise:

- Ürünün pazardaki yaşam evresi: Genellikle erken yaşam evresi safhaları, daha üstün fırsatlarla ilişkilidir. Belirli bir pazara erken girmenin tehlikeleri olsa da, ileri yaşam evresi safhaları için söz konusu olan fırsatların azalması durumu, bu tehlikelerden daha ağır basmaktadır.
- Mevcut müşteri sayısı: Seçilen pazarda firmanın doğrudan satış yapabileceği müşterilerin sayısıdır ve aynı zamanda pazar bölünme düzeyini de temsil eder. Mevcut müşterilerin yüksek bölünme düzeyleri, yeni firmaların son kullanıcılara ulaşmasını zorlaştırır ve dolayısıyla da düşük cömertlikle ilişkilendirilebilir.
- Pazar büyümesi: Büyüyen bir pazar artan fırsatlarla ilişkilidir. Büyüme ve yaşam evresinin negatif yönde ilişkili olmaları beklenirken, ikisi arasında önemli bir ayrım vardır. Büyüme pazarın genişlemesini ölçerken, yaşam evresi aynı zamanda pazarın ne kadar bir süre için daha var olabileceğini de ölçer.

Sutcliffe (1994), sektörel düzeyde genel bir cömertlik indeksi oluşturmak için, 3 cömertlik ölçütünün -satışlar, sermaye giderleri ve net varlıklar- ortalamasını almıştır. Genel cömertlik indeksinin bir bileşeni olarak kullanılan her ölçüt, standardize edilmemiş regresyon katsayısının regresyondaki bağımlı değişkenin ortalamasına bölünmesiyle hesaplanmıştır. Bu cömertlik indeksi bir sektördeki büyüme (ya da küçülme) derecesi hakkında bir fikir verir. Regresyon eğimi dikleştikçe büyüme düzeyi de artar. Burada sektöre giren ve çıkan toplam kaynak akışlarındaki değişimlerin yanı sıra bu kaynakların sektördeki firmalar arasında dağıtımındaki değişimlerin de belirlenebilmesi için, çevresel cömertlik indeksine

dâhil olan ölçütler öncelikle firma düzeyinde hesaplanmış, daha sonra ise sektörel düzeyde bir değer üretmek üzere bu değerlerin ortalamaları alınmıştır. Bu çalışmada cömertlik, Glick ve diğ. (1990)'ın çalışmasına dayanarak aşağıdaki sübjektif 7 soru ile ölçülmüştür:

*Aşağıdaki ifadeler ne kadar doğrudur?*

1. Sektördeki ürün/hizmetlere olan talep artmaktadır ve artmaya devam edecektir.
2. Hâlihazırda sektördeki firmalar için yatırım ve pazarlama fırsatları çok elverişlidir.
3. Sektördeki firmalar için mevcut ürün/pazar kapsamlarını genişletme fırsatları son derece sınırlıdır. (Ters soru)
4. Sektördeki büyüme ve genişleme için gerekli olan kaynaklara kolaylıkla erişilebilir.
5. Sektördeki satışlar artmaktadır ve artması muhtemeldir.
6. Sektördeki firmaların varlıklarının toplam değeri azalmaktadır ve azalmaya devam edecektir. (Ters soru)
7. Sektördeki sermaye giderleri artmaktadır ve artmaya devam edecektir.

Dwyer ve Oh (1987), yaptıkları çalışmada çevresel cömertliği ölçmek üzere, kâr fırsatları, pazar büyüme ihtimalleri ve beklenen marka içi ya da markalar arası rekabeti değerlendirmiştir. Bu çalışmada kullanılan objektif ve sübjektif ölçütler:

1. Pazar büyümesi
2. Toplam kâr ve büyüme fırsatları
3. Satın alma gücündeki mevcut artış
4. Beklenen satın alma gücü artışı
5. Yeni rakiplerin girmesinin beklenmesi
6. Algılanan cömertlik (İlk 5 değişkenin ortalaması)
7. Göreceli ROI
8. Çalışan sayısı
9. Satışlar

Sanchez ve diğ. (1999) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Değişen teknoloji (Ters soru)
- Artan yerel, ulusal ve küresel rekabet (Ters soru)
- Serbest ticaret ve fiyat serbestîsi (Ters soru)
- Hızla değişen iş çevreleri (Ters soru)
- Pazar büyümesi

Baum ve Wally (2003) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Firmanın varlığı ve refahı için çok az sayıda dışsal tehdit söz konusudur.
- Pazarlar yatırım sermayesi bakımından zengindir.
- Ekonomik gelişim programları iş toplumuna yeterli desteği sağlar.
- Pazarlar kârlı fırsatlar bakımından zengindir.
- Firma tehditkâr bir iş çevresinde bulunmaktadır. (Ters soru)

Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Sektörde ürün/hizmetlere olan talep artmaktadır.
- Sektördeki firmalar için yatırım ya da pazarlama fırsatları çok elverişlidir.
- Sektörel büyüme/küçülmeler kolaylıkla tahmin edilebilir.
- Ana rakiplerin faaliyetleri çok düşmancadır. (Ters soru)
- Ana rakiplerin faaliyetleri firmayı pek çok alanda etkilemiştir (fiyatlandırma, pazarlama, dağıtım, vb.) (Ters soru)

Bir sektörde az sayıda firma bulunduğu, ürünler farklılaştırıldığında ve pazarlar büyüdüğünde firmalar ortalamanın üzerinde kâr elde ederler (Bain, 1951; Datta ve Narayanan, 1989). Yüksek giriş engellerinin yokluğunda, bu ortalamanın üzerindeki kârlar yeni rakiplerin ilgisini çeker. Pazar yeni firmaların giriş hızından daha hızlı büyümezse, kaynaklar kısılaşacağı için firma performanslarında bir düşüş görülebilir. Bu nedenle tek başına yüksek büyüme cömertliği ifade etmeyebilir. Dolayısıyla, organizasyonel çevre ile ilgili çalışmaları özellikle ölçüm alanında oldukça ileriye

götürmüş olsa da, Dess ve Beard (1984)'ın cömertlik kavramına rekabet boyutunun da eklenmesi gereklidir (Sharfman ve Dean, 1991a, 1991b).

Sharfman ve Dean (1991a) rekabetin ölçülmesi için aşağıdaki ölçütleri kullanılmıştır:

- Toplam sevkıyatlardaki artış (Sevkıyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkıyat miktarına bölünmesi)
- Toplam çalışan sayısındaki artış (Çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)
- İlk 8 firma merkezileşme oranı (İlk 8'e giren farklı firma sayısı)
- Pazar payı değişim oranı

Belirli bir zaman dilimi için ilk 8 firma listesindeki toplam firma sayısı arttığında ve bu listedeki firmaların pazar payları değiştikçe, sektördeki rekabet düzeyi de artar. Baskın firmalar kümesindeki sürekli değişim sektörde rekabet konumlarının henüz tesis edilmemesine, pazar paylarındaki geniş salınımlar ise firmalar arası yoğun rekabete ve düşük müşteri sadakatine işaret eder. Buna karşılık olarak ne sektördeki baskın firmalar ne de bu firmaların pazar payları değişmiyorsa, sektörde yoğun bir rekabet söz konusu değildir. Dolayısıyla bu 2 boyut bir sektördeki rekabeti yoğunluğunu ifade eder (Sharfman ve Dean, 1991a).

Sharfman ve Dean (1991a)'ın rekabetçi tehdit ölçütü, rekabet ölçütünün cömertlik ölçütüne bölünmesi ile elde edilir. Bu rekabetçi tehdit ölçütü Child (1972)'in cimrilik ve Mintzberg (1979)'in karşıtlığıyla kavramsal olarak benzerlik göstermektedir ve aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$Rekabetçi Tehdit = Z \left( \frac{\sqrt{FS \times OPPD}}{10,05 + (SM + \mathcal{C}S)} \right) \quad (4.1)$$

**FS** : Sektörde ilk 8'e giren farklı firma sayısı

**OPPD** : Sektördeki ortalama pazar payı değişimi (ilk 8'e giren firmalar için)

**SM** : Sektördeki sevkıyat miktarı (sevkıyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkıyat miktarına bölünmesi)

**CS** : Sektördeki çalışan sayısı (çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)



Operasyonel açıdan bakıldığında objektif çevresel ölçütler sektörel satışlardaki artış ve merkezileşme oranları gibi göstergeleri içerir. Algısal çevresel ölçütler ise organizasyon üyelerinin ya da bilgi veren kimselerin çevre ile ilgili subjektif yargılarını içerir (Boyd, 1990). Organizasyonlar sadece algılayabildiklerine tepki gösterir ve farkına varılmayan şeyler organizasyonların karar ve faaliyetlerini etkilemez. Dolayısıyla aynı objektif çevre farklı organizasyonlar tarafından farklı olarak algılanabilir. Dolayısıyla ölçümleme yapılırken objektif (nesnel) ölçütlerin yanı sıra subjektif (algısal) ölçütler de kullanılmalıdır. Yukarıda verilen cömertlikle ilgili literatürde kullanılan ölçütler Tablo 4.4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4.4 Çevresel cömertlik ölçütleri**

| Kullanılan Ölçütler                       | Araştırmalar                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kapasite:</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ortalama sektör ROI'si                    | Beard ve Dess (1981)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ortalama sektör ROE'si                    | Staw ve Szwajkowski (1975), Beard ve Dess (1981)                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ortalama sektör ROS'u                     | Staw ve Szwajkowski (1975)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ortalama firma ROE'si                     | Staw ve Szwajkowski (1975)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ortalama firma ROS'u                      | Staw ve Szwajkowski (1975)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Toplam talep                              | Child (1972), Kim (2002)                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Popülasyon üyelerinin sayısı              | McPherson ve Smith-Lovin (1988)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ürünün pazardaki yaşam evresi             | Tsai ve diğ. (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mevcut müşteri sayısı                     | Tsai ve diğ. (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Pazardaki yatırım sermayesi               | Baum ve Wally (2003)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Çalışan sayısı                            | Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Toplam satışlar                           | Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Göreceli ROI                              | Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gayrisafi milli hâsıla                    | Kotha ve Nair (1995)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Büyüme/Küçülme:</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Toplam satışlardaki artış                 | Dess ve Beard (1984), Hambrick ve D'Aveni (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Castrogiovanni (2002) |
| Fiyat-maliyet marjındaki artış            | Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)                                                                                                                                                                                                            |
| Toplam istihdamdaki artış                 | Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)                                                                                                                                                                                                            |
| İmalat katma değer artışı                 | Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)                                                                                                                                                                                                            |
| Tesis sayısındaki artış                   | Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991)                                                                                                                                                                                                         |
| Sektör satışlarındaki değişim yüzdesi     | Staw ve Szwajkowski (1975), Zammuto ve Cameron (1985)                                                                                                                                                                                                                              |
| Sektör kârlılığındaki değişim yüzdesi     | Staw ve Szwajkowski (1975)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Pazar büyümesi                            | Ansoff (1965), Dess ve Beard (1984), Dwyer ve Oh (1987), Tsai ve diğ. (1991), Sanchez ve diğ. (1999)                                                                                                                                                                               |
| Toplam talepteki artış                    | Sutcliffe (1994), Kim (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004),                                                                                                                                                                                                                      |
| Ekonomik büyüme                           | Kim (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Toplam firma varlıklarındaki değer artışı | Sutcliffe (1994)                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Tablo 4.4 (devamı) Çevresel cömertlik ölçütleri**

| <b>Kullanılan Ölçütler</b>                                                             | <b>Araştırmalar</b>                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Sektör sermaye giderlerindeki artış                                                    | Sutcliffe (1994)                                 |
| Satın alma gücündeki artış                                                             | Dwyer ve Oh (1987)                               |
| Sektörel büyüme/küçülme tahmin edilebilirlik                                           | Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                   |
| Ekonomik gelişim programları                                                           | Baum ve Wally (2003)                             |
| <b>Fırsat/Tehdit:</b>                                                                  |                                                  |
| Sektör satış yoğunluğu                                                                 | Dess ve Beard (1984)                             |
| Yatırım ve pazarlama fırsatları                                                        | Sutcliffe (1994), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004) |
| Ürün/pazar kapsamı genişleme fırsatları                                                | Sutcliffe (1994)                                 |
| Kaynaklara kolay erişebilirlik                                                         | Sutcliffe (1994)                                 |
| Kâr ve büyüme fırsatları                                                               | Dwyer ve Oh (1987)                               |
| Yeni rakiplerin sektöre girmesi                                                        | Dwyer ve Oh (1987)                               |
| Teknolojik değişim                                                                     | Sanchez ve diğ. (1999)                           |
| Çevresel değişim                                                                       | Sanchez ve diğ. (1999)                           |
| Rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)                                             | Sanchez ve diğ. (1999)                           |
| Serbest ticaret ve özerkleşme (devlet denetiminin kalkması)                            | Sanchez ve diğ. (1999)                           |
| Çevresel tehditler                                                                     | Baum ve Wally (2003)                             |
| Çevresel fırsatlar                                                                     | Baum ve Wally (2003)                             |
| Rakiplerin faaliyetlerinin etkileri (fiyatlandırma, pazarlama, dağıtım, vb. açılardan) | Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                   |
| Rakip faaliyetlerin karışıklık derecesi                                                | Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                   |
| İlk 8 firma merkezileşme oranı                                                         | Sharfman ve Dean (1991a)                         |
| Pazar payı değişim oranı                                                               | Sharfman ve Dean (1991a)                         |

#### 4.7. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Tanımı

Bu çalışmada, Thompson (1967), Starbuck (1976), Child ve Kieser (1981), Randolph ve Dess (1984), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), Keats ve Hitt (1988), Yasai-Ardekani (1989), Dollinger ve Golden (1992), Sutcliffe (1994), Kotha ve Nair (1995) ve Castrogiovanni (2002)'nin çevresel cömertlik tanımı kullanılmıştır.

Çevresel cömertlik, **“çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü”**dür.

#### 4.8. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Ölçütleri

Bu çalışmada, Castrogiovanni (1991) tarafından tanımlanan üç farklı cömertlik tipi için –(i) *çevresel kapasite (bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi)*; (ii) *çevresel büyüme/küçülme (çevresel kapasitedeki göreceli değişim)* ve (iii) *çevresel*

*fırsat/tehdit (kullanılmayan çevresel kapasite)- literatürde kullanılan ve Tablo 4.5'te verilen çevresel cömertlik ölçütleri kullanılacaktır.*

**Tablo 4.5** Çalışmada kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri

| Çevresel Cömertlik Tipi | Çevresel Cömertlik Ölçütü                                                                 | Araştırma(lar)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kapasite</b>         | Sektördeki toplam talep                                                                   | Child (1972), Kim (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                         | Sektördeki toplam müşteri sayısı                                                          | Tsai ve diğ. (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                         | Sektördeki toplam satış                                                                   | Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                         | Sektördeki toplam çalışan sayısı                                                          | Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                         | Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI)                                                   | Beard ve Dess (1981), Dwyer ve Oh (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                         | $ROI = \frac{(\text{Yatırım Karı} - \text{Yatırım Maliyeti})}{(\text{Yatırım Maliyeti})}$ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                         | Sektördeki özvarlık karlılığı (ROE)                                                       | Staw ve Szwajkowski (1975), Beard ve Dess (1981)                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                         | $ROE = \frac{(\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kar})}{(\text{Toplam Özvarlık})}$                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                         | Sektördeki satışların karlılığı (ROS)                                                     | Staw ve Szwajkowski (1975)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                         | $ROS = \frac{(\text{Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar})}{(\text{Toplam Satışlar})}$            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Büyüme/Küçülme</b>   | Sektördeki firma sayısı                                                                   | McPherson ve Smith-Lovin (1988)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                         | Sektördeki yatırım sermayesi                                                              | Baum ve Wally (2003)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                         | Sektördeki toplam talep artış                                                             | Sutcliffe (1994), Kim (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004),                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                         | Sektördeki toplam satış artış                                                             | Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), Zammuto ve Cameron (1985), Hambrick ve D'Aveni (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Castrogiovanni (2002) |
|                         | Sektör büyümesi                                                                           | Ansoff (1965), Dess ve Beard (1984), Dwyer ve Oh (1987), Tsai ve diğ. (1991), Sanchez ve diğ. (1999), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                                      |
|                         | Sektör kârlılığındaki artış                                                               | Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)                                                                                                                                                                                                                                       |
|                         | Sektördeki toplam çalışan sayısındaki artış                                               | Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | Sektördeki firma sayısındaki artış                                                        | Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991)                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                         | Sektördeki toplam firma varlıklarındaki artış                                             | Sutcliffe (1994)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                         | Sektördeki müşterilerin alım güçlerindeki artış                                           | Dwyer ve Oh (1987), Kim (2002), Baum ve Wally (2003)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Fırsat/Tehdit</b>    | Sektördeki büyüme fırsatları                                                              | Dwyer ve Oh (1987), Sutcliffe (1994), Sanchez ve diğ. (1999), Baum ve Wally (2003)                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                         | Sektörde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolay erişilebilirlik                        | Sutcliffe (1994)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                         | Sektör satış yoğunluğu                                                                    | Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a)                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                         | Sektördeki kâr fırsatları                                                                 | Dwyer ve Oh (1987), Sutcliffe (1994), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                                                                                |
|                         | Sektördeki rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)                                     | Dwyer ve Oh (1987), Sanchez ve diğ. (1999), Sharfman ve Dean (1991a), Sanchez ve diğ. (1999), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                        |
|                         | Sektördeki rakiplerin faaliyetlerinin etkileri                                            | Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Yöneticilerden çevresel cömertlik için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5'li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

## 5. GELİŞTİRİLEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ ve PERAKENDE SEKTÖRÜ

Bu bölümde öncelikle, “*firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi*” amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter’ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli sunulacaktır. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Modelle ilgili detaylar sunulduktan sonra, modelin uygulamasının yapılacağı perakende sektörü hakkında genel bilgiler verilecektir.

### 5.1. Rekabet Üstünlüğü Bileşeni

Geliştirilen modelin temel bileşenlerinden olan “rekabet üstünlüğü” kavramı,

*“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”*

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde, Tablo 5.1’de verilen rekabet üstünlüğü ölçütleri kullanılacaktır.

**Tablo 5.1** Modelde kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri

| Rekabet Üstünlüğü Konumu | Rekabet Üstünlüğü Ölçütü                                                                                                                                                       |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maliyet Liderliği        | Tedarikçi Yönetimi<br>Envanter Yönetimi<br>İnsan Gücü Gelişimi<br>Düşük Maliyet (Verimlilik)                                                                                   |
| Farklılaştırma           | Müşteri Hizmetleri<br>Ürün Farklılaştırma<br>Hizmet Farklılaştırma<br>Lojistik Farklılaştırma<br>Yenilikçi Farklılaştırma<br>Pazarlama Farklılaştırması<br>Teknoloji Liderliği |

## 5.2. Firma Kaynakları Bileşeni

Geliştirilen modelin bileşenlerinden biri olan “firma kaynakları” için, Javidan (1998)’ın firma kaynakları hiyerarşisinin ilk 2 seviyesi (kaynaklar ve yetenekler) bu çalışmanın kapsamında değerlendirilecektir.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar,

*“bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü”*

şeklinde tanımlanmıştır.

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler ise,

*“bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi”*

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde, Tablo 5.2’de verilen kaynaklar (varlık ve beceriler) ile Tablo 5.3’te verilen yetenekler kullanılacaktır.

## 5.3. Çevresel Cömertlik Bileşeni

Geliştirilen modelin bileşenlerinden biri olan “çevresel cömertlik” kavramı,

*“çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü”*

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde, Tablo 5.4’te verilen çevresel cömertlik ölçütleri kullanılacaktır.

**Tablo 5.2** Modelde kullanılan varlık ve beceriler

| <b>Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler</b>                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme)                                                                               |
| Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)                                                                                                                              |
| Fiziksel konum (mağaza(lar)ın coğrafi konumları)                                                                                                                                            |
| Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, banka hesapları, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, vb.)                                                                                        |
| Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)                                                                                                                     |
| Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı                                                                                                                                              |
| Enformasyon teknolojileri                                                                                                                                                                   |
| Pazar ihtiyaçları bilgisi                                                                                                                                                                   |
| Hedef pazarın taleplerine duyarlılık                                                                                                                                                        |
| Pazarlama becerileri                                                                                                                                                                        |
| Etkili reklâm programları                                                                                                                                                                   |
| Etkili promosyon programları                                                                                                                                                                |
| Tedarikçi sadakati                                                                                                                                                                          |
| Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler                                                                                                                                                 |
| Kısa ürün temin süreleri                                                                                                                                                                    |
| Tedarikçi know-how'ı                                                                                                                                                                        |
| Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler                                                                                                                                                         |
| Müşteri sadakati                                                                                                                                                                            |
| Müşteri odaklılık                                                                                                                                                                           |
| Müşteri hizmetleri (satış öncesi, esnası ve sonrası)                                                                                                                                        |
| Sunulan marka çeşitliliği                                                                                                                                                                   |
| Sunulan ürün çeşitliliği                                                                                                                                                                    |
| Mevcut memnun müşteri tabanı                                                                                                                                                                |
| Çalışan sadakati                                                                                                                                                                            |
| Kurumsal yönetim uzmanlığı                                                                                                                                                                  |
| Kurumsal yönetim kalitesi                                                                                                                                                                   |
| Yöneticilerin bilgi ve becerileri                                                                                                                                                           |
| Uygulama tecrübesi                                                                                                                                                                          |
| İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) |
| Çalışan kalitesi                                                                                                                                                                            |
| Çalışanların bilgi ve becerileri                                                                                                                                                            |
| Çalışanların yaratıcılıkları                                                                                                                                                                |
| Firma ünü                                                                                                                                                                                   |
| Firma imajı                                                                                                                                                                                 |
| Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)                                                                                                     |
| Güçlü tanınmış ana kurum                                                                                                                                                                    |
| Yalın organizasyonel yapı                                                                                                                                                                   |
| Katılımcı yönetim                                                                                                                                                                           |
| Ürün kalitesi                                                                                                                                                                               |
| Hizmet kalitesi                                                                                                                                                                             |
| Düşük maliyetler                                                                                                                                                                            |
| Sıkı genel gider kontrolü                                                                                                                                                                   |
| Ölçek ekonomisi (miktar)                                                                                                                                                                    |
| Kapsam ekonomisi (çeşitlilik)                                                                                                                                                               |
| Yenilikçi özellikler/tasarımlar                                                                                                                                                             |
| Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)                                                                                                                                                        |
| Yeni teknolojilerin benimsenmesi                                                                                                                                                            |
| Yeni ürün(ler) sunma                                                                                                                                                                        |
| Yaratıcılık                                                                                                                                                                                 |
| Ticari ilişkiler                                                                                                                                                                            |
| Toplumla ilişkiler                                                                                                                                                                          |
| Kurum içi informal iletişim                                                                                                                                                                 |
| Pazar payı                                                                                                                                                                                  |
| Öncülük/Sektöre erken girme                                                                                                                                                                 |
| Organizasyonel öğrenme hızı                                                                                                                                                                 |

**Tablo 5.3** Modelde kullanılan yetenekler

| <b>Fonksiyonel Alanlar</b> | <b>Firma Kaynakları - Yetenekler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Genel Yönetim</b>       | <p>İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme</p> <p>Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme</p> <p>Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme</p> <p>Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme</p> <p>Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi</p> <p>Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma</p> <p>Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma</p> <p>Karar almada kantitatif tekniklerin daha kapsamlı ve etkin kullanımı</p> <p>Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı</p> |
| <b>Operasyonlar</b>        | <p>Mağaza modernizasyon ve yenileme programları</p> <p>Otomasyonda artış</p> <p>İyileştirilmiş mağaza yerleşimi</p> <p>Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı ürün tedariki</p> <p>Daha etkin ekipman bakım ve yenileme politikaları</p> <p>Gelişmiş envanter kontrolü</p> <p>Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Pazarlama ve Satış</b>  | <p>Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri</p> <p>Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi</p> <p>Farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı</p> <p>Orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları</p> <p>Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Finansman</b>           | <p>Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar</p> <p>İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı</p> <p>Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırmak için gerekli esnekliğine izin veren, güçlü işletme sermayesi</p> <p>Etkin vergi yönetimi</p> <p>Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik</p> <p>Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri</p> <p>Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi</p> <p>Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Personel</b>            | <p>İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları</p> <p>Örnek işveren kurumsal imajı ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)</p> <p>Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral</p> <p>Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması</p> <p>Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme</p> <p>Performans değerlendirme sistemi</p> <p>Performans ödül sistemi</p> <p>Firmaya özgü insan gücüne yatırım yapılması</p> <p>İçsel bir işgücü pazarının yaratılması</p> <p>İşgücü pazarındaki eksikliklerden faydalanılması</p>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Satın Alma</b>          | <p>Şartnamelerin tanımlanması</p> <p>Fiyat tekliflerinin alınması</p> <p>Siparişlerin hızlandırılması</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



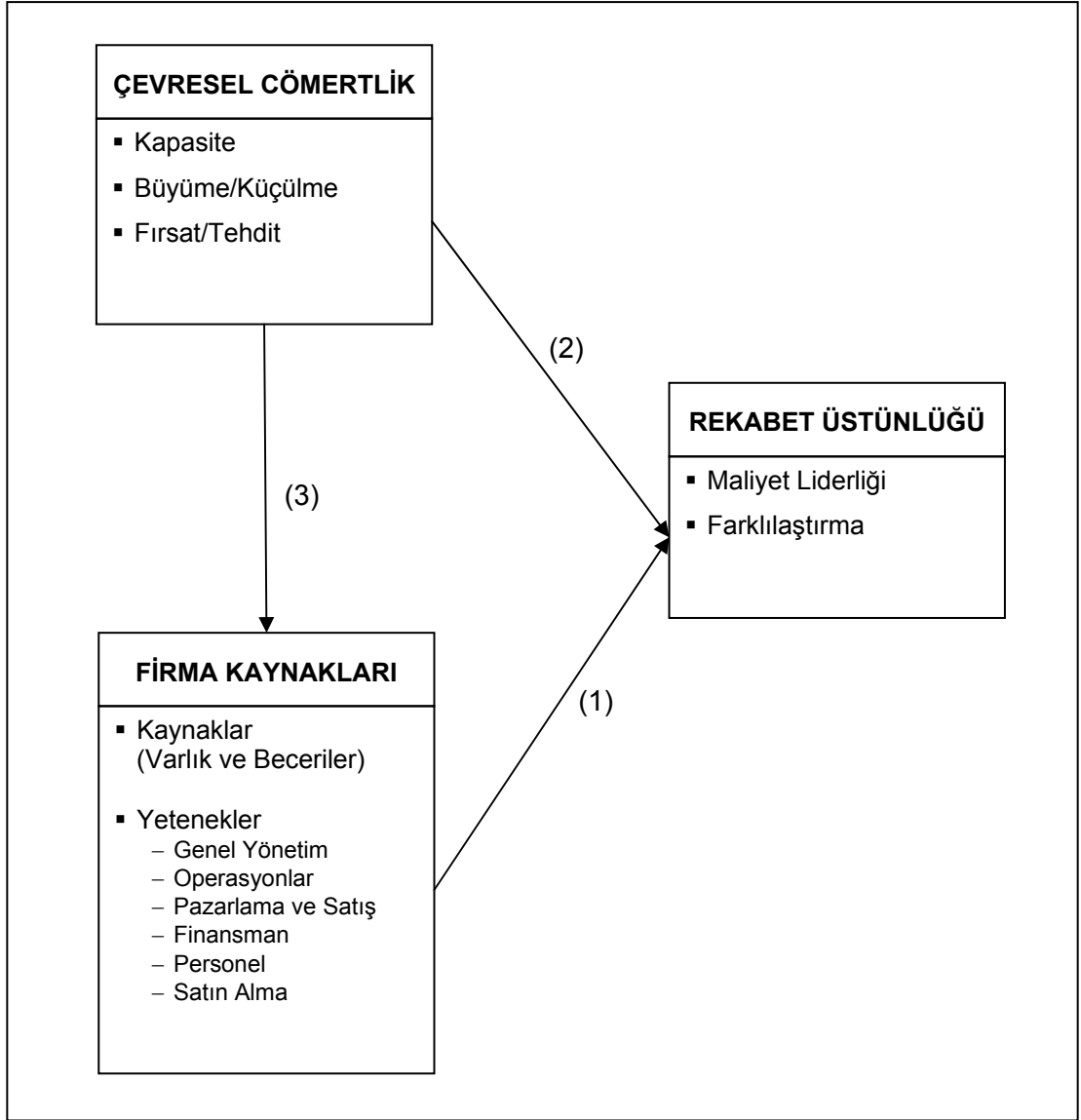
**Tablo 5.4** Modelde kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri

| <b>Çevresel Cömertlik Tipi</b> | <b>Çevresel Cömertlik Ölçütü</b>                                                          |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kapasite</b>                | Sektördeki toplam talep                                                                   |
|                                | Sektördeki toplam müşteri sayısı                                                          |
|                                | Sektördeki toplam satış                                                                   |
|                                | Sektördeki toplam çalışan sayısı                                                          |
|                                | Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI)                                                   |
|                                | $ROI = \frac{(\text{Yatırım Karı} - \text{Yatırım Maliyeti})}{(\text{Yatırım Maliyeti})}$ |
|                                | Sektördeki özvarlık karlılığı (ROE)                                                       |
|                                | $ROE = \frac{(\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kar})}{(\text{Toplam Özvarlık})}$                |
|                                | Sektördeki satışların karlılığı (ROS)                                                     |
|                                | $ROS = \frac{(\text{Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar})}{(\text{Toplam Satışlar})}$            |
| <b>Büyüme/Küçülme</b>          | Sektördeki firma sayısı                                                                   |
|                                | Sektördeki yatırım sermayesi                                                              |
|                                | Sektördeki toplam talep artış                                                             |
|                                | Sektördeki toplam satış artış                                                             |
|                                | Sektör büyümesi                                                                           |
|                                | Sektör karlılığındaki artış                                                               |
|                                | Sektördeki toplam çalışan sayısındaki artış                                               |
|                                | Sektördeki firma sayısındaki artış                                                        |
|                                | Sektördeki toplam firma varlıklarındaki artış                                             |
|                                | Sektördeki müşterilerin alım güçlerindeki artış                                           |
| <b>Fırsat/Tehdit</b>           | Sektördeki büyüme fırsatları                                                              |
|                                | Sektörde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolay erişilebilirlik                        |
|                                | Sektör satış yoğunluğu                                                                    |
|                                | Sektördeki kâr fırsatları                                                                 |
|                                | Sektördeki rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)                                     |
|                                | Sektördeki rakiplerin faaliyetlerinin etkileri                                            |
|                                |                                                                                           |

#### 5.4. Rekabet Üstünlüğü Modeli

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda modelin genel yapısı Şekil 5.1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur. Geliştirilen bu modelde, modelin bileşenleri arasındaki 3 temel ilişki incelenecektir:

1. Firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi
2. Çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi
3. Çevresel cömertliğin firma kaynakları üzerindeki etkisi



**Şekil 5.1** Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Şekil 5.1’de verilen rekabet üstünlüğü modeli, perakende sektörü için aşağıda listelenen ilişkilerin analiz edilmesine olanak sağlayacaktır:

1. Perakende sektöründe firmaların rekabet üstünlüğü, firma kaynaklarından nasıl ve ne yönde etkilenir?
2. Perakende sektöründe firmaların sahip oldukları hangi varlık ve beceriler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
3. Perakende sektöründe firmaların sahip oldukları hangi yetenekler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?

4. Perakende sektöründe firmaların rekabet üstünlüğü, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
5. Perakende sektöründe hangi çevresel faktörler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
6. Perakende sektöründe firmaların sahip oldukları kaynaklar, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
7. Perakende sektöründe hangi çevresel faktörler, firmaların sahip oldukları kaynaklar üzerinde daha etkilidir?

Yukarıdaki ilişkiler incelendikten sonra elde edilen bilgiler ışığında, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar için aşağıdaki konularda öneriler oluşturulacaktır:

1. Firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?
2. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?
3. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?

### **5.5. Perakende Sektörü**

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kolanmama veya tekrar satılmama, kişisel gereksinimler için kullanılma koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür (Tek, 1984). Perakende sektöründeki faaliyet alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Gıda maddeleri, tütün, bakkaliye perakendecileri
- Mensucat, giyim eşyası ve deri eşyası perakendecileri
- Mobilya ve ev eşyası perakendecileri
- Madeni eşya, cam, porselen ve elektrikli ev eşyaları perakendecileri
- İlaç ve itriyat perakendecileri
- Kereste ve inşaat malzemesi perakendecileri
- Makine ve yedek parça perakendecileri

- Büyük mağazalar
- Kitap, kırtasiye perakendecileri
- Mücevherat, antika, oyuncak perakendecileri, vb.

#### **5.5.1. Perakendeci Kuruluşlar**

##### **5.5.1.1. Bağımsız Mağazalar (Bakal, vb.)**

Perakendeci işletmelerin mülkiyet ve hukuki durumları ile ilgili bir kavramdır. İşletme sahibi tek bir kişi olabileceği gibi ortaklık şeklinde de olabilir. İşletme çok küçük ise sahibi tek başına tüm işlerini görür; bakkal, manav, vb. (Aydın, 1992).

##### **5.5.1.2. Birleşik Perakendecilik**

Genelde gıda maddeleri dağıtımında, klasik gıda perakendeci ve toptancılarının önce zincir mağazalara sonra da süpermarketlere karşı tepkilerinden doğmuştur. Ortak alımların gerçekleştirilmesi için siparişlerin toplanması, en iyi fiyat ve kalite şartlarıyla alım kaynaklarının bulunması ve modern perakendecilerle rekabet etmek amacı taşımaktadır. Belli başlı üç türüne rastlanılmaktadır; gönüllü zincirler, perakendeci kooperatifler ve perakendeci gruplar.

##### **5.5.1.3. Mağazasız Perakendecilik**

Satıcı ve alıcıların yüz yüze alışveriş yapmadıkları perakende türüdür. Mallar belli bir toptancıdan geçmediği için doğrudan satış da denilmektedir. Televizyon veya posta yoluyla pazarlama, satış makineleri (otomatlar) veya internet yoluyla ya da evde satış şekilleri vardır. Bunlar içerisinde evde satış yöntemi, halen Türkiye’de ve dünyanın birçok ülkesinde uygulanmakta olan en eski perakende satış yöntemidir.

##### **5.5.1.4. Hipermarket**

Süpermarketlerde gıdadan başka mamullerin satışının da yapılması sonucu, ihtisaslaşmadan uzaklaşma meydana gelmiş ve bu durum hipermarketlerin gelişmesine neden olmuştur. Satışlar self servistir, ödemeler kasada yapılır ve satış alanları asgari 2.500 m<sup>2</sup>’dir. Genellikle şehir merkezlerinin dışında, geniş otopark imkânları ile özellikle otomobili olan müşterilere hitap eder.

#### **5.5.1.5. İndirimli Satış Mağazaları**

Genellikle üretici ve imalatçı kuruluşların açmış olduğu mağazalar bu tür indirimli mağazalara örnektir. Bu mağazalarda ürünler, liste fiyatlarından daha düşük fiyatlarda satılır. Kent yakınlarında kiralanmış ucuz yerlerde kurulan bu mağazalar, stokları elden çıkarmak için geçici olarak başvuru olan bir yöntem değildir.

#### **5.5.1.6. Zincir Mağazalar**

Tek bir merkeze bağlı, faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan gruplardır.

#### **5.5.1.7. Alışveriş Merkezleri**

Tarihi pazaryerinin 20. yüzyılda uygulanmış biçimidir. Tek birim olarak tasarlanmış, perakendeci dükkânları, hizmet birimleri ve bir otopark alanından oluşur. Bu merkezlerde lokanta, banka, tiyatro, bürolar, servis istasyonları, vb. bulunabilir. Amaç dizili, yan yana getirilmiş mağazaların prestijlerinden yararlanarak müşterileri merkeze çekmektir.

#### **5.5.1.8. Peşin Öde Götür (Cash & Carry)**

Tüketicilerin almak istedikleri ürünleri, fabrikadan satıcıya teslim edilen ambalajlarında, bir toptancı veya perakendecinin antreposundan “peşin öde götür” usulüyle alabilmesidir. Bir self servis satış metodu olan bu yöntemde, satış üreticinin malı gönderdiği ambalaj parçalanmadan yapılmaktadır. Ambalaj ve personel yönünden pazarlama masrafları asgariye indiğinden daha ucuza satış yapma imkânı söz konusudur.

#### **5.5.1.9. İlaç Mağazaları (Drug-Store)**

Genellikle ABD’de yaygın olan bu mağazalarda ilaç dışında tuvalet malzemeleri, vb. malzemelerinde satışı yapılır. Ayrıca bu mağazalarda küçük bir lokanta, sandviç büfesi ve diğer imkânlar bulunmaktadır. İlaç mağazaları faaliyetleri, ayaküstü tüketim ve satın alma olmak üzere iki şekilde yapılır.

#### **5.5.1.10. Süpermarket**

Süpermarket, Türkiye’de yanlış tanınan ve bilinçli veya bilinçsiz yanlış kullanılan bir kavramdır. Ülkeden ülkeye değişen bir yapı gösterdiğinden standart bir tanım bulmak zordur. Türkiye’de süpermarketin ilk örneğinin İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olduğu ileri sürülmektedir. Esas olarak 1955’de kurulan İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulan Migros-Türk Türkiye’de

süpermarket fikrinin öncülerindendir. Süpermarket Enstitüsüne göre süpermarket, “haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır.”

### **5.5.2. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri**

Perakendecilik faaliyetinin yarattığı faydaların karşılığı ve düzeyi ekonomik sistemlere ve gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterir. Gelişmiş ülkelerde perakendecilik sektörünün bu faydaları yerine getirdikleri ve karşılığını da aldıkları ileri sürülebileceği halde gelişmekte olan ülkelerin çoğunda bu faydaları yaratmak üzere gereğinden fazla perakendeci ortaya çıkmıştır. Perakendeciliğin ekonomik temelleri ekonomideki dört fayda kavramıyla açıklanabilir (Aydın, 1992).

#### **5.5.2.1. Yer Faydası**

Perakendecilik tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez. Bu durumda tüketiciler aradıkları ürünlerin yerine ikame ürünler alabilir veya o üründen tamamen vazgeçebilir. Bu durumda da müşterilerin yapacakları ödemeler sınırlı olur.

#### **5.5.2.2. Zaman Faydası**

Perakendeciler, müşterilerin ürünleri istedikleri zamanı bilip, buna göre söz konusu ürünleri bulundurmak zorundadırlar. Bu durumda perakendeci, elde bulundurma maliyetinin karşılığını da tüketicilerden almak isteyecektir.

#### **5.5.2.3. Mülkiyet Faydası**

Perakendeciler, müşterilerine istedikleri ürünleri kredili satarak mülkiyet faydası sağlarlar. Ürünlerin sahipliğini müşterilere devreder ve bedelin ödenmesini ise vadelere bağlar. Bu bakımdan perakendeci için kredi ya da finansman hizmetlerinin bir maliyeti vardır. Satış elemanları da bu faydanın yaratılmasına katkıda bulunurlar. Müşterilere ürünler hakkında bilgi verme, ürün bedelini tahsil etme, vb. faaliyetleri yürütürler.

#### **5.5.2.4. Şekil Faydası**

Satılan malların şekillerinde yapılan bazı değişiklikler satışa etki eder. Bu amaçla oyuncakları, masaları monte etmek, resimleri çerçevelendirmek gibi faaliyetler için birçok büyük mağazada atölyeler bulundurulmaktadır.

Perakendeciliği bulunduğu çevreden ve bu çevredeki meydana gelen değişimlerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Çevre, perakendecilerin kontrol edebildikleri (içsel

ve dışsal) ve edemedikleri (nüfus yapısı, ekonomik şartlar kültürel ve sosyal faktörler, yasal ve idari düzenlemeler, teknolojik değişimler, vb.) bir takım unsurları kapsamaktadır.

### 5.5.3. Perakende Sektörünün Konumu

Perakendecilik özellikle 1980'li yılların ortasından itibaren gıda ekseninde ve genelde Avrupa merkezli perakendecilerin etkisinde kalarak büyük bir değişim sergilemiştir. Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Uzmanlaşma; belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarının artışı
- Ekonomik büyümenin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının hızlanması
- Teknolojik gelişmeler ve yeni teknolojilere ulaşım kolaylığı (internet, kredi kartı kullanımı, vb.)
- Uluslararası perakendecilerin Türkiye pazarına verdikleri önemin artması
- Türkiye'deki tüketim eğilimlerinin ve tercihlerinin farklılaşması (eşzamanlı olarak farklı yaşam tarzlarının benimsenmesi, vb.)
- Tüketim kalıplarındaki değişimler (gelir seviyelerindeki artışlarla birlikte talebin artması, vb.)
- Demografik değişimler (büyük şehirlerden şehir dışındaki alanlara kaçış, genç nüfus, vb.)

Perakendecilik, uzun bir değer zincirinin son halkası olarak oynadığı kilit rolle, önemli ve hızla büyüyen bir sektördür. Perakendecilik ekonomide çok büyük bir paya sahiptir ve perakende sektöründeki büyüme ve gelişme, toplam ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde önemli bir etki yaratacaktır. Dolayısıyla, perakende sektörünün büyümesi sadece sektörde yer alanların değil, tüm toplumun refahı açısından büyük önem taşımaktadır.

Ülke ekonomisi üzerinde bu denli önemli etkileri olan perakende sektöründe günümüzde oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durum, sektörde yeterli bilgi birikimine sahip olmayan orta ölçekli şirketlerin uzun vadede kalıcı olmalarını oldukça güçleştirmektedir. Bu şartlarda, hayatta kalabilmek adına gelecekte satın alma ve birleşmelerin yaşanması beklenmektedir. Ayrıca, agresif yayılma politikası izleyen uluslararası oyuncuların önümüzdeki yıllarda Türkiye piyasasına girmeleri de

beklenmektedir. Tesco gibi yabancı perakende devlerinin Türkiye pazarına girişi, sektörde yaşanacak satın alma ve birleşme faaliyetlerine hız kazandıracaktır.

Gelişen piyasalar içerisinde perakende sektöründeki yoğunlaşmanın az olduğu ülkelerden biri Türkiye'dir. Ölçek ekonomisinin büyük önem taşıdığı sektörde küçük ölçekli oyuncuların uzun vadede hayatta kalabilmeleri ise pek mümkün gözükmemektedir. Perakende sektörünü olumsuz etkileyen tüm bu şartlar, sektörde yönetim ve düşünce yapısında önemli değişiklikler yapılmasını ve kurumsallaşma yönünde ciddi adımlar atılmasını gerektirmektedir. Bu konuda yapılabilecek değişikliklerin bir kısmı aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yetkilendirilmiş ve kendi kendilerini eğıtebilen alışanlar
- Konularında uzman yöneticiler
- Motive edilmiş müşteriler (alışveriş ortamının canlandırılması, müşteri sadakatinin sağlanması, promosyon ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi, vb.)
- Memnun müşteriler (mağaza kartları, kasiyersiz ödeme sistemleri, çok kanallı satış, vb.)
- Operasyonel mağaza içi verimlilik (stok yönetimi, vb.)
- Kusursuz ticaret (gerçek zamanlı fiyatlandırma, vb.)



## **6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve KULLANILACAK İSTATİSTİK YÖNTEM**

### **6.1. Veri Toplama Yöntemi**

Modeldeki değişkenlere ilişkin verilerin toplanması için Ek A'da verilen anket formu kullanılmıştır. Bu anket üç temel bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çevresel cömertlik değişkenlerine ait sorular, ikinci bölümünde rekabet üstünlüğü değişkenlerine ait sorular ve üçüncü bölümde ise firma kaynaklarına (varlıklar/beceriler ve fonksiyonel yetenekler) ait sorular yer almaktadır.

Literatürdeki yapısal eşitlik modellemesi ile ilgili uygulamaların çok büyük bir bölümünde (Breckler, 1990) ve ayrıca rekabet üstünlüğü ve çevresel cömertlikle ilgili uygulamalı çalışmalarda, çoğunlukla Likert tipi skalalar kullanılmıştır. Örneğin, Bamberger (1989), Dröge ve diğ. (1995), Choe ve diğ. (1997), Spanos ve Lioukas (2001), Baum ve Wally (2003) ve Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)'nin çevresel cömertlik veya rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmaları; Dorman (2003) ve Chen ve Quester (2006)'in yapısal eşitlik modellemesi ile ilgili çalışmaları, Likert tipi skalaların kullanıldığı çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Dolayısıyla bu çalışmada, çevresel cömertlik ve rekabet üstünlüğü ile ilgili olarak, yöneticilerden, modelin bu iki bileşeni için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5'li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

Ayrıca firma kaynakları ile ilgili olarak da, yöneticilerden listelenen kaynakların (varlık ve becerilerin) ve fonksiyonel yeteneklerin kurumlarının başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu, 5'li Likert tipi skala ile işaretlemeleri istemiştir:

- (1) Hiç Etkisi Yok
- (2) Etkisi Yok
- (3) Emin Değilim
- (4) Etkisi Var
- (5) Çok Etkisi Var

Bu üç bölümde yer alan sorular özelliklerine göre gruplandırılmış ve oluşturulan bu soru grupları, her bir firmada ilgili oldukları departmanların yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Buna göre;

- İlk grupta yer alan sorular Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı,
- İkinci grupta yer alan sorular Pazarlama ve Satış Bölümü,
- Üçüncü grupta yer alan sorular Satın Alma Bölümü,
- Dördüncü grupta yer alan sorular İnsan Kaynakları Bölümü,
- Beşinci grupta yer alan sorular ise Finansman Bölümü tarafından doldurulmuştur.

Hazırlanan anketin uygulaması, İTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen, “Perakende Sektöründe Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi” ve “Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi” konulu iki proje kapsamında, “*Sibermetrik Research & Strategic Planning*” şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir.

Anketlerin saha uygulaması öncesinde, öncelikle seçilen 10 firmada anketlerin pilot uygulaması yapılmış; anketin geneli ve anket sorularının uygunlukları ve anlaşılabilirlikleri bakımından herhangi bir problem olmadığı görülmüştür. Pilot uygulamayı takiben, anketler Ek B’de örneği verilen bir ön yazı ile beraber toplam 500 firmaya posta, faks ve e-mail aracılığıyla gönderilmiştir. Daha sonra, anket uygulamasına katılmalarını sağlamak adına, söz konusu firmalar telefonla aranarak, anketi cevaplayacak ilgili kişilerden görüşme için randevu talep edilmiştir. Randevu alınabilen firmalarda anketler birebir görüşme yoluyla anketörler tarafından doldurulmuş; randevu alınamayan firmalarda ise, ilgili kişiler anketleri kendileri doldurarak, posta ya da faks aracılığıyla geri göndermişlerdir. 3 haftalık süre sonunda anketleri geri göndermeyen firmalara telefonla tekrar hatırlatma yapılmıştır.

Birebir görüşme yapılmayan firmalardan geri gelen anketlerde boş bırakılan sorular içinde, anketi dolduran ilgili kişi telefonla aranarak, boş bırakılan soruların tamamlanması sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket uygulaması tamamlandığında, boş bırakılan sorulan bulunduğu 21 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve sonuç olarak toplam 280 firmadan (geri dönüş oranı: %56) tamamı doldurulmuş anket geri dönüşü sağlanmıştır. Bu 280 firmanın perakende sektöründeki kategorik dağılımı, Soysal (2005)'in "Soysal Türkiye Perakende Katalogu 2005"te yer alan kategorilere göre, Tablo 6.1'de özetlenmiştir.

**Tablo 6.1** Örnek hacminin perakende sektöründeki kategorik dağılımı

| <b>Mağaza Kategorileri</b>                             | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Ayakkabı ve çanta mağazaları                           | 53          | %14,97       |
| Beyaz eşya, elektrikli araçlar, elektronik mağazaları  | 28          | %7,91        |
| Çocuk, bebek mağazaları                                | 12          | %3,39        |
| Erkek Giyim mağazaları                                 | 18          | %5,08        |
| Ev, mutfak mağazaları                                  | 7           | %1,98        |
| Gözlük mağazaları                                      | 3           | %0,85        |
| Hediyelik eşya mağazaları                              | 5           | %1,41        |
| İnşaat malzemeleri mağazaları                          | 2           | %0,56        |
| Kadın giyim mağazaları                                 | 24          | %6,78        |
| Kadın, erkek giyim mağazaları                          | 32          | %9,04        |
| Kadın, erkek, çocuk giyim mağazaları                   | 26          | %7,34        |
| Katlı-büyük mağazalar                                  | 7           | %1,98        |
| Kitap, kırtasiye, müzik mağazaları                     | 4           | %1,13        |
| Market, süper market, hiper marketler                  | 8           | %2,26        |
| Mayo ve iç giyim mağazaları                            | 15          | %4,24        |
| Mobil telefon ve hizmet mağazaları                     | 19          | %5,37        |
| Mobilya, aydınlatma, ev tekstili mağazaları            | 40          | %11,30       |
| Mücevher, bijuteri, aksesuar mağazaları                | 21          | %5,93        |
| Parfümeri, kozmetik, kişisel bakım ürünleri mağazaları | 8           | %2,26        |
| Saat mağazaları                                        | 5           | %1,41        |
| Sağlık ürünleri mağazaları                             | 2           | %0,56        |
| Spor mağazaları                                        | 8           | %2,26        |
| Yapı marketler                                         | 4           | %1,13        |
| Diğer                                                  | 3           | %0,85        |
| <b>TOPLAM</b>                                          | <b>354*</b> | <b>%100</b>  |

\* Bazı firmalar birden fazla kategoride yer aldıkları için, toplam firma sayısı 280'den fazla görünmektedir.

## 6.2. Çalışmada Kullanılacak Olan İstatistik Yöntem: Yapısal Eşitlik Modelleme (SEM)

Bu çalışmada toplanan veriler incelenirken, “Yapısal Eşitlik Modelleme (Structural Equation Modeling (SEM))” yaklaşımı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleme, gözlenen (ölçülebilen) ve gözlenemeyen (ölçülemeyen) değişkenler arasında nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır (Hoyle, 1995). Yapısal eşitlik modellemede test edilen nedensel ilişkiler, bir dizi yapısal eşitlik yardımıyla (regresyon eşitlikleri) ifade edilir ve bu yapısal eşitlikler grafiksel olarak da modellenenir.

Yapısal eşitlik modellerinin en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmaları; yani teorik bir temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişi olmalarıdır. Bu teorik çerçeve incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklar ve yapısal eşitlik modellemenin amacı da, bu ilişkilerin verilerle doğrulanıp doğrulanmadığının ortaya konmasıdır.

Yapısal eşitlik modelleme, regresyon, vb. geleneksel istatistik yöntemlerin aksine, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin modellenmesiyle, birbirleriyle ilişkili araştırma soruları kümesinin, sistematik ve kapsamlı “**tek**” bir analizle cevaplanmasına olanak sağlar. Eş zamanlı analiz yeteneği SEM’i, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı anda sadece birinci seviye ilişkileri analiz edebilen geleneksel regresyon modellerinden büyük ölçüde farklılaştırır.

Yapısal eşitlik modelleme, açıklayıcı (exploratory) değil, doğrulayıcı (confirmatory) bir yaklaşımdır. Değişkenler arası ilişkiler önceden tanımlandığı için, hipotez testi yapılabilmesine olanak sağlar. Diğer yöntemlerden farklı olarak, ölçüm hata tahminlerini verdiği için, bu hataların değerlendirilebilmesini ve düzeltilebilmesini de sağlar (Jöreskog ve Sörborn, 1996; Hair ve diğ., 1998). Ayrıca, gözlenen değişkenlerin yanı sıra, gözlenemeyen değişkenlerin de modellenebilmesini mümkün kılar (Byrne, 1998).

Yapısal eşitlik modelleme, literatürde yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan bir yaklaşım olduğu için, aşağıdaki bölümlerde detaylı olarak anlatılmıştır.

### 6.2.1. Temel Kavramlar

#### 6.2.1.1. Gözlenen ve Gözlenemeyen Değişkenler

Gözlenen değişkenler, SEM dilinde “*gösterge*”ler olarak da adlandırılır ve test, birebir görüşme, anket, vb. yöntemlerle doğrudan ölçülen ya da gözlenen değişkenleri ifade eder. Gözlenemeyen değişkenler ise doğrudan ölçülemeyen; ancak teorik olarak var olduğu düşünülen değişkenlerdir. Dolayısıyla, gözlenemeyen değişkenleri ölçülebilir hale getirmek için, söz konusu değişkenlerin operasyonel olarak tanımlanmaları; yani ölçülebilen değişkenlerle ilişkilendirilmeleri gereklidir. Gözlenemeyen değişkenler belirli bir ölçme birimine sahip olmadıkları için, model test edilirken en iyi şekilde tanımladıkları düşünülen bir gözlenen değişkene (referans değişken) sabitlenirler (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörborn, 1996; Kline, 2005). SEM’de her bir gözlenemeyen değişken en az iki gözlenen değişken tarafından tanımlanmalıdır.

#### 6.2.1.2. Faktör Analizi Modeli (Ölçüm Modeli)

Gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için kullanılan en eski ve en bilindik istatistiksel yöntem “Faktör Analizi”dir. Faktör analizinde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryanslar incelenerek, bu değişkenlerin temelini oluşturduğu gözlenemeyen değişkenler (faktörler) hakkında bilgi edinilir. İki temel faktör analizi türü vardır: (i) *açıklayıcı faktör analizi* (ii) *doğrulayıcı faktör analizi*.

Açıklayıcı faktör analizi, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişki bilinmediğinde ya da kesin olmadığı durumlarda uygulanır. Analiz sonucunda hesaplanan “*faktör yükleri*” vasıtasıyla, gözlenen değişkenlerin, gözlenemeyen değişkenlerle ne ölçüde ilişkili oldukları saptanır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, gözlenemeyen değişkenlerin temel yapısı hakkında, teorik ve/veya ampirik ön bilgiye sahip olunduğunda uygulanır. Değişkenler arasındaki ilişkiye dair sahip olunan ön bilgiye dayanılarak, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanır ve istatistiksel olarak test edilir.

Faktör analizi modeli sadece gözlenen değişkenlerin, temelini oluşturdukları faktörlerle (gözlenemeyen değişkenlerle) nasıl ve ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesine odaklanır; yani faktör analizi modelinde faktörlerle gözlenen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları (faktör yükleri) temel araştırma konusudur. Faktörler arası ilişkiler ise dikkate alınmaz. Doğrulayıcı faktör analizi,

sadece faktörler ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiye odaklandığından, SEM'deki “Ölçüm Modeli”ne karşılık gelir.

#### 6.2.1.3. Tam Yapısal Eşitlik Modeli

“Tam Yapısal Eşitlik Modeli”, ölçüm modelinin aksine, gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon yapılarının belirlenebilmesine de izin verir. Dolayısıyla, nedensel ilişkilerin modellenmesinde, gözlenemeyen değişken(ler)in diğer(ler)i üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler kurulabilir. Bu modelin, tam yapısal eşitlik modeli olarak adlandırılmasının sebebi, hem “Ölçüm Modeli”ni hem de “Yapısal Model”i kapsamasıdır. Ölçüm modeli, gözlenemeyen değişkenlerle, bu değişkenlerin gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkileri; yapısal model ise, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlar.

#### 6.2.1.4. İstatistiksel Modelleme

Modelleme, değişkenler arasındaki ilişkilerin, istatistiksel olarak ifadelendirilmesidir. Grafikselsel ya da matematiksel olarak ifadelendirilen istatistiksel modeller, gözlenen değişkenlerle gözlenemeyen değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını tanımlar. Genel olarak, teorik ve/veya ampirik bilgiler temel alınarak oluşturulan istatistiksel modeller, örnek veriler kullanılarak test edilirler. Burada asıl amaç, oluşturulan modelle örnek veri arasındaki uyumun belirlenmesidir. Çoğunlukla, oluşturulan modelle gözlenen veri arasında mükemmel bir uyum olmadığından, modelle veri arasında bir fark söz konusu olacaktır. Bu fark, SEM dilinde “*hata (residual)*” olarak adlandırılır. Dolayısıyla, model uydurma süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir:

$$Veri = Model + Hata \quad (6.1)$$

Veri : Gözlenen değişkenlerle ilgili, örnek hacmini oluşturan kişilerden alınan ölçüm skorları

Model : Gözlenen değişkenlerle gözlenemeyen değişkenler arasında ve/veya gözlenemeyen değişkenler arasında var olduğu öne sürülen ilişkiler

Hata : Oluşturulan model ile gözlenen veriler arasındaki fark (Byrne, 1998)

#### 6.2.1.5. Genel LISREL Modeli

SEM için pek çok bilgisayar programı kullanılabilir: LISREL, AMOS, EQS, LISCOMP, CALIS, RAMONA, SEPATH, vb. Bu programlar arasında uzun süredir var olan ve en çok kullanılanı; dolayısıyla da bu çalışmada kullanılacak olan program LISREL'dir. LISREL programı kullanılarak oluşturulan genel bir istatistiksel model, genel LISREL modeli, yukarıda genel özelliklerinden bahsedilen iki alt modele ayrıştırılabilir: (i) *ölçüm modeli* ve (ii) *yapısal model*.

Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerle gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlar; yani gözlenen değişkenlerin ölçüm skorları ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki bağlantıyı sağlar. Dolayısıyla, her bir göstergenin, ilgili faktörlere yüklenip yüklendiklerini belirler ve gözlenen değişkenlerin ölçüm özelliklerini (güvenilirlik ve doğruluk) tanımlar (Jöreskog ve Sörborn, 1996). Ampirik çalışmalarda, özellikle de sübjektif ölçütler kullanıldığında, yapılan ölçümlerde genellikle bir hata payı vardır. Dolayısıyla, gözlenen değişkenlerin ölçüm skorlarında genellikle bir "*ölçüm hatası*" söz konusudur.

Yapısal modelde ise, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanır. Buna göre, hangi gözlenemeyen değişken(ler)in doğrudan ya da dolaylı olarak diğer gözlenemeyen değişken(ler)in değerlerindeki değişimleri etkilediği belirlenir.

LISREL modelleri oluşturulurken, bağımlı (endojen) gözlenemeyen değişkenler ve bağımsız (ekzojen) gözlenemeyen değişkenler belirlenmelidir. Bağımsız gözlenemeyen değişkenler, diğer gözlenemeyen değişkenlerin değerlerindeki değişimlere neden olurlar. Bağımsız değişkenlerin değerlerindeki değişimlerin oluşturulan model tarafından açıklanmadığı, modelin dışında kalan diğer faktörlerden etkilendiği kabul edilir. Bağımlı gözlenemeyen değişkenler ise, doğrudan ya da dolaylı olarak modeldeki bağımsız gözlenemeyen değişkenlerden etkilenir. Ayrıca, bağımlı gözlenemeyen değişkenleri etkileyen diğer tüm gözlenemeyen değişkenlerin de modele dâhil edilmesi ve bağımlı gözlenemeyen değişkenlerin değerlerindeki değişimlerin tamamının model tarafından açıklanması beklenir (Byrne, 1998). Ancak, modele dâhil edilmeyen değişkenlerin de, modeldeki değişkenler üzerinde etkisi olabilir. Bu durumda, gözlenemeyen bağımlı değişkenler model tarafından tamamen açıklanmadığından, "*yapısal hata*" söz konusu olur.

LISREL'de hesaplamalar, model parametrelerine ait sekiz matrisin tanımlanması ile gerçekleştirilir. Bu parametre matrisleri büyük Yunan harfleriyle, matrislerin elemanları (parametreler) küçük Yunan harfleriyle ve gözlenen değişkenler ise Latin harfleri ile gösterilir. Buna göre bağımsız gözlenen değişkenler X değişkenleri

olarak, bağımlı gözlenen değişkenler Y değişkenleri olarak adlandırılır. Söz konusu matrisler serbest (FR) ya da sabit (FI) parametrelerden oluşur. Serbest parametreler, değerleri bilinmeyen ve program tarafından tahmin edilecek parametreler; sabit parametreler ise önceden belirlenmiş bir değer (genellikle 0) atanmış parametrelerdir. Burada önemli bir nokta, parametre matrislerinde sütunların her zaman satırlara neden olduğu; yani sütunlardaki değişkenlerin satırlardaki değişkenleri tahmin ettiğidir.

LISREL’de ölçüm modelleri iki farklı biçimde tanımlanabilir: (i) *Ekzojen gösterim (X değişkenleri kullanılarak)* (ii) *Endojen gösterim (Y değişkenleri kullanılarak)*. Her iki ölçüm modeli de bir matris ve iki vektörle tanımlanabilir:

- Bağımsız gözlenemeyen değişkenlerle, ilgili gözlenen değişkenler arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi) ( $\Lambda_X$ )

Bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle, ilgili gözlenen değişkenler arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi) ( $\Lambda_Y$ )

- Bağımsız gözlenemeyen değişkenler vektörü ( $\xi$ )

Bağımlı gözlenemeyen değişkenler vektörü ( $\eta$ )

- Bağımsız gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları vektörü ( $\delta$ )

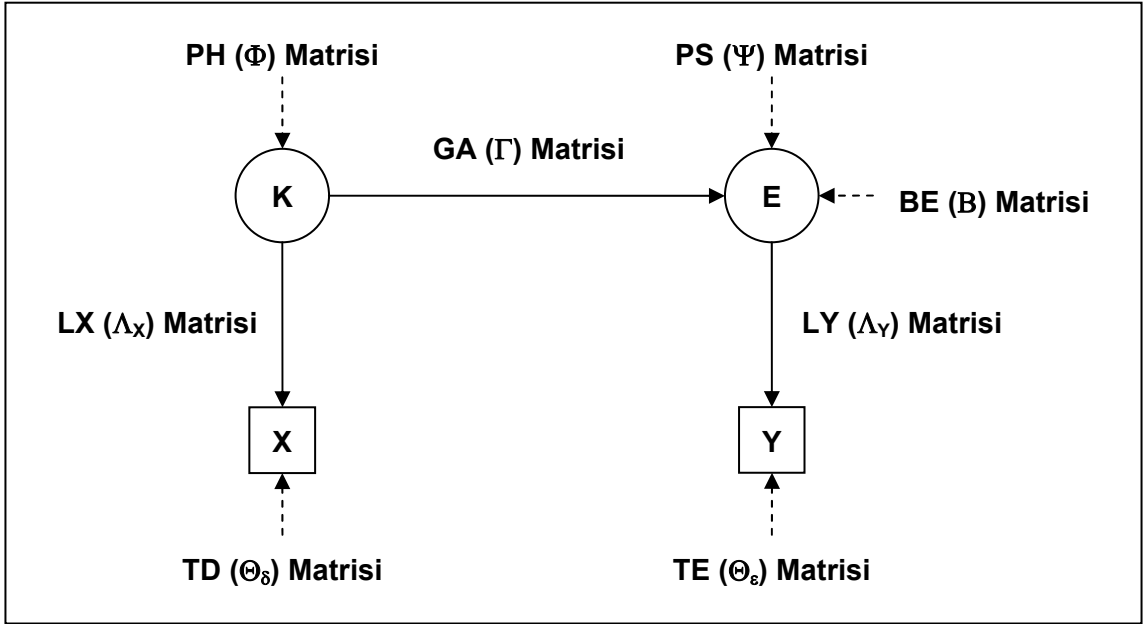
Bağımlı gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları vektörü ( $\varepsilon$ )

Yapısal model ise iki matris ve üç vektör ile tanımlanabilir:

- Bağımsız gözlenemeyen değişkenlerle bağımlı gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları matrisi ( $\Gamma$ )
- Bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle bağımlı gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları matrisi (B)
- Bağımsız gözlenemeyen değişkenler vektörü ( $\xi$ )
- Bağımlı gözlenemeyen değişkenler vektörü ( $\eta$ )
- Bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle ilgili hata vektörü ( $\zeta$ )



Yukarıda bahsedilen matris ve vektörler kullanılarak genel bir LISREL modeli (Bkz. Şekil 6.1) aşağıdaki üç denklem ile açıklanabilir:



**Şekil 6.1** Genel LISREL modeli (Kelloway, 1998)

*X Değişkenleri için Ölçüm Modeli (Bkz. Şekil 6.2)*

$$X = \Lambda_x \xi + \delta \quad (6.2a)$$

$$X = \Lambda_x \Phi + \Theta_\delta \quad (6.2b)$$

$X$  :  $q \times 1$  boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenler vektörü

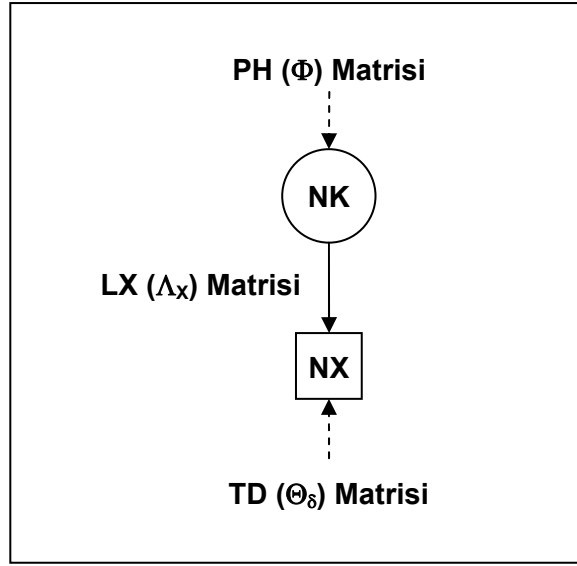
$\xi$  :  $n \times 1$  boyutunda, gözlenemeyen bağımsız değişkenler vektörü

$\delta$  :  $q \times 1$  boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenlerin ( $X$ ) ölçüm hataları vektörü

$\Lambda_x$  :  $q \times n$  boyutunda, bağımsız gözlenemeyen değişkenlerle ( $\xi$ ) gözlenen bağımsız değişkenler ( $X$ ) arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi)

$\Phi$  :  $n \times n$  boyutunda, gözlenemeyen bağımsız değişkenlerin ( $\xi$ ) varyans-kovaryans matrisi

$\Theta_\delta$  :  $q \times q$  boyutunda, gözlenen bağımsız değişkenlerin ( $X$ ) ölçüm hatalarının ( $\delta$ ) varyans-kovaryans matrisi



**Şekil 6.2** X Değişkenleri için Ölçüm Modeli(Kelloway, 1998)

Y Değişkenleri için Ölçüm Modeli (Bkz. Şekil 6.3)

$$Y = \Lambda_Y \eta + \varepsilon \quad (6.3a)$$

$$Y = \Lambda_Y \Psi + \Theta_\varepsilon \quad (6.3b)$$

$Y$  :  $p \times 1$  boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenler vektörü

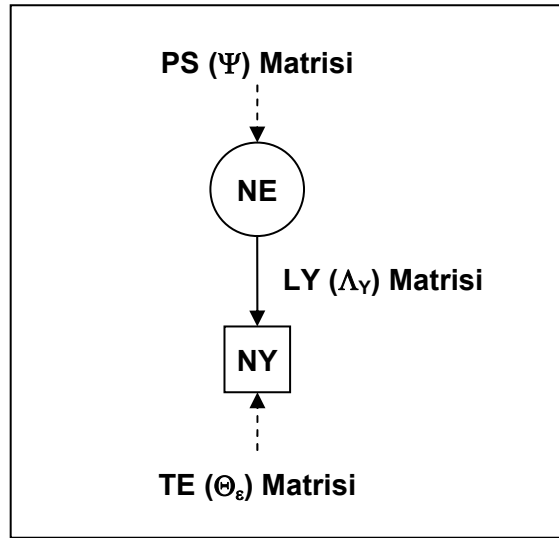
$\eta$  :  $m \times 1$  boyutunda, gözlenemeyen bağımlı değişkenler vektörü

$\varepsilon$  :  $p \times 1$  boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenlerin ( $Y$ ) ölçüm hataları vektörü

$\Lambda_Y$  :  $q \times n$  boyutunda, bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle ( $\eta$ ) gözlenen değişkenler ( $Y$ ) arasındaki regresyon matrisi (faktör yükleri matrisi)

$\Psi$  :  $m \times m$  boyutunda, gözlenemeyen bağımlı değişkenlerin ( $\eta$ ) hatalarının ( $\zeta$ ) varyans-kovaryans matrisi

$\Theta_\varepsilon$  :  $p \times p$  boyutunda, gözlenen bağımlı değişkenlerin ( $Y$ ) ölçüm hatalarının ( $\varepsilon$ ) varyans-kovaryans matrisi



**Şekil 6.3** Y Değişkenleri için Ölçüm Modeli (Kelloway, 1998)

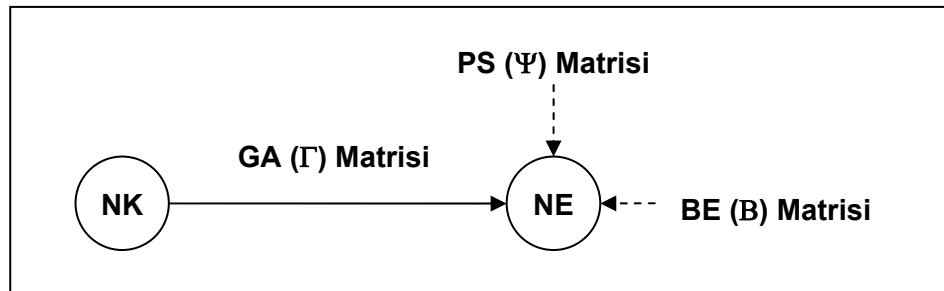
Yapısal Eşitlik Modeli (Bkz. Şekil 6.4)

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (6.4)$$

$\Gamma$  :  $m \times n$  boyutunda,  $n$  bağımsız gözlenemeyen değişkenle  $m$  bağımlı gözlenemeyen değişken arasındaki regresyon katsayıları matrisi

$B$  :  $m \times m$  boyutunda,  $m$  bağımlı gözlenemeyen değişkenle  $m$  bağımlı gözlenemeyen değişken arasındaki regresyon katsayıları matrisi

$\zeta$  :  $m \times 1$  boyutunda,  $\eta$ 'ları  $\xi$ 'lerle ilişkilendiren denklemlerle ilgili yapısal hata vektörü



**Şekil 6.4** Yapısal Eşitlik Modeli (Kelloway, 1998)

Ölçüm modelleri ve yapısal modeller tanımlanırken LISREL'de kullanılan matrisler ve bu matrislerin genel özellikleri Tablo 6.2'de özetlenmiştir. Model tanımlanırken kabul edilen temel varsayımlar ise aşağıda listelenmiştir:

- Gözlenen bağımlı değişkenlerin ölçüm hataları ( $\varepsilon$ ), gözlenemeyen bağımlı değişkenler ( $\eta$ ) ile ilişkili değildir.
- Gözlenen bağımsız değişkenlerin ölçüm hataları ( $\delta$ ), gözlenemeyen bağımsız değişkenler ( $\xi$ ) ile ilişkili değildir.
- Yapısal hatalar ( $\zeta$ ), gözlenemeyen bağımsız değişkenler ( $\xi$ ) ile ilişkili değildir.
- Yapısal hatalar ( $\zeta$ ), gözlenen bağımlı değişkenlerin ölçüm hataları ( $\varepsilon$ ) ve gözlenen bağımsız değişkenlerin ölçüm hataları ( $\delta$ ) birbirleriyle ilişkili değildir.

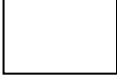
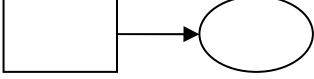
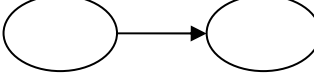
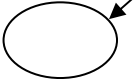
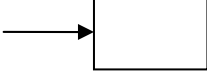
**Tablo 6.2 LISREL matrisleri**

| Matris                                         | Matris Elemanları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Matris Boyutu  | Matris Formu | Alternatifler      | Matris Modu | Matris Türü |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------------|-------------|-------------|
| <b>Ölçüm Modeli</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |              |                    |             |             |
| Lambda-Y<br>( $LY - \Lambda_Y$ )               | $\lambda_x$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | $NY \times NE$ | FU           | ID, IZ, ZI, DI, FU | FI          | Regresyon   |
| Lambda-Y<br>( $LX - \Lambda_X$ )               | $\lambda_y$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | $NX \times NK$ | FU           | ID, IZ, ZI, DI, FU | FI          | Regresyon   |
| Theta delta<br>( $TD - \Theta_\delta$ )        | $\theta_\delta$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | $NX \times NX$ | DI           | ZE, DI, SY         | FR          | Var / kov   |
| Theta epsilon<br>( $TE - \Theta_\varepsilon$ ) | $\theta_\varepsilon$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | $NY \times NY$ | DI           | ZE, DI, SY         | FR          | Var / kov   |
| <b>Yapısal Model</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |              |                    |             |             |
| Gama (GA - $\Gamma$ )                          | $\gamma$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $NE \times NK$ | FU           | ID, IZ, ZI, DI, FU | FR          | Regresyon   |
| Beta (BE - B)                                  | $\beta$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | $NE \times NE$ | ZE           | ZE, SD, FU         | FI          | Regresyon   |
| Phi (PH - $\Phi$ )                             | $\phi$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | $NK \times NK$ | SY           | ID, DI, SY, ST     | FR          | Var / kov   |
| Psi (PS - $\Psi$ )                             | $\psi$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | $NE \times NE$ | SY           | ZE, DI, SY         | FR          | Var / kov   |
| Xi ( $\xi$ )                                   | $\xi$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | $NK \times 1$  | ---          | ---                | ---         | Vektör      |
| Eta ( $\eta$ )                                 | $\eta$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | $NE \times 1$  | ---          | ---                | ---         | Vektör      |
| Zeta ( $\zeta$ )                               | $\zeta$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | $NE \times 1$  | ---          | ---                | ---         | Vektör      |
| <b>Matris Boyutu</b>                           | <b>NK:</b> Gözlenemeyen bağımsız değişken sayısı<br><b>NE:</b> Gözlenemeyen bağımlı değişken sayısı<br><b>NX:</b> Gözlenen bağımsız değişken sayısı<br><b>NY:</b> Gözlenen bağımlı değişken sayısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |              |                    |             |             |
| <b>Matris Formu</b>                            | <b>ZE:</b> Sıfır matrisi (sıfırlardan oluşan matris)<br><b>ID:</b> Birim matris (diyagonal elemanları 1 olan matris)<br><b>IZ:</b> Kısımlara ayrılmış birim ve sıfır matrisi<br><b>ZI:</b> Kısımlara ayrılmış sıfır ve birim matris<br><b>DI:</b> Diyagonal matris (sadece diyagonal elemanlar saklanır)<br><b>SD:</b> Alt diyagonal matris (diyagonal altındaki elemanlar saklanır)<br><b>SY:</b> Diyagonal olmayan simetrik matris (diyagonal elemanlar 1'e eşit değildir)<br><b>ST:</b> Diyagonal 1 olan simetrik matris (örn., korelasyonlar)<br><b>FU:</b> Dikdörtgen ya da kare simetrik olmayan matris |                |              |                    |             |             |
| <b>Matris Modu</b>                             | <b>FR:</b> Serbest<br><b>FI:</b> Sabit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |              |                    |             |             |

#### 6.2.1.6. Yol (Path) Diyagramları

Genel olarak yapısal eşitlik modellerinin şematik olarak ifadelendirilmesinde; yani yol diyagramlarında, gözlenemeyen değişkenler dairelerle ya da elipslerle, gözlenen değişkenler ise kare ya da dikdörtgenlerle gösterilir. Tek yönlü oklar, yapısal regresyon katsayılarını; diğer bir ifadeyle bir değişkenin diğer değişkene olan etkisini ifade eder. Gözlenen ve gözlenemeyen değişkenlere dışarıdan uzanan tek yönlü oklar sırasıyla, rassal ölçüm hatalarının ( $\delta$  ve  $\varepsilon$ ) gözlenen değişkenlere (X ve Y) etkisini ve yapısal hataların ( $\zeta$ ) gözlenemeyen bağımlı değişkenlerin ( $\eta$ ) tahminine etkisini ifade eder. Son olarak çift yönlü eğrilerde, değişken çiftleri arasındaki kovaryans ya da korelasyonları ifade eder. Yol diyagramı oluşturulurken kullanılan semboller Tablo 6.3'te özetlenmiştir.

**Tablo 6.3** Yol diyagramlarında kullanılan semboller

| Sembol                                                                              | Açıklama                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|   | Gözlenemeyen değişken                                                    |
|  | Gözlenen değişken                                                        |
|  | Gözlenemeyen değişkenle gözlenen değişken arasındaki regresyon katsayısı |
|  | Gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon katsayısı                  |
|  | Yapısal hata                                                             |
|  | Ölçüm hatası                                                             |

### 6.2.2. Yapısal Eşitlik Modelleme Adımları

Yapısal modelleme beş adımdan oluşur (Bollen ve Long, 1993):

- Teorik modelin oluşturulması
- Modelin tanımlanması
- Parametrelerin tahmin edilmesi
- Modelin değerlendirilmesi
- Modelin yeniden tanımlanması

#### 6.2.2.1. Teorik Model Oluşturma

Yapısal eşitlik modellemenin en önemli ön koşulu, teorik altyapısı güçlü bir modelin, önceden oluşturulmuş olması gerekliliğidir. SEM’de temel hipotez (Bollen, 1989) gözlenen popülasyon kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasında fark olmadığıdır (Bkz. Denklem (6.5)).

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\Theta) \quad (6.5)$$

$\Sigma$  : Gözlenen popülasyon kovaryans matrisi

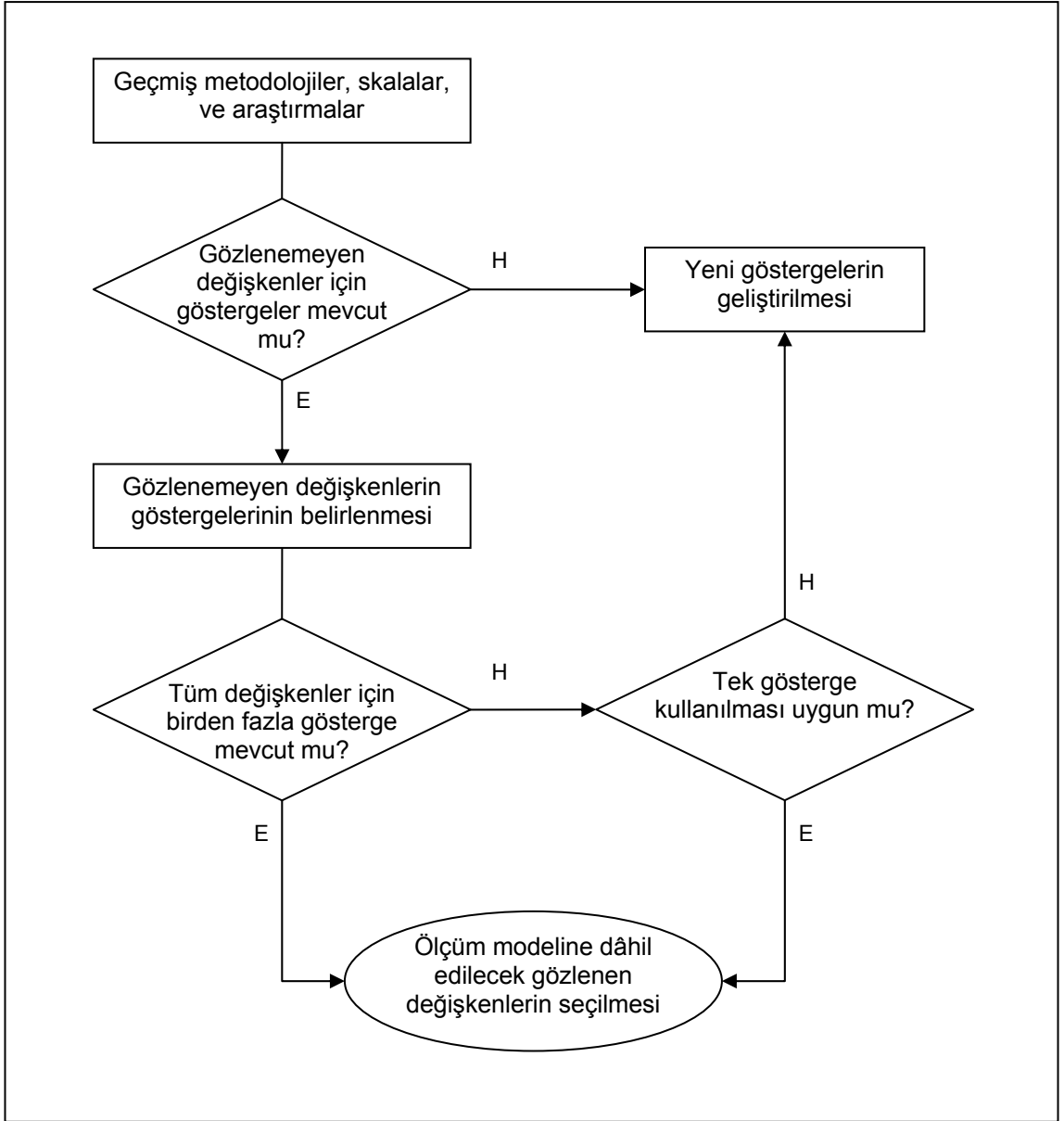
$\Theta$  : Model parametreleri vektörü

$\Sigma(\Theta)$  : Model kovaryans matrisi

Denklem (6.5)’te verilen eşitlik tuttuğunda, modelin verilere uygun olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, SEM’in hedefi, model değişkenleri arasında gözlenen kovaryans yapılarının açıklanmasıdır.

Model oluşturulurken iki temel aşama söz konusudur: (i) gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve (ii) gözlenemeyen değişkenlerin ne şekilde; yani hangi gözlenen değişkenlerle ölçüleceğinin belirlenmesi. İlk aşamada, önemli bağımlı ve/veya bağımsız değişkenler model dışında bırakılmamalı, modelle ilişkisi olmayan bağımlı ve/veya bağımsız değişkenler modele dâhil edilmemeli ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler doğru tanımlanmalıdır. İkinci aşamada ise, gözlenemeyen bağımlı ve/veya bağımsız değişkenler, uygun ve yeterli sayıda (birden fazla) bağımlı ve/veya bağımsız gözlenen değişkenle (göstergelerle) ilişkilendirilmelidir. Yapısal model ve ölçüm modellerinin oluşturulmasındaki önemli noktalar, sırasıyla Şekil 6.5 ve Şekil 6.6’da özetlenmiştir.





**Şekil 6.6** Ölçüm modeli oluşturma (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000)

#### 6.2.2.2. Model Tanımlama

SEM’de gözlenen kovaryanslar ya da korelasyonlardan hareketle bilinmeyen parametreler (faktör yükleri ya da regresyon katsayıları) tahmin edilir. Genel olarak tanımlama, bir model ya da modeldeki parametreler için çözüm elde edilip edilemeyeceği ile ilgilidir (Bollen, 1989). SEM’de, modeller ve/veya parametreler “*eksik tanımlanmış*”, “*tam tanımlanmış*” ya da “*fazla tanımlanmış*” olabilir.



- Tam tanımlanmış model: Modeli oluşturan yapısal denklemlerin sayısı, tam olarak bilinmeyen sayısına eşittir. Tam tanımlanmış modeller her zaman, korelasyon matrisini mükemmelen türeten, tek bir çözüm (değerler kümesi) üretir. Tam tanımlanmış model doygun model olarak da adlandırılabilir (Medsker ve diğ., 1994).
- Eksik tanımlanmış model: Bilinmeyenlerin sayısı denklem sayısını aşar. Bu durumda model parametreleri tahmin edilemez.
- Fazla tanımlanmış model: Denklem sayısı bilinmeyenlerin sayısını aşar. Bu durumda birden fazla çözüm vardır ve SEM’de amaç, veri ile en çok uyum sağlayan çözümün bulunmasıdır.

Sonuç olarak, bir yapısal eşitlik modelinin tanımlanması, tamamen tahmin edilen parametre sayısı ile ilişkilidir (Bollen, 1989). İdeal olan durum fazla tanımlanmış bir modele sahip olmaktır. Eksik tanımlanmış modellerde çözüm elde edilemez. Tam tanımlanmış modellerde ise, gözlenen korelasyon matrisi ile tam uyum sağlayan tek bir çözüm (değerler kümesi) elde edilir. Oysa ki, bu matriste de pek çok hata (örn., örnekleme hatası, ölçüm hatası, vb.) söz konusudur. Fazla tanımlanmış modellerde, birden fazla olası çözüm söz konusudur ve amaç gözlenen veriyi belirli bir hata payıyla en iyi açıklayacak olan çözümün seçilmesidir. Dolayısıyla, SEM’de modellerin her zaman fazla tanımlanmış olmaları gerekir (Kelloway, 1998).

Tanımlama ile ilgili gerek fakat yeter olamayan bir koşul, kovaryans matrisindeki eleman sayısından daha fazla parametrenin hiçbir zaman tahmin edilemeyeceğidir. Bollen (1989) bu durumu “*t kuralı*” diye adlandırmaktadır.  $k \times k$  boyutunda bir kovaryans matrisinde,  $k$  değişken sayısı olmak üzere,  $\frac{k \times (k - 1)}{2}$  eleman vardır ve “*t kuralı*”na göre, bir model için bu sayıdan fazla parametrenin tahmin edilmesi mümkün değildir.

#### 6.2.2.3. Parametre Tahmini

LISREL’de, model parametreleri iteratif tahmin yöntemleriyle tahmin edilir. Bu iteratif tahmin süreci belirli tahmin yöntemleri ile gerçekleştirilir. Bu yöntemlerde amaç, gözlenen kovaryans matrisi ( $S$ ) ile model kovaryans matrisi  $\Sigma(\Theta)$  arasındaki farkı ( $S - \Sigma(\Theta)$ ) en küçükmektir.  $S$ ’nin,  $\Sigma(\Theta)$ ’ye ne ölçüde yakın olduğunu ölçmek üzere her bir yöntemde kullanılan “*uyum fonksiyon*”ları vardır ve bu uyum fonksiyonları en

küçüklenene kadar, iteratif tahmin süreci devam eder. LISREL’de, parametrelerin tahmin edilebilmesi için, aşağıda listelenen 7 farklı yöntem mevcuttur:

- Yardımcı Değişkenler (Instrumental Variables (IV))
- İki Aşamalı En Küçük Kareler (Two-Stage Least Squares (TSLS))
- Ağırlıksız En Küçük Kareler (Unweighted Least Squares (ULS))
- Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized Least Squares (GLS))
- Ağırlıklı En Küçük Kareler (Weighted Least Squares (WLS))
- Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood (ML))
- Genel Ağırlıklı En Küçük Kareler (Generally Weighted Least Squares (GWLS))
- Diyagonal Ağırlıklı En Küçük Kareler (Diagonally Weighted Least Squares (DWLS))

Oluşturulan modelin doğru olduğu ve yeteri kadar geniş bir örnek hacminin var olduğu kabul edilirse, yukarıdaki tahmin yöntemlerinin hepsi gerçek parametre değerlerine yakın tahmin değerleri üretir. Ancak bu yöntemlerin bazı temel özelliklerinin ifade edilmesi faydalı olacaktır. Bu tahmin yöntemlerinden ilk ikisi, iteratif olmayan ve kısıtlı bilgi kullanan tekniklerdir. Bu yöntemlerde parametre tahminleri, modeldeki diğer parametre tahminleri kullanılmadan, ayrı ayrı tahmin edilir. Bu nedenle, modellerin yanlış oluşturulması durumuna karşı daha dayanıklı olmalarına karşın, tüm parametreleri aynı anda tahmin eden tam bilgi kullanan yöntemlere nazaran, istatistiksel olarak daha az etkindirler. Dolayısıyla bu iki yöntem genel olarak, parametreler için başlangıç değerlerinin hesaplanması için kullanılır. Ancak deneme amaçlı oluşturulan modellerin ya da hatalı oluşturulan modellerin tahmin edilmesi için doğrudan da kullanılabilirler. Diğer tahmin yöntemleri (ULS, GLS, ML, WLS ve DWLS) tam bilgi kullanan tahmin yöntemleridir ve kısmi bilgi kullanan tahmin yöntemlerine göre istatistiksel olarak daha etkindirler. Ancak bu yöntemlerde, her bir parametre tahmini diğer parametre tahminlerine dayandığından, modellerin hatalı oluşturulması durumlarına karşı daha hassastırlar.

ULS, GLS, ML, WLS ve DWLS, parametre tahminlerinin, uyum fonksiyonunun adım adım en küçüklenmeye çalışıldığı sayısal bir arama sürecinin sonucunda elde edildiği iteratif yöntemlerdir. Bu tahmin yöntemleri için gerekli olan parametre başlangıç değerleri, araştırmacı tarafından farklı şekilde belirlenmediği sürece, IV ve TSLS yöntemleri ile hesaplanır. Bu başlangıç değerlerinden hareketle bir kovaryans

matrisi ( $\Sigma(\Theta)_0$ ) hesaplanır. Bu kovaryans matrisi, gözlenen kovaryans matrisi (S) ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda, S ve  $\Sigma(\Theta)_0$  matrislerindeki elemanların farklarından oluşan, “hata matrisi ( $S - \Sigma(\Theta)_0$ )” elde edilir. Daha sonra iyileştirilmiş yeni bir kovaryans matrisi hesaplanır ( $\Sigma(\Theta)_1$ ). Yeni hesaplanan bu kovaryans matrisi de gözlenen kovaryans matrisi (S) ile karşılaştırılır. Bu süreç, parametre tahminlerinin iyileştirilmesi mümkün olmayana kadar devam eder ve i. adım sonunda nihai bir  $\Sigma(\Theta)_i$  kovaryans matrisi hesaplanır. Hesaplanan bu  $\Sigma(\Theta)_i$  kovaryans matrisi, gözlenen kovaryans matrisine (S) yakın bir matristir. Bu aşamada, hesaplanan hata matrisinde ( $S - \Sigma(\Theta)_i$ ) yer alan elemanların değerleri de, alabilecekleri en düşük değerlerdir.

LISREL’de varsayılan tahmin yöntemi ML’dir. Bu yöntem aynı zamanda literatürde de en çok kullanılan yöntemdir (Anderson ve Gerbing, 1988; Kelloway, 1996). Modelde kullanılan değişkenlerin normal dağılıma uydukları varsayımı altında, ML kullanılarak oldukça etkin parametre tahmin değerleri hesaplanabilir; ancak ML yöntemi, değişkenlerin normal dağılımdan orta düzeylerde sapma durumuna karşı dayanıklı bir yöntemdir.

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında, çok değişkenli normallik varsayımı altında, GLS yöntemi ML yöntemi ile yakın sonuçlar üretir. Ayrıca, ML gibi normallikten sapmalara karşı dayanıklıdır.

Sonuç olarak ML ve GLS, her ne kadar normallik varsayımına sahip olsalar da, gözlenen değişkenlerin normal dağılıma uymadığı koşullarda da kullanıldıklarında, etkin tahmin değerleri hesaplayabilirler (Jöreskog ve Sörborn, 1996; Olsson ve diğ., 2000).

ULS, skala bağımlı bir tahmin yöntemidir, yani bir veya daha fazla değişkenin skalalarındaki değişiklik, parametre tahminlerini değiştirir. Bu değişiklik sadece skala değişimini yansıtan bir değişiklik değildir. Skala bağımsız olan ML ve GLS gibi yöntemlerde ise, parametre tahminlerinde sadece gözlenen değişkenlerin skala değişimlerini yansıtan değişiklikler söz konusu olur. Dolayısıyla, ULS yönteminin bütün gözlenen değişkenler aynı skalada ölçüldüğünde kullanılması daha doğru olacaktır.

Son olarak, WLS ve DWLS yöntemlerinin gözlenen değişkenlerin dağılımları ile ilgili herhangi bir varsayımları yoktur; ancak doğru sonuçlar üretebilmek için çok geniş örnek hacimlerini (> 1.000) gerektirirler. Hesaplamalar için WLS’de, asimptotik kovaryans matrisi, DWLS’de ise asimptotik varyans matrisi kullanılır.

### Veri Seçimi

SEM’de parametrelerin tahmini için kovaryans matrisi ya da korelasyon matrisi kullanılabilir. Kovaryans matrisinde diyagonal elemanlar varyans, diyagonal dışındaki elemanlar ise kovaryanslardan oluşur. Korelasyon matrisi ise, basit olarak standartlaştırılmış bir kovaryans matrisidir. Matris elemanları standartlaştırıldığı için diyagonalde 1’ler yer alır. Bu matrisler birbirlerine benzemelerine rağmen, korelasyon matrisini oluşturmak üzere değişkenler standartlaştırıldığından, değişkenlerin ölçüm skalaları ile ilgili önemli bir bilgi kaybı söz konusu olur. Teorik olarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısı temel araştırma konusu ise, korelasyon matrisi kullanılabilir ve bu durumda elde edilen sonuçlar daha kolay yorumlanabilir. Çoğunlukla, yapısal eşitlik modelleri skala bağımsız olmadıkları için, yapılacak analizlerde kovaryans matrislerinin kullanılması gerekir (Kelloway, 1998). Çünkü, korelasyon matrisi ile uyumlu olan bir model, kovaryans matrisi ile uyumlu çıkmayabilir. Ayrıca, SEM’de yapılabilen hipotez testleri, kovaryans matrisinin kullanıldığı varsayımına dayanır.

### Örnek Hacmi

SEM, geniş örnek hacimleri gerektiren bir tekniktir. Hem kullanılan tahmin yöntemleri (örn., ML) hem de model uyum testleri (örn.,  $\chi^2$  testi) geniş örnek hacimleri varsayımına dayanır. Geniş örnek hacmi kavramı incelenen modelin karmaşıklığı, değişkenlerin dağılımları, değişkenlerin varyans-kovaryansları, kullanılan tahmin yöntemi, vb. koşullara göre değişiklik göstermekle beraber, Bollen (1989) ve Hair ve diğ. (1998), 100’lük bir örnek hacminin, Ding ve diğ. (1995), 100-150 arasında bir örnek hacminin, Boomsma (1987), Kelloway (1998) ve Kline (2005) ise en az 200’lük bir örnek hacminin gerekli olduğunu öne sürmüştür. Bentler ve Chou (1987), farklı bir yaklaşım sergileyerek, örnek hacminin tahmin edilecek parametre sayısına oranının 5:1 ile 10:1 arasında olması gerektiği öne sürmüştür.

#### **6.2.2.4. Model Değerlendirme**

SEM’de oluşturulan modelin “uyum” derecesi, farklı noktalardan başlanarak, farklı bakış açılarına göre değerlendirme yapan ölçütlere dayandırılarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeler özellikle; (i) parametre tahminlerinin, (ii) ölçüm modelinin ve (iii) tüm modelin yeterliliklerinin değerlendirilmesine odaklanır.

## 1. Parametre Tahminlerinin Değerlendirilmesi

Model uyumu değerlendirilirken ilk adım parametre tahminlerinin değerlendirilmesidir. Parametre tahminleriyle ilgili olarak, üç temel husus önemlidir:

### ▪ *Parametre tahminlerinin uygunluğu*

Parametre tahminleri değerlendirilirken; (i) parametre tahminlerinin işaret ( $\pm$ ) ve büyüklüklerinin doğruluğu ve (ii) parametre tahminlerinin teori ile tutarlılığı gözden geçirilmelidir. Kabul edilebilir limitler dışında olan herhangi bir parametre tahmini, modelin hatalı olduğu ya da girdi matrisinin yeterli bilgiye sahip olmadığına bir işareti olabilir. Makul olmayan parametre tahminlerine örnek olarak; (a) 1'den büyük korelasyonlar (b) negatif varyanslar (hata varyansları, gözlenemeyen değişkenlerin varyansları) (c) kesin eksi (nonpositive definite) korelasyon matrisi verilebilir.

### ▪ *Standart hataların uygunluğu*

Zayıf bir model uyumunun diğer bir belirtisi, aşırı büyük ya da aşırı küçük standart hatalardır. Örneğin, standart hata sıfıra yaklaşırsa, ilişkili olduğu parametre ile ilgili test istatistiği hesaplanamaz. Benzer şekilde, aşırı büyük standart hatalar da belirlenemeyen parametrelere işaret eder.

### ▪ *Parametre tahminlerinin istatistiksel önemi*

Parametre tahminlerinin istatistiksel önemini belirlemek; yani değişkenlerin “doğruluk (validity)” derecelerini değerlendirmek üzere kullanılan test istatistiği, parametre tahmin değerinin standart hataya bölünmesiyle hesaplanan, “*t değeri*”dir.  $\alpha=0,05$  için, parametre tahminin sıfır olduğu hipotezini reddedebilmek için, *t* değerinin  $\pm 1,96$ 'dan büyük olması gerekir. Hata varyansları dışındaki önemsiz parametreler, model için önemli olmadıkları kabul edilerek, modeli daha yalın hale getirebilmek için, modelden silinebilirler. Ancak, önemsiz parametre tahminlerinin, yetersiz örnek hacimlerinden de kaynaklanabileceği göz ardı edilmemelidir. Parametre tahminlerinin istatistiksel olarak önemli çıkmaları gerekliliğinin yanı sıra, iyi bir model uyumu için standardize edilmiş faktör yüklerinin  $> 0,70$  olması gereklidir.

## 2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Model uyumu değerlendirilirken ikinci adım ölçüm modelinin değerlendirilmesi; yani ölçüm modelinin gözlenen değişkenler tarafından ne ölçüde temsil edildiğinin incelenmesidir. Bunun için öncelikle gözlenen değişkenlerin “ $R^2$  değerleri (açıklanan varyans (square multiple correlation))” değerlendirilmelidir.  $R^2$  değerleri, gözlenen değişkenlerin hatasız ölçülme derecelerini; yani “güvenilirlik (reliability)” düzeylerini gösterir ve 0-1 arasında değerler alır.  $R^2$  değerleri 1’e ne ölçüde yakınsa, değişkenler de o ölçüde güvenilirlerdir. Gözlenen değişkenlerin güvenilir olmaları için,  $R^2 > 0,50$  olmalıdır.

Ayrıca gözlenemeyen değişkenlerinde güvenilirliklerinin değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için gözlenen değişkenlerin  $R^2$  değerleri, hesaplanacak “Bileşke Güvenilirlik” ve “Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted (AVE))” değerleri kullanılabilir.

Denklem (6.6)’da verilen formül kullanılarak, gözlenemeyen değişkenlerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde kullanılacak olan test istatistiklerinde biri olan bileşke güvenilirlik hesaplanabilir (Fornell ve Larcker, 1981).

$$\rho_c = \frac{\left( \sum_i \lambda_i \right)^2}{\left( \left( \sum_i \lambda_i \right)^2 + \sum_i \theta_i \right)} \quad (6.6)$$

$\rho_c$  : Bileşke güvenilirlik

$\lambda$  : Gözlenen değişkenlerin faktör yükleri

$\theta$  : Gözlenen değişkenlerin hata varyansları

Fornell ve Larcker (1981)’e göre ne gözlenen değişkenlerin güvenilirlikleri ne de bileşke güvenilirlik (sırasıyla  $R^2$  ve  $\rho_c$  değerleri), gözlenemeyen değişkenler tarafından açıklanan varyans hakkında bilgi vermez. Gözlenen değişkenlerin, gözlenemeyen değişkenler tarafından açıklanan ortalama varyansı, gözlenemeyen değişkenlerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere, Denklem (6.7)’de verilen formül kullanılarak hesaplanabilir.

$$AVE = \frac{\left( \sum_i \lambda_i^2 \right)}{\left( \left( \sum_i \lambda_i^2 \right) + \sum_i \theta_i \right)} \quad (6.7)$$

AVE : Açıklanan ortalama varyans

$\lambda$  : Gözlenen değişkenlerin faktör yükleri

$\theta$  : Gözlenen değişkenlerin hata varyansları

Gözlenemeyen değişkenlerin güvenilir olmaları için aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır:

- Gözlenen değişkenlerin  $R^2$  değerleri  $> 0,50$
- Bileşke güvenilirlik ( $\rho_c$ )  $> 0,70$
- Açıklanan ortalama varyans (AVE)  $> 0,50$  (Jöreskog ve Sörborn, 1996; Segars, 1997; Hair ve diğ., 1998).

### 3. Tüm Modelin Değerlendirilmesi

LISREL programında, tüm modelin değerlendirilmesi esnasında kullanılabilecek, çok sayıda uyum iyilik indeksleri hesaplanır. Bu iyilik uyum indeksleri üç grupta toplanabilir: (i) *mutlak uyum indeksleri*, (ii) *karşılaştırmalı uyum indeksleri* ve (iii) *yalınlık uyum indeksleri*

#### ▪ **Mutlak Uyum İndeksleri**

##### ✓ $\chi^2$ Testi ve Normlaştırılmış $\chi^2$ Testi

$\chi^2$  testi değişkenlerin normallikten sapmalara ve örnek hacminin büyüklüğüne duyarlı bir testtir. Örnek hacmi arttıkça  $\chi^2$  değerinin yükselme ve dolayısıyla da önemli çıkma eğilimi artarken; örnek hacmi azaldıkça da,  $\chi^2$  değerinin düşme ve dolayısıyla da önemsiz çıkma eğilimi artar.  $\chi^2$  testinin, 100-200 arasındaki bir örnek için hacmi için kullanılması uygun olsa da, bu aralığın dışındaki örnek hacimleri için daha az güvenilir sonuçlar verir (Hair ve diğ., 1998, Bollen, 1989). Ayrıca, Green ve diğ. (1997)  $\chi^2$  değerinin, gözlenen değişkenlerin skalalarındaki kategori sayısına göre değiştiğini göstermiştir. 0,05'ten yüksek önem seviyeleri ile sonuçlanan düşük  $\chi^2$  değerleri, gerçek ve tahmin edilen girdi

matrislerinin istatistiksel olarak farklı olmadıklarına işaret eder. 0,05'lik önem seviyesi kabul edilebilir en düşük değer olarak değerlendirilmeli ve  $\chi^2$  değerinin önemsiz olduğunun doğrulanabilmesi için 0,10 ya da 0,20 seviyeleri geçilmelidir (Fornell, 1983).

Jöreskog ve Sörborn (1996),  $\chi^2$ 'nin yüksek değerler alması ve önemsiz olduğunun doğrulanamaması durumunun sıklıkla karşılaşılan bir durum olmasından dolayı,  $\chi^2$  değerinin bir test istatistiği olarak değil de, uyum iyilik ölçüsü (ya da kötülük ölçüsü) olarak kullanılmasının daha uygun olacağını öne sürmüştür. Bu durumda düşük  $\chi^2$  değeri iyi model uyumuna, yüksek  $\chi^2$  değeri ise kötü model uyumuna işaret eder. Bu durumda “*serbestlik derecesi (df)*”,  $\chi^2$  değerinin yüksek ya da düşük olup olmadığının belirlenmesi için bir standart olarak kullanılabilir.  $\chi^2$ 'nin serbestlik derecesine göre uyarlanması ile normlaştırılmış  $\chi^2$  elde edilir. Normlaştırılmış  $\chi^2$  Denklem (6.8), serbestlik derecesi ise Denklem (6.9)'da verilen formüller yardımıyla hesaplanabilir.

$$\text{Normlaştırılmış } \chi^2 = \frac{\chi^2}{df} \quad (6.8)$$

$$df = \frac{k \times (k + 1)}{2} - t \quad (6.9)$$

df : Serbestlik derecesi

k : Toplam gözlenen değişken sayısı

t : Tahmin edilecek parametre sayısı

Kelloway (1998) ve Hair ve diğ. (1998)'ne göre, iyi uyum için  $1 < \text{normlaştırılmış } \chi^2 \leq 2$  ve kabul edilebilir uyum için ise  $2 < \text{normlaştırılmış } \chi^2 \leq 3$  koşulları sağlanmalıdır. Normlaştırılmış  $\chi^2 < 1$  olduğu durumlarda da *fazla uyum* durumu söz konusu olur.

Jöreskog ve Sörborn (1996)' göre, iyi model uyumu için, hesaplanan  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine yaklaşması gerekir Ayrıca Schermelleh-Engel ve diğ. (2003)'e göre iyi uyum için  $0 \leq \chi^2 \leq 2df$  ve kabul edilebilir uyum için ise  $0 \leq \chi^2 \leq 3df$  koşulları sağlanmalıdır.



Tüm bu koşullar altında  $\chi^2$  testinin diğer uyum testleri ile birlikte kullanılması gerekliliği açıktır.

✓ **Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Squared Residual (RMR))**

RMR'nin alt sınırı 0'dır ve düşük değerler iyi uyuma işaret eder.

✓ **Standartlaştırılmış Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR))**

SRMR, 0-1 arasında değişir. İyi uyum için  $SRMR \leq 0,05$ , kabul edilebilir uyum için  $0,05 < SRMR \leq 0,08$  koşulları sağlanmalıdır.

✓ **Yaklaşım Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA))**

Steiger (1990), Browne ve Cudeck (1993) ve Schermelleh-Engel ve diğ. (2003)'e göre mükemmel uyum için  $RMSEA \leq 0,01$ ; çok iyi uyum için  $0,01 < RMSEA \leq 0,05$  ve iyi uyum için ise  $0,05 < RMSEA \leq 0,10$  koşulları sağlanmalıdır. MacCallum ve diğ. (1996) bu koşulları biraz daha ayrıntılandırarak, orta seviye bir uyum için  $0,08 \leq RMSEA < 0,10$  ve zayıf uyum için de  $RMSEA > 0,10$  koşullarını belirlemiştir.

Ayrıca Schermelleh-Engel ve diğ. (2003), " $H_0: RMSEA \leq 0,05$ " hipotezi için yapılan testin p-değerinin, iyi uyum için  $0,10 < p \leq 1,00$  ve kabul edilebilir uyum için  $0,05 < p \leq 0,10$  koşullarını sağlaması gerektiği belirtmiştir.

✓ **Uyum İyilik İndeksi (Goodness of Fit Index (GFI))**

GFI, 0-1 arasında değişir. Jöreskog ve Sörborn (1996)'a göre, iyi uyum için  $GFI \geq 0,90$  koşulu sağlanmalıdır.

✓ **Uyarlanmış Uyum İyilik İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI))**

AGFI, 0-1 arasında değişir. Jöreskog ve Sörborn (1996)'a göre, iyi uyum için  $AGFI \geq 0,90$  koşulu sağlanmalıdır.

▪ **Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri**

✓ **Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index (NFI))**

NFI, 0-1 arasında değişir. Schermelleh-Engel ve diğ. (2003) ve Kelloway (1998)'e göre, iyi uyum için  $NFI \geq 0,90$  koşulu sağlanmalıdır.

✓ **Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Nonnormed Fit Index (NNFI))**

Kelloway (1998)'e göre, iyi uyum için  $NNFI \geq 0,90$  koşulu sağlanmalıdır.

✓ **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index (CFI))**

CFI, 0-1 arasında değişir. Kelloway (1998)'e göre, iyi uyum için  $CFI \geq 0,90$  koşulu sağlanmalıdır.

✓ **Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross Validation Index (ECVI))**

ECVI, tek örnek grubu olduğu durumlarda, incelenen modelin, aynı popülasyondan alınan benzer örnek hacminde, doğrulanması olasılığını verir (Browne ve Cudeck, 1989).  $ECVI_{\text{model}} < ECVI_{\text{doygün model}}$  olduğunda modelin kendini tekrarlama potansiyeli artar (Byrne, 1998).

▪ **Yalınlık Uyum İndeksleri**

✓ **Yalınlık Uyum İyilik İndeksi (Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI))**

PGFI, 0-1 arasında değişir ve yüksek değerler iyi uyumun işaretidir. Ancak PGFI için belirlenmiş bir standart karşılaştırma değeri mevcut değildir.

✓ **Yalınlık Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Parsimonious Normed Fit Index (PNFI))**

PNFI, 0-1 arasında değişir ve yüksek değerler iyi uyumun işaretidir. Ancak PGFI için belirlenmiş bir standart karşılaştırma değeri mevcut değildir. Ancak, modeller karşılaştırılırken, 0,06 ile 0,09 arasındaki farklar önemli model farklılıklarına işaret eder (Williams ve Holahan, 1994).

✓ **Akaike Bilgi Ölçütü (Akaike Information Criterion (AIC))**

AIC için belirlenmiş bir standart karşılaştırma değeri mevcut değildir. Düşük değerler iyi uyumun işaretidir. İki ya da daha fazla modelin yalınlıklarının karşılaştırılması için kullanılır.  $AIC_{\text{model}} < AIC_{\text{doygün model}}$  ve/veya  $AIC_{\text{model}} < AIC_{\text{bağımsız model}}$  olduğunda modelin kendini tekrarlama potansiyeli artar (Byrne, 1998).

✓ **Tutarlı Akaike Bilgi Ölçütü (Consistent Akaike Information Criterion (CAIC))**

CAIC içinde belirlenmiş bir standart karşılaştırma değeri mevcut değildir. Düşük değerler iyi uyumun işaretidir. İki ya da daha fazla modelin yalınlıklarının karşılaştırılması için kullanılır.  $CAIC_{model} < CAIC_{doymun\ model}$  ve/veya  $CAIC_{model} < CAIC_{bağımsız\ model}$  olduğunda modelin kendini tekrarlama potansiyeli artar (Byrne, 1998).

Hoelter (1983) tarafından önerilen “Kritik N (CN)” indeksi, yukarıda bahsedilen uyum indekslerinden farklı olarak, model uyumundan ziyade örnek hacminin yeterliliğine odaklanır. CN indeksinin amacı,  $\chi^2$  testinde yeterli uyumu sağlayacak örnek hacminin tahmin edilmesidir (Hu ve Bentler, 1995).  $CN \geq 200$  olması tercih edilir.

#### **6.2.2.5. Modeli Yeniden Tanımlama**

İncelenen modeller, basitleştirme ya da uyum seviyelerinin iyileştirilmesi amacıyla yeniden tanımlanabilir (MacCallum, 1986). Modelin yeniden tanımlanması iki şekilde gerçekleşebilir: (i) modeldeki önemsiz ilişkilerin (yolların) silinmesi (“*teori kırma yaklaşımı*”) ve (ii) ampirik sonuçlara dayanarak modele yeni ilişkiler (yollar) eklenmesi (“*teori geliştirme yaklaşımı*”).

Bu işlemler ampirik sonuçlara dayandırılarak yapıldığı için, yeni tanımlanan modellerin bağımsız başka bir örneklem üzerinde doğrulanması gerekir. Aynı verilerle değiştirilen ve yeniden değerlendirilen modeller, doğrulanmış olarak kabul edilemez.

Bir model, örnek kovaryans matrisini etkin bir şekilde yeniden oluşturduğunda, doğru tanımlanmış olarak kabul edilir ve “doğru model” olarak adlandırılır (Schumacker ve Lomax, 1996). Doğru modelle birbirini tutmayan ya da kovaryans matrisini başarısızlıkla üreten bir model, yanlış tanımlanmış bir modeldir. Yanlış tanımlanmış modellerle ilgili olarak LISREL, başlangıçta sabit (0) olarak belirlenen parametreler için, bu parametreler serbest bırakıldıklarında (tahmin edildiklerinde) modelin  $\chi^2$  değerinde meydana gelecek düşüş miktarını hesaplar. Model  $\chi^2$  değerindeki bu değişim, o parametre için “*Düzeltilme İndeksi (Modification Index (MI))*” olarak adlandırılır. Burada daha fazla parametre tahmin edilerek serbestlik derecesi kaybı ile modelin uyumunun iyileştirilmesi arasında bir ödünleşme söz konusudur.  $MI > 5$  olması, ilgili parametre serbest bırakılarak tahmin edildiğinde,  $\chi^2$  değerinde önemli

bir düşüş olacağı anlamına gelir (Anderson ve Gerbing, 1988; Jöreskog ve Sörborn, 1996; Segars, 1997). Ancak, MI'lara dayandırılarak modele eklenecek ya da silinecek parametreler konusunda dikkatli davranmak gerekir. Çünkü yapılan değişiklikler, farklı örneklemeler için genelleştirilemeyebilir ve modeldeki diğer parametrelerin değerlerini değiştirebilir. Ayrıca  $MI > 5$  olmasına rağmen, model uyumunda önemli iyileşmeler söz konusu olmayabilir. Dolayısıyla, sadece modelin uyumunu iyileştirmek adına, modelde teorik olarak anlamlı olmayan değişiklikler yapılmamalıdır (Jöreskog ve Sörborn, 1996).

Ayrıca, modelin fazla uyumlu hale getirilmemesine de dikkat edilmelidir. Fazla uyumlu modeller; teorik anlamlılığı belirsiz olmasına rağmen, (i) zayıf etkilere sahip olan ve tekrarlanma olasılığı düşük olan, (ii) standart hatalarda önemli artışlara sebep olan ve (iii) modeldeki esas parametreleri etkileyen yeni parametrelerin eklenmesinden kaynaklanabilir.

### **6.2.3. Yapısal Eşitlik Modelleme Yaklaşımları (Tek Aşamalı Modelleme & İki Aşamalı Modelleme)**

Yukarıdaki bölümlerde de belirtildiği üzere, yapısal eşitlik modelleri, genel olarak iki ayrı modelden oluşur: (i) ölçüm modeli ve (ii) yapısal model (Schumacker ve Lomax, 1996). Ölçüm modeli, hipotetik faktörlerin, gözlenen değişkenler açısından nasıl ölçüldüğünü belirler ve ölçüm özelliklerini (doğruluk ve güvenilirlik) tanımlar. Diğer yandan, yapısal model ise faktörler arasındaki ilişkilerin yapısını ve açıklanamayan varyans miktarını tanımlar. SEM, ölçüm modelinin ve yapısal modelin aynı anda ("*tek aşamalı modelleme*") ya da ayrı olarak ("*iki aşamalı modelleme*") incelenmesine imkân verir. Tek aşamalı modellemede hem ölçüm modelleri hem de yapısal model için sonuçlar aynı anda elde edilir. Bu yaklaşımda, modeldeki tüm parametre değerleri ile ölçüm modellerinin ve yapısal modellerin uyum iyilik indeksleri aynı anda hesaplanır. İki aşamalı modellemede ise, ölçüm modelleri ve yapısal model farklı özellikleri dolayısıyla birbirinden ayrı olarak incelenir. Bu yaklaşımda öncelikle ölçüm modelleri test edilir ve bu modellerde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan ya da var olan sorunlar halledildikten sonra yapısal model test edilir. Literatürde, iki aşamalı modelleme; daha fazla benimsenen bir tekniktir (Baumgartner ve Homburg, 1996; Kline, 2005). Çünkü tek aşamalı modellemede, modelin doğru tanımlanmadığı ya da gözlenen değişkenlerde yüksek ölçüm hatalarının söz konusu olduğu durumlarda, parametre tahminleri olması gerekenden çok farklı değerler alarak, yanlış sonuçlara ve yorumlamalara neden olabilir (Anderson ve Gerbing, 1988).

#### 6.2.4. Gözlenen Değişkenlerin (Göstergelerin) Birleştirilmesi (Parselleme)

SEM’de, kapsamlı ve karmaşık modellerin test edilmesi ve model uyumunun doğrulanması ya da yapılacak düzeltmelerle uyumun sağlanması çok zor olacağı için, gözlenemeyen değişkenlerin ölçümünde, farklı göstergelerin birleştirilmesi ile (toplanarak ya da ortalamaları alınarak) oluşturulan “*parcel*”ler kullanılabilir. Parsellerin kullanılması ile ölçüm hataları azaltılabilir (Bagozzi ve Heatherton, 1994; Bagozzi ve Edwards, 1998) parametre tahminlerinin kararlılıkları artırılabilir, değişken sayısının örnek hacmine oranı iyileştiğinden küçük örnek hacimlerinin olumsuz etkilerinin üstesinden gelinebilir ve normallikten sapmaların etkileri azaltılabilir (Bandalos ve Finney, 2001). Thompson ve Melancon (1996), normal dağılım uymayan veriler söz konusu olduğunda, göstergelerin birleştirilmesinin, normal dağılıma uyan gösterge parselleri ve bunun sonucunda da daha iyi bir model uyumu ile sonuçlandığını göstermişlerdir. Nasser ve Takahashi (2003)’de göstergelerin tek tek kullanılmasından ziyade, çok sayıda gösterge içeren az sayıdaki gösterge parsellerinin kullanılmasının, daha çok normallik, doğruluk, süreklilik ve güvenilirlik ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir.

MacCallum ve diğ. (1999)’e göre, gösterge parsellerinin kullanılması, (i) tahmin edilecek parametre sayısını (ii) hataların birbirleriyle ilişkili olma şanslarını ve (iii) örnekleme hatalarını azaltması sebebiyle, daha iyi uyumlu modeller elde edilmesini sağlar. Little ve diğ. (2002) ise parsellemenin, orijinal göstergelerin kullanılmasına karşı daha üstün olmasının üç temel nedenini listelemiştir:

- Çok sayıda göstergenin bir arada incelenmesi “sahte ilişki (spurious correlation)”lerin çıkmasına yol açabilir.
- Gösterge parsellerinin ortak bir varyans kaynağını paylaşmaları daha olasıdır.
- Çok sayıda göstergenin bir arada incelenmesi, gösterge parsellerinin kullanıldığı duruma göre, daha az kararlı sonuçlar üretir.

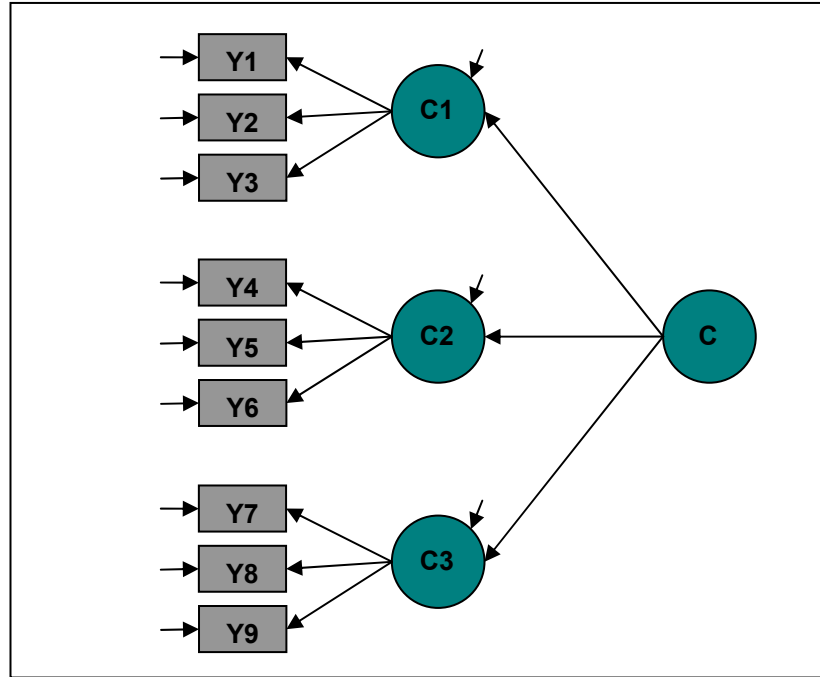
Bandalos (2002), göstergelerin birleştirilmesinin en temel nedenlerinden biri olarak gösterilen normal dağılıma uymama koşulları altında parsellemenin etkilerini incelediği çalışmasında, parsellemenin, daha yüksek uyum indekslerine ve bununla birlikte daha az ölçüm hatasına, yapısal hataya ve 1. tip hataya neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, normallikten sapmalar arttığında göstergelerin parsellendiği ve tek tek kullanıldığı çözümler arasındaki farklılıkların arttığını ve göstergelerin birleştirildiği durumlardaki model uyumlarının iyileşmesinin, daha iyi dağılım özelliklerinden (örn., daha az normallikten sapma, vb.) ve modellenen

varyans/kovaryans parametrelerinin sayısındaki azalmadan kaynaklandığını öne sürmüştür.

Literatürde yer alan çalışmaların (teorik ve ampirik) çok büyük bir çoğunluğu, gözlenemeyen değişkenlerin arasındaki ilişkiler incelenirken, göstergelerin birleştirilmesinin (parsellemenin) faydalı bir yaklaşım olduğuna işaret etmiştir (Bagozzi ve Heatherton, 1994; Bagozzi ve Edwards, 1998; Bandalos, 2002; Bandalos ve Finney, 2001; Hall ve diğ., 1999; Kishton ve Widaman, 1994; Little ve diğ., 2002; MacCallum ve diğ., 1999; Marsh ve diğ., 1998; Nasser ve Takahashi, 2003; Yuan ve diğ., 1997; Coffman ve MacCallum, 2005).

Coffman ve MacCallum (2005), göstergelerin birleştirilmesi için üç ayrı yöntemi incelemiştir:

- Toplam ölçek skorlarının oluşturulması
- Homojen parselleme
- Etki alanı temsilli parselleme



**Şekil 6.7** Yapısal eşitlik model örneği

Şekil 6.7’de verilen temsili yapısal eşitlik modelinde, C değişkeni için toplam ölçek skoru, Y1-Y9 gözlenen değişkenlerinin ortalamaları (ya da toplamaları) alınarak oluşturulur. Etki alanı temsilli parseller ise, tüm birinci düzey faktörlerden bir göstergenin ortalamaları (ya da toplamaları) alınarak oluşturulur. Örneğin, sırasıyla

C1'den Y1, C2'den Y4 ve C3'ten Y7 gözlenen değişkenlerinin; C1'den Y2, C2'den Y5 ve C3'ten Y8 gözlenen değişkenlerinin ve C1'den Y3, C2'den Y6 ve C3'ten Y9 gözlenen değişkenlerinin ortalamaları (ya da toplamaları) alınarak oluşturulan üç ayrı parsel; C gözlenemeyen değişkeni için birer gösterge olarak hizmet eder. Son olarak homojen parseller ise, her bir birinci düzey faktörün gözlenen değişkenlerinin ortalamaları (ya da toplamaları) alınarak oluşturulur. Yani, sırasıyla C1'in gözlenen değişkenlerinin (Y1-Y3), C2'nin gözlenen değişkenlerinin (Y4-Y6) ve C3'ün gözlenen değişkenlerinin (Y7-Y9) ortalamaları (ya da toplamaları) alınarak oluşturulan homojen parseller, C gözlenemeyen değişkeni için birer gösterge olarak hizmet eder.

Coffman ve MacCallum (2005), homojen parsellerden oluşan modellerin parametre tahminlerinin, diğer modellerle kıyaslandığında, popülasyon değerlerine daha yakın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## 7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİNİN ve HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bu çalışmada, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin ve modelle ilgili kurulan hipotezlerin test edilmesi için, “*Yapısal Eşitlik Modelleme*” yöntemi kullanılmıştır. Modelleme yaklaşımı olarak, hem daha doğru ve güvenilir parametre tahminleri üretmesi hem de literatürde daha fazla benimsenmiş olması sebebiyle, “*İki Aşamalı Modelleme*” yaklaşımı seçilmiştir. Dolayısıyla, öncelikle geliştirilen rekabet üstünlüğü modelindeki ölçüm modelleri ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçüm modellerinin doğruluk ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesinin ve geçerli uyum iyiliği değerleri vermeyen ölçüm modellerinin kabul edilebilir değerler üretecek şekilde düzeltilmesinin ardından, yapısal model test edilmiştir.

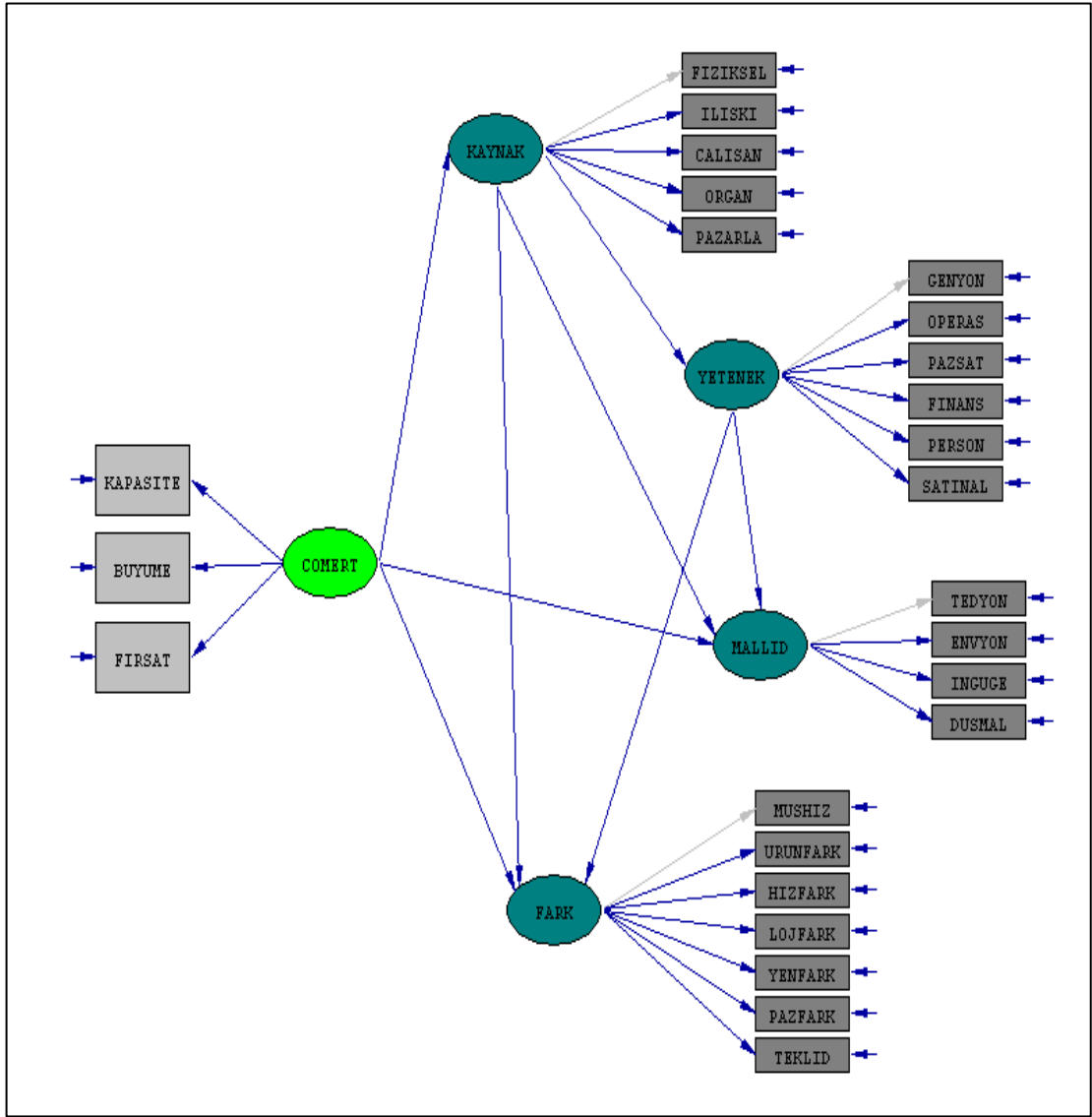
Geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin ölçümünde kullanılmak üzere hazırlanan anketteki gösterge sayısı oldukça fazla olduğundan (252 gösterge), böylesine kapsamlı bir modelin test edilmesi ve model uyumunun doğrulanması ya da yapılacak düzeltmelerle uyumun sağlanması çok zor olacağından ve ayrıca literatürde yer alan çalışmaların çok büyük bir çoğunluğunda göstergelerin birleştirilmesinin (parsellemenin) faydalı bir yaklaşım olduğu ifade edildiğinden, modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin ölçümünde, ilgili gözlenemeyen değişkenlerin göstergelerinin ortalamalarının alınmasıyla oluşturulan “*parse*”ler kullanılmıştır. Parselleme için, popülasyon değerlerine yakın parametre tahminleri üretebilen “*Homojen Parselleme*” yaklaşımı benimsenmiştir.

Tahmin yöntemi olarak, etkin parametre tahmin değerleri hesaplayabilmesi ve literatürde en çok kullanılan yöntem olması sebebiyle “*Maksimum Olabilirlik (ML)*” yöntemi seçilmiş ve parametre tahminleri için “*kovaryans matrisi*” kullanılmıştır.

Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeliyle ilgili tüm incelemeler, LISREL 8.54 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve modelin LISREL programı kullanılarak oluşturulan yol diyagramı Şekil 7.1 ‘de verilmiştir. Bu modelde kullanılan değişkenlerle ilgili genel açıklamalar Tablo 7.1’de özetlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin birbirlerine göreceli büyüklüklerin daha açık olması, bağımsız gözlenemeyen değişkenlerin bağımlı gözlenemeyen değişkenlere göreceli katkısının daha rahat tanımlanabilmesi ve uygun olmayan tahminlerin (örn., 1’den büyük korelasyon, vb.) daha kolay fark edilmesini sağladığı için, değerlendirmeler yapılırken standardize edilmiş çözümler kullanılmıştır.





Şekil 7.1 Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı

**Tablo 7.1** Rekabet üstünlüğü modeli değişkenleri

| <b>Gözlenemeyen Değişkenler (Faktörler)</b> | <b>Gözlenen Değişkenler (Göstergeler)</b> | <b>Açıklamalar</b>    |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| COMERT (Cömertlik)                          | KAPASITE (Kapasite)                       | 9 sorunun ortalaması  |
|                                             | BUYUME (Büyüme/Küçülme)                   | 8 sorunun ortalaması  |
|                                             | FIRSAT (Fırsat/Tehdit)                    | 6 sorunun ortalaması  |
| KAYNAK (Kaynaklar)                          | FIZIKSEL (Fiziksel Kaynaklar)             | 9 sorunun ortalaması  |
|                                             | ILISKI (İlişkisel Kaynaklar)              | 3 sorunun ortalaması  |
|                                             | CALISAN (İnsan Kaynakları)                | 9 sorunun ortalaması  |
|                                             | ORGAN (Organizasyonel Kaynaklar)          | 22 sorunun ortalaması |
|                                             | PAZARLA (Pazarlama)                       | 12 sorunun ortalaması |
| YETENEK (Yetenekler)                        | GENYON (Genel Yönetim)                    | 9 sorunun ortalaması  |
|                                             | OPERAS (Operasyonlar)                     | 7 sorunun ortalaması  |
|                                             | PAZSAT (Pazarlama ve Satış)               | 5 sorunun ortalaması  |
|                                             | FINANS (Finansman)                        | 8 sorunun ortalaması  |
|                                             | PERSON (Personel)                         | 10 sorunun ortalaması |
|                                             | SATINAL (Satın Alma)                      | 3 sorunun ortalaması  |
| MALLID (Maliyet Liderliği)                  | TEDYON (Tedarikçi Yönetimi)               | 13 sorunun ortalaması |
|                                             | ENVYON (Envanter Yönetimi)                | 8 sorunun ortalaması  |
|                                             | INGUGE (İnsan Gücü Gelişimi)              | 4 sorunun ortalaması  |
|                                             | DUSMAL (Düşük Maliyet (Verimlilik))       | 10 sorunun ortalaması |
| FARK (Farklılaştırma)                       | MUSHIZ (Müşteri Hizmetleri)               | 20 sorunun ortalaması |
|                                             | URUNFARK (Ürün Farklılaştırma)            | 13 sorunun ortalaması |
|                                             | HIZFARK (Hizmet Farklılaştırma)           | 28 sorunun ortalaması |
|                                             | LOJFARK (Lojistik Farklılaştırma)         | 11 sorunun ortalaması |
|                                             | YENFARK (Yenilikçi Farklılaştırma)        | 7 sorunun ortalaması  |
|                                             | PAZFARK (Pazarlama Farklılaştırması)      | 8 sorunun ortalaması  |
|                                             | TEKLID (Teknoloji Liderliği)              | 10 sorunun ortalaması |

### 7.1. Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi

İki aşamalı modellemenin ilk adımı olarak, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelindeki ölçüm modelleri test edilmiştir. Bu aşamada temel amaç gözlenemeyen değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki regresyon katsayılarının; diğer bir ifadeyle, gözlenen değişkenlerin gözlenemeyen değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığının değerlendirilmesidir. Bu amaçla LISREL programı kullanılarak öncelikle sırasıyla cömertlik, kaynaklar, yetenekler, maliyet liderliği ve farklılaştırma ölçüm modelleri ayrı ayrı test edilmiş, daha sonra ise tam ölçüm modeli, bütün değişkenleri içerecek şekilde, test edilmiştir. Test edilen ölçüm modelleri değerlendirilirken öncelikle parametre tahminleri, daha sonra da model uyum indeksleri ve düzeltme indeksleri değerlendirilmiştir. Buradan elde edilen bilgiler ışığında ölçüm modelleri doğrulanmış ya da düzeltme indeksleri kullanılarak modelde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

### 7.1.1. Parametre Tahminlerinin Değerlendirilmesi

Cömertlik, kaynaklar, yetenekler, maliyet liderliği ve farklılaştırma ölçüm modellerinin test sonuçları Tablo 7.2’de, tam ölçüm modelinin test sonuçları ise Tablo 7.3’te özetlenmiştir. Cömertlik, kaynaklar, yetenekler, maliyet liderliği ve farklılaştırma ölçüm modellerinin ayrı ayrı ve tüm ölçüm modelinin bir arada test edilmesi sonucunda elde edilen standardize edilmiş parametre tahminlerini (faktör yüklerini ve hata varyanslarını) içeren yol diyagramları, sırasıyla Şekil 7.2, Şekil 7.3, Şekil 7.4, Şekil 7.5, Şekil 7.6 ve Şekil 7.7’de verilmiştir.

**Tablo 7.2** Cömertlik, kaynaklar, yetenekler, maliyet liderliği ve farklılaştırma ölçüm modellerinin parametre tahminleri (faktör yükleri, t-değerleri, ölçüm hataları ve R<sup>2</sup> değerleri)

| Değişkenler                                    | Faktör Yükleri ( $\lambda$ )<br>(Standardize Edilmemiş) | Faktör Yükleri ( $\lambda$ )<br>(Standardize Edilmiş) | t-değerleri | Hata Varyansları<br>( $\Theta$ ) | R <sup>2</sup><br>değerleri |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <b>Cömertlik Ölçüm Modeli - COMERT</b>         |                                                         |                                                       |             |                                  |                             |
| KAPASITE                                       | 0,39                                                    | 0,92                                                  | 19,96       | 0,16                             | 0,84                        |
| BUYUME                                         | 0,37                                                    | 0,91                                                  | 19,71       | 0,17                             | 0,83                        |
| FIRSAT                                         | 0,34                                                    | 0,88                                                  | 18,31       | 0,23                             | 0,77                        |
| <b>Kaynaklar Ölçüm Modeli - KAYNAK</b>         |                                                         |                                                       |             |                                  |                             |
| FIZIKSEL                                       | 0,17                                                    | 0,87                                                  | 18,03       | 0,24                             | 0,76                        |
| ILISKI                                         | 0,13                                                    | 0,79                                                  | 15,49       | 0,38                             | 0,62                        |
| CALISAN                                        | 0,15                                                    | 0,80                                                  | 15,66       | 0,37                             | 0,63                        |
| ORGAN                                          | 0,19                                                    | 0,88                                                  | 18,19       | 0,23                             | 0,77                        |
| PAZARLA                                        | 0,16                                                    | 0,85                                                  | 17,34       | 0,28                             | 0,72                        |
| <b>Yetenekler Ölçüm Modeli - YETENEK</b>       |                                                         |                                                       |             |                                  |                             |
| GENYON                                         | 0,13                                                    | 0,81                                                  | 15,99       | 0,35                             | 0,65                        |
| OPERAS                                         | 0,14                                                    | 0,77                                                  | 15,07       | 0,40                             | 0,60                        |
| PAZSAT                                         | 0,16                                                    | 0,90                                                  | 18,98       | 0,20                             | 0,80                        |
| FINANS                                         | 0,15                                                    | 0,84                                                  | 17,02       | 0,30                             | 0,70                        |
| PERSON                                         | 0,16                                                    | 0,85                                                  | 17,24       | 0,29                             | 0,71                        |
| SATINAL                                        | 0,14                                                    | 0,80                                                  | 15,71       | 0,37                             | 0,63                        |
| <b>Maliyet Liderliği Ölçüm Modeli - MALLID</b> |                                                         |                                                       |             |                                  |                             |
| TEDYON                                         | 0,18                                                    | 0,89                                                  | 18,78       | 0,20                             | 0,80                        |
| ENVYON                                         | 0,19                                                    | 0,88                                                  | 18,24       | 0,23                             | 0,77                        |
| INGUGE                                         | 0,17                                                    | 0,82                                                  | 16,30       | 0,33                             | 0,67                        |
| DUSMAL                                         | 0,18                                                    | 0,87                                                  | 17,95       | 0,24                             | 0,76                        |
| <b>Farklılaştırma Ölçüm Modeli - FARK</b>      |                                                         |                                                       |             |                                  |                             |
| MUSHIZ                                         | 0,13                                                    | 0,81                                                  | 15,81       | 0,35                             | 0,65                        |
| URUNFARK                                       | 0,12                                                    | 0,67                                                  | 12,13       | 0,56                             | 0,44                        |
| HIZFARK                                        | 0,14                                                    | 0,83                                                  | 16,53       | 0,31                             | 0,69                        |
| LOJFARK                                        | 0,13                                                    | 0,76                                                  | 14,38       | 0,43                             | 0,57                        |
| YENFARK                                        | 0,12                                                    | 0,73                                                  | 13,59       | 0,47                             | 0,53                        |
| PAZFARK                                        | 0,13                                                    | 0,79                                                  | 15,40       | 0,37                             | 0,63                        |
| TEKLID                                         | 0,11                                                    | 0,70                                                  | 12,87       | 0,51                             | 0,49                        |

**Tablo 7.3** Tam ölçüm modeli parametre tahminleri (faktör yükleri, t-değerleri, ölçüm hataları ve R<sup>2</sup> değerleri)

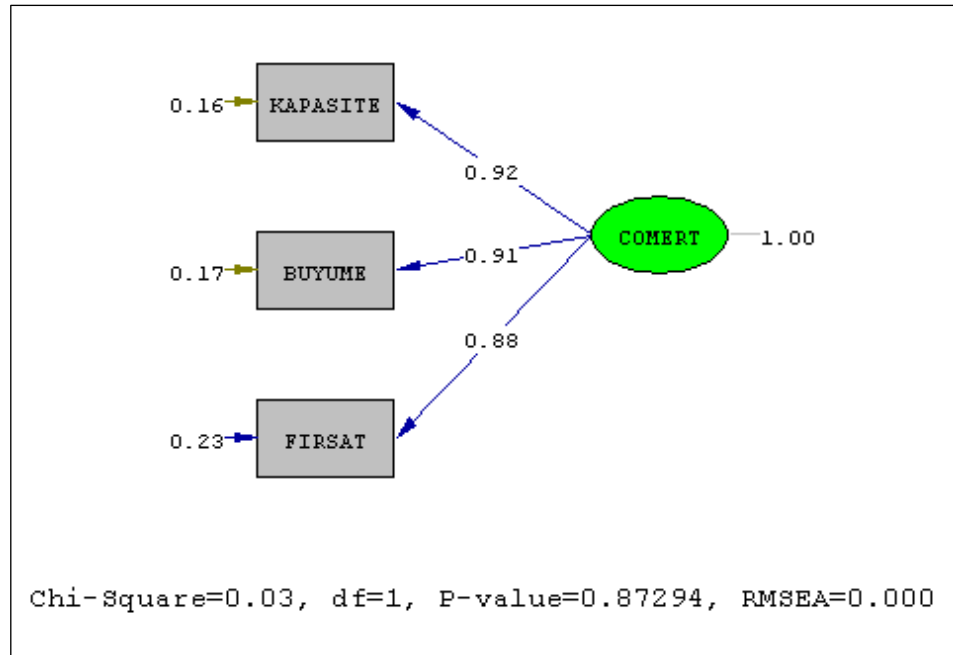
| Değişkenler             | Faktör Yükleri ( $\lambda$ )<br>(Standardize Edilmiş) | t-değerleri | Hata Varyansları<br>( $\Theta$ ) | R <sup>2</sup><br>değerleri |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------|-----------------------------|
| <b>TAM ÖLÇÜM MODELİ</b> |                                                       |             |                                  |                             |
| COMERT                  |                                                       |             |                                  |                             |
| KAPASITE                | 0,92                                                  | 19,81       | 0,16                             | 0,84                        |
| BUYUME                  | 0,91                                                  | 19,60       | 0,17                             | 0,83                        |
| FIRSAT                  | 0,88                                                  | 18,37       | 0,23                             | 0,77                        |
| KAYNAK                  |                                                       |             |                                  |                             |
| FİZİKSEL                | 0,87                                                  | 18,01       | 0,25                             | 0,75                        |
| İLİSKİ                  | 0,79                                                  | 15,48       | 0,38                             | 0,62                        |
| CALISAN                 | 0,80                                                  | 16,00       | 0,35                             | 0,65                        |
| ORGAN                   | 0,87                                                  | 18,24       | 0,24                             | 0,76                        |
| PAZARLA                 | 0,86                                                  | 17,65       | 0,27                             | 0,73                        |
| YETENEK                 |                                                       |             |                                  |                             |
| GENYON                  | 0,81                                                  | 16,14       | 0,35                             | 0,65                        |
| OPERAS                  | 0,77                                                  | 14,98       | 0,41                             | 0,59                        |
| PAZSAT                  | 0,89                                                  | 18,99       | 0,20                             | 0,80                        |
| FINANS                  | 0,84                                                  | 17,14       | 0,29                             | 0,71                        |
| PERSON                  | 0,84                                                  | 17,09       | 0,30                             | 0,70                        |
| SATINAL                 | 0,81                                                  | 16,16       | 0,35                             | 0,65                        |
| MALLID                  |                                                       |             |                                  |                             |
| TEDYON                  | 0,90                                                  | 19,20       | 0,19                             | 0,81                        |
| ENVYON                  | 0,87                                                  | 18,29       | 0,24                             | 0,76                        |
| INGUGE                  | 0,81                                                  | 16,38       | 0,34                             | 0,66                        |
| DUSMAL                  | 0,87                                                  | 18,18       | 0,24                             | 0,76                        |
| FARK                    |                                                       |             |                                  |                             |
| MUSHIZ                  | 0,81                                                  | 16,21       | 0,34                             | 0,66                        |
| URUNFARK                | 0,67                                                  | 12,39       | 0,55                             | 0,45                        |
| HIZFARK                 | 0,82                                                  | 16,50       | 0,32                             | 0,68                        |
| LOJFARK                 | 0,75                                                  | 14,39       | 0,44                             | 0,56                        |
| YENFARK                 | 0,72                                                  | 13,60       | 0,48                             | 0,52                        |
| PAZFARK                 | 0,79                                                  | 15,54       | 0,37                             | 0,63                        |
| TEKLID                  | 0,70                                                  | 13,04       | 0,51                             | 0,49                        |

Ölçüm modellerinin Tablo 7.2 ve Tablo 7.3'te yer alan parametre tahminleri incelendiğinde, tahminlerin işaretlerinin ve büyüklüklerinin doğru ve teori ile tutarlı olduğu görülmüştür. Kabul edilebilir limitler dışında olan herhangi bir parametre tahmini ya da aşırı büyük ya da aşırı küçük standart hatalar söz konusu değildir. Gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yükleri 0,67 (URUNFARK) ile 0,92 (KAPASITE) ve faktör yüklerinin t-değerleri ise 12,13 (URUNFARK) ile 19,96 (KAPASITE) arasında değişmektedir. Bir parametre tahmin değerinin sıfırdan farklı olmadığı hipotezini reddedebilmek için, t değerinin  $\pm 1,96$ 'dan büyük ( $\alpha=0,05$ ) olması

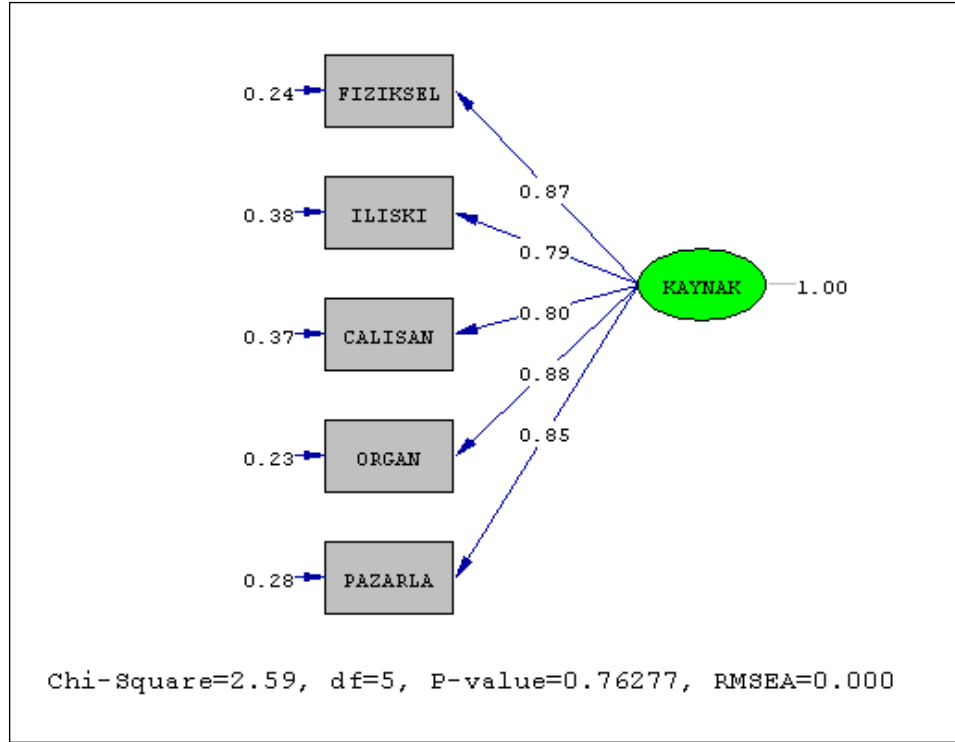
gerekliliği göz önünde bulundurulursa, tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmış; yani değişkenlerin doğrulukları ispatlanmıştır.

Gözlenen değişkenlerin  $R^2$  değerleri ise 0,44 (URUNFARK) ile 0,84 (KAPASITE) arasında değişmektedir. URUNFARK ve TEKLID gözlenen değişkenlerinin  $R^2$ 'leri kabul edilen alt sınır düzeyi olan 0,50'nin çok az altında kalmıştır. Bu değişkenlerin standardize edilmiş faktör yükleri, sırasıyla 0,67 ve 0,70'tir. Bu değerler, TEKLID değişkeni için, standardize edilmiş faktör yükleri için kabul edilen alt sınır düzeyi olan 0,70'e eşit olmasından, URUNFARK değişkeni içinse 0,70'lik sınırın çok az altında kalmasından ötürü, bu değişkenlerle ilgili modelde bir değişiklik yapmak gerekli görülmemiştir.  $R^2$  değerleri ile ilgili değerlendirme sonucunda, tüm değişkenlerin güvenilir oldukları ispatlanmıştır.

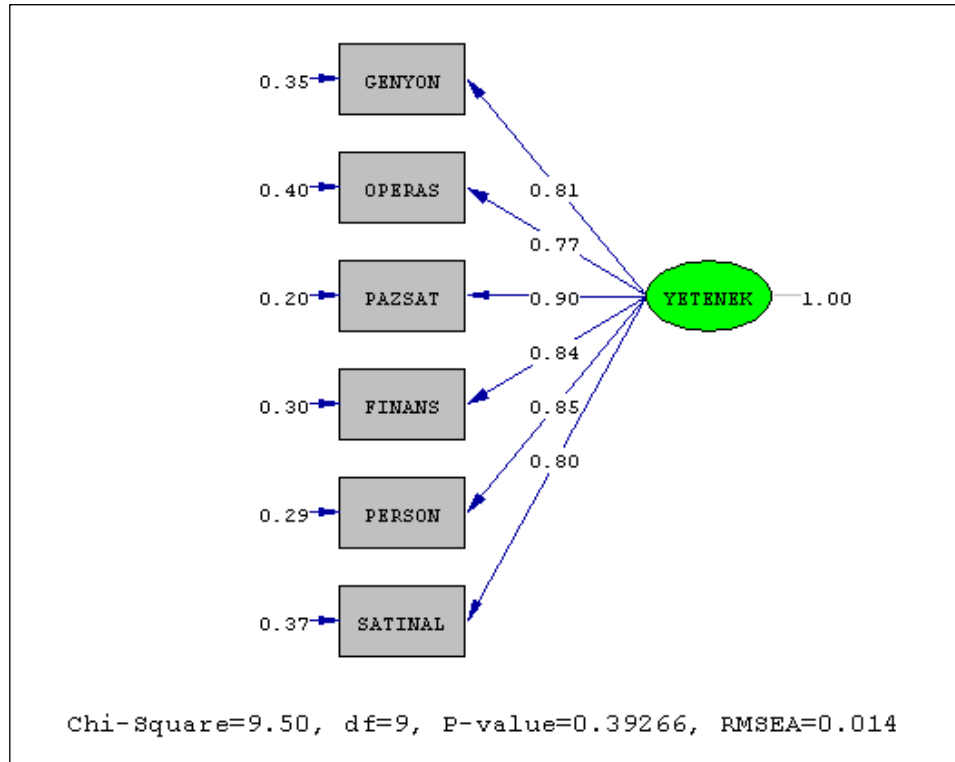
Gözlenen değişkenlerin doğruluk ve güvenilirliklerinin ortaya konmasının ardından, gözlenemeyen değişkenlerinde güvenilirliklerinin değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için öncelikle bileşke güvenilirlikler ve açıklanan ortalama varyanslar hesaplanmış ve bu değerler Tablo 7.4'te verilmiştir.



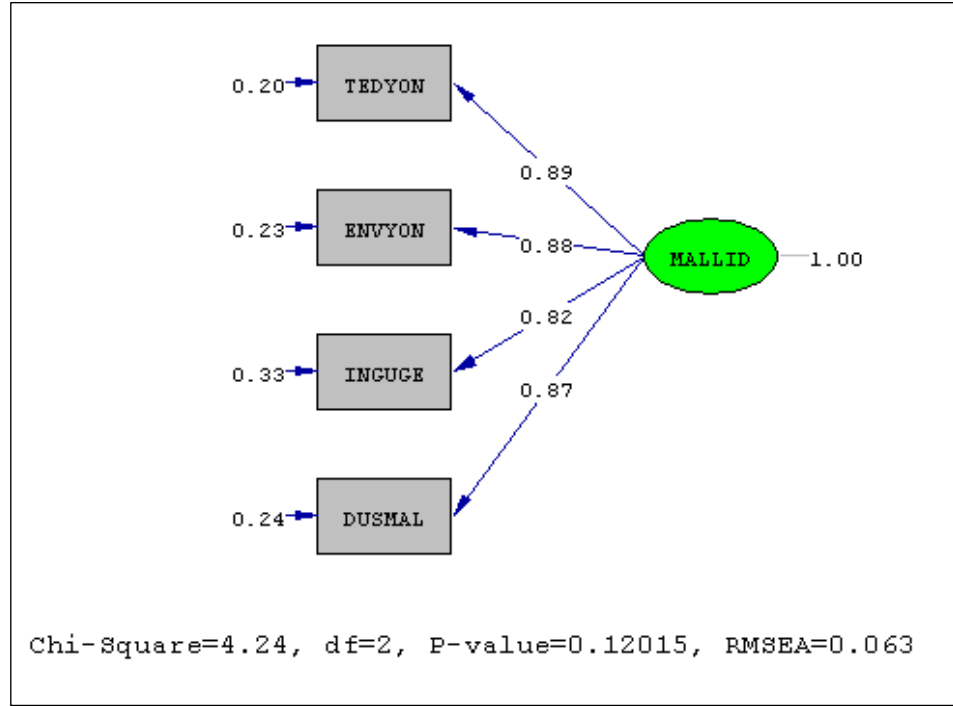
**Şekil 7.2** Cömertlik ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



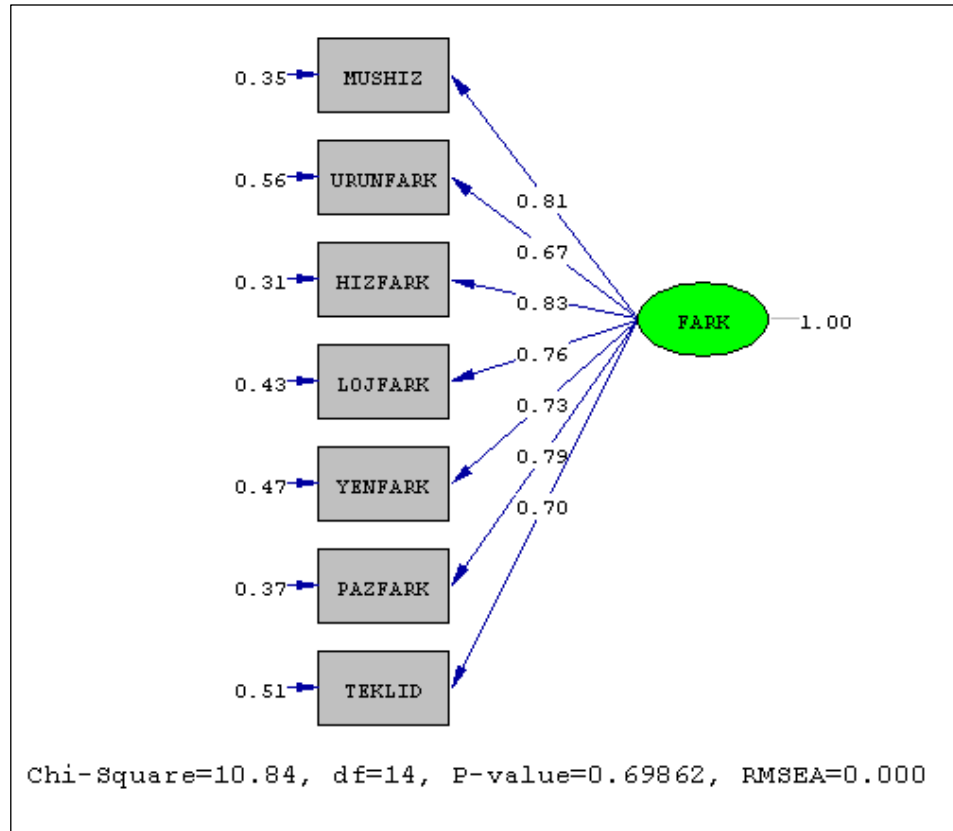
**Şekil 7.3** Kaynaklar ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



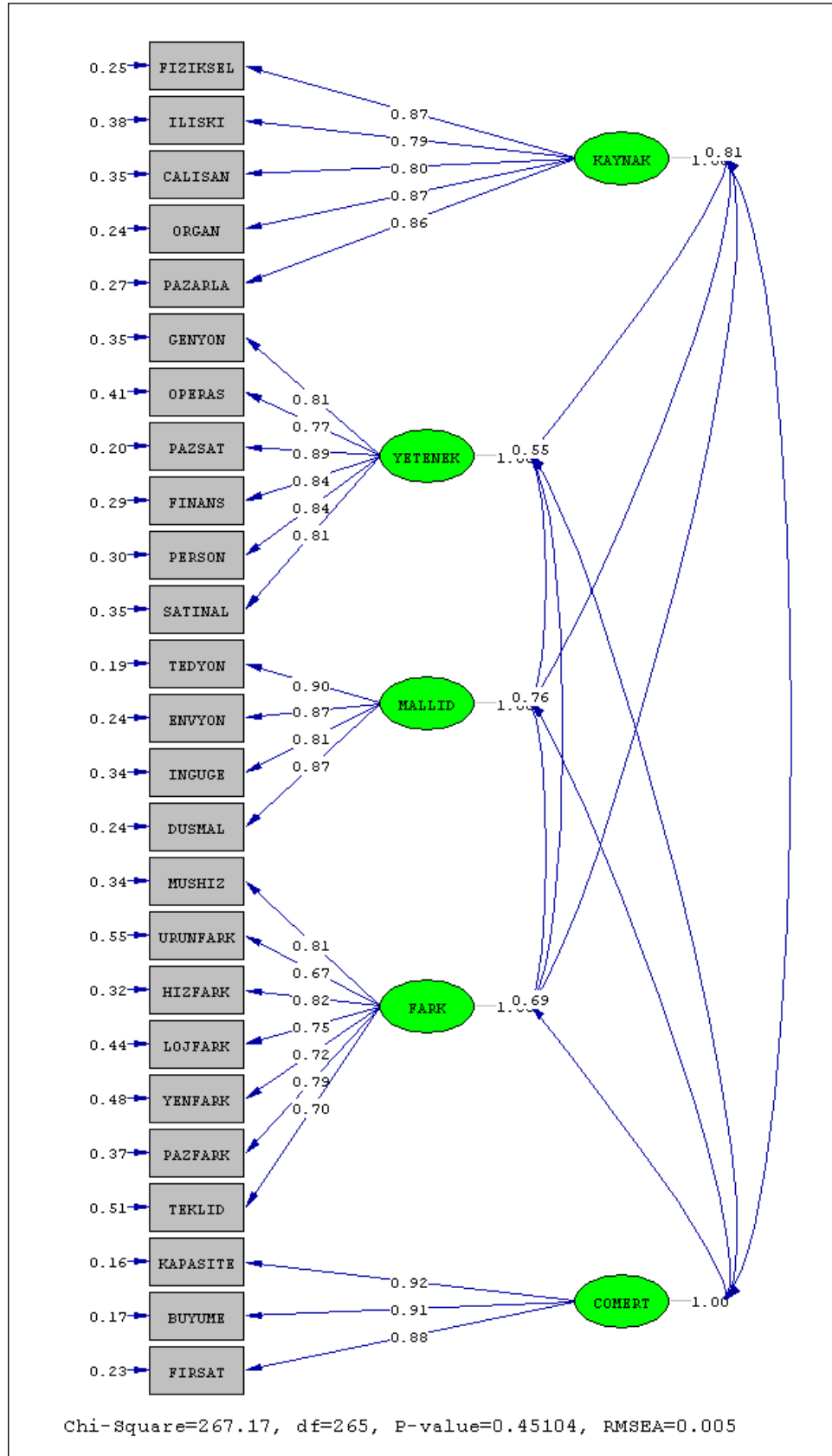
**Şekil 7.4** Yetenekler ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



**Şekil 7.5** Maliyet liderliği ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



**Şekil 7.6** Farklılaştırma ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



**Şekil 7.7** Tam ölçüm modeli yol diyagramı (standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları)



**Tablo 7.4** Rekabet üstünlüğü modeli için hesaplanan bileşke güvenirlikler ve açıklanan ortalama varyanslar

| Değişkenler                           | Faktör Yükleri ( $\lambda$ )<br>(Standardize Edilmiş) | Hata Varyansları ( $\Theta_{\delta}$ ) | Bileşke Güvenirlik | AVE  |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------|------|
| <b>Cömertlik Ölçüm Modeli</b>         |                                                       |                                        |                    |      |
| <b>COMERT</b>                         |                                                       |                                        | 0,93               | 0,81 |
| KAPASITE                              | 0,92                                                  | 0,16                                   |                    |      |
| BUYUME                                | 0,91                                                  | 0,17                                   |                    |      |
| FIRSAT                                | 0,88                                                  | 0,23                                   |                    |      |
| <b>Kaynaklar Ölçüm Modeli</b>         |                                                       |                                        |                    |      |
| <b>KAYNAK</b>                         |                                                       |                                        | 0,92               | 0,70 |
| FIZIKSEL                              | 0,87                                                  | 0,24                                   |                    |      |
| ILISKI                                | 0,79                                                  | 0,38                                   |                    |      |
| CALISAN                               | 0,80                                                  | 0,37                                   |                    |      |
| ORGAN                                 | 0,88                                                  | 0,23                                   |                    |      |
| PAZARLA                               | 0,85                                                  | 0,28                                   |                    |      |
| <b>Yetenekler Ölçüm Modeli</b>        |                                                       |                                        |                    |      |
| <b>YETENEK</b>                        |                                                       |                                        | 0,93               | 0,68 |
| GENYON                                | 0,81                                                  | 0,35                                   |                    |      |
| OPERAS                                | 0,77                                                  | 0,40                                   |                    |      |
| PAZSAT                                | 0,90                                                  | 0,20                                   |                    |      |
| FINANS                                | 0,84                                                  | 0,30                                   |                    |      |
| PERSON                                | 0,85                                                  | 0,29                                   |                    |      |
| SATINAL                               | 0,80                                                  | 0,37                                   |                    |      |
| <b>Maliyet Liderliği Ölçüm Modeli</b> |                                                       |                                        |                    |      |
| <b>MALLID</b>                         |                                                       |                                        | 0,92               | 0,75 |
| TEDYON                                | 0,89                                                  | 0,20                                   |                    |      |
| ENVYON                                | 0,88                                                  | 0,23                                   |                    |      |
| INGUGE                                | 0,82                                                  | 0,33                                   |                    |      |
| DUSMAL                                | 0,87                                                  | 0,24                                   |                    |      |
| <b>Farklılaştırma Ölçüm Modeli</b>    |                                                       |                                        |                    |      |
| <b>FARK</b>                           |                                                       |                                        | 0,90               | 0,57 |
| MUSHIZ                                | 0,81                                                  | 0,35                                   |                    |      |
| URUNFARK                              | 0,67                                                  | 0,56                                   |                    |      |
| HIZFARK                               | 0,83                                                  | 0,31                                   |                    |      |
| LOJFARK                               | 0,76                                                  | 0,43                                   |                    |      |
| YENFARK                               | 0,73                                                  | 0,47                                   |                    |      |
| PAZFARK                               | 0,79                                                  | 0,37                                   |                    |      |
| TEKLID                                | 0,70                                                  | 0,51                                   |                    |      |

Tablo 7.4'teki verilen bileşke güvenirlikler ve açıklanan ortalama varyanslar, sırasıyla 0,90 (FARK) ile 0,93 (COMERT ve YETENEK) arasında ve 0,57 (FARK) ile 0,81 (COMERT) arasında değişmektedir. Bu durumda, (i) gözlenen değişkenlerin  $R^2$  değerleri  $> 0,50$ ; (ii) bileşke güvenirlik ( $\rho_c$ )  $> 0,70$  ve (iii) açıklanan ortalama varyans

(AVE) > 0,50 koşulları sağlandığından, gözlenemeyen değişkenlerin güvenilir oldukları ispatlanmıştır.

### 7.1.2. Model Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

LISREL programında oldukça fazla sayıda uyum indeksi hesaplanır. Bu çalışmada, literatürde en çok tercih edilen ve aşağıda listelenen uyum indeksleri değerlendirilmek üzere seçilmiştir.

- Mutlak uyum indeksleri
  - ✓  $\chi^2$  Testi ve Normlaştırılmış  $\chi^2$  Testi
  - ✓ Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (RMR)
  - ✓ Standartlaştırılmış Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (SRMR)
  - ✓ Yaklaşım Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (RMSEA)
  - ✓ Uyum İyilik İndeksi (GFI)
  - ✓ Uyarlanmış Uyum İyilik İndeksi (AGFI)
- Karşılaştırmalı uyum indeksleri
  - ✓ Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)
  - ✓ Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)
  - ✓ Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)
- Yalınlık uyum indeksleri
  - ✓ Yalınlık Uyum İyilik İndeksi (PGFI)
  - ✓ Yalınlık Normlaştırılmış Uyum İndeksi (PNFI)
  - ✓ Akaike Bilgi Ölçütü (AIC)
  - ✓ Tutarlı Akaike Bilgi Ölçütü (CAIC)

Ölçüm modellerine ait uyum indekslerinin değerleri ve bu indeksler için geçerli olan kritik karşılaştırma değerleri Tablo 7.5'te verilmiştir.

**Tablo 7.5** Ölçüm modellerinin uyum indeksleri

| Uyum İndeksleri     | Cömertlik Ölçüm Modeli | Kaynaklar Ölçüm Modeli | Yetenekler Ölçüm Modeli | Maliyet Liderliği Ölçüm Modeli | Fark. Ölçüm Modeli   | Tam Ölçüm Modeli      | Kritik Değer                                                 |
|---------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| df                  | 1                      | 5                      | 9                       | 2                              | 14                   | 265                   |                                                              |
| $\chi^2$            | 0,026                  | 2,59                   | 9,50                    | 4,24                           | 10,84                | 267,17                | Küçük olmalı                                                 |
| $\chi^2$ (p-değeri) | 0,87                   | 0,76                   | 0,39                    | 0,12                           | 0,70                 | 0,45                  | > 0,05                                                       |
| Norm. $\chi^2$      | 0,026                  | 0,518                  | 1,055                   | 2,12                           | 0,774                | 1,008                 | $\leq 2$                                                     |
| RMR                 | 0,00013                | 0,00027                | 0,00041                 | 0,00044                        | 0,00043              | 0,026                 | $\leq 0,05$                                                  |
| SRMR                | 0,00079                | 0,0079                 | 0,013                   | 0,010                          | 0,016                | 0,026                 | $\leq 0,05$                                                  |
| RMSEA               | 0,00                   | 0,00                   | 0,014                   | 0,063                          | 0,0                  | 0,0054                | $\leq 0,05$                                                  |
| GFI                 | 1,00                   | 1,00                   | 0,99                    | 0,99                           | 0,99                 | 0,93                  | $\geq 0,90$                                                  |
| AGFI                | 1,00                   | 0,99                   | 0,97                    | 0,96                           | 0,98                 | 0,91                  | $\geq 0,90$                                                  |
| NFI                 | 1,00                   | 1,00                   | 1,00                    | 1,00                           | 0,99                 | 0,99                  | $\geq 0,90$                                                  |
| CFI                 | 1,00                   | 1,00                   | 1,00                    | 1,00                           | 1,00                 | 1,00                  | $\geq 0,90$                                                  |
| ECVI                | 0,039 <sup>a</sup>     | 0,090 <sup>a</sup>     | 0,12 <sup>a</sup>       | 0,073 <sup>a</sup>             | 0,15 <sup>a</sup>    | 1,39 <sup>a</sup>     | < ECVI <sub>doy. model</sub><br>< ECVI <sub>bağ. model</sub> |
|                     | 0,043 <sup>b</sup>     | 0,11 <sup>b</sup>      | 0,15 <sup>b</sup>       | 0,072 <sup>b</sup>             | 0,20 <sup>b</sup>    | 2,33 <sup>b</sup>     |                                                              |
|                     | 2,02 <sup>c</sup>      | 4,96 <sup>c</sup>      | 7,04 <sup>c</sup>       | 3,39 <sup>c</sup>              | 6,86 <sup>c</sup>    | 91,38 <sup>c</sup>    |                                                              |
| PGFI                | 0,17                   | 0,33                   | 0,42                    | 0,20                           | 0,49                 | 0,76                  | Büyük olmalı                                                 |
| PNFI                | 0,33                   | 0,50                   | 0,60                    | 0,33                           | 0,66                 | 0,87                  | Büyük olmalı                                                 |
| AIC                 | 10,03 <sup>a</sup>     | 22,59 <sup>a</sup>     | 33,50 <sup>a</sup>      | 20,24 <sup>a</sup>             | 38,84 <sup>a</sup>   | 387,17 <sup>a</sup>   | < AIC <sub>doy. model</sub><br>< AIC <sub>bağ. model</sub>   |
|                     | 12,00 <sup>b</sup>     | 30,00 <sup>b</sup>     | 42,00 <sup>b</sup>      | 20,00                          | 56,00 <sup>b</sup>   | 650,00 <sup>b</sup>   |                                                              |
|                     | 563,19 <sup>c</sup>    | 1382,55 <sup>c</sup>   | 1965,19 <sup>c</sup>    | 946,14 <sup>c</sup>            | 1913,92 <sup>c</sup> | 25494,32 <sup>c</sup> |                                                              |
| CAIC                | 33,20 <sup>a</sup>     | 68,94 <sup>a</sup>     | 89,12 <sup>a</sup>      | 57,32 <sup>a</sup>             | 103,73 <sup>a</sup>  | 665,26 <sup>a</sup>   | < CAIC <sub>doy. model</sub><br>< CAIC <sub>bağ. model</sub> |
|                     | 39,81 <sup>b</sup>     | 99,52 <sup>b</sup>     | 139,33 <sup>b</sup>     | 66,35 <sup>b</sup>             | 185,77 <sup>b</sup>  | 2156,31 <sup>b</sup>  |                                                              |
|                     | 577,09 <sup>c</sup>    | 1405,72 <sup>c</sup>   | 1993,00 <sup>c</sup>    | 964,68 <sup>c</sup>            | 1946,36 <sup>c</sup> | 25610,19 <sup>c</sup> |                                                              |
| Kritik N (CN)       | 72377,49               | 1606,46                | 639,65                  | 623,90                         | 752,50               | 330,62                | $\geq 200$                                                   |

<sup>a</sup> Model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri  
<sup>b</sup> Doygun model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri  
<sup>c</sup> Bağımsız model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri

Tablo 7.5'te de görüleceği gibi, tüm ölçüm modellerinin uyum indeksleri, PGFI ve PNFI indeksleri dışında, literatürde belirlenen kritik değerlerle ilgili koşulları sağlamaktadır. Modelin yalınlığıyla ilgili olan PGFI ve PNFI indeksleri için belirli bir belirlenmiş bir standart karşılaştırma değeri mevcut olmasa da bu indeksler için yüksek değerler iyi model uyumunun işaretidir. İncelenen modelin kapsamlı ve karmaşık bir model olması dolayısıyla bu indekslerin göreceli olarak düşük değerler almış olmaları normal karşılanabilir. Model uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde, ölçüm modellerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmüştür.

Düzeltilme indekslerine bakıldığında ise sadece farklılaştırma ölçüm modelinde  $\Theta_8$  matrisinde (gözlenen bağımsız değişkenlerin ölçüm hatalarının varyans-kovaryans matrisinde) (5,3) elemanı, düzeltme indeksleri için kritik değer olan 5'in üzerinde bir değer olarak, 5,12 çıkmıştır (Bkz. Tablo 7.6). Bu düzeltme indeksinin yüksek çıkmasının anlamı, "YENFARK" ve "MUSHIZ" değişkenlerinin ölçüm hatalarının birbirleriyle ilişkili olmasıdır. Bu parametre serbest bırakılarak tahmin edildiğinde, modelin  $\chi^2$  değerinde en az 5,12'lik bir düşüş beklenebilir. Ancak parametre tahminleri ve model uyum indekslerinde, modelin iyi bir uyuma sahip olmadığına dair herhangi bir sonuç çıkmadığı için, bu değişikliği yapmaya gerek görülmemiştir.

**Tablo 7.6** Farklılaştırma ölçüm modeli  $\Theta_8$  matrisi düzeltme indeksleri

|                 | MUSHIZ | URUNFARK | HIZFARK      | LOJFARK | YENFARK | PAZFARK | TEKLID |
|-----------------|--------|----------|--------------|---------|---------|---------|--------|
| <b>MUSHIZ</b>   | -      |          |              |         |         |         |        |
| <b>URUNFARK</b> | 0,07   | -        |              |         |         |         |        |
| <b>HIZFARK</b>  | 0,52   | 2,05     | -            |         |         |         |        |
| <b>LOJFARK</b>  | 1,52   | 0,16     | 0,69         | -       |         |         |        |
| <b>YENFARK</b>  | 0,25   | 0,05     | <b>5,12*</b> | 0,32    | -       |         |        |
| <b>PAZFARK</b>  | 0,30   | 1,32     | 0,00         | 0,15    | 0,72    | -       |        |
| <b>TEKLID</b>   | 0,70   | 0,16     | 0,60         | 1,00    | 0,85    | 0,17    | -      |
| * MI > 5,00     |        |          |              |         |         |         |        |

## 7.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

İki aşamalı modellemenin ilk aşamasında, ölçüm modellerinin doğruluk ve güvenilirliklerinin ortaya konmasından sonra, ikinci aşamasında, faktörler arasındaki ilişkilerin yapısını tanımlayan yapısal model test edilmiştir. Test edilen yapısal model değerlendirilirken öncelikle parametre tahminleri (gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları), daha sonra da model uyum indeksleri ve düzeltme indeksleri değerlendirilmiştir. Buradan elde edilen bilgiler ışığında yapısal model doğrulanmış ya da düzeltme indeksleri kullanılarak modelde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

### 7.2.1. Parametre Tahminlerinin Değerlendirilmesi

Rekabet üstünlüğü modelinin test sonuçları Tablo 7.7 ve Tablo 7.8'de özetlenmiştir. Yapısal modelin test edilmesi sonucunda elde edilen standardize edilmiş parametre tahminlerini (faktör yüklerini, hata varyanslarını ve regresyon katsayılarını) içeren yol diyagramı ise Şekil 7.8'de verilmiştir.

**Tablo 7.7** Yapısal model parametre tahminleri (regresyon katsayıları ve t-değerleri)

| Değişkenler Arasındaki İlişkiler | Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları |                   | Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları |                   | t-değerleri |
|----------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------|-------------------|-------------|
|                                  | Beta ( $\beta$ )                            | Gama ( $\gamma$ ) | Beta ( $\beta$ )                          | Gama ( $\gamma$ ) |             |
| KAYNAK → YETENEK                 | 0,51                                        | -                 | 0,66                                      | -                 | 10,78       |
| KAYNAK → MALLID                  | 0,44                                        | -                 | 0,42                                      | -                 | 6,03        |
| KAYNAK → FARK                    | 0,26                                        | -                 | 0,35                                      | -                 | 4,03        |
| YETENEK → MALLID                 | 0,65                                        | -                 | 0,47                                      | -                 | 9,78        |
| YETENEK → FARK                   | 0,48                                        | -                 | 0,48                                      | -                 | 7,97        |
| COMERT → KAYNAK                  | -                                           | 0,14              | -                                         | 0,81              | 13,76       |
| COMERT → MALLID                  | -                                           | 0,03              | -                                         | 0,16              | 2,81        |
| COMERT → FARK                    | -                                           | 0,02              | -                                         | 0,14              | 1,98        |

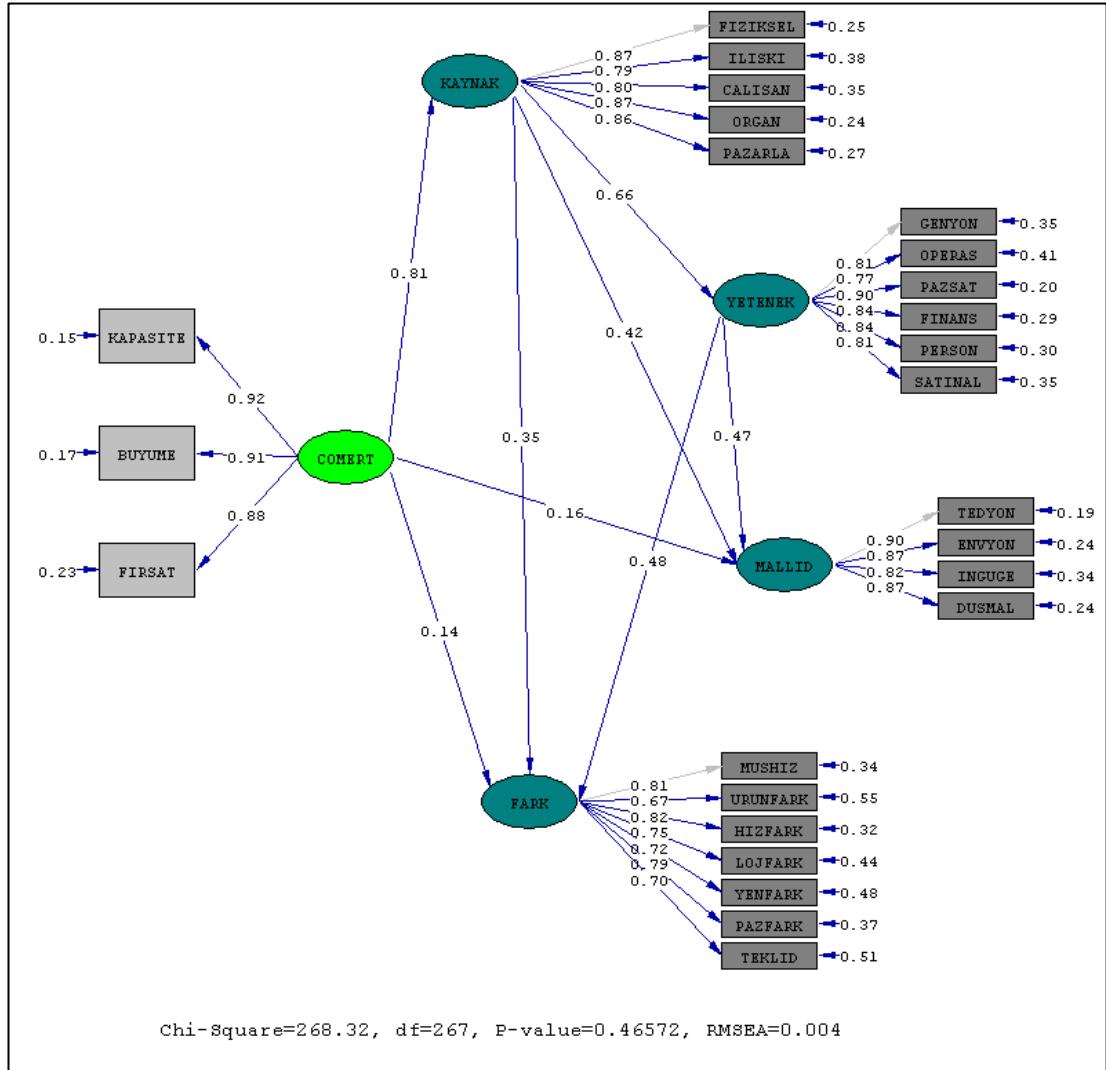
**Tablo 7.8** Yapısal modeldeki regresyon denklemlerinin  $R^2$  değerleri

| Regresyon Denklemleri                                                                                   | $R^2$ değerleri |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| KAYNAK = $0,14 \times \text{COMERT} + \zeta_1$                                                          | 0,65            |
| YETENEK = $0,51 \times \text{KAYNAK} + \zeta_2$                                                         | 0,44            |
| MALLID = $0,44 \times \text{KAYNAK} + 0,65 \times \text{YETENEK} + 0,03 \times \text{COMERT} + \zeta_3$ | 0,88            |
| FARK = $0,26 \times \text{KAYNAK} + 0,48 \times \text{YETENEK} + 0,02 \times \text{COMERT} + \zeta_4$   | 0,75            |

Yapısal modele ilişkin, Tablo 7.7’de verilen parametre tahminleri incelendiğinde, tahminlerin işaretlerinin ve büyüklüklerinin doğru ve teori ile tutarlı olduğu görülmüştür. Kabul edilebilir limitler dışında olan herhangi bir parametre tahmini söz konusu değildir. Gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilere ait standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$  ve  $\gamma$ ), 0,14 (COMERT → FARK) ile 0,81 (COMERT → KAYNAK) ve regresyon katsayılarının t-değerleri ise 1,98 (COMERT → FARK) ile 13,76 (COMERT → KAYNAK) arasında değişmektedir. Dolayısıyla, tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $\alpha=0,05$ ).

Tablo 7.8’ de verilen regresyon denklemlerine ilişkin  $R^2$  değerleri, bağımlı gözlenemeyen değişkenlerin açıklanan varyanslarını ifade eder ve geleneksel regresyon analizinde elde edilen  $R^2$  değerlerine benzer şekilde yorumlanabilir. Örneğin, MALLID denkleminin 0,88 olan  $R^2$  değeri, MALLID değişkenindeki varyansın %88’inin, KAYNAK, YETENEK ve COMERT değişkenleri tarafından ortaklaşa açıklandığını gösterir. Yapısal modeldeki regresyon denklemlerinin  $R^2$  değerleri, 0,44 (“YETENEK”) ile 0,88 (“MALLID”) arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre YETENEK değişkeninin  $R^2$  değeri kabul edilen alt sınır düzeyi olan 0,50’nin çok az altında kalmıştır. Bu sebeple de, modelde bir değişiklik yapmak

gerekli görülmemiştir.  $R^2$  değerleri ile ilgili değerlendirme sonucunda, yapısal ilişkilerin güvenilir olduğu ispatlanmıştır.



**Şekil 7.8** Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı (standardize edilmiş regresyon katsayıları, faktör yükleri ve hata varyansları)

### 7.2.2. Model Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Yapısal modele ait uyum indekslerinin değerleri ve bu indeksler için geçerli olan kritik karşılaştırma değerleri Tablo 7.9'da verilmiştir.

**Tablo 7.9** Yapısal modelin uyum indeksleri

| Uyum İndeksleri     | Yapısal Model         | Kritik Değer                                                 |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| df                  | 267                   |                                                              |
| $\chi^2$            | 268,32                | Küçük olmalı                                                 |
| $\chi^2$ (p-değeri) | 0,47                  | > 0,05                                                       |
| Norm. $\chi^2$      | 1,005                 | $\leq 2$                                                     |
| RMR                 | 0,0012                | $\leq 0,05$                                                  |
| SRMR                | 0,026                 | $\leq 0,05$                                                  |
| RMSEA               | 0,0042                | $\leq 0,05$                                                  |
| GFI                 | 0,93                  | $\geq 0,90$                                                  |
| AGFI                | 0,91                  | $\geq 0,90$                                                  |
| NFI                 | 0,99                  | $\geq 0,90$                                                  |
| CFI                 | 1,00                  | $\geq 0,90$                                                  |
| ECVI                | 1,38 <sup>a</sup>     | < ECVI <sub>doy. model</sub><br>< ECVI <sub>bağ. model</sub> |
|                     | 2,33 <sup>b</sup>     |                                                              |
|                     | 91,38 <sup>c</sup>    |                                                              |
| PGFI                | 0,76                  | Büyük olmalı                                                 |
| PNFI                | 0,88                  | Büyük olmalı                                                 |
| AIC                 | 384,32 <sup>a</sup>   | < AIC <sub>doy. model</sub><br>< AIC <sub>bağ. model</sub>   |
|                     | 650,00 <sup>b</sup>   |                                                              |
|                     | 25494,32 <sup>c</sup> |                                                              |
| CAIC                | 653,14 <sup>a</sup>   | < CAIC <sub>doy. model</sub><br>< CAIC <sub>bağ. model</sub> |
|                     | 2156,31 <sup>b</sup>  |                                                              |
|                     | 25610,19 <sup>c</sup> |                                                              |
| Kritik N (CN)       | 330,61                | $\geq 200$                                                   |

<sup>a</sup> Model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri  
<sup>b</sup> Doygun model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri  
<sup>c</sup> Bağımsız model ECVI; AIC ya da CAIC değerleri

Tablo 7.9'da da görüleceği gibi, yapısal model uyum indeksleri, literatürde belirlenen kritik değerlerle ilgili koşulları sağlamaktadır. Model uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde, ölçüm modellerinde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmüştür.

Düzeltilme indekslerine bakıldığında ise  $\Lambda_y$  matrisinde (bağımlı gözlenemeyen değişkenlerle, ilgili gözlenen değişkenler arasındaki regresyon matrisinde), (16,1) elemanı, düzeltilme indeksleri için kritik değer olan 5'in üzerinde bir değer olarak, 5,38 çıkmıştır (Bkz. Tablo 7.10). Bu düzeltilme indeksinin yüksek çıkmasının anlamı, "KAYNAK" değişkeninin "MUSHIZ" değişkeniyle ilişkili olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, "KAYNAK" değişkeni, "MUSHIZ" değişkeninin varyansının bir bölümünü açıklamaktadır. Bu parametre serbest bırakılarak tahmin edildiğinde, modelin  $\chi^2$  değerinde en az 5,38'lik bir düşüş beklenebilir.

Bunun dışında  $\Theta_e$  matrisinde (gözlenen bağımlı değişkenlerin ölçüm hatalarının varyans-kovaryans matrisinde) (16,10), (9,4), (18,1) ve (20,15) elemanları, düzeltme indeksleri için kritik değer olan 5'in üzerinde değerler alarak, sırasıyla 9,66; 7,37; 7,35 ve 6,67 çıkmıştır (Bkz. Tablo 7.11). Bu düzeltme indekslerinin yüksek çıkmasının anlamı, “MUSHIZ” ve “PERSON” değişkenlerinin ölçüm hatalarının, “FINANS” ve “ORGAN” değişkenlerinin ölçüm hatalarının, “HIZFARK” ve “FİZİKSEL” değişkenlerinin ölçüm hatalarının ve “YENFARK” ve “DUSMAL” değişkenlerinin ölçüm hatalarının birbirleriyle ilişkili olmasıdır. Bu parametre serbest bırakılarak tahmin edildiğinde, modelin  $\chi^2$  değerinde, sırasıyla en az 9,66; 7,37; 7,35 ve 6,67'lik düşüşler beklenebilir.

Parametre tahminleri ve model uyum indekslerinde, modelin iyi bir uyuma sahip olmadığına dair herhangi bir sonuç çıkmadığı için, bu değişiklikleri yapmaya gerek görülmemiştir.

**Tablo 7.10** Yapısal model  $\Lambda_y$  matrisi düzeltme indeksleri

|          | KAYNAK | YETENEK | MALLID | FARK |
|----------|--------|---------|--------|------|
| FİZİKSEL | -      | 0,69    | 0,52   | 0,11 |
| İLİSKİ   | -      | 0,66    | 0,57   | 2,11 |
| CALISAN  | -      | 0,64    | 0,69   | 0,82 |
| ORGAN    | -      | 0,01    | 0,00   | 0,08 |
| PAZARLA  | -      | 0,36    | 0,53   | 1,97 |
| GENYON   | 0,03   | -       | 0,06   | 0,62 |
| OPERAS   | 3,88   | -       | 2,72   | 2,51 |
| PAZSAT   | 0,01   | -       | 0,01   | 0,00 |
| FINANS   | 1,56   | -       | 0,95   | 0,00 |
| PERSON   | 0,11   | -       | 0,42   | 0,12 |
| SATINAL  | 0,17   | -       | 2,31   | 3,07 |
| TEDYON   | 0,00   | 0,59    | -      | 0,36 |
| ENVYON   | 4,17   | 2,58    | -      | 1,36 |
| INGUGE   | 2,35   | 3,05    | -      | 0,00 |
| DUSMAL   | 0,57   | 0,92    | -      | 0,18 |
| MUSHIZ   | 5,38*  | 0,75    | 1,49   | -    |
| URUNFARK | 0,63   | 0,02    | 0,42   | -    |
| HIZFARK  | 1,45   | 0,13    | 2,46   | -    |
| LOJFARK  | 0,96   | 0,04    | 1,77   | -    |
| YENFARK  | 0,06   | 0,78    | 0,01   | -    |
| PAZFARK  | 0,61   | 0,74    | 0,06   | -    |
| TEKLID   | 0,12   | 1,30    | 0,38   | -    |

\* MI > 5,00



**Tablo 7.11** Yapısal model  $\Theta_{\varepsilon}$  matrisi düzeltme indekslerinin bir bölümü

|          | FIZIKSEL     | ILISKI | CALISAN | ORGAN        | ...          | PERSON | SATINAL      | ... | DUSMAL | ... |
|----------|--------------|--------|---------|--------------|--------------|--------|--------------|-----|--------|-----|
| FIZIKSEL | -            |        |         |              |              |        |              |     |        |     |
| ILISKI   | 0,13         | -      |         |              |              |        |              |     |        |     |
| CALISAN  | 0,61         | 0,54   | -       |              |              |        |              |     |        |     |
| ORGAN    | 0,33         | 0,15   | 0,22    | -            |              |        |              |     |        |     |
| PAZARLA  | 0,42         | 0,01   | 3,14    | 0,03         |              |        |              |     |        |     |
| GENYON   | 0,25         | 3,08   | 0,12    | 0,07         |              |        |              |     |        |     |
| OPERAS   | 0,14         | 1,97   | 0,01    | 2,40         |              |        |              |     |        |     |
| PAZSAT   | 0,26         | 0,05   | 0,03    | 0,03         |              |        |              |     |        |     |
| FINANS   | 1,35         | 0,05   | 0,00    | <b>7,37*</b> |              |        |              |     |        |     |
| PERSON   | 0,54         | 0,00   | 0,00    | 1,22         | -            |        |              |     |        |     |
| SATINAL  | 0,29         | 0,05   | 0,15    | 0,00         | 0,22         | -      |              |     |        |     |
| TEDYON   | 3,48         | 0,11   | 0,10    | 3,63         | 0,1          | 0,94   |              |     |        |     |
| ENVYON   | 1,11         | 0,05   | 0,01    | 1,91         | 0,04         | 5,24   |              |     |        |     |
| INGUGE   | 0,03         | 0,13   | 0,75    | 0,43         | 0,2          | 0,00   |              |     |        |     |
| DUSMAL   | 1,85         | 0,12   | 0,16    | 1,10         | 0,64         | 1,52   | -            |     |        |     |
| MUSHIZ   | 1,98         | 0,45   | 0,00    | 0,18         | <b>9,66*</b> | 1,18   | 0,16         |     |        |     |
| URUNFARK | 0,06         | 0,09   | 1,94    | 2,26         | 0,07         | 1,57   | 0,00         |     |        |     |
| HIZFARK  | <b>7,35*</b> | 0,21   | 2,47    | 1,26         | 0,45         | 0,70   | 0,90         |     |        |     |
| LOJFARK  | 0,01         | 0,05   | 0,75    | 3,25         | 0,20         | 1,46   | 2,79         |     |        |     |
| YENFARK  | 1,05         | 0,41   | 0,01    | 1,34         | 1,51         | 1,24   | <b>6,67*</b> |     |        |     |
| PAZFARK  | 2,32         | 1,43   | 1,83    | 2,80         | 3,11         | 0,43   | 0,83         |     |        |     |
| TEKLID   | 0,15         | 1,41   | 1,07    | 0,34         | 2,69         | 0,11   | 3,49         |     |        |     |

\* MI &gt; 5,00

### 7.3. Sonuçların ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

İki aşamalı modelleme yaklaşımı ile önce geliştirilen rekabet üstünlüğü modelindeki ölçüm modelleri ayrı ayrı incelenerek bu modellerin doğruluk ve güvenilirlikleri değerlendirilmiş; daha sonra ise yapılan incelemelerle yapısal modelin doğruluk ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Yapılan tüm bu değerlendirmeler sonucunda, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğru tanımlanmış bir model; diğer bir ifadeyle *doğru bir model* olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, bu modelin farklı örneklemelerde tekrarlanma olasılığı oldukça yüksektir.

Ölçüm modellerinin değerlendirme sonuçları bize, rekabet üstünlüğü modelindeki temel değişkenlerin (“COMERT”, “KAYNAK”, “YETENEK”, “MALLID” ve “FARK”) ölçülebilir hale getirilmesi için kullanılan gözlenen değişkenlerin ve bu gözlenen değişkenlerin ölçümünde kullanılan anket sorularının uygun seçildiklerini göstermiştir. Bunun en temel kanıtı, gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,67 (URUNFARK) ile 0,92 (KAPASITE) arasında değişmesi ve  $R^2$  değerlerinin 0,44 (URUNFARK) ile 0,84 (KAPASITE) arasında değişmesidir. Sonuç olarak model doğru ve güvenilir bir modeldir.

Bu çalışmada, “Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?” temel araştırma sorusunu cevaplayabilmek için, modelin yapısal kısmında, (i) firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi (ii) çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi ve (iii) çevresel cömertliğin firma kaynakları üzerindeki etkisi incelenmiş ve söz konusu ilişkilerle ilgili kurulan aşağıdaki temel hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri değerlendirilmiştir.

**H1:** Çevresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

**H2:** Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

**H3:** Çevresel cömertlik, firma kaynaklarını pozitif yönde etkiler.

Hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri, gözlenemeyen değişkenler arasındaki regresyon katsayıları ve regresyon denklemlerinin  $R^2$  değerleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ile ilgili detaylar Tablo 7.12’de verilmiştir.

**Tablo 7.12** Hipotez testi sonuçları

| Değişkenler Arasındaki İlişkiler                                                                        | Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları |                   | t-değerleri | Karar                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|-------------|-----------------------------------|
|                                                                                                         | Beta ( $\beta$ )                          | Gama ( $\gamma$ ) |             |                                   |
| <b>H1:</b> Çevresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.                               |                                           |                   |             | <b>Geçerli</b>                    |
| COMERT → MALLID                                                                                         | -                                         | 0,16              | 2,81        |                                   |
| COMERT → FARK                                                                                           | -                                         | 0,14              | 1,98        |                                   |
| <b>H2:</b> Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.                                 |                                           |                   |             | <b>Geçerli</b>                    |
| KAYNAK → MALLID                                                                                         | 0,42                                      | -                 | 6,03        |                                   |
| KAYNAK → FARK                                                                                           | 0,35                                      | -                 | 4,03        |                                   |
| YETENEK → MALLID                                                                                        | 0,47                                      | -                 | 9,78        |                                   |
| YETENEK → FARK                                                                                          | 0,48                                      | -                 | 7,97        |                                   |
| <b>H3:</b> Çevresel cömertlik, firma kaynaklarını pozitif yönde etkiler.                                |                                           |                   |             | <b>Geçerli</b>                    |
| COMERT → KAYNAK                                                                                         | -                                         | 0,81              | 13,76       |                                   |
| <b>Regresyon Denklemleri</b>                                                                            |                                           |                   |             | <b><math>R^2</math> değerleri</b> |
| KAYNAK = $0,14 \times \text{COMERT} + \zeta_1$                                                          |                                           |                   |             | 0,65                              |
| YETENEK = $0,51 \times \text{KAYNAK} + \zeta_2$                                                         |                                           |                   |             | 0,44                              |
| MALLID = $0,44 \times \text{KAYNAK} + 0,65 \times \text{YETENEK} + 0,03 \times \text{COMERT} + \zeta_3$ |                                           |                   |             | 0,88                              |
| FARK = $0,26 \times \text{KAYNAK} + 0,48 \times \text{YETENEK} + 0,02 \times \text{COMERT} + \zeta_4$   |                                           |                   |             | 0,75                              |

Tablo 7.12’de de görüleceği üzere, çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik olarak kurulan H1, H2 ve H3 hipotezleri, bu hipotezlerin değerlendirilebilmesi için yapısal modelde tanımlanan ilişkiler için hesaplanan katsayılarla (regresyon katsayıları) desteklenmiştir. Bunun en temel kanıtı, rekabet üstünlüğü modelinde tanımlanan yapısal ilişkilere ait regresyon katsayılarının ( $\beta$  ve  $\gamma$ ’ların), 0,14 (COMERT → FARK) ile 0,81 (COMERT → KAYNAK) arasında ve bu regresyon katsayılarının t-değerlerinin 1,98 (COMERT → FARK) ile 13,96 (COMERT → KAYNAK) arasında değişmesi ve sonuç olarak bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıdır ( $\alpha=0,05$ ). Ayrıca regresyon denklemlerine ilişkin  $R^2$  değerlerinin 0,44 (“YETENEK”) ile 0,88 (“MALLID”) arasında değişmesi; yani bağımlı gözlenemeyen değişkenlerin açıklanan varyanslarının kabul edilebilir düzeylerde olması da, hipotezlerin geçerliliğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar için;

- Firma kaynakları rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.
- Çevresel cömertlik rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.
- Çevresel cömertlik firma kaynaklarını pozitif yönde etkiler.

#### **7.4. İstatistiksel Analizler Sonucunda Elde Edilen Bulgular**

Bu bölümde yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinde sorgulanan ilişkilerden biri olan “çevresel cömertliğin firma kaynakları (“Kaynaklar”) üzerindeki etkisi” ile ilgili olarak, Bölüm 7.3. ’te de açıklandığı üzere, çevresel cömertliğin firma kaynaklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişkinin büyüklüğü, iki değişken arasındaki regresyon katsayısının ( $\gamma$ ) büyüklüğüne eşittir. Bu katsayının standardize edilmiş değeri 0,81’dir. Çevresel cömertlikle firma kaynakları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu ifade ettikten sonra, hangi çevresel cömertlik boyutlarının kaynaklar üzerinde daha etkili olduğuna karar verebilmek için, çevresel cömertlik ölçüm modelindeki faktör yüklerinin (standardize edilmiş) dikkate alınması gereklidir. Bu faktör yükleri, “KAPASITE”, “BUYUME” ve “FIRSAT” değişkenleri için sırasıyla 0,92; 0,91 ve 0,88’dir. Bu katsayılar birbirine çok yakın olduğundan, çevresel cömertliğin üç faktörünün de eşit ve yüksek öneme sahip oldukları söylenebilir. Dolayısıyla, çevresel cömertlik değerlendirilirken üç faktörün hepsinin alt boyutları değerlendirilmelidir. Sektördeki toplam talep, toplam müşteri sayısı, toplam satışlar, toplam çalışan sayısı, toplam firma sayısı, yapılan yatırımların ve satışların karlılıkları, perakende sektöründe bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesini

(“Çevresel Kapasite”) belirler. Sektördeki toplam talep, toplam satışlar, toplam çalışan sayısı, toplam firma sayısı, müşterilerin alım güçleri ve kar marjlarındaki artışlar ve sektörün büyümesi ise, perakende sektörünün kapasitesindeki göreceli değişimi (“Çevresel Büyüme”) belirler. Son olarak sektördeki büyüme ve kar fırsatları, kaynaklara kolay erişebilirlik ve sektördeki rekabet yoğunluğu, perakende sektöründeki kullanılmayan kapasiteyi (“Çevresel Fırsatlar”) belirler. Dolayısıyla, cömertliği oluşturan yukarıdaki çevresel boyutlar, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların sahip oldukları kaynakları üzerinde etkilidir.

Sorgulanan ilişkilerden ikincisi olan “firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi” ile ilgili olarak, Bölüm 7.3. ’te de açıklandığı üzere, firma kaynaklarının (“Kaynaklar” ve “Yetenekler”) rekabet üstünlüğünü (“Maliyet Liderliği” ve “Farklılaştırma”) pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişkilerin büyüklüğü, değişkenler arasındaki regresyon katsayılarının ( $\beta$ ) büyüklüğüne eşittir. Bu katsayıların standardize edilmiş değerleri, “KAYNAK” → “MALLID” için 0,42; “KAYNAK” → “FARK” için 0,35; “YETENEK” → “MALLID” için 0,47 ve “YETENEK” → “MALLID” için 0,48’dir. Bu katsayılar, çevresel cömertlikle firma kaynakları arasındaki ilişki kadar kuvvetli olmasa da, yine de oldukça kuvvetli sayılabilir. Firma kaynakları ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönde ve kuvvetli sayılabilecek bir ilişki olduğunu ifade ettikten sonra, hangi kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkili olduğuna karar verebilmek için, kaynaklar ve yetenekler ölçüm modellerindeki faktör yüklerinin (standardize edilmiş) dikkate alınması gereklidir.

Kaynaklar ölçüm modelindeki faktör yükleri, “FİZİKSEL”, “İLİSKİ”, “CALISAN”, “ORGAN” ve “PAZARLA” değişkenleri için sırasıyla, 0,87; 0,79; 0,80; 0,88 ve 0,85’tir. Bu katsayıların hepsi yüksek olmasına rağmen, “Organizasyonel Kaynaklar”, “Fiziksel Kaynaklar” ve “Pazarlama Kaynakları”nın katsayıları, diğerlerine göreceli olarak biraz daha yüksektir. Dolayısıyla, aşağıda listelenen organizasyonel kaynakların, fiziksel kaynakların ve pazarlama kaynaklarının, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; diğer bir ifadeyle maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Organizasyonel kaynaklar (esneklik, organizasyonel öğrenme hızı, yenilikçilik, yalın organizasyonel yapı, firma ünü, firma imajı, kurum kültürü, katılımcı yönetim, düşük maliyetler, insan kaynakları uygulamaları, müşterilerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler)

- Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, coğrafi konum, güçlü finansal yapı, pazar payı, teknolojik kaynaklar, enformasyon teknolojileri)
- Pazarlama kaynakları (pazarlama becerileri, reklâm ve promosyonlar, müşteri odaklılık, müşteri hizmetleri, marka çeşitliliği, ürün çeşitliliği, ürün ve hizmet kalitesi, pazar ihtiyaçları bilgisi, hedef pazarın taleplerine duyarlılık)

Yetenekler ölçüm modelindeki faktör yükleri, “GENYON”, “OPERAS”, “PAZSAT”, “FINANS”, “PERSON” ve “SATINAL” değişkenleri için sırasıyla, 0,81; 0,77; 0,90; 0,84; 0,85 ve 0,80’dir. Bu katsayıların hepsi yüksek olmasına rağmen, “Pazarlama ve Satış”, “Personel” ve “Finansman” fonksiyonel alanlarındaki yeteneklerin katsayıları, diğerlerine göreceli olarak biraz daha yüksektir. Dolayısıyla, pazarlama ve satış, personel ve finansman fonksiyonel alanlarındaki, aşağıda listelenen yeteneklerin, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; yani maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Pazarlama ve Satış (farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı, orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları, iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması, pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi)
- Personel (etkin ve verimli personel politikaları, gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral, eğitimlerin teşvik edilmesi, performans değerlendirme sistemi, performans ödül sistemi, içsel işgücü pazarı yaratılması, insan gücüne yatırım yapılması)
- Finansman (düşük özsermaye maliyeti, uzun vadeli borçlar, sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı, kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırabilmek için gerekli esnekliğine izin veren güçlü işletme sermayesi, etkin vergi yönetimi, etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri, ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi, verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi)

Sorgulanan ilişkilerden sonuncusu “çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi” ile ilgili olarak, Bölüm 7.3. ’te de açıklandığı üzere, çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğünü (“Maliyet Liderliği” ve “Farklılaştırma”) pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişkilerin büyüklüğü, değişkenler arasındaki

regresyon katsayılarının ( $\gamma$ ) büyüklüğüne eşittir. Bu katsayıların standardize edilmiş değerleri, “COMERT” → “MALLID” için 0,16 ve “COMERT” → “FARK” için 0,14’tür. Bu katsayılar,  $\alpha=0,05$  için, istatistiksel olarak önemli çıkmış olsalar da, yapısal ilişkilerle ilgili elde edilen en düşük katsayılardır. Dolayısıyla, çevresel cömertlikle maliyet liderliği ve farklılaştırma arasında ilişki olmasına rağmen, söz konusu ilişkiler çok kuvvetli değildir; yani çevresel cömertlik rekabet üstünlüğü üzerinde firma kaynaklar kadar etkili değildir. Ancak, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerinde, kaynaklarında rekabet üstünlüğü (maliyet liderliği ve farklılaştırma) üzerinde önemli bir etkisi olduğu göz önüne bulundurulduğunda, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerindeki etkisi dolayısıyla dolaylı olarak rekabet üstünlüğünü etkilediği yorumu yapılabilir.

Buraya kadar yapılan tüm bu değerlendirmeler ışığında, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların aralarındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisinin içsel faktörler olduğu söylenebilir.

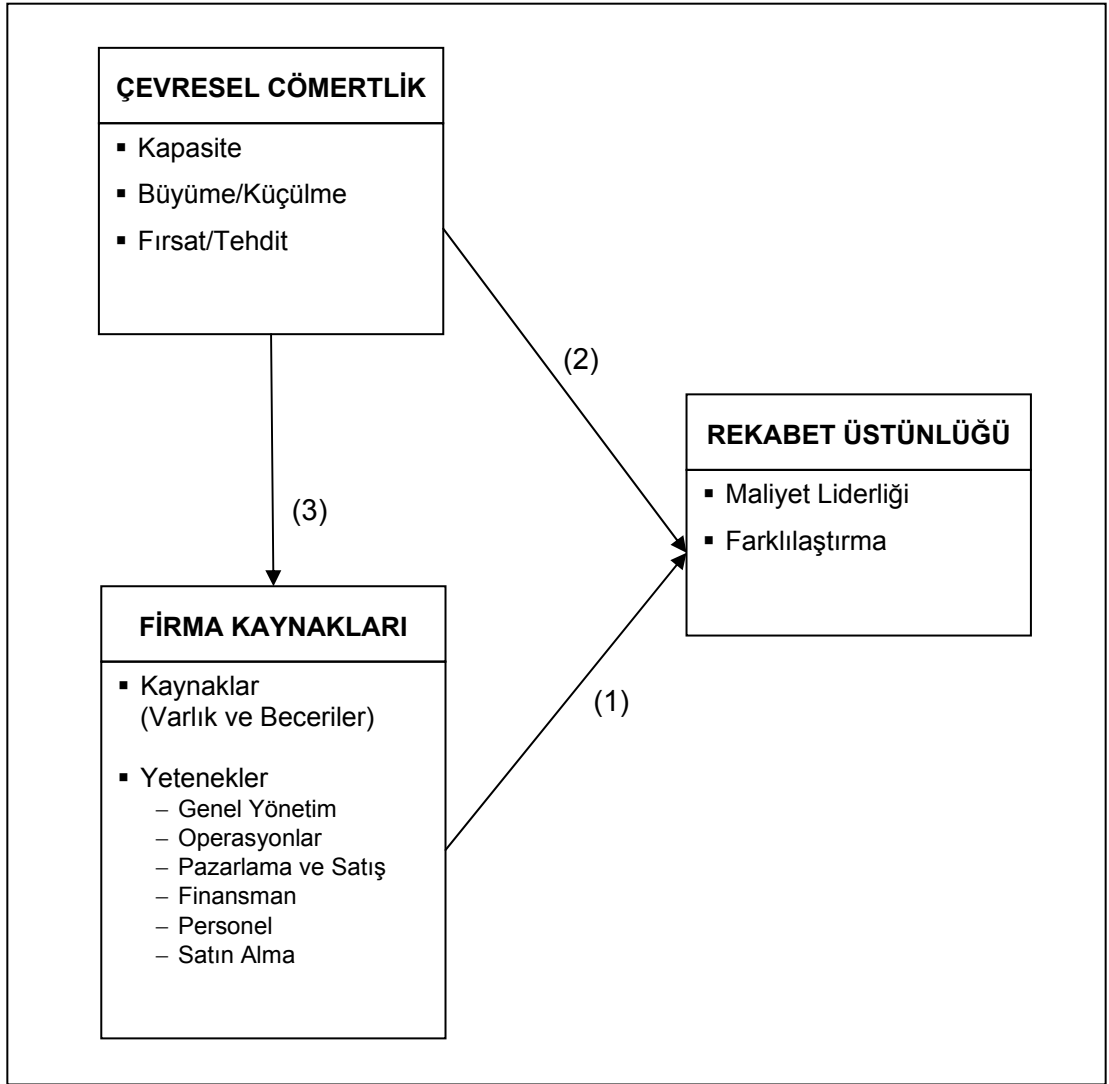
## 8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 8.1. Genel Sonuçlar

Bu çalışmada, *“firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelenmesi”* amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter’ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilmiştir. Bunun için öncelikli olarak rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlikle ilgili olarak geniş bir literatür taraması yapılmış, bu alanlarda yapılan çalışmalar ve kurulan modeller detaylı olarak incelenmiştir.

Bu incelemelerin sonuçlarına dayanarak, literatürde rekabet üstünlüğü ile ilgili oldukça fazla sayıda yapılmış kavramsal ve uygulamalı çalışma söz konusudur. Bu çalışmalar temel olarak iki farklı bakış açısına dayanmaktadır: rekabet üstünlüğünün dışsal faktörlerden kaynaklandığını iddia eden endüstriyel organizasyon (I/O) bakış açısı ve rekabet üstünlüğünün içsel faktörlerden kaynaklandığını iddia eden kaynak esaslı bakış (RBV). I/O modelinin bir alt dalı olarak geliştirilen Porter’ın rekabet üstünlüğü modelinde, içsel faktörler tamamen göz ardı edilmese de, firmalar arası performans farklılıklarının temel belirleyicisinin sektör yapısı olduğu görüşü hâkimdir. Buna alternatif olarak geliştirilen RBV modelinde ise, dışsal faktörler tamamen göz ardı edilmemekle beraber, firmalar arası performans farklılıklarının belirleyicisinin firmanın iç olanakları olduğu görüşü hâkimdir. Literatürde bu iki görüşün bütünleştirildiği; yani firma içsel faktörleri ile çevresel faktörlerin bir arada eşit önem verilerek rekabet üstünlüğünün değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, firma kaynakları ve çevresel cömertlik boyutları ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında, hem içsel hem de dışsal bakış açısını dikkate alan bir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilerek, literatürdeki bu boşluk doldurulmaya çalışılmış ve daha önce eş zamanlı olarak bir arada incelenmemiş olan rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramları bir arada incelenmiştir (Bkz. Şekil 8.1).



**Şekil 8.1** Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Ayrıca rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmalarda, özellikle uygulamalı olanlarda, firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardan bir kısmı seçilerek incelenmiştir. Üstünlük sağlayan kaynaklarla ilgili kapsamlı bir kaynak grubunun incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, literatür taraması sonucunda oluşturulan kapsamlı bir kaynak listesi temel alınarak, rekabet üstünlüğü değerlendirilmiştir.

Literatürde, rekabet üstünlüğüne benzer şekilde, firma kaynakları ile ilgili de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarla ilgili gözlemlenen en önemli noktalardan biri, aynı kavramların farklı şekillerde tanımlanmış olması, ya da aynı tanımlamalar için farklı kavramların kullanılmış olmasıdır. Bu durum, bu alandaki kavramların anlaşılmasını oldukça güçleştirmektedir.



Çevresel cömertlikle ilgili olarak ise, diğer kavramlara nazaran daha az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kavram, diğer kavramlara nazaran geliştirilmeye daha açık görünmektedir.

Sonuç olarak modelin temel bileşenleri ile ilgili olarak yapılan bu detaylı literatür taramalarının sonucunda, söz konusu üç kavram değerlendirilerek, her biri modelde kullanılmak üzere yeniden tanımlanmıştır.

Rekabet üstünlüğü;

*“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”.*

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar;

*“bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü”.*

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler;

*“bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılabilen faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi”.*

Çevresel cömertlik;

*“çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü”.*

Geliştirilen modelin uygulama yöntemi olarak, literatürde yeni yaygınlaşmaya başlayan, yapısal eşitlik modelleme yöntemi seçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemede, geleneksel istatistik yöntemlerin aksine, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler modellenerek, birbirleriyle ilişkili araştırma soruları kümesi, sistematik ve kapsamlı “tek” bir analizle cevaplanabilir ve böylelikle de daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir. Literatürde rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramlarını, yapısal eşitlik modelleme ile inceleyen herhangi başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, söz konusu kavramlar ilk defa bu çalışmada yapısal eşitlik modelleme yöntemi ile incelenmiştir.

Ayrıca uzun bir değ r zincirinin son halkası olarak oynadığı kilit rolle, ekonomide çok büyük bir paya sahip olan ve toplam ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde önemli etkiler yaratan, bunun sonucu olarak da tüm toplumun refahı açısından büyük önem taşıyan perakende sektörü, bu çalışmasının uygulama kapsamında incelenmiştir. Türkiye ekonomisi için böylesine önemli ve hızla büyüyen bir sektör olan ve çevresel koşullar dolayısıyla yönetim ve düşünce yapısında önemli değişiklikler yapılması ve kurumsallaşma yönünde ciddi adımlar atılması gerekli olan perakende sektörü için bu çalışmanın sonuçları yol gösterici bir niteliğe sahiptir.

## 8.2. Uygulama Sonuçları

Bu çalışmada, yapısal eşitlik modelleme yöntemi ve iki aşamalı modelleme yaklaşımı kullanılarak, öncelikle geliştirilen rekabet üstünlüğü modelindeki ölçüm modelleri ayrı ayrı incelenmiştir.  l  m modellerinin doğruluk ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesinin ve geçerli uyum iyiliği değerleri vermeyen ölçüm modellerinin kabul edilebilir değerler üretecek şekilde düzeltilmesinin ardından, yapısal modelin doğruluk ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Yapılan bütün değerlendirmeler sonucunda, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğru tanımlanmış bir model; diğer bir ifadeyle doğru bir model olduğu sonucuna varılmıştır.

 l  m modellerinin değerlendirme sonuçlarına göre, rekabet üstünlüğü modelindeki temel değerşkenlerin (  MERT ,   KAYNAK ,   YETENEK ,   MALLID  ve   FARK )  l  lebilir hale getirilmesi için kullanılan gözlenen değerşkenlerin ve bu gözlenen değerşkenlerin ölçümünde kullanılan anket sorularının uygun seçildiklerini göstermiştir.

  Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma i  kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?  temel araştırma sorusunu cevaplayabilmek için, rekabet üstünlüğü modelinin yapısal kısmında, (i) firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi (ii)  evresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi ve (iii)  evresel cömertliğin firma kaynakları üzerindeki etkisi incelenmiş ve söz konusu ilişkilerle ilgili kurulan aşağıdaki temel hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri değerlendirilmiştir.

**H1:**  evresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

**H2:** Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

**H3:**  evresel cömertlik, firma kaynaklarını pozitif yönde etkiler.

Çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik olarak kurulan H1, H2 ve H3 hipotezleri, bu hipotezlerin değerlendirilebilmesi için yapısal modelde tanımlanan ilişkiler için hesaplanan katsayılarla (regresyon katsayıları) desteklenmiştir.

Dolayısıyla perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar için;

1. Çevresel cömertlikle ("COMERT") firma kaynakları ("KAYNAK") arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki mevcuttur.
2. Firma kaynaklarıyla ("KAYNAK" ve "YETENEK") rekabet üstünlüğü ("MALİYET" ve "FARK") arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki mevcuttur.

Bu ilişkilerle ilgili olarak, aşağıda listelenen organizasyonel kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve pazarlama kaynakları ile pazarlama ve satış, personel ve finansman fonksiyonel alanlarındaki yeteneklerin perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; diğer bir ifadeyle maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Kaynaklar

- ✓ Organizasyonel kaynaklar (esneklik, organizasyonel öğrenme hızı, yenilikçilik, yalın organizasyonel yapı, firma ünü, firma imajı, kurum kültürü, katılımcı yönetim, düşük maliyetler, insan kaynakları uygulamaları, müşterilerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler)
- ✓ Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, coğrafi konum, güçlü finansal yapı, pazar payı, teknolojik kaynaklar, enformasyon teknolojileri)
- ✓ Pazarlama kaynaklarını (pazarlama becerileri, reklâm ve promosyonlar, müşteri odaklılık, müşteri hizmetleri, marka çeşitliliği, ürün çeşitliliği, ürün ve hizmet kalitesi, pazar ihtiyaçları bilgisi, hedef pazarın taleplerine duyarlılık)

- Yetenekler

- ✓ Pazarlama ve Satış (farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı, orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları, iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması, pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi)
- ✓ Personel (etkin ve verimli personel politikaları, gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral, eğitimlerin teşvik edilmesi, performans

değerlendirme sistemi, performans ödül sistemi, içsel işgücü pazarı yaratılması, insan gücüne yatırım yapılması)

- ✓ Finansman (düşük özsermaye maliyeti, uzun vadeli borçlar, sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı, kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırabilmek için gerekli esnekliğine izin veren güçlü işletme sermayesi, etkin vergi yönetimi, etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri, ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi, verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi)

**3. Çevresel cömertlikle ("COMERT") rekabet üstünlüğü ("MALİYET" ve "FARK") arasında pozitif yönde çok kuvvetli olmayan bir ilişki mevcuttur.**

Yani çevresel cömertlik rekabet üstünlüğü üzerinde firma kaynakları kadar etkili değildir. Ancak, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerinde, kaynaklarında rekabet üstünlüğü (maliyet liderliği ve farklılaştırma) üzerinde önemli bir etkisi olduğu göz önüne bulundurulduğunda, çevresel cömertlik kaynaklar üzerindeki etkisi dolayısıyla dolaylı olarak rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

Son olarak tüm bu değerlendirmeler ışığında, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların aralarındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisinin içsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ilgili firmaların, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, karar mekanizmalarında sahip oldukları içsel faktörlere odaklanmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **8.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Bu çalışmada geliştirilen modelde kullanılan göstergeler, perakende sektörü dışındaki sektörler için uyarlanarak, farklı sektörlerdeki rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenebilmesine ve sektörler arasında karşılaştırma yapılabilmesine yardımcı olabilir.

Bu alanda gelecekte yapılacak sonraki çalışmalarda;

- Modele dördüncü bir bileşen olarak firma performansı boyutu eklenerek, rekabet üstünlüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin de incelenmesine olanak sağlanabilir.
- Modele farklı çevresel boyutlar (örn., "karmaşıklık" ve "dinamiklik") eklenerek, çevrenin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı incelenebilmesine olanak sağlanabilir.

Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, yeni ve daha büyük bir örnek hacmiyle test edilerek,

- Modelin çapraz doğrulaması yapılabilir.
- Elde edilen farklı sonuçların karşılaştırması yapılabilir.
- Modeldeki temel değişkenler, bütün göstergeleriyle birlikte incelenerek daha kapsamlı bir analiz yapıp, bunun sonucunda da, daha detaylı ve yol gösterici sonuçlar elde edilebilir.

Son olarak geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, farklı yapısal eşitlik modelleme programları kullanılarak test edilip, ilgili programların karşılaştırması yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D.A.**, 1989. Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, **31(2)**, 91-106.
- Aaker, D.A.**, 1991. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name, The Free Press, New York.
- Achrol, R.S.**, 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(1)**, 56-71.
- Ahmed, P.K. and Rafiq, M.**, 1992. Implanting competitive strategy: A contingency approach, *Journal of Marketing Management*, **8(1)**, 49-67.
- Aiken, M. and Hage, J.**, 1968. Organizational interdependence and intra-organizational structure, *American Sociological Review*, **33(6)**, 912-930.
- Alchian, A.A. and Demsetz, H.**, 1972. Production, information costs and economic organization, *American Economic Review*, **62(5)**, 777-795.
- Alderson, W.**, 1937. A marketing view of competition, *Journal of Marketing*, **1(3)**, 189-190.
- Alderson, W.**, 1965. Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Aldrich, H. and Mindlin, S.**, 1978. Uncertainty and dependence: Two perspectives on environment, in *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*, pp. 149-170, Eds. Karpik, L., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Aldrich, H.E. and Reiss, A.J.**, 1976. Continuities in the study of ecological succession: Changes in the race composition of neighborhoods and their businesses, *American Journal of Sociology*, **81(4)**, 846-886.
- Aldrich, H.E.**, 1979. Organizations and environments, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

- Amit, R. and Fershtman, C.**, 1989. Avoiding some pitfalls in cost leadership strategies, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 173-177, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H.**, 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, **14(1)**, 33-46.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W.**, 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, **103(3)**, 411-423.
- Anderson, J.C., Häkansson, H. and Johanson, J.**, 1994. Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, **58(4)**, 1-15.
- Andrews, K.R.**, 1980. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Andrews, K.R.**, 1971. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. and McDonnell, E.**, 1990. Implanting strategic management. Prentice-Hall Inc., New York.
- Ansoff, H.I. and Sullivan, P.A.**, 1993. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success, *Long Range Planning*, **26(5)**, 11-23.
- Ansoff, H.I.**, 1965. Corporate strategy, McGraw-Hill, New York.
- Aragon-Correa, J.A. and Sharma, S.**, 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, **28(1)**, 71-88.
- Asan U. ve Soyer A.**, 2003. A structured technique for core competence analysis and an application, *Proceedings of the 32<sup>nd</sup> International Symposium of IGIP (Information-Communication-Knowledge: Engineering Education Today)*, Karlsruhe, Germany, September 15-18, pp. 109-113.
- Astley, W.G. and Fombrun, C.**, 1983. Collective strategy: Social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, **8(4)**, 576-587.

- Astley, W.G.**, 1985. The Two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution, *Administrative Science Quarterly*, **30(2)**, 224-241.
- Aydın, K.**, 1992. Perakendeciliğin gelişimi, *Market*, **Kasım-Aralık**, 60-62.
- Bagozzi, R.P. and Edwards, J.R.**, 1998. A general approach for representing constructs in organizational research, *Organizational Research Methods*, **1(1)**, 45-87.
- Bagozzi, R.P. and Heatherton, T.F.**, 1994. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem, *Structural Equation Modeling*, **1(1)**, 35-67.
- Bain, J. and Qualls, P.D.**, 1987. Industrial organization: A treatise, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Bain, J.**, 1951. Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940, *Quarterly Journal of Economics*, **65(3)**, 293-424.
- Bain, J.**, 1956. Barriers to new competition, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bain, J.**, 1959. Industrial organization, John Wiley & Sons, New York.
- Bakos, Y.J. and Treacy, M.E.**, 1986. Information technology and corporate strategy: A research perspective, *MIS Quarterly*, **10(2)**, 107-119.
- Bakos, Y.J.**, 1987. Dependent variables for the study of firm and industry level impacts of information technology, *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Information Systems*, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, December 1987, pp. 10-23.
- Bamberger, I.**, 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firms, *Long Range Planning*, **22(5)**, 80-88.
- Bandalos, D.L. and Finney, S.J.**, 2001. Item parceling issues in structural equation modeling, in *Advanced Structural Equation Modeling: New Developments and Techniques*, pp. 269-296, Eds., Marcoulides, G.A. and Schumacker, R.E., Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey.
- Bandalos, D.L.**, 2002. The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling, *Structural Equation Modeling*, **9(1)**, 78-102.



- Bantel, K.A.**, 1998. Technology-based, "adolescent" firm configurations: Strategy identification, context and performance, *Journal of Business Venturing*, **13(3)**, 205-230.
- Barney, J.B. and Griffin, R.**, 1992. The management of organizations: Strategy, structure and behavior, Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts.
- Barney, J.B. and Zajac, E.J.**, 1994. Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 5-9.
- Barney, J.B.**, 1985. Information cost and the governance of economic transactions, in *Organizations and Markets*, pp. 347-372, Eds. Nacamalli, R.D. and Rugiadini, A., Societa Editrice it Miluno, Milan, Italy.
- Barney, J.B.**, 1986a. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, **11(3)**, 656-665.
- Barney, J.B.**, 1986b. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, **32(10)**, 1231-1241.
- Barney, J.B.**, 1986c. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework, *Academy of Management Review*, **11(4)**, 791-800.
- Barney, J.B.**, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17(1)**, 99-120.
- Barney, J.B.**, 1992. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis, in *Advances in Strategic Management*, pp. 39-61, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Barney, J.B., McWilliams, A. and Turk, T.**, 1989. On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy, *The 9<sup>th</sup> Annual Meeting of the Strategic Management Society*, San Francisco, California, USA, October 1989.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. and Huff, A.S.**, 1992. Cognitive change, strategic action and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, **13(8)**, 15-36.
- Bartmess, A. and Cerny, K.**, 1993. Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, **35(2)**, 78-103.

- Baum, J.R. and Wally, S.**, 2003. Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, **24(11)**, 1107-1129.
- Baumgartner, H. and Homburg, C.**, 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review, *International Journal of Research in Marketing*, **13(2)**, 139-161.
- Baumol, W.J., Panzar, J.C. and Willig, R.P.**, 1982. Contestable markets and the theory of industry structure, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York.
- Beal, R.M.**, 2000. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, **38(1)**, 27-47.
- Beard, D.W. and Dess, G.G.**, 1981. Corporate-level strategy, business-level strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, **24(4)**, 663-688.
- Beard, D.W. and Dess, G.G.**, 1988. Modeling organizational species interdependence in an ecological community: An input-output approach, *Academy of Management Review*, **13(3)**, 362-373.
- Becker, G.S.**, 1964. Human capital, Columbia University Press, New York.
- Bennett, N., Ketchen, D.J. and Schultz, E.B.**, 1998. An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making, *Human Resource Management*, **37(1)**, 3-16.
- Bentler, P.M. and Chou, C.P.**, 1987. Practical issues in structural modeling, *Sociological Methods and Research*, **16(1)**, 78-117.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A.**, 1988. The service-quality puzzle, *Business Horizons*, **31(5)**, 35-43.
- Betton, J. and Dess, G.G.**, 1985. The application of population ecology models to the study of organizations, *Academy of Management Review*, **10(4)**, 750-757.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J.**, 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, **57(4)**, 83-99.

- Billings, R.S., Milburn, T.W. and Schaalman, M.L.**, 1980. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, **25(2)**, 300-316.
- Black, J.A. and Boal, K.B.**, 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15(Special Issue)**, 131-148.
- Blois, K.J.**, 1991. Product augmentation and competitive advantage, *Journal of General Management*, **16(3)**, 29-38.
- Bogaert, I., Martens, R. and Van Cauwenbergh, A.**, 1994. Strategy as a situational puzzle: The fit of components, in *Competence-Based Competition*, pp. 57-74, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Bogner, W.C. and Thomas, H.**, 1994. Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry, in *Competence-Based Competition*, pp. 111-144, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Bollen, K.A. and Long, J.S.**, 1993. Introduction, in *Testing Structural Equation Models*, pp. 1-9, Eds. Bollen, K.A. and Long, J.S., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Bollen, K.A. and Long, J.S.**, 1993. Introduction, in *Testing Structural Equation Models*, pp. 1-9, Eds. Bollen, K.A. and Long, J.S., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Bollen, K.A.**, 1989. Structural equations with latent variables, John Wiley & Sons, New York.
- Bollen, K.A.**, 1989. Structural equations with latent variables, John Wiley & Sons, New York.
- Boomsma, A.**, 1987. The robustness of maximum likelihood estimation in structural equation models, in *Structural Modeling by Example*, pp. 160-188, Eds. Cuttance, P. and Ecob, R., Cambridge University Press, New York.
- Boulding, K.E.**, 1978. Ecodynamics, Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Bourgeois, L.J. and Eisenhardt, K.**, 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, **34(7)**, 816-835.

- Bourgeois, L.J.**, 1980. Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, **5(1)**, 25-29.
- Bourgeois, L.J.**, 1981. On the measurement of organizational slack, *Academy of Management Review*, **6(1)**, 29-39.
- Bourgeois, L.J.**, 1985. Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal*, **28(3)**, 548-573.
- Bower, J.L. and Hout, T.M.**, 1988. Fast-cycle capability for competitive power, *Harvard Business Review*, **66(6)**, 110-118.
- Boyacigiller, N.A. and Adler, N.J.**, 1991. The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context, *Academy of Management Review*, **16(2)**, 262-290.
- Boyd, B.K.**, 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model, *Strategic Management Journal*, **11(6)**, 419-430.
- Boyne, G., Ashworth, R. and Powell, M.**, 2001. Environmental change, leadership succession and incrementalism in local government, *Journal of Management Studies*, **38(6)**, 859-878.
- Boynton, A.C., Victor, B. and Pine, B.J.**, 1993. New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology, *IBM Systems Journal*, **32(1)**, 40-64.
- Breckler, S.J.**, 1990. Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern, *Psychological Bulletin*, **107**, 260-273.
- Brittain, J.W. and Freeman, J.**, 1980. Organizational proliferation and density dependent selection, in *The Organizational Life Cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations*, pp. 291-338, Eds. Kimberly, J.R. and Miles, R.H., Jossey-Bass Pub., San Francisco, California
- Browne, M.W. and Cudeck, R.**, 1989. Single sample cross-validation indices for covariance structures, *Multivariate Behavioral Research*, **24(4)**, 445-455.
- Browne, M.W. and Cudeck, R.**, 1993. Alternative ways of assessing model fit, in *Testing Structural Equation Models*, pp. 136-162, Eds. Bollen, K.A. and Long, J.S., Sage Pub., Newbury Park, California.

- Brush, T.H., Bromiley, P. and Hendrickx, M.**, 1999. The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate, *Strategic Management Journal*, **20(6)**, 519-547.
- Burgelman, R.A.**, 1983. A process model of internal corporate venturing in the major diversified firm, *Administrative Science Quarterly*, **28(2)**, 223-244.
- Burns, T. and Stalker, G.M.**, 1961. The management of innovation, Tavistock Pub., London.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T.**, 1987. The PIMS principles: Linking strategy to performance, The Free Press, New York.
- Byrd, T.A. and Turner, D.E.**, 2001. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, *Information & Management*, **39(1)**, 41-52.
- Byrne, B.**, 1998. Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey.
- Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y. and Papagiannakis, L.**, 2004. Industry-versus firm-specific effects on performance: Contrasting SMEs and large-sized firms, *European Management Journal*, **22(2)**, 231-243.
- Cameron, K.S. and Zammuto, R.F.**, 1983. Matching managerial strategies to conditions of decline, *Human Resource Management*, **22(4)**, 359-375.
- Cameron, K.S., Kim, M.U. and Whetten, D.A.**, 1987. Organizational effects of turbulence and decline, *Administrative Science Quarterly*, **32(2)**, 222-240.
- Carmeli, A.**, 2001. High- and low-performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, **21(10)**, 661-671
- Cash, Jr., J.L. and Konsynski, B.R.**, 1985. IS redraws competitive boundaries, *Harvard Business Review*, **63(2)**, 134-142.
- Castrogiovanni, G.J.**, 1991. Environmental munificence: A theoretical assessment, *Academy of Management Review*, **16(3)**, 542-565.
- Castrogiovanni, G.J.**, 2002. Organization task environments: Have they changed fundamentally over time?, *Journal of Management*, **28(2)**, 129-150.

- Caves, R.E. and Porter, M.E.**, 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, **91(2)**, 241-262.
- Caves, R.E.**, 1981. Diversification and seller concentration: Evidence from change: 1963-72, *Review of Economics and Statistics*, **63(2)**, 289-293.
- Caves, R.E.**, 1984. Economic analysis and the quest for competitive advantage, *American Economic Review*, **74(2)**, 127-132.
- Caves, R.E., Gale, B.T. and Porter, M.E.**, 1977. Interfirm profitability differences: Comment, *The Quarterly Journal of Economic*, **91(4)**, 667-675.
- Cecil, J. and Goldstein, M.**, 1990. Sustaining competitive advantage from IT, *The McKinsey Quarterly*, **4**, 74-89.
- Chakraborty, K.**, 1997. Sustained competitive advantage: A resource-based framework, *Advances in Competitiveness Research*, **5(1)**, 32-63.
- Chakravarthy, B.S.**, 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, **7(1)**, 35-44.
- Chamberlin, E.H.**, 1933. The theory of monopolistic competition, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chen, S.-C. and Pascale, P.G.**, 2006. Modeling store loyalty: Perceived value in market orientation practice, *Journal of Services Marketing*, **20(3)**, 188-198.
- Child, J. and Keiser, A.**, 1981. Development of organizations over time, in *Handbook of Organizational Design*, pp. 28-64, Eds. Nystrom, P. and Starbuck, W., Oxford University Press, New York.
- Child, J.**, 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, **6(1)**, 1-22.
- Child, J.**, 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, *Organization Studies*, **18(1)**, 43-76.
- Choe, K., Booth, D. and Hu, M.**, 1997. Production competence and its impact on business performance, *Journal of Manufacturing Systems*, **16(6)**, 409-421.
- Choi, C.J. and Hilton, B.J.**, 1995. Client base, age and competitive advantage in the services sector, *Journal of Marketing Management*, **11(1)**, 71-82.

- Clark, T., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M.,** 1994. Environmental management: The construct and research propositions, *Journal of Business Research*, **29(1)**, 23-38.
- Claver, E., Molina, J. and Tari, J.,** 2002. Firm and industry effects on firm profitability: A Spanish empirical analysis, *European Management Journal*, **20(3)**, 321-328.
- Clemons, E.K. and Kimbrough, S.O.,** 1986. Information systems, telecommunications and their effects on industrial organizations, *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Conference on Information Systems*, San Diego, California, USA, December 1986, pp. 99-108.
- Clemons, E.K. and Knez, M.,** 1988. Competition and cooperation in information systems innovation, *Information & Management*, **15(1)**, 25-35.
- Clemons, E.K. and Row, M.C.,** 1987. Structural differences among firms: A potential source of competitive advantage in the application of information technology, *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Information Systems*, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, December 1987, pp. 1-9.
- Clemons, E.K. and Row, M.C.,** 1991. Sustaining IT advantage: The role of structural differences, *MIS Quarterly*, **15(3)**, 275-292.
- Clemons, E.K.,** 1986. Information systems for sustainable competitive advantage, *Information & Management*, **11(3)**, 131-136.
- Clemons, E.K.,** 1989. Information systems and business strategy: Mini-track on current research, *Proceedings of the 22<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Honolulu, Hawaii, USA, January 1989, pp. 181-183.
- Coffman, D.L. and MacCallum, R.C.,** 2005. Using parcels to convert path analysis models into latent variable models, *Multivariate Behavioral Research*, **40(2)**, 235-259.
- Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P.,** 1972. A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, **17(1)**, 1-25.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A.,** 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, **35(1)**, 128-152.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A.,** 1995. Competing on resources – Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, **73(4)**, 118-128.

- Collis, D.J.**, 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 143-152.
- Conner, K.R.**, 1991a. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, **17(1)**, 121-154.
- Conner, K.R.**, 1991b. Theory of the firm: Firm resources and other economic theories, *Journal of Management*, **17(1)**, 121-154.
- Cook, Jr., V.J.**, 1985. Understanding marketing strategy and differential advantage, *Journal of Marketing*, **49(2)**, 137-142.
- Cool, K. and Dierickx, I.**, 1993. Rivalry, strategic groups and firm profitability, *Strategic Management Journal*, **14(1)**, 47-59.
- Cool, K. and Dierickx, I.**, 1994. Commentary: Investments in strategic assets: Industry and firm-level perspectives, in *Advances in Strategic Management*, pp. 35-44, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Cool, K. and Schendel, D.**, 1988. Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, **9(3)**, 207-223.
- Cova, B. and Holstius, K.**, 1993. How to create competitive advantage in project business., *Journal of Marketing Management*, **9(2)**, 105-121.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P.**, 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, **10(1)**, 75-87.
- Coyne, K.P.**, 1985. Sustainable competitive advantage- What it is, What it isn't, *Business Horizons*, **29(1)**, 54-61.
- Coyne, K.P.**, 1986a. Sustainable competitive advantage—What it is, What it isn't, *Management Science*, **35(12)**, 54-61.
- Coyne, K.P.**, 1986b. The anatomy of sustainable competitive advantage, *The McKinsey Quarterly*, **Spring**, 50-65.
- Coyne, K.P.**, 1989. Beyond service fads-Meaningful strategies for the real world, *Sloan Management Review*, **30(4)**, 69-76.
- Cummings, L.L.**, 1984. Compensation, culture and motivation: A system perspective, *Organizational Dynamics*, **12(3)**, 33-44.



- Cyert, R.M. and March, J.G.**, 1963. A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Daft, R.**, 1983. Organization theory and design, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Datta, D.K. and Narayanan, V.K.**, 1989. A meta-analytic review of the concentration-performance relationships: aggregating findings in strategic management, *Journal of Management*, **15(3)**, 469-483.
- Davenport, T.H. and Linder, J.**, 1994. Information management infrastructure: The new competitive weapon, *Proceedings of the 27<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Maui, Hawaii, USA, January 1994, pp. 885-896.
- Day, G.S. and Fahey, L.**, 1988. Valuing market strategies, *Journal of Marketing*, **52(3)**, 45-57.
- Day, G.S. and Nedungadi, P.**, 1994. Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, **58(2)**, 31-44.
- Day, G.S. and Wensley, R.**, 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, **52(2)**, 1-20.
- Day, G.S.**, 1984. Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage. West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Day, G.S.**, 1990. Market-driven strategy: Process for creating value, The Free Press, New York.
- Day, G.S.**, 1994. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, **58(4)**, 37-52.
- DeCarolís, D.M. and Deeds, D.L.**, 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, **20(10)**, 953, 968.
- DeGeus, A.P.**, 1988. Planning as learning, *Harvard Business Review*, **66(2)**, 70-74.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, Jr., F.**, 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, **57(1)**, 23-37.
- Dess, G.G. and Beard, D.W.**, 1984. Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, **29(1)**, 52-73.

- Dess, G.G. and Davis, P.S.**, 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, **27(3)**, 467-488.
- Dess, G.G. and Keats, B.W.**, 1987. Environmental assessment and organizational performance: An exploratory field study, *Proceedings of the 47<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987, pp. 21-25.
- Dess, G.G. and Origer, N.K.**, 1987. Environment, structure and consensus in strategy formulation: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, **12(2)**, 313-330.
- Dess, G.G., Ireland R.D. and Hitt, M.A.**, 1988. Industry effects and strategic management research, *The 48<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, California, USA, August 1988.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A.**, 2000. Introducing LISREL: A guide for the uninitiated, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Dickson, P.R. and Ginter, J.L.**, 1987. Market segmentation, product differentiation and marketing strategy, *Journal of Marketing*, **51(2)**, 1-10.
- Dickson, P.R.**, 1992. Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing*, **56(1)**, 69-83.
- Dierickx, I. and Cool, K.**, 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, **35(12)**, 1504-1511.
- Dill, W.R.**, 1958. Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly*, **2(4)**, 409-443.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.**, 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, **48(2)**, 147-160.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.**, 1991. Introduction, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 1-41, Eds. Powel, G.G. and DiMaggio, P.J., University of Chicago Press, Chicago, Illinois.
- Ding, L., Velicer, W.F. and Harlow, L.L.**, 1995. Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices, *Structural Equation Modeling*, **2(2)**, 119-143.

- DiNorcia, V., Cotton, B. and Dodge, J.**, 1993. Environmental performance and competitive advantage in Canada's paper industry, *Business Strategy and the Environment*, **2(4)**, 1-9.
- Dollinger, M.J. and Golden, P.A.**, 1992. Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance, *Journal of Management*, **18(4)**, 695-715.
- Dorman, J.**, 2003. Testing a model for teacher burnout, *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, **3**, 35-47.
- Downey, H.K., Hellriegel, D. and Slocum, J.**, 1975. Environmental uncertainty: The construct and its application, *Administrative Science Quarterly*, **20(4)**, 613-629.
- Dröge, C., Vickery, S. and Markland, R.E.**, 1995. Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry, *Decision Sciences*, **25(5-6)**, 669-689.
- Duncan, R.B.**, 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, **17(3)**, 313-327.
- Dwyer, F.R. and Oh, S.**, 1987. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, **24(4)**, 347-358.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B.**, 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, **35(3)**, 504-529.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B.**, 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organizational Science*, **7(2)**, 136-150.
- Emery, F.E. and Trist, E.L.**, 1965. The casual texture of organizational environments, *Human Relations*, **18(1)**, 21-32.
- Fahey, L.**, 1989. Discovering your firm's strongest competitive advantages, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 18-22, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Fahy, J. and Smithee, A.**, 1999. Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, **1999**, 1-21.

- Fahy, J.**, 2000. The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training*, **24(2/3/4)**, 94-104.
- Fearnley, M.**, 1993. Corporate reputation: The wasted asset, *Marketing Intelligence and Planning*, **11(11)**, 4-8.
- Feeny, D.F. and Ives, B.**, 1990. In search of sustainability: Reaping long-term advantage from investments in information technology, *Journal of Management Information Systems*, **7(1)**, 27-46.
- Fernández, E., Montes, J.M. and Vazquez, C.J.**, 2000. Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach, *Technovation*, **20(2)**, 81-92.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A.**, 1985. Organizational learning, *Academy of Management Review*, **10(4)**, 803-813.
- Ford, J.D. and Slocum, J.W.**, 1977. Size, technology, environment and the structure of organizations, *Academy of Management Review*, **2(4)**, 561-575.
- Fornell, C. and Larcker, D.F.**, 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, **18(1)**, 39-50.
- Fornell, C.**, 1983. Issues in the application of covariance structure analysis: A comment, *Journal of Consumer Research*, **9(4)**, 443-448.
- Foss, N.J. and Knudsen, T.**, 2003. The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage, *Managerial and Decision Economics*, **24(4)**, 291-307.
- Foss, N.J.**, 1996. Research in strategy, economics and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, **33(1)**, 1-24.
- Foss, N.J.**, 1998. The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management*, **14(3)**, 133-149.
- Fottler, M.D., Phillips, R.L., Blair, J.D. and Duran, C.A.**, 1990. Achieving competitive advantage through strategic human-resource management, *Hospital & Health Services Administration*, **35(3)**, 341-363.
- Foxall, G.R.**, 1984. Corporate innovation: Marketing and strategy, Croom Helm Ltd., Australia.

- Fuentes-Fuentes, M.M., Albacete-Sáez, C.A. and Lloréns-Montes, F.J., 2004.** The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance, *Omega: The International Journal of Management*, **32(6)**, 425-442.
- Fulmerc, R.M., Gibbs, P. and Keys, J.B., 1998.** The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **27(2)**, 7-20.
- Galbraith, J.R., 1977.** Organization design, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Gal-Or, E., 1985.** First mover and second mover advantages, *International Economic Review*, **26(3)**, 649-653.
- Gardner, B.B. and Levy, S.J., 1955.** The product and the brand, *Harvard Business Review*, **33(2)**, 33-39.
- Gatignon, H. and Xuereb, J.-M., 1997.** Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, **34(1)**, 77-90.
- Ghemawat, P., 1986.** Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, **64(5)**, 53-58.
- Ghoshal, S. and Nohria, N., 1989.** International differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 323-337.
- Ghoshal, S. and Nohria, N., 1993.** Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, **34(2)**, 23-35.
- Ghoshal, S. and Westney, D.E., 1991.** Organizing competitor analysis systems, *Strategic Management Journal*, **12(1)**, 17-31.
- Glazer, R., 1991.** Marketing in an information intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, **54(4)**, 1-18.
- Glick, W.H., Ogilvie, D.T. and Miller, C.C., 1990.** Assessing dimensions of task environments: Intra-industry and aggregate industry measures, *The 50<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, San Francisco, California, USA, August 1990.
- Goll, I. and Rasheed, A.M.A., 1997.** Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment, *Strategic Management Journal*, **18(7)**, 583-591.

- Goll, I. and Rasheed, A.M.A.**, 2004. The moderating effect of environmental munificence on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance, *Journal of Business Ethics*, **49(1)**, 41-54.
- Gonzalez-Fidalgo, E. and Ventura-Victoria, J.**, 2002. How much do strategic groups matter?, *Review of Industrial Organization*, **21(1)**, 55-71.
- Gordon, G.**, 1991. Industry determinants of organizational culture, *Academy of Management Review*, **16(2)**, 396-415.
- Grant, R.M.**, 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33(3)**, 114-135.
- Green, S.B., Akey, T.B., Fleming, K.K., Hershberger, S.C. and Marquis, J.G.**, 1997. Effect of the number of scale points on chi-square fit indices in confirmatory factor analysis, *Structural Equation Modeling*, **4(2)**, 108-120.
- Greenfield, S.M. and Strickon, A.**, 1986. Entrepreneurship and social change, University Press of America, Lanham, Maryland.
- Guasch, J.L. and Weiss, A.**, 1980. Adverse selection of markets and the advantages of being late, *Quarterly Journal of Economics*, **94(3)**, 453-466.
- Gulati, R.**, 1998. Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, **19(4)**, 293-317.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N.**, 2002a. Core competence for sustainable competitive advantage: A structural methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **49(1)**, 28-35.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N.**, 2002b. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *International Journal of Production Economics*, **76(1)**, 39-51.
- Hagmann, C. and McCahon, C.S.**, 1993. Strategic information systems and competitiveness: Are firms ready for an IST driven competitive challenge?, *Information & Management*, **25(4)**, 183-192.
- Hague, P. and Jackson, P.**, 1994. The power of industrial brands-An effective route to competitive advantage, McGraw-Hill, New York.

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C.**, 1998. Multivariate data analysis, 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall Inc., New York.
- Hall, R.**, 1992. The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, **13(2)**, 135-144.
- Hall, R.**, 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **14(8)**, 607-618.
- Hall, R.**, 1994. A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage, in *Competence-Based Competition*, pp. 149-169, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Hall, R.J., Snell, A.F. and Foust, M.S.**, 1999. Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs, *Organizational Research Methods*, **2(3)**, 233-256.
- Hall, W.K.**, 1980. Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, **58(5)**, 75-85.
- Hambrick, D.C.**, 1987. The top management team: Key to strategic success, *California Management Review*, **30(1)**, 88-108.
- Hambrick, D.C. and D'Aveni, R.A.**, 1988. Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, **33(1)**, 1-23.
- Hambrick, D.C.**, 1983a. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach, *Academy of Management Journal*, **26(4)**, 687-707.
- Hambrick, D.C.**, 1983b. An empirical typology of mature industrial product environments, *Academy of Management Journal*, **26(2)**, 213-230.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.**, 1989. Strategic intent, *Harvard Business Review*, **67(3)**, 63-76.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.**, 1994. Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hamel, G.**, 1994. The concept of core competence, in *Competence-Based Competition*, pp. 11-33, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Hannan, M. and Freeman, J.**, 1977. The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, **82(5)**, 929-964.

- Hannan, M.T. and Freeman, J.**, 1984. Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, **49(2)**, 149-164.
- Hansen, G.S. and Wernerfelt, B.**, 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, **10(5)**, 399-411.
- Hart, S.L., and Banbury, C.**, 1994. How strategy making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, **15(4)**, 251-269.
- Hatten, K.J. and Hatten, M.L.**, 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, **8(4)**, 329-342.
- Hawawini, G. Subramanian, V. and Verdin, P.**, 2003. Is performance driven by industry –or firm- specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, **24(1)**, 1-16.
- Hayes, R.H. and Pisano, G.P.**, 1994. Beyond world class: The new manufacturing strategy, *Harvard Business Review*, **72(1)**, 77-86.
- Helleloid, D. and Simonin, B.**, 1994. Organizational learning and a firm's core competence, in *Competence-Based Competition*, pp. 213-240, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Henderson, B.D.**, 1983. The anatomy of competition, *Journal of Marketing*, **47(2)**, 7-11.
- Henderson, R.M. and Cockburn, I.**, 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, **15(Winter Special Issue)**, 63-84.
- Henderson, R.M. and Mitchell, W.**, 1997. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance, *Strategic Management Journal*, **18(S1)**, 5-14.
- Hermann, C.F.**, 1963. Some consequences of crises which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, **8(1)**, 61-82.
- Hill, C.W.L. and Deeds, D.L.**, 1996. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective, *Journal of Management Studies*, **33(4)**, 429-451.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D.**, 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, **6(3)**, 273-293.



- Hitt, M.A. and Ireland, R.D.**, 1986. Relationships amongst corporate distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance, *Journal of Management Studies*, **23(4)**, 401-416.
- Hoelter, J.W.**, 1983. The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices, *Sociological Methods & Research*, **11(3)**, 325-344.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.**, 1978. Strategy formulation: Analytical concepts, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Hofer, C.W.**, 1975. Toward a contingency theory of business strategy, *Academy of Management Journal*, **18(4)**, 784-810.
- Hoffman, N.P.**, 2000. An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: Past, present and future, *Academy of Marketing Science Review*, **2000(4)**, 1-16.
- Hooley, G., Shipley, D. and Krieger, N.**, 1988. A method for modeling consumer perceptions of country of origin, *International Marketing Review*, **5(3)**, 67-76.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L. and Walker, G.**, 2003. Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **24(10)**, 889-902.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D.**, 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, **25(3)**, 417-456.
- Hoyle, R.H.**, 1995. Structural equation modeling: Concepts, issues and applications, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Hrebiniak, D.C. and Joyce, W.F.**, 1985. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, **30(3)**, 336-349.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M.**, 1995. Evaluating model fit, in *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, pp. 76-99, Eds. Hoyle, R.H., Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Hu, Y.-S.**, 1995. The international transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, **37(4)**, 73-88.
- Hult, G.T.M.**, 2002. Cultural competitiveness in global sourcing, *Industrial Marketing Management*, **31(1)**, 25-34.

- Hunt, S.D. and Morgan, R.M.**, 1995. The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, **59(2)**, 1-15.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M.**, 1996. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions, *Journal of Marketing*, **60(4)**, 107-114.
- Hunt, S.D.**, 1995. The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth, *Journal of Management Inquiry*, **4(4)**, 317-332.
- Hunt, S.D.**, 2000. A general theory of competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M.**, 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical investigation, *Journal of Marketing*, **62(3)**, 42-54.
- Iacobucci, D. and Hopkins, N.**, 1992. Modeling dyadic interactions and networks in marketing, *Journal of Marketing Research*, **29(1)**, 5-17.
- Ingram, P.**, 1995. Employment and competitive advantage, *The Business Economist*, **26(1)**, 23-35.
- Ireland, N.J.**, 1987. Product differentiation and non-price competition, Basil Blackwell, Oxford.
- Itami, H. and Roehl, T.W.**, 1987. Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Itami, H.**, 1987. Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Ives, B. and Learmonth, G.P.**, 1984. The information systems as a competitive weapon, *Communications of the ACM*, **27(12)**, 1193-1201.
- Jackson, C.**, 1989. Building a competitive advantage through information technology, *Long Range Planning*, **22(4)**, 29-39.
- Jacobs, D.**, 1974. Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations, *Administrative Science Quarterly*, **19(1)**, 45-59.
- Jacobsen, R.**, 1988. The persistence of abnormal returns, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 41-58.

- Jarillo, J.C.**, 1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal*, **9(1)**, 31-41.
- Jauch, L.R., Osborn, R.N. and Glueck, W.F.**, 1980. Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection, *Strategic Management Journal*, **1(1)**, 49-63.
- Javidan, M.**, 1998. Core competence: What does it mean in practice?, *Long Range Planning*, **31(1)**, 60-71.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K.**, 1993. Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, **57(3)**, 53-70.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K.**, 1996. Market orientation: Review, refinement and roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, **1(2)**, 119-136.
- Jemison, D.B.**, 1981. The importance of an integrative approach to strategic management research, *Academy of Management Review*, **6(4)**, 601-608.
- Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R.**, 1992. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis, *Journal of Management*, **18(4)**, 791-803.
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S.**, 1987. *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D.**, 1996. LISREL 8: User's reference guide, Scientific Software International Inc., Chicago, Illinois.
- Judd, V.C.**, 1987. Differentiate with the 5<sup>th</sup> P: People, *Industrial Marketing Management*, **16(4)**, 241-247.
- Jurkovich, R.**, 1974. A core typology of organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, **19(3)**, 380-394.
- Kagono, T., Sakakibara, I.N. and Okumura, A.**, 1985. Strategic vs. Evolutionary management: A US-Japan comparison of strategy and organization, North-Holland Pub., Amsterdam.
- Katz, D. and Kahn, R.L.**, 1966. *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Kay, J.**, 1993a. *The foundations of corporate success*, Oxford University Press, Oxford.
- Kay, J.**, 1993b. The structure of strategy, *Business Strategy Review*, **4(2)**, 17-37.

- Keats, B.W. and Hitt, M.A.**, 1988. A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance, *Academy of Management Journal*, **31(3)**, 570-598.
- Keeble, D.**, 1997. Small firms, innovation and regional development in Britain in the 1990s, *Regional Studies*, **31(3)**, 281-293.
- Keller, K.L.**, 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, **57(1)**, 1-22.
- Kelloway, E.K.**, 1996. Common practices in structural equation modeling, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp.141-180, Eds. Cooper, C.L. and Robertson, I., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Kelloway, E.K.**, 1998. Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R. and Peterson, R.A.**, 1992. First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, **56(4)**, 33-52.
- Khandwalla, P.N.**, 1973. Effect of competition on the structure of top management control, *Academy of Management Journal*, **16(2)**, 285-310.
- Kim, H.G. and Ulrich, D.O.**, 1987. Human resource management as an influence process, *The 47<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.
- Kim, K.**, 2002. Output sector munificence and supplier control in industrial channels of distribution: A contingency approach, *Journal of Business Research*, **55(6)**, 427-440.
- Kim, L. and Lim, Y.**, 1988. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, **31(4)**, 802-827.
- King, W.R., Grover V. and Hufnagel, E.H.**, 1989. Using information and information technology for sustainable competitive advantage: Some empirical evidence, *Information & Management*, **17(2)**, 87-93.
- Kishton, J.M. and Widaman, K.F.**, 1994. Unidimensional verses domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example, *Educational and Psychological Measurement*, **54(3)**, 757-765.

- Klein, B. and Leffler, K.**, 1981. The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy*, **89(4)**, 615-641.
- Klein, B., Crawford, R.G. and Alchian, A.**, 1978. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, **21(2)**, 297-326.
- Klein, J., Gee, D. and Jones, H.**, 1998. Analyzing clusters of skills in R&D-Core competencies, metaphors, visualization and the role of IT, *R&D Management*, **28(1)**, 37-42.
- Klein, J.A. and Hiscocks P.G.**, 1994. Competence-based competition: A practical toolkit, in *Competence-Based Competition*, pp. 183-212, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Kline, R.**, 2005. Principles and practice of structural equation modeling, 2<sup>nd</sup> ed., Guilford Press, New York.
- Koberg, C.S.**, 1987. Resource scarcity, environmental uncertainty and adaptive organizational behavior, *Academy of Management Journal*, **30(4)**, 798-807.
- Kobrin, S.J.**, 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strategic Management Journal*, **12(Summer Special Issue)**, 17-31.
- Kogut, B.**, 1985. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, **26(4)**, 15-28.
- Kohli, A.J. and Jaworski, B.**, 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, **54(2)**, 1-18.
- Kotha, S. and Nair, A.**, 1995. Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Management Journal*, **16(4)**, 497-518.
- Kotler, P. and Roth, G.A.**, 1989. Strategy and marketing: Design as competitive advantage, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 396-401, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lado, A.A. and Wilson, M.C.**, 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, **19(4)**, 699-727.

- Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P.**, 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, *Journal of Management*, **18(1)**, 77-91.
- Lau, R.S.M.**, 2002. Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries, *International Journal of Operations & Production Management*, **22(1)**, 125-135.
- Lawler, E.E.**, 1981. Pay and organizational development, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Lawless, M.W. and Finch, L.K.**, 1989. Choice and determinism: A test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 351-365.
- Lawrance, P.R. and Lorsch, J.W.**, 1969. Organization and environment, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Lawrence, P.R. and Dyer, D.**, 1983. Renewing American industry, The Free Press, New York.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.**, 1969. Business policy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Leblebici, H. and Salancik, G.R.**, 1981. The effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks, *Administrative Science Quarterly*, **26(4)**, 578-596.
- Levitt, T.**, 1981. Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, **59(3)**, 94-102.
- Li, Y. and Deng, S.L.**, 1999. A methodology for competitive advantage analysis and strategy formulation: An example in a transitional economy, *European Journal of Operational Research*, **118(2)**, 259-270.
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B.**, 1988. First mover advantages, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 41-58.
- Lieberson, S. and O'Connor, J.F.**, 1972. Leadership and organizational performance: A study of large corporations, *American Sociological Review*, **37(2)**, 117-130.
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P.**, 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, **13(2)**, 418-438.

- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. and Widaman, K.F.**, 2002. To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits, *Structural Equation Modeling*, **9(2)**, 151-173.
- Long, C. and Vickers-Koch, M.**, 1995. Using core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **24(1)**, 7-22.
- Lubit, R.**, 2001. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **29(3)**, 164-178.
- Ma, H.**, 1999. Anatomy of competitive advantage: A SELECT framework, *Management Decision*, **(37)9**, 709-718.
- MacCallum, R.**, 1986. Specification searches in covariance structure modeling, *Psychological Bulletin*, **100(1)**, 107-120.
- MacCallum, R.C.**, 1986. Specification searches in covariance structure modeling, *Psychological Bulletin*, **100(1)**, 107-120.
- MacCallum, R.C., Browne, M.E. and Sugawara, H.M.**, 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling, *Psychological Methods*, **1(2)**, 130-149.
- MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S. and Hong, S.**, 1999. Sample size in factor analysis, *Psychological Methods*, **4(1)**, 84-99.
- MacMillan, I., McCafferty, M.L. and Van Wijk, G.**, 1985. Competitors' response to easily imitated new products-Exploring commercial banking product introductions, *Strategic Management Journal*, **6(1)**, 75-86.
- MacMillan, I.C.**, 1983. Preemptive strategies, *Journal of Business Strategy*, **4(2)**, 16-26.
- MacMillan, I.C.**, 1989. How long can you sustain a competitive advantage?, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 23-27, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mahoney, J.T. and Pandian J.R.**, 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, **13(5)**, 363-380.
- Mahoney, J.T.**, 1995. The management of resources and the resource of management, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 91-101.

- Maijor, S. and van Witteloostuijn, A.**, 1996. An empirical test of the resource based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry, *Strategic Management Journal*, **17(7)**, 549-569.
- March, J.G. and Simon, H.A.**, 1958. Organizations, McGraw-Hill, New York.
- Marlin, D., Lamont, B.T. and Hoffman, J.J.**, 1994. Research notes and communications: Choice situation, strategy and performance: A reexamination, *Strategic Management Journal*, **15(3)**, 229-239.
- Marsh, H.W., Hau, K., Balla, J.R. and Grayson, D.**, 1998. Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis, *Multivariate Behavioral Research*, **33(2)**, 181-220.
- Mascarenhas, B. and Aaker, D.**, 1989. Strategy over the business cycle, *Strategic Management Journal*, **10(3)**, 199-210.
- Mason, E.S.**, 1939. Price and production policies of large-scale enterprises, *American Economic Review*, **29(March)**, 61-74.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. and Barney, J.B.**, 1995. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis, *MIS Quarterly*, **19(4)**, 487-505.
- Mauri, A.J. and Michaels, M.P.**, 1998. Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, *Strategic Management Journal*, **19(3)**, 211-219.
- McArthur, A.W. and Nystrom, P.C.**, 1991. Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships, *Journal of Business Research*, **23(4)**, 349-361.
- McEvily, B. and Zaheer, A.**, 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, **20(12)**, 1133-1156.
- McFarlan, F.**, 1984. Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, **62(3)**, 98-103.
- McGahan, A.M. and Porter, M.E.**, 1997. How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, **18(S1)**, 5-14.
- McGahan, A.M.**, 1999. The performance of U.S. corporations: 1981-1994, *The Journal of Industrial Economics*, **47(4)**, 373-398.



- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. and Venkataraman, S.**, 1995. Defining and developing competence: A strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, **16(4)**, 251-275.
- McGrath, R.G., Tsai, M.H., Venkataraman, S. and MacMillan, I.C.**, 1996. Innovation, competitive advantage and rent: A model and test, *Management Science*, **42(3)**, 389-403.
- McKee, D. and Varadarajan, P.R.**, 1995. Introduction: Special issue on sustainable competitive advantage, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 77-79.
- McKelvey, B.**, 1982. Organizational systematics, University of California Press, Berkeley, California.
- McKenney, J.L., Copeland, D.C. and Mason, R.O.**, 1995. Waves of change: Business evolution through information technology, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- McPherson, J.M. and Smith-Lovin, L.**, 1988. Comparative ecology of five nations: Testing a model of competition among voluntary organizations, in *Ecological Models of Organizations*, pp. 85-109, Eds. Carroll, G.R., Ballinger Pub., Cambridge, Massachusetts.
- Medsker, G.J., Williams, L.J. and Holahan, P.J.**, 1994. A review of current practices for evaluating casual models in organizational behavior and human resources management research, *Journal of Management*, **20(2)**, 439-464.
- Miles, R.E. and Snow, C.C.**, 1978. Organizational strategy, structure and process, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. and Coleman, Jr., H.J.**, 1978. Organizational strategy, structure and processes, *Academy of Management Review*, **3(3)**, 546-562.
- Miles, R.H.**, 1982. Coffin nails and corporate strategies, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miles, R.H.**, 1987. Managing the corporate social environment: A grounded theory, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miller, A. and Dess, G.G.**, 1996. Strategic management, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. and Chen, M.-J.**, 1996. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, **17(6)**, 419-439.

- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1978. Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, **24(9)**, 921-933.
- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1983. Strategy making and environment: The third link, *Strategic Management Journal*, **4(3)**, 221-235.
- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1984. Organizations: A quantum view, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miller, D.**, 1987. The structural and environmental correlates of business strategy, *Strategic Management Journal*, **8(1)**, 55-76.
- Miller, D.**, 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, *Academy of Management Journal*, **31(2)**, 280-308.
- Miller, D., Greenwood, R. and Hinings, B.**, 1997. Creative chaos versus munificence momentum: The schism between normative and academic views of organizational change, *Journal of Management*, **6(1)**, 71-78.
- Mintzberg, H.**, 1979. The structuring of organizations, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Möller, K. and Anttila, M.**, 1987. Marketing capability-A key success factor in small business?, *Journal of Marketing Management*, **3(2)**, 185-203.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.**, 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, **58(3)**, 20-38.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.**, 1996. Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy, Working paper, University of Alabama.
- Mosakowski, E. and McKelvey, B.**, 1997. Predicting rent generation in competence-based competition, in *Competence-Based Strategic Management*, pp. 65-85, Eds. Heene, A. and Sanchez, R., John Wiley & Sons, New York.
- Muller, W.**, 1991. Gaining competitive advantage through customer satisfaction, *European Management Journal*, **9(2)**, 201-211.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P.**, 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, **14(2)**, 137-153.

- Nanda, A.**, 1996. Resources, capabilities and competencies, in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, pp. 93-120, Eds. Edmondson, A. and Moingeon, B., Sage Pub., London.
- Narver, J.C. and Slater, S.F.**, 1990. The effect of a marketing orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, **54(5)**, 20-35.
- Nasser, F. and Takahashi, T.**, 2003. The effect of using item parcels on ad hoc goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: An example using Sarason's Reactions to Tests, *Applied Measurement in Education*, **16(1)**, 75-97.
- Nayyar, P.R.**, 1990. Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms, *Strategic Management Journal*, **11(7)**, 513-519.
- Nelson, R. and Winter, S.**, 1982. An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Neo, B.S.**, 1988. Factors facilitating the use of information technology for competitive advantage: An exploratory study, *Information & Management*, **15(4)**, 191-201.
- Nielsen, F. and Hannan, M.T.**, 1977. The expansion of national educational systems: Tests of a population ecology model, *American Sociological Review*, **42(3)**, 479-490.
- Nilson, C. and Dernroth, J.**, 1995. The strategic grounding of competitive advantage – The case of Scania, *International Journal of Production Economics*, **41(1-3)**, 281-296.
- Nottenburg, G. and Fedor, D.B.**, 1983. Scarcity in the environment: Organizational perceptions, interpretations and responses, *Organization Studies*, **4(4)**, 317-337.
- O'Hare, M.**, 1988. Innovate-How to gain and sustain competitive advantage, Basil Blackwell, Oxford.
- Oliver, C.**, 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, **18(9)**, 697-713.
- Olsson, U.H., Foss, T., Troye S.V. and Howell, R.D.**, 2000. The performance of ML, GLS and WLS estimation in structural equation modeling under condition of misspecification and nonnormality, *Structural Equation Modeling*, **7(4)**, 557-595.

- Olusoga, S.A., Mokwa, M.P. and Noble, CH.**, 1995. Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 153-164.
- Osborn, R.N. and Hunt, J.G.**, 1974. Environment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, **19(2)**, 231-246.
- Osborn, R.N.**, 1976. The search for environmental complexity, *Human Relations*, **29(2)**, 179-191.
- Osborn, R.N., Hunt, J.G. and Jauch, L.R.**, 1980. Organization theory: An integrated approach, John Wiley & Sons, New York.
- Palmer, C.**, 1988. Using IT for competitive advantage at Thompson Holidays, *Long Range Planning*, **21(6)**, 26-29.
- Parasuraman, A.**, 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 154-161.
- Parks, J.M. and Conlon, E.J.**, 1995. Compensation contracts: Do agency theory assumptions predict negotiated agreements?, *Academy of Management Journal*, **38(3)**, 821-838.
- Parsons, G.L.**, 1983. Information technology: A new competitive weapon, *Sloan Management Review*, **25(1)**, 3-14.
- Pedhazur, E.J.**, 1982. Multiple regression in behavioral research, Holt Rinehart Winston, New York.
- Pennings, J.M. and Tripathi, R.C.**, 1978. The organization-environment relationship: Dimensional versus typological viewpoints, in *Organization and environment: Theory, issues and reality*, pp. 171-195, Eds. Karpik, L., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Penrose, E.**, 1959. The theory of growth of the firm, Basil Blackwell, Oxford.
- Perrow, C.**, 1967. A framework for the comparative analysis of the organizations, *American Sociological Review*, **32(2)**, 194-208.
- Perrow, C.**, 1970. Organizational analysis: A sociological view, Wadsworth Pub., Belmont, California.
- Perrow, C.**, 1972. Complex organizations: A critical essay, Scott Foresman Pub., Glenview, Illinois.
- Peteraf, M.A.**, 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14(3)**, 179-191.

- Petts, N.**, 1997. Building growth on core competences-A practical approach, *Long Range Planning*, **30(4)**, 551-561.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R.**, 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J. and Ulrich, D.**, 2001. Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies?, *Human Relations*, **54(3)**, 361-372.
- Pfeffer, J.**, 1972. Merger as a response to organizational interdependence, *Administrative Science Quarterly*, **17(3)**, 382-394.
- Pfeffer, J.**, 1994. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Polanyi, M.**, 1962. Personal knowledge: Towards a post critical philosophy, Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- Polanyi, M.**, 1967. The tacit dimension, Anchor Books, Garden City, New York.
- Pondy, L.R.**, 1970. Toward a theory of international resource allocation, in *Power in Organizations*, pp. 270-311, Eds. Mayer, N.Z., Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee.
- Porter, M.E. and Millar, V.E.**, 1985. How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, **63(4)**, 149-160.
- Porter, M.E.**, 1979. How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, **57(2)**, 137-145.
- Porter, M.E.**, 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1981. The contribution of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, **6(4)**, 609-620.
- Porter, M.E.**, 1983. The technological dimension of competitive advantage, in *Research on Technological Innovation*, pp. 1-33, Eds. Rosenbloom, R., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Porter, M.E.**, 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1990. The competitive advantage of nations, The Free Press, New York.

- Porter, M.E.**, 1995. The competitive advantage of the inner city, *Harvard Business Review*, **73(3)**, 55-71.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A.**, 1997. Information technology as a competitive advantage: The role of human, business and technology resources, *Strategic Management Journal*, **18(5)**, 375-405.
- Powell, T.C.**, 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, **16(1)**, 15-37.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G.**, 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, **68(3)**, 79-91.
- Priem, R. and Butler, J.**, 2001a. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, **26(1)**, 22-40.
- Priem, R. and Butler, J.**, 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of Management Review*, **26(1)**, 57-65.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. and Turner, C.**, 1968. Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, **13(1)**, 65-105.
- Rackoff, N., Ulrich, W.A. and Wiseman, C.**, 1989. Information systems for competitive advantage: Planning implementation, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 412-420, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rackoff, N., Wiseman, C. and Ulrich, W.A.**, 1985. Information systems for competitive advantage: Implementation of a planning process, *MIS Quarterly*, **9(4)**, 285-294.
- Randolph, W.A. and Dess, G.G.**, 1984. The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach, *Academy of Management Review*, **9(1)**, 114-127.
- Rao, H.**, 1994. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912, *Strategic Management Journal*, **15(Winter Special Issue)**, 29-44.
- Rasheed, A. and Prescott, J.E.**, 1987. Dimensions of organizational task environments: Revisited, *The 47<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.

- Ray, G., Barney, J.B. and Muhanna, W.A.**, 2004. Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, **25(1)**, 23-37.
- Reed, R. and DeFillippi, R.J.**, 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *The Academy of Management Review*, **15(1)**, 88-102.
- Roberts, R.**, 1998. Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments, *Research Policy*, **27(2)**, 159-175.
- Robinson, J.**, 1933. The economics of imperfect competition, MacMillan Press, London.
- Robinson, W.T. and Fornell, C.**, 1985. Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, **22(3)**, 305-317.
- Robinson, W.T.**, 1988. Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries, *Journal of Marketing Research*, **25(1)**, 87-94.
- Rockart, J.F. and Crescenzi, A.D.**, 1984. Engaging top management in information technology, *Sloan Management Review*, **25(4)**, 3-16.
- Rockart, J.F.**, 1979. Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, **57(2)**, 81-98.
- Rogers, E.M.**, 1995. Diffusion of innovations, 4<sup>th</sup> ed., The Free Press, New York.
- Roquebert, J.A., Philips, R.L. and Westfall, P.A.**, 1996. Market vs. management: What 'drives' profitability?, *Strategic Management Journal*, **17(8)**, 653-664.
- Rouse, M.J. and Daellenbach, U.S.**, 1999. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **20(5)**, 487-494.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A.**, 2002. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management, *Strategic Management Journal*, **23(8)**, 769-780.

- Rumelt, R.P.**, 1984. Toward a strategic theory of the firm, in *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Eds. Lamb, R., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rumelt, R.P.**, 1987. Theory, strategy and entrepreneurship, in *The Competitive Challenge*, pp. 137-158, Eds. Teece, D.J., Harper & Row, New York.
- Rumelt, R.P.**, 1991. How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, **12(3)**, 167-185.
- Runge, D.**, 1988. Winning with Telecommunications: An approach for corporate strategists, ICIT Press, Washington.
- Sanchez, J.I., Kraus, E., White, S. and Williams, M.**, 1999. Adopting high-involvement human resource practices, *Group & Organization Management*, **24(4)**, 461-478.
- Sanchez, R.**, 2002. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, **57(5)**, 518-532.
- Sandberg, W.R. and Hofer, C.W.**, 1987. Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, **2(1)**, 5-28.
- Sawyer, O.O.**, 1993, Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian executives: A comparative analysis, *Strategic Management Journal*, **14(4)**, 287-299.
- Scherer, F.M.**, 1970. Industrial market structure and economic performance, Rand McNally College Pub., Chicago, Illinois.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H.**, 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Testing of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, **8(2)**, 23-74.
- Schibrowsky, J.A. and Lapidus, R.S.**, 1994. Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints, *Journal of Consumer Marketing*, **11(1)**, 15-26.
- Schmalensee, R.**, 1982. Product differentiation advantages of pioneering brands, *American Economic Review*, **72(3)**, 349-365.
- Schmalensee, R.**, 1985. Do markets differ much?, *American Economic Review*, **75(3)**, 341-351.



- Schuler, R. and Jackson, S.E.**, 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, **1(3)**, 207-219.
- Schuler, R.S. and MacMillan, I.**, 1984. Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management*, **23(3)**, 241-255.
- Schulze, W.S.**, 1994. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research, in *Advances in Strategic Management*, pp. 127-152, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G.**, 1996. A beginner's guide to structural equation modeling, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
- Schwager, P.H., Byrd, T.A. and Turner, D.E.**, 2000. Information Technology infrastructure capability's impact on firm financial performance: An exploratory study, *Journal of Computer Information Systems*, **40(4)**, 98-104.
- Scott, W.R.**, 1981. Organizations: Rational, natural and open systems, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Scott, W.R.**, 1987. Organizations-Rational, natural and open systems, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Segars, A.**, 1997. Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research, *Omega*, **25(1)**, 107-121.
- Selznick, P.**, 1957. Leadership in administration, Harper & Row, New York.
- Senker, J. and Senker, P.**, 1992. Gaining competitive advantage from IT, *Journal of General Management*, **17(3)**, 31-45.
- Sethi, V. and King, W.R.**, 1994. Development of measures to assess the extent to which an information technology application provides competitive advantage, *Management Science*, **40(12)**, 1601-1627.
- Shapiro, B.P.**, 1988. What the hell is "market oriented"?, *Harvard Business Review*, **66(6)**, 119-125.
- Sharfman, M.P. and Dean, Jr., J.W.**, 1991a. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach, *Journal of Management*, **17(4)**, 681-700.

- Sharfman, M.P. and Dean, Jr., J.W.**, 1991b. Dimensions and constructs: A response to Dess and Rasheed, *Journal of Management*, **17(4)**, 711-715.
- Sharfman, M.P., Wolf, G., Chase, R.B. and Tansik, D.A.**, 1988. Antecedents of organizational slack, *Academy of Management Review*, **13(4)**, 601-614.
- Sharp, B.**, 1991. Competitive marketing strategy: Porter revisited, *Marketing Intelligence and Planning*, **9(1)**, 4-10.
- Shepherd, W.G.**, 1979. The economics of industrial organization, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sherden, W.A.**, 1988. Gaining the service quality advantage. *Journal of Business Strategy*, **9(2)**, 45-48.
- Shi, Y. and Tang, H.K.**, 1997. Team role behavior and task environment: An exploratory study of five organizations and their managers, *Journal of Managerial Psychology*, **12(1-2)**, 85-94.
- Shostack, G.L.**, 1977. Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, **41(2)**, 73-80.
- Singh, J.V.**, 1986. Performance, slack and risk taking in organizational decision making, *Academy of Management Journal*, **29(3)**, 562-585.
- Singh, J.V., House, R.J. and Tucker, D.J.**, 1986. Organizational change and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, **31(4)**, 587-611.
- Slater, S.F. and Narver, J.C.**, 1995. Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, **59(3)**, 63-74.
- Slater, S.F.**, 1996. The challenge of sustaining competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, **25(1)**, 79-86.
- Slater, S.F.**, 1997. Developing a customer-value based theory of the firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 162-167.
- Smart, C. and Vertinsky, I.**, 1984. Strategy and the environment: A study of corporate response to crisis, *Strategic Management Journal*, **5(3)**, 199-213.
- Smith, M.**, 1997. Innovation drivers for competitive advantage, *Management Accounting*, **75(1)**, 60-64.

- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G.**, 1980, Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, **25(2)**, 317-336.
- Sousa de Vasconcellos e Sa., J.A. and Hambrick, D.C.**, 1989. Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 367-382.
- Soysal, S.**, 2005. Soysal Türkiye perakende katalogu 2005, mağazalar, marketler, alışveriş merkezleri, Mart Matbaacılık, İstanbul.
- Spanos, Y.E. and Lioukas, S.**, 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, **22(10)**, 907-934.
- Specht, P.H.**, 1993. Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **17(2)**, 77-86
- Speed, R.J.**, 1989. Oh Mr. Porter! A reappraisal of competitive strategy, *Market Intelligence and Planning*, **7(5)**, 8-11.
- Spitzer, R.D.**, 1993. TQM: The only source of sustainable competitive advantage, *Quality Progress*, **26(6)**, 59-64.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L.**, 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, *Journal of Marketing*, **62(1)**, 2-18.
- Stalk, G.**, 1989. Time-The next source of competitive advantage, *Quality Progress*, **22(6)**, 61-68.
- Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L.E.**, 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, **70(2)**, 57-69.
- Starbuck, W.H.**, 1965. Organizational growth and development, in *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Eds. March, J.G., R and McNally Pub., Chicago, Illinois.
- Starbuck, W.H.**, 1976. Organizations and their environments, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1069-1123, Eds. Dunnette, M.D., Rand McNally Pub, Chicago, Illinois.

- Stata, R.**, 1989. Organizational learning-The key to management innovation, *Sloan Management Review*, **30(3)**, 63-74.
- Staw, B.M. and Sz wajkowski, E.**, 1975. The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, *Administrative Science Quarterly*, **20(3)**, 345-354.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. and Dutton, J.E.**, 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, **26(4)**, 501-524.
- Steiger, J.H.**, 1990. Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioral Research*, **25(2)**, 173-180.
- Summer, C.E., Bettis, R.A., Duhaime, I.H., Grant J.H., Hambrick, D.C., Snow, C.C. and Zeithaml, C.P.**, 1990. Doctoral education in business policy and strategy, *Journal of Management*, **16(2)**, 361-398.
- Sutcliffe, K.M.**, 1994. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams, *Academy of Management Journal*, **37(5)**, 1360-1378.
- Synnott, W.R.**, 1987. The information weapon, John Wiley & Sons, New York.
- Tampoe, M.**, 1994. Exploiting the core competences of your organization, *Long Range Planning*, **27(4)**, 66-77.
- Tan, J. and Litschert, R.J.**, 1994. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 1-20.
- Teece, D.J.**, 1984. Economic analysis and strategic management, *California Management Review*, **26(3)**, 87-110.
- Teece, D.J.**, 1986. Profiting from technological innovations: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, **15(6)**, 285-305.
- Teece, D.J.**, 1987. The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger Pub., Cambridge, Massachusetts.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A.**, 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18(7)**, 509-533.
- Tek, Ö.B.**, 1984. Perakende pazarlama yönetimi, Üçel Yayınları, İzmir.

- Tena, A.B.E., Llusar, J.C.B. and Puig, V.R.**, 2001. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view, *Total Quality Management*, **12(7-8)**, 932-938.
- Thompson, J.D.**, 1967. Organizations in action: Social science bases of administrative theory, McGraw-Hill, New York.
- Thorelli, H.B.**, 1986. Networks: Between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, **7(1)**, 37-51.
- Tichy, N.**, 1983. Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics, John Wiley & Sons, New York.
- Timmons, J.A.**, 1982. New venture creation: Methods and models, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 126-138, Eds. Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tomer, J.F.**, 1987. Organizational capital: The path to higher productivity and well-being, Praeger Pub., New York.
- Tosi, H., Aldag, R. and Storey, R.**, 1973. On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch's environmental subscale, *Administrative Science Quarterly*, **18(1)**, 27-36.
- Treacy, M. and Wiersema, F.**, 1993. Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard Business Review*, **71(1)**, 84-93.
- Tsai, W.M.-H., MacMillan, I.C. and Low, M.B.**, 1991. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets, *Journal of Business Venturing*, **6(1)**, 9-28.
- Tung, R.**, 1979. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure, *Academy of Management Journal*, **22(4)**, 672-693.
- Turner, P.**, 1991. Using information to enhance competitive advantage-The marketing options, *European Journal of Marketing*, **25(6)**, 55-64.
- Tushman, M.L. and Anderson, P.**, 1986. Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, **31(3)**, 439-465.
- Tushman, M.L. and O'Reilley, C.A.**, 1997. Winning through innovation, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Tyebjee, T.T. and Bruno, A.V.**, 1982. Developing the marketing concept in public accounting firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **10(1)**, 165-189.
- Ulrich, D. and Lake, D.**, 1991. Organizational capability: creating competitive advantage, *Academy of Management Executive*, **5(1)**, 77-92.
- Ulrich, D.**, 1986. Human resources planning as a competitive edge, *Human Resource Planning*, **9(2)**, 41-50.
- Ulrich, D.**, 1987a. Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners, *Human Resource Planning*, **10(4)**, 169-184.
- Ulrich, D.**, 1987b. Population perspective: Review, critique and relevance, *Human Relations*, **40(3)**, 137-152.
- Ulrich, D.**, 1989. Assessing human resource effectiveness: Stakeholder, utility and the relationship approach, *Human Resource Planning*, **12(4)**, 301-316.
- Varadarajan, P.R. and Jayachandran, S.**, 1999. Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **27(2)**, 120-143.
- Varey, R.J.**, 1995. A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage, *Journal of Marketing Management*, **11(1)**, 41-54.
- Verdin, P.J. and Williamson, P.J.**, 1992. Core competence, competitive advantage and industry structure, *The 1<sup>st</sup> International Workshop on Competence Based Competition-Toward the Routes of Sustainable Competitive Advantage*, Ghent, Belgium, November 1992.
- Verdin, P.J. and Williamson, P.J.**, 1994. Core competences, competitive advantage and market analysis: Forging the links, in *Competence-Based Competition*, pp. 77-110, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Vernon, R.**, 1966. International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, **80(2)**, 190-207.
- Vesper, K.H.**, 1980. New venture strategies, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

- Walley, K. and Thwaites, D.**, 1996. A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, **4(3)**, 163-179
- Webb, J. and Dawson, P.**, 1991. Measure for measure: Strategic choice in an electronic instruments corporation, *Journal of Management Studies*, **28(2)**, 191-206.
- Weick, K.E. and Roberts, K.H.**, 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, **38(3)**, 357-381.
- Weick, K.E.**, 1979. The social psychology of organization, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Weigelt, K. and Camerer, C.**, 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 443-454.
- Wernerfelt, B. and Montgomery, C.A.**, 1986. What is an attractive industry?, *Management Science*, **32(10)**, 1223-1230.
- Wernerfelt, B.**, 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, **5(2)**, 171-180.
- White, R.E. and Hamermesh, R.G.**, 1981. Toward a model of business unit performance: An integrative approach, *Academy of Management Review*, **6(2)**, 213-223.
- Whitehead, C.J. and Blair, J.D.**, 1987. Environmental munificence and organizational response: Implications for managing hospitals today, *The 47<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.
- Wiersema, M.F. and Bantel, K.A.**, 1993. Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment, *Strategic Management Journal*, **14(7)**, 485-504.
- Wightman, D.W.L.**, 1987. Competitive advantage through information technology, *Journal of General Management*, **12(4)**, 36-45.
- Williams, J.R.**, 1992. How sustainable is your competitive advantage, *California Management Review*, **34(3)**, 29-51.
- Williams, L.J. and Holahan, P.J.**, 1994. Parsimony-based fit indices for multiple-indicator models, *Structural Equation Modeling*, **1(2)**, 161-189.

- Williamson, O.E.**, 1975. Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E.**, 1985. The economic institutions of capitalism, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E.**, 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, **20(12)**, 1087-1108.
- Wiseman, C.**, 1988. Strategic information systems, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Wolfe, R.A.**, 1994. Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, **31(3)**, 405-431.
- Woodruff, R.B.**, 1997. Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 139-153.
- Wright, P. and Parsinia, A.**, 1988. Porter's synthesis of generic business strategies: A critique, *Industrial Management*, **30(3)**, 20-23.
- Wright, P.**, 1987. Research notes and communications: A refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, **8(1)**, 93-101.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A.**, 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resources Management*, **5(2)**, 301-326.
- Yamin, S., Gunasekaran A. and Mavondo, F.T.**, 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis, *Technovation*, **19(8)**, 507-518.
- Yasai-Ardekani, M.**, 1986. Structural adaptations to environments, *Academy of Management Review*, **11(1)**, 9-21.
- Yasai-Ardekani, M.**, 1989. Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure, *Academy of Management Journal*, **32(1)**, 131-156.
- Yeoh, P.L. and Roth, K.**, 1999. An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities, *Strategic Management Journal*, **20(7)**, 637-653.
- Yuan, K.-H., Bentler, P.M., and Kano, Y.**, 1997. On averaging variables in a confirmatory factor analysis model, *Behaviormetrika*, **24(1)**, 71-83.



- Yuchtman, E. and Seashore, S.**, 1967. A system resource approach to organizational effectiveness, *American Sociological Review*, **32(2)**, 891-903.
- Zahra, S.A. and Das, S.R.**, 1993. Building competitive advantage on manufacturing resources, *Long Range Planning*, **26(2)**, 90-100.
- Zajac, E., Kraatz, M.S. and Bresser, R.K.F.**, 2000. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal*, **21(4)**, 429-453.
- Zammuto, R.F. and Cameron, K.S.**, 1985. Environmental decline and organizational response, in *Research in Organizational Behavior*, pp. 223-262, Eds. Cummins, L.L. and Staw, B.M., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Zammuto, R.F.**, 1983. Growth, stability and decline in American college and university enrollments, *Educational Administration Quarterly*, **19(1)**, 83-99.
- Zhang, M.J. and Lado, A.A.**, 2001. Information systems and competitive advantage: A competency view, *Technovation*, **21(3)**, 147-156.

**EKLER**

**EK A**



## **REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANKETİ**

**FİRMA ADI :**

**FİRMA ADRESİ :**

**TARİH :**

### **ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN**

**ADI ve SOYADI :**

**BÖLÜMÜ :**

**UNVANI :**

**TELEFON :**

**FAKS :**

**E-POSTA :**



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

Aşağıda firmanızın faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamaların her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her açıklama için görüşlerinizi yansıtacak biçimde *bir ve yalnız bir* kutuyu işaretleyiniz.

**ÖRNEK:**

|                                     | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Sektörümüz sürekli büyümektedir. | (1) | X   | (3) | (4) | (5) |

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**İFADE**

|    |                                                                                                                                                                 | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. | Sektörümüzde toplam talep oldukça yüksektir.                                                                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 2. | Sektörümüzde toplam müşteri sayısı oldukça yüksektir.                                                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 3. | Sektörümüzde toplam satışlar oldukça yüksektir.                                                                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 4. | Sektörümüzde toplam çalışan sayısı oldukça yüksektir.                                                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 5. | Sektörümüzde yapılan yatırımların karlılığı (ROI) oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.<br>ROI = (Yatırım Karı - Yatırım Maliyeti) / (Yatırım Maliyeti) | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 6. | Sektörümüzde özvarlık karlılığı (ROE) oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.<br>ROE = (Faiz ve Vergi Öncesi Kar) / (Toplam Özvarlık)                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 7. | Sektörümüzde satışların karlılığı (ROS) oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.<br>ROS = (Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar) / (Toplam Satışlar)               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 8. | Sektörümüzde çok fazla sayıda firma faaliyet göstermektedir.                                                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 9.  | Sektörümüzde yatırım sermayesi oldukça yüksektir.                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 10. | Sektörümüzde toplam talep sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 11. | Sektörümüzde toplam satışlar sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 12. | Sektörümüz sürekli büyümektedir.                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 13. | Sektörümüzde kar marjı sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 14. | Sektörümüzde toplam çalışan sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 15. | Sektörümüzde faaliyet gösteren firma sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 16. | Sektörümüzde faaliyet gösteren firmaların varlıklarının toplam değeri sürekli artma eğilimi göstermektedir. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 17. | Sektörümüzde müşterilerin alım güçleri sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 18. | Sektörümüz büyüme fırsatları bakımından oldukça elverişlidir.                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 19. | Sektörümüzde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolaylıkla erişilebilmektedir.                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 20. | Sektörümüzde satışların büyük bir bölümü az sayıda büyük firma tarafından gerçekleştirilmektedir.           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 21. | Sektörümüz kar fırsatları bakımından oldukça elverişlidir.                                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 22. | Sektörümüzde rekabet yoğunluğu sürekli artma eğilimi göstermektedir.                                        | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 23. | Sektörümüzde büyük firmaların faaliyetleri sektörün tamamını etkiler.                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının kurumunuzun başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için görüşlerinizi yansıtacak biçimde *bir ve yalnız bir* kutuyu işaretleyiniz.

**ÖRNEK:**

|                      | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Katılımcı yönetim |     |     |     | X   |     |

Hiç Etkisi Yok  
Etkisi Yok  
Emin Değilim  
Etkisi Var  
Çok Etkisi Var

| İFADE |                                                                                                               | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 1.    | Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme) | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 2.    | Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)                                                | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 3.    | Fiziksel konum (mağazanın coğrafi konumu)                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 4.    | Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)                                       | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 5.    | Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı                                                                | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 6.    | Enformasyon teknolojileri                                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 7.    | Firma ünü                                                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 8.    | Firma imajı                                                                                                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 9.    | Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)                       | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 10.   | Güçlü tanınmış ana kurum                                                                                      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 11.   | Yalın organizasyonel yapı                                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 12.   | Katılımcı yönetim                                                                                             | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 13.   | Yenilikçi özellikler/tasarımlar                                                                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

| İFADE |                                                                                                                                                                                                                    | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 14.   | Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)                                                                                                                                                                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 15.   | Yaratıcılık                                                                                                                                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 16.   | Ticari ilişkiler                                                                                                                                                                                                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 17.   | Toplumla ilişkiler                                                                                                                                                                                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 18.   | Kurum içi informal iletişim                                                                                                                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 19.   | Pazar payı                                                                                                                                                                                                         | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 20.   | Öncülük/Sektöre erken girme                                                                                                                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 21.   | Organizasyonel öğrenme hızı                                                                                                                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 22.   | İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme                                                                                                                                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 23.   | Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme                                                                                                                                                             | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 24.   | Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme                                                                                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 25.   | Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 26.   | Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi                                                                                                                      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 27.   | Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma                                                                                                                                    | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 28.   | Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma                                                                                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 29.   | Karar almada kantitatif tekniklerin daha kapsamlı ve etkin kullanımı                                                                                                                                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 30.   | Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı                          | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 31.   | Otomasyonda artış                                                                                                                                                                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 32.   | Daha etkin ekipman bakım ve yenileme politikaları                                                                                                                                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 33.   | Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri                                                                                                                                                                         | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :  
BÖLÜMÜ :  
UNVANI :  
TELEFON :  
FAKS :  
E-POSTA :  
TARİH :

Aşağıda firmanıza ilişkin bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamaların her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her açıklama için görüşlerinizi yansıtacak biçimde **bir ve yalnız bir** kutuyu işaretleyiniz.

#### ÖRNEK:

|    |                                            |     |     |     |     |   | Kesinlikle Katılmıyorum |
|----|--------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|-------------------------|
|    |                                            |     |     |     |     |   | Katılmıyorum            |
|    |                                            |     |     |     |     |   | Kararsızım              |
|    |                                            |     |     |     |     |   | Katılıyorum             |
|    |                                            |     |     |     |     |   | Kesinlikle Katılıyorum  |
| 1. | Müşterilerimizin zamanına değer veriyoruz. | (1) | (2) | (3) | (4) | X |                         |





Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                                | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.  | Kurumumuzda maliyetler sürekli izlenmekte ve kontrol edilmektedir.                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 2.  | Kurumumuzda tüm operasyonlar için maliyet standartları tespit edilmekte ve kullanılmaktadır.                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 3.  | Kurumumuz tüketiciler tarafından piyasadaki fiyat lideri olarak kabul edilmektedir.                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 4.  | Kurumumuzda her zaman en düşük fiyat politikası izlenmektedir.                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 5.  | Kurumumuzda üst yönetim çok yüksek kar potansiyeline sahip yüksek risk içeren projeleri tercih etme eğilimindedir.             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 6.  | Kurumumuzda mevcut ve yeni süreçler sürekli geliştirilmektedir.                                                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 7.  | Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu maliyetleri düşürmeye yöneliktir.                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 8.  | Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu verimlilik ve üretkenliği geliştirmeye yöneliktir.                        | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 9.  | Kurumuzda kullanılan yazılım ve donanım teknolojileri sürekli iyileştirilir.                                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 10. | Rakiplerimizin fiyatlarını sürekli takip ederiz.                                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 11. | Müşterilerimizin her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 12. | Tanıtımlarımızda müşterilerimize vaat ettiğimiz ürün ve hizmetleri mağazamızda tam donanımlı olarak sunarız.                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 13. | Müşterilerimizin rahat ve sıkıntısız alışveriş yapması için her türlü imkânı seferber ederiz.                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 14. | Rakiplerle kıyaslandığında sunduğumuz alışveriş öncesi, esnası ve sonrası hizmetler açısından daha başarılıyız.                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 15. | Müşterilerimizin tatmin düzeylerini periyodik olarak değerlendiririz.                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 16. | Müşterilerimizin zamanına değer verimiz.                                                                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 17. | Müşterilerimizin davranışlarını ve geçmiş alışveriş alışkanlıklarını sürekli takip ederiz.                                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 18. | Müşterilerimize verdiğimiz sözleri her zaman tutarız.                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 19. | Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 20. | Müşterilerimizin bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere tüm çalışanlar yetkilendirilmiştir. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |





Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 21. | Müşterilerimizin sınırsız ürün geri iade etme ve değiştirme hakları vardır.                                                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 22. | Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 23. | Kurumumuzda maliyetlere artışa sebep olmadan geniş bir müşteri kitlesine ürün/hizmet sunmak esastır.                                              | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 24. | Kurumumuz değişen çevresel koşullara kolaylıkla adapte olabilir.                                                                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 25. | Kurumumuz içinde bulunduğu çevrenin yapısına ve sorunlarına duyarlıdır.                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 26. | Kurumumuzda toplumsal sorumluluklar işimizin bir parçası olarak görülür.                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 27. | Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve sürdürmek adına müşteri sadakat programları (mağaza kartı, vb.) geliştiririz.                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 28. | Kurumumuzda bütün çalışanların çabaları müşteri isteklerine yöneliktir.                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 29. | Müşterilerimizi veri tabanından izleyerek oluşabilecek talep ve ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışırız.                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 30. | Kurumumuz tüketici haklarına saygılıdır.                                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 31. | Satışını yaptığımız ürünlerin kaliteli ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 32. | Satışını yaptığımız ürünlerin dayanıklı ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 33. | Satışını yaptığımız ürünlerin estetik ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 34. | Satışını yaptığımız ürünlerin kullanışlı ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 35. | Satışını yaptığımız ürünlerin fonksiyonel ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 36. | Satışını yaptığımız ürünlerin güvenilir ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 37. | Satışını yaptığımız ürünlerin kolay elde edilebilir ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 38. | Satışını yaptığımız ürünlerin güçlü bir imaja sahip ürünler olmasına dikkat ederiz.                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 39. | Piyasada yer alan tüm farklı ürün gruplarını bünyemizde barındırarak müşterilerimize geniş bir ürün ve fiyat yelpazesi sunarız.                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 40. | Rakiplerle kıyaslandığında ürün çeşitliliği açısından daha güçlü konumdayız.                                                                      | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 41. | Rakiplerle kıyaslandığında marka çeşitliliği açısından daha güçlü konumdayız.                                                                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 42. | Değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini ürün çeşitliliği ile karşılama eğilimi söz konusudur.                                                      | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                                     | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 43. | Müşterilerimize kendi markamızla ürettirdiğimiz geniş bir özel markalı (private label) ürün yelpazesi sunarız.                      | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 44. | Müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf ederiz.                                                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 45. | Satışını yaptığımız ürünlerin arkasında dururuz ve garantisini veririz.                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 46. | Reklâmını yaptığımız ürünlerin stoklarını bulundururuz.                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 47. | Satışını yaptığımız ürünlerin fiyatları açık bir şekilde etiketlerde belirtilir.                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 48. | Satışını yaptığımız ürünlerin kasa ve raf fiyatları her zaman uyumludur.                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 49. | Mağazamızda müşterilerimize standartlaştırılmış raf ve hizmet düzeni sunarız.                                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 50. | Mağazamızda sıcak atmosfer, temizlik ve aydınlık ön plandadır.                                                                      | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 51. | Mağazamızda standart dekorasyonlar, yönlendirme ve yerleşim karakteristikleri kullanılmıştır.                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 52. | Mağazamızda reyonlar müşterilerimiz tarafından rahat anlaşılabilir tarzda düzenlenmiştir.                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 53. | Müşterilerimiz mağazamızı zaman geçirmek için iyi ve rahat bir mekân olduğunu düşünürler.                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 54. | Müşterilerimiz mağazamızda alışverişlerini kolaylıkla yapabilirler.                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 55. | Müşterilerimiz mağazamızda aradıkları ürünleri kolaylıkla bulurlar.                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 56. | Mağaza formatlarımız müşterilerimiz tarafından kolaylıkla algılanır ve beğenilir.                                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 57. | Rakiplerle kıyaslandığında mağazamızın, kullandığımız teçhizat ve iletişim malzemelerinin görünümü açısından daha üstün konumdayız. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 58. | Mağazamız her zaman temiz ve aydınlıktır.                                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 59. | Çalışanlarımız müşterilere hizmet etmenin en öncelikli işleri olduğunu bilirler.                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 60. | Çalışanlarımız oldukça profesyonel ve bilgilidir.                                                                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 61. | Çalışanlarımız müşterilerimizle saygılı bir biçimde iletişim kurarlar.                                                              | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 62. | Çalışanlarımız müşterilerimizi her zaman nazik ve samimi karşılarlar.                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 63. | Değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini hizmet çeşitliliği ile karşılarız.                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 64. | Müşterilerimize ücretsiz otopark imkânı sunarız.                                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                                             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 65. | Müşterilerimize ücretsiz paketieme hizmeti sunarız.                                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 66. | Müşterilerimize ücretsiz servis hizmeti sunarız.                                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 67. | Müşterilerimize ücretsiz nakliye hizmeti sunarız.                                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 68. | Belirlediğimiz mağaza saatlerinde müşterilerimiz rahatlıkla alışveriş yapabilirler.                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 69. | Müşterilerimize her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.                                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 70. | Müşterilerimize sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 71. | Müşterilerimiz satın aldıkları ürünlerin bedellerini uzun kuyruklarda beklemeden kısa sürede ödeyebilirler.                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 72. | Değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini yeniliklerle karşılarız.                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 73. | Rakiplerle kıyaslandığında yenilik hızı açısından daha üstün konumdayız.                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 74. | Üstün niteliklere ve performansa sahip yeni ürünlerin satışını yaparız.                                                                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 75. | Müşterilerimize değer yaratacak yeni fikirler üretebiliriz.                                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 76. | Son derece yaratıcı çalışanlara sahibiz.                                                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 77. | Rakiplerle kıyaslandığında ürün/hizmet yenilikleri açısından daha üstün konumdayız.                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 78. | Zamanı sınırlı olan müşterilerimizin raflar arasında boşuna dolaşmalarına engel olacak yenilikçi yollar geliştiririz.                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 79. | Pazarlama çabalarımızı mevcut müşterilerimiz arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek amacıyla tasarlarız.                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 80. | Kurumumuzda reklâm/promosyon programları yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.                                                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 81. | Kurumumuz için firma kimliğinin oluşturulması son derece önemlidir.                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 82. | Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.                                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 83. | Hizmet verdiğimiz pazar hakkında bilgi sahibiyiz.                                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 84. | Müşterilerimize etkili ve kolay bir alışveriş deneyimi sunmaya çalışırız.                                                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 85. | Tanıtım materyallerini mağazamızın görünümüne uygun ve müşterilerimizin gereksinimlerine özel olarak tasarlarız.                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 86. | Mağazamızda dijital pazarlama ile müşterilerimizin ürün ve satış ile ilgili isteklerine daha hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebiliriz. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 87. | Yeni fikir ve teknolojileri sunduğumuz hizmetlere oldukça hızlı bir biçimde katabiliriz.                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 88. | Oldukça kapsamlı bir müşteri veri tabanına sahibiz.                                                                    | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 89. | Mağazamızda teknoloji ve bilgisayar sistemleri yoğun olarak kullanılmaktadır.                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 90. | Rakiplerle kıyaslandığında kullandığımız teknolojik donanım ve ekipman açısından daha güçlü konumdayız.                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 91. | Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla benimserler.                                                              | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 92. | Satışını yaptığımız ürünler için elektronik raf etiketleri kullanılmaktadır.                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 93. | Mağazamızda müşterilerimizi bilgilendirici ve eğlendirici kiosklar mevcuttur.                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 94. | Mağazamızda satış takip sistemleri kullanılmaktadır.                                                                   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 95. | Müşterilerimize satışını yaptığımız ürünler ve promosyonlarımız hakkında elektronik bültenler hazırlayıp göndeririz.   | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 96. | Mağazamızda müşterilerimizi bilgilendirmek için yüksek görüntü kalitesine sahip ekranlar ve ses sistemleri kullanırız. | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |





Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının kurumunuzun başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için görüşlerinizi yansıtacak biçimde *bir ve yalnız bir* kutuyu işaretleyiniz.

**ÖRNEK:**

|                     | (1) | (2) | (3) | X | (5) |
|---------------------|-----|-----|-----|---|-----|
| 1. Müşteri sadakati |     |     |     | X |     |

Hiç Etkisi Yok  
Etkisi Yok  
Emin Değilim  
Etkisi Var  
Çok Etkisi Var

### İFADE

|                                                         | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|---------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 1. Pazar ihtiyaçları bilgisi                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 2. Hedef pazarın taleplerine duyarlılık                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 3. Pazarlama becerileri                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 4. Etkili reklâm programları                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 5. Etkili promosyon programları                         | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 6. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 7. Müşteri sadakati                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 8. Müşteri odaklılık                                    | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 9. Müşteri hizmetleri (satış öncesi, esnası ve sonrası) | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 10. Sunulan marka çeşitliliği                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 11. Sunulan ürün çeşitliliği                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 12. Mevcut memnun müşteri tabanı                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 13. Ürün kalitesi                                       | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

| İFADE |                                                                            | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 14.   | Hizmet kalitesi                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 15.   | Düşük maliyetler                                                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 16.   | Sıkı genel gider kontrolü                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 17.   | Ölçek ekonomisi (miktar)                                                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 18.   | Kapsam ekonomisi (çeşitlilik)                                              | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 19.   | Yeni teknolojilerin benimsenmesi                                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 20.   | Yeni ürün(ler) sunma                                                       | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 21.   | Mağaza modernizasyon ve yenileme programları                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 22.   | İyileştirilmiş mağaza yerleşimi                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 23.   | Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 24.   | Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 25.   | Farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı                       | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 26.   | Orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 27.   | Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm **SATIN ALMA BÖLÜMÜ** tarafından cevaplanacaktır.

### ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :  
BÖLÜMÜ :  
UNVANI :  
TELEFON :  
FAKS :  
E-POSTA :  
TARİH :

Aşağıda firmanıza ilişkin bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamaların her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her açıklama için görüşlerinizi yansıtacak biçimde **bir ve yalnız bir** kutuyu işaretleyiniz.

#### ÖRNEK:

|                                                       | (1) | (2) | (3) | (4) | X |
|-------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|
| 1. Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız. |     |     |     |     | X |

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum



Bu bölüm SATIN ALMA BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                                                             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.  | Tedarikçilerimizle olan ilişkilerde birlikte çalışma ve bilgi paylaşımı esastır.                                                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 2.  | Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 3.  | Tedarikçilerimiz sipariş teslim tarihlerine ve miktarlarına her zaman sadıktır.                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 4.  | Tedarikçilerimiz sipariş değişiklik taleplerimizi tam olarak ve zamanında karşılar.                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 5.  | Tedarikçilerimiz tüm taahhütlerini yerine getirir.                                                                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 6.  | Tedarikçilerimizin kalite performansları oldukça yüksek düzeydedir.                                                                         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 7.  | Rakiplerle kıyaslandığında, satışını yaptığımız ürünleri daha düşük fiyatlarla temin ederiz.                                                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 8.  | Rakiplerle kıyaslandığında, satışını yaptığımız ürünleri daha cazip ödeme koşulları (vade olanakları, vb.) ile temin ederiz.                | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 9.  | Rakiplerle kıyaslandığında, satışını yaptığımız ürünler için tedarikçilerimizden özel satış hakları elde ederiz.                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 10. | Tedarikçilerimiz teslimatlarını oldukça hızlı gerçekleştirir.                                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 11. | Tedarikçilerimiz bize promosyon desteği sağlar.                                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 12. | Tedarikçilerimiz bize pazarlama desteği sağlar.                                                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 13. | Tedarikçilerle olan ilişkilerimiz bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.                                                             | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 14. | Satışını yaptığımız ürünler için müşterilerimizin taleplerini karşılayacak düzeyde yeterli stok bulundurulur.                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 15. | Satışını yaptığımız ürünler için envanter kayıtları her zaman tam ve doğru olarak tutulur.                                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 16. | Satışını yaptığımız ürünler için fiyat indirimleri yapmayı gerektirmeyecek düzeyde stok bulundurulur.                                       | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 17. | Satışını yaptığımız ürünler için her zaman doğru talep tahminleri yapılır.                                                                  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 18. | Satışını yaptığımız ürünler için stok devir hızı oldukça yüksektir.<br>Stok Devir Hızı = (Satılan Ürün Miktarı / Ortalama Envanter Miktarı) | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 19. | Satışını yaptığımız ürünleri çok kısa sürelerde temin edebiliriz.                                                                           | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 20. | Kurumumuzda envanter planlama çalışmaları bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.                                                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 21. | Kurumumuz için çok yüksek envanter taşıma maliyetleri söz konusudur.                                                                        | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 22. | Satışını yaptığımız ürünler için stokta bulundurmama durumu söz konusu olmaz.                                                               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |





Bu bölüm SATIN ALMA BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### İFADE

|     |                                                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 23. | Müşterilerimize çok çeşitli ürünler sunabilme esnekliğine sahibiz.                                     | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 24. | Satışını yaptığımız ürünler için müşterilerimize çok çeşitli markaları sunabilme esnekliğine sahibiz.  | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 25. | Müşterilerimize istedikleri miktarlarda ürün sunabilme esnekliğine sahibiz.                            | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 26. | Satışını yaptığımız ürünleri müşterilerimize zamanında ve etkin bir biçimde ulaştırırız.               | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 27. | Güvenilir dağıtım kanallarına sahibiz.                                                                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 28. | Satışını yaptığımız ürünlerin temin süreleri oldukça kısadır.                                          | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 29. | Farklı tedarikçilerimizden yapılan sevkiyatları etkin bir şekilde koordine edebiliriz.                 | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 30. | Rakiplerle kıyaslandığında depolama sistemlerimizin etkinliği açısından daha güçlü konumdayız.         | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 31. | Satışını yaptığımız ürünlerin sevkiyatını lojistik servis sağlayıcılar gerçekleştirir. (Cross-Docking) | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |
| 32. | Müşterilerimizin mağazamızda fazla dolaşmadan alışverişlerini hızla yapabilirler.                      | (1)                     | (2)          | (3)        | (4)         | (5)                    |



Bu bölüm **SATIN ALMA BÖLÜMÜ** tarafından cevaplanacaktır.

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının kurumunuzun başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için görüşlerinizi yansıtacak biçimde ***bir ve yalnız bir*** kutuyu işaretleyiniz.

**ÖRNEK:**

|                               | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Gelişmiş envanter kontrolü |     |     |     | X   |     |

Hiç Etkisi Yok  
Etkisi Yok  
Emin Değilim  
Etkisi Var  
Çok Etkisi Var

### İFADE

|    |                                                       | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|----|-------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 1. | Tedarikçi sadakati                                    | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 2. | Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 3. | Kısa ürün temin süreleri                              | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 4. | Tedarikçi know-how'ı                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 5. | Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı ürün tedariki | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 6. | Gelişmiş envanter kontrolü                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 7. | Şartnamelerin tanımlanması                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 8. | Fiyat tekliflerinin alınması                          | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 9. | Siparişlerin hızlandırılması                          | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :  
BÖLÜMÜ :  
UNVANI :  
TELEFON :  
FAKS :  
E-POSTA :  
TARİH :

Aşağıda firmanıza ilişkin bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamaların her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her açıklama için görüşlerinizi yansıtacak biçimde *bir ve yalnız bir* kutuyu işaretleyiniz.

#### ÖRNEK:

|    |                                                                                   |     |     |     |   |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|---|-----|
| 1. | Kurumuzda çalışanların bilgi ve becerilerinde sürekli bir iyileşme söz konusudur. | (1) | (2) | (3) | X | (5) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|---|-----|

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum





Bu bölüm **İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ** tarafından cevaplanacaktır.

| İFADE |                                                                                                                                                                                             | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 1.    | Çalışan sadakati                                                                                                                                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 2.    | Kurumsal yönetim uzmanlığı                                                                                                                                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 3.    | Kurumsal yönetim kalitesi                                                                                                                                                                   | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 4.    | Yöneticilerin bilgi ve becerileri                                                                                                                                                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 5.    | Uygulama tecrübesi                                                                                                                                                                          | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 6.    | İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 7.    | Çalışan kalitesi                                                                                                                                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 8.    | Çalışanların bilgi ve becerileri                                                                                                                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 9.    | Çalışanların yaratıcılıkları                                                                                                                                                                | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 10.   | İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları                                                                                        | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 11.   | Örnek işveren kurumsal imajı ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)                                                                                  | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 12.   | Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral                                                                                                                                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 13.   | Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması                                                                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 14.   | Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 15.   | Performans değerlendirme sistemi                                                                                                                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 16.   | Performans ödül sistemi                                                                                                                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 17.   | Firmaya özgü insan gücüne yatırım yapılması                                                                                                                                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 18.   | İçsel bir işgücü pazarının yaratılması                                                                                                                                                      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 19.   | İşgücü pazarındaki eksikliklerden faydalanılması                                                                                                                                            | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



Bu bölüm FİNANSMAN BÖLÜMÜ tarafından cevaplanacaktır.

### ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :  
BÖLÜMÜ :  
UNVANI :  
TELEFON :  
FAKS :  
E-POSTA :  
TARİH :

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının kurumunuzun başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için görüşlerinizi yansıtacak biçimde *bir ve yalnız bir* kutuyu işaretleyiniz.

#### ÖRNEK:

1. Etkin vergi yönetimi

|     |     |   |     |     |                |
|-----|-----|---|-----|-----|----------------|
|     |     |   |     |     | Hiç Etkisi Yok |
|     |     |   |     |     | Etkisi Yok     |
|     |     |   |     |     | Emin Değilim   |
|     |     |   |     |     | Etkisi Var     |
|     |     |   |     |     | Çok Etkisi Var |
| (1) | (2) | X | (4) | (5) |                |



Bu bölüm **FİNANSMAN BÖLÜMÜ** tarafından cevaplanacaktır.

| İFADE |                                                                                                                                                           | Hiç Etkisi Yok | Etkisi Yok | Emin Değilim | Etkisi Var | Çok Etki Var |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
| 1.    | Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, banka hesapları, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, vb.)                                                      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 2.    | Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar                                                                                                           | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 3.    | İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı                                                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 4.    | Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırmak için gerekli esnekliğine izin veren, güçlü işletme sermayesi                                               | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 5.    | Etkin vergi yönetimi                                                                                                                                      | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 6.    | Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik                                                                 | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 7.    | Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 8.    | Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi                                                                                                     | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |
| 9.    | Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi                                                                                                             | (1)            | (2)        | (3)          | (4)        | (5)          |



EK B



**İTÜ**  
**İŞLETME FAKÜLTESİ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ**

Sayın İlgili,

İstanbul Teknik Üniversitesi - Endüstri Mühendisliği Bölümünde yürütülmekte olan, "Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi" isimli doktora çalışması ile ilgili olarak, size sunulan ankette yer alan ve tamamen **bilimsel** amaçlı olarak kullanılacak olan bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, elde edilen veriler toplu biçimde analiz edilerek, firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkileri incelenecektir. Diğer bir ifadeyle, firmalar için çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisi analiz edilecek ve rekabet üstünlüğü kaynakları (içsel ve dışsal) belirlenecektir.

Bu araştırmanın uygulama kapsamı için, uzun bir değer zincirinin son halkası olarak oynadığı kilit rolle, ekonomide çok büyük bir paya sahip olan ve toplam ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde önemli etkiler yaratan, bunun sonucu olarak da tüm toplumun refahı açısından büyük önem taşıyan perakende sektörü seçilmiştir. Çalışmanın sonuçları, perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmaları ve hangi tür çevrelerde rekabet etmeleri gerektiğini ortaya koyarak, Türkiye ekonomisi için böylesine önemli ve hızla büyüyen bir sektör olan perakende sektörü için yol gösterici bir niteliğe sahip olacak ve istendiği takdirde sizlerle paylaşılacaktır.

Bu araştırmaya göstereceğiniz ilgi ve katılım için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Haluk ERKUT

İTÜ-Endüstri Mühendisliği Bölümü



## **ÖZGEÇMİŞ**

Ayberk SOYER, 16.09.1975 tarihinde Kdz./EREĞLİ’de doğdu. 1993 yılında Kdz./EREĞLİ Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. Lisans öğrenimini 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde, yüksek lisans öğrenimini ise 1999 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programında tamamladı. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında doktora çalışmalarına başlayan Ayberk SOYER, 1998 yılından bu yana İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yöneylem Araştırması Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.