

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ, REKABET STRATEJİSİ VE
ORGANİZASYONEL PERFORMANS İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Refika Melis ANOLAY

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Anabilim Dalı : Herhangi Mühendislik, Bilim

Programı : Herhangi Program

MAYIS 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ, REKABET STRATEJİSİ VE
ORGANİZASYONEL PERFORMANS İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Refika Melis ANOLAY
(507121249)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçkin POLAT
Anabilim Dalı : Herhangi Mühendislik, Bilim
Programı : Herhangi Program**

MAYIS 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507121249 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Refika Melis ANOLAY**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ, REKABET STRATEJİSİ VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRKİYE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ UYGULAMASI**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Seçkin POLAT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Seçkin POLAT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yard. Doç. Umut ASAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **30 Nisan 2015**
Savunma Tarihi : **25 Mayıs 2015**

Erkut ARAS'a,

ÖNSÖZ

Değişen rekabet koşulları ve firmaların çevresel değişikliklere adapte olarak rekabet üstünlüğü kazanabilmek için izledikleri stratejiler konusu organizasyonları hedefledikleri performansa ulaşmalarında çok önemli bir noktada yer almaktadır. Organizasyonların faaliyet gösterdikleri endüstride algıladıkları rekabet güçleri, bu rekabet güçleri ile başa çıkabilmek için izledikleri rekabet stratejileri ve elde ettikleri performans ilişkileri araştırmamın ana konusunu oluşturmaktadır. Otelcilik sektöründe yapmış olduğum uygulama ile elde ettiğim sonuçlar, organizasyonlarda stratejik karar vericilerin dikkate alması gerektiğini düşündüğüm bazı değerlendirmelerde bulunmama yardımcı oldu. Çalışmamın konu ile ilgilenen araştırmacılara katkıda bulunmasını umuyorum.

Stratejik yönetimden yola çıkarak çok değerli tez danışmanım Prof.Dr. Seçkin Polat'ın da önerisi ile ortaya çıkan bu bütünsel model, araştırmam boyunca bana çok fazla katkı sağladı. Zevkle ve her an yeni bir şey keşfetme hevesi ile tamamladığım bitirme tezimin, stratejik yönetim ile ilgilenen ve çalışmama denk gelenlere yardımcı olmasını umarım.

Araştırmam boyunca desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle bana ve çalışmama katkıda bulunan, başta tez danışmanım Prof.Dr. Seçkin Polat olmak üzere, değerli hocalarım Yard. Doç. Dr. Umut Asan ve Asist. Prof. Dr. Ayberk Soyer'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmama, veri toplama aşamasında destek veren İTÜ Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Birimine ve Yüksek Lisans eğitim sürecime destekte bulunan TUBİTAK'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca süreç boyunca desteğini esirgemeyen aileme ve değerli nişanlıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2015

Refika Melis Anolay
Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xviii
ÖZET.....	xx
SUMMARY	xxii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
1.2 Literatür Araştırması	2
2. ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ VE REKABET STRATEJİSİ.....	15
2.1 Rekabet Güçleri ve Stratejisi.....	16
2.2 Endüstri Analizi ve Rekabet Stratejisi	19
2.3 Endüstri Sınırlarının Belirlenmesi ve Tanımlanması	21
2.4 Rekabet Güçleri.....	22
2.4.1 Potansiyel girişlerin tehdidi	23
2.4.1.1 Giriş bariyerleri	24
Girişi engelleyecek fiyatlandırma	25
Ölçek ekonomisinin tedarik tarafı	25
Ölçek ekonomisinin talep tarafı	25
Müşterinin değişim maliyeti	26
Yatırım gereklilikleri.....	26
Boyuttan bağımsız avantajlar	26
Dağıtım kanallarına erişim	26
Hükümet politikası kısıtları.....	27
Mevcut rakiplerden beklenen karşılık (Expected retaliation)	27
2.4.2 Tedarikçilerin pazarlık gücü	28
2.4.3 Müşterilerin pazarlık gücü	30
2.4.4 Muadil (İkâme) ürünlerin tehdidi.....	31
2.4.5 Mevcut rakipler arasındaki rekabet.....	33
2.5 Rekabet Faktörleri	37
2.5.1 Endüstrinin büyüme oranı	37
2.5.1.1 Teknoloji ve Yenilikler	37
2.5.1.2 Hükümet.....	38
2.5.1.3 Tamamlayıcı Ürün ve Hizmetler.....	38
3. STRATEJİ VE PERFORMANS	39
3.1 Rekabet Stratejisi.....	42
3.2 Rekabet Stratejisi Tipleri.....	44
3.3 Porter’ın Jenerik Stratejileri	48
3.3.1 Maliyet liderliği.....	50
3.3.2 Farklılaştırma	51

3.3.3 Odaklanma	52
3.3.4 Arada takılıp kalma (Stuck in the middle)	53
3.3.5 Bir rekabet stratejisi olarak “Birleşik Strateji”	54
3.4 Kaynak Bazlı Yaklaşım ve Rekabet Avantajı	57
3.4.1 Kaynak bazlı yaklaşım	57
3.4.2 Rekabet avantajı	60
3.5 Organizasyonel Performans.....	62
3.6 Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi.....	64
3.7 Performans Ölçümü.....	67
3.8 Performans Ölçümü, Rekabet Stratejisi ve Performans	70
4. TURİZM VE OTELCİLİK SEKTÖRÜ	73
4.1 Türkiye’de Turizm Sektörü	74
4.2 Turizm Endüstrisi Rekabet Güçleri	78
4.2.1 Tedarikçilerin pazarlık gücü.....	78
4.2.2 Muadil ürünlerin tehdidi	79
4.2.3 Potansiyel rakiplerin giriş tehdidi	79
4.2.4 Mevcut firmalar arası rekabet	79
4.2.5 Müşterilerin rekabet gücü.....	79
5. ARAŞTIRMA	81
5.1 Literatür Çalışmaları ve Araştırma Konuları.....	81
5.2 Literatür Değerlendirmeleri.....	88
5.3 Uygulama Yöntemi	91
5.4 Araştırma Kapsamı ve Anket Çalışması.....	94
5.5 Ölçümler.....	95
5.5.1 Porter’ın beş rekabet gücü.....	95
5.5.2 Rekabet stratejisi	98
5.5.3 Performans ölçümü	105
6. YÖNTEM.....	109
6.1 Araştırmanın Modeli	109
6.2 Hipotezler	109
6.3 Metod.....	112
6.3.1 Yapısal Eşitlik Modeli.....	112
6.3.2 Yapısal Eşitlik Modeline farklı yaklaşımlar.....	114
6.3.3 LISREL ile PLS arasındaki farklar	115
6.3.4 SmartPLS	117
6.3.5 Formatif ölçüm modeli.....	117
6.3.6 Ölçüm modeli.....	120
6.3.7 Formatif ve reflektif ölçüm modeli	122
6.3.8 Modelin yanlış belirlenmesi (Misspecification).....	125
6.3.9 Parselleme	126
7. UYGULAMA.....	131
7.1 Değişkenler.....	131
7.1.1 Rekabet güçleri.....	131
7.1.2 Rekabet stratejileri.....	132
7.1.3 Organizasyonel performans.....	132
7.2 PLS Modeli.....	133
7.3 PLS Modeli.....	134
7.4 Modelin Değerlendirilmesi.....	136
7.4.1 Ölçüm modeli.....	136
7.4.1.1 Geçerlilik ve güvenilirlik	136

Reflektif ölçüm modeli	136
Göstergelerin güvenilirliği	137
İçsel tutarlılık güvenilirliği.....	138
Yakınsak geçerlilik (Convergent validity)	139
Diskriminant geçerlilik (Discriminant validity).....	139
Formatif ölçüm modeli.....	141
Dışsal model yükleri ve anlamlılığı	141
Yakınsak geçerlilik.....	142
Göstergelerin doğrudanlığı	144
7.4.1.2 Dışsal model yükleri ve ağırlıkları	145
7.4.2 Yapısal model	147
7.4.2.1 İçsel değişkenlerin açıklanabilir varyansı	147
7.4.2.2 İçsel model katsayı büyüklüğü ve önem derecesi	147
7.4.2.3 Modelin f^2 etki büyüklüğü.....	148
7.4.2.4 Tahminsel ilişki.....	150
7.4.2.5 Modelin q^2 etki büyüklüğü	151
7.4.2.6 Ön yükleme (Bootstrapping).....	151
8. EK ANALİZ: BİRLEŞİK (HİBRİT) STRATEJİ	153
8.1 Birleşik Strateji ile İlgili Araştırmalar.....	153
8.2 Birleşik Strateji Sınıflandırması	158
8.3 Birleşik Stratejiye ait Analizler	160
9. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER	163
9.1 Yönetimsel Değerlendirmeler	163
9.2 Hipotez Değerlendirmeleri	165
9.3 Sonuç ve Öneriler.....	171
KAYNAKLAR	175
EKLER.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	201

KISALTMALAR

AHP	: Analytic Hierarchy Process
ANP	: Analytic Network Process
ANOVA	: Analysis of Variance
CEO	: Chief Executive Officer
CMV	: Common Method Variance
DEMATEL	: Decision Making Trial and Evaluation Laboratory
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MANOVA	: Multivariate Analysis of Variance
PCA	: Principle Component Analysis
PLS	: Partial Least Squares
PLS-SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modelling
REML	: Restricted Maximum Likelihood
VIF	: Variance Inflation Factor
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1	: Literatür özet tablosu (I).....	10
Çizelge 1.2	: Literatür özet tablosu (II).	11
Çizelge 1.3	: Literatür özet tablosu (III).	12
Çizelge 1.4	: Literatür özet tablosu (IV).	13
Çizelge 4.1	: Bakanlık belgeli tesisler.	75
Çizelge 4.2	: Belediye belgeli tesisler.....	76
Çizelge 4.3	: Turizmde girdi alınan sektörler.	76
Çizelge 4.4	: Turizmin katkı verdiği bazı sektörler.	77
Çizelge 4.5	: Son üç yıla ait turizm verileri.	78
Çizelge 5.1	: Rekabet güçleri.	96
Çizelge 5.2	: Rekabet stratejileri.....	102
Çizelge 5.3	: Performans.....	107
Çizelge 6.1	: Ölçüm modeli değerlendirme.	126
Çizelge 7.1	: Rekabet güçlerine ait değişkenler.	131
Çizelge 7.2	: Rekabet stratejilerine ait değişkenler.	132
Çizelge 7.3	: Organizasyonel performansa ait değişkenler.	133
Çizelge 7.4	: Reflektif ölçüm modeli değerlendirmesi.	136
Çizelge 7.5	: Reflektim ölçüm modeli değerleri.....	137
Çizelge 7.6	: İçsel tutarlılık.....	138
Çizelge 7.7	: Yakınsak geçerlilik.	139
Çizelge 7.8	: Diskriminant geçerlilik.	140
Çizelge 7.9	: Diskriminant geçerlilik, yükler.....	140
Çizelge 7.10	: Diskriminant geçerlilik, ağırlıklar.	142
Çizelge 7.11	: Dışsal model yükleri ve ağırlıkları.	145
Çizelge 7.12	: Açıklanabilir varyans, R^2	147
Çizelge 7.13	: İçsel model katsayılarının anlamlılığı.	149
Çizelge 7.14	: f^2 etki büyüklüğü.	149
Çizelge 7.15	: Stone-Geisser Q^2 değeri.	150
Çizelge 7.16	: q^2 etki büyüklüğü.	151
Çizelge 8.1	: Strateji gruplarına dair ortalama performans değerleri.	160
Çizelge 9.1	: Hipotez sonuçları özet tablo.	171

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Porter'ın 5 güç analizi modeli (Porter, 1980).	23
Şekil 3.1 : Porter'ın jenerik strateji modeli (Porter, 1980).	49
Şekil 4.1 : Turizm sektörü değer zinciri.	75
Şekil 4.2 : Türkiye turizm gelirleri (Türofed Turizm Raporu 2015).	77
Şekil 6.1 : Araştırma modeli.	109
Şekil 6.2 : Reflektif ve formatif ölçümler (Coltman ve diğ., 2008).	122
Şekil 7.1 : PLS modeli.	134
Şekil 7.2 : PLS modeline ait sonuçlar.	135
Şekil 7.3 : Tedarikçilerin pazarlık gücü modeli.	143
Şekil 7.4 : Müşterilerin pazarlık gücü modeli.	143
Şekil 7.5 : Mevcut rekabet gücü modeli.	144
Şekil 7.6 : Potansiyel girişlerin tehdidi modeli.	144
Şekil 7.7 : İçsel model katsayılarının büyüklüğü.	148
Şekil 7.8 : PLS Bootstrapping sonuçları.	152
Şekil 8.1 : Rekabet stratejisi grupları.	160

ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ, REKABET STRATEJİSİ VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS: TÜRKİYE OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ UYGULAMASI

ÖZET

Günümüz rekabet koşullarında, firmalar faaliyet gösterdikleri endüstrilerin dinamiklerini ve eğilimlerini doğru yorumlayarak endüstride kendilerine uygun bir yer edinme baskısıyla karşı karşıyadır. Bunun temel sebebi, endüstride mevcut rekabet güçlerinin faaliyet gösteren ya da endüstriye girmeyi hedefleyen firmaların başarılarını doğrudan etkileyecek olmasıdır. Organizasyonlar algıladıkları çevresel güçler doğrultusunda endüstride yer almak istedikleri konumu belirleyerek, bu doğrultuda uygulamaları gereken strateji ile ilerlemeyi hedeflemektedir. Burada çoğu organizasyon açısından kritik nokta, endüstrideki mevcut güçleri doğru algılayarak koşullardan avantaj elde edebilmektir.

Algılanan rekabet güçleri, firmaları belli stratejik seçimler yapmaya yönlendirmektedir. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektöre, ölçeklerine ve endüstri dinamiklerine bağlı olarak değişen stratejik seçimler, işletmeleri aynı koşullar altında dahi farklı tercihler yapmaya yönlendirebilmektedir.

Firmaların başarısı endüstrinin yapısal özellikleri ve organizasyonların yapmış oldukları stratejik seçimler sonucu endüstride elde ettikleri konumun ortak bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstride yer alan mevcut rekabet güçlerinin organizasyonların performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olmakla birlikte; organizasyonlar endüstride cazip gördükleri avantajlardan yararlanmak ve organizasyonel kısıtlardan etkilenmemek adına belirleyecekleri kendilerine özgü stratejilerle başarı elde edebilmektedir.

Çalışmada, bu ilişkileri gözlemleyebilmek için temel konu olan firmaların endüstrilerinde algıladıkları rekabet güçleri, bu doğrultuda belirledikleri varsayılan rekabet stratejisi ve elde ettikleri organizasyonel performans ilişkisi incelenmektedir. Bu amaç ile kurulan bütünsel model; rekabetin yoğun olduğu, sosyoekonomik ve siyasal değişimlerden fazlasıyla etkilenen ve turizm endüstrisine ait bir alt sektör olan otelcilik endüstrisi ele alınarak söz konusu ilişkiler bu sektör üzerinden değerlendirilmiştir.

Algılanan rekabet güçleri için Porter'ın beş rekabet gücü, rekabet güçleri için ise yine Porter'ın strateji sınıflandırmasında yer alan ve temel stratejiler olan maliyet liderliği ve farklılaştırma baz alınarak değerlendirilmiştir. Firmaların başarısını ölçmek için ise, izledikleri rekabet stratejisine uygun olarak beklenen performans göstergelerinde başarılı olup olmadıklarını gözlemlemek için organizasyonel performans finansal ve finansal olmayan şeklinde sınıflandırılarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Literatür çalışmaları ve sektör deneyimleri değerlendirildiğinde, otelcilik endüstrisinde de diğer endüstrilere benzer şekilde firmaların belli rekabet güçlerinin varlığında belli stratejileri tercih etme eğiliminde olması ve bu stratejilerden belli

performans kriterleri doğrultusunda yüksek performans göstermesi beklenerek çalışma hipotezleri oluşturulmuştur.

Ölçüm modeli olarak, hem formatif hem de reflektif modeller kullanılarak her bir gizil değişkeni ölçmede kullanılacak göstergeler literatür çalışmaları da derlenerek oluşturulmuş ve anket soruları haline getirilmiştir. Anket yolu ile toplanan verilere ait sonuçlar, oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde SmartPLS yazılımı kullanılarak elde edilmiştir.

Çalışmada literatürden ve otelcilik sektöründen yola çıkarak oluşturulan hipotezlere ait sonuçlar değerlendirildiğinde, önemli olarak görülen ilişkilere dair beklenen sonuçların elde edildiği görülmüştür. Otelcilik endüstrisi için önemli bir noktada yer alan tedarikçilerin, endüstri üzerindeki pazarlık gücünün organizasyonları düşük maliyetlerle tedarik edemeyecekleri girdilerden dolayı daha yüksek maliyetlerle çalışmak durumunda bıraktığından, ürünlerinde farklılaştırma yapmaya itmektedir. Bu da mantıklı bir çıkarım olmuştur, zira şirketler tedarikçilerden zor vazgeçebilecekleri değerli ürünler alıyorsa; kendi endüstrilerine sunacakları üründe de farklılaştırmaya gideceklerdir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren oteller için müşteriler de çok önemli bir noktada yer almaktadır. Müşterilerin oteller üzerindeki etkisinin çok fazla olduğu durumlarda, firmalar müşteri kazanabilmek adına maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedir. Mevcut rekabet ve potansiyel girişlerin tehdidi literatürde kesin sonuca varılmamış güçlerdir, ve çalışmada farklılaştırma stratejisi ile orta seviyede bir ilişki gösterdiği ortaya konmuştur. Muadil ürünler ise, otelcilik endüstrisi için rekabet stratejisi belirlemede stratejik karara etk, gösterecek bir güç değildir.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, belli performans değerlendirme kriterleri değerlendirildiğinde yüksek performans elde etmektedir. Maliyet liderliği düşük maliyetler ve bunun sonucunda farklılaştırmaya nazaran düşük fiyatlarla faaliyet göstermeyi değerlendirildiğinde, yüksek finansal performans sağlamaktadır. Farklılaştırmada ise, ürünlerde değer yaratmak ve müşteri deneyimi sağlamak bazı maliyet kalemlerinde yüksek maliyetlere sebep olmaktadır fakat tercih edilen ürünler sunulduğundan pazar performansı açısından yani finansal olmayan performans söz konusu olduğunda daha yüksek performans sağlamaktadır.

Algılanan rekabet güçleri, rekabet stratejileri ve organizasyonel performans üzerine kurulan bütünsel model çoğu ilişki açısından literatürü destekleyen sonuçlar ortaya koyarken, sektörden ve örneklemden kaynaklanan bazı farklılıklar söz konusudur. Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, organizasyonların ölçekleri, rekabet içinde bulundukları endüstri ve sektör dinamiklerine göre ilişkiler farklılaşmakla birlikte çalışmada otelcilik endüstrisine yönelik değerlendirmeler yer almaktadır. Stratejik kararlar konusunda yöneticilere algılanan rekabet koşulları altında izleyecekleri stratejileri belirlemede örnek teşkil edecek ve yol gösterecek bir çalışma ortaya konmuştur.

PERCIEVED COMPETITIVE FORCES,COMPETITIVE STRATEGIS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN IMPLEMENTATION ON HOSPITALITY INDUSTRY IN TURKEY

SUMMARY

The intensity of competition in an industry have affects on strategy decisions and determines the ability of the organizations to sustain above average returns and performance. Intensity of the competition is a result of economic and technological characteristics of the industry. Perceived competition intensity based on strength of the five basic competitive forces; threat of new entrants, bargaining power of buyers, rivalry between existing competitors, threat of substitute products and bargaining power of suppliers.

Porters Five Forces Model that is considered as a main framework of strategic planning for the businesses. Five Force Model helps in evaluating the company's environment and understanding its competitive position that extends beyond the current rivalry threat. Assessment of the competitive environment in which the company operates is basically the competitive forces and the strength of each in shaping industry structure. Porter's five force model is widely used as framework that defines the rules of competition in an industry and mentions the important factors to have a long-term competitive advantage.

All organizations aim to improve their efficiency and maximize their performance by optimizing the opportunities available in the industry and overcome the problems and challenges. To obtain a sustainable position in the industry, management of the business should be aware of the dynamic internal and external environment which has many factors that affect the performance of the company. A successful strategic planning enables the company to improve their competitive advantage. Assessment of the company's own strategy of how well it has positioned itself to in this environment, which mentions competitive strategy choice.

As strategy options, Porter's generic strategy classification of cost leadership and differentiation is preferred since they requires two completely different strategic preferences and capabilities. These two generic strategies are supposed to be implemented by the businesses to build a competitive advantage. As Porter highlights and the previous literature supports, competitive forces have a considerable impact on the strategy formulation. The goal of competitive strategy of the companies is to find themselves a position in the industry where the company operates in. A company determines its competitive strategy with considering competitive forces those the company perceived.

Although it seems like competitive forces only have affects on competitive strategies, the five forces of industry structure affects overall industry performance, and therefore the performance of the firms within the industry. As a result of this, the competitive forces of an industry are very critical to explain performance variation.

Although the industry forces have positive or negative influences on organizational success, specific strategic decisions and responses of the firms can overcome industry disadvantages and obtain advantageous conditions within a given industry. In this manner, strategy represents a combination of specific activities which aim to create competitive advantage over two fundamental types: low cost and differentiation.

Low cost strategy involves operating with lower than competitors with using some industry and firm specific advantages and accordingly offering products and/or services those value comparable with rivals at a lower cost. This strategy can provide above-average returns and high financial performance. On the other side, differentiation strategy aims to create products and/or services that customers perceive as unique, and hence allows the firm to charge a premium price that exceeds the all extra costs.

Porter mentions that above-average performance can only be achieved by adopting either differentiation or cost advantage, and firms those “stuck-in-the-middle” position possess no competitive advantage. However, some studies prove that under some conditions and for some specific positions, a combination of differentiation and cost leadership strategies can lead to high performance as a “hybrid strategy”.

Organizational performance of a company is determined by the industry structure including five competitive forces and the sources of the competitive advantage that is obtained by formulating and implementing a competitive strategy. Porter (2008) explain the relationships of the main issue of the survey, competitive forces, competitive strategy and performance as

“ The strongest competitive force or forces determine the profitability of an industry and become the most important to strategy formulation.”

For the present study, a complementary model is developed based on relationship between perceived competitive forces, competitive strategy and organizational performance. Although the relationships are discussed as pairwise models in the previous studies, it has not been used to assess the relationships as a whole. The present study was conducted to describe the Hotel Management Industry competitive environment in Turkey and to assess the impacts of competitive forces on competitive strategy and performance.

The study primarily use Porter’s five forces model to assess competitive forces and Porter’s generic strategy classification as competitive strategy types. Organizational performance is classifies as financial and nonfinancial as previous studies also prefer to assess performance. For measuring the related dimensions, indicators those are supposed to measure competitive forces, competitive strategies and organizational performance, are formed as measurement model. For measuring competitive forces, differently from the all previous studies, formative measurement model is established where there is a casual relationship from indicators to the competitive forces. To measure competitive forces and the organizational performance, a reflective model is established, which is a general assumption for almost all measurement models in the literature.

A survey is conducted to obtain related data for the application of the research model to assess relationships. Survey questions are formed from the indicators of the dimensions and a 75-questioned survey is sent to responders via online and over a research company. Strategic decision makers of the hotels are composes the target

responder group. 187 questionnaires is sent, but only 88 questionnaires (with a rate of %48) is convenient to use in model application. The probable reasons are incomplete questionnaires, biased responses of responders and the variations in positions of responders.

Structural Equation Modeling (SEM) which is a very common and successful data analysis method and often preferred in strategic researches is used for model application. There are common software in literature for Structural Equation Models, one of the most preferred is LISREL. But in this research, instead of LISREL SmartPLS Is preferred since it is one of the prominent software applications for Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SmartPLS is developed by Ringle, Wende and Will in 2005, and can handle both reflective and formative measurement models. PLS path modeling is implicitly presumed to be the one of the most successful method that can cope with formative indicators.

There are some common results related with the survey model for some relationships, however some results differ. The reason of this variation may be the data sample, some industry specific characteristics or the scale of the companies. Although there are some differences, for the chosen hotel management industry similar relationships with the literature is foreseen. Survey hypotheses basically look for every probable relationship, then not only proved relations but also uncertain relations are included into application.

The target sample is the hotels in Turkey. The reason of the selection of hospitality industry for application of the model is the uncertainty and dynamism of the sector. Hospitality is a sub-industry of tourism industry and affected so much from every sociopolitical and economic fluctuation. The Turkish tourism industry has grown more than the global travel and tourism industry. As a result of this, hospitality industry becomes one of the key forces in tourism industry.

The results of the research prove that the hypotheses those are composed based on previous researches are mostly valid for hospitality industry. Mostly expected results are obtained and the hypotheses are proved. Based on the obtained results it is obvious that the perceived competitive forces have a remarkable effect on competitive strategies, and competitive strategies and organizational performance also indicates a significant relationship.

Hospitality is a service industry and suppliers are at a very critical point for hotels, which makes the bargaining power of the suppliers crucial as a competitive force. When the suppliers of the hotels have a high bargaining power over hospitality industry, results show that the case has a positive, significant and high effect on differentiation strategy. This argument is meaningful, because when the suppliers have a high bargaining power on hotels, hotels have less power on input costs. High threat of substitution also implies that an alternative product type offers a price or performance benefit and limits industry profitability. High procurement costs and limited profitability encourage firms to offer more specialized and unique products or services to deal with competition.

For bargaining powers of buyers industry force, power of buyer has a high, significant and positive relationship with cost leadership strategy. High levels of buyer power will limit a firm's ability to charge higher prices, as more powerful buyers will be able to demand price concessions from their suppliers. Thus the firm must adopt a strategy to reduce costs in order to earn above-average profits if buyer

power is high. Accordingly, bargaining powers and cost leadership strategy relationship is an expected one and proved by the research for hospitality industry.

As the previous researches reveal, high threat of substitution implies that an alternative product type offers price or performance benefit and limits industry profitability. General conclusion related with the substitute products or services, is that the firm can earn satisfactory profits while undercutting any potential competitor on price by pursuing a cost leadership strategy. But on the other instead of reducing the alternative product type's price advantage with cost leadership, the firm may also prefer competing with substitutions by differentiated products or services. Then, two probable relationships is observed and concluded that for the hospitality industry, substitutes do not have a remarkable affect on any strategy type.

Related with the threat of entry by new firms and competitive intensity competitive forces, previous researches are unable to reach a common finding. Some literature proposes to evaluate these two forces together to reach a finding on competitive strategy relationship.

Some researches defends that new entrants power is highest in the growth phase of the industry life cycle and with new entrants risk force firms differentiate their products on attributes. And for the other stages of the industry, new entrants are not an industry force that should be considered. Similarly, competitive intensity is found to be highest during maturity and late maturity stages of the product life cycle, and make firms to invest on product innovations. Accordingly, firms seek to differentiate their products or services to protect their competitive position in the market.

Research results support the assumed relationships between new entrance risk and competitive intensity, differentiation strategy. New entrants power and competitive intensity of the industry has a positive and moderate effect on differentiation strategy.

Competitive strategy and organizational performance relationship is another part of the complementary model. When the performance evaluation criterions are evaluated, the results show that cost leadership and differentiation strategies result in high organizational performance when evaluated with some specific performance criterions. Cost leaderships strategy has high, significant and positive relationship with financial performance, while differentiation has high, significant and positive relationship with nonfinancial performance as the previous researches also concluded.

The complementary model that includes perceived industry specific competitive forces, competitive strategies and organizational performance dimensions and their sequential relationships provide results, which are in the same line with previous researches in many aspects. When the all results are evaluated together, for the hospitality industry proposed relations are supported. The research aims to provide a basis for the future researches related with the research model and hospitality industry results.

This research presents a complementary model differently from all past researches and also for the measurement model includes both reflective and formative measurement models, which is also a newness for the application models. The reseach model and the results will be a basic guide to strategic decision makers for indusrty evaluation and strategy choices, and also for an instance for the future reseach.

1. GİRİŞ

Günümüzde şirketler rekabet avantajı kazanmak için pek çok farklı kaynaktan ve stratejiden yararlanmaktadır. Kendi endüstrileri içerisinde yer alan diğer firmalar arasında başarı sağlamak ve pazardan daha etkin yararlanabilmek açısından çevresel faktörler, rekabet koşulları, organizasyonun seçtiği rekabet stratejisi, firmaya özgü kaynaklar ve organizasyonel yapısı gibi pek çok faktör etkin rol oynamaktadır. Bu faktörler doğrultusunda ve seçilen performans değerlendirme kriterleri ile ortaya konan sonuçlar, organizasyonun içinde bulunduğu endüstriye ait rekabet faktörleri ve rekabet stratejisinin firmanın performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Porter (1991), firmaların başarısının endüstrinin yapısal özellikleri ve firmaların endüstrideki stratejik konumlarının ortak etkileri sonucunda ortaya çıkan bir sonuç olduğunu belirtmektedir. Endüstri güçlerinin pozitif veya negatif etkileri organizasyonların performansını etkilemekle beraber; organizasyonların yapısal dezavantajları ortadan kaldırmak ya da cazip endüstri koşullarından yararlanmak için benimseyecekleri kendilerine özgü stratejik kararları firmanın başarısını ortaya koymaktadır. Önceki çalışmalara bakıldığında, rekabet çevresi, rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişkiler farklı odak noktaları, farklı boyutlar ve bazı dolaylı etkiler de dâhil edilerek pek çok kez incelenmiştir.

1.1 Tezin Amacı

Çalışmada, literatürde de sıklıkla incelenen fakat sektöre, dikkate alınan değişkenlere ve incelenen ilişkilerin boyutuna göre sonuçları oldukça farklılaşan algılanan rekabet güçleri, bu rekabet güçleri altında belirlenen rekabet stratejisi ve organizasyonel performans arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Tezin amacı daha önce pek çok araştırmaya konu olmuş bu ilişkileri bir bütün halinde inceleyerek, bütünsel bir model altında sonuçları ortaya koymaktır. Bu ilişkilerin turizm sektöründeki uygulaması ile de, ortaya çıkacağı düşünülen ilişkilerin varlığı ve boyutları ortaya konulmuştur.

1.2 Literatür Araştırması

Rekabet güçleri, rekabet stratejileri ve organizasyonel performans ilişkisini ikili ilişkiler şeklinde inceleyen pek çok literatür çalışması söz konusudur. Bu çalışmalarda, farklı odak noktaları ve farklı sınıflandırmalar yer almakla birlikte; pek çoğu aynı ilişki üzerinde durmaktadır. Çalışma kapsamında, literatürde yer alan rekabet güçleri, rekabet stratejileri ve organizasyonel performansı konu alan ve ikili ilişkiler şeklinde inceleyen, ve az sayıda olmakla beraber bu üç ilişkiyi bir şekilde kapsayan çalışmalar incelenmiştir.

Dess ve Davis (1984), Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri sınıflandırmasından yola çıkarak, benzer stratejik yönelimlere sahip firmaların stratejik gruplar oluşturacağını belirtmektedir. Literatürde stratejik grup yaklaşımı, farklı stratejik gruplarda yer alan firmaların performans açısından birbiriyle kıyaslanması için kullanılmış bir kavramdır. Dess ve Davis (1984), çalışmalarında rekabet metodlarına göre belirlediği stratejik yönelim ile, rekabet stratejisi açısından organizasyonları sınıflandırarak, stratejik grup yaklaşımı ile farklı rekabet stratejilerinin performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Parnell (2011) çalışmasında özellikle teknoloji, pazarlama ve yönetim alanları açısından firmaların sahip olması gereken yetkinliklerin, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden daha yüksek düzeyde performans elde edilmesine sebep olup olmayacağını araştırmaktadır.

Leitner ve Guldenberg (2010) küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) organizasyonun uyguladığı rekabet stratejisinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışmada, KOBİ'ler açısından belli bir jenerik stratejiye sahip olmanın uzun dönemde stratejik değişimi kısıtlayan, esnekliği sağlayan bir rekabet avantajını engelleyen bir durum haline gelip gelmeyeceği sorusu irdelenmiştir. Ayrıca birleşik stratejinin KOBİ'ler için uzun vadede uygulanabilir bir stratejik seçim olarak görülüp görülmeyeceği de tartışılmıştır. Yine benzer anlamda, Tuanmat ve Smith (2011) rekabet çevresi, üretim teknolojisi ve organizasyonel stratejinin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarını KOBİ'ler üzerinde test etmişlerdir. Ülke ekonomisinin en önemli parçası olan KOBİ'ler seçilerek, Malezya'da değişen rekabet şartları altında çevre, strateji ve performans arasındaki ilişki incelemektedir.

Jusoh ve Parnell (2008) ortak çalışmalarında Porter (1980) ve Miles ve Snow (1978)'un önerdiği yaklaşımlar doğruıtusunda pek çok araştırma ile ispatlanan ve desteklenen rekabet stratejisi – performans ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmaya ait uygulama, çoğu geçmiş araştırmanın Batılı lkeler ve İngiltere'yi kapsamāsından dolayı Jusoh ve Parnell (2008) tarafından Malezya üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu doğruıtuda, makale üç temel konuyu kapsamaktadır; (1) Rekabet stratejisi yapısı şirketin genel stratejisini mi oluşturmaktadır? (2) Eğer yleyse; stratejiyi ölçen ve firmaları kategorize eden Batı tipi lmler, Batılı olmayan diğer çevreler için de kullanılabılır mı? (3) Yine Batılı olmayan ülkeler için performans ölçüm kriterlerini değiştirdiğimizde, strateji – performans ilişkisi nasıl tepki verir?

Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) alışmasından rekabet stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye yeni bir boyut ekleyerek; üretim stratejisinin etkilerini de incelemiştir. Makalenin amacı rekabet stratejisi ve üretim stratejisi arasındaki ilişkinin ortaya konularak; rekabet stratejisinin üretim stratejisi üzerindeki etkisini test etmek ve bu iki strateji tipinin organizasyon performansına olan etkisini Gana'da faaliyet gösteren üretim firmaları üzerinden gelişmekte olan bir ekonomide değerlendirmektir.

Teeratonsirikool ve diğ. (2012) ise rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkinin performans ölçümünün aracılığıyla değerlendirilebileceğini belirterek; çalışmasında performans ölçümünün bu ilişki üzerindeki rolü üzerinde durmuştur. Makalede amaç performans ölçümünün rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki açısından arabulucu etkisini ve rolünü ortaya koymaktır.

Powers ve Hahn (2004) alışmalarında, jenerik stratejinin performans ile ilişkisine rekabette fark yaratacak metotların ilişkisini de dahil ederek, bankacılık endüstrisinde bu ilişkilerin varlığını araştırmıştır. Araştırma, finansal servis sunan firmaların rekabet yöntemlerini Porter (1980)'ın önermiş olduğu rekabet stratejilerini destekleyecek şekilde nasıl kullandığını ve bunun organizasyonun performansı üzerindeki etkisi üzerinedir.

Parnell (2006) makalesinde, Porter(1985)'in ortaya koyduğu  jenerik stratejinin küreselleşen ve hızla gelişen rekabet koşullarında ve karmaşıklaşan iş çevresinde yetersiz kalacağını savunmaktadır. Bu doğruıtuda, pazar ve müşteriye sunulan değer gibi faktörlerin yanı sıra, firmaların sahip oldukları rekabet sağlayan kaynakların da

strateji belirlemede önemli olduğunu belirtmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, Porter (1985)'in yaklaşımı baz alınarak güncel literatürle birleştirilerek, yeni bir jenerik strateji modeli oluşturulmuştur. Parnell (2006)'in yeni jenerik strateji modelinde, pazar kontrolü yani endüstriye bağlı faktörlerin önceliği ve kaynak bazlı yaklaşımdan yola çıkarak oluşturulan değer yaklaşımı bir araya getirilmiştir.

Enders ve diğ. (2009) çalışmalarında, şirketlerde yöneticilerin stratejik analizlerinde kullanabileceği değer-süreç bazlı bir teorik model oluşturmuştur. Model, hem değer yaratma hem de kapsamayı birleştiren bir yapıdadır ve beş rekabet gücünü, değer yaratan faktörleri, değer zincirini de kapsayan geniş bir çerçevededir. Bu model, karar vericilere sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak temel faktörleri anlayabilecekleri bir analiz aracı sunmaktadır.

Koo ve diğ. (2004), Porter'in sınıflandırması dahilinde yer alan rekabet stratejilerini elektronik online pazarda yer alan şirketler açısından değerlendirmektedir. İnternet ve e-ticaret gelişmeleriyle organizasyonel sınırların ortadan kalktığı yeni iş modellerinden yola çıkarak, elektronik pazarda yer alan organizasyonlar rekabet stratejileri konusunda geleneksel organizasyonlardan farklılaşmaktadır. Çalışmada, elektronik pazarda yer alan iki farklı iş modelinin rekabet stratejisi ve bu strateji farklılığının performans üzerinde etkili olup olmadığı incelenmektedir. Güney Kore'de yer alan ve online iş modellerine sahip firmalar arasında bir uygulama çalışması yapılmıştır. Bu ülkenin seçilme sebebi, pazarın e-ticaret konusunda benzersiz ve değerli bir fırsat sunmasıdır.

Ge ve Ding (2005), araştırmalarının ana ilişki boyutunu yansıtan market yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye arabulucu etkisi olduğunu düşündükleri rekabet stratejisini dâhil etmiştir. Pazar yönelimi ile performans ilişkisi rekabet stratejisinden etkilenmeye meyillidir; çünkü kurumsal yetkinlikler sadece uygulama verimliliklerine değil, aynı zamanda firmanın geliştirdiği ve güçlendirdiği stratejik durumuna da bağlıdır. Bu doğrultuda, rekabet stratejisinin arabulucu etkisini test etmek için çalışmada pazar yönelimi-performans, rekabet stratejisi-performans ve pazar yönelimi-rekabet stratejisi ilişkileri Çin'de yapılan bir uygulama ile ortaya konmaktadır.

Tavitiyaman ve diğ. (2012), çalışmasında rekabet stratejisi ile organizasyonel yapının performans üzerindeki ilişkisini incelemektedir. Organizasyon yapısının rekabet

stratejisi ile performans arasındaki ilişki üzerinde arabulucu (Moderating) etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu ilişkiler otel sektörü uygulaması ile test edilmektedir. Yine aynı sektörde yaptıkları bir diğer çalışmada ise Tavitiyaman ve diğ. (2011), endüstri güçlerinin rekabet stratejisi ve performans üzerindeki ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Çalışma, Porter (1980)'ın beş rekabet gücü ile kaynak bazlı yaklaşımları birlikte kullanarak otel performansını ölçmektedir.

Jaradat ve diğ. (2013) çalışmalarında Porter'ın beş rekabet gücün modelinin rekabet stratejisi seçmede etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Uygulama gıda sektöründe gerçekleştirilmiş ve Ürdün'de yer alan gıda firmaları örneklem için seçilmiştir. Çalışmada, çevresel faktörlerin rekabet stratejisi üzerinde önemli rol oynadığı üzerinde durulmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışmanın asıl hedefi Porter'ın modelini kullanarak endüstriyel çevreyi analiz etmektir.

Lo (2013) çalışmasında, firmanın faaliyet gösterdiği dış çevre, benimsediği strateji, organizasyonel yapısı, sahip olduğu kaynaklar ve organizasyonel performans kavramlarının arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Araştırmanın modelinde, çevrenin strateji, organizasyon yapısı ve kaynaklar üzerindeki etkisi ve yine bu üç faktörün de performans üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu ilişkiler, Tayvan'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmalara yapılan uygulama çalışması ile test edilmiş ve model elde edilen sonuçlara göre düzenlenmiştir.

Song ve diğ. (2002), karmaşık ve belirsiz çevresel koşullar altında yöneticilerin çevre ve rekabet şartları altında stratejik kararlar almak durumunda olduğundan yola çıkarak, Birleşik Devletler ve Japonya'daki firmaların stratejik karar verme süreçlerini incelemektedir. Çalışmada, rekabet güçlerinin rekabet stratejisi kararları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmanın odak noktası, rekabet stratejisine karar verme süreci ve bu süreçte rekabet güçlerinin önceliklendirilmesidir.

Galbreath ve Galvin (2008), şirketlerin performansını belirleyecek faktörler üzerinden yola çıkarak; literatürde sıkça ortaya konan endüstrinin yapısı ve firmaya özgü kaynakların performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Literatürde ortaya konan sonuçlardan yola çıkarak, endüstrinin yapısal özellikleri ve kaynakların, performans üzerindeki etkileri ve hangisinin daha önemli hale geldiği üzerinde durulmaktadır. Çalışmada bu ilişkilerin, firmaya ve endüstriye olan etkisi ve servis ile üretim firmaları arasında nasıl farklılıklar gösterdiği de yer almaktadır.

Yamin ve diğ. (1999), artan rekabet yoğunluğu konusundan yola çıkarak; jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, jenerik stratejilerle rekabet avantajı arasındaki ilişki, jenerik strateji ile organizasyonel performans arasındaki ilişki ve jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve organizasyonel performans arasındaki ilişki şeklinde üç temel ilişkiyi kapsamaktadır.

Ortega (2010), rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki üzerinde teknolojik olanakların dolaylı (moderating) etkisini bilgi ve iletişim teknolojisi endüstrisi üzerinde yaptığı bir uygulama ile test etmektedir. Çalışmada, rekabet stratejilerinin teknolojik olanaklar ile beraber performans üzerinde ne çeşit bir etkisi olacağı araştırılmaktadır.

Wu ve diğ. (2012), Porter'ın beş rekabet gücü üzerinden, organizasyonların mevcut stratejisini değerlendirebilecekleri bir dizi prosedürü ortaya koyarak organizasyon için en önemli olan rekabet gücünü değerlendirmektedir. Çalışmada, beş rekabet gücü için mantıksal bir çerçeve geliştirilerek uzmanların değerlendirmesine göre kritik durumlar ve kriterler ortaya konmuş ve strateji ile ilişkilendirilmiştir. Organizasyonun içinde bulunduğu endüstrideki değişimlere göre, strateji ortaya konan çerçeve doğrultusunda yeniden değerlendirilebilmektedir.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2008), çevre, organizasyonel yapı, strateji ve performans ilişkilerini araştırmaktadır. Çalışmada, çevre ile strateji arasındaki ilişki dışsal, strateji ile organizasyonel yapı arasındaki ilişki ise içsel olarak tanımlanarak, tüm bu boyutların performans üzerindeki birleşik etkisi KOBİ'ler üzerinde yapılan uygulama ile ortaya konmuştur.

Wan ve Bullard (2009) rekabet stratejisi, endüstri rekabet güçleri ve organizasyonel performans gibi endüstride yer alan rekabet unsurlarının birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyacakları bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, ilgili endüstrinin rekabet çevresi tanımlanarak, rekabet güçlerinin etkileri değerlendirilmiş ve firma düzeyinde performans üzerindeki etkileri strateji oluşturma ile ilişkilendirilerek ortaya konmuştur.

Olson ve Slater (2002), strateji ve performans ilişkisini incelerken, yöneticilerin performanslarını değerlendirmek için dengeli puan tablosunu tercih etmesinden yola çıkarak, bu ilişkiye dengeli puan tablosu yaklaşımını da dâhil etmektedir. Çalışmanın

amacı, dengeli puan tablosunda tüm ölçüm kriterlerine eşit derecede önem veren yaklaşımının aksine, çok boyutlu ölçümün performansı anlamada daha etkili olduğunu fakat belirlenen stratejiyi değerlendirmede tüm ölçüm kriterlerinin aynı derecede başarılı olamayacağını ortaya koymaktır.

Sohn ve diğ. (2003), rekabet stratejisi, çevresel güçler ve dengeli puan tablosu performans ölçümü arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Performans ölçümü kararın, strateji belirlemede kritik rol oynadığını belirten Sohn ve diğ. (2003), bu ilişkiyi ölçmek için ağırlıklı bir karar destek sistemi önererek bu sistemin belli stratejiler için performans ölçümü ağırlıklarını belirleyerek strateji performans ilişkisini ortaya koyacağını belirtmektedir.

Phongpetra ve Johri (2011), rekabet stratejisi ile organizasyonel performans arasındaki ilişki üzerine yapmış oldukları çalışmada, belli iş stratejilerinin performans üzerinde pozitif etki yaratacağı varsayımından yola çıkmaktadır. Kombinasyonel strateji de Porter'ın jenerik stratejilerinin yanında uygulamada kullanılan bir strateji olarak yer almaktadır. Çalışmanın amacı, firmaların farklı iş stratejilerini değerlendirmek ve bu iş stratejilerinin performans üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

Nandakumar ve diğ. (2011) Porter'ın jenerik strateji modelinin organizasyonların performansı üzerindeki değişiklikleri açıklamaktaki uygulanabilirliğini test etmek amacıyla, rekabet stratejisi ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2010) organizasyonel dizaynın ve rekabet stratejisinin bir firmanın rekabet avantajı kazanması ve performansını geliştirmekte çok önemli rol oynadığını belirtmektedir. Çalışmada, organizasyonel yapının rekabet stratejisi ile ilişkisi ve performans üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Organizasyonel yapının, performans üzerinde rekabet stratejisi üzerinden bir etkisi olup olmadığı incelenmektedir.

Önceki çalışmalara bakıldığında, iki rekabet stratejisinin birbiriyle uyumsuz olduğunu ve bu sebeple de birlikte uygulanamayacağını düşünen pek çok araştırmacı yer almaktadır. Bu sebeple, bu çalışmalarda daha yüksek performans elde edebilmek için maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden birinin temel rekabet stratejisi olarak belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer yandan, daha iyi

organizasyonel performans için hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin beraber uygulanabileceğini savunan çalışmalar da yer almaktadır (Hill, 1988; Murray, 1988; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Spanos ve diğ., 2004; Pertusa-Ortega ve diğ., 2009; Parnell ve Hershey, 2005).

Hill (1988), Porter (1985)'in temel jenerik stratejiler olan maliyet liderliği ve farklılaştırmanın belli özel ve geçici durumlar hariç birlikte izlenmesinin düşük performans yaratacağı, bu iki stratejinin uyumsuz stratejiler olduğuna dair olan görüşünün yönetici ve araştırmacıları yanlış yönlendirebileceğini belirtmektedir. Çalışmasında, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin uyumsuz stratejiler olmadığını ortaya koyacak bir çerçeve ortaya koyarak yönetici ve araştırmacılara yol gösterecek bir kaynak yaratmaktadır.

Helms ve diğ. (1997), Porter'ın önermiş olduğu temel rekabet stratejileri olan farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birlikte uygulanıp uygulanmayacağı tartışmasından yola çıkarak rekabet stratejileri ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2009) de benzer şekilde, çalışmasında rekabet stratejilerinin performans üzerindeki ilişkisini incelerken; saf stratejilerin, hibrit strateji olarak tanımlanan farklılaştırma ve maliyet boyutlarını birleşik bir şekilde içeren stratejinin ve Porter tarafından arada-takılıp-kalma olarak nitelendirilen durumun karşılaştırmalı analizini de ortaya koymaktadır.

Spanos ve diğ. (2004), firmaya özgü stratejilerin ve endüstri faktörlerinin kârlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Performansın bir boyutu olarak kabul edilen kârlılık üzerindeki etkiler incelenirken, Porter'ın rekabet stratejisi sınıflandırması dahilinde tek bir saf jenerik strateji ile birden fazla jenerik stratejinin izlenmesini ifade eden birleşik stratejiler karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, firmaya özgü faktörlerle endüstriye özgü faktörlerin kârlılık üzerindeki etkilerinin boyutunu ortaya koymaktır.

Parnell ve Hershey (2005), strateji performans ilişkisini, Porter ve Miles&Snow'un jenerik strateji sınıflandırmaları için birleşik stratejinin geçerliliği üzerinden tekrar değerlendirerek, birleşik stratejinin performans üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Porter'ın jenerik stratejileri olan maliyet liderliği ve farklılaştırmanın yanı sıra, arada-takılıp-kalma Porter tarafından şeklide

tanımlanan ve literatürde tartışmalı bir konu olarak yer alan birleşik stratejinin performans ile ilişkisini incelemektedir. Araştırmanın temel konusu, birleşik strateji uygulamanın, gelişme aşamasında olan bir ekonomi için performans üzerinde fazladan bir fayda sağlayıp sağlamayacağıdır. Özellikle de, iki stratejiyi beraber uygulayabilmenin zor bir durum olduğu, fakat birleşik stratejinin uygulanabilmesi durumunda, performans üzerinde artık değer yaratan bir fayda sağlayacağı çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Li ve Li (2008)'nin, tek bir stratejinin benimsendiği saf strateji ile maliyet liderliği ve farklılaştırmanın beraber izlendiği birleşik stratejinin finansal performans üzerindeki etkisini yerel ve yabancı firmalar açısından kıyaslamalı olarak incelediği çalışmada, pazar yoğunluğunun bu ilişki üzerinde arabulucu etkisi de araştırılmaktadır. Literatüre dair özet bilgiler, Çizelge 1.1, Çizelge 1.2, Çizelge1.3 ve Çizelge 1.4'te görülebilir.

Çizelge 1.1 : Literatür özet tablosu (I).

	Parnell (2011)	Leitner ve Güldenber (2010)	Jusoh ve Parnell (2008)	Amoaka-Gyompah ve Acquah (2008)	Tavitiyaman ve diğ. (2010)	Teeratonsirikool ve diğ. (2012)	Jaradat ve diğ. (2013)	Lo (2013)
Örneklem	ABD, Arjantin, Peru	KOBİ, Avusturalya	Malezya	Orta-Büyük Ölç., Gana	Birleşik Devletler, Otelcilik sektörü	Tayland	Ürdün (Amman, Zarqa ve Mafrak hükümetleri)	Tayvan - sağlık sektörü
Anket Sayısı	576	100	120	126	317	101	281	130
Ölçek	Belirtilmemiş	5'li Likert	7'li Likert	7'li Likert	5'li Likert	5'li Likert	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş
Çalışma Modeli	Stratejik Yetkinlikler - Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans Ölçümü	Üretim Stratejisi - Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Organizasyonel Yapı - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans Ölçümü - Organizasyonel Performans	Rekabet Güçleri - Rekabet Stratejisi	Çevre - Strateji - Organizasyonel Yapı - Kaynaklar - Performans
Çevre / Rekabet Güçleri	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Porter'in Beş Rekabet Gücü	Dışsal Çevre -Belirsizlik -Rekabet
Rekabet Stratejisi	Porter	Porter	Miles & Snow	Porter	Rekabet Stratejisi (Otelcilik Endüstrisine uyarlanmış) -Marka imajı stratejisi -İnsan kaynakları stratejisi -Bilgi sistemleri stratejisi	Porter	Porter	Rekabet Stratejisi
Performans	Objektif	Objektif	Objektif ve Subjektif	Finansal Olmayan	Finansal ve Davranışsal	Finansal ve Finansal olmayan	Modelde Performans Boyutu Yok.	Objektif
Metodlar	YEM Faktör Analizi	ANOVA Regresyon A. Korelasyon A.	Faktör Analizi ANOVA	Faktör Analizi Yol Analitik Y.	Çoklu Regresyon Analizi Açıklayıcı Faktör Analizi Doğrulamalı Faktör Analizi	Ana bileşenler çözümlemesi Regresyon Analizi Yol Analitik Yaklaşımı Ortalama Ağırlık İndeksi Faktör Analizi	İstatistik Analitik Açıklayıcı Yaklaşım SPSS, F ve t Test Çoklu Regresyon Analizi	Açıklayıcı Faktör Analizi (Varimax) Yapısal Eşitlik Modeli (LISREL 8.3)

Çizelge 1.2 : Literatür özet tablosu (II).

	Tavitiyaman ve diğ. (2011)	Powers ve Hahn (2004)	Ge ve Ding (2005)	Tuanmat ve Smith (2011)	Song ve diğ. (2002)	Galbreath ve Galvin (2008)	Yamin ve diğ. (1999)	Ortega (2010)
Örneklem	Birleşik Devletler - Otelcilik sektörü	Birleşik Devletler - bankacılık sektörü	Çin - bağımsız şirketler ve stratejik iş birimleri (üretim firmaları)	Malezya - KOBİ'ler	Birleşik Devletler, Japonya	Avusturalya - üretim ve servis firmaları	Avusturalya - üretim firmaları	İspanya - Bilgi ve İletişim Teknolojileri Endüstrisi
Anket Sayısı	317	98	371	182	316 - Birleşik Devletler 459 - Japonya	285	120	253
Ölçek	5'li Likert	7'li Likert - strateji 5'li Likert - performans	5'li Likert	5'li Likert	5'li Likert - Rekabet güçleri için	5'li Likert	5'li Likert	5'li Likert
Çalışma Modeli	Rekabet Güçleri - Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Yöntemleri - Rekabet Stratejisi - Performans	Pazar Yönelimi - Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Çevresi - Üretim Teknolojileri - Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Güçleri - Rekabet Stratejisi	Firma Faktörleri - Endüstri Yapısı - Performans	Rekabet Stratejisi - Rekabet Avantajı - Organizasyonel Performans	Rekabet Stratejisi - Teknolojik Yetkinlikler - Performans
Çevre / Rekabet Güçleri	Porter'ın Rekabet Gücü Modeli -Mevcut rekabet -Müşterilerin pazarlık gücü -Potansiyel girişler	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Pazar Yönelimi -Müşteri Odaklılık -Rakip Odaklılık -Fonksiyonlar arası Koordinasyon	Rekabet -Rekabet -Gelişmiş Üretim Sistemleri -Stratejik Vurgular	Porter'ın Beş Rekabet Gücü	Porter'ın Beş Rekabet Gücü	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.
Rekabet Stratejisi	Rekabet Stratejisi (Otelcilik Endüstrisine uyarlanmış) -Marka imajı stratejisi -İnsan kaynakları stratejisi -BS stratejisi	Porter (Bankacılık sektörüne uyarlanmış) - Farklılaştırma -Odaklanma -Maliyet Liderliği -Arada-takılıp-kalma	Rekabet Stratejileri (Ding ve Syed, 2001) -Maliyet Liderliği -İnovasyon -Kalite geliştirme	Belirtilmemiş	Porter	Modelde Rekabet Stratejileri Yok.	Porter	Porter
Performans	Finansal ve Davranışsal	Finansal Performans	Finansal Performans ve Pazar performansı	Finansal ve Finansal olmayan	Modelde Performans Boyutu Yok.	Finansal ve Finansal olmayan	Finansal ve Finansal olmayan	Finansal
Metodlar	Yapısal Eşitlik Modeli (Lisrel 8) T Test Doğrulamalı Faktör Analizi	Faktör Analizi ANOVA Ki-Kare testi Temel Bileşenler Faktör Analizi Kümeleme Analizi	Faktör Analizi Doğrulamalı Faktör Analizi Çoklu Regresyon Analizi Yapısal Eşitlik Modeli	Yapısal Eşitlik Modeli (LİSREL 8.80) Ki-Kare testi	Çoklu Regresyon Analizi	Varyans Bileşenleri Analizi (VCA) Hiyerarşik Regresyon Analizi	Temel Bileşenler Faktör Analizi (Varimax & Oblimin) En Büyük Olabilirlik Faktör Analizi (Maximum likelihood)	Faktör Analizi Hiyerarşik Regresyon Analizi

Çizelge 1.3 : Literatür özet tablosu (III).

	Wu ve diğ. (2012)2	Pertusa-Ortega ve diğ. (2008)	Wan ve Bullard(2009)	Olson ve Slater (2002)	Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008)	Sohn ve diğ. (2003)	Spanos ve diğ. (2004)
Örneklem	Filipinler - Asansör ve yürüyen merdiven firması	İspanya (Alicante) - KOBİ	Birleşik Devletler - döşeme ve ahşap mobilya endüstrisi	ABD - servis ve üretim firmaları	Afrika (Sahra Altı Afrika)	Kore	Yunanistan - üretim firmaları
Anket Sayısı	Vaka firması uzman grubu (1 profesör ve 3 yönetim uzmanı)	91	164	>200	106	219	1921
Ölçek	Belirtilmemiş	7'li Likert	7'li Likert	5'li Likert	7'li Likert	5'li Likert	3'lü ölçek (yüksek - orta - düşük)
Çalışma Modeli	Rekabet Güçleri - Fonksiyonel Str.	Çevre - Organizasyonel Yapı - Strateji - Performans	Rekabet Güçleri <--> Strateji - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Çevresel Güçler - Performans Ölçümü	Endüstri Çevresi - Strateji - Kârlılık
Çevre / Rekabet Güçleri	Porter'in 5 Rekabet Gücü	Endüstri Çevresi -Belirsizlik -Dinamiklik	Porter'in Beş Rekabet Gücü	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Çevresel Güçler -Dinamiklik (Belirsizlik) -Karmaşıklık -Düşmanlık (Hostility)	Endüstri Çevresi - Endüstri yoğunluğu - Endüstriye giriş bariyerleri - Endüstri büyümesi
Rekabet Stratejisi	Fonksiyonel Stratejiler -İnsan Kaynakları -Yönetimi -Ar&Ge -Finans -Yönetim -Pazarlama	Jenerik Stratejiler -İnovasyon Farklılaştırması -Pazarlama Farklılaştırması -Maliyet Liderliği	Porter	Miles & Snow -Analizci -Fırsatçı -Maliyet liderliği savunmacı -Farklılaştırma savunmacı	Porter -Maliyet Liderliği -Farklılaştırma -arada-takılıp-kalma -Birleşik Strateji	Miles & Snow	Jenerik Stratejiler - Düşük Maliyet - Pazarlama Farklılaştırması - Teknoloji bazlı Farklılaştırma - Birleşik (Hibrit) Strateji
Performans	Modelde yok.	Finansal	Finansal	Dengeli Puan Tablosu Sınıflandırması	Finansal Performans	Dengeli Puan Tablosu Sınıflandırması	Kârlılık Kriterleri
Metodlar	Analitik Ağ Süreci(ANP) DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory)	Kümeleme Analizi ANOVA	Temel Bileşenler Faktör Analizi ANOVA Sınırlı Enbüyük Olabilirlik Yaklaşımı (REML)	Dengeli Puan Tablosu	ANOVA Çoklu Regresyon Analizi Korelasyon Analizi	Analitik Hiyerarşik Süreç (AHP) Dengeli Puan Tablosu MANOVA (multivariate analysis)	Regresyon Analizi

Çizelge 1.4 : Literatür özet tablosu (IV).

	Dess ve Davis (1984)	Phongpetra ve Johri (2011)	Pertusa-Ortega ve diğ. (2009)	Parnell ve Hershey (2005)	Nandakumar ve diğ. (2011)	Helms ve diğ. (1997)	Lİ ve Lİ (2008)
Örneklem	üretim firmaları	Tayland - otomotiv üreticileri	İspanya	Teksas ve Meksika - üretim firmaları	Birleşik Krallık -elektrik ve mekanik müh. Üretim firmaları	Yapıştırıcı ve İzolasyon maddesi endüstrisi -KOBİ	Çin
Anket Sayısı	78	254	164	415	124	70	249
Ölçek	5'li Likert	6'lı Likert (0-5)	5'li Likert / 7'li Likert	Belirtilmemiş	7'li Likert	Belirtilmemiş	7'li Likert
Çalışma Modeli	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Fonksiyonel Stratejiler - Organiasyonel Performans	Rekabet Stratejisi - Firma Performansı	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Performans	Rekabet Stratejisi - Finansal Performans
Çevre / Rekabet Güçleri	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.	Modelde Rekabet Güçleri Yok.
Rekabet Stratejisi	Porter	Porter -Maliyet Liderliği -Farklılaştırma -Odaklanılmış Maliyet Liderliği -Odaklanılmış Farklılaştırma -Birleşik Strateji	Porter -Maliyet Liderliği -Farklılaştırma -arada-takılıp-kalma -Hibrit Strateji	Rekabet Stratejileri (Porter / Miles&Snow) -Düşük Maliyet -Tepkici -Analizci -Fırsatçı -Kombinasyon	Porter	Porter	Porter
Performans	Finansal Performans	Finansan Performans ve Pazar Performansı	Finansal ve Finansal Olmayan	Organizasyonun Performans Memnuniyeti	Objektif ve Subjektif Performans	Finansal ve Finansal olmayan	Finansal
Metodlar	Faktör Analizi F - Test ANOVA Kümeleme Analizi	Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli YEM Yol Analizi	Regresyon Analizi F-test t-test	Kümeleme Analizi	CMV (Common-method variance) t-test F-test İç Tutarlılık Metodu ANOVA Korelasyon Analizi	ANOVA	Regresyon Analizi

2. ALGILANAN REKABET GÜÇLERİ VE REKABET STRATEJİSİ

Yeryüzündeki her şirket, pazardaki fırsatları en iyi şekilde kullanarak problemleri ve zorlukları aşacak şekilde pazar payını maksimize etmek ve verimliliğini arttırmak istemektedir (Jaradat ve diğ., 2013). Belirsizliğin hâkim olduğu dış çevrede, firmaların kaynaklarını ne şekilde değerlendirdiği, belirlediği organizasyonel yapı ve uyguladığı kendine has stratejiler çok büyük önem taşımaktadır (Lo, 2013). Organizasyonel amaçlara ulaşabilmek için de firma yönetiminin şirket ve şirketin pazar değeri üzerinde etkileri olan pek çok değişkenin yer aldığı dinamik çevrede yer aldıklarının farkında olması gerekmektedir. Bu doğrultuda şirketin faaliyet gösterdiği endüstrinin mevcut rekabet durumunu ortaya koyabilmek için Porter (1980) tarafından geliştirilen beş rekabet gücü modeli şirketlerin stratejik planları için çok önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. Wu ve diğ. (2012), Porter'ın beş rekabet gücü modelini endüstri analizi ve rekabet stratejisi geliştirme için oluşturulmuş kavramsal bir çerçeve olarak tanımlamaktadır. Bu model şirketin yer aldığı çevreyi değerlendirmek ve mevcut rekabet tehdidinden daha fazlasını ortaya koyarak rekabet pozisyonunu anlamak açısından şirketlere yardımcı olmaktadır.

Kim ve Oh (2004), firmanın performansını arttırarak başarı sağlayabilmesi için pazardaki işaretlere nasıl karşılık verdiği ve endüstri güçlerinin değişimini doğru bir şekilde takip edebilmesi gerektiğini ve bunun da rekabet güçleri yaklaşımı ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Her bir endüstri gücünün etkisinin anlaşılmış olması durumunda, firmalar kendilerinin endüstri güçlerine karşı uygun bir şekilde konumlandırabilmek için savunmacı ya da saldırgan bir şekilde konumlandırabilir hale gelmektedir (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

Porter (1980)'ın ortaya koyduğu jenerik strateji modeli, Porter'ın strateji ve ekonomi üzerine yaptığı pek çok araştırma ve çalışmanın bir sentezidir. Önermiş olduğu jenerik stratejilerden birinin uygulanması gerektiğini belirten Porter, firma açısından bakıldığında bu stratejiyi belirlemede en önemli ve kritik rekabet çevresinin firmanın içinde bulunduğu endüstri olduğunu vurgulamaktadır. Porter (1980), endüstriyi rekabetin gerçekleştiği meydan, kendi kelimesiyle “arena” olarak tanımlamaktadır.

Bir endüstrideki rekabetin yoğunluğu hangi yatırımların pozitif geri dönüş sağlayarak şirkete kazanç getireceğini belirler ve dolayısıyla da endüstride yer alan firmaların ortalamanın üzerinde bir geri dönüş sağlayabilmesini sürdürme becerisini ortaya koymaktadır (Porter, 1980*).

Porter (1980)'ın analizinden yola çıkarak, endüstrilerin benzer ürünleri üreten farklı firmaları içerdiğini; fakat firmaların rekabet çevrelerinin beş rekabet gücünü kapsayan ortak bir yapıda faaliyet gösterdiği söylenebilir (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Endüstrinin genel rekabet gücünü ve toplam kârlılığının belirleyicileri olarak görülen bu beş güç;

- Yeni girecek olanların tehdidi
- Mevcut firmalar arası rekabetin yoğunluğu
- Muadil ürünlerin baskısı
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü

Porter (1980) bu beş gücün birleşik etkisinin her bir endüstrinin rekabet yoğunluğunu belirlediğini ve her bir rekabet gücünün yoğunluğunun endüstriye özgü olduğunu vurgulamaktadır (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Endüstrinin rekabet yoğunluğu şans eseri tahmin edilen bir yapıda değildir. Endüstrinin ekonomik ve teknolojik bazı özellikleri bu beş rekabet gücünün ne derecede etkili olduğunu belirlemektedir (Porter, 1980*). Yatırılan malın geri dönüş oranı şeklinde tanımlanan kârlılık, bu beş gücün yoğunluğuyla ters orantılıdır. Dolayısıyla, firmaları etkileyen bu güçlerin çok kuvvetli olduğu durumlarda, beklenen kârlılık daha azdır (Ormanidhi ve Stringa, 2008).

2.1 Rekabet Güçleri ve Stratejisi

Rekabet stratejisi oluşturulurken asıl üzerinde durulması gereken nokta, firmanın faaliyet gösterdiği çevreyle ilişkisidir (Porter, 1980). Çevre dendiğinde, ekonomik ve sosyal pek çok güç çevrenin geniş kapsamına girmektedir. Fakat Porter(1980)'ın belirttiği gibi, firmanın rekabet stratejisini belirleyen çevresi, rekabet halinde olduğu endüstri veya endüstrileri kapsamaktadır. Mohapatra (2012), Porter'ın beş rekabet gücünü organizasyonun içinde bulunduğu endüstride güçlü ve zayıf yönlerinin

göstergesi olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, rekabet güçleri strateji geliştirmede güçlü bir etkiye sahiptir.

Stratejinin esas görevi rekabet ile nasıl başa çıkılacağını anlamaktır ve bir şirketin rekabet stratejisinin başarısı stratejinin faaliyet gösterdiği endüstri çevresiyle ne kadar alakalı olduğuna bağlıdır (Porter, 1980*). Wan ve Bullard(2009), rekabet stratejisinin endüstri yapısını anlamaya dayalı olması gerektiğini belirtmektedir. Bir firmanın finansal performansı, bir rekabet stratejisinin belirlenerek uygulanması ile sonuçlanacak Porter'ın beş rekabet gücü ve rekabet avantajı yaratan temel kaynaklar tarafından ortaya konmaktadır (Wan ve Bullard, 2009). Porter (2008), rekabet güçleri arasında en güçlü olan ya da endüstrinin kârlılığını belirleyen gücün, strateji oluştururken en önemli etken haline geldiğini belirtmektedir.

Rekabet sadece o günün koşullarında mevcut olan direk rakiplere odaklanılarak açıklandığında kapsamından çok daha dar tanımlanmaktadır (Porter, 2008). Kârlılık açısından bakıldığında rekabet endüstrideki dört diğer gücü de barındırmaktadır; müşteriler, tedarikçiler, potansiyel rakipler ve muadil ürünler. Bu beş gücü kapsayan rekabet endüstrinin yapısını tanımlar ve endüstrideki rekabete dayalı etkileşimlerin doğasını şekillendirir (Porter, 2008). Ghemawat (2002), yönetsel açıdan bakıldığında, Porter'ın rekabet güçleri modelinin devrim niteliğinde olup, mevcut rekabetten çok daha fazlasını dikkate alacak şekilde “genişletilmiş rekabeti” vurguladığını belirtmektedir. Bu sebeple de, modern rekabet stratejisi yaklaşımları açısından, endüstrideki rekabet kurallarını ortaya koyarak uzun süreli rekabet avantajı kazanma konusunda çok önemli bir esas oluşturmaktadır (Alrawashdeh, 2013). Aynı zamanda uygulaması kolay bir model sunduğu için, beş güç modeli yöneticiler ve danışmanlar tarafından sıklıkla kullanılır hale gelmiştir (Ghemawat, 2002). Modelin ortaya çıktığı yıllardan bu yana, Porter'ın ortaya koymuş olduğu önermeler geçerliliğini korumaktadır.

Bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için çevresiyle uyumlu stratejik kararlar alması gerekmektedir. Porter(1980)'ın da belirttiği gibi, endüstri çevresi organizasyonlar içi tehlike ve fırsatları ortaya koymada çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, endüstrinin yapısı ve çevresel güçler sürekli olarak bir değişim halindedir, bu da şirketleri değişen çevreye ayak uyduracak şekilde etkileşim ve gelişim halinde olmaya zorlamaktadır (Shahzad ve diğ., 2013).

Dolayısıyla, organizasyonlar bu şartlar altında pasif kalmaktansa endüstrideki değişimleri tahmin etme ve anlamada proaktif olmak durumundadır.

Jaradat ve diğ. (2013) endüstri güçlerinin rekabet stratejisi seçimi üzerinde önemli etkilere sebep olduğunu belirtmektedir. Porter'ın rekabet güçleri modeli, pek çok endüstride rekabet stratejisine karar vermede sıklıkla kullanılan önemli modellerden biridir. Porter (1980), şirketleri bu modelde yer alan faktörlere odaklanarak, bu faktörleri değerlendirip önem derecesine göre sınıflandırarak ortaya konacak olan iş çevresi araştırmalarının sağlıklı ve dikkate değer sonuçlar ortaya koyacağından bahsetmektedir. Rekabet güçlerinin temel faktörlerini belirlemek aynı zamanda organizasyon içerisinde yer alan stratejik planların temelini ortaya koyması açısından da önemlidir (Jaradat ve diğ., 2013). Böylece şirketin iç çevresinde yer alan zayıf ve güçlü yönler de belirlenmiş olacağından, rekabet stratejisi seçiminde organizasyona yardımcı olacaktır. Şirketler endüstri çevresinde yer alan rekabet faktörleri ile başa çıkabilmek ve organizasyonel amaçlarına ulaşabilmek için kendilerine güçlü bir pozisyon sağlayacak uygun bir rekabet stratejisi seçmek durumundadır.

Song ve diğ. (2002), farklı ülkelerde firma yöneticilerinin geliştirilen zihinsel modellerden birini benimseyerek rekabet stratejisi seçmek için farklı kriterleri değerlendirdiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler çevreyi değerlendirirken dikkate aldıkları rekabet güçlerini kendi ülkelerine ve endüstrilerine göre önem sırasına göre değerlendirerek bir rekabet stratejisi belirleme eğilimindedirler. Rekabet güçleri ile strateji arasındaki ilişkide, karar verme sürecinde ortaya çıkan ülkelerarası farklılıklar da etkili olmaktadır.

Endüstride mevcut olan rekabet güçleri, şirketlerin çeşitli fırsat ve tehditlere göre stratejik kararlarını gözden geçirmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle de literatürde küçük ve orta ölçekli firmaların, stratejilerini değişen çevresel faktörlere uyum sağlayacak şekilde değiştirmeleri gerekebileceği üzerinde durulmaktadır (Tuanmat ve Smith, 2011; Leitner ve Guldenberg, 2010). Küçük ölçekli şirketler, ürün kalitesini arttırmak ve teslimat sürelerini azaltmak gibi bazı önemli iyileştirmeler için fırsat kollayarak, uluslararası seviyede rekabet edebilir hale gelmek istemektedirler.

2.2 Endüstri Analizi ve Rekabet Stratejisi

Endüstrinin yapısı firmanın uygulayabileceği potansiyel stratejileri belirlemede etkili olduğu kadar, piyasadaki rekabet kuralları üzerinde de etkilidir (Porter, 1980). Bir endüstride rekabeti etkileyen güçleri ortaya koymak, bir şirketin endüstriye göre zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek kendi konumunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Porter, 1980*). Endüstride ve endüstri dışında yer alan güçler firmaları etkilediği için de, firmalar bu güçlerle başa çıkabilecek farklılıkları yaratmak durumundadır.

Endüstri analizi, bir firmanın elde ettiği performansın sebeplerini anlamada çok önemli bir noktada yer almaktadır. Endüstride yer alan güçler, farklı endüstrilerde yer alan firmaları daha çok ya da daha az kârlı kılan etmenleri ortaya koymaktadır.

Endüstrileri oluşturan, aynı ürün veya servisleri sunan firmaların birbirlerini fiyat ve değer konusunda etkileyerek rekabet içerisinde varlıklarını sürdürmeleridir. Belli bir deneyim süresinden sonra, firmalar daha iyi ayarlanmış ve tanımlanmış fiyat seviyeleri ortaya çıkar, ve pazarda genel tedarikçiler oluşur. Stratejik etkileşimin artmasıyla, firmalar karşılıklı birbirlerine bağımlı olduklarını fark etmeye başlar. Dolayısıyla firmaların davranış ve performansları bir dizi endüstriyel güce bağlı hale gelir. Bu güçlerin endüstride yer alan firmaları nasıl etkilediği ve firmaların bu güçlere nasıl karşılık verdiği endüstri analizinin odak noktasını oluşturur (Walker, 2007).

Galbreath ve Garvin (2008), rekabet güçleri yaklaşımının endüstride rekabet halinde olan firmaların performans potansiyelini belirleyen beş yapısal güç olduğunu belirtmektedir. Her bir rekabet gücü fiyatlar, maliyetler ve yatırım gereklilikleri gibi uzun dönem kârlılığı ve dolayısıyla da endüstrinin cazipliğini ortaya koyan faktörleri belirlemektedir. Görünürde endüstriler arasında farklılıklar olsa da, kârlılık açısından önemli olan etkenler benzerlik göstermektedir. Endüstrinin rekabet ve kârlılığını anlamak için, endüstrinin bu beş güç açısından yapısı ortaya konmalıdır (Porter, 1980*). Tüm güçlerin yoğun olduğu endüstrilerde, herhangi bir şirketin yatırımının geri dönüşünün yüksek ve çekici olması beklenemez. Eğer bu güçler tehlikesiz bir seviyede ise, endüstrinin üretim ya da servis, gelişmekte ya da olgunlaşmış, yüksek ya da düşük teknolojili olması önemli olmaksızın pek çok farklı koşuldaki şirketin kârlılık oranlarının yüksek olması beklenir. Tavitiyaman (2011), beş rekabet gücü

yaklaşımını rekabet güçlerinin zayıf olduğu bir durumda, firmaların beklenen kârlılığının daha yüksek olması şeklinde açıklamaktadır. Kısa vadede sektör kârlılığını etkileyen pek çok faktör olmasına rağmen, orta ve uzun dönem kârlılığını belirleyen rekabet güçleri ve bu güçleri tanımlayarak ortaya konan endüstri yapısıdır. Porter (1980*), tüm rekabet güçlerinin zayıf olduğu koşullarda bile, rekabet stratejisinin doğru belirlenmemiş olduğu şirketlerde potansiyel kârlılığın sınırlı olabileceğini belirtmektedir.

Rekabet güçlerini ve bu güçlerin altında yatan nedenleri anlamak, rekabet açısından ileriye dönük bir çerçeve oluştururken; bir endüstrinin mevcut kârlılığının temellerini ortaya koyar. Enders ve diğ. (2009), beş rekabet gücünün kârlılığın sadece firmanın içsel aktivitelerine değil, aynı zamanda içerisinde bulunduğu endüstriye de bağlı olduğunu belirtmektedir. Endüstrinin yapısını anlamak aynı şekilde etkili bir stratejik konumlandırma açısından da önemlidir.

Endüstri güçleri bir firmanın ne kadar para kazanabileceğini etkilediği için önem taşımaktadır. Bu güçler, maliyet ve değer üzerine olan rekabetin koşullarını belirledikleri gibi, ürünlerin fiyatlarını da etkilemektedir. Müşteriler ve muadiller, bir ürünün sunması gereken değer alt sınırını belirlerken, aynı zamanda ürün için sunulacak pazar fiyatını da etkilemektedir. Bir diğer endüstri gücü olan tedarikçiler, ürünün değeri ve maliyetini belirlemede güçlü bir stratejik konumdadır (Porter, 1980). Güçlü tedarikçiler sağladıkları ürünün faydalarını düşürerek, endüstrilerin firmalar aracılığıyla sundukları değeri azaltabilir veya endüstri maliyetlerini yükseltebilir. Endüstriye giriş potansiyeli gücü ise, endüstride yer alan firmaların daha düşük fiyatlar ya da bazı ek faydalarla mevcut müşterileri ellerinde tutmaya çalışmasına sebep olmaktadır. Buradaki kritik nokta, yeni girişler engellendiği halde, fiyat düşüşlerinden dolayı endüstrinin kârlılığındaki azalıştır. Son olarak da, tamamlayıcı ürün ve hizmetler, endüstri ürününün müşteri açısından olan değerini arttırabilmektedir. Her bir endüstri rekabet gücünün, firmaların pazardaki konumlarını (değer, fiyat ve maliyet) nasıl etkilediğini daha iyi anlayabilmek için her bir güç ayrıntılı olarak ortaya konmalıdır.

Endüstrinin mevcut güçleri, kârlılığı arttırıcı veya azaltıcı etki gösterebilmektedir. Bir bakış açısına göre, firmalar aslında birbirleriyle çekişme halindedir; müşteriler veya ürünler üzerinden savaşılmaktadır ve bu açıdan bakıldığında, aslında bir rekabet avantajına sahip olmak rekabet içerisinde olduğundan dolayı anlam kazanmaktadır

(Walker, 2007). Çünkü rekabetin olmadığı bir koşulda rekabet avantajına sahip olmanın çok da bir anlamı kalmamaktadır. Bu bakış, geleneksel endüstri ekonomisinin görüşünü yansıtmaktadır. Diğer bir perspektiften bakıldığında, endüstri güçleri yaklaşımından öğrenilecek pek çok şey olduğu belirtilmektedir. Endüstrideki güçler değerlendirilerek, olası koordinasyon ve işbirlikleri ortaya konarak kârlılığı arttıracak şekilde standartlarla, bilgi paylaşımıyla ve koordine yatırımlarla firmalar avantajlı hale gelebilir.

Walker (2007) her iki bakış açısının da endüstride yer alan firmalar için kullanışlı olabileceğinden bahsetmektedir. Tüm firmalar endüstri güçlerinin firma performansı açısından bir kısıt olarak işletmelerin karşısında çıktığını, fakat aynı şekilde doğru aksiyonlarla kârlılığı arttırmak açısından yararlanılabilecek avantajlar olarak görülebileceğinin farkına vardığı takdirde, aksiyonlarını ve stratejik planlarını ona göre şekillendirebilmektedir.

Firmanın belirleyeceği rekabet stratejisi, endüstrideki rekabeti şekillendiren güçlere karşı şirketi güçlendirerek uygun bir pozisyon almasını sağlayacak şekilde savunmacı ya da saldırgan bir dizi faaliyeti kapsayabilmektedir. Bu anlamda, şirketler kendilerine rekabet güçlerinin en zayıf olduğu ya da kendilerini bu güçlere karşı koruyabileceklerinden emin oldukları bir konum yaratma çabasıdadır. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir şirket, muadillerine karşı güçlü bir konumda yer alacak değerli ürünler sunmak yerine güçlü müşterilerle yüzleşmeyi seçerek savunmacı bir yaklaşımı tercih ederken; tam tersi olarak farklılaştırma stratejisini seçen bir diğer şirket ise marka farkındalığı yaratarak mevcut rakiplerine, potansiyel girişlere karşı güçlü bir konumda yer alacak şekilde saldırgan bir tutum sergilemektedir (Porter, 1980*).

2.3 Endüstri Sınırlarının Belirlenmesi ve Tanımlanması

Porter (1985), endüstri sınırlarının analizini rekabetin beş gücüne bağlı olarak tanımlamak gerektiğini belirtmektedir. Endüstride yer alan güçleri analiz etmeden önce, endüstrinin sınırlarını ve hangi firmaların bu sınırlar içinde yer aldığını ortaya koymak gereklidir. Bu da yine beş rekabet gücü modelinde yer alan güçlerin endüstriye dahil edilmiş olmasıyla gerçekleştirilebilir. Endüstrinin kesin bir tanımı olmamakla birlikte; güvenilir bir genel görüşe göre aynı ürünleri aynı yollarla sunan, fiyat ve değer üzerinden birbirleriyle yarışan firmalar şeklinde açıklanmaktadır

(Walker, 2007). Teknolojik benzerlikler, bir endüstriyi muadillerinden ayırmada kullanılmaktadır. Firmaların karşılıklı pazar bağımlılığı ise stratejik etkileşimin temelin oluşturmaktadır. Burada karşılıklı bağımlılıktan kasıt, bir firmanın sunduğu ürünlerin fiyat ya da değerindeki değişim, bir başka rakip firmanın talebini etkileyecek noktada olmasıdır.

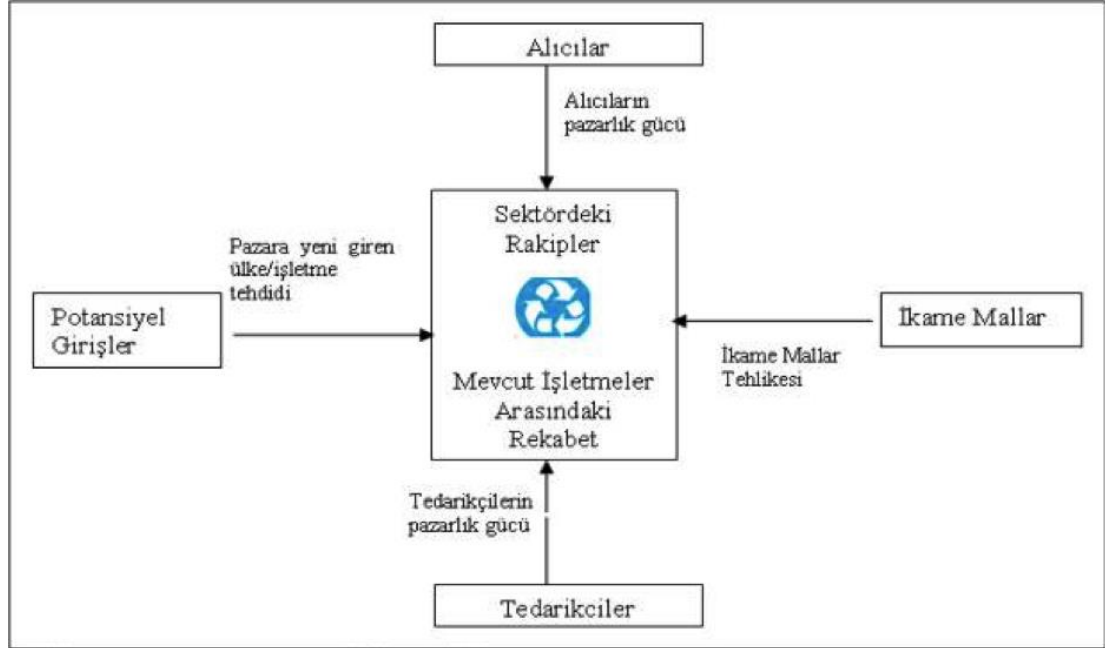
Firmalar arasındaki stratejik etkileşimleri ortaya koymak, firmalar farklı coğrafik bölgelerde ya da farklı müşteri segmentlerinde rekabet ediyorsa daha zor bir hale gelir. Coğrafik rekabeti, dünyanın farklı bölgelerinde aynı ürünleri sunan ve her iki bölgede de faaliyet gösteren ortak bir rakibi olan firmaları kümeleyerek analiz edebiliriz. Pazar segmentasyonuna baktığımızda ise; endüstride yer alan firmalar genellikle bir ya da iki müşteri segmentine yönelik ürünler sunmaktadır ve genellikle bu segmentler iç içe geçmektedir. Bir segment, genel olarak aynı tercihleri olan ve benzer başka segmentlerden ürünlere de ilgi duyabilecek müşterilerden oluşmaktadır. Bazı firmalar özel bir segmente odaklanarak o segmentin beklentilerini karşılayacak şekilde ürünler sunarken, bazıları ise tüm segmentler için tek bir ürün ya da her bir segmente farklı ürün şeklinde kendini konumlandırmaktadır. Örneğin, otomobil firmaları kendi aralarındaki rekabeti çok segmentli Pazar konumlandırmasıyla yürütmektedirler. Toyota, Nissan, Ford, Daimler ve diğer otomobil firmaları farklı segmentteki müşterilere farklı ürünler sunarak, daha fazla segmenti kapsayacak bir ürün yelpazesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bu firmalar farklı segmentlerde farklı rakiplerle yarış içerisinde bulunmaktadır.

Endüstrinin sınırlarını belirlerken endüstrinin gelişim evresi de önemli bir faktördür. Endüstri tarihinin erken evrelerinde ürünler sadece aynı fonksiyonu yerine getirdikleri için benzer özellikler gösterirken; zamanla endüstrinin sınırları netleşir. Endüstri büyüdükçe, standartlar ortaya çıkar ve müşterilerin tercihleri daha belirli hale gelir (Walker, 2007). Ürünler arası fiyat ve değer özellikleri ortaya çıkmaya başladıkça, endüstrinin sınırları daha iyi tanımlanır hale gelir.

2.4 Rekabet Güçleri

Rekabet güçlerinin yapılandırması endüstriden endüstriye farklılık göstermektedir. Bazı endüstriler için bazı güçler daha öncelikli olarak değerlendirilirken, bazılarında aynı güçler strateji oluştururken çok fazla dikkate alınmayabilir. Endüstri yapısı, rekabet güçlerinin kuvvetini belirleyen bir dizi ekonomik ve teknik özelliğin

sonucunda şekillenmektedir (Porter, 2008). Porter'ın beş rekabet gücü modeli Şekil 2.1'de yer almaktadır.



Şekil 2.1 : Porter'ın 5 güç analizi modeli (Porter, 1980).

2.4.1 Potansiyel girişlerin tehdidi

Ürün veya servisin kârlılık potansiyeli arttıkça, pazardan pay almak isteyen firma sayısı da artmaktadır (Mohapatra, 2012). Bir endüstriye yeni girecek firmalar, pazara fazladan kapasite getirmekle birlikte; mevcut pazardan pay ve muadil kaynaklar kazanmak ister (Porter, 1980*). Potansiyel girişler mevcut firmaların kârlılığını azaltabilir, fiyatlar veya maliyetleri üzerinde etkili olabilir.

Genel olarak yüksek giriş bariyerlerine sahip bir endüstride, var olan firmalar açısından rekabet baskısı daha düşük bir hale gelir. Fakat bir endüstriyi olası firmaların girişinden korumak, çok büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Potansiyel firmaların girişini engellemeye çalışan mevcut firmalar, fiyatları yeni girecek firmaların endüstriye girmeye teşvik etmeyecek derecede çok düşürerek kârlılıklarını azaltmak durumunda kalmaktadır. Fiyatları bu derece düşürebiliyor olmak, mevcut firmaların maliyet yapılarıyla alakalıdır. Böyle bir fiyatlandırmayı makul kılan, mevcut firmaların yeni girenlerin erişemeyeceği düzeyde düşük maliyetlerle iş yapabiliyor olmasıdır ve ancak böyle bir durumda var olan firmalara pozitif bir geri dönüş sağlar (Walker, 2007).

Yüksek sabit maliyetleri olan ve genellikle operasyonlarında ölçek ekonomisinden yaralanan endüstrilerde, endüstriye giriş daha maliyetli ve zordur. Ayrıca yeni girecek firmaların yapması gerekli olan batık maliyet kalemleri de (markalaşma, araştırma ve geliştirme vb.), endüstriye giriş için caydırıcı rol oynamaktadır. Mevcut firmalar taklit edilmesi zor kaynak ve yapabilirliklere sahipse, bu da olası girişleri engelleyen güçlü bir bariyer yaratmaktadır. Taklit edilebilirliği sınırlandıran dört temel durumdan söz edilebilir; önemli kaynakların mülkiyet hakları, güçlü dağıtım kanallarına hâkim olmak bazı kapasite sorunları, bazı yetkinliklere sahip olma gerekliliği ve yetkinliklere ulaşmanın yüksek maliyetli olması (Porter, 1980). Tüm bu faktörler, mevcut firmaların pazar konumlarını korumasına yardımcı olurken, giriş maliyetini artırır. Buna ek olarak, müşterilerin yüksek değişim maliyetleriyle karşı karşıya olduğu durumlar söz konusu olduğunda, bu da girişi sınırlandıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir endüstriye yeni giren firmalar sektöre yeni kapasite getirir ve fiyatlar, maliyetler ve rekabet edebilmek için gereken yatırım oranı gibi etkenlerle pazardan pay almayı hedefler. Özellikle de başka marketlerde erkin olarak faaliyet gösteren firmaların yeni marketlere girmesi mevcut kapasitelerini ve nakit akışlarını doğru kullanarak rekabeti canlandırabilir (Porter, 2008). Endüstriye giriş tehdidi endüstrinin kâr potansiyelini etkileyebilir, dolayısıyla eğer bu tehdit üst seviyede bir değerdeyse var olan firmalar giriş potansiyeli olan şirketleri caydırmak için fiyatlarını düşürmek ve yatırımlarını arttırmak gibi politikalar izlemek zorunda kalabilirler.

Bir endüstriye giriş tehdidi sektöre giriş potansiyeli olan şirketlerin var olan şirketlerden bekledikleri tepkileri temsil eden ve mevcut faktörlerle var olan giriş bariyerlerinin yüksekliğine bağlıdır. Eğer giriş bariyerleri düşükse, yeni giren şirketler sektörde var olan firmalardan düşük seviyede karşılık bekleyeceklerinden dolayı giriş tehdidi fazladır ve endüstrinin kârlılığı ortalama bir seviyede seyretmektedir.

2.4.1.1 Giriş bariyerleri

Giriş bariyerleri sektörde var olan firmaların yeni girecek olanlar üzerinde sahip olduğu bir avantajdır. Bu giriş bariyerleri, endüstri koşullarına etki ederek potansiyel giriş kararlarını etkileyebilmektedir. Bazen giriş bariyerleri mevcut firmaların kontrolü dışında gerçekleşirken; bazen de mevcut firmaların stratejik kararları giriş

bariyerleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bazı firmalar bir takım kaynak ve yetkinlik avantajlarıyla giriş bariyerlerinin üstesinden gelebilirken; bazı firmaların endüstriye girme kararından vazgeçmelerine sebep olmaktadır (Porter, 1980*). Bu giriş bariyerlerinin bazı temel kaynakları vardır (Porter, 1980; 1980*;2008);

Giriş engelleyecek fiyatlandırma

Bir endüstriye girme ya da o endüstride farklılaşma kararlarının büyük bir kısmı potansiyel girişleri caydırıcı fiyatlandırmaya bağlıdır. Porter (1980*) caydırıcı fiyatlandırmayı potansiyel firmaların girişten bekledikleri faydalar ile beklenen maliyetlerini dengeleyen, ürünün kalitesi ve hizmeti için belirlenmiş olan fiyat olarak tanımlamaktadır. Mevcut firmalar kendileri için tehdit yaratabilecek potansiyel girişleri engelleyebilmek amacıyla, var sayılan caydırıcı fiyatın altında fiyatlandırma yapmaktadır. Eğer mevcut firmalar caydırıcı fiyatın üzerinde fiyatlandırma yapacak olurlarsa, potansiyel firmalar endüstriye girişi kârlı bulacaklarından dolayı endüstriye girecek ve bu sebeple de mevcut firmaların elde edecekleri yüksek kârlılık kısa vadeli olacaktır.

Ölçek ekonomisinin tedarik tarafı

Ölçek ekonomisi firmaların daha düşük birim maliyetten daha fazla ürün üretme durumunda tercih edilmektedir. Ölçek ekonomisi sayesinde firmalar sabit maliyetlerini daha fazla sayıda ürüne dağıtılarak daha düşük birim maliyetten daha fazla ürün alma eğilimindedir. Tedarik kısmında ölçek ekonomisinden yararlanmak yeni girecek olan potansiyel rakipler için bir maliyet dezavantajı oluşturarak endüstriye girmeyi zorlaştıran bir faktör haline gelir.

Ölçek ekonomisinin talep tarafı

Talep kısmında aynı zamanda ağ etkisi şeklinde de bilinen ve firmanın müşteri sayısı arttıkça diğer alıcıların da firmanın ürünler, için ödemeye hevesli oldukları fiyatın artması şeklinde bir durum söz konusudur. Müşteriler büyük ve tercih edilen firmalara özellikle de kendileri için önemli olan ürünler söz konusu olduğunda daha fazla güvenmektedir, bunun sonucunda da satın alma davranışları doğrultusunda bu firmaları tercih etmektedir. Aynı zamanda müşteriler ürünü kullananlardan oluşan bir ağ içerisinde olmayı ürün açısından bir değer olarak görmektedirler. Bu etki de endüstriye yeni giren bir firma açısından bir giriş bariyeridir çünkü müşteriler yeni bir firmadansa güvendikleri ve değer verdikleri markaların ürünlerini satın almaya devam etme eğiliminde olurlar.

Müşterinin değişim maliyeti

Değişim maliyetleri müşterilerin tedarikçi değiştirmek istediklerinde ödemek zorunda oldukları sabit bir maliyettir. Bu maliyet bir kereye mahsus olup; personelin tekrar eğitilmesi, bazı yeni yardımcı ürünlerin satın alınması, yeni kaynakları test etmek ya da ürünü tekrar dizayn etmek gibi bazı maliyetleri içerebilmektedir (Porter, 1980*).

Müşteri açısından bakıldığında, tedarikçi değiştirmek bazı değişim maliyetlerine sebep olacağından dolayı, satıcı değiştirme maliyetinin yüksek olduğu bir durumda endüstriye yeni girenler açısından müşteri kazanmak daha zor hale gelmektedir. Bu sebeple de, böyle bir durumda endüstriye yeni girecek olan firmanın müşterilerine üreteceği ürünün fiyatı ya da performansı üzerinde büyük geliştirmeler sunması gereklidir.

Yatırım gereklilikleri

Yüksek maliyetli finansal yatırımlar yapmak endüstriye yeni girecek olan firmalarla rekabet edebilmek için gereklidir. Gereken finansal kaynakların sermaye piyasasında yükselip yükselmeyeceği endüstriye potansiyel girişler için bir giriş bariyeri oluşturur (Porter, 1980*). Sadece sabit donanımlar için değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti sağlamak, envanter ve başlangıç masrafları açısından da finansal yatırım yapmak gereklidir. Özellikle de yatırım geri döndürülemez bir yapıdaysa, potansiyel girişimciler için giriş bariyerleri çok daha yüksek olur.

Boyuttan bağımsız avantajlar

Ölçeklerinden bağımsız olarak sektörde var olan firmalar potansiyel rakiplerinin sahip olamayacağı maliyet ve kalite avantajlarına sahip olabilir. Bu avantajlar şirketin özel geliştirdiği teknoloji, en iyi hammaddeye öncelikli erişiminden, etkin coğrafi konumlandırmasından, kurulmuş marka bilinirliğinden ya da faaliyet gösterdiği süre boyunca kazandığı deneyimden kaynaklanabilir. Endüstriye girmek isteyen firmalar tüm bu mevcut firma avantajlarını aşmak durumunda kalmaktadır.

Dağıtım kanallarına erişim

Pek çok firmanın faaliyet gösterdiği bir endüstriye yeni giriş yapmak isteyen bir firmanın ürün ve servislerini sunacağı dağıtım kanallarını dikkate alması gerekmektedir. Endüstride yer alan firmalar, güçlü ve sadakat üzerine kurulu ilişkiler, kaliteli ürün ve hizmetler ve benzeri bazı kurumsal ilişkiler geliştirerek, dağıtım kanallarını sadece kendileriyle çalışıyor konuma bile getirebilmektedir

(Porter, 1980*). Özellikle de ürün farklılaştırmasının mevcut olduğu endüstrilerde, yeni girecek firmaların dağıtım kanalları konusunda var olan firmalarla rekabet edebilmesi zorlaşmaktadır. Ürün farklılaştırmasına dayanan bir marka değeri ve müşteri sadakati söz konusu olacağından, dağıtım kanallarında yer alan firmalar için mevcut firmaların ürünlerinden vazgeçmek ya da kendi portföylerine yeni bir firma ekleyerek mevcut satışlarını düşürmek istenmeyen bir durumdur.

Mevcut firmalar pek çok dağıtım kanalını kapsamış olduğundan, yeni girecek firmanın çeşitli fiyat politikaları, promosyonlar ve satış faaliyetleriyle dağıtım kanallarına nüfuz edebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple dağıtım kanallarına ulaşım yeni girecek olan firmalar için önemli bir giriş bariyeri oluşturarak, firmaları kendi dağıtım kanallarını yaratmaya itmektedir.

Hükümet politikası kısıtları

Hükümet politikaları bazı sektörlere giriş konusunda çeşitli engeller yaratarak ya da tam tersi sektöre giriş konusunda teşvikler yaratarak giriş bariyerlerinin yüksekliğini etkileyici yönde bir rol oynayabilmektedir. Hükümet düzenlemeleriyle bilinçli veya istem dışı olarak endüstriye potansiyel girişleri teşvik edici ya da kısıtlayıcı, hatta bazı durumlarda tamamen önleyici etki yaratabilmektedir (Porter, 1980*).

Çeşitli lisans gereklilikleri veya yabancı yatırım konusundaki kısıtlamalar ile endüstriye girişi direk olarak sınırlandırabilmektedir. Teknolojinin kopyalanmasını ve taklit edilmesini engelleyen paten kuralları ya da çevresel ve güvenlik düzenlemeleriyle hükümet politikaları yeni giren şirketler için giriş bariyerlerini yükseltebilmektedir. Diğer yandan hükümet politikaları endüstriye girişi kolaylaştırıcı bir rol de oynayabilir.

Mevcut rakiplerden beklenen karşılık (Expected retaliation)

Endüstriye girme potansiyeli olan firmaların mevcut firmaların tepkileriyle ilgili beklentileri de giriş bariyerinin tehdidini etkilemektedir. Eğer potansiyel rakipler, mevcut firmaların kendilerini endüstri dışında tutmak için güçlü bir çaba harcayacaklarını öngörüyorsa, giriş bariyerleri caydırıcı hale gelir. Potansiyel firmalar için caydırıcı olarak değerlendirilen bazı durumlar söz konusudur (Porter, 1980);

- Endüstri geçmişine bakıldığında mevcut firmaların potansiyel girişlere saldırgan bir karşılık vermiş olması

- Mevcut firmaların kaynak ve kapasite açısından güçlü konumda yer alıyor olması ve bu kaynakları potansiyel rakiplere karşı koz olarak kullanabilmesi
- Mevcut firmaların endüstriye olan bağlılıkları
- Mevcut firmaların fazladan kapasiteye sahip olması ve nakit fazlası
- Endüstrinin yeni firmaları mevcut firmalara zarar vermeden içine alma potansiyelini gösteren endüstri büyüme oranının düşük olması
- Mevcut firmaların dağıtım kanallarına hakimiyetlerini potansiyel girişlere karşı koz olarak kullanabilmesi

2.4.2 Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tedarikçi gücü, müşteri gücünün diğer yüzüdür. Firmalar tedarikçiler karşısında müşteri konumundadır ve tedarikçilerine karşı bir müşteri olarak güçlü olmak ister. Tedarikçi, firmanın ürün üretmesi veya bir servis sunması için gereken tüm girdilerin kaynağını oluşturmaktadır (Mohapatra, 2012). İdeal durumda, firmalar zayıf müşterilere sahip olurken, kendileri ise bir müşteri olarak tedarikçilerine karşı güçlü konumda yer almak isterler. Böylece kendi ürünleri için gereken girdileri ucuza satın alarak, zayıf müşteri gücünden faydalanarak ürünlerini yüksek fiyatlara satabilirler (Walker, 2007).

Tedarikçiler, fiyatları yükseltmek veya sattıkları ürünlerin kalitesini düşürmek gibi bir takım faaliyetlerle endüstri üzerinde bir rekabet gücü yaratmaktadır (Porter, 1980*). Tedarikçilerin endüstriye sunduğu yüksek fiyatlar, firmaları maliyetlerini arttırarak kârlılıklarını azaltmak zorunda olacakları bir konuma getirebilmektedir. Tedarikçiler endüstri ürünleri için gereken girdi fiyatları için bir referans değeri belirlerler. Eğer girdi fiyatları, firmanın müşterilerine ürün satabileceği bir fiyatın üstüne çıkarsa, firma piyasadan çekilmek durumunda kalır. Aynı şekilde, müşteriler düşük fiyat talep ederken, tedarikçi fiyatlarını düşürmezse, firma yine başarısızlıkla karşı karşıya kalır. Firmaların tedarikçileriyle olan ilişkileri, müşterilerine sunduğu fiyatı etkilemektedir. Bu etki özellikle de girdinin değeri teknoloji, kalite, teslimat ve servis üzerinden ölçülüyorsa daha da önem kazanmaktadır (Walker, 2007). Güçlü tedarikçiler, sundukları değeri bu faktörler üzerinden azaltarak müşterilerin sundukları ürünlerin performansını azaltabilir.

Gücü elinde bulunduran tedarikçiler ürünleri daha yüksek fiyatlara sunarak, servis ve kaliteyi sınırlandırarak ya da fiyatları arttırarak kendileri için daha fazla değer yaratabilmektedir. Güçlü tedarikçiler endüstrinin kârlılığını sınırlandırarak endüstride yer alan firmaların fiyat artışlarını tolere etmesini zorlaştırabilir. Firmalar girdilerini temin edebilmek için pek çok farklı tedarikçi grubuna bağımlıdır. Bir tedarikçi grubunun güçlü olabilmesi için (Porter, 2008);

- Tedarikte bulunduğu endüstriden daha konsantre bir endüstrinin içinde bulunuyorsa tedarikçinin gücü fazladır.
- Tedarikçi grubu kazancı açısından satış yaptığı endüstriye bağımlı değilse daha güçlüdür. Pek çok endüstriye hizmet eden tedarikçiler, her bir endüstriden maksimum kâr sağlamayı hedefler. Eğer belli bir endüstri tedarikçinin ürünleri açısından yüksek bir hacim veya kâr kapsıyorsa, tedarikçi o endüstriyi makul fiyatlar ve AG&GE faaliyetlerini destekleyen politikalarla elinde tutmak ister.
- Endüstride faaliyet gösteren firmalar çok yüksek tedarikçi değiştirme maliyetleriyle karşı karşıya kalırsa bu tedarikçinin gücünü arttıran bir faktör haline gelir. Özellikle de o tedarikçiden sağlanan ürünlere özgü bir altyapı oluşturulmuşsa veya o malzemenin nasıl kullanılacağı öğrenilmişse tedarikçi değişimi çok zor hale gelmektedir. Diğer bir şekilde firmalar ürün hatlarını tedarikçilerin üretim tesislerine yakın bir yere konumlandırmışsa tedarikçiden vazgeçmek çok da mümkün değildir. Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksek olduğunda, endüstride faaliyet gösteren firmalar tedarikçileri birbirine karşı koz olarak kullanamamaktadır. Diğer yandan unutulmaması gereken bir diğer nokta ise tedarikçilerin de değişim maliyeti olabileceği ve bunun tedarikçinin gücünü kısıtlayan bir faktör olduğudur.
- Tedarikçiler arklılaştırmış ürünler sunduklarında daha güçlü bir konumda yer alır. Daha fazla fayda ve avantaj sağlayacağı düşünülen farklılaştırılmış ürünler müşteriler tarafından daha değerli görüleceğinden bu ürünü sağlayan tedarikçi müşteri üzerinde bir güce sahiptir.
- Tedarikçi grubun sunduğu ürüne muadil bir başka ürünün olmaması da tedarikçinin gücünü arttıran bir etkidir.

- Tedarikçi grup ileriye doğru bütünleşme ile hizmet sunduğu endüstriye girebilir. Bu da tedarikçi grubu ile çalışan endüstri açısından önemli bir tehdit unsurudur. Bu gibi durumlarda endüstri tedarikçi grubun içinde bulunduğu endüstriden çok daha fazla gelir elde diyorsa, bu tedarikçileri markete girmeye sevk eder.

2.4.3 Müşterilerin pazarlık gücü

Müşteriler, ürün ve hizmetler hakkında daha fazla bilginin mevcut hale gelmesiyle, karşılaştırma yaparak kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşıladığına inandıkları firmaları seçebilir ve daha fazlasını talep eder hale gelmiştir (Mohapatra, 2012). Müşteri gücü piyasa fiyatlarını aşağıya çekecek ve firmaların rekabet edebilmek için sunması gereken değer açısından bir referans yaratacak etkiye sahiptir (Walker, 2007). Müşteriler fiyatları aşağıya çekecek, daha yüksek kalite talep edecek ya da aynı fiyata daha yüksek seviyede servis bekleyecek güce sahip oldukları bir konumda olduklarında, endüstri kârlılığını da etkilediklerinden endüstri açısından önemli bir güç haline gelebilmektedir. (Walker, 2007; Porter, 2008; 1980*). Bu tip müşteri grupları endüstride yer alan firmaları birbirlerine karşı koz olarak kullanarak, endüstrinin kârlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Endüstride yer alan firmalara göre fiyat esnekliği üzerinde daha etkili olarak güçlerini fiyatları düşürmek için kullanabilirler.

Müşterilerin gücü, rekabet eden firmaların hemen hemen aynı değer ve fiyatta ürünler sunduğu durumlarda artmaktadır. Endüstri ürünleri standart ya da farklılaştırılmamış ise müşterinin gücü fazladır. Eğer müşteriler benzer ürüne kolayca ulaşabileceklerini düşünürlerse; başka bir satıcıyı koz olarak kullanırlar.

Tedarikçiler gibi, bazı belli müşteri grupları da pazarlık gücü açısından farklılaşmaktadır. Bir müşteri grubunun endüstri üzerinde yönlendirici etkisinin olduğu durumlar (Porter, 2008);

- Az sayıda müşterinin olduğu ya da müşterilerin yüksek hacimlerde satın alma faaliyeti gösterdiği durumlarda müşteri güçlü bir konumdadır (Walker, 2007; Porter, 2008). Özellikle de yüksek sabit maliyetlerle çalışan endüstriler açısından yüksek miktarlarda ürün alımı yapan müşteriler çok değerlidir.
- Müşteriler geriye yönelik bütünleşmeyi satıcıyı tehdit edici bir unsur olarak kullanabilirler. Müşteriler için kritik olmayan bir ürün söz konusuysa, mevcut

üreticilerden daha iyisini elde etmek için müşteriler geriye yönelik bütünleşmeyi seçebilir (Mohapatra, 2012). Özellikle de eğer satıcının kârı çok yüksek ise satın alan grup ürünü kendisi sağlama yoluna gidebilir.

- Pazarın büyüme hızının yavaş olduğu durumlarda, pazarlık gücü müşteridedir ve tedarikçinin gücü çok azdır. Böyle bir endüstride firmalar mevcut müşterilerini elde tutarak, rakiplerin müşterilerini de elde etme çabasına girer ve bu da müşterilerin konumunu daha da güçlü hale getirir (Walker, 2007).
- Müşterinin firma açısından stratejik pozisyonu da müşteri gücü açısından önemlidir. Saygın ve tanınmış müşterilerle iş yapmak firmanın prestijini arttıracığından, özellikle de yüksek profile sahip müşteriler firmalar üzerindeki önemli bir müşteri gücüdür.
- Müşterinin, dikey entegrasyon yapabilme gücü de firmalar için bir tehdittir. Firmanın stratejik olarak önemli kaynaklara sahip olduğunda, müşterilerin baskısına düşük fiyat ve yüksek değerle karşılık vermediği durumlarda, ürünü satın alan müşteri dikey entegrasyonla ürünü üretmeyi seçebilir. Böyle bir durumda müşteri tehdidi boyut değiştirerek rakip tehdidi haline gelebilir.
- Müşterilerin değişim maliyetlerinin düşük olduğu durumlarda, müşteri daha güçlü bir konumda yer almaktadır. Endüstri ürünleri standart ve farklılaşmamış bir yapıdaysa, müşteriler her zaman başka alternatifleri olduğunun bilincinde olacağından endüstride yer alan bir firmayı diğerine karşı koz olarak kullanacak bir konumda yer alabilmektedir (Porter, 1980*).

Endüstride yer alan firmaların stratejik seçimleri ve zamanla değişen çevresel faktörler sonucu, müşterilerin endüstri üzerindeki pazarlık gücü değişim gösterebilmektedir. Firmalar da, müşterilerin gücünü en aza indirebilecek bir takım stratejik kararlar alarak, stratejik konumlarını sağlamlaştırabilirler. Hangi müşteri grubuna ürün ve hizmet sunulacağının kararı, diğer bir deyişle müşteri seçimi, firmaları endüstri üzerinde daha az etki göstermesi muhtemel segmentlere odaklanmaya yönlendirmektedir (Porter, 1980*).

2.4.4 Muadil (İkâme) ürünlerin tehdidi

Bazen bir ürün ya da servis, başka bir endüstride var olan bir ürün ile benzer fonksiyonları sağlayabilmektedir (Mohapatra, 2012). Endüstrinin muadil ürünleri

belirlenirken endüstrinin ürününe benzer ya da aynı fonksiyonu farklı bir yoldan gerçekleştirebilen ürünler dikkate alınarak tanımlanır (Porter, 2008). Muadiller, endüstrinin kendisine ait ürününe endüstri içerisinde yer almadıkları halde rakip haline gelebilir (Porter, 1980). Geniş anlamda bakıldığında, bir endüstride yer alan tüm firmalar aynı zamanda muadil ürünlerin üretildiği endüstrilerle de rekabet halindedir (Porter, 1980*). Endüstrinin bir ürününün muadili ile değiştirilmesi durumu, muadillerin endüstri üzerinde dolaylı bir şekilde tehdit oluşturduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Her zaman muadillerin bulunmasına rağmen, farklı satın alma amaçları ortaya çıktığında farklı ürünler endüstrinin ürünleri için muadil hale gelerek tehdit oluşturabilir.

Muadil ürünler arasında, endüstri ürünü açısından bir rekabet gücü oluşturabilecek olanlar; endüstri ürünüyle fiyat-performans karşılaştırması yapıldığında gelişim göstermekte olan ya da yüksek kârlılığı olan bir endüstride üretiliyor olması şeklinde sayılabilir. Muadil ürünün yer aldığı endüstrinin rekabetinde bir gelişme ortaya çıkarak fiyat düşürülmesi ya da performans gelişimi söz konusu olursa, bu da muadillerin ürünün yer aldığı endüstride önemli rol oynar hale gelmesine sebep olur (Porter, 1980).

Muadillerin tehdidinin yüksek olduğu durumlarda endüstrinin kârlılığı kötüye gitmektedir. Muadil servis ve ürünler endüstriye ait ürünlere bir tavan fiyat yaratarak endüstrinin kârlılığını kısıtlar. Eğer bir ürün kendisini ürün performansı, pazarlama ya da diğer yollarla muadillerinden ayıştıramazsa kârlılık ve çoğu kez büyüme potansiyeli açısından da kötüye gider (Porter, 1980*). Bir firma kendisini muadillerin tehdidinden iki şekilde koruyabilmektedir. Öncelikle firmalar muadillere de rakiplerine karşı tercih ettikleri rekabet stratejisini uygulayabilirler ve onlara rakip gibi davranabilirler. Bu da inovasyon ve üretim maliyetlerinin azaltılmasıyla müşteriye daha fazla değer yaratarak olabilir. Bir diğer strateji olarak ise firmalar müşterilerin değişim maliyetlerini yükselterek muadillere geçişlerini zorlaştırarak muadil ürünlerin tehdidini en aza indirebilirler.

Muadil ürünlerin tehdidinin fazla olduğu zamanlar;

- Eğer muadillerin fiyat-performans faktörü endüstriye ait ürünlere göre daha cazipse muadillerin tehdidi yüksektir. Muadilin göreceli olarak yarattığı

değerin daha fazla olduğu durumlarda endüstrinin kâr potansiyeli daha kısıtlı hale gelir.

- Eğer alıcıların endüstriyel ürünü muadili ile değiştirme maliyeti düşükse, muadil ürünün tehdidi yüksektir.

Stratejistler endüstrileri için cazip muadiller haline gelebilecek ürünler konusunda önlem alabilmek için diğer endüstrilerdeki gelişmeleri yakından takip etmelidir. Muadil ürünlere karşı etkin bir savunma için endüstride yer alan tüm firmaların kolektif bir faaliyet içerisinde olması gerekebilmektedir (Porter, 1980*). Tek bir firmanın reklam faaliyetlerine önem vermesi muadil ürünlerin tehdidine karşı endüstri için zayıf bir savunma yaratırken, endüstride yer alan tüm firmaların etkin ve sürdürülebilir reklam stratejisi izlemesi endüstrinin muadiller karşısındaki kolektif konumunu güçlendirmektedir.

2.4.5 Mevcut rakipler arasındaki rekabet

Endüstrinin mevcut rekabet yapısı firmanın performansı üzerindeki en açık endüstri gücüdür (Porter, 1980). Mevcut firmalar arası rekabet, bir ya da birden fazla firmanın mevcut konumunu geliştirme potansiyelini görüp, bu faaliyetlere yönelmesinden dolayı ortaya çıkar. Porter (1980), firmaların birinin bir hamlesinin diğerini de etkileyeceğini ve bazı karşı hamleler yapmasını gerekli kılacağını belirterek, firmaların birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olduğunu altını çizmektedir.

Yoğun rekabet, çok sayıda ya da eşit büyüklükteki rakipler, yavaş büyüyen endüstri yapısı, yüksek maliyetli sabit maliyetler, farklılaştırma eksikliği, değişim maliyetinin olmaması gibi etkileşim içerisinde olan bir dizi faktör sonucu ortaya çıkmaktadır (Tavitiyaman ve diğ., 2011). Güçlü rekabet fiyatları aşağılara çekerek, müşterilerin ürünlere değerlerinden daha düşük fiyatlarla sahip olmalarına sebep olur. Rekabetin olmadığı bir ortamda ise, fiyatlar müşterilerin beklentilerinin çok üzerinde olabilir ve bu da müşterileri ürünleri satın almak konusunda çok net kararlar almaya iter. Aynı şekilde rekabetin fazla olduğu piyasalarda, firmalar müşterilere aynı fiyata daha fazla değer sağlayacak ürünler sunmak durumundadır. Fakat daha fazla değer yaratmak demek firmaların daha fazla maliyetlerle faaliyet göstererek, fiyatları arttıramadıkları bir ortamda kârlılıklarının azalmasına sebep olur. Böyle bir durumda, fiyat sabit tutulurken, maliyetler artar ve kârlılık azalır. Dolayısıyla, rekabetin maliyetlerin değil

fiyatların düştüğü, ya da fiyatların değil maliyetlerin arttığı bir durum yaratarak kârlılığı azalttığı sonucuna varılabilir (Walker, 2007).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet fiyat indirimi, yeni ürünler, reklam kampanyaları ve servis iyileştirmeleri gibi pek çok farklı alanda gerçekleşmektedir. Yüksek rekabet endüstrinin kârlılığını sınırlandırır. Rekabetin yoğunluğunun çok yüksek olduğu bazı koşullara bakılacak olursa (Porter, 2008);

- Rakipler çok fazla ya da yaklaşık olarak eşit ölçekte ve güçte ise endüstrinin rekabet oranı fazladır. Bu gibi durumlarda firmalar rakiplerini geride bırakmak için yapabilecekleri tehditkâr hamlelerden kaçınırlar.
- Endüstri büyümesinin düşük olduğu bir durumda rekabet düzeyi yüksektir. Yavaş endüstriyel büyüme pazar payı kazanmak için yapılan savaşları hızlandırır. Firmalar düşük büyümeden en fazla payı alabilmek için yoğun rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirmek durumunda kalırlar.
- Yüksek sabit maliyetler söz konusu olduğunda firmalar tüm kapasitelerini kullanmak konusunda yoğun baskı altındadırlar. Dolayısıyla, yüksek miktarlarda üretim yapmak durumunda olduklarından dolayı, depolama konusunda da baskı altındadırlar. Bu koşullar altında firmalar satışlarını arttırabilmek için fiyatlarını düşürürler ve bu da rekabetin yoğunlaşmasına sebep olur.
- Endüstrinin sunduğu ürün ve servisler müşteriler tarafından fiyat ve servise bağlı olarak tercih ediliyorsa bu yönde bir rekabet baskısı doğar. Ürün farklılaştırması stratejisine gidildiğinde ise tercihler önemli hale gelir ve müşteri sadakati oluşur. Dolayısıyla, farklılaşmamış ürün ve servisler rekabet düzeyini arttırır.

Rekabet yoğunluğunun fazla olmasının bir sebebi de endüstride mevcut firmaların pazardan çekilmelerini engelleyecek çıkış bariyerlerinin var olmasıdır. Endüstriden ıkış bariyerleri yüksekse endüstrideki mevcut firmalar arasındaki rekabet düzeyi de yüksektir. ıkış bariyerleri, düşük kârlılığın ve yatırımın geri dönüşünün negatif olduğu durumlarda bile firmaların endüstriyi terk etmelerini engelleyecek yönde bir etki gösterir (Porter, 1980*). ıkış bariyerleri, varlıkların belli bir işe ya da bölgeye fazlaca özelleştirilmiş olması sonucu nakde dönüştürölmesinin zor olduğu durumlar, iş gücü anlaşmalarının, taşınamaz malların olduğu maliyetli koşullar, firmanın pek

çok başka firmayla imaj, reklam anlaşmaları ve ortak tesisleri olduğu durumlar, iş verenlerin çalışanlarının mağduriyetini engelleyecek politikalar oluşturduğu veya hükümetin işten çıkarmaları engellediği düzenlemeler oluşturduğu durumlarda caydırıcı etki yaratacak güçte olabilmektedir.

Mevcut rakiplerin güçleri sadece rekabetin yoğunluğunu değil aynı zamanda rekabetin yapısını da ortaya koyar. Rekabetin ortaya çıktığı boyutlar açısından da rakiplerin aynı boyutlarda rekabet edip etmediği kârlılıkları üzerinde çok önemli etkilere sahiptir. Rekabet özellikle de fiyat üzerinden olursa kârlılık üzerinde çok etkili olur çünkü fiyat rekabeti kârlılığı bir endüstriden diğer endüstriye taşıyan direk bir etkidir. Fiyat indirimleri genellikle rakiplerin kolay fark edebileceği ve kolayca karşılık verebileceği hamlelerdir. Sürekli fiyat rekabeti ise müşterileri ve ürünün özelliklerine daha az dikkate alarak daha az ödemek konusunda bilinçlendirici bir etki gösterir.

Fiyat rekabetinin etkili olduğu durumlar;

- Farklı rakiplerin sunduğu ürün ya da hizmetler neredeyse aynıysa ve dolayısıyla değiştirme maliyeti alıcılar için çok düşükse, fiyat rekabeti çok etkilidir. Bu rakipleri yeni müşteri kazanımı için fiyat kırma stratejisi izlemeye iter.
- Sabit maliyetler çok yüksek ve marjinal maliyetler düşükse fiyat rekabeti etkilidir. Bu rakipleri müşteri sayısını arttırmak için ortama maliyetlerin altında bir fiyat sunmaya zorlar.
- Etkinlik için kapasite artırılmalıdır. Yüksek kapasite artırımı ihtiyacı, endüstrinin talep-arz dengesine ulaşmasına engel olur ve genellikle fazla kapasite sonucu fiyat indirimlerine sebep olur.
- Eğer endüstriye ait ürünler dayanıksız ve kolay bozulabilir yapıdaysa, ürünleri satabilmek için fiyat indirimine gitmek gerekebilir; bu da fiyat rekabetini arttırır. Sadece ürün değil, bazı hizmetler de bu özellikte olabilir, örneğin oteller kullanamadıkları kapasitelerini zarar olarak göreceğinden fiyat rekabeti önem kazanır.

Ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat etkinliği, marka imajı gibi fiyat dışındaki rekabet boyutlarına bakılacak olursa, kârlılığa etkileri çok daha azdır. Çünkü bu gibi

rekabet faktörleri daha çok müşteri açısından değer yaratmayı amaçlar ve daha yüksek maliyetlere sebep olabilir. Ayrıca bu gibi rekabet boyutları muadiller karşısında endüstri ürün ve hizmetlerinin değerini arttırarak potansiyel endüstriye yeni girmeyi planlayan firmalara karşı giriş bariyerlerinin de yükseltebilir. Fiyat harici rekabet boyutları rekabeti kârlılığı çok düşük seviyelere çekerken, bu fiyat rekabetinden daha az rastlanan bir durumdur.

Rekabet boyutları kadar, mevcut rakipler arasındaki rekabetin aynı boyut üzerinden olup olmadığı da çok büyük önem taşır. Neredeyse endüstrideki tüm rakiplerin aynı özellikleri sağlamaya çalışıyor olması ya da aynı boyut üzerinden rekabet etmesi durumu Porter tarafından zero-sum competition olarak tanımlanan yani endüstride bir kaybeden olmadan diğer bir firmanın kazanamıyor olması durumu ortaya çıkar. Bu tarz bir durumda rekabetin çok yoğun olmasından dolayı her firmanın kazanması mümkün değildir.

Rekabet toplam faydanın tüm endüstri için pozitif olduğu bir durumda da seyredebilir. Böyle bir durumda endüstrinin ortalama kârlılığı yüksek seviyelerdedir ve rakipler farklı segmentte yer alan müşterilere farklılaşmış fiyat, ürün, servis ve özelliklerle hitap etmek için uğraşırlar. Bu tarz bir rekabet sadece yüksek kârlılığı getirmekle kalmayıp endüstriyi de genişletir ve daha fazla müşteri grubunun ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılar. Stratejistler bazı yapısal yönlendirmelerle endüstrinin rekabet doğasını pozitif bir yöne çekmek için bazı adımlar atarlar, böylece aynı endüstri içerisinde yer alan tüm rakiplerin pozitif endüstri yapısından faydalanmaları sağlanabilir.

Mevcut rakipler arası rekabet yoğunluğunu belirleyen özellikler değişebilmektedir. Endüstride mevcut bir firmanın çok farklı karakteristikteki bir başka organizasyonu satın almasıyla pazarın rekabet yapısı değişebilmektedir (Porter, 1980*). Aynı şekilde endüstride meydana gelen teknolojik yenilikler de üretim süreçleri için gereken artan sabit maliyetlerle rekabetin seviyesini yükseltebilir. Şirketler endüstrinin rekabet yoğunluğunu belirleyen pek çok faktör altında faaliyet göstermek durumundadır, fakat aynı zamanda şirketler bu faktörlerin büyüklüğünü etkileyecek stratejik seçimlerde bulunabilirler. Bu stratejik seçimler arasında farklılaştırma, müşterilerin değişim maliyetini arttıracak faaliyetlerde bulunma, bazı özel müşteri ve coğrafi segmentlere odaklanma, ya da maliyetlerini en aza indirerek fiyatlandırma ile mevcut rekabetten sıyrılma sayılabilmektedir (Porter, 1980*).

2.5 Rekabet Faktörleri

Endüstrinin müşteriler, tedarikçiler, muadiller, potansiyel ve mevcut rekabet şartları altında ekonomik olarak ne kadar değer yarattığı endüstrinin yapısını oluşturur. Bu yapı beş rekabet gücüne bağlı olarak endüstrinin uzun dönem kârlılık potansiyelini ortaya koyar. Beş rekabet gücü dikkate alındığında, strateji oluşturanların herhangi bir rekabet boyutuna yönelmeden önce tüm endüstri yapısını bir bütün olarak değerlendirmeye almaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra strateji oluştururken dikkate alınması gereken bir diğer nokta ise geçici faktörlerden çok endüstrinin yapısal koşullarıdır. Özellikle de görünen belli başlı nitelikleri yanlış değerlendirme hatasına düşmeden endüstri yapısını ortaya koymak için rekabet faktörleri çok önemlidir (Porter, 2008).

2.5.1 Endüstrinin büyüme oranı

Çok yaygın olarak düşülen hatalardan biri yüksek büyüme gösteren endüstrilerin her zaman cazip olduğunu varsaymaktır. Yüksek büyüme hızına sahip bir endüstride rekabeti durağanlaştıran nokta her bir rakibe yetecek pazar potansiyelinin olmasıdır. Her bir firma büyüyen pazardan pay alır, fakat büyüyen pazar aynı zamanda tedarikçilerin gücünü de arttırmaktadır. Aynı zamanda düşük giriş bariyerlerinin olduğu yüksek büyüme hızına sahip bir endüstride, endüstriye girmek isteyen pek çok firma olacaktır. Endüstriye yeni girişler olmasa dahi, müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu ya da güçlü muadillerin yer aldığı koşullar söz konusuysa, yüksek büyüme oranı yüksek kârlılığı garantilemez. Gerçekte bazı hızlı büyüyen endüstrilerde en az kârlılığın oldu görülmektedir. Porter buna örnek olarak, yıllar önce bilgisayarların ilk çıktığı dönemlerde büyüyen bir sektör olmasına rağmen bu endüstrinin kârlılığının çok az olduğunu belirtmektedir. Sadece endüstrinin büyümesini dikkate alan dar yaklaşımın pek çok yanlış strateji kararlarına sebep olacağı bilinmektedir.

2.5.1.1 Teknoloji ve Yenilikler

İleri teknoloji ve yenilikler bir endüstriyi yapısal olarak cazip kılmaya yetmez. Aksine, teknolojik olarak çok etkin ve cazip gözükten endüstrilere nazaran yüksek değişim maliyetine sahip ya da ölçek ekonomisinden dolayı yüksek giriş

bariyerlerine sahip düşük teknolojlili endüstriler kârlılık açısından çok daha başarılıdır.

2.5.1.2 Hükümet

Hükümet düzenlemeleri farklı endüstriler için kârlılık açısından farklılıklar göstermekle birlikte her zaman olumlu ya da her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığı için altıncı güç olarak sınıflandırılmamaktadır. Fakat hükümetin rekabet üzerindeki etkisini anlamamanın en iyi yolu özel hükümet politikalarının beş rekabet gücünü nasıl etkilediğini analiz etmektir. Örneğin patent hakları giriş bariyerlerini yükselten bir etki gösterip kârlılık potansiyelini arttırırken; tam tersi olarak sendikaların lehine olan hükümet politikaları tedarikçinin gücünü arttırarak kârlılığı azaltıcı bir yönde etki gösterebilir. Hükümet pek çok farklı politika ile pek çok farklı seviyede faaliyet gösterir ve her biri endüstri yapısını farklı şekillerde etkiler.

2.5.1.3 Tamamlayıcı Ürün ve Hizmetler

Endüstriyel ürünlerin tamamlayıcısı olarak kabul edilen ürün ya da hizmetlerdir ve müşterinin iki ürün kombine dilerek kullanıldığında sağlayacağı fayda tek tek kullanıldığında elde ettiği faydadan fazla olduğu durumlarda müşteriye sunulan fayda artmaktadır. Porter (2001) özellikle de teknolojik ürünler açısından tamamlayıcı ürünlerin strateji araştırmacıları tarafından çok önemli olarak tanımlandığından ve bahsedilen faydanın açıkça görülebildiğinden söz etmektedir. Tamamlayıcı ürünler bir endüstriyel ürünün toplam talebini etkileyecek boyutta olduğunda çok büyük önem taşır. Fakat tıpkı hükümet politikaları gibi tamamlayıcı ürünler de endüstrinin kârlılığını belirleyen bir güç olarak tanımlanmamaktadır.

Önemli olan tamamlayıcı ürünlerin beş rekabet gücü üzerindeki etkisini ortaya koyabilmektir. Bu sebeple stratejistler tamamlayıcı ürünlerin kârlılık üzerindeki pozitif ya da negatif etkisinin farkına varabilmelidir. Tamamlayıcı ürünler giriş bariyerlerini, muadil ürünlerin tehdidini, endüstrideki mevcut rekabeti, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltıcı ya da arttırıcı etki gösterebilmektedir.

3. STRATEJİ VE PERFORMANS

Pek çok araştırmacının üzerinde durduğu gibi kâr amacı güden firmaların başlıca önceliği firmanın performansını maksimize etmektir (Powers ve Hahn, 2004); bu sebeple organizasyonların rekabet stratejileri elde etmek istedikleri yüksek performans açısından önemli bir yönetsel araçtır. Tavitiyaman ve diğ. (2011), her firmanın ortak amacının yüksek kârlılık ve performans artışı olduğunu ve stratejinin bu amaçlara ulaşabilmek açısından çok önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktadır.

Her organizasyon kendine özel ve tek bir rekabet stratejisi benimser; fakat diğer yandan benzer stratejik yönelimleri olan iş gruplarından oluşan çeşitli stratejik gruplar tanımlanabilmektedir. Farklı stratejik metotları izleyen organizasyonlar, performans açısından da farklılık göstermektedir (Dess ve Davis, 1984). Dolayısıyla, diğerlerine göre daha yüksek performans gösteren iş grupları söz konusudur. Bu da rekabet stratejilerinin belli koşullarda ve belli endüstrilerde daha yüksek performans sağlamasıyla alakalıdır (Parnell, 2011). Önceki çalışmalar stratejik grup üyelerinin etkilerinin stratejik grubun genel performansını etkilediğini vurgularken; daha sonraki çalışmalar, davranışsal farklılıkları, rekabet konumlandırmasını, stratejik tutum ve rekabet kalıplarını inceleyerek stratejik gruplardan yola çıkarak rekabet stratejisi ile performans ilişkilendirmeye başlamıştır.

Porter (1980, 1985) rekabetin yoğun olduğu bir endüstride yüksek performansı hedefleyen organizasyonların rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için farklılaştırma, maliyet liderliği ya da odaklanma şeklinde tanımladığı üç jenerik stratejiden birini uygulaması gerektiğini belirtmektedir. Bu üç jenerik strateji, üç genel stratejik grubu temsil etmektedir ve bu sebeple Porter (1980) strateji seçimini “hangi stratejik grup içerisinde rekabet edileceğinin kararı olarak görülebilecek bir seçim” olarak tanımlamıştır.

Temel jenerik stratejilerden birinin yaratacağı rekabet avantajından faydalanmak yerine, herhangi bir strateji seçmekten kaçınan firmaların Porter(1980)’ın “arada sıkışıp kalma” şeklinde tanımladığı durumda yer alacağı ve belli bir rekabet stratejisi

izleyen firmalara göre daha düşük performans göstereceği önceki çalışmalarla da ortaya konmuştur. Diğer yandan, literatürde hibrit strateji ya da birleşik strateji şeklinde tanımlanan ve farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini beraber uygulayan firmalar da söz konusudur (Leitner ve Guldenberg, 2010), fakat bu konu üzerinde ortak ve genel bir sonuca varılmamıştır.

Hill (1988), sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için iki stratejinin beraber izlenmesini gerektirecek endüstrilerin varlığından söz ederek, özellikle de olgunlaşmış pek çok endüstride var olan firmaların zaten benzer en az maliyetli yapılarda olduğundan bahsetmektedir. Bu firmalar arasında, hem maliyet liderliği hem de farklılaştırmayı başarıyla yürütebilenlerin üst düzey performansı garantilediğini belirtmektedir. Porter (1985) bunun aksine bu firmaları arada-takılıp-kalanlar olarak adlandırarak düşük performans göstereceğini savunmaktadır.

Miller (1992) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerine eşit derecede önem verilerek bir arada uygulanması, müşterilerin kalite ve fiyat boyutlarının her ikisine de duyarlılık gösterdiği piyasalarda faydalı olabileceğinden bahsetmektedir. Yine Porter (1980)'ın da desteklediği gibi, yüksek performans hedefleyen firmaların sadece maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birine odaklanarak, diğer stratejinin gerekliliklerini görmezden gelmesi mümkün değildir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar farklılaştırmaya yönelik bazı kaynaklara sahip olmalıyken; aynı şekilde farklılaştırma stratejisini benimseyen firmalar da maliyet yapılarına zarar verecek durumlardan kaçınmak durumundadır.

Literatürde pek çok çalışmada, rekabet stratejisi tipi ve bu stratejiye ile organizasyonel performansın ilişkilendirilmesinin yanı sıra; tek bir jenerik strateji izleyen, birleşik strateji uygulayan ve hiçbir strateji benimsemeyen şirketlerin de performans değerleri gözlemlenerek, ilişkilendirilmektedir.

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen, belli bir strateji izlemenin rekabet açısından neredeyse bir dezavantaj haline gelebileceği çevresinde özellikler KOBİ'lerin yatırım ve market davranışlarını belirleyecek bir rekabet stratejine ihtiyaç duyup duymadığı da önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir (Zhang ve diğ.,2003; Leitner ve Guldenberg, 2010). Küreselleşme yeni teknolojileri hızla adapte etmeyi gerektirerek gelişmekte olan ülkeleri yoğun rekabete açık hale getirmektedir (Tuanmat ve Smith, 2011). Bu da, KOBİ'leri sadece kendi yerel ekonomilerinde yer alan diğer

KOBİ'lerle değil, daha büyük uluslararası firmalarla da rekabet etmek durumunda bırakılmaktadır. Dolayısıyla, şirketler için çevrelerine daha iyi cevap verip uyum sağlayabilmek ve başarılı olabilmek ve bunun bir sonucu olarak da mevcut performanslarını sürdürmek ve geliştirmek önemli bir konu haline gelmiştir.

Strateji ile performans arasındaki ilişkisinde önemli rol oynayan bir diğer kritik nokta performans değerlendirmede kullanılan performans ölçümüdür. Şimdiye kadar literatürde performans değerlendirmek için pek çok farklı performans ölçüm sistemi önerilmiştir. Fakat önemli olan hangi performans ölçümünün seçilen rekabet stratejisini değerlendirmede başarılı olduğu konusudur (Chenhall ve Longfield-Smith, 1998; Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Çünkü yöneticilerin sıklıkla karşı karşıya geldiği en önemli zorluk, hangi performans ölçümünün etkili sonuçlar vererek rekabet stratejisini değerlendirmede başarılı olabileceğidir. Bundan yola çıkarak, rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken dikkate alınması gereken bir diğer konu performans ölçümünde hangi faktörlerin değerlendirme kapsamında alınacağıdır. Rekabet stratejisi – performans arasındaki ilişki hangi performans ölçümünün kullanıldığına bağlı olarak farklı sonuçlar verebilmektedir (Teeratonsirikool ve diğ., 2012).

Walker (2007) rekabet stratejisinin önemini kavrayabilmek için, öncelikli olarak bir firmanın kârlılığını etkileyen bir dizi faktörü anlamak gerektiğini belirtmektedir. Kitabında temel olarak üç kategoriden bahseder; borsa oranları, vergi poliçeleri ve düzenlemeler gibi makroekonomik güçler, rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin güçlerini kapsayan endüstri güçleri, ve son olarak da strateji gibi o endüstriye ait bazı endüstriyel karakteristikler.

Bu etkenlere bakılacak olursa (Walker, 2007);

- Makroekonominin endüstri kârlılığı üzerindeki etkisini görmezden gelmek imkânsızdır. 1990'larda olduğu gibi küresel ekonominin büyüdüğü zamanlarda, pek çok endüstride artan talep ve ürünlerin daha yüksek fiyatlara satılabilmesi neticesinde firmalar kolay yoldan çok daha fazla para kazanır hale gelmiştir. Aksine küresel pazarın zayıf olduğu durumlarda ise, fiyatlar düşer ve kârlılık azalır. Aynı şekilde, ülkeler ekonominin durumundan etkilenir ve kârları buna bağlı olarak artış ya da azalış gösterir.

- Endüstriyel şartlar da kâr üzerinde açık etkiler gösterir. Bazı endüstriler hızlı büyüme gösterirken; bazıları ise son derece yavaş büyümelerle ilerler. Aynı şekilde, bazı endüstrilere girmek çok kolay ve rekabet son derece fazlayken, bazı endüstrilere giriş engelleyici unsurlarla çok daha zordur. Girmesi zor endüstrilerde bile mevcut rakipler arası rekabetin çok yoğun ve acımasız olmasından dolayı, firmalar Pazar payı elde edip varlıklarını sürdürebilmek için savaşmak durumunda kalabilmektedirler. Tedarikçilerin ve müşterilerin gücü de firmaların performansını etkilemektedir. Tedarikçi ve müşterilerin firma üzerindeki güçleri arttıkça, firmanın kazanabileceği para miktarı kısıtlanmaktadır. Tüm endüstriyel faktörleri bir arada düşündüğümüzde, rekabet, giriş bariyerleri, müşteri ve tedarikçi güçleri ve diğer bir unsur olarak ortaya çıkan tamamlayıcı ürünler, kârlılık konusunda birer kısıttır.
- Sonuncusu ve en önemlisi, ekonomik performans bir firmanın pazarda nasıl konumlandığı ve kendisini mevcut rekabetten ne ölçüde koruyabildiği ile belirlenmektedir. Güçlü bir pazar konumuna sahip olmak rekabet avantajı için bir gerekliliktir. Başarılı bir konumlandırma, müşteriye belli bir fiyat seviyesinde maksimum geri dönüşü sağlayacak değeri sunan varlıklar ve faaliyetler şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir konumlandırma elde edildikten sonra, firma kendisini diğer firmalarla yaşayacağı fiyat rekabetinden korumak durumundadır. Aynı endüstrideki firmalar, kaynakları ve faaliyetleri ile farklılıklar göstererek, makroekonomik güçler ve endüstri güçlerinden bağımsız olarak kârlılık düzeyini geniş bir değişkenliğe yaymaktadır.

3.1 Rekabet Stratejisi

Strateji konsepti, bazı firmaların başarıya ulaşırken bazılarının başarısızlıkla karşılaşmalarının sebebini kavrama konusunda yardımcı olmaktadır. Genel anlamda başarısızlıkların ekonomik bazı faktörler sonucu ortaya çıktığını göz önünde bulundurulduğunda; stratejinin firmaların nasıl para kazanıp başarılı ekonomik sonuçlar elde ettiğini ortaya koyan bir kavram olduğunu görülmektedir (Walker, 2007). İyi ve başarılı stratejiler yüksek kârları beraberinde getirirken, kötü stratejiler ise organizasyonların varlığını tehlikeye sokabilmektedir.

Büyük çaplı yatırımlar için yapılan planlamalar önemli bir noktada yer almakla birlikte; Walker (2007) stratejinin çok daha geniş bir alanı kapsayan

organizasyonların varlığı süresince alınan kararlar, uygulamada olan poliçeler ve iş rutinlerini içerdiğini belirtmektedir. Bunlarla beraber firmanın endüstrideki konumlandırılması ve pazardaki diğer firmalarla olan rekabet durumu ortaya konmaktadır. Rekabet avantajını devam ettirebilmek için, organizasyonların güçlü ve sürdürülebilir bir pazar konumuna sahip olmaları gerekmektedir.

Stratejinin temel amacı, üst düzey performans elde edebilmektir (Wu ve diğ., 2012). Pathasarchy (2007) stratejiyi firmanın rakiplerine kıyasla daha üstün performans sağlaması için yöneticilerin oluşturduğu bir dizi karar ve aksiyon olarak tanımlamıştır. Johnson ve Sholes (2008) ise, rekabet stratejisini şirketlerin aynı endüstride yer alan diğer şirketlere göre kendisini konumlandırmak için belirlediği planlar olarak açıklamaktadır. Enz (2010) stratejiyi “zaman içerisinde ortaya çıkan birbirini izleyen bir düzen” ya da “şirketi kısa vadeli amaçlarına götürecek ve sonunda temel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak organizasyonel bir aksiyon planı” şeklinde açıklamaktadır. Yine benzer bir anlamda, Hambrick (1980), stratejiyi organizasyonu çevresiyle ilişkilendiren önemli kararlardan oluşan önemli bir rehber olarak görmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak strateji, organizasyonun uzun vadeli rotası şeklinde açıklanabilir (Wu ve diğ., 2012).

Walker (2007), iş stratejisinin yönetsel düşüncüyü üç farklı yönüyle tamamlayan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Öncelikle firmanın kapasite ve kaynakları açısından faaliyet gösterdiği marketteki durumunu ortaya koyar, ikinci olarak firmanın pazarlama, üretim gibi aktivitelerini entegre edecek ve her bir aktivitenin birbirini destekleyerek güçlendireceği, dolayısıyla da daha iyi sonuçlar sağlayacak bir çerçeve oluşturur. Son olarak da, iş stratejisi bilgisi, karar vermeyi düzenler, firmanın önceliğini daha değerli yatırımlara odaklar ve olabilecek hataları azaltır. Tüm bu özellikleriyle rekabeti destekleyen ve pazardaki rakiplerle olan ilişkileri yansıtan bir yapı gösterdiğinden dolayı iş stratejisi rekabet stratejisi şeklinde tanımlanır (Walker, 2007).

İşletme düzeyindeki stratejiler, kârlılık ve uzun dönem performansta meydana gelen değişimleri açıklamada çok büyük önem taşımaktadır (Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Pek çok akademisyen, firmaların performanslarını iyileştirmek için uygun bir rekabet stratejisi seçmesi gerektiğinin nedenleri üzerinde tartışırken; Porter (1985) firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için jenerik bir strateji seçip uygulaması gerektiği sonucuna varmıştır.

3.2 Rekabet Stratejisi Tipleri

Literatürde firmaların belirli endüstri ve işlerde rekabet avantajını kullanarak organizasyonel hedeflere ulaşması için gereken jenerik stratejiyi tanımlayan pek çok yaklaşım yer almaktadır. Çalışmalarda Porter (1980, 1985) ve Miles & Snow (1978, 1986)'un önerdiği jenerik strateji modellerinin çok sık kullanılan yöntemler haline geldiği görülmektedir. Bu iki model rekabet stratejisi üzerine yapılan hemen hemen tüm değerlendirmelerde yer almaktadır.

Organizasyonlar, nasıl başarı gösterdikleri konusunda farklılık gösterirler. Bazıları dikkat çekici bir dizayn, daha iyi fonksiyonellik ya da bazı başka özelliklerle müşteriye daha fazla değer yaratacak aktivitelere yoğunlaşırken; bazıları ise düşük maliyetten dolayı pazarda en iyi konumunu alır (Walker, 2007). Maliyet ve müşteriye yüksek değer yaratmak, endüstride yer alan iki farklı boyutu yansıtmaktadır. Bunun dışında iki boyutu da farklı ölçülerde barındıran ya da farklı endüstriyel gelişim dönemlerinde farklı stratejileri benimseyen ortada karar kılmış organizasyonlar da mevcuttur.

Porter (1980)'ın rekabet stratejisi modeli açık ve anlaşılır bir yapıya sahiptir. Literatürde pek çok farklı stratejik boyuta bağlı sınıflandırma yer almasına rağmen, Porter (1980)'ın tipolojisi firmaları stratejik odaklanmalarına göre kategoriye ayırmada en etkili bulunan ve en çok kullanılan yaklaşımdır. Ayrıca bu yaklaşım pek çok organizasyonel, çevresel ve performans değişkenini kapsamaktadır. Porter'ın modelinde bir organizasyonun rekabet avantajı ve performans maksimizasyonu sağlaması için ya düşük maliyetli üretici olmalı ya da ürün veya servis seviyesinde diğer organizasyonlardan ayrılarak farklılaşması gerektiği belirtilmektedir. Bir stratejisi seçip uygulamanın gerekliliği, Porter (1980) tarafından jenerik stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için farklı kaynaklar ve yetkinlikler gerektirmesi ile açıklanır. Aynı şekilde farklı rekabet stratejileri farklı organizasyonel düzenlemeler, kontrol prosedürleri, farklı teşvik sistemleri, farklı liderlik stilleri gerektirir ve bunlar da farklı kurumsal kültürler ve atmosferler yaratır (Yamin ve diğ., 1999).

Maliyet liderliği ürün ya da servisleri özel vasıflar kullanılarak müşteriye rakipleri arasında en düşük maliyetle satmak, ya da azaltılmış maliyetlerle üstün kârlılık sağlamak için yapılan entegre edilmiş bir dizi aksiyonu kapsayan bir rekabet stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi kârlılığı ve Pazar payını geliştirebilen bir

stratejidir (Koo ve diğ., 2004). Farklılaştırma stratejisi ise ürün ve servislerin, müşterinin özel hissedeceği ve değer vereceği özellikleri kapsayacak şekilde üretilmesi ve servis edilmesi için yapılan faaliyetleri kapsayan bir strateji olarak tanımlanabilir (Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Yaratıcı bir pazarlama ile benzersiz ve yenilikçi ürün ve servisler sunmak firmalara güçlü bir marka algısı ve müşteri sadakati sağlar (Koo ve diğ., 2004).

Farklı çalışmalar Porter'ın farklılaştırma stratejisini ürün farklılaşması, imaj farklılaşması, servis farklılaşması, pazarlama farklılaşması, kalite farklılaşması ve yenilik farklılaşması gibi farklı boyutlarda kavramsallaştırmıştır. (Amoaka-Gyampah ve Acquaaah, 2008) Fakat gelişmekte olan firmalar farklılaştırma stratejisini pek çok boyutu kapsayacak şekilde izlemektedir; dolayısıyla farklılaştırma stratejisi hem müşteri hem de organizasyon boyutlarını kapsayabilir.

Bazı çalışmalar, Porter'ın temel yaklaşımı destekleyecek şekilde her iki stratejiyi de uygulamaya kalkmanın “arada takılıp kalma” gibi bir duruma sebep olacağını, dolayısıyla stratejik bir kararın gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Parnell, 2011; Jusoh ve Parnell, 2008). Porter “ arada takılıp kalma” durumunun firmanın stratejik kararlar alma konusundaki isteksizliğinden kaynaklandığını savunmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar iki stratejiyi de yürütmek isterler. Böyle bir durumda herhangi bir stratejiyi uygulamanın belli bir strateji izlemekten daha makul olduğu belirtilir (Leitner ve Guldenberg, 2010).

Bunun yanında, daha sonradan gerçekleştirilen pek çok çalışmada her iki stratejiyi birleştirerek uygulamanın bir stratejiden vazgeçmekten daha iyi olabilecek başarılı bir kombinasyon ile dezavantajların üstesinden gelecek bir sinerjinin yaratılabileceğinden bahsedilmiştir (Parnell, 2011). Burada pek çok araştırmacının Porter (1980)'in bahsettiği “arada takılıp kalmak” ile hibrit strateji olarak da adlandırılan kombinasyonel stratejiyi ayırt etmekte başarısız olduğundan bahsedilmektedir (Leitner ve Guldenberg, 2010; Powers ve Hahn, 2004; Wagner ve Digman, 1997).

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birlikte uygulayabilmenin çok kritik ve zor bir durum olduğunu, fakat birleşik stratejinin uygulanabilmesi halinde ise tek bir rekabet stratejisi uygulamaktan daha fazla fayda yaratarak daha yüksek organizasyonel performans sağlayabileceğini

belirtmektedir. Birleşik stratejiyi uygulamak tek bir stratejiye kıyasla; ölçek ekonomisi, marka ve müşteri sadakati gibi pek çok farklı kaynaktan oluşabilecek rekabet avantajını beraberinde getirebilmektedir.

Porter (1980, 1985)'ın rekabet avantajı yaratacak bir boyut seçerek ona yönelik stratejiyi izlemenin gerekliliğinden bahsetmektedir; fakat buna karşılık maliyet liderliği ve farklılaşmanın birlikte izlendiği hibrit stratejiyi benimseyen firmaların da üst düzey performans elde edebileceğini belirten çalışmalar da mevcuttur (Hill, 1988; Murray, 1988).

Bu konuda iki farklı felsefe ekolü yer almaktadır (Yamin ve diğ., 1999); ilk felsefe ekolü, şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmek için ya verimlilik ya da farklılaştırmadan birini seçmek durumunda olduğunu, çünkü bu iki stratejinin farklı gereklilikleri zorunlu kıldığını savunmaktadır. İki temel jenerik strateji farklı kabiliyetler ve kaynaklar gerektirmektedir ve farklı organizasyonel sistemler ve kontrol mekanizmalarıyla alakalıdır (Pertusa-Ortega ve diğ., 2009). Bu görüşe göre, iki zıt stratejiyi bir araya getirmenin yaratacağı zorluklardan dolayı, kârlılığı yüksek olan şirketler tek bir strateji ile endüstride rekabet etmeye meyillidir.

Diğer felsefeye göre ise, her iki strateji de bir şirket tarafından eşzamanlı ve kârlı bir şekilde tercih edilerek uygulanabilmektedir. Farklılaştırma stratejisi daha yüksek kaliteli ürünler sunmayı ve bu doğrultuda farklılaştırma stratejisini destekleyecek bazı fonksiyonlar için daha yüksek maliyetlere katlanmayı kapsamaktadır. Ancak bu görüşe göre, daha yüksek kaliteli ürünle bir süre sonra yüksek talepleri beraberinde getireceğinden, zamanla düşük maliyetli üretimi destekleyecek ve daha fazla üretim miktarlarıyla yüksek pazar payı sağlayacak sistemleri gerektirecek ve böylece aynı zamanda maliyet liderliği stratejisi de uygulanır hale gelecektir.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), bu iki zıt görüşün iki stratejinin uyumlu olduğuna dair bir fikri savunmak için kullanılabileceğini belirtmektedir. Bu görüşe göre, öncelikli olarak herhangi bir jenerik stratejide güçlü bir pozisyon elde etmek sonraki aşamada diğer stratejide organizasyona endüstride belli bir konum kazandırmayı sağlayabilmektedir. Daha önceki çalışmalarda da savunulduğu gibi, farklılaştırma artan pazar payı ve talep ile ölçek ekonomisini beraberinde getirerek maliyet liderliğini destekleyebilir. Diğer yandan, öncelikli olarak maliyet liderliği stratejisi benimsenmişse, düşük maliyetlerden maliyet elde edilen kâr pazarlama, servis veya

ürün özelliklerini geliştirmeye yatırım yaparak firmanın farklılaştırma açısından pazardaki konumunu güçlendirebilir (Pertusa-Ortega ve diğ., 2009).

Porter (1980)'ın “arada takılıp kalmak” olarak tanımladığı strateji Leitner ve Güldenber (2010)'ın çalışmasında üç kategori halinde incelenmektedir; birincisi iki stratejinin birlikte kullanılması, ikincisi stratejinin uzun vadede değiştirilmesi durumu ve üçüncüsü herhangi bir stratejinin benimsenmemiş olması. Bu tip iki stratejiyi de benimseyen firmalara “birleşik strateji” uygulayanlar denirken; hiçbir stratejisi olmayan firmalar da söz konusudur ve çalışmalarda bu organizasyonlar strateji izlemeyenler olarak adlandırılmaktadır.

Stratejinin sürdürülebilirliği konusunda, araştırmalar ya stratejik istikrarı ya da stratejinin esneklik ve değişkenlik gösterebileceği üzerinedir. Belli bir strateji izleyen firmalar deneyim ve öğrenme eğrilerini fayda olarak görürken; strateji değiştirmenin riskli ve maliyetli ve uygulaması zor olduğunu, ayrıca yeni yatırımlar gerektirdiğini belirtmektedir. Organizasyonların ölçekleri de stratejik kararlar üzerinde etkili bir faktördür. KOBİ'ler bu tip değişimlere isteksizce yaklaşırken, büyük ölçekli firmalar için yeni bir iş alanına girmek daha cazip gelebilmektedir (Jusoh ve Parnell, 2008). Bunun yanında, değişim ve yeniliklerin mevcut stratejiyi geçersiz kılarak, çevreye uyum sağlamak için esneklik gerektiren stratejileri gerekli kıldığı görülmektedir.

Bu boyutların yanı sıra firmalar tüm marketlere açılmak ya da belli bir market segmentine odaklanarak organizasyonel eforunu bu doğrultuda harcamak açısından da stratejik bir karar vermek zorundadır (Leitner ve Güldenber, 2010). Bu durum rekabet kapsamı olarak değerlendirilmektedir ve endüstrilerin farklı segmentleri kapsıyor olması farklı yetkinlik ve stratejileri beraberinde getireceğinden rekabet kapsamı rekabet stratejisinin önemli bir boyutudur (O'Farrel ve diğ., 1993). Rekabet kapsamı doğrultusunda alınabilecek kararlar O'Farrel ve diğ.(1993) tarafından; hedeflenen pazar segmentlerinin farklılığı, seçilen pazar segmentine sunulacak ürün ve servislerin sayısı ve tipi, servis-pazar stratejisinin coğrafik özellikleri şeklinde sıralanmaktadır. Aynı endüstride yer alan firmalar farklı rekabet odakları seçebilmektedir. Odaklanılmış maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha dar bir ürün ya da pazar segmentine konsantre olmayı beraberinde getirir ve genellikle kısıtlı kaynağa sahip olan, küçük market bölümlerinde faaliyet gösteren firmalar için uygun stratejilerdir (Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Bu da şirketlere geniş bir

markette rekabet etmek yerine bir pazara ya da segmente odaklanarak müşteri ihtiyaçlarına daha fazla özelleşme avantajını sağlar (Koo ve diğ., 2004).

Diğer bir yaklaşım ise Miles ve Snow (1978) tarafından ortaya konmuştur. Miles ve Snow, rekabetçi stratejilerini fırsatçı (prospector), analizci (analyzer), savunmacı (defender) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadır. Burada üç tip stratejiden performans odaklı stratejiler olarak bahsedilirken; dördüncü tip olan tepkici (reactor) yüksek performans sağlama stratejisi olarak görülmemektedir (Jusoh ve Parnell, 2008).

Miles ve Snow yaklaşımı da Porter'ın yaklaşımıyla örtüşmektedir. Porter'ın maliyet liderliği stratejisi Miles ve Snow'un savunmacı stratejisi ile benzeşmektedir. Aynı şekilde farklılaştırma stratejisi ise fırsatçı Miles ve Snow stratejisine uymaktadır. Parnell ve Hershey (2004) de çalışmalarından tepkici Miles&Snow yaklaşımın Porter'ın arada-takılıp-kalma olarak tanımladığı stratejik konuma denk geldiğinin literatürce desteklendiğini belirtmektedir.

3.3 Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter (1980), bir endüstrinin beş rekabet gücü açısından analiz edilmesi firmalara rekabet durumuna göre güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi konusunda yardımcı olmaktadır (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Bunu destekleyecek şekilde, firmaların her bir rekabet gücünün etkilerini bilmesi durumunda, bu güçlere karşı korumacı ya da saldırgan faaliyetlerle kendisini konumlandırabilir. Bir firmanın kendisini rekabet güçlerinden korumak için ilk olarak korumacı bir komunda yer alabileceği gibi, aynı zamanda firmalar bu güçleri kendi icraatları ile de etkileyebilmektedir (Porter, 1980).

Bu kapsamda, Porter (1980) firmaların kendilerini endüstride temel rekabet güçlerinin baskısına karşı konumlandırarak rakiplerinden daha yüksek kârlılık sağlayabilecekleri stratejiler önermektedir (Koo ve diğ., 2004). Porter (1980)'ın jenerik stratejiler olarak tanımladığı bu stratejiler, firmanın sektörü, faaliyet alanı, üretim ve servisi önemsenmeksizin takip ettiği en geniş seviye stratejik yaklaşımı tanımlamaktadır.

Porter (1980) modelinde, stratejik avantaj ve stratejik kapsam olmak üzere iki boyut açısından jenerik stratejileri tanımlamaktadır. Stratejik ya da rekabet avantajı olarak tanımlanan boyutta, maliyet ve farklılaştırma olmak üzere iki temel strateji

tanımlanmıştır. Stratejik kapsam ise, belirlenen rekabet stratejisinin faaliyet alanını tanımlamaktadır. Bu kapsam Porter (1980) tarafından, coğrafi hedefler, müşteri segmentleri, ya da ürün çeşitleri şeklinde örneklendirilmiştir (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Bu iki boyutun birleşimi, “farklılaştırma”, “maliyet liderliği” ve “odaklanma” olmak üzere üç temel strateji oluşturmaktadır.

Beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için Porter (1980)’ın diğer firmalardan daha üstün performans sağlamak, yüksek kârla faaliyet gösterebilmek ve endüstride güvenli bir konum elde edebilmek için bu üç temel jenerik stratejiyi önermektedir (Şekil 3.1). Pek çok çalışmaya da konu olan ve birden fazla stratejinin beraber uygulanmasının mümkün olup olmadığı tartışmasında, Porter (1980) bazı durumlarda böyle bir yaklaşımın mümkün olabileceğinden bahsetmektedir. Etkin olarak uygulandığı koşulda bu stratejilerden herhangi birinin uygulanıyor olması stratejiye bağlılık ve organizasyonel kararları destekleyecek şekilde düzenlemeler gerektirmektedir.



Şekil 3.1 : Porter’ın jenerik strateji modeli (Porter, 1980).

3.3.1 Maliyet liderliği

Firmalar, ölçek ekonomisi ya da gelişmiş üretim sistemleri ve süreçleriyle maliyet avantajı kazanabilmektedir. Genellikle büyük firmalar kaynaklara daha kolay erişebildikleri için maliyet odaklı avantajlara daha kolay sahip olabilmektedir (Koo ve diğ., 2004). Maliyet liderliği stratejisi özellikle de 1970’lerde deneyim eğrisi konseptinin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla sıkça tercih edilen bir rekabet stratejisi haline gelmiştir. Maliyet liderliği stratejisi verimliliği yüksek üretim sistemlerin kurulmasına, deneyimden kaynaklanan düşük maliyetlere, sıkı maliyet ve gider kontrollerine, araştırma ve geliştirme, reklam, satış ve servis gibi faaliyetlerinde maliyet minimizasyonlarına sebep olmuştur. Düşük maliyet stratejisinin sağlayacağı avantajlardan faydalanabilmek için bu stratejiyi benimseyen firmalarda yönetim faaliyetleri önem kazanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde önemli olan kalite, servis ve benzeri değer yaratan özelliklerden taviz vermeden düşük maliyetlerle faaliyet gösterebilmektir.

Şiddetli rekabet güçleri söz konusu olduğunda bile, düşük maliyetli bir konumda yer alıyor olmak ortalamanın üstünde geri dönüşler sağlar. Maliyet açısından sahip olduğu konum maliyet lideri firmayı endüstride yer alan firmalar arasındaki rekabetten korur. Bu durum, endüstrideki firmalar arasındaki rekabete rağmen firmanın düşük maliyetlerden dolayı sağladığı kazanç ile açıklanmaktadır (Porter, 1980). Düşük maliyet firmanın müşterilerin ve tedarikçilerin gücünden zarar görmesini engeller. Düşük maliyetli üretime olanak sağlayan faktörler, ölçek ekonomisi ve maliyet avantajları dolayısıyla endüstriye giriş bariyeri de oluşturmaktadır. Muadil ürünler açısından bakıldığında, düşük maliyet konumu firmayı endüstride yer alan rakiplerine göre muadiller söz konusu olduğunda daha avantajlı hale getirir. Dolayısıyla, düşük maliyet stratejisi firmayı endüstri güçlerinden korur. Bunun bir sebebi de, endüstri güçleri karşısında rakip firmaların başarısızlığından dolayı firmanın pazarda daha iyi bir konuma gelmesidir.

Maliyet lideri konumuna gelebilmek için, firmalar yüksek pazar payı ya da hammaddelere ulaşımın kolay olması gibi bazı avantajlara sahip olmalıdır. Aynı şekilde, ürünlerin dizaynının üretime elverişli olması, maliyetleri yaymak için yüksek miktarda ve aynı üretim hattının kullanılabileceği ürünlerin tercih edilmesi gibi bazı farklı öncelikler de maliyet liderliğinin gereklilikleri arasında yer alabilmektedir. Tam tersi olarak da, bu gibi sistemler oluşturabilmek ve pazarda yüksek pay elde

edebilmek için yüksek başlangıç maliyetleri, pahalı yatırım ve teknoloji sistemleri ve rekabetçi fiyat gerekli olabilmektedir. Yüksek pazar payı geri dönüş olarak firmaya maliyet liderliğini kolayca sürdürebileceği düşük maliyetli tedarik ve üretim gibi faydalar sağlamaktadır. Maliyet liderliği konumu elde edildiğinde firmanın faaliyetlerine devam edebilmek için ihtiyaç duyacağı yatırımlar da kolaylıkla yapılabilir hale gelir ve elde ettiği avantajlar düşük maliyetli üretim stratejisini kolaylıkla devam ettirilebilir duruma getirir.

3.3.2 Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi firmanın sunduğu ürün ve servislerin tüm endüstri tarafından benzersiz olarak değerlendirilebilecek bir farklılığa sahip olmasını gerektiren bir jenerik stratejidir (Porter, 1980). Farklılaştırma yaklaşımı dizayn ve marka imajı, teknoloji, müşteriye sunulan servisler, bayi ağı ya da pek çok farklı boyut üzerinden gerçekleştirilebilir. Genellikle ideal olan koşul birkaç farklı boyutta farklılaşmaya gidilmesidir. Farklılaştırma stratejisi firmalara maliyetleri görmezden gelmeyi beraberinde getirmez, maliyetler dikkate alınmalıdır; fakat maliyet birincil stratejik hedef değildir.

Farklılaştırma stratejisi başarıyla faaliyete geçirildiğinde, endüstride ortalamanın üzerinde bir kazanç olarak geri dönüş sağlar. Farklılaştırma stratejisi endüstri güçleriyle başa çıkabilmek için maliyet liderliği stratejisinden daha farklı yollarla ortaya konan bir konuma sahiptir. Farklılaştırma müşterilerin marka sadakati ve daha düşük fiyat duyarlılığı gibi faktörlerden yararlanarak endüstride yer alan firmalar arası rekabetten sıyrılabilir. Aynı şekilde müşteri sadakati ve benzersiz bazı özellikleri barındırmak giriş bariyerleri oluşturarak potansiyel firmaların tehdidini yenmektedir. Farklılaştırma daha yüksek sınırlar belirleyerek tedarikçilerin pazarlık gücüne karşı bir avantaj sağlar ve başka alternatife sahip olmadıkları için müşterilerde fiyat duyarlılığı oluşmasını engeller ve müşterilerin gücünü azaltır. Farklılaşmış özelliklere sahip ürün ve servisler sunan firma, rakiplerine göre muadiller karşısında da avantajlı konuma gelir.

Farklılaştırma stratejisi, farklılaşmış ve benzersiz olarak algılanan, müşterinin gözünde değer yaratan ürün ve servislerle firmaları rakiplerine karşı rekabet avantajı yaratarak üstün bir konuma getirebilmektedir. Farklılaştırma stratejisini uygulamak,

firmaların fiyat rekabetinden korunarak marka ve müşteri sadakati çerçevesinde rekabet etmesine olanak sağlar (Porter, 1980).

Porter ve Miller (1986), bilgi teknolojilerini farklılaştırma stratejisinin arkasındaki lokomotif olarak tanımlamaktadır. Teknolojiden yararlanılarak ortaya konan farklılıklar, müşterilerin daha kolay fark edebileceği ve özellikle de günümüzde müşteri gözünde değer yaratan bir konumdur. Aynı şekilde inovasyona dayanan farklılaştırma stratejisi, müşterilerin ve rakiplerin tahmin etmesini ve tepki göstermesini zorlaştıran dinamik bir çevre oluşturmaktadır (Koo ve diğ., 2004). Bu tahmin edilemezlik de firmaya rakipleri karşısında değerli bir avantaj yaratır.

Farklılaştırma stratejisi bazen firmaların yüksek pazar payı kazanmasına engel olabilmektedir. Farklılaştırılmış ürünler veya servisler ayrıcalıklı bir algı yarattığı için, yüksek pazar payı ile ters düşer. Daha genel olarak bakıldığında ise; fazladan araştırma gerektirmesi, ürün dizaynı, yüksek kaliteli malzeme gerekliliği ve yoğun müşteri desteği gibi değer yaratacak faaliyetlerin maliyetli olmasından dolayı farklılaştırma stratejisi bazı noktalarda bir maliyet seçimi yapmayı gerektirir. Diğer yandan müşterilerin endüstri genelinde firmayı seçkin ve üstün bir konumda görmesine rağmen; tüm müşteriler daha yüksek değere daha fazla fiyat ödemeyi tercih etmemektedir.

3.3.3 Odaklanma

Porter(1980) tarafından tanımlanan son rekabet stratejisi odaklanma stratejisidir. Belli bir müşteri segmentine, ürün hattına, coğrafi bölgeye odaklanmayı gerektirir ve tıpkı farklılaştırma stratejisi gibi farklı formlarda olabilir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri firmaların hedeflerini endüstri genelinde sağlamayı beraberinde getirirken; odaklanma stratejisi belli bir hedef doğrultusunda ürün veya servis sunmayı gerekli kılar.

Odaklanma stratejisi genellikle kısıtlı kaynakla faaliyet gösteren küçük ölçekli firmalar tarafından izlenen bir stratejidir; çünkü şirketlere kendilerini sahip oldukları stratejik güçleri ile pazarda konumlandırarak daha büyük şirketlerle rekabet edebilme şansı verir (Koo ve diğ., 2004). Bu strateji belli ve daha dar kapsamlı bir hedef doğrultusunda daha geniş bir alanda faaliyet gösteren rakiplerinden daha etkin ve verimli iş yapabilmeyi sağlar. Firma belli bir müşteri segmentine farklılaştırılmış ya

da düşük maliyetli ürünler sunarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılar hale gelebilir.

Odaklanma stratejisini benimseyen bir firma endüstri ortalamasının üzerinde bir geri dönüş kazanma potansiyeline sahiptir. Firmanın stratejik hedefi doğrultusunda odaklanma stratejisi belirlemiş bir firma, farklılaştırma, maliyet liderliği ya da her ikisini birden uygulayabilir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği için geçerli olan rekabet güçlerine karşı sahip olunan avantajlar odaklanma stratejisinde de hedeflenen segment için geçerlidir. Odaklanma stratejisi pazar payı üzerinde bazı kısıtlar yaratır. Odaklanma stratejisi kârlılıkla satış miktarı arasında bir seçim yapmayı gerektirir.

3.3.4 Arada takılıp kalma (Stuck in the middle)

Rekabet güçleriyle başa çıkabilmek için farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri farklı alternatiflerdir. Porter (1980) bu strateji seçiminin yanı sıra diğer bir tartışmalı konunun firmaların stratejilerini tek bir yönde ilerleyecek şekilde geliştirip geliştiremeyeceği olduğunu belirtiyor. Arada sıkışıp kalmak olarak tanımladığı bu durum Porter (1985) tarafından çok zayıf bir stratejik konum olarak belirtilmektedir.

Porter(1980)'a göre, bir firmanın arada-takılıp-kalma durumunda kalması iki sebepten birine bağlı olarak ortaya çıkar (Nandakumar ve diğ., 2011):

- (1) Organizasyon üç boyuttan birine odaklanacak şekilde bir strateji geliştirmekte başarısız olur ve düşük performans yaratacak arada-takılıp-kalma konumuna gelir.
- (2) Organizasyon birden fazla jenerik stratejiyi eşzamanlı olarak uygulamaya çalışır ve her iki stratejinin de gerekliliklerine yerine getiremeyerek ortada takılıp kalır.

Porter'ın yaklaşımına göre arada sıkışıp kalma durumunda olan bir firma düşük kârlılığı neredeyse garantilemiş demektir. Böyle bir firma, bir takım çelişen organizasyonel düzenlemeler ya da motivasyon sistemleri ya da belirsiz kurumsal kültürü sebebiyle böyle bir konumda yer almış olabilmektedir. Arada sıkışıp kalan firmalar önemli bir stratejik karar vermek durumundadır. Maliyet lideri olmak için güçlü sistem yatırımları yaparak düşük maliyet stratejisini benimsemeli, belli bir hedefe odaklanmalı ya da bazı benzersiz ürünlerle farklılaştırmaya gitmelidir. Bu

seçim firmanın yatırımlarına, kapasitesine, yapabilirliklerine ve kısıtlarına göre yapılmaktadır. Başarıyla yürütülecek farklı jenerik stratejiler farklı kaynakları, güçlü yönleri, organizasyonel düzenlemeleri ve yönetim stillerini gerektirmektedir. Porter (1980) bir firma için bu üç stratejinin de uygun olmasının az rastlanır bir durum olduğunu belirtmektedir. Bir kez firma bu duruma geldiğinde, istenmeyen bu stratejik pozisyondan çıkması için gereken zaman ve çaba fazladır. Dolayısıyla firmalar bunu zor bir çaba olarak gördüğü için üç jenerik stratejinin potansiyel tutarsızlıkları firmayı başarısızlığa iter.

3.3.5 Bir rekabet stratejisi olarak “Birleşik Strateji”

Porter (1980)’ın tanımladığı rekabet avantajı sağlayan maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri arı, saf stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Bu iki strateji kaynaklar, kontrol prosedürleri, organizasyonel yapıları ve teşvik sistemleri açısından farklı yatırımlar gerektirdiğinden; Porter bu iki stratejiyi birbiriyle uyumsuz stratejiler olarak tanımlamaktadır.

Porter’in yaklaşımına eleştirel bir boyut getiren bazı araştırmacılar ise bu iki stratejinin bir arada başarıyla uygulanabileceğini, dolayısıyla bu iki stratejinin aslında birbiriyle uyumlu bir şekilde izlenebileceğini belirtmektedir (Pertusa-Ortega ve diğ., 2009; Phongpetra ve Johri, 2011; Spanos ve diğ., 2004; Acquaaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Hill, 1988). Parnell ve Hershey (2005) Porter ve Miles&Snow strateji sınıflandırmalarından ikisi için de, iki veya daha fazla saf stratejiyi birleştirerek kombinasyon stratejisi oluşturabilmenin mümkün olduğunu savunmaktadır. Baroto ve diğ. (2012), dünyada pek çok firma tarafından maliyet liderliği ve farklılaştırmanın beraber olarak izlendiği hibrit stratejinin tercih edildiğini belirtmektedir.

Hill (1988), literatürde sıkça yer alan maliyet liderliği ve farklılaştırma jenerik stratejilerinin birbiriyle uyumsuz olduğuna dair varsayımın aksine; farklılaştırmanın firmalara aynı zamanda düşük maliyetli bir konum da yaratacağını, ve farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birlikte izlendiği kombinasyonel stratejinin firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için gerekli olabileceğini belirtmektedir.

Porter (1985)’ın maliyet liderliği ve farklılaştırmanın beraber izlenemeyeceğine dair fikrinin temel dayanağı farklılaştırmanın maliyetli bir strateji olduğu, dolayısıyla düşük maliyetlerle alışılamayacağıdır. Farklılaştırmanın kısa dönemdeki etkisi artan

maliyetler olacağı için birim maliyetleri yükseltecektir. Fakat artan miktarlar sonucu maliyetler düşeceğinden uzun vadede etkileri birim maliyetleri azaltıcı etki gösterebilmektedir. Düşen maliyetlerin üç temel kaynağı Hill (1988) tarafından öğrenme etkileri, ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi şeklinde sayılmaktadır.

Birleşik stratejinin uygulanabilir olduğunu savunan araştırmacılara göre maliyet liderliği stratejisinin endüstrinin yapısal şartlarıyla alakalı ön koşulları varken; farklılaşma stratejisinin müşteri zevkleriyle ilgili ön koşulları söz konusudur. Dolayısıyla iki boyut birbirinden bağımsızdır ve her ikisini birden dikkate alarak iki stratejiyi birleştirip uygulamak mümkündür (Leitner ve Guldenberg, 2010). Burada önemli olan nokta, hangi durumlarda iki stratejinin birlikte başarıyla izlenebileceği ve arada-takılıp-kalma durumu ile birleşik stratejinin ayırımına varabilmektir. Birleşik strateji her iki stratejinin gerekliliklerini bilinçli olarak yerine getirerek hem maliyet liderliği hem de farklılaştırmaya gereken önemi vermeyi temsil ettiğinden, firmaların her iki stratejinin de gerekliliklerini yerine getirmede başarısız olarak tek bir stratejiyi seçip uygulama konusundaki yetersizliklerini temsil eden arada-takılıp-kalma durumundan ayırt edilebilmektedir (Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008). Baroto ve diğ. (2012 de benzer şekilde, maliyet liderliği ve farklılaştırmanın aynı anda başarı ile uygulanması durumunu tanımlayan birleşik stratejinin, her iki stratejiyi de uygulayabilme konusunda başarısız olan arada-takılıp-kalma durumundan ayırt edilebildiğini belirtmektedir.

Hill (1988), farklılaştırmının başarılı bir düşük maliyet konumu ile uyumlu olduğu bazı durumlardan bahsetmektedir; firmanın farklılaştırma kabiliyetinin yüksek olduğunda, tüketicilerin rakip firmaların ürünlerine olan ilgileri düşük olduğunda, pazar büyümesi yüksek olduğunda, pazar bölünmüş bir yapıda olduğunda, üretim süreçleri yeni ve karmaşık olduğunda, ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi söz konusu olduğunda. Özellikle de, değişim maliyetlerinin yüksek olduğu, üretim sistemlerin iyi kurulmuş olduğu ve ölçek ve kapsam ekonomisinin hâkim olmadığı durumlarda firmaların farklılaştırma imkânları daha düşüktür.

Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini beraber izleyebilmenin tek yolu düşük maliyetli bir konum elde etmek için farklılaştırma stratejisini kullanmaları şeklinde olmadığını belirten Hill (1988), zaten düşük maliyetli bir konumdaki firmanın farklılaştırma stratejisini benimsemesi şeklinde de olabileceğini vurgulamaktadır.

Porter(1980)'ın arada-takılıp-kalma olarak nitelendirdiği ve maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte uygulanamayacağını belirttiği bu durum, yine başka çalışmalarda bir organizasyonun karmaşık ve dinamik çevrelerde her iki stratejinin de gerekebileceği durumlarda firmaları rekabet avantajı yaratma açısından kısıtlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Shahzad ve diğ. (2013), Porter'ın yaklaşımını değerlendirdiği çalışmasında, birleşik stratejiyi uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan pek çok firmanın varlığından yola çıkarak, Porter(1980)'ın yaklaşımını ortaya koyduğu yıllarda çevrenin stabil olduğu ve esneklik gerektirmediğini; fakat günümüzde iş çevrelerinin giderek daha karmaşık ve tahmin edilemez hale geldiğini belirtmektedir. Dolayısıyla da, günümüz koşullarında organizasyonlar esnek ve kolay uyum sağlayabilir olmaya zorlandıkları bir rekabet çevresinde faaliyet gösterdiğinden, değişen ve gelişen çevre hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma özelliklerini içeren kombinasyonel bir yaklaşım gerektirmektedir.

Maliyet bazlı ve farklılaştırma bazlı avantajların endüstri çevresi tarafından taklit edilebilirliği yüksek yani sürdürülmesi zor rekabet avantajları yarattığından yola çıkarak, birleşik stratejiyi uygulamanın tek bir stratejiyi uygulamaya kıyasla daha yüksek performans sağlayacağı vurgulanmaktadır (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

Özellikle de, ortaya çıkan kalite yönetimi ve çevre yönetimi gibi belli iş uygulamaları ile her iki stratejinin birden geliştirilebileceğine dair örnekler artmaktadır (Pertusa-Ortega ve diğ., 2009). Kalite yönetimi daha kaliteli ürünlerin daha düşük maliyetlerle üretilmesi ve verimliliğin artmasını ve dolayısıyla firmanın daha yüksek pazar payı elde ederek rekabet seviyesini arttırmasını içerirken; benzer şekilde çevre yönetiminde de kirliliği önleme amacıyla kullanacakları girdi ve enerji miktarını azaltıp firmalara maliyet kontrolü sağlamaktadır. Aynı şekilde çevreye duyarlı tüketicilerin çevreye dost ürünler satın almaya karşı olan eğilimi ile firmalar artan taleplerle rekabette güçlü bir pozisyon elde edebilir hale gelmektedir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojileri hem maliyet hem de farklılaştırma boyutlarını destekleyecek şekilde firmaların yararlanabilecekleri faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Kombinasyonel stratejinin uygulanmasının rekabet açısında avantaj olduğu organizasyonlar ve endüstriler söz konusudur. Birleşik strateji KOBİ'ler için uygulanabilir bir strateji olup, kaynak kullanımını maksimize ederek sadece tek bir

stratejinin avantajına bağı kalmayı önleyen bir seçenektir. Bu strateji KOBİ'ler için kısa vadeli çalkantıları atlatmak ve operasyonel esnekliği sağlamak için seçilen geçici bir strateji değil, uzun dönemde bilinçli olarak seçilen ve devam ettirilen bir stratejidir.

Birleşik stratejinin esneklik sağlayarak, ürüne ait belirli bir özellik ya da ürünün fiyatı üzerine odaklanılabilir hale getirdiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi açısından da geçerliliği olan bir stratejidir çünkü teknolojiden faydalanılarak ucuza verimli üretim ile hem kaliteli hem de farklılaştırılmış ürünlerin üretilerek sunulması mümkündür. Diğer bir deyişle, yüksek kalitede ürünler sunan firmalar pazar payını arttırarak ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyetleri düşürebilir. Toplam kalite yaklaşımı ile firmalar daha iyi ürünleri daha ucuz fiyatlara sunabilmektedirler (Leitner ve Guldenberg, 2010).

3.4 Kaynak Bazlı Yaklaşım ve Rekabet Avantajı

3.4.1 Kaynak bazlı yaklaşım

Farklı performans göstergeleri açısından farklı stratejileri benimseyen firmalar farklı performans göstermektedir. Bu yönde farklı tezler ortaya atılırken; organizasyonel strateji literatürü organizasyonlara özgü faktörlerin etkili olduğu kaynak bazlı perspektife doğru kaymıştır (Jusoh ve Parnell, 2008). Strateji odaklı geçmiş çalışmalar kaynaklara performansın en önemli belirleyicisi olarak yaklaşırken, çok sonraları bu görüş kaynak bazlı yaklaşım olarak nitelendirilmiştir (Galbreath ve Galvin, 2008). Porter (1985)'in tanımlamış olduğu üç rekabet stratejisi, literatürde sıkça desteklenmiş ve organizasyona özgü faktörleri, endüstriyel organizasyon perspektifinin hakim olduğu bir performans modeline entegre eden önemli bir geçiş olarak değerlendirilmiştir (Parnell, 2006).

Araştırmacılar şirketin pazardaki rekabet avantajını test etmek için kaynak bazlı yaklaşımı kullanırlar. Kaynak, firmaları stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları ve şirket kontrolünde olan yeterlilikler, organizasyonel süreçler, firma davranışları, enformasyon ve bilgi gibi şirketin sahip olduğu tüm varlıkları kapsamaktadır (Barney, 1991). Kaynak bazlı yaklaşımın ana amacı, kaynaklar ile firma yeterlilikleri, rekabet avantajı ve kârlılık arasındaki ilişkinin anlaşılmasıdır. Böylece rekabet avantajının firmanın içsel kaynaklarını değerlendirerek

sürdürülebilir hale geleceği de ortaya konmuş olur (Tavitiyaman ve diğ., 2012). Grant (1991), firmanın sahip olduğu kaynakların ve yetkinliklerin organizasyonel kârlılığın temelini oluşturduğunu belirtmektedir.

Porter (1980)'ın endüstriyel bakış açısından farklı olarak, kaynak bazlı yaklaşım firmalar arası farklılıklar üzerinde durarak farklı performans sonuçlarının firmaların sahip olduğu farklılaşmış kaynaklardan ileri geldiğini öne sürmektedir (Lo, 2013). Firmanın sahip olduğu bir kaynağın nadir rastlanır, değerli, taklit edilemez ve sürdürülebilir olması organizasyonun rekabet avantajının temelini oluşturarak firmanın ekonomik rantını arttırıcı bir etki yaratmaktadır (Barney, 1991).

Parnell (2006) çalışmasında, Porter (1980, 1985) tarafından ortaya konan bu modelin, biri literatürde diğeri ise iş çevresinde meydana gelen iki farklı gelişmeden etkilenecek yeniden ortaya konması gereken bir kavram olduğunu savunmaktadır. Öncelikli olarak jenerik strateji literatürüne bakıldığında, sınıflandırma yönelimli bir anlayıştan organizasyona özgü faktörlerin ön plana çıktığı kaynak bazlı bir yaklaşıma doğru kaymıştır (Ray ve diğ., 2004; Foss ve Knudsen, 2003; Parnell, 2011).

Firma kaynaklarına odaklanan yaklaşım, literatürde organizasyonlar arası değişen işin doğası ve karmaşıklığı ile ifade edilmiştir ve kaynakların dikkate alınmadığı maliyet liderliği-farklılaştırma-odak strateji sınıflandırmasının eksik kaldığını ortaya konmaktadır (Kim ve diğ., 2004).

Diğer gelişme ise, son yirmi yıllık sürece bakıldığında küresel iş çevresinin hız kazanmış olduğu olarak tanımlanmaktadır. Buna paralel olarak Parnell (2011); hızın çok önemli bir rekabet silahı olduğunu ortaya koyarak, internet ve ileri teknolojiler fiziksel sınırların önemini en aza indirdiğini ve firmaların daha büyük marketlere daha verimli servis sağlamasına olanak verir hale geldiğini belirtmektedir (Kim ve diğ., 2004).

Güçlü bir pazar konumuna sahip olabilmek için, az rastlanır ve şirkete özgü kaynaklara sahip olmak gerektiğini savunan kaynak bazlı yaklaşım (Ghemawat, 2002), strateji belirlemede firmaların sahip oldukları yetkinlik, yetenek ve kaynakların endüstriyel özelliklerden daha önemli olduğunu savunur ve çalışmalarda rekabet stratejisi açısından kritik bir rol oynadığını ortaya konar. Firmalar bu yaklaşım doğrultusunda, farklı kaynaklarla donatılmış oldukları için verimlilik açısından farklı olarak düşünülür (Ormanidhi ve Stringa, 2008). Taklit edilebilirlik,

rekabet avantajları açısından önemli bir tehdit olduğundan, kaynakların firmanın varlığı boyunca kopyalanamaz kaynaklar olması sürdürülebilir bir rekabet avantajını beraberinde getirmektedir.

Kaynak bazlı yaklaşımın temel konusu, değişen koşulların basit ve durağan strateji modellerini yetersiz kıldığı (Parnell, 2006) ve rekabet avantajı yaratan kaynakların doğası gereği geçici olduğunun kabul edilmesi gerektiğidir. Hızlı değişen koşullar ve kısa ömürlü rekabet avantajları, dinamik stratejik konumlandırma modellerinin geliştirilmesine sebep olmuştur (Chung ve diğ., 2006).

Yeni fırsatlar ve zorluklar ortaya çıktığında, firmalar stratejilerini yeni gereklilikleri karşılayacak şekilde değiştirmek durumundadır (Walker, 2007). Başarılı bir şekilde rekabete devam edebilmek için, organizasyonlar yeni ürünler ya da faaliyetler geliştirerek ya da bazılarını eleyerek yeniden yapılandırmaya gitmelidir. Walker (2007) değişen koşullara ve ortaya çıkan gelişmelere adapte olmayan firmaların, pazara yeni ürünlerin girmesi ya da rakiplerin maliyetleri azaltmaya yönelik yeni süreçler benimsemesi ve bazı benzer sebeplerle, kârlılıklarında azalma olacağını belirtmektedir.

Kaynak bazlı yaklaşım, jenerik strateji sınıflandırmasını yetersizliği üzerinde durduğundan iki stratejinin birleştirilerek uygulanabileceğini savunur. Kaynak bazlı yaklaşım, başarılı bir düşük maliyet stratejisi organizasyonel öğrenme sayesinde yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesine yol açarak, birleşik stratejinin uygulanabilir hale gelebileceğini belirtir. Organizasyonel öğrenme ile, hem ucuza üretilmiş hem de kaliteli ve özelleştirilmiş ürünlerle pazar konumunun korunabileceğine dikkat çeker. Diğer yandan da farklılaşma stratejisi ile yenilikçi yaklaşımın sağlayarak; yeni ürün gelişimi ve var olan ürünlerin iyileştirmesi yapılarak süreç inovasyonu da yapılabilir ve bu uzun vadede üretim maliyetlerini düşürerek düşük maliyet stratejisini tetikler (Leitner ve Güldenber, 2010).

Ortega (2010), kaynak bazlı yaklaşım ile Porter'ın jenerik strateji modelinin aslında organizasyonel performansı ortaya koyan iki temel bileşen şeklinde düşünülebileceğini ortaya koymaktadır. Kaynak bazlı yaklaşım açısından bakıldığında, teknik olanaklar ve gelişmiş kaynakların çok önemli bir rekabet avantajı yaratacağını; diğer yandan rekabet stratejisi perspektifinden de cazip bir stratejik konuma sahip olmanın şirketin stratejik faaliyetleri sayesinde elde

edileceğini belirtmektedir. Buradan yola çıkarak, her iki yaklaşımın da birbirini tamamlayıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Hem rekabet stratejisi hem de kaynak bazlı yaklaşım avantajlı bir stratejik konumun şirket tarafından geliştirilen stratejik faaliyetlerden geldiğini varsaymaktadır (Ortega, 2010). Başarılı bir rekabet stratejisi rekabet avantajının sürdürülebilirliği için gereken koşulları sağlamaktadır. Diğer yandan, rekabet stratejisi firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetkinliklerden etkilenir, ve firma daha fazla kaynağa sahip oldukça rekabet avantajı yaratacak rekabet stratejileri geliştirebilecek yeteneğe sahip hale gelir.

3.4.2 Rekabet avantajı

Liderlik ve organizasyon stratejinin temel elementleri olarak ortaya konan kavramlardır, dolayısıyla firmalar güçlü bir yönetim ve belirlemiş olduğu strateji doğrultusunda yüksek performans sağlayabilmektedir (Walker, 2007). Fakat kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için, organizasyonlar bazı ekonomik temellerin farkında olmalıdır. Özellikle de dijital çağın ortaya çıkmasıyla, firmaların sahip oldukları kaynaklar çok daha önemli hale gelmiştir (Parnell, 2006). Fiziksel sınırların ortadan kalkması ve hızın stratejinin bir gerekliliği haline gelmesiyle, sürdürülebilir rekabet avantajı iş çevresinde çok önemli bir konu olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır. Bu sebeple, firmalar için karmaşık iş çevrelerinde rekabet avantajı yaratacak ve bunu sürdürecektir organizasyonel kaynaklar çok önemli bir odak noktası durumundadır. Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajını, firmanın izlediği strateji ve sahip olduğu kaynakların bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır.

Stratejik yönetimin de asıl amacı olan sürdürülebilir bir başarı elde edebilmek için, firmalar rakiplerine karşı bir rekabet avantajı yaratmak durumundadır (Enders ve diğ., 2009). Rekabet avantajı da, firmaların müşterileri için değer yaratabilme kabiliyeti ve sonrasında yarattığı bu değer ile endüstride kârlılığı sağlamasının bir sonucudur (Brandenburger ve Harbone, 1996). Bir firmanın kârlılığı, firmanın içinde faaliyet gösterdiği endüstrinin ne kadar cazip koşullarda olduğuna ve firmanın bu endüstride rakiplerine karşı sahip olduğu rekabet avantajına bağlıdır (Lo, 2013). Bir firmanın rekabet avantajı, değerli kaynaklar ve yetkinlikler yaratarak avantajlı bir konum sağlar; ve bunun sonucunda da Pazar payı ve kârlılık açısından pozitif sonuçlar yaratmaktadır (Barney, 1991). Rekabet avantajının kaynak bazlı analizine

bakıldığında, rekabet avantajının iki temel ampirik genellemeden ileri geldiği görülmektedir (Tavitiyaman ve diğ., 2011); birincisi, firmaların stratejilerini uygulayabilmeleri için kontrol etmeleri gereken kaynaklar arasında sistematik farklılıklar olduğu, ikincisi ise, bu farklılıkların göreceli olarak sabit olduğudur.

Walker (2007), rekabet avantajının en iyi ekonomik performansı sağlarken; bazen güçlü makroekonomik faktörler ve endüstri güçlerinin rekabet avantajının performans üzerindeki gücünü fark etmeyi zorlaştırdığını belirtmektedir. Rekabet çevresinin durumu ve pazarın büyüme oranı gibi bazı etmenler, organizasyonların rekabet avantajından her zaman beklenen yüksek performansı elde etmesini zorlaştırabilmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, firmalar öncelikle pazarda baskın bir konum elde etmek, sonrasında ise mevcut pozisyonu rakiplerin etkisinden zarar görmeyecek şekilde korumaya çalışmak durumundadır.

Güçlü ve dominant bir pazar pozisyonu maliyet ya da değer üzerinden sağlanabilir. Fakat maliyet ya da değer üzerinden yaratılacak rekabet avantajının düzeyi, avantajın değeriyle değil; müşterilerin mevcut pazarda firmaları hangi boyuta göre konumlandığı ile alakalıdır (Walker, 2007). Dolayısıyla da, rekabet avantajı maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejileriyle alakalı bir konu olmak yerine; ürün veya hizmeti ortaya koymak ve rakip firmalardan daha yüksek bir ekonomik katkı sağlamaya devam etmektir.

Farklılaştırma stratejisini izleyen bir firma için maliyet öncelikli boyut olmamakla beraber, böyle bir stratejinin yüksek performans sağlayabilmesi için sadece yüksek değerde ürün ve hizmetler sunması yeterli değildir. Ancak potansiyel müşterilerinin büyük bir oranının endüstriye ait ürün veya hizmetin değer konusunda duyarlı oldukları durumda farklılaştırma stratejisi rakiplere karşı bir avantaj yaratır. Aynı şekilde, değer avantajı maliyetleri düşürmekten daha yüksek geri dönüşler sağladığı durumlarda tercih edilmektedir.

Tüm firmaların aynı girdilere, süreçlere ve kaynaklara benzer maliyetlerle ulaşabildikleri durumlarda, değer avantajı maliyete göre daha ön planda yer alır. Böyle bir durumda, tüm firmalar maliyet avantajına sahip olduğundan, bir firmanın maliyet üzerinden bir avantaj sağlayarak pazar konumunu geliştirmesi mümkün değildir. Alternatif olarak, maliyet ise endüstrideki potansiyel müşterilerin fiyata duyarlı olduğu durumlarda avantaj yaratır, daha yüksek geri dönüşler sağlar ve

rakiplerin etkilerinden korur. Aynı şekilde, değer yaratmanın zor ve fazla maliyetli olduğu durumlarda maliyetin rekabet avantajı olarak kullanılması daha muhtemeldir; fakat maliyet azaltıcı kaynakların taklit edilebilirliği de yüksektir (Walker, 2007).

Firmaların müşterileri için değer yaratacak faaliyetler yürütüyor olmaları, rekabet avantajı yaratabilmek için önemli bir gereklilik olmakla beraber, tek başına yeterli bir faktör değildir. Yaratılan değer diğer firmalardan daha üstün bir değer olup; kâr yaratacak şekilde kullanılabilmesi, taklit edilemez ve sürdürülebilir olması gerekmektedir (Enders ve diğ., 2009). Bir firmanın müşterilerine kıymetli bir değer yarattığı durumda bile, bu değerın kârlılığa dönüşüp dönüşmeyeceği belli değildir. Porter (1991) bu durumu, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak kârlılık için bir ön koşul olsa da, tek başına yeterli değildir şeklinde açıklamıştır.

3.5 Organizasyonel Performans

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992). İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005).

Organizasyonel performans ölçümü uzun yıllardır tartışılan ve hala üzerinde anlaşmaya varılamamış olan bir konudur. Bunu sebebi de, çok fazla paydaşın söz konusu olmasında dolayı çatışan önceliklerdir ve bu da tek bir performans kriterinin yerine iyi dengelenmiş ve pek çok boyutu birden kapsayacak farklı ölçümleri gerekli kılmıştır (Koo ve diğ., 2004). Literatürde de pek çok farklı performans ölçüm kriteri yer almaktadır.

İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Literatürde, objektif ve subjektif ölçümler arasında yüksek korelasyon olduğu ve her iki yöntemin birlikte kullanılmasının performans ölçümünde uygun olduğu belirtilmiştir (Ge ve Ding, 2005). Objektif ölçüm, şirketlerin objektif verilerini paylaşma konusundaki hassasiyetinden dolayı daha az kullanılmakla beraber; subjektif ölçüm üzerinden performansın değerlendirildiği çalışmalar çoğunluktadır. Daha doğru ölçümler elde etmek açısından çoğu çalışmada performans objektif ve subjektif değerlerin her ikisi de kullanılarak ölçülmüştür.

Lee ve diğ. (2004)'ne göre işletme performansı, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki ana kategoriye bölünebilir. Venkatraman ve Ramanujam (1986), organizasyon performansının finansal göstergeler, finansal olmayan göstergeler ya da her iki göstergenin beraber kullanılmasıyla ölçülebileceğini belirtmektedir. Walker (2007) da kitabında yaygınca kullanılan iki tip performans ölçümünün yer aldığından bahsetmektedir. Bir tanesi firmanın sadece finansal ifadeleri sonucu elde edilen vergi öncesi gelir, satışlar ve yatırılan sermaye gibi muhasebe verilerine dayalı oranların değerlendirilmesi, diğeri ise finansal verileri firmanın sermaye pazarlarındaki girişimlerini ve yatırımın fırsat maliyeti gibi bilgilerle birleştirerek değerlendirilmesidir.

Finansal olmayan performans ölçümleri, aktivitelerle sonuçlar arasında bir ilişkinin varlığının bilindiği, fakat performans sonuçlarını ölçmenin zor olduğu durumlar için uygundur (Botten ve McManus, 1999). Finansal performans ise firmanın sahip olduğu rekabet avantajı ve içinde bulunduğu endüstrinin potansiyeline göre elde ettiği kârlılık bazlı ölçümleri içerir ve şirketin performansını değerlendirmek ve şirketi endüstride yer alan diğer firmalarla kıyaslamak için sıklıkla kullanılmaktadır (Tavitiyaman ve diğ., 2012).

Yatırımcılar çok uzun bir süre boyunca, şirketlerin potansiyellerini ve kredi itibarlarını değerlendirmek için finansal verilere dayanan performans ölçümlerini kullanmışlardır. Bu ölçümlerin sıklıkla kullanılmasının sebebi kolay ulaşılabilir ver değerlendirilebilir olmasıdır. Fakat Walker (2007)'ın belirttiği gibi bu performans ölçümleri iki temel sebepten ötürü eleştirilmiştir.

İlk neden, yönetimin muhasebe politikaları üzerinde kontrol hakkına sahip olması aynı finansal ölçüm kriterlerini kullanan firmalar arasında farklılıklara sebep olabilmektedir. Kurallara bağlılık ve kuralların nasıl yorumlandığına göre

endüstrilerde firmaları karşılaştırmada kullanılacak finansal performans sonuçları değişebilir. İkincisi ise; finansal veriler firmaların yapabilirliklerini ölçmede yetersiz kalmaktadır. Ürün ve servis kalitesi, müşteri memnuniyeti ve teknolojik yeterliliklik gibi sayılamayan varlıklar müşterileri firmanın ürünlerini istikrarlı olarak satın almaya yönlendirmektedir; fakat finansal ölçümlerle bu gibi bir etki tam olarak değerlendirilemez. Sayılamayan varlıklar, sadece finansal ölçümler üzerine olan bazı etkileri vasıtasıyla değerlendirilebilir. Oysaki sayılamayan varlıklar firmanın pazardaki başarısı üzerine önemli tahminlerde bulunmayı sağlamaktadır. Firmanın gelecekteki başarısını tahmin etmek için, finansal ölçümlerin kullanılması sayılamayan varlıkların ölçülmesi konusunda yetersiz kalmaktadır.

Yatırımın maliyeti ve firmanın pazar değeri gibi yatırımla ilgili olan değişkenleri kullanırken finansal metriklerin eksikliklerini kapatabilmek için ekonomik performans ölçümleri kullanılmaktadır. Yatırımın maliyeti ve firmanın pazar değeri, yatırımcıların firmanın gelecekteki performansı ile ilgili beklentilerini kapsar.

3.6 Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi

Firmanın performansı tüm firmalar için geçerli olan firmalar arası ve her bir firmaya özgü olan stratejik faktörlerle alakalıdır (Kim ve diğ., 2004; Barney ve diğ., 2001). Kapsamlı bir strateji – performans ilişkisi ortaya koyabilmek için bu iki stratejik boyut da dikkate alınmalıdır (Parnell, 2006). Yöneticiler bir rekabet stratejisi uyguladıklarında, bunun organizasyonel etkinliğini değerlendirmek için performanslarını ölçmek durumundadır (Tavitiyaman ve diğ., 2011).

Genel olarak baktığımızda, araştırmalar rekabet stratejisinin firma performansını farklı yollarla etkileyebileceğini göstermektedir. Stratejik kararlar performansı etkilemektedir ve belli stratejiler firmalara rekabet avantajı sağlama konusunda daha sürdürülebilir sonuçlar sağlamaktadır (Leitner ve Guldenberg, 2010).

Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki endüstriyel ve organizasyonel faktörlere göre de şekillenir. Dolayısıyla çevrenin ve organizasyonun gerekliliklerine göre strateji izlemenin zor olduğu durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Tam tersi olarak da en yüksek performans gerektiren endüstrilerin belli bir strateji izlemesi gerekebileceği de çalışmalarda yer almaktadır. (Jusoh ve Parnell, 2008)

Araştırmalarda çokça bahsedilen bir tespite göre, istikrarlı ve tutarlı bir stratejik yönelime sahip olmayan organizasyonlar, Miles ve Snow'un sınıflandırmasında "tepkici (reactor)" ve Porter'a göre "ortada takılıp kalanlar", belirli bir strateji uygulayanlara göre daha düşük performans göstermektedir (Parnell, 2011; Leitner ve Güldenber, 2010).

Bunun yanı sıra, birleşik strateji izleyen firmaların ise hiçbir strateji izlemeyenlere göre kârlılık ve büyüme açısından daha yüksek performans gösterdiği; farklılaşma stratejisine göre ise daha yüksek karlılık gösterdiği sonuçlarına varılmıştır. Belli bir stratejinin olmamasının kısa vadede performansa bir zararı olmadığı, fakat uzun vadede daha zayıf rekabet pozisyonuna sebep olacağı çalışmalarda belirtilmiştir (Leitner ve Güldenber, 2010).

Kârlılık araştırmaları, Miles ve Snow'un stratejilerinden fırsatçı (prospector), analizci (analyzer), savunmacı (defender)'yı seçen firmaların kendi aralarında performans açısından çok fazla farklılaşmadığını ortaya koyarken; bazı araştırmalar ise seçilen farklı evre ve performans değerlendirme kriterlerine göre farklılıklar göstereceğini savunur (Jusoh ve Parnell, 2008).

Genel araştırma sonuçlarına bakılacak olursa (Jusoh ve Parnell, 2008);

- Savunmacı stratejiyi benimseyen firmalar fırsatçı firmalardan yatırımın geri dönüşü ve yatırım nakit akışı gibi finansal performans göstergeleri açısından fırsatçı stratejiden daha yüksek performans gösterirken; fırsatçı stratejiyi seçen firmalar finansal bir performans göstergesi olmayan pazar payı değişimi açısından savunmacılardan daha iyi performans göstermektedir.
- İnovasyon göstergeleri söz konusu olduğunda, fırsatçı ve savunmacı stratejiler daha iyi performans gösterirken; analizci strateji yenilikle alakalı olmayan göstergelerde, daha yüksek performans göstermektedir.

Porter (1980) maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinden birini izlemenin ortalama veya ortalama üstü performansa sebep olacağını, diğer "ortada takılıp kalmış" olarak tanımladığı firmaların daha kötü performans sergilediğini belirtiyor (Leitner ve Güldenber, 2010). O'Farrel ve diğ. (1993)'nin yaptıkları araştırma da Porter(1980)'ın görüşüyle istikrarlı bir sonuç ortaya koyarak,  jenerik stratejiden birini seçip uygulamanın daha yüksek performansı beraberinde getireceğini göstermektedir.

Porter'in yaklaşımlarında yer alan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri üst düzey performansı sağlamak için önerilen stratejilerdir. Maliyet liderliği stratejisini izleyen bir firma, ürün ve servis kalitesini de dikkate alarak düşük maliyetli yapılar oluşturarak rekabet avantajı kazanmaktadır. Güçlü rekabet konumunu devam ettirerek yüksek performans elde etmeyi sürdürmek isteyen maliyet lideri bir firma, operasyonların verimliliğine ve ölçek ekonomisine çok önem vermelidir. Farklılaştırma stratejisi marka imajı, yenilikçilik, dizayn özellikleri, ürünün kalitesi, güvenilirlik, dayanıklılık, müşteri servisleri ve firma saygınlığı gibi pek çok boyuta dayandırılabilir. Fakat yüksek seviyede performans ve başarı elde etmek için uygulanacak farklılaştırma stratejisi rakipler tarafından taklit edilemez olmalıdır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir firma, müşterinin aklında özel ve eşsiz bir imaj yaratmalıdır, ya da ürünleri ve servisleriyle rakiplerinden çok fazla farklılaşmalıdır. Bu şekilde izlenen bir farklılaştırma stratejisi keskin fiyat rekabetinden kaçarak, performansı yüksek ürün ve servislerle pazara açılarak organizasyon için yüksek performans sağlar (Amoaka-Gyampah ve Acquah, 2008).

Bu iki Porter stratejisinin çalışmalarda elde edilen performans sonuçlarına göre (Teeratonsirikool ve diğ., 2012);

(1) Maliyet liderliği stratejisi grubunun, en yüksek aktif kârlılığına sahip olduğu belirtilirken (Dess ve Devis, 1984); maliyet liderliğinin önemli bir performans avantajı olduğundan bahsedilmektedir.

(2) Farklılaştırma stratejisi ile pazar payı arasında çok güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Philips ve diğ., 1983). Bu stratejiyi seçen firmalar, rakiplerine karşı güçlü bir stratejik konumda yer almaktadır.

Woo ve Cooper (1982), düşük pazar payına sahip ve aynı çevrede faaliyet gösteren şirketlere bakıldığında, başarısız olanların belli bir stratejik odağı olmadığını altını çizmektedir. İster düşük ister yüksek pazar payına sahip olsun fark etmeksizin, firmaların belli bir odak belirleyip ona uygun stratejiyi benimseyerek bunu devam ettirmeleri organizasyonlara başarı getirmektedir (Yamin ve diğ., 1999).

Yamin ve diğ. (1999), Avustralya'daki üretim firmaları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, jenerik stratejileri izleyen firmalar izledikleri stratejileri ne yoğunlukta uyguladıklarına göre düşük, yüksek ve orta seviye şeklinde ayrılmıştır. Her üç strateji için de, stratejiyi yüksek ve orta seviyede faaliyete geçiren şirketlerin organizasyonel

performans kriterleriyle, düşük seviyede uygulayanlara göre güçlü pozitif ilişki gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejilerinin yüksek düzeyde faaliyete geçiren şirketler çalışmada “yıldız” olarak adlandırılmış ve bu firmaların diğer tüm gruplardan daha yüksek organizasyonel performans gösterdiği ortaya konmuştur.

Philips ve diğ. (1983), ürün farklılaştırmasının temel boyutlarından biri olan ürün kalitesinin, pazar payı ile pozitif, maliyet liderliğinin bir göstergesi olan göreceli direk maliyetlerle negatif bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Fine (1983) ise, maliyetlerin yüksek kaliteli ürünler üreten firmalarda düşük kaliteli ürün sunanlara göre daha hızlı bir şekilde düşeceğini; dolayısıyla da, deneyime bağlı maliyet tasarruflarının kaliteli üretimle daha hızlı gerçekleşeceğini vurgulamaktadır. Aynı şekilde, literatürün aksine Yamin ve diğ. (1999) farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin uyumsuz stratejiler olmadığını ve yüksek performans sağlayabileceğini savunan araştırmaların söz konusu olduğunu belirtmektedir.

Ge ve Ding (2005) çalışmalarında, rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturdukları hipotezler doğrultusunda; yapılan uygulama ve testler farklılaştırmanın bir boyutu olarak düşünülen yenilikçi rekabet stratejisinin organizasyonel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, diğer rekabet stratejilerinin performansa dikkate alınması gereken bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

3.7 Performans Ölçümü

Performans ölçümü bir stratejik planı geliştirmek, uygulamak ve kontrol etmek açısından çok önemli rol oynamaktadır. Firmalar uzun dönem hedeflerine ulaşabilmek için bir strateji belirler ve bir kontrol sistemi kullanarak amaçlarına ve organizasyonel hedeflere ulaşmada geline aşamaları ölçerek gerekli düzenlemeleri yaparak, aksiyonlar geliştirirler (Teeratonsirikool ve diğ., 2012).

Yamin ve diğ.(1999) organizasyonel performansın teorik, deneysel ve yönetsel olmak üzere üç boyutta incelenebileceğini belirtmektedir. En dar kapsamlı bakış açısı olarak değerlendirilen deneysel strateji araştırmaları, sadece finansal göstergeler üzerine yoğunlaşarak, ekonomik hedeflerin tutturulmasını dikkate almaktadır. Bunun yanı sıra, pazar ve değer bazlı ölçümlerin de dâhil edildiği strateji araştırmaları yer

almakla beraber, bu yaklaşım da finansal hedeflere ve sonuçlara odaklı olmaktan kurtulamamıştır. Organizasyonel performans ile ilgili daha geniş bir perspektif, şirketlerin finansal göstergelerinin yanında operasyonel yani finansal olmayan göstergelerine de vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede; pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi, pazarlama faaliyetlerinin etkinliği ve teknolojik verimliliği de değerlendiren diğer ölçümler de organizasyonel performansa dahil edilerek incelenmektedir (Yamin ve diğ.,1999).

Stratejik seviyedeki performans ölçümü, daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için hem finansal hem de operasyonel ölçümler bir arada barındırılmalıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bazı çalışmalara bakıldığında, finansal göstergelerin paydaşların ve hissedarların menfaatlerinin görmezden gelinmesine sebep olduğu ve dolayısıyla da firmanın geleceğine yönelik finansal olmayan bazı göstergelerin de performans ölçüm ve kontrol sistemine dâhil edilmesi gerektiği belirtilmektedir Chakravarthy (1986). Hem finansal hem de finansal olmayan organizasyonel performans göstergelerinin kullanılması, organizasyona daha geniş bir perspektif sağlayacağı için daha doğru bir performans ölçümü ortaya koymaktadır (Phongpetra ve Johri, 2011).

Geleneksel finansal performans ölçümlerinin kısa vadeye odaklı ve miyop bir bakış açısı yaratabilir, oysaki finansal perspektif firmaya ait sistemin sadece bir parçasıdır (Sohn ve diğ., 2003). Firma gizli varlıklarını da değerlendirerek, bu varlıkların performansı üzerindeki etkisine odaklanmalıdır. Çünkü firmaların kendileri hakkında gereken sayılamayan ve finansal olmayan bilgilere sahip olması yeni ekonomik sistemle çok daha önemli hale gelmektedir. Bu sebeple de, bu tip bilgi varlıklarına sahip olmak için finansal olmayan ölçümler de performans ölçümüne dahil edilmelidir (Sohn ve diğ., 2003).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, performans ile strateji ilişkisinin yanı sıra, değerlendirmeye alınan performans ölçüm kriteri ile strateji bağımlılığı da ilişkilendirilebilmektedir. Bu ilişki değerlendirildiğinde, hangi performans ölçüm kriterinin hangi jenerik stratejiyi değerlendirmekte daha başarılı olduğu ortaya konabilir. Olson ve Slater (2002), bir stratejinin performans sonucunu değerlendirirken, her ölçüm kriterinin eşit derecede önemli olmayacağını, dolayısıyla her ne kadar organizasyonel performans ölçülürken tüm performans kriterlerinin birlikte değerlendirilmesi gerekse de, stratejinin başarısının bazı performans

kriterleriyle ortaya konabileceğini savunmaktadır. Bunun gerekçesi olarak da, her bir stratejinin başarı için farklı gereklilikleri olması ve bunun stratejik yönelime uygun olarak biçimlendirilmiş bir performans değerlendirme gerektireceği gösterilmektedir.

Bunun yanı sıra, firmalar performans değerlendirmede kullanacakları ölçüm kriterlerini kendi organizasyonlarına ve stratejilerine göre ağırlıklandırarak göreceli önem sıralaması da yapabilmektedir (Sohn ve diğ., 2003). Böylece organizasyonlar hangi ölçümlere odaklanıp hangilerini görmezden gelebileceklerini anlayarak, performans ölçümünü daha sağlıklı gerçekleştirebilmektedir.

Jusoh ve Parnell (2008) organizasyonel performans ölçümünün üç şekilde yapılabileceğini belirtmektedir;

- (1) Finansal ölçümler performans göstergesi olarak kullanılabilir. Pek çok çalışmada kullanılan önemli ve gerekli bir performans ölçüm kriteri olarak yer almaktadır.
- (2) Pazar bazlı performans değerlendirme kriterleri kullanılabilir.
- (3) Nitel ve subjektif performans ölçüm kriterleri yani davranış paydaş ve müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, süreç geliştirme, kalite ve teslimat-servis performansı gibi pek çok ölçüm kullanılabilir.

Aynı şekilde performans ölçüm sistemi gerçek performans sonuçlarına ya da performans yaratan faaliyetlere odaklanılacak şekilde kurulabilmektedir. Davranışsal, yani performans yatan faaliyetlere odaklanılan performans ölçümü performans sonuçlarını ölçmenin zor olduğu ve faaliyetlerle sonuçlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisinin var olduğu durumlar için uygunken; sonuç odaklı ölçümler performans amaç ve hedeflerine ne derecede ulaşıldığını ortaya koyabilmektedir. Aynı şekilde finansal performans, kârlı olan ve paydaşlara fayda yaratan organizasyonel etkinliğin anlaşılmasını sağlamada daha uygun ve kabul edilebilirdir (Tavitiyaman ve diğ., 2011). Ge ve Ding (2005), çok boyutlu bir performans ölçümü gerçekleştirebilmek için performansın iki boyutta incelenebileceğini belirterek, ve finansal performansın yanı sıra farklı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanan finansal olmayan performans pazar performansı olarak tanımlamıştır.

Önceki çalışmalara bakıldığında, finansal ve finansal olmayan performans değerlendirme perspektiflerinin bir arada değerlendirmek için kullanılan

yöntemlerden biri dengeli puan tablosu performans ölçümüdür (Sohn ve diğ., 2003). Dengeli puan tablosu performans ölçümünde, paydaşlara, hissedarlara, müşterilere ve tedarikçilere ait menfaatlerin birleştirilerek değerlendirildiği bir yaklaşım söz konusudur. Dengeli puan tablosu metodunda, finansal ve finansal olmayan ölçümlerin dengelenmiş olması bu yaklaşımı performans değerlendirmede tercih edilen bir yöntem haline getirmektedir.

Strateji ve performans ilişkisi farklı performans ölçüm kriterlerinin kullanılmasıyla kompleks bir hal alabilmektedir. Çünkü strateji ile performans arasındaki ilişki ve bu ilişkinin seviyesi seçilen performans değerlendirme kriterlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla şirketler daha doğru sonuçlar elde edebilmek açısından birden fazla performans değerlendirme göstergesini beraber kullanmaktadır. Rekabet stratejisinin organizasyonun bütünsel performansı üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm kriterlerinin bir arada kullanılması daha doğru sonuçlar ortaya koyacaktır.

3.8 Performans Ölçümü, Rekabet Stratejisi ve Performans

Kritik başarı faktörleri doğrultusunda, performans ölçümü bir firmanın devamlılığı açısından çok önemlidir ve rekabet stratejisinden elde edilir. Performans ölçümü müşteriye değer yaratan iş süreçlerine yoğunlaşarak organizasyon süreçlerini iyileştirebilir, organizasyonel mükemmelliği sağlayarak performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etki yaratır (Teeratonsirikool ve diğ., 2012).

Sohn ve diğ. (2003) performans ölçümünün rekabet stratejilerini belirlemede, firmanın başarısını değerlendirmede ve organizasyonda yer alan çalışanları dengelemede kritik bir rol oynadığından bahsetmektedir. Deneysel çalışmalar, rekabet stratejisi ile performans ölçümü arasında çeşitli boyutlar üzerinden bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Kaplan ve Norton (1996) performans ölçümünün stratejiyi aksiyona dönüştürmede kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Stratejiyle bağlantılı olarak geliştirilen uyumlu bir performans ölçümü daha etkili ve anlamlıdır (McAdam ve Bailie, 2002). Performans ölçümü firmanın stratejisine bağlı olmalıdır; ayrıca performans ölçümü stratejik planlamada da destekleyici bir konumda yer almaktadır (Maltz ve diğ., 2003). Etkili bir performans değerlendirmesi için, firmanın rekabet stratejisi ile yönetim kontrol sisteminin uyumlu olması

gerekmektedir; aksi takdirde yöneticiler hedeflere ulaşmada hangi noktada olduklarını ve amaçlara ne seviyede ulaşabildiklerini bilemez. (Teeratonsirikool ve diğ., 2012)

Miles ve Snow'un rekabet stratejisi yaklaşımı ile performans ölçümü ilişkisine bakıldığında, yüksek performans gösteren analizci firmalar, inovasyon ve büyüme gibi finansal olmayan göstergelere önem verirken, düşük performanslı analizciler finansal perspektiflere önem vermektedir (Olson ve Slater, 2002; Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Fırsatçı stratejiyi izleyen firmalar bilgi sistemlerini finansal olmayan dış performans ölçümleriyle geliştirerek sonuç ve etkinlik odaklı çalışırken; savunmacı firmalar maliyet odaklı bilgi sistemleriyle verimlilik ve girdi odaklıdır. Çünkü savunmacı stratejinin asıl amacı, mevcut durumu korumak ve rekabetçi fiyatlandırma için efektif üretim dizaynları aramak iken; fırsatçı firmalar devamlı olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını keşfetmek ve bunlardan yararlanarak yüksek büyüme elde etmeyi hedefler (Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Dolayısıyla; fırsatçı firmaların savunmacılara göre daha yeniliğe yönelik ve finansal olmayan ölçümler kullanıyor olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, yine Miles & Snow sınıflandırmasını kullanan bazı çalışmalarda, fırsatçı stratejiyi benimseyen firmaların, inovasyon ve büyüme gibi perspektiflere diğer strateji tiplerinden daha fazla önem verdiği ve yüksek performans gösteren fırsatçı firmaların müşteri perspektifine önem verenler olduğu ortaya konmaktadır (Olson ve Slater, 2002). Yine benzer şekilde, savunmacı firmalardan maliyet liderliğini izleyenlerin finansal perspektiflere odaklandığı görülürken, farklılaştırmayı benimseyenlerin ise müşteri perspektifini öncelikli olarak değerlendirdiği ortaya konmaktadır.

Guinding (1999) çalışmasında fırsatçı strateji izleyen firmaların daha müşteri odaklı analizler, rakip-fiyat reaksiyonu, fiyat esnekliği ve pazar büyümesi gibi faktörleri dikkate aldığı için daha bilinçli fiyatlandırma ve maliyet kararları aldığından bahsetmektedir. (Jusoh ve Parnell, 2008)

Porter'in strateji yaklaşımıyla ilişkilendirildiğinde; fırsatçı firmalar farklılaştırma stratejisini benimsemeye meyilli iken, savunmacı firmalar ise maliyet liderliği stratejisini benimsemeye yatkındır. Dolayısıyla, farklılaştırma stratejisini tercih eden firmalar finansal olmayan; maliyet liderliğini izleyen firmalar ise finansal ölçümleri kullanmayı tercih etmektedir. (Teeratonsirikool ve diğ., 2012)

İki rekabet stratejisi yaklaşımı birlikte değerlendirildiğinde, düşük maliyetli savunmacı stratejiyi benimseyen organizasyonlar finansal perspektife odaklanırken; farklılaştırma stratejisini izleyen savunmacı firmaların müşteri perspektifine önem verdiği görülmektedir. (Jusoh ve Parnell, 2008)

Kaplan ve Norton (2001) ve Hoque (2004) performans ölçümleri düşünüldüğünde, firmanın uzun dönem performansının finansal olmayan ölçümlerle daha doğru ifade edildiğini belirtmektedirler. Bazı diğer çalışmalarda ise; aksine finansal olmayan ölçümlerin performans ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Finansal ölçümlerin özellikle de dengesiz ekonomilerde yaygın olarak kullanılan bir ölçüm metodu olarak görüldüğünden, bu tip farklı sonuçlara varılması olağandır. (Teeratonsirikool ve diğ., 2012)

Hoque (2004) stratejik seçimler ile performans arasında finansal olmayan performans değerlendirme ölçümleri kullanıldığında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Joiner ve diğ. (2009) ise, hem finansal hem de finansal olmayan ölçümler açısından strateji ile performans arasında bir ilişki vardır derken; bu ilişkinin dolaylı bir ilişki olduğunu savunan çalışmalar da yer almaktadır (Spencer, 2009).

4. TURİZM VE OTELCİLİK SEKTÖRÜ

Turizm sektörü; “Turistlerin ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür” (Kozak ve diğ., 2001) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer benzer bir tanımda ise, turizm sektörü “seyahat edenlerin ürün ve hizmet talebini, turistin tüketimini karşılayan ekonomik etkinliklerdir” şeklindedir.

Turizm, dış etkenlerden, ekonomik koşullardan, kişisel beğeni ve tercihlerden, sosyal ve politik olaylardan çok fazla etkilenmesi sebebiyle; istikrarlı olmayan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal afetler, salgın hastalıklar, siyasi değişim ve yasal düzenlemeler de dahil olmak üzere pek çok olay turizm endüstrisinin doğrudan etkilenmesine sebep olmaktadır.

Turizm söz konusu olduğunda, sadece konaklama değil diğer pek çok tamamlayıcı hizmet ve ürün de kapsama girmektedir, dolayısıyla da turizm sektörü pek çok sektörle etkileşim halindedir. Bu etkileşim de yine endüstri üzerinde etkiler yarattığından dolayı; endüstriyi dolaylı yolla etkilemektedir. Turizm bir sektörler kesiti olduğu için, ülke ekonomisine katkısı tam olarak hesaplanamamaktadır. Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası literatürde konuya ilişkin yapılan araştırmalarda ülke ekonomisinin büyümesine olumlu katkıları olduğu ortaya konmuştur (Bahar, 2006).

Bir hizmet sektörü olan turizm, tüm dünya genelinde çok büyük bir hızla gelişme göstermektedir (Bahar, 2006). Son yıllarda turizm, ulusal ekonomi içerisinde en dinamik ve en önemli endüstrilerden birisi haline gelmiştir. Buna rağmen müşterilerin seyahat ilgisini canlı tutmak, ve müşteri memnuniyeti kazanmak adına, endüstride yer alan firmaların önemli değişiklikler yapılması gerekmektedir. Değişen müşteri profili, değişen talepler ve deneyimlere cevap verebilmek için turizm sektöründe yer alan organizasyonların, çevresel koşullara uyum sağlayarak üstünlük yaratacak stratejiler belirlemesini zorunlu kılmaktadır.

Turizm endüstrisinin kapsamına bakıldığında, ulaşım, konaklama ve seyahat planlama temel turizm faaliyetlerini kapsamaktadır. Sektörün bu geniş alanı ve dağılımı nedeni ile, bazı alt sektörler altında sınıflandırılabilmektedir.

Holloway (1994) turizm endüstrisini; ulaştırma araçları, konaklama, özel sektör destek hizmetleri, kamu sektörü destek hizmetleri, Seyahat aracıları (seyahat acentaları, tur operatörleri ve benzeri diğer aracılar) şekilde sınıflandırmıştır.

Turizm sektörü, kendine özgü bir karmaşıklığa sahip olması sebebiyle diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Öncelikle, sektörde arz yaratabilmek yüksek miktarda yatırım yapmayı gerekli kılmaktadır. Hizmete yönelik faaliyetleri kapsadığından dolayı, pek çok değişkene bağlı olarak müşteri tatmini değişmektedir. Diğer yandan, sunulan hizmetlerin kalitesi ve içeriği hizmetin alındığı birimden birime değişmekle birlikte; müşterilerin söz konusu hizmetten beklentilerine göre de farklılaşmaktadır. Müşterilerin zevk ve beğenileri, alışkanlıkları, sosyal ve ekonomik koşulları birbirinden farklı olması sebebiyle, hitap edilecek doğru müşteri kitlesini tesbit etmek önem taşımaktadır. Hızla değişen koşullar, sektörde yer alan firmaların hızlı bir şekilde adapte olmasını gerektirmektedir.

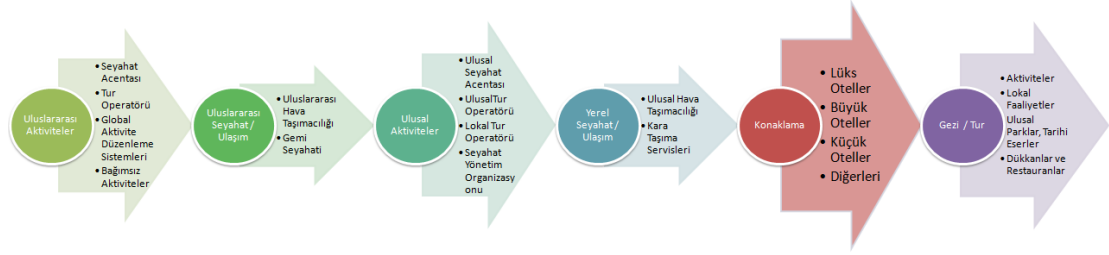
Turizm sektöründe memnuniyet, bir dizi unsurun bir arada değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sektörde yer alan şirketler, sunmuş oldukları tüm hizmetleri birarada optimum düzeyde tutmak durumundadır. Turizm endüstrisinin tahmin edilmesi zor olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olması sebebiyle, talepler de öngörülemez bir şekilde dalgalanmaktadır.

4.1 Türkiye’de Turizm Sektörü

Türkiye turizm endüstrisine bakıldığında, uluslararası ve yerel pek çok otel söz konusudur. Özellikle de Akdeniz Bölgesi’nde yaz turizmi ve Marmara Bölgesi’nde gezi turizmi çok gelişmiştir.

Otelcilik sektöründe ise, pek çok otel zinciri ve butik otelle birlikte; sezonluk oteller de söz konusudur (Çizelge 4.2). Bakanlıkça en son açıklanan rakamlar doğrultusunda Çizelge 4.1’de görüldüğü gibi, Türkiye’de otel kategorisinde en çok 3 yıldızlı otel bulunduğu, hemen hemen eşit sayıda da 4 yıldızlı otellerin olduğu, bununla birlikte özel tesislerin dikkat çekici fazlalığının yakın vadedeki yatırım ibresinin butik

otellere kayacağıının göstergesi olduğunu ve Türkiye otelcilik sektörüne çeşitliliğin arttığını ortaya koymaktadır.



Şekil 4.1 : Turizm sektörü değer zinciri.

Yapılan araştırmalarda ortaya konan sonuçlar, değer zinciri boyunca çeşitli dışsal etkinlikler ve turist davranışlarındaki değişikliklerden dolayı farklılaştırmanın artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Türkiye turizmde yenilikçi platform ve hizmetler yaratmaya ve tedarik zincirine değer yaratacak aktiviteleri arttırmaya odaklanmaktadır. Turizm sektöründe çalışan işgücüne bakıldığında ise; kalifiye ve eğitilmiş çalışanların olduğu görülmektedir.

Birim maliyet açısından bakıldığında, Türkiye’de farklı fiyat seviyesinde hizmet veren oteller mevcuttur. 1 ve 2 yıldızlı oteller maliyetlerden kısarak birim maliyetlerle faaliyet göstererek düşük ve rekabetçi fiyatlar sunarken; 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde ise çoğunlukla üst seviyede hizmet sunmak hedeflenmektedir. Genel olarak turizm endüstrisine bakıldığında; Türkiye diğer ülkelere kıyasla çok daha düşük fiyat seviyelerinde hizmet sunmaktadır.

Çizelge 4.1 : Bakanlık belgeli tesisler (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Tesisler	Tesis Sayısı
5 Yıldız	426
4 Yıldız	617
3 Yıldız	752
5 Yıldızlı Tatilköyü	66
Termal Oteller	66
4 Yıldızlı Tatilköyü	16
TOPLAM	2.896

Çizelge 4.2 : Belediye belgeli tesisler (Kültür ve Turizm Bakanlığı).

Tesisler	Tesis Sayısı
Otel	5575
Motel	326
Pansiyon	2818
Kamping	101
Kaplıca	46
Tatilköyü	27
TOPLAM	8.893

Özetlemek gerekirse, Türkiye’de turizm sektörü yatırımcılara cazip ve geniş değer zinciri ile güçlü bir motivasyon oluşturmaktadır. Diğer yandan, siyasi stratejinin bir parçası olarak da pek çok düzenleme turizm endüstrisini canlandırarak Türkiye için en önemli sektörler arasına girmesini hedeflemektedir.

Kaliteden ve hizmet çeşitliliğinden çok fazla ödün vermeden maliyet rekabet gücüne sahiptir. Turizm sektörü, yatırımcılar tarafından gelişmekte ve büyümekte olan bir sektör olarak gösterilmektedir. Tatil köylerinden, büyük otel zincirlerine; iş dünyası otellerinden butik otellere kadar pek çok konaklama seçeneği mevcut olan Türkiye turizm endüstrisi büyümesine devam etmektedir. Türofed’in yayınlamış olduğu turizm raporuna göre, 2014 itibarıyla turizm endüstrisinin %10,5’lik bir büyüme göstermiştir.

Turizm sektörü Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi, seçilmiş bazı ana sektörlerden girdi almaktadır, bu da hangi sektörlerin turizm için hayati önem taşıdığı ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.3 : Turizmde girdi alınan sektörler.

Girdi Alınan Sektörler
Gıda ürünleri, içecek ve tütün ürünleri imalatı
Tarım, avcılık ve ilgili hizmet faaliyetleri
Ulaştırma ve haberleşme
Toptan ve perakendi ticaret
Gayrimenkul ve diğer iş faaliyetleri
Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi, suyun toplanması arıtılması ve dağıtımı
Mali aracı kuruluşlar
Kimyasal madde ve ürünleri imalatı

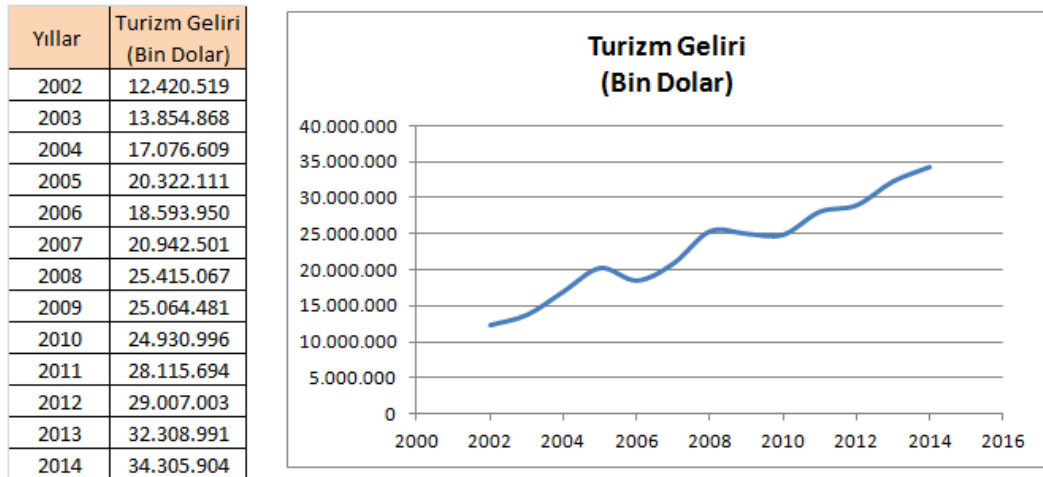
Turizm, ekonomide 50 dolayında sektöre katkı sunmaktadır. Yapılan hesaplamalara göre, en yüksek etki; ulaştırma, haberleşme, toptan perakende ticaret, eğlence kültür

hizmetleri, gayrimenkul ve diğer iş faaliyetleri ile sosyal güvenlik, eğitim hizmetleri ve inşaat sektörlerinde gerçekleşmektedir (Çizelge 4.4).

Çizelge 4.4 : Turizmin katkı verdiği bazı sektörler.

Girdi Sunulan - Verilen Sektörler
Ulaştırma ve haberleşme
Toptan ve perakendi ticaret
Mali aracı kuruluşlar
Gayrimenkul ve diğer iş faaliyetleri
Kamu yönetimi ve savunma, zorunlu sosyal güvenlik
Eğitim hizmetleri
İnşaat
Tekstil ürünleri ve giyim eşyası imalatı, kürkün işlenmesi ve boyanması
Sağlık işleri ve sosyal hizmetler
Kimyasal madde ve ürünleri imalatı
Gıda ürünleri, içecek ve tütün ürünleri imalatı

Türkiye turizm gelirlerine bakıldığında (Şekil 4.2 ve Çizelge 4.5), genel olarak yıllara göre artış gösterdiği görülmektedir. Bazı yıllarda göreceli olarak düşüş söz konusudur, bu da daha önce belirtildiği gibi değişen siyasal ve sosyal koşullardan kaynaklanmaktadır. Siyasi ve ekonomik dengeleri bozacak herhangi bir olay, turizm gelirlerini doğrudan etkilemektedir. Ülkenin genel durumu hem yerli hem de yabancı turistlerin tercihlerini ve önceliklerini fazlasıyla etkilemektedir.



Şekil 4.2 : Türkiye turizm gelirleri (Türofed Turizm Raporu 2015).

Çizelge 4.5 : Son üç yıla ait turizm verileri.

Yıllar	Turizm Geliri 000 (ABD Doları)	Ziyaretçi Sayısı	Kişi Başı Ortalama Harcama (ABD Doları)	Ortalama Geceleme Sayısı
2012	29.007.003	36.463.921	795	10,8
2013	32.308.991	39.226.226	824	10,2
2014	34.305.904	41.415.070	828	10,0

4.2 Turizm Endüstrisi Rekabet Güçleri

Turizm endüstrisinde yer alan çevresel güçleri değerlendirdiğimizde, hızlı değişen müşteri beklentileri ve ihtiyaçları, ve firmaların bu değişime olan karşılıkları değişmekte ve farklılaşmaktadır. Evans ve diğ. (1995), turizm endüstrisindeki hızlı büyümeye rağmen, endüstri yapısı gereği çok hızlı bir değişim içerisinde olduğunu belirtmektedir. Bu değişim yeni turizm ürünleri, düzenleyici kurallar, küreselleşme, yeni teknolojiler, çevrecilik ve değişen ekonomik süreçler olmak üzere pek çok faktörden etkilenmektedir.

4.2.1 Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tedarikçiler, turizm endüstrisinde önemli bir noltada yer almaktadır. Otelcilik endüstrisine hizmet sunan pek çok farklı tedarikçi mevcuttur. Bu tedarikçiler, otelcilik endüstrisinin maliyetlerini çok fazla etkilemektedir. Otellerin anlaşmalı seyahat şirketleri ve tur şirketleri, sunmuş oldukları fiyatlarla; otellere olan talebi de fazlasıyla etkilemektedir.

Otelcilik endüstrisinin diğer tedarikçilerine bakılacak olursa, mobilya ve otel eşyaları satan şirketler, temizlik hizmeti sunan şirketler, gıda ve yiyecek endüstrisinde yer alan şirketler, bilgi teknolojileri ve internet hizmetleri sunan şirketler, çağrı merkezleri, tekstil endüstrisi ve sunulan hizmetin kapsamına göre eklenebilecek bazı farklı sektörler yer almaktadır. Temel olarak bir hizmet endüstrisi olduğundan, otelcilik için en önemli tedarikçilerden biri de sahip olduğu çalışanlardır. Bu çalışanların işe alımı ve yönetiminden sorumlu aracı bir kurumun varlığından da söz edilebilir. Bu durumda, ilgili en önemli tedarikçilerden biri haline gelir. Dolayısıyla da, tedarikçiler, sunulan hizmetin kalitesini, hızını, içeriğini ve müşteri memnuniyetini direk olatacak etkilemektedir. Bu hizmet sektöründe yer alan firmalar için genel bir durum olmakla beraber, özellikle de seyahat ve turizm gibi müşterilerin lüks sayılabilecek ihtiyaçlarını karşılayan sektörlerde büyük önem kazanmaktadır.

4.2.2 Muadil ürünlerin tehdidi

Türk turizm endüstrisi sıkı bir rekabetle yüzleşmektedir. Türkiye’de yer alan benzer ürün ve hizmetler sunan turizm şirketleri ve konaklama alternatiflerinin yanı sıra, diğer ülkelerde yer alan muadil hizmet ve servisler de tüketicileri Türkiye’de yer alan otellere ikame ürünler olarak ortaya çıkmaktadır.

Otelcilik endüstrisine muadil olarak sunulan konaklama, seyahat ve eğlence alternatifleri; turistik geziler, yurtdışı turlar, devre mülk ve kiralık evler, tekne veya at gezileri, pansiyonlar, tatil kampları ve benzeri her türlü hizmet sıralanabilir.

4.2.3 Potansiyel rakiplerin giriş tehdidi

Otelcilik endüstrisine giriş yapmak konusunda yer alan en önemli giriş bariyeri gereken yatırım maliyeti ve operasyonel lisans alma ile ilgili konulardır. Büyük oteller kurabilmek için gereken yüksek maliyetler ve gerekli işbirliklerini kurmak endüstrinin giriş bariyerlerini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, büyüme potansiyeli yüksek bir endüstri olarak karşımıza çıktığı ve doğru stratejik kararlarla yüksek kârlar elde edilebileceğinden dolayı cazip bir endüstri olarak da görülmektedir.

4.2.4 Mevcut firmalar arası rekabet

Türkiyede, farklı boyutlarda, ölçeklerde ve kapsamlarda pek çok otel yer almaktadır. Hizmet sundukları farklı müşteri segmentleri ve sunmuş oldukları farklı hizmet alternatifleri ile farklılaşmakta olan oteller arasında da sıkı bir rekabet söz konusudur. Genel olarak bakıldığında, çok fazla otelin var olmasından dolayı firmalar arası rekabet de endüstri güçleri arasında ön sıralarda yer almaktadır. Türkiyede, sezona bağlı olarak farklı turizm alternatiflerinin ön plana çıkması, otelleri kârlılık konusunda sınırlandırmaktadır. Bu da firmaları birbirleriyle sürekli bir rekabet halinde olmaya itmektedir. Fiyat ve sunmuş oldukları hizmetler üzerinde rekabet halinde olan oteller, rekabetten üstün ve kârlı bir şekilde çıkmayı hedeflemektedir.

4.2.5 Müşterilerin rekabet gücü

Pek çok Akdeniz ülkesinde, turizm endüstrisinde temelde müşteriler iki kategoride değerlendirilebilir; kendi planlarını yapan bağımsız turistler ve tur operatörlerinin düzenlediği etkinliklerle gelen turistler (Andriotis, 2003).

Türk otelcilik endüstrisine bakıldığında, müşteriler fiyat segmentine ve hizmet beklentilerine göre farklılaşmaktadır. Yabancı turistlerle yerli turistler de farklılaşan müşteri kesimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancı turistlerin fiyat ve hizmet beklentileri ile yerli turistlerin beğeni ve fiyat değerlendirmeleri farklıdır. Oteller de farklı paketler dahilinde, farklı beklentileri karşılayabilmek için farklı fiyat ve hizmetler sunmaktadır.

Bir hizmet endüstrisi olması sebebiyle, müşterilerin beğeni ve beklentileri çok büyük önem taşımaktadır. Bu endüstri için çok fazla müşteri olmakla birlikte, talepler fazlasıyla dalgalanmalıdır. Mevsimsel talep dalgalanmalarıyla birlikte; tüm sosyo-ekonomik, politik ve psikolojik faktörlerden fazlasıyla etkilenmektedir. Dolayısıyla da, müşteri kazanmak, endüstri için kritik bir noktada yer almaktadır. Yaratılan değerın müşteri gözünde değerli ve anlamlı olması önemli olduğundan; müşterilerin beğeni ve beklentilerinden farklı geliştirmeler karşılık bulamayabilmektedir.

Müşteriler, sunulan hizmeti beğenmedikleri veya fiyatı makul bulmadıklarında, kolayca başka bir işletmeyi veya farklı alternatifleri tercih edebilirler. Erken rezervasyon vb. kampanyalarda, müşteriler fiyat konusunda fazlasıyla duyarlı ve bilinçli olabilmektedir. Gelişen bilgi teknolojileri ve online imkanlar müşterilerin farkındalığını arttırarak, her türlü alternatifini değerlendirerek kendileri için en uygun olanı seçebilme imkanı sunmaktadır. Online olarak her türlü fiyat ve hizmet alternatifine ulaşan müşteriler, işletmelere olan talebi doğrudan etkileyebildikleri için pazarlık gücüne sahiptir. Benzer hizmetler sunan oteller arasında, aynı segment ürünlerinde fiyatlar son derece rekabetçi ve esnektir.

5. ARAŞTIRMA

5.1 Literatür Çalışmaları ve Araştırma Konuları

Literatürde rekabet stratejisi ve performans ilişkisi üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, seçilen rekabet stratejisinin performans üzerindeki etkileri üzerine çeşitli hipotezler ortaya konmuştur. Diğer yandan, rekabet güçleri ile rekabet stratejisi arasındaki ilişki de literatürde yer alan bir ilişki modelidir. Bu ilişkiler ikili olarak sıklıkla incelenmiş olmasına rağmen; rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve performans ilişkisini bütünsel bir model olarak ele alan çalışmalar sınırlıdır. Genellikle ikili ilişkilerden biri seçilerek odak nokta olarak ele alınmış, diğer boyut ise detaylandırılmadan genel olarak ortaya konmuştur.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan ilişkileri ortaya koyarken; uygulama için seçilen ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve temel faaliyet alanları önemli bir kriter oluşturmaktadır. Aynı ilişkiler, farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkelerde farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Ülkelerin sosyoekonomik koşulları, temel faaliyet alanları, organizasyon yapıları, operasyonel stratejileri ve stratejik yeterlilikleri farklılaştığından, ilişkilerin boyutu ve derecesi de aynı oranda farklılık göstermektedir.

Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki esas konu olmakla beraber, farklı çalışmalarda farklı başka boyutlar da bu ilişkiye dâhil edilmiştir. Böylece söz konusu ilişkiye katkısı olabilecek, ya da bu ilişkiyi bir şekilde etkileyebileceği düşünülen diğer boyutlar da incelenmiştir.

Parnell (2011) çalışmasında stratejik yeterlilik, rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişkiyi gelişmiş ve gelişmekte olan firmalar açısından incelemektedir. Bu doğrultuda Peru, Arjantin ve ABD araştırma için seçilen ülkelerdir. Güney Amerika'da yer alan bu iki ülke, daha büyük bir ekonominin alt ekonomileri olduğu için işlerin doğası daha yavaştır, üstten inme kararlar baskındır ve işyerlerinde baskın bir aile yönelimi söz konusudur. Katılımcı yönetim stiline açık olmalarına rağmen bu özellikleri ABD'deki firmaları kadar öne çıkamamaktadır. ABD ve iki Güney Amerika ülkesi arasında kültürel ve yapısal büyük farklılıklar söz konusudur, bu da

strateji ile performans ilişkisinin farklılıklarını görebilmek açısından önemlidir. Her üç ülke için de araştırma kapsamında aynı hipotezler test edilerek, rastlanılan ülkesel farklılıklar elde edilen sonuçları değerlendirme sırasında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın amaçlarından biri de gelişmekte olan ekonomilerin Porter (1980)'ın yaklaşımını doğrulayıp doğrulamadığını bulmaktır. Her biri sözü geçen ülkede, stratejinin organizasyonel performansa pozitif etkisi araştırılmaktadır.

Araştırmanın sonucunda, Porter'ın stratejik vurguları olan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile organizasyonel performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi; ABD için her üç strateji ile performans, Arjantin için maliyet liderliği ve performans ve Peru için farklılaşma ve performans arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğunun ispatıyla doğrulanmıştır (Parnell, 2011). Ayrıca belli stratejik yetkinlikler belli stratejiler açısından daha önemlidir şeklindeki çalışma hipotezi de doğrulanmıştır. Yani belirlenen strateji için gerekli yeterlilikler organizasyonlarda mevcutsa, stratejinin performansa olan etkisi de olumlu etkilenmektedir. Dolayısıyla, yüksek performans sağlayabilmek için strateji ile o strateji ile yakından alakalı yeterliliklerin ilişkisi de önemlidir.

Yine gelişmekte olan bir ülke olan Malezya'da yer alan firmalar üzerinden yapılan bir başka araştırma da, seçilen farklı stratejilerin, sadece satış büyümesi ve yatırımın geri dönüşü açısından performans farklılıkları doğurduğunu ortaya koymuştur. Bu da mantıklı bir çıkarım olmuştur çünkü üretim yapan Malezya firmaları performansları değerlendirmede daha çok finansal performans boyutlarına önem vermektedir. Malezya'da üretim yapan firmalar ürün inovasyonu ve geliştirmesine önem vermektedir fakat sadece inovasyon yapmak pazar ve pazar dinamiklerini dikkate almadan eksik kalır. Diğer yandan Malezya'da yer alan bazı firmalar da, stabil ve belirsizliği az olan ekonomik çevrelerinin de avantajından yararlanarak rekabet stratejisi olarak düşük maliyetli üretimi tercih etmektedir. (Jusoh ve Parnell, 2008).

Malezya'nın uygulama için seçilen ülke olmasının en önemli sebebi strateji ile performans ilişkisinin sıkça ortaya konduğu Batılı ülkelerden gelişmekte olan ekonomisi, iş çevresi ve pazar olarak farklı olmasıdır. Malezya'da faaliyet gösteren firmalar Batı'daki firmalara göre daha küçük ve genç olmasına rağmen; hızla yeniliklere ayak uydurarak ileri teknoloji ile ürün ve servis sunmaktadır. Bazı Malezya firmaları rakiplerine göre kaynak ve iş gücünü daha düşük fiyatlara elde

ettiği için düşük üretim maliyetleri ile rekabet avantajı elde etmektedir. Ayrıca ekonomik ve politik stabilite de rekabet avantajı sağlamaktadır; Malezya'nın pazar yönelimli ekonomisi ve destekleyici hükümet politikaları ülkeyi rekabetçi üretim ve ihracat konusunda başarılı kılmaktadır. Tüm bu çevresel ve ekonomik şartlar altında daha önceki çalışmalarda da yer aldığı gibi strateji ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) çalışmalarında, maliyet liderliği ve farklılaştırma rekabet stratejilerinin üretim stratejileri üzerindeki etkisini inceleyerek; rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin yanında üretim stratejisinin de performans üzerindeki etkisinin incelemektir. Seçilen örneklem için, üretim stratejisinin önemli bir kriter olması rekabet stratejisine uyumlu bir üretim stratejisinin, firma performansını iyileştirip iyileştirmede bir inceleme konusu haline getirmiştir. Bu doğrultuda kurulan hipotezlerle, çalışmada gelişmekte olan bir ülke açısından, gelişmiş ülkelerde geçerli olan rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve performans arasındaki ilişkinin geçerli olup olmadığını araştırılmaktadır. Araştırma, bu ilişkilerin varlığını yine gelişmekte olan bir ekonomi için değerlendirerek, teoremin genelliği ve geçerliliğinin kabulünü de test etmektedir.

Uygulama için seçilen örneklem gelişmekte olan bir ülke olan Gana'dır. Gana'da çoğu firma batı tarzı yönetimin ve serbest pazar prensiplerinin geçerli olduğu bir tarzda işletilmektedir. Fakat yöneticilerin yetenekleri, tedarikçi ve tüketicilerle yapılan anlaşmaların yerine getirilmesi ve mantıksal altyapı yetersiz ve limitli olduğu için, Ganalı firmaların rekabet ve üretim stratejilerini düzenleyip uygulamaları konusunda bazı şüpheler söz konusudur. Bu yüzden de rekabet stratejisi ve üretim stratejisinin bağlantısından pek çok makalede bahsedilmesine rağmen; bu ilişkinin performans üzerindeki etkisi gelişmekte olan bir ekonomik çevrede değerlendirilmesi konusunda çok fazla çalışma yoktur. Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) bu sebeple, Gana'yı seçerek, bahsedilen ilişkileri incelemektedir.

Çalışmanın sonucunda, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin direkt olarak bir performans boyutu üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğu ispatlanamamıştır. Diğer çalışmaların aksine, Gana'da yapılan uygulamada ilişkiler dikkate değer olmadığından, rekabet stratejisi ve performans arasında direkt ve pozitif bir ilişki olduğu söylenemez sonucuna varılmıştır (Amoaka-Gyampah ve Acquah, 2008). Rekabet stratejisi ile üretim stratejisi arasındaki ilişkinin varlığı ise hem maliyet

liderliği hem de farklılaştırma stratejileri için doğrulanmıştır. Çalışma sonucunda, rekabet stratejisi ile üretim stratejisi arasında güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Ortega (2010), teknolojinin rekabet stratejisi performans ilişkisi üzerindeki arabulucu (moderating) etkisini incelediği çalışmasında, pazarlama odaklı farklılaştırma stratejisi ile maliyet odaklı maliyet liderliği stratejisinin performans üzerindeki etkisi teknolojik olanakların varlığında daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ilişkilerin yanı sıra, özellikle de kalite ve maliyet odaklı stratejiler söz konusu olduğuunda, yüksek teknolojinin performans üzerindeki etkisi pazarlama odaklı rekabet stratejilerinin benimsendiği durumlara göre daha fazla olarak belirlenmiştir

Teeratonsirikool ve diğ. (2012)'un Tayland'da faaliyet gösteren firmalar üzerinden gerçekleştirdiği araştırmada, rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiye farklı bir boyutu dâhil ederek, performans ölçümünün etkilerini de incelemeye almıştır. Çalışmada, teorik bir çerçevede geliştirilen hipotezlerle, performans ölçümünün rekabet stratejisi ile performans ilişkisi üzerindeki arabulucu rolü incelenmektedir. Literatürde performans ölçümünün farklılaştırma stratejisi ile performans arasındaki ilişki üzerindeki dolaylı etkisi araştırılırken (Spencer ve diğ., 2009); bu çalışmada kapsam geliştirilerek Porter'ın modelinde yer alan iki temel strateji üzerinden bu ilişkiler araştırılmaktadır.

Çalışmanın sonucunda, maliyet liderliğinin performans üzerinde dikkate alınacak bir etkisinin olmadığı görülürken; farklılaştırma stratejisinin firma performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğu ispatlanmıştır. Diğer yandan, hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin performans ölçümü ile güçlü bağlantıları olduğu görölmüştür.

Çalışmada, firmanın rekabet avantajından yararlanabileceği bir rekabet stratejisinin yalnızca doğru ve uygun performans ölçümü kullanıldığında etkili olacağı ve rekabet stratejisi ile performans ölçümünün iyi uyumunun daha yüksek organizasyonel başarıya sebep olacağı tartışılmaktadır. Ayrıca çalışmanın diğer bir amacı da Porter'ın önerdiği rekabet stratejilerinin her biri için hangi performans ölçüm özelliklerinin uygun olacağını anlamada katkı sağlamaktır.

Finansal ve finansal olmayan şeklinde sınıflandırılabilen performans ölçümlerinin firma performansı ile olan ilişkisi de çalışmada yer alan bir diğer konudur. Bu ilişki incelendiğinde, finansal performans ölçümünün, hem maliyet liderliği hem de

farklılaştırma stratejileri açısından performans ile bağlantılı olmakla beraber, finansal olmayan performans ölçümünün hiçbir rekabet stratejisi için performans ile bir bağlantı içermediği görülmüştür. (Teeratonsirikool ve diğ., 2012)

Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiye dolaylı etkisi olabileceği düşünülen finansal ve finansal olmayan performans ölçümü açısından yapılan değerlendirmelerde, finansal ve finansal olmayan performans ölçümünün hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide dengeleyici ve arabulucu (mediating) bir etkisi olduğu ispatlanmıştır. Çünkü her iki rekabet stratejisinin performans üzerindeki direk etkisi, performans ölçümü dolaylı etkisini de kapsayan toplam etkisinden daha düşüktür. (Teeratonsirikool ve diğ., 2012) Bu da, performans ölçümünün dolaylı etkisinin pozitif bir değerde olduğunu göstermektedir ve destekleyici etkiyi ortaya koymaktadır. Sohn ve diğ. (2003) tarafından yapılan başka bir çalışmada, firmaların rekabet stratejisi, çevresel güçler ve performans ilişkisini doğru sonuçlar elde edecek şekilde değerlendirebilmek için uygulanabilir bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır.

Leitner ve Guldenberg (2010)'nin çalışmalarında ise strateji ile performans arasındaki ilişki Avustralya'da faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda, iki temel rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaşmanın performans açısından birinin diğerinden daha iyi olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Kârlılık ve büyüme açısından bakıldığında, iki stratejinin kendi içinde performans üzerindeki etkilerine bakıldığında dikkate alınması gereken bir farklılık görülmemektedir.

KOBİ'ler üzerinde yapılan bir başka çalışmada, Pertusa-Ortega ve diğ. (2008), İspanya'daki KOBİ'ler üzerinde, çevre, rekabet stratejisi, organizasyonel yapı ile performans arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ortaya konan sonuçlara göre, çevre ve strateji ilişkisine bakıldığında farklılaştırma stratejilerinin çevre boyutlarıyla pozitif ilişki içinde olduğu, maliyet liderliği stratejisinin ise çevre boyutlarıyla açık bir ilişki taşımadığı görülmüştür. Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; farklılaştırma stratejilerinin maliyet liderliğinden daha iyi organizasyonel performans sağladığı görülmüştür. Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; farklılaştırma stratejilerinin maliyet liderliğinden daha iyi organizasyonel performans sağladığı görülmüştür.

Yine Pertusa-Ortega ve diğ. (2010)'nın organizasyonel yapı, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerçekleştirdiği bir başka çalışmada, bu ilişkiler büyük ölçekli firmalar için incelenmiştir. Çalışmada, organizasyonel yapının rekabet stratejisi üzerindeki etkisinin, rekabet stratejisinin organizasyonel yapı üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu, fakat organizasyonel yapının performans üzerinde direk bir etkisi olmayıp rekabet stratejisi üzerinden dolaylı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), bu sonucu kaynak bazlı yaklaşımda yer alan organizasyonel yapının rekabet avantajı kazanmak için yararlanılan bir stratejik kaynak olduğu fikrini güçlendiren bir sonuç olarak değerlendirmektedir. Diğer bir sonuç ise, rekabet stratejisinin oluşturulması sırasında organizasyonel dizayna ait güçlü yanlar dikkate alındığında oluşabilecek problemlerden kaçınılabileceğidir.

Phongpetra ve Johri (2011), rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki odaklı ve Tayland'da yer alan otomotiv üreticisi firmalar üzerinden gerçekleştirdiği uygulamada, rekabet stratejilerinin hem finansal performans hem de pazar performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Mevcut örneklem için, organizasyonel performans üzerinde en güçlü pozitif etkisi olan strateji odaklanılmış maliyet şeklinde ortaya konmuştur. Maliyet liderliği ve maliyet liderliği ile farklılaştırmanın kombinasyonu olan stratejiler ise sırasıyla performans üzerinde diğer en etkili stratejiler olarak belirlenmiştir.

Dess ve Davis (1984)'in çalışmasında, farklı rekabet metotlarını benimseyen stratejik grupların performans açısından farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Aktif kârlılığı söz konusu olduğunda, düşük maliyet stratejisi diğer stratejilerden daha yüksek performans göstermektedir. Satışlardaki büyüme açısından değerlendirildiğinde ise, stratejik gruplar arası farklılıklar çok fazla olmakla beraber, odaklanma stratejisinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden daha yüksek performans sağladığı görülmektedir. Yine iki performans ölçümü kriteri açısından değerlendirildiğinde, maliyet liderliği stratejisinin söz konusu örneklem için en yüksek ortalama organizasyonel performansı sağlayan stratejik grubu oluşturduğu ortaya konmuştur.

Rekabet stratejisi ve performansın yanı sıra, organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstri çevresini de inceleyen çalışmalar mevcuttur. Yine bu ilişkilere farklı boyutları da dahil eden modellere rastlamak mümkündür.

Lo (2013)'nın dış çevre, rekabet stratejisi, organizasyonel yapı, sahip olunan kaynaklar ve organizasyonel performans kavramlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, dış çevrenin organizasyonel yapı ve organizasyona ait kaynaklar üzerinde etkisi olduğu varsayımı doğrulanmıştır. Farklı stratejiler ve kaynaklar tercih etmek de, organizasyonun performansını etkilediği ortaya konmuştur.

Tavitiyaman ve diğ. (2011) çalışmasında literatürce de desteklendiği gibi endüstri güçlerinin uygulanan rekabet stratejisi üzerinde etki gösterdiğini ve bazı rekabet güçleri ile belli stratejilerin arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı güçlerin yoğun olması, endüstriye de bağlı olarak firmaları belli stratejiler izlemeye yönlendirmektedir. Dolayısıyla, bir takım çevresel güçler dahilinde belirlenen ilişkili strateji daha yüksek performansı beraberinde getirmektedir. Tavitiyaman ve diğ. (2012) başka bir çalışmalarında da rekabet stratejileri, organizasyonel yapı ve performans arasındaki ilişkileri araştırmış ve organizasyonel yapının rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki üzerinde dolaylı (moderating) bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Jaradat ve diğ. (2013)' rekabet güçleri ve rekabet stratejilerinin önem sırası üzerine yoğunlaşarak, rekabet stratejisi seçiminde endüstride mevcut olan rekabet güçlerinin etkisini araştırmaktadır. Çalışma sonucuna göre, Porter'ın jenerik stratejileri önem sırasına göre farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği şeklinde, farklılaştırma ve maliyet stratejileri için rekabet güçleri ise yine önem sırasına göre potansiyel girişlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, endüstrideki mevcut rekabet, müşterilerin tedarik gücü ve en son sırada da muadil ürünlerin tehdidi şeklinde sıralanmıştır. Ortaya konan sonuçlardan yola çıkarak, rekabet stratejisi seçiminde rekabet güçlerinin etkisi olduğu doğrulanmıştır.

Song ve diğ. (2002) her bir rekabet gücünün, seçilecek olan rekabet stratejisi açısından karar vermede etkili olduğunu belirtmektedir. Önceki çalışmalara bakılacak olduğunda (Scherer ve Ross, 1990; Porter, 1980); bu ilişkiyle ilgili bazı örneklere rastlanabilir. Müşterinin pazarlık gücünün fazla olduğu durumlarda firmaların daha yüksek fiyatlarla kârlılıklarını arttırmaları çok mümkün olamayacağından organizasyonlar maliyetlerini azaltarak kârlılıklarını arttırmayı tercih etmektedir. Diğer yandan, muadil ürünlerin tehdidinin fazla olduğu koşullarda, muadil ürünler fiyat ya da performans açısından fayda sunarak mevcut endüstrinin kârlılığını sınırlandırmaktadır. Bu durumda, Scherer ve Ross (1990) firmanın uzun

vadede başarılı olmak ve tatmin edici kâr elde etme istiyorsa, maliyet liderliği stratejisini benimsemesi gerektiğini savunurken, Song ve diğ. (2002), Japonya üzerinde test edilen ilişkinin maliyet liderliği stratejisine yönelik olduğunu belirtmektedir. Yine aynı çalışmada, endüstriye potansiyel girişlerin tehdidinin fazla ve mevcut rekabetin yoğun olduğu durumlarda, firmaları üründe sürekli iyileştirmeler, maliyet azaltma ya da kârlı ve korunabilir bir pozisyonda olan pazarlara odaklanma stratejilerinin tercih edildiği ortaya konmuştur.

Song ve diğ. (2002) çalışmalar arası bu farklılıklardan yola çıkarak, rekabet güçlerini rekabet stratejisi üzerindeki etkisinin ülkelerarası değişen kültürel ve iş çevrelerine bağlı bazı şartlardan dolayı sonuçların değişiklik gösterebileceğini belirtmektedir. Bunu kendi çalışmalarında, Japonyalı yöneticilerin benzer koşullarda maliyet liderliği stratejisini seçerken, Birleşik Devletlerde yer alan yöneticilerin diğer rekabet stratejilerini tercih etmeleri sonucuna vararak desteklemişlerdir.

Wan ve Bullard (2009) rekabet güçleri ve rekabet stratejisinin birbirleriyle ve performans ile olan ilişkisini araştırdığı çalışmasında, Birleşik Devletlerde yer alan döşeme ve ahşap mobilyaları endüstrisi üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiştir. Uygulama sonuçlarına göre mevcut rakipler arasındaki rekabet endüstri açısından rekabet yaratan en önemli güç olarak belirlenmiştir. Sonrasında, yeni girişlerin tehdidi, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü ve en az önemli olarak da muadil ürünlerin tehdidi şeklinde bir sıralama ortaya çıkmıştır. Porter (2008)'ın yaklaşımına göre uygulama sonucunda, mevcut rekabet ve potansiyel girişlerin tehdidi endüstrinin kârlılığını belirleyen ve strateji oluşturmada en öncelikli değerlendirilen rekabet güçleri olarak ortaya konmalıdır. Buna rağmen, çalışma yöneticilerin stratejik kararlar alırken, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlama gücünün performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin endüstride en kuvvetli güçler olan mevcut rekabet ve potansiyel girişleri strateji oluştururken göz ardı ettiği söylenebilir. Porter'ın farklı rekabet stratejilerini uygulayan gruplara bakıldığında ise, performans açısından herhangi bir farklılık görülmemektedir.

5.2 Literatür Değerlendirmeleri

Araştırma sonuçlarından anlaşılabileceği gibi, rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişki farklı boyutlar da dâhil edilerek pek çok farklı vaka

şeklinde incelenmiştir. Aynı hipotezler ve araştırma modelleri, farklı ülkelerde farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Uygulama için seçilen ülkeler, bu ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ve ekonomik koşulları, seçilen sektörler varlığı araştırılan ilişkiler ve bu ilişkilerin boyutlarında farklılıklara sebep olmaktadır. Bu da veri toplanan örneklemin, değerlendirmeleri ve sonuçları etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçlar genellemekle birlikte, koşullara göre ülkeden ülkeye hatta sektörden sektöre farklılıklar gösterebilir.

Rekabet güçleri ile belirlenen rekabet stratejisi arasındaki ilişki araştırıldığında; belli çevresel güçlerin varlığında, belli stratejilerin tercih edilebileceği ortaya konmuştur (Jaradat ve diğ., 2013; Song ve diğ., 2002; Tavitiyaman ve diğ., 2011; Wu ve diğ., 2012; Wan ve Bullard, 2009; Pertusa-Ortega ve diğ., 2008).

Tuanmat ve Smith (2011), algılanan çevresel güçlerin şirketlerin strateji seçimleri üzerinde çok büyük etkiler yaratabileceğini, hatta örneklem olarak belirlediği KOBİ'ler için bu durumun izlenen rekabet stratejisini değiştirmeye sebep olacak kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durum, organizasyonların ölçeklerinin rekabet stratejisi seçimi ve sürdürülebilirliği konusunda etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, oturmuş bir stratejileri ve bu stratejiye bağlı bir sektör geçmişleri henüz oturmamış olduğundan, değişen koşullara göre aksiyon alabilme esnekliğine sahip olarak değerlendirilmiştir.

Song ve diğ. (2002) de aynı şekilde, algılanan rekabet güçlerinin organizasyonları farklı perspektifler belirleyerek ona göre rekabet stratejisi belirlemeye yönlendirdiğinden bahsetmektedir. Burada, ülkesel koşullar da çok büyük önem taşımaktadır

Rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalara bakıldığında, araya başka boyutların da dahil edilerek modelin kapsamını genişletildiği görülmektedir. Fakat odak nokta olarak alınan ilişkiler değerlendirildiğinde; Porter'ın rekabet stratejileri ile organizasyonel performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma yer almaktadır. (Jusoh ve Parnell, 2008; Amoaka-Gyompah ve Acquaaah, 2008; Tavitiyaman ve diğ., 2010; Teeratonsirikool ve diğ., 2012; Lo, 2013; Tuanmat ve Smith, 2011; Pertusa-Ortega ve diğ., 2008; Pertusa-Ortega ve diğ., 2009; Dess ve Davis, 1984; Acquaaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bakıldığında, ülkede söz konusu ekonomik şartlar ve rekabet güçleri performans üzerinde pozitif etkisi olan rekabet stratejisini belirlemede önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Parnell (2011) çalışmasında ABD, Peru ve Arjantin olmak üzere üç farklı ülkeden veriler toplayarak yaptığı üç ayrı değerlendirmede; rekabet stratejilerinin performans üzerinde etkisi olduğunu, fakat bunun ülkesel farklılıklar gösterdiği sonucunu elde etmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, belli stratejik yetkinliklerin belli stratejiler açısından daha önemlidir olduğu da diğer önemli bir konudur. Yani belirlenen strateji için gerekli yeterlilikler organizasyonlarda mevcutsa, stratejinin performansına olan etkisi de olumlu etkilenmektedir. Dolayısıyla, yüksek performans sağlayabilmek için strateji ile o strateji ile yakından alakalı yeterliliklerin ilişkisi de önemlidir. Bu çalışmada, stratejik yeterliliklerle ilgili kısım dikkate alınmamakla birlikte, ilgili stratejileri izleyen firmaların o strateji için gereken yeterliliklere sahip olduğu varsayılmaktadır.

Leitner ve Güldenber (2010) ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde, ilişkilerin farklılık gösterebileceği üzerinde durmuştur. İşletmenin ölçeği ve kurumsallık yaklaşımı da ilişkinin boyutunu ve kapsamını etkileyen bir faktördür. Küçük ve orta ölçekli firmalar açısından diğer firmalardan farklı olarak birleşik strateji izlemek veya hiçbir strateji izlememek stratejik seçenekler olarak değerlendirilebilmektedir.

Gelişmekte olan firmalar da üzerinde ayrıca durulması gereken bir konudur. Genellenmiş rekabet stratejisi ve performans ilişkileri gelişmiş ve gelişmekte olan firmalar arasında farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultuda Malezya, Gana ve Tayland ülkelerinde yapılan çalışmalar bu durumu örneklemektedir. Farklı öncelikler benimseyen firmalar, gelişmekte olan ekonomilerde farklı performans ölçümlerini benimseyerek performanslarını ona göre değerlendirmektedir.

Malezya’da finansal performans değerlendirme kriterleri benimsenmiştir ve firmalar yenilikçi yaklaşım olmasına rağmen genellikle maliyet liderliğine daha fazla yatkınlık gösterir. Gana’da yapılan araştırmada ise rekabet stratejisi ile performans arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamazken, üretimin önemli olduğu bu ülkede üretim stratejisinin rekabet stratejisiyle güçlü ve pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Amoaka-Gyampah ve Acquah, 2008). Bu da ülkelerdeki üretim faaliyetlerinin yoğunluğunun ve ülke ekonomisindeki yerinin test edilen ilişkiler

açısından önemli bir boyutta olduğunu göstermektedir. Gana’da yapılan çalışmada önemli olan noktalardan bir diğeri de üretimim önemli olduğu gelişmekte olan bu ülkede, kalitenin üretim stratejisi olarak benimsenmesinin performansı arttırıcı bir etki yaratıyor olmasıdır.

Tayland’da yapılan araştırmada ise, farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde pozitif bir etki yaratacağı sonucuna varılmıştır (Teeratonsirikool ve diğ., 2012). Literatürde yer alan ilişkilerin tersine, Tayland’da farklılaştırma stratejisinin olumlu etki yarattığının ispatlanmasında rağmen, finansal olmayan performans ölçümünün aksine finansal performans ölçümlerinin performans ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Oysaki farklılaştırma stratejisi önceki çalışmalarda finansal olmayan performans ölçümlerini gerekli kılan bir rekabet stratejisi olarak tanımlanmıştır. Bu da ülkesel farklılıkların farklı sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir.

Tayvan’da yapılan uygulamanın sonucu elde edilen ilişkiler değerlendirildiğinde (Loi 2013), farklı stratejiler belirlemenin firmanın performansını etkilediği ve özellikle de belirsiz endüstri çevrelerinde rekabet stratejileri dâhilinde işbirliğini de ön plana çıkaran işbirliği stratejilerinin benimsendiği ortaya konmaktadır.

Tüm bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi, rekabet güçleri, rekabet ve performans arasındaki ilişki ve bu ilişkiye bağlantılı bazı diğer boyutlar farklı modeller ve farklı örneklemeler doğrultusunda farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Fakat bu farklılıklar çoğunluğun belli bir doğrultuda ilişki gösterdiği, genelleştirilmiş ve önceki çalışmalarla da pek çok kez doğrulanmış kritik teoremlerin reddedilebileceği anlamına gelmemektedir.

5.3 Uygulama Yöntemi

Uygulama modelinin ana unsurları olan rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişki çalışmalarda anket yoluyla toplanan verilerin değerlendirilmesi ve hipotezlerin doğrulanması ile ortaya konmaktadır. Bu doğrultuda pek çok çalışma kullandıkları lkler, rekabet stratejisi sınıflandırmaları, performans ölçüm ve değerlendirme kriterleri ve odak noktaları olan ilişkiler ile farklılaşmaktadır. Çalışmalarda farklı sonuçların elde edilme sebeplerinden biri de, uygulama için seçtikleri örneklemelerin birbirinden farklı olmasıdır. Uygulama için seçilen sektör veya sektörler, uygulamanın hangi ülkelerde yapıldığı, ve örneklem

içinde yer alan firmaların hangi kapsamda faaliyet gösterdiği gibi pek çok etmen elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenen bazı çalışmalara bakılacak olursa, genellikle hipotezleri ve araştırma modellerini doğrulamak için gerek duyulan veriler anket toplama yöntemi ile elde edilmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin görüşlerini ve algılarını daha net ortaya koymak için genellikle 5'li veya 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, farklı metodlarla değerlendirilmekle beraber; bazı durumlarda elde edilen veri sayısı kullanılacak metodu belirlemede etkili olmuştur.

Likert ölçeği anketlerde katılımcıların tercihlerini ve bu tercihlerin derecelerini elde etmek için kullanılan ve sorular arası kıyaslamamanın olmadığı her bir soru için değerlendirme yapılan bir tekniktir. Katılımcılar doğru olduğunu düşündükleri tercihi ve katılım derecelerini skalada yer alan ifade üzerinden tercih etmektedirler.

Yaygın olarak kullanılan 5'li likert skalasında “1 - Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden başlayarak “5 - Kesinlikle Katılıyorum” a kadar anketi cevaplayan kişilerin ilgili anket sorusuna ne ölçüde katıldığını veya katılmadığını belirten ifadeler yer almaktadır.

Parnell (2011) çalışmasında, ABD firmalarından 277, Arjantin'den 163 ve Peru'dan 136 adet cevaplanan anket yoluyla elde ettiği sonuçları değerlendirmiştir. Anket sonuçları kurulan yapısal eşitlik modeli ve faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Leitner ve Guldenberg (2010) ise 20-500 kişi çalışanı olan ve 7 farklı endüstriyi kapsayan 100 tane küçük ve orta ölçekli girişimci Avustralya firmasını kapsayacak bir veriyi değerlendirmiştir. Anketlerde 5'li Likert ölçeğini kullanmıştır. Çalışma sorularını test etmek için istatistiksel testler (ANOVA) ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Jusoh ve Parnell (2008) çalışmasında 12 farklı sektörde yer alan Malezya firmalarından topladığı 120 anket sonucu ile değerlendirmelerini gerçekleştirmiştir. Ölçümlerde 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket ile toplanan veriler faktör analizi ve ANOVA yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) Gana'da yer alan orta ve büyük ölçekli üretim ve servis organizasyonlarından topladığı 126 tane anket sonucuna dayanarak

çalışmada yer alan modeli ve hipotezleri değerlendirmiştir. Uygulama 7 farklı sektörü kapsamaktadır. Üretim stratejisi, rekabet stratejisi ve performans sınıflandırmalarında faktör analizi kullanılmıştır. Performans ölçümünde ise değişkenlerin ölçümü için 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada hipotezlerin testi için yol analitik yaklaşımı kullanılmıştır. Yol analizi çalışmanın değişkenlerinin nedensel ilişkilerin boyutunu ve önemini değerlendirmek açısından da önemlidir. Yapısal eşitlik modeli yerine yol analizinin kullanılma sebebi örneklem boyutunun küçük olmasıdır.

Teeratonsirikool ve diğ. (2012) çalışmada gerekli literatür taraması sonucu oluşturulan anket, Tayland'da yer alan firmaların CEO'larına yazılı, sözlü ve telefon aracılığıyla doldurtularak toplam 101 kişiden cevap alınmıştır. Anketlerde, değişkenler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Rekabet stratejisi faktörlerini değerlendirmek için literatürden derlenen çeşitli değişkenler kullanılmıştır. Principle Component Analysis-Ana Bileşenler Çözümlemesi (PCA)(varimax rotation ile), grupları belirlemede kullanılan metottur. Faktör analizi de, stratejilerin belirlenen ve tanımlanan özelliklerini doğrulamıştır.

Veriler SPSS v.11.5 kullanılarak test edilmiştir. Kullanılan analitik yöntemler ise faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yol bağımlılığıdır. Rekabet stratejisinin boyutlarını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Powers ve Hahn (2004) araştırmasında performans ve strateji ilişkisini bankacılık sektörü üzerinden yürüttüğü için, anket Birleşik Devletler'de yer alan 443 bankanın müdürlerine gönderilmiş ve 98 adet anket cevaplanmıştır. Anket jenerik stratejiye ait maddeleri, rekabet metotlarını, performans bilgilerini ve demografik özellikleri kapsayan dört kısımdan oluşmaktadır. Rekabet metotları geniş bir literatür taraması sonucu derlenerek uzmanların yardımı ile bankacılık sektörüne uyarlanmıştır.

Çalışmada bankacılık sektöründe kullanılan stratejileri belirlemek için rekabet metotları dâhilinde belirlenen 26 madde faktör analizi ve kümeleme analizi yöntemleriyle ortaya konmuştur. Her bir strateji tipinin performanslarını belirlemek için ise ANOVA kullanarak kümeleme yapılmıştır. Son olarak da strateji tipinde yer

alan kritik rekabet metotlarının stratejinin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak için istatistiksel bir takım testler uygulanmıştır.

Tavitiyaman ve diğ. (2012) çalışmasında otel performansının rekabet stratejisi ve organizasyon yapısı ile olan ilişkisini, ve organizasyon yapısının bu ilişki üzerindeki arabulucu etkisi incelenmektedir. Yapılan anket çalışmasında, Birleşik Devletler'deki otel sahiplerine ve üst düzey yöneticilerine bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu doğrultuda 317 kullanılabilir geri dönüş elde edilmiştir. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Faktör analizi ve çoklu regresyon analizi araştırmada kullanılan metotlardır.

Lee ve diğ. (2012) çalışmasında Porter'ın rekabet güçlerini işlemsel hale getirebilmek için analitik ağ süreci yaklaşımını kullanmaktadır. Bu yöntemle her bir rekabet gücü ağırlıklandırılmış ve endüstrinin rekabet yapısı ortaya konmuştur.

5.4 Araştırma Kapsamı ve Anket Çalışması

Çalışmada, rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans ilişkisini değerlendirmek üzere otelcilik sektörü seçilmiştir. Turizmin önemli bir alt sektörü olarak görülen otelcilik, hızla değişen ve yoğunlaşan rekabet koşulları, müşteri taleplerinin karmaşıklığı ve teknolojik gelişmeler sebebiyle rekabet stratejisi belirlemenin ve bu stratejiden hedeflenen performansı elde edebilmenin son derece zorlayıcı olduğu bir sektördür (Tavitiyaman ve diğ., 2011). Dolayısıyla da, diğer pek çok stabil sektöre göre, daha dinamik bir yapıya sahip ve değişimlere ayak uydurabilmenin daha mümkün olduğu bir endüstri olması sebebiyle araştırmanın ana konusu olan ilişkileri değerlendirmek için otelcilik endüstrisi tercih edilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak, literatürde de sıklıkla uygulandığı gibi anket yoluyla veri toplama tercih edilmiştir. Anket soruları, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmek üzere oluşturulmuştur.

Literatürden derlenen enstrümanlarla oluşturulan 75 soruluk anket (Ek-A.1), otelcilik sektöründe faaliyet gösteren firmalara ulaştırılarak toplamda 88 adet kullanılabilir anket verisi elde edilmiştir.

5.5 Ölçümler

5.5.1 Porter'ın beş rekabet gücü

Alrawashdeh (2013), Porter'ın beş rekabet gücü modelinde yer alan her bir gücü ölçmek için çeşitli sorulardan oluşan bir anket önermektedir. Çalışmada önceki pek çok çalışmada kullanılan soruların sentezi şeklinde oluşturulan sorular yer almaktadır. Çalışmada “evet” ya da “hayır” şeklinde alınan cevaplar, Likert ölçeği ile derecelendirmek adına farklı seviyeler dâhil edilerek sorulacaktır. Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin fiyatlar üzerindeki etkisi, ürün ve servislerinin benzersizliği ve az bulunurluğu, müşterileri üzerindeki etkisi ve kontrolü, tedarikçi değiştirme maliyeti ve benzeri kavramlar üzerinden sorulan sorularla ölçümlenmektedir. Müşterilerin pazarlık gücü, müşterilerin fiyatları aşağıya çekme konusundaki etkileri, müşteri sayısı, her bir müşterilerin şirket için önemi, müşterilerin ürün değiştirme maliyetleri üzerinde durularak ölçümlenmektedir. Potansiyel girişlerin tehdidi, ölçek ekonomisi, farklılaştırılmış ürünler, müşterilerle uzun dönem ilişkiler, yatırım gereklilikleri ve maliyetleri, değişim maliyeti, dağıtım kanallarına giriş ve hükümet politikaları ile değerlendirilmektedir. Muadil ürünlerin tehdidi, endüstriye muadil ürünler sunabilecek endüstriler ve müşterilerin bu ürünlere olabilecek ilgisi ile belirlenmektedir. Son olarak da mevcut rakipler arası rekabetin yoğunluğu, rakiplerin sayısı, pazarın yapısı, rakiplerin pazar payları, büyüme oranları ve pazarın hangi endüstriyel aşamada olduğu gibi bazı faktörlerle ölçümlenmektedir.

Lee ve diğ. (2012), Porter'ın beş güç modelini işlemsel hale getirerek, hangi güçlerin daha öncelikli olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirlemek için her bir rekabet gücünün ilgili ağırlıkları belirlenerek endüstrinin yapısını ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda Porter'ın rekabet güçlerinin temel bileşenlerini kullanarak, rekabet yoğunluğunu belirlemiştir.

Spanos ve diğ. (2004), endüstri çevresinin kritik faktörleri olarak endüstri yoğunluğu, endüstriye giriş bariyerleri ve endüstrinin büyümesi olmak üzere üç boyutu değerlendirmektedir. Tavitiyaman ve diğ. (2011), Porter'ın beş rekabet gücünü her bir faktör için bu güçleri tahmin etmeyi sağlayacak temel bir veya iki soru ile değerlendirmiştir. Fakat, direk olarak beş güce yönelik sorular sormak cevaplayanların bu güçler hakkında yeterine bilgi sahibi olmaması durumunda yanlış anlaşılabilir doğru ölçümlenmemesine sebep olabilir. Bu güçlerin göstergeleri olarak

Porter’ın ortaya koyduğu ve sonrasında literatürce de sıklıkla desteklenmiş bazı faktörleri dikkate almak gerekmektedir.

Bu sebeple de, çalışmada Porter’ın beş rekabet gücü, bu güçlerle ilgili direk olarak sorulan sorular yerine; Çizelge 5.1’de görüleceği gibi bu güçlerin oluşmasında etkili olan göstergeler üzerinden ilerlenmiştir.

Çizelge 5.1 : Rekabet güçleri.

Maddeler	Sorular
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.
tedarikçi portfolyosu	Tedarikçilerin içinde faaliyet gösterdiği endüstri birkaç şirket tarafından domine edilmiştir.
	Tedarikçilerin içinde bulunduğu endüstri işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden daha konsantredir (yoğundur).
endüstri bağımlılığı	Tedarikçi grubu için, işletmenin içinde bulunduğu endüstri önemli bir müşteri değildir.
	Tedarikçinin sunduğu ürün işletmenizin içinde bulunduğu endüstri için önemli bir girdidir/kaynaktır.
	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir.
	Tedarikçiler işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin vazgeçemeyeceği farklılaştırılmış ürünler sunmaktadır.
ileriye yönelik entegrasyon	Tedarikçi grubu işletmenizin içinde bulunduğu endüstriye girerek, endüstriniz için tehdit yaratabilir.
Müşterilerin Pazarlık Gücü	Müşterilerin pazarlık gücü yüksektir.
müşteri portfolyosu	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriden ürün/hizmet alımı yapan müşteriler az sayıdadır ya da birkaç müşteri grubu tarafından domine edilmiştir.
	Müşterilerin içinde bulunduğu endüstri ya da bireysel müşterileriniz işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden daha konsantredir (yoğundur).
müşteriye bağımlılık	Müşteri kaybetmek işletmenizin içinde bulunduğu endüstri açısından kritiktir.
	Müşteri için işletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan başka bir işletmeye geçmek maliyetsizdir.
	Müşteriler işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden sıklıkla veya yüksek miktarlarda alım yapmaktadır .

Çizelge 5.1 : Rekabet güçleri (devamı).

Maddeler	Sorular
müşteriye bağımlılık	Müşterilerin, işletmenizin içinde bulunduğu endüstri hizmetini satın almak için ödedikleri maliyet müşterinin toplam maliyetleri içinde önemli bir paya sahiptir. (Satın alınan hizmetin maliyeti müşteri için önemli bir miktardır.) İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin ürünleri standart ya da farklılaştırılmamıştır.
geriye yönelik entegrasyon	Müşteriler, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sağladığı hizmeti sunarak endüstriniz için güçlü bir tehdit oluşturmaktadır.
Muadil Ürünlerin Tehdidi	Muadil ürünlerin tehdidi yüksektir.
fiyat/performans düzeyi	Muadillerin fiyat/performans faktörü endüstri ürününe göre daha caziptir.
değişim maliyeti	Müşteriler, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sunmuş olduğu hizmeti muadil hizmetler ile kolay / maliyetsiz bir şekilde değiştirebilirler.
ürün benzersizliği	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin ürünü/hizmeti, muadilleriyle karşılaştırılamayacak derecede benzersizdir.
Mevcut Rekipler arası Rekabetin Yoğunluğu	Mevcut rakipler arası rekabet yoğundur.
endüstrinin portfolyosu	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride faaliyet gösteren rakip sayısı çok fazladır. İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan rakipler yaklaşık olarak eşit güçtedir.
endüstrinin yapısı	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin büyüme hızı düşüktür. İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yüksek sabit maliyetler söz konusudur. İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride farklılaşmamış / standart ürünler söz konusudur.
çıkış bariyerleri	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için gerekli kaynak ve yatırımların başka bir sektörde kullanması zordur. İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriyi terk etmesini engelleyecek anlaşmalar/işbirlikleri söz konusudur. İşletmeniz içinde bulunduğu endüstriyi terk etmesi durumunda yüksek maliyetlerle karşılaşmaktadır.

Çizelge 5.1 : Rekabet güçleri (devamı).

Maddeler	Sorular
Potansiyel Girişlerin Tehdidi	Potansiyel girişlerin tehdidi yüksektir. / Endüstriye giriş bariyerleri düşüktür.
Ölçek ekonomisi	İşletmenin içinde bulunduğu endüstrideki mevcut firmaların tedarikçilerinden avantajlı alımlar yapmasını sağlayacak (fazla ürün alarak, birim maliyetleri düşürmelerini sağlayacak) ölçek ekonomisi söz konusu değildir.
Ölçek ekonomisi	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan mevcut şirketler tarafından müşterilere avantajlı alımlar sağlayacak (fazla ürün alarak, birim maliyetleri düşürmelerini sağlayacak) ölçek ekonomisi söz konusu değildir.
Maliyetler	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye giriş için gereken yatırım maliyetleri düşüktür.
Boyuttan bağımsız avantajlar	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye yeni giren bir işletmenin rekabet edebilmek için ihtiyaç duyacağı girdilerini/kaynaklarını elde etmesi zor değildir.
	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için deneyimden dolayı elde edilen avantajlar önemli bir boyutta değildir.
	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin müşterileri için marka sadakati söz konusu değildir.
	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye yeni girecek firmaların hizmet sunan kanallara (acentalar, online ödeme sistemleri vb.) erişimi zor değildir.
	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri açısından potansiyel girişleri engelleyecek hükümet politikaları (patent ve telif hakları, lisans gereklilikleri vb.) söz konusu değildir.

5.5.2 Rekabet stratejisi

Porter (1980), firmaların bir endüstride rekabet edebilmek için uygulamış oldukları stratejilerin pek çok açıdan farklılaştığını fark ederek, belli endüstrilerde yer alan firmaların stratejik seçenekleri arasındaki farklılıkları kapsayacak dizi stratejik boyut önermiştir. Rekabet metotları, endüstride rekabet eden firmaların stratejilerinin özelliklerini ortaya koymaktadır. Belli bir endüstride yer alan ve benzer rekabet metotlarını benimseyen, aynı rekabet stratejisini izleyen firmalar stratejik grupları meydana getirmektedir (Porter, 1980).

Rekabet stratejisinin ölçümü stratejik yönetimde çok önemli bir konu olarak yer almaktadır (Nayyar, 1993). Porter(1980)'ın rekabet stratejilerini ölçmeyi hedefleyen çalışmalar firmaların birbirinden ayrıştığı rekabet boyutlarındaki farklılıkları kapsamaktadır. Firmalar, portfolyolarında yer alan farklı iş birimleri için farklı

rekabet metotları geliştirebilmekle birlikte; işletme düzeyindeki rekabet metotları organizasyonların genel rekabet stratejisini belirler ve ürün bazlı farklılıkları hedeflemez. Nayyar (1993)'ın da belirtmiş olduğu bu durum dikkate alınarak, çalışmada ürünlerin rekabet metotlarında söz konusu olabilecek farklılıklar göz ardı edilerek işletme düzeyindeki rekabet metotları üzerinden rekabet stratejisi ölçümü yapılmaktadır.

Porter(1980)'ın yaklaşımından yola çıkarak Dess ve Davis (1984), rekabet metotları ile belli rekabet stratejilerini tanımlamakta kullanılabilecek bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu doğrultuda, geçmiş strateji araştırmalarından yola çıkarak bir anket oluşturulmuş ve uzman görüşleri ile test edilerek anket maddeleri belirlenmiştir. Rekabet metotlarından yola çıkarak geliştirilmiş olan bu anket daha sonra literatür çalışmalarında farklı endüstrilere göre yapılan bazı uyarlamalarla kullanılmıştır.

Pek çok çalışmada, strateji firmalara kendilerini hangi strateji sınıfında gördüklerine dair sorulan sorularla belirlenirken (Beal, 2000; Pelham, 2000; Thprnill ve White, 2007); bazı çalışmalarda ise kümeleme analizi ya da faktör analizi ile firmaların stratejik seçimi belirlenmektedir. Arada-takılıp-kalma durumu söz konusu olduğunda ise, Leitner ve Güldenber (2010) çoğu araştırmanın birleşik strateji uygulama ile arada-takılıp-kalma durumunu ayırt etmekte yetersiz kaldığını savunmaktadır.

Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) çalışmasında rekabet stratejilerini ölçmek için, Dess ve Davis (1984)'ın Porter(1980)'ın jenerik stratejilerini ölçmek için geliştirdiği ve pek çok çalışmada değiştirilip uyarlanarak kullanılan rekabet metotları anketini kullanmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma rekabet stratejileri literatürden derlenen 10 madde üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizi ile, iki faktör ortaya konmuştur; farklılaştırma ve maliyet liderliği. Maliyet liderliği için rekabet fiyatlandırması, hammaddelerin satın alınması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve şirketin işletme maliyetlerinin minimizasyonun önemleri olmak üzere dört madde ile ilgili sorular sorulurken; farklılaştırma için ise reklam faaliyetleri, yenilikçi pazar teknikleri geliştirmek, dağıtım kanalları, iyi satış gücü ve danışmanları bulundurmak, müşteri servisi ve ürün kalitesi önemi olmak üzere 6 madde kullanılmıştır. Wan de Bullard (2009) da çalışmasında Porter'ın jenerik strateji yaklaşımını kullanmış ve Dess ve Davis (1984)'ın çalışmasından uyarlamış olduğu anket ile değerlendirmiştir.

Ge ve Ding (2005), çalışmalarında rekabet stratejisi olarak Ding ve Syed (2001) ve Shuler ve Jackson (1999)'un çalışmalarında yer alan sınıflandırmayı kullandıklarını belirtmektedir. Sınıflandırmada, rekabet stratejileri Porter'ın modelinde yer alan maliyet liderliği ve Porter'ın farklılaştırmanın boyutları olarak tanımladığı inovasyon ve kalite geliştirme rekabet stratejileri olarak belirlenmiştir.

Parnell (2011), Porter'ın rekabet strateji modelinde yer alan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinden, Zahra ve Covin'e ait çalışmada yer alan ölçek ile firmalar kategorize edilmiştir. Leitner ve Guldenberg (2010), Porter'ın iki temel stratejisi olan farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerine ek olarak birleşik strateji ve strateji değişimini de içeren 4 boyutta incelenmiştir. Çalışmada jenerik stratejileri sınıflandırmak için firmalara ait stratejik davranışlar ölçülmüştür. Teeratonsirikool ve diğ. (2012) da Porter'ın modelinde yer alan iki rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kullanılmıştır.

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Porter'ın maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin yanı sıra, birleşik stratejiyi de rekabet stratejileri sınıflandırmasına dahil etmiştir. Rekabet stratejilerini ölçmek için 16 maddeden oluşan ve pek çok çalışmada jenerik stratejileri işlevsel hale getirmek için kullanılan rekabet metotları tercih edilmiştir.

Phongpetra ve Johri (2011), iş stratejilerini değerlendirmek için Porter'ın yaklaşımından yola çıkarak, strateji sınıflandırması olarak maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanılmış maliyet liderliği, odaklanılmış farklılaştırma ve maliyet ve farklılaştırmanın bütünleşik strateji olarak uygulanmasını belirlemiştir. Aynı şekilde Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), Porter'ın saf jenerik stratejileri olan maliyet liderliği ve farklılaştırmanın yanı sıra, arada-takılıp-kalma ve hibrit stratejiyi de sınıflandırmasına dahil ederek, strateji boyutlarını değerlendirmek için literatürden derlemiş olduğu maddeleri kullanmıştır.

Spanos ve diğ. (2004), de benzer şekilde, birleşik stratejiyi de strateji sınıflandırmasına dahil ederek, Miller ve Dess (1993)'ın sıklıkla kullanılan jenerik strateji boyutları modelinde yer alan 27 maddenin organizasyonda ne ölçüde geçerli olduğunu incelemiştir.

Jusoh ve Parnell (2008), Miles ve Snow'un önerdiği yaklaşım ile rekabet stratejisini değerlendirmiştir. Fırsatçı, savunmacı ve analizci stratejiler değerlendirme

kapsamında yer alırken, tepkici yaklaşım araştırma dışı bırakılmıştır. Çalışmada rekabet stratejilerini değerlendirmede 12 maddeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Yine Miles & Snow yaklaşımından yola çıkarak rekabet stratejilerini sınıflandıran Olson ve Slater (2002) ise çalışmalarında, analizci ve fırsatçı stratejilerine ek olarak savunmacı stratejiyi maliyet liderliği ve farklılaştırma şeklinde olan yaklaşımı kullanmaktadır.

Çalışmada, literatürde de sıklıkla kullanılan bir rekabet stratejisi sınıflandırması olan Porter'ın jenerik stratejiler sınıflandırması kullanılmaktadır. Temel rekabet stratejileri olarak belirlenen maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri firmaları rekabet stratejilerine göre sınıflandırmada kullanılacak faktörler olarak yer alacaktır.

Bu stratejileri ölçmek için literatürden derlenen bir ölçüm modeli oluşturularak, her bir rekabet stratejisine ait belirlenen boyutlar ilgili kavramlar aracılığıyla ortaya konmuştur (Çizelge 5. 2).

Çizelge 5.2 : Rekabet stratejileri.

Literatür	Maliyet Liderliği	Anket Soruları
	Genel Maliyetler	Genel Maliyetler
Nandakumar ve diğ. (2011), Parnell (2011), Nayyar (1993)	Maliyetleri azaltacak yollar bulmaya önem vermek	İşletmeniz, maliyetlerini azaltacak yollar bulmaya önem vermektedir.
Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), Pertusa-Ortega ve diğ. (2009),	Ölçek ekonomisi	İşletmeniz, ölçek ekonomisinden yararlanarak daha düşük maliyetlerle çalışmaktadır.
Pertusa-Ortega ve diğ. (2009)	Reklam maliyetlerinin en aza indirgenmesi	İşletmeniz, reklam, promosyon gibi maliyet yaratan faaliyetlerin giderlerini en aza indirerek faaliyet göstermektedir.
Walker (2007)	Düşük girdi maliyetleri	İşletmeniz, istediği kalitede fakat daha ucuza girdi tedarigi yapmaktadır.
	Verimlilik	Verimlilik
Dess ve Davis (1984), Nandakumar ve diğ. (2011), Parnell (2011)	İşletme verimliliğine önem vermek	İşletmeniz, işletme faaliyetlerinde verimliliğe önem vermektedir.
Dess ve Davis (1984), Nandakumar ve diğ. (2011), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Parnell (2011)	Hammadde ve girdi sağlanmasında verimlilik	İşletmeniz, faaliyetleri için gerekli girdi ve hammadde tedariginde verimliliğe önem vermektedir.
Nandakumar ve diğ. (2011), Parnell (2011)	Kapasite kullanımına önem vermek	İşletmeniz, mevcut kapasitesinden maksimum derecede yararlanacak şekilde faaliyet göstermektedir.
	Maliyet Kültürü	Maliyet Kültürü
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Nandakumar ve diğ. (2011), Nayyar (1993)	Operasyonel ve sabit giderlerin kontrolü	İşletmeniz, sabit ve operasyonel giderlerin kontrolünü sıkı bir şekilde gerçekleştirmektedir.
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Nandakumar ve diğ. (2011), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Parnell (2011)	Ürün ve hizmetler için rekabetçi fiyatlar sunmak	İşletmeniz, faaliyetlerini rekabetçi fiyatlandırmaya dayalı bir şekilde gerçekleştirmektedir.
Powers ve Hahn (2004)	Çalışanların eğitimi	İşletmeniz, çalışanlarına verimlilik ve maliyet konularında önemli derecede eğitimler vermektedir.

Çizelge 5.2 : Rekabet stratejileri (devamı).

Literatür	Farklılaştırma	Anket Soruları
	Ürün/Hizmet	Kalite/Marka Algısı
Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Nayyar (1993)	Daha yüksek kalite	İşletmeniz, rakiplerine kıyasla daha yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmaktadır.
	Yeni ürün ve hizmet geliştirme	İşletmeniz, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermektedir.
	Yüksek fiyatlı pazar segmenti	İşletmeniz, rakiplerine kıyasla yüksek fiyatlı pazar segmentinde yer alan müşterilere hizmet sunmaktadır.
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Ortega (2010),	Var olan ürünlerin geliştirilmesi ve yenilenmesi	İşletmeniz, var olan hizmetlerin sürekli olarak geliştirilerek yenilenmesine önem vermektedir.
Walker (2007)	Dışsal ağlar	İşletmeniz, müşterilerinin diğer kişilerle olan etkileşim/iletişimini kolaylaştıracak ve müşteri açısından faydasını arttıracak şekilde ürün/hizmet tasarlamaktadır.
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), Nandakumar ve diğ. (2011), Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), Ortega (2010), Parnell (2011), Powers ve Hahn (2004), Nayyar (1993)	Müşteri sadakati yaratma	İşletmeniz, marka imajı yaratarak müşteri sadakati kazanmaya önem vermektedir.
	Müşteri Hizmeti	Müşteri Hizmeti
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Ortega (2010), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Nayyar (1993)	Dağıtım kanallarına hakim olmak	İşletmeniz, çalıştığı acentalar ve hizmet sunduğu diğer kanallar üzerinde hakimiyet kurmayı hedefler.
Nandakumar ve diğ. (2011), Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Parnell (2011)	Yoğun satış gücü ve iyi danışmanlar	İşletmeniz, yoğun satış gücü ve danışman kullanımına ve geliştirilmesine önem vermektedir.

Çizelge 5.2 : Rekabet stratejileri (devamı).

Literatür	Farklılaştırma	Anket Soruları
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Powers ve Hahn (2004), Powers ve Hahn (2004), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Nayyar (1993)	Geniş servis ağı ve müşteri hizmetleri	İşletmeniz, acentalar ve online hizmet kanallarıyla kapsamlı müşteri hizmetleri sunarak müşteriye her noktadan erişmeyi hedefler.
Walker (2007)	Vaktinde/güvenilir teslimat	İşletmenize, ürün ve hizmetlerini müşterilerine zamanında ve güvenilir bir şekilde sunmaktadır.
Walker (2007)	Risk üstlenme	İşletmeniz, müşteriye sunduğu hizmetler için rakiplerine kıyasla daha fazla sorumluluk almaktadır.
	Pazarlama	Pazarlama
Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Dess ve Davis (1984), Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), Nandakumar ve diğ. (2011), Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), Ortega (2010), Parnell (2011), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Nayyar (1993)	Yoğun reklam ve promosyon faaliyetleri	İşletmeniz, müşteriye sunduğu hizmetler için yoğun reklam ve promosyon faaliyetlerinde bulunmaktadır.
Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), Powers ve Hahn (2004)	Yüksek pazarlama giderleri	İşletmeniz, pazarlama faaliyetleri için yüksek bütçeler ayırmaktadır.
Dess ve Davis (1984), Ortega (2010), Powers ve Hahn (2004), Amoaka-Gyompah ve Acquaah (2008), Nayyar (1993)	Yenilikçi pazarlama teknikleri	İşletmeniz, endüstride yer alan yenilikçi pazarlama tekniklerini (online, viral, sosyal medya vb.) uygulamaktadır.
Powers ve Hahn (2004)	İşbirlikleri	İşletmeniz, yapmış olduğu çeşitli işbirlikleri ile pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.
Powers ve Hahn (2004), Ortega (2010), Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), Pertusa-Ortega ve diğ. (2010)	Marka yaratma/ bilinirliği	İşletmeniz, endüstrideki bilinirliğini arttırmak için yoğun çaba göstermektedir.

5.5.3 Performans ölçümü

Yamin ve diğ. (1999), çalışmasında finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir arada kullanacağı ve literatürden derlediği 27 maddeden oluşan bir performans ölçüm modeli kullanmıştır. Maddelerin büyük bir çoğunluğu Drazin'in 1990'da kullandığı modelden alınmıştır.

Ge ve Ding (2005), performans ölçüm kriterlerini yen ürün başarısı, pazar payı ve satışlardaki büyüme gibi boyutları içeren pazar performansı ve yatırımın geri dönüşü ve aktif kârlılığı gibi sıkça kullanılan finansal performans kapsayacak şekilde sınıflandırmıştır. Çalışmada, literatürden yola çıkarak finansal ve finansal olmayan ölçüm kriterlerinin arasında güçlü bir korelasyon olması sebebiyle her iki performans ölçüm boyutu birlikte yer almaktadır. Jusoh ve Parnell (2008), yine finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini bir arada kullanarak, performans ölçümü için 29 maddeden oluşan ve finansal, müşteri, içsel iş süreçleri, öğrenme ve büyümeyi kapsayan dört boyut kullanılmıştır.

Phongpetra ve Johri (2011), organizasyonel performans ölçümü için önceki çalışmalarda finansal performansın başlıca göstergeleri olarak kabul edilen yatırımın geri dönüşü, öz sermaye kârlılığı, yatırımın getirisi, ekonomik katmak değer, pazar katma değerinin yanı sıra, pazar performansı olarak tanımladığı pazar değeri, pazar büyüklüğü, pazar segmentasyonu ve pazar payını kullanmıştır.

Teeratonsirikool ve diğ. (2012) ise performans ölçümü için 34 adet performans maddesi değerlendirilerek finansal ve finansal olmayan performans ölçümü şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada, Horngren ve diğ.(1994) ve Waterhouse ve Svendsen (1999)'un çalışmalarından derlenen sınıflandırma kullanılmıştır. Finansallar için müşteri odaklı olmayan direk olarak finansallar değerler kullanılmıştır. Kullanılan 10 finansal maddeden bazıları satış gelirleri, işletme geliri ya da vergi öncesi kâr, satılan ürünlerin maliyeti ve toplam harcamalardır. Finansal olmayan 24 maddeden bazıları ise, müşteri memnuniyeti, müşteri şikayeti sayısı, vaktinde teslimat, çalışan sağlığı ve güvenliği olarak sayılabilir. Firma performansı için ise pek çok çalışmanın bir araya gelmesiyle oluşturulan 12 madde kullanılmıştır. Maddelerden bazıları; satışlardaki artış, gelirdeki artış, kâr marjı, operasyon gelirleri, yatırımın geri dönüşü, ürün ve servis kalitesi, çalışan gelişimi, çalışan memnuniyeti, çalışan verimliliği, çalışan bağlılığı ve sadakati şeklindedir.

Nandakumar ve diğ. (2011) performans ölçümünü objektif ve subjektif şeklinde sınıflandırarak; amaçların yerine getirilmesi ve göreceli rekabet performansı subjektif, aktif kârlılığı ve satış hasılatı ise objektif performans boyutları olarak belirlemiştir. Subjektif performans ölçeği Ramanujam ve Venkatraman (1987)'in çalışmasından uyarlanmıştır.

Tavitiyaman ve diğ. (2012) performans ölçümü için, Jogaratnam ve Tse (2004)'nin çalışmasından derlenen 6 ifade kullanılmıştır. Organizasyonel performans davranışsal ve finansal performans olarak iki performans ölçümü üzerinden değerlendirilmiştir. Davranışsal performans için müşteri servisi, müşteri memnuniyet seviyesi ve çalışan performansı; finansal performans için ise vergi sonrası kâr, yatırımın geri dönüşü ve oteller için önemli olarak değerlendirilen ortalama yıllık doluluk oranı kullanılmıştır.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), performans değerlendirmesi için literatürde yer alan bazı önceki çalışmalara (Govindarajan, 1988; Lee ve Miller, 1996; Relham ve Wilson, 1996) dayanarak firma performansını satış büyümesi, istihdam büyümesi, pazar payı büyümesi, vergi öncesi kâr, nakit akışı ve yatırımın geri dönüşü olmak üzere altı boyutun ağırlıklı ortalaması ile belirlemiştir. Yine bir başka çalışmalarında Pertusa-Ortega ve diğ. (2010), aynı altı boyut firmaların rakipleriyle kıyaslamalı olarak üç yıllık performanslarını ölçecek şekilde, subjektif ölçüm yöntemiyle kullanılmıştır.

Parnell (2011), performansı objektif performans kriterleri üzerinden değerlendirmektedir. Aynı şekilde, Leitner ve Guldenberg (2010) çalışmasında performans ölçümünü ortalama kârlılık, ciro büyümesi ve istihdam büyümesi olmak üzere 3 boyutta objektif kriterler üzerinden gerçekleştirmiştir. Powers ve Hahn (2004) da araştırmalarında bankacılık sektörünü uygulama alanı olarak seçtiklerinden dolayı, performans ölçümü için finansal bir gösterge olan aktif kârlılığı tercih edilmiştir. Wan ve Bullard (2009), yine çalışmasında, finansal performans ölçümünü kullanmaktadır. Dess ve Davis (1983) finansal performansı ele alacak şekilde, satışlardaki büyüme ve aktif kârlılığı ölçümlerini kullanmıştır.

Olson ve Slater (2002) ve Sohn ve diğ. (2003), performans ölçümü için dengeli puan tablosunda yer alan finansal ve finansal olmayan perspektifleri içeren sınıflandırmayı

kullanmaktadır. Dengeli puan tablosunda yer aldığı haliyle performans; finansal, müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve büyüme perspektifleri üzerinden ölçülmüştür.

Amoaka-Gyampah ve Acquah (2008) ise performans ölçümünde firmanın en yüksek üretim miktarına sahip ürününün pazar payı ve satış büyümesi değerlendirilirken; kârlılık gibi diğer finansal ölçümler cevaplanan anket sayısını arttırmak için çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çalışmada, literatürden derlenen, finansal ve finansal olmayan finansal göstergeler olarak belirlenen ölçütler ve anket soruları Çizelge 5.3’de görülmektedir.

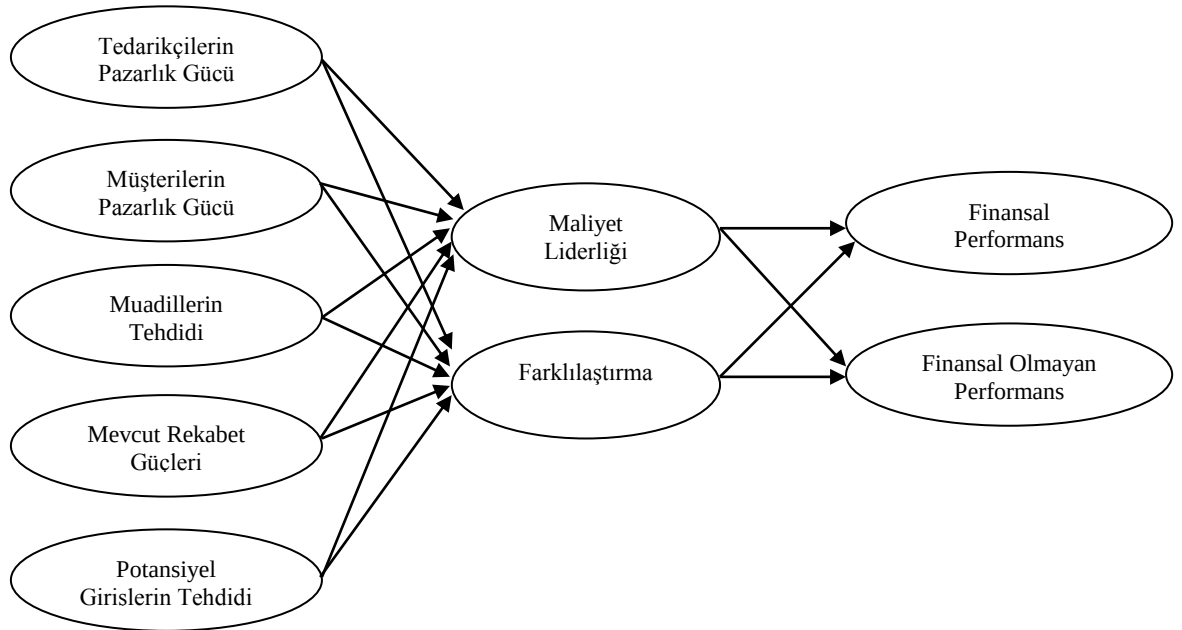
Çizelge 5.3 : Performans.

Perofrmans	Jusoh ve Parnell (2008), Tavitiyaman ve diğ. (2011), Ge ve Ding (2005), Yamin ve diğ. (1999)
Finansal Performans	
yatırımın geri dönüşü	İşletmenizin yaptığı yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.
satış gelirleri	İşletmeniz satışlardan yüksek hasılat elde etmektedir.
satışlardaki artış	İşletmenizin satışları (%) artış göstermektedir.
ekonomik katma değer	İşletmeniz faaliyetleriyle yüksek ekonomik katma değer (EVA) yaratmaktadır.
satış kârlılığı	İşletmenizin satış kârlılığı yüksektir.
satış kârlılık artışı	İşletmenizin satış kârlılığı artış göstermektedir.
maliyetler	İşletmeniz rakiplerine kıyasla düşük maliyetlerle faaliyet göstermektedir.
Finansal Olmayan Performans	
pazar payı	İşletmeniz rakipleri arasında yüksek pazar payına sahiptir.
Pazar payı artışı	İşletmenizin mevcut pazar payı artış göstermektedir.
müşteri memnuniyeti	Müşterilerin işletmenizin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnundur.
çalışanların performansı	İşletmeniz çalışanları yüksek performans göstermektedir.
vaktinde hizmet	İşletmeniz müşterilerine vaktinde ve hızlı hizmet sunar.
marka imajı ve saygınlığı	İşletmenizin itibarı yüksektir.
yenilikçi hizmet geliştirme potansiyeli	İşletmenizin yenilikçi hizmet geliştirme potansiyeli yüksektir.
kalite	İşletmenizin ürün/hizmet kalitesi yüksektir.

6. YÖNTEM

6.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında; rekabet güçleri, rekabet stratejileri ve organizasyonel performans bütünsel bir model olarak incelenecektir (Şekil 6.1). Literatürde bu ilişkilerle ilgili bazı sonuçlar elde edilmiş olmakla birlikte; araştırmada beklenen ilişkiler doğrultusunda kurulan hipotezler haricinde, tüm ilişkiler gözlenmek istendiğinden model kapsamlı olarak oluşturulmuştur. Böylece beklenen ilişkiler haricinde, sektörel ya da seçilen örneklemden kaynaklanan farklılıklar söz konusuysa tespit edilebilecektir.



Şekil 6.1 : Araştırma modeli.

6.2 Hipotezler

Kapsamlı literatür değerlendirmesi dahilinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırma modelinin yapısını oluşturan hipotezler kurulmuştur.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün fazla olduğu durumlarda, şirketler faaliyetleri için gerekli ürün ve hizmetlerin tedariği sırasında fiyat üzerinde söz sahip olamadıklarından dolayı, maliyetlerini düşürmekte zorluk yaşamaktadır. Dolayısıyla, maliyet liderliği stratejisi için gereken düşük birim maliyete üretim/hizmet sağlayamadıklarından dolayı fiyat rekabetine girmek yerine; ürünlerinde mümkün olduğunca farklılaşmaya giderek kârlılıklarını bu şekilde arttırmayı seçmektedir (Scherer ve Ross, 1990; Porter, 1980).

Hipotez 1a. Tedarikçilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Buna karşın, sektörden kaynaklanan bazı farklılıklar söz konusu olabilmekle birlikte, tedarikçilerin gücünün fazla algılandığı bir endüstride faaliyet gösteren firmaların maliyet liderliği stratejisine yönelmeleri de mümkündür.

Hipotez 1b. Tedarikçilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Müşterinin pazarlık gücü değerlendirildiğinde, bu gücün fazla olduğu durumlarda firmaların daha yüksek fiyatlarla kârlılıklarını arttırmaları çok mümkün olmayacağından organizasyonlar maliyetlerini azaltarak kârlılıklarını arttırmayı tercih etmektedir (Scherer ve Ross, 1990; Porter, 1980).

Hipotez 2a. Müşterilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Yine benzer şekilde, farklı koşullarda algılanan müşterilerin pazarlık gücü firmaları farklılaştırma stratejisine yönlendirebilir hipotezi de araştırılacaktır.

Hipotez 2b. Müşterilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Diğer yandan, muadil ürünlerin tehdidinin fazla olduğu koşullarda, muadil ürünler fiyat ya da performans açısından fayda sunarak mevcut endüstrinin kârlılığını sınırlandırmaktadır. Bu durumda, Scherer ve Ross (1990) firmanın uzun vadede başarılı olmak ve tatmin edici kâr elde etme istiyorsa, maliyet liderliği stratejisini benimsemesi gerektiğini savunurken, Song ve diğ. (2002), Japonya üzerinde test edilen ilişkinin maliyet liderliği stratejisine yönelik olduğunu belirtmektedir. Bu

konu ile ilgili, literatürde elde edilen güçlü bir sonuç bulunmadığından; bu ilişkiyi incelemek için iki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3a. Muadil ürünlerin tehdidi ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3b. Muadil ürünlerin tehdidi ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Mevcut rekabet ve potansiyel girişlerin tehdidi rekabet güçlerinin rekabet stratejileri ile olan ilişkisine bakıldığında (Scherer ve Ross, 1990; Porter, 1980), endüstriye potansiyel girişlerin tehdidinin fazla ve mevcut rekabetin yoğun olduğu durumlarda, firmaları üründe sürekli iyileştirmeler ile farklılaştırmayı ya da maliyet azaltma stratejilerinin tercih edebileceği ortaya konmuştur.

Potansiyel girişlerin tehdidinin yüksek olduğu durumlarda, düşük olarak algılanan endüstriye girişler bariyerlerini arttırmak adına firmalar maliyet liderliği ile sektör kârlılığını azaltarak potansiyel girişler için cazip bulunmayacak bir konuma getirebilirler. Ya da, farklılaştırmaya giderek sektöre girme potansiyeli olan firmaların sunamayacağı ürün ve hizmetler sunarak bunu firmalar için giriş bariyeri haline getirebilirler. Bu durumda her iki rekabet gücü için de, bu ilişkiler gözlenecek şekilde hipotezler oluşturulmaktadır.

Hipotez 4a. Mevcut rekabet yoğunluğu ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4b. Mevcut rekabet yoğunluğu ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5a. Potansiyel girişlerin tehdidi ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5b. Potansiyel girişlerin tehdidi ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Rekabet stratejileri ile organizasyonel performans arasındaki ilişkilere bakıldığında; literatürde farklılaştırma stratejilerinin finansal olmayan organizasyonel performans (Pertusa-Ortega ve diğ., 2008, Philips ve diğ., 1983), maliyet liderliğini ile ise finansal performans (Teeratonsirikool ve diğ., 2012) arasında güçlü ilişkiler olduğu

sonuçları ortaya konmaktadır. Fakat diğer olası ilişkileri de gözlemlemek için tüm ilişkilere dair hipotezler araştırma modeline dahil edilmiştir.

Hipotez 6a. Maliyet liderliği rekabet stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6.b Maliyet liderliği rekabet stratejisi ile finansal olmayan arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7a. Farklılaştırma rekabet stratejisi ile finansal olmayan performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7b. Farklılaştırma rekabet stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Bu hipotezler ve varsa diğer bir takım ilişkiler, araştırma modeli üzerinden yapılacak uygulama çalışması ile ispatlanacaktır.

6.3 Metod

6.3.1 Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), literatürde de sıklıkla kullanılan ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymakta kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Hoyle, 1995). Yapısal eşitlik modeli yaygın kullanımı ve esnekliği sayesinde geçtiğimiz dönemde pek çok farklı disiplin için tercih edilen bir model haline gelmiştir (Lei ve Wu, 2007). Bir istatistiksel model olarak geliştirilmesi ve yaygınlaşması hızlı olmakla beraber, kullanılmaya devam etmektedir.

Yapsal eşitlik modeli varlığına inanılan teorilerin geçerliliğini elde edilen empirik veriler ile değerlendiren bir dizi istatistik modeli kapsayan genel bir modeldir. YEM teknikleri, değişkenler arasındaki içsel ilişkilere odaklanılan çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Orcan, 2013). YEM teknikleri, gözlenen ve gizil pek çok değişkeni içeren latent değişken modelleme teknikleri olarak da adlandırılmaktadır. YEM teknikleri, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yol Analizi, Yapısal Regresyon Modeli gibi pek çok modeli içermektedir.

Yapısal eşitlik modelinin kullanılmasının en önemli sebeplerinden birisi ilişkilerin varlığını ortaya koymak üzere belirlenen gözlenemeyen değişkenleri, ölçülebilir kılmasıdır. Teorik olarak var olduğu düşünülen fakat ancak birtakım göstergeler

aracılığıyla ölçülebilen gizil değişkenler, bu değişkenleri yansıttığı düşünülen başka ölçülebilir değişkenler aracılığı ile ortaya konmaktadır. YEM bu gözlenen ve latent değişkenler arasında var olduğu düşünülen direk ve dolaylı ilişkileri test edebilmeyi sağlar (MacCallum & Austin, 2000).

Yapısal Eşitlik Modeli çoklu değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymayı hedefleyen yapısal bir teorinin çok değişkenli analizine doğrulayıcı bir yaklaşım getirmektedir. Amaç, varlığına inanılan teorik modelin elde edilen veriler ile tutarlı olup olmadığına karar vermektir. Tutarlılık (consistency), model ile verilerin uyumu üzerinden değerlendirilir ve değişkenler arasında varsayılan ilişki ağının güvenilir bir kapsamda olup olmadığını ortaya koyar.

YEM sayıca fazla örneklem gerektiren bir tekniktir ve genellikle veri sayısının 200 ve üzerinde olması ideal olarak değerlendirilmekle birlikte; gerekli örneklem sayısı, modelin karmaşıklığına, kullanılacak tahmin yöntemine ve gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine de bağlıdır (Kline, 2005).

Yapısal eşitlik modeli ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki modelin değerlendirilmesini kapsamaktadır (Schermelleh-Egner ve Moosbrugger 2003). İçsel model (yapısal model) bağımlı ve bağımsız gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken; dışsal model latent değişkenler ve latent değişkenlere ait belirlenen gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemektedir (Kwong ve Wong, 2013).

Ölçüm modeli, gözlenemeyen ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için belirlenir. Ölçüm modeli doğrulayıcı bir faktör modelidir. Ölçüm modellerinde, gözlenen değişken ve gizil değişken arasındaki ilişki faktör yükleri ile gösterilmektedir. Her bir gizil değişken, çeşitli gözlenen değişkenler aracılığı ile ölçülür.

Yapısal eşitlik modelinin en önemli tahmin yöntemlerinden biri olan Doğrulayıcı Faktör Analizi, latent değişkenler ile bir dizi ölçülebilen gösterge arasındaki ilişkileri değerlendiren bir ölçüm modeli olarak tanımlanmaktadır. Analizi gerçekleştirmeden önce araştırmacıların faktör yapısı hakkında bazı hipotezleri söz konusudur. Bir takım latent faktörler ve ölçülen değişkenin hangi faktöre ait bir gösterge olduğu bilinmekle birlikte, Doğrulayıcı Faktör Analizi modeli latent faktörlerle ölçülen göstergelerin arasındaki önerilen ilişkilerin eldeki verilerle desteklenip

desteklenmediğini değerlendirmektedir. Doğrulayıcı faktöre analizinde, bazı faktörler her bir latent değişkene bir ölçek atamak amacıyla bir sayıya sabitlenir.

Yapısal Model ise gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasında ve ilgili faktör yüklerinin açıklanmasında kullanılmaktadır. Yapısal model, çalışmaların temel konusu olan ilişkileri ortaya koymakla birlikte, gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin boyutunu ve yönünü de tayin etmektedir.

Yapısal eşitlik modelinin en yaygın kullanımında, modelin amacı ölçülebilen değişkenlerin varyans ve kovaryansını hesaplamaktır. Yol analizi modeli ve ölçülebilen değişkenler arasındaki ilişkileri test eder. Doğrulayıcı faktör analizi latent (gizil) değişkenler ile genel faktörlerin göstergeleri olarak belirlenen ölçülebilen değişkenlerin arasındaki ilişki modelini test etmektedir (Kline, 1998). Model, değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel ifadesiyken, yol diyagramı da modelin görsel bir sunumudur.

Yapılan literatür incelemesinde, çalışmanın konusu olan ilişkilerin doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak için de çokça kullanıldığı görülmüştür. Çalışmada, elde edilen veriler algılanan rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kurulan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile sınanarak; hipotezlerin doğruluğu test edilecektir.

Yapısal Eşitlik Modeline ait tahmin yöntemlerini gerçekleştiren kapsamlı yazılım programları yer almaktadır. LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1996), EQS (Bentler, 1995), Mplus (Muthén & Muthén, 1998), AMOS (Arbuckle & Wothke, 1999), SEPATH (Steiger, 1995), RAMONA (Browne & Mels, 1992), ve daha çok formatif yapıları değerlendirmede kullanılan SmartPLS ve PLSGraph gibi programlar söz konusudur.

6.3.2 Yapısal Eşitlik Modeline farklı yaklaşımlar

Yapısal eşitlik modeline farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki, AMOS, EQS, LISREL ve MPlus gibi yazılımlar kullanılarak yaygınca uygulanan kovaryans bazlı YEM'dir. İkinci yaklaşım ise, varyans analizine odaklanan ve PLS-Graph, VisualPLS SmartPLS ve WarpPLS gibi programlarla uygulanan kısmi en küçük karelerdir. Üçüncü yaklaşım olarak, Genel yapılandırılmış bileşen analizi (Generalized Structured Component Analysis-GSCA) olarak da adlandırılan bileşen-bazlı YEM'dir ve VisualGSCA ya da internet tabanlı GeSCA adındaki bir uygulama

ile gerçekleştirilebilir. YEM’nde kullanılan bir diğer yaklaşım da, Doğrusal olmayan Evrensel Yapısal İlişkisel Modellemedir (Nonlinear Universal Structural Relational Modelling-NEUSRAL).

Bileşen-bazlı YEM geçmişte çok sık kullanılmak birlikte, hala örneklem hacminin fazla olduğu, verilerin normal dağılım gösterdiği, ve daha da önemlisi modelin doğru belirlendiği çalışmalarda söz konusu hipotezlerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, uygun değişkenlerin seçilerek, bir teoriyi YEM haline getirirken birbirleriyle ilişkilendirildiği modellerde kullanılmaktadır (Kwong ve Wong, 2013). Fakat pek çok uygulamada, gerçekte bu yaklaşımın gerekliliklerini karşılayacak veri seti bulmanın zorluklarıyla karşılaşmaktadır.

Kısmi en küçük Kareler (PLS) ise, veriler hakkında herhangi bir varsayımda bulunulmayan bir modelleme yaklaşımıdır (Esposito Vinzi ve diğ., 2010). Özellikle de, örneklem sayısını küçük olduğu, teori hakkında bulunabilir az uygulama olduğunda, tahmini doğruluğun önemli olduğu ve modelin doğru belirlendiği konusunda emin olunmayan durumlarda PLS bileşen bazlı YEM yaklaşımına çok iyi bir alternatiftir(Kwong ve Wong, 2013).

Diğer yaklaşımlara bakıldığında, tüm ölçümlerin model uyumu gerekli görülüyorsa, ya da doğrusal olmayan latent değişkenlerin varlığında Genel yapılandırılmış bileşen analizi PLS den daha iyi bir seçim olacaktır (Hwang ve diğ., 2010). Önemli sayılabilecek lineer olmama durumunda ve değişkenler arasında arabulucu etkiler söz konusu ise, NEUSREL yaklaşımı düşünülebilir (Kwong ve Wong, 2013). Fakat bu iki yaklaşım da yeni yaklaşımlar olduğundan, bu konudaki literatür çalışması sayısı kısıtlıdır. Bu sebeple de araştırmacıların bu iki yaklaşım ile alakalı yeterli sayıda örneği bulması zorlu bir süreç olarak görülmektedir (Kwong ve Wong, 2013).

6.3.3 LISREL ile PLS arasındaki farklar

LISREL ile PLS arasındaki farklara bakılacak olursa, her ikisi de aynı şekilde yapısal eşitlik modellerini ölçümlemesine rağmen farklı yapıları ve amaçları vardır. Fornell ve Bookstein (1982) bu temel farklılıkları şu şekilde açıklamaktadır;

- LISREL gözlenen kovaryansları dikkate alırken, PLS gözlenen ve/veya gizil değişkenlerin varyanslarını açıklamayı hedeflemektedir.

- LISREL bazı sıkı varsayımlar bağlamında istatistiksel kesinlik sunarken; PLS parametrelerin etkinliğini tahminlerin doğruluğuna, kolaylığına ve daha az varsayıma tercih etmektedir.
- Her iki model de ölçüm işlemlerini gerçekleştirdiği halde, bunu farklı yollarla gerçekleştirmektedir. PLS modelin yapısal kısmından alakasız varyansı ayırırken; LISREL varyans ve ölçüm hatasını tek bir tahminde birleştirerek bunların etkisini azaltarak daha doğru sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır.
- LISREL göreceli olarak daha büyük örneklerle doğru tahmini hedefler, ve yine göreceli olarak daha az değişken ve yapıları gerektirirken; PLS tahmin ve modelin testi için daha küçük örneklerle için uygulanabilir olup, ve daha çok fazla değişkenli yapıların var olduğu büyük modellerde bile kısa sürede sonuç elde edebilmeyi sağlamaktadır (Lohmoller 1982).

İki yaklaşımı kısaca özetlemek gerekirse; reflektif modeller literatürde sıkça tartışılmış olup, geniş kullanımı dolayısıyla analistlere bilinçli araştırmalar yapmalarını sağlayan güçlü metodolojik araçlara sunmaktadır (Simonetto, 2012). Bu formatif modellerde daha güçtür. Pek çok model arasında, her iki yaklaşımı da analiz edebilmeyi sağlayan yapı Yapısal Eşitlik Modeli, özellikle de Kısmi En Küçük Kareler tahmin metodudur. Bu sebeple de, bu çalışmada kurulan yapısal eşitlik modeli, Kısmi En Küçük Kareler metodu ile çözümleme yapan SmartPLS programı aracılığı ile yapılmaktadır.

Kovaryans bazlı LISREL ve AMOS gibi istatistiksel uygulama programları ve PLS gibi bileşen bazlı Yapısal Eşitlik Modelleri araştırmacılara hem ölçüm modelini hem de yapısal modelini inceleme imkanı sunmaktadır (Petter ve diğ., 2007) .

Kısmi en küçük kareler yaklaşımı (PLS), örneklem sayısının yeterli çoklukta olmaması ve çalışmada hem reflektif hem de formatif ölçüm modelinin kullanılmasından dolayı araştırma için doğru yaklaşım olarak belirlenmiştir. Diğer bir sebep de, verilerin dağılımı hakkında bir varsayımda bulunmanın kritikliğidir. Toplanan verilerin, belli bir dağılıma tam olarak uymadığı gözlemlendiğinden; PLS yaklaşımı uygun bulunmuştur.

Literatürde pek çok çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde değerlendirilecek tahmin yöntemleri, geniş bir analiz altyapısı sunan Lisrel yazılımı kullanılarak ortaya konmuştur. Fakat çalışmada, literatürde yapılan genel varsayımın aksine, rekabet

güçlerini ölçmek için reflektif yapı yerine formatif bir yapı kullanıldığından; hem formatif hem de reflektif modele ait sonuçları elde etmede Kısmi en küçük kareler yaklaşımı değerlendirmede yaygın olarak kullanılan SmartPLS programı kullanılmaktadır.

6.3.4 SmartPLS

SmartPLS kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelinde (PLS-SEM) öne çıkan yazılım uygulamalarından biridir. 2005 yılında Ringle, Wende ve Will tarafından geliştirilmiştir. Gelişmiş raporlama özellikleri ve kullanıcı dostu ara yüzü ile geliştirildiği yıldan beri giderek yaygınlaşmıştır (Kwong ve Wong, 2013). Bu çalışmada da SmartPLS'in Kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile uygulanacak YEM'de kullanılmıştır, çünkü program dünyadaki tüm araştırmacıların ücretsiz olarak ulaşımına açıktır ve program hakkında literatürde çok fazla bilgi mevcuttur.

6.3.5 Formatif ölçüm modeli

Reflektif ölçümlerde içeriğin geçerliliği yapının geçerliliği üzerinde önemli bir etki yaratmazken; formatif yapılarda araştırmacıların dikkate almak zorunda oldukları bir faktördür. Formatif modellerin güvenilirliğini ortaya koymak için kullanılan genel ve kabul görmüş analiz yöntemleri bulunmadığından, araştırmacılar modelin güvenilirliğini belirlemede yetersiz kalacakları düşüncesiyle formatif modelleri daha az tercih etmektedir. Reflektif yapılarda modelin güvenilirliğini ortaya koyan genel analiz yöntemleri varken, formatif yapılarda güvenilirlik ve geçerlilik literatürde tartışılan en uygun yaklaşımlarla değerlendirilmek durumundadır.

Literatürde formatif yapıları değerlendirmede ve analiz etmede kullanılan bazı yaklaşımlar söz konusudur. Öncelikle, bir yapının formatif olduğuna karar verildikten sonra, formatif yapıya ait ölçümün geçerliliği değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda, yapının altında belirlenen bir dizi göstergenin literatürce ve teorik olarak doğrulanması gereklidir. Formatif yapılarda içerik geçerliliğini sağlamak için kullanılan genel metotlardan biri literatür taraması ile yapıya ait her türlü boyutun modele dahil edildiğinden emin olmaktır. Diğer yandan, cevaplayıcıların soruları ve içerikleri doğru anlayıp, geçerli değerlendirmeler yapması da önem taşımaktadır.

Daha sonra, belirlenen yapısal modelin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için kullanılan yaklaşımlardan biri, çok fazla savunulan bir yaklaşım olmamakla

beraber, modelin istatistiksel araçlara uyacak şekilde değiştirilmesidir. Eğer verileri elde etmeden önce modelin belirlenmesi yapılmamışsa ya da yanlış belirlenmişse, model verilerin toplanmasının ardından modifiye edilebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, modelin değiştirilmesinin ardından o modele uygun değerlendirme ve analiz yöntemleri ile ilerlemenin gerekliliğidir.

Veriler toplandıktan sonra yapılan analizlere bakıldığında, formatif yapılar reflektif yapılardan farklılaşmaktadır. Reflektif yapılarda göstergeler arasında yüksek korelasyonlar görülmesi gerektiğinden faktör analizi yapının geçerliliğini ortaya koymada kullanılabilirken; formatif yapılarda böyle bir gereklilik olmadığından faktör analizi kullanılması herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Aynı şekilde korelasyonların negatif ya da pozitif olması da formatif yapılarda bir geçerlilik göstergesi değildir.

Formatif yapıların amacı her bir ölçüm için tek bir varyans tutmak olduğundan; temel bileşenlerin varyansı önemli hale gelmektedir. Bunun için de, korelasyon matrisinde genel faktör analizinde kullanılan oransal ortak etken varyans yerine, köşegen üzerinde kalan değerler önem kazanmaktadır. Korelasyon matrisinde köşegen üzerinde kalan değerler temel bileşenler analizindeki tüm değişkenliği ortaya koymaktadır. Diammontopolous ve Winklhofer (2001), formatif ölçümlerde anlamlı olmayan gösterge yüklerinin olduğu durumlarda, anlamlı olmayan göstergelerin tüm ilişkilerin anlamlı kalıp modelde iyi bir uyum sağlanıncaya kadar tek tek modelden çıkarılarak denenmesini önermektedir. Göstergeleri çıkarırken, kalan maddelerin yapının tüm boyutlarını temsil ettiğine emin olunması ve içerik geçerliliğinin sürdürülmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunu dikkate alarak, bazı araştırmacılar anlamlı olmayan göstergelerin dahi içerik geçerliliğinin devam etmesi için modelde yer alması ve çıkarılmaması gerektiğini belirtmektedir (Bollen ve Lennox, 1991).

Formatif yapılarda yapıya ait maddeler arasında yüksek doğrudaşlık (multicollinearity) olması reflektif yapının aksine tercih edilen bir durum değildir. Değerlendirme yapılırken, yüksek doğrudaşlığın olması, birkaç göstergenin yapıya ait aynı boyutu ifade ettiğini ortaya koyabilmektedir. Formatif ölçümlerin yüksek korelasyonlu olduğu durumlarda doğrudaşlığın olmadığını ortaya koyabilmek için, VIF (variance inflation factor) istatistiği kullanılabilir.

Diamantopoluos (2006) formatif yapılarda yapının ölçümü hakkında görüş sahibi olmak için hata teriminin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Hata teriminin yüksek olduğu durumda, araştırmacının yapıya ait her boyutu kapsama dahil edip etmediğinden emin olması gerekmektedir. Tüm boyutların yapıyla ilişkili olduğu belirlenmesine rağmen, yüksek hata terimi söz konusuysa bu eksik kalan başka boyutların varlığına işaret edebilir. Bazı ağırlıkların anlamlı olmadığı ve hatanın yüksek olduğu durumlarda ise, yine model tekrar gözden geçirilerek hatanın azalması hedeflenmektedir.

Formatif ölçüm modelinin geçerliliği incelendikten sonra, yapısal model analiz edilmelidir. Burada literatürde iki farklı yöntem kullanılmaktadır; formatif yapıların kovaryans bazlı YEM (LISREL ya da EQS) ile analiz edilmesi (Jarvis ve diğ., 2003) ya da bileşen bazlı YEM (PLS) ile analizi (Chin, 1998).

Kovaryans bazlı YEM literatürde sıklıkla ve yaygın olarak kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, kısmi en küçük kareler yaklaşımı da formatif yapılar söz konusu olduğunda kullanılan bir yöntem halini almıştır. Bunun en önmeli sebebi, LISREL ve AMOS gibi programların formatif yapılar söz konusu olduğunda ne şekilde uygulanacağı konusunda araştırmacıların bazı endişelerinin olmasıdır. Bazı araştırmacılar, kovaryans bazlı YEM'in formatif göstergeleri temsil edemeyeceğini belirtirken, Hildebrandt ve Temme (2006) bu görüşün kolayca çürütülebileceğini; fakat formatif yapılar söz konusu olduğunda bunun kaçınılması gereken zorlu bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Bu gibi durumlarda, SmartPLS veya PLSGraph gibi yeni nesil yazılım programları ile formatif modellerin tanımlanması ve tahmininin kolayca ve modele en uygun şekilde yapılabilmektedir.

YEM hem ölçüm modelini hem de yapısal modeli bir arada değerlendirmekte kullanılan bir modeldir. Buna rağmen, modelin formatif yapılar içermesi bazı farklı faktörleri de dikkate almayı gerektirir.

Kovaryans bazlı bir YEM'de dışsal yapıların diğer dışsal yapılarla ilişkilendirilmesine izin verilirken, formatif yapılarda birbirleriyle ve diğer dışsal yapılarla ilişkilendirilmesi söz konusu olmaktadır. Burada, ki-kare testi (chi-square difference test) hangi modelin daha iyi uyum gösterdiğini ortaya koymada kullanılabilir.

Bileşenler bazlı YEM’de (PLS ya da kısmi en küçük kareler) kovaryans bazlı YEM’e alternatif olarak kullanılan yaygın bir metottur. Kovaryans bazlı YEM gibi, bu yaklaşım da hem ölçüm hem de yapısal modeli aynı anda ölçmektedir. Kovaryans bazlı YEM araştırma modeline en iyi uyumu sağlamaya çalışırken; bileşenler bazlı YEM dışsal değişkenler arasındaki açıklanabilir varyansı maksimize etmeyi hedeflemektedir. Formatif modellerde bileşenler bazlı Yem kullanmanın faydalarından biri istatistiksel tanılama problemlerinin kapsam dışı olmasıdır (Chin, 1998). Formatif yapılardan oluşan bir ölçüm modelinde bileşenler bazlı YEM’in sonuçlarını değerlendirirken, reflektif yapılarda kullanılan değerlendirme metodu olan faktör yükleri yerine, odak nokta her bir ölçümün ağırlığı olmalıdır.

Bileşenler bazlı YEM’de formatif modellerin genel değerlendirilmesi reflektif modellerdekiyle aynı şekilde yapılmaktadır. Yapısal modeldeki her bir dışsal değişken için R2 değeri regresyon analizindeki prosedürlere uygun şekilde değerlendirilmelidir. Önyükleme (bootstrapping) ölçüm ve yapısal modelinin doğruluğunu ve tahminlerin anlamlılığını değerlendirmede kullanılmaktadır.

6.3.6 Ölçüm modeli

Yönetim bilimlerindeki pek çok araştırmacı, pek çok örnek modelde teorik veya deneysel olarak ispatlanmadığı halde doğru ölçüm modelinin reflektif olduğu varsayılmaktadır. Borsboom ve diğ. (2004) ve Rossiter (2002) ölçüm modelinin teorik faktörler dikkate alınarak dizayn edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Diğer yandan Coltman ve diğ. (2008), literatürde yer alan ve deneysel faktörlerin de ölçüm modelini belirlemede önemli olduğunu savunan çalışmalara hak vermektedir.

Araştırmacılar yapılar arası teorik bağlantıları ispat etmek ve ortaya koymayı amacıyla yola çıktıklarından, çoğu zaman ölçüm maddeleri ile yapılar arasındaki ilişkileri görmezden gelirler. Genel olarak yapı ve göstergeler arasındaki ilişkiyi reflektif olarak varsayarlar. Oysa bazı durumlarda yapı formatif yapı söz konusudur ve reflektif yapının aksine gizil değişkenin göstergeleri değil, yapıyı tanımlayan ve belirleyen ölçüm maddeleridir (Petter ve diğ., 2007).

Veriler toplandıktan sonra ölçüm modelinin deneysel olarak desteklenip desteklenmediğini belirlemek, doğru sonuçlar elde edip doğru yorumlar yapabilmek açısından önemlidir. Fakat, deneysel olarak onaylanmayan modelin doğru olmayan ölçüm yöntemi ya da cevaplayıcılar tarafından verilen yanlış cevaplar olması da

mümkündür. Diğer bir ihtimal de, uygun olmayan ölçüm modelinin kullanılmış olmasıdır (Coltman ve diğ., 2008).

Yönetimle ilgili çoğu araştırmacı gözlenen ve gizil yapılar arasındaki yapısal ilişkileri gizil ve gözlenen değişkenler ya da gizil değişkenlerin göstergeleri arasındaki kovaryans ilişkisini istatistiksel olarak ortaya koyarak tanımlamaktadır (Coltman ve diğ., 2008). Bu da X göstergesinin Y gizil yapı ile ilişkilendirilerek; Y’de değişime sebep olacak bir müdahalenin X göstergesi ile keşfedilmesini sağlamaktadır. Kovaryans bazlı YEM’de teorik kovaryans matrisi ile tahmin edilen arasındaki fark minimize edilmeye çalışılmaktadır (Simonetto, 2012). Lisrel ve Mplus gibi ticari programda da bu yaklaşım kullanılmaktadır. En küçük kareler YEM yaklaşımı ise, bağımlı gizil değişkenlerin varyanslarının maksimizasyonunu baz almaktadır.

Gizil değişkenin gözlenen ölçümlerin nedeni olduğu durumlarda, doğrudan ölçülemeyen yapılarda reflektif bir modelden bahsedilebilir. Edwards (2000), formatif modellerin kullanımı ile ilgili olarak; formatif modellerin reflektif modellere alternatif bir ölçüm olduğunu ve bazı yapılarda tercih edilmesinin daha doğru sonuçlar doğuracağını belirtmektedir.

Pek çok çalışmada, araştırma yapısı dikkate alınmadan; yapı ve göstergeler arasındaki ilişkinin reflektif bir yapıda olduğu varsayılmaktadır (Coltman ve diğ., 2008). Diğer bir değişle, X’de olan bir değişim, Y gizil yapısını etkilemektedir. Bu tip bir reflektif ölçüm modelinde, nedensellik gizil değişkenden göstergeye doğru bir akış göstermektedir.

Fakat, tüm gizil değişkenler pozitif korelasyonlu maddeler aracılığıyla ölçülebilir ögeler şeklinde değildir (Bollen and Lennox, 1991). Daha az yaygın olarak kullanılan fakat reflektif model ile eşit derecede akla uygun olan diğer yaklaşım, yapıyı oluştururken kendi içinde korelasyonlu maddelerin belli bir davranış gösterip göstermediği konusunda bir varsayımda bulunmadan, bir dizi göstergelyi bir araya getirmektir. Formatif ya da nedensel yapıda, nedensellik akışı ters yönde; göstergeden yapıya doğrudur. Reflektif yaklaşımda psikolojik ve yönetim bilimlerinde daha baskınken; formatif yaklaşım ise ekonomi ve sosyolojide daha yaygındır.

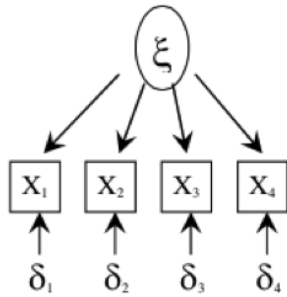
6.3.7 Formatif ve reflektif ölçüm modeli

Formatif ve reflektif ölçümler arasındaki fark ölçüm modelinin uygun tayin edilmesi, yapısal modelde anlamlı ilişkiler elde edilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Coltman ve diğ. (2008), reflektif ölçüm modelinin empirik pek çok literature çalışmasında yer alan genel bir varsayım olduğunu; fakat tüm ölçüm modellerinin etkisel olmak durumunda olmadığını belirtmektedir.

Ölçüm modelinin formatif ya da reflektif olduğuna karar vermek için dikkate alınması gereken bazı teorik noktalar vardır. Modelin yapısı, göstergeler ve gizil yapılar arasındaki ilişkinin yönü ve yapıyı ölçecek göstergelerin karakteristikleri ölçüm modelinin etkisel mi yoksa nedensel mi olduğunu belirlemede dikkate alınması gereken konulardır.

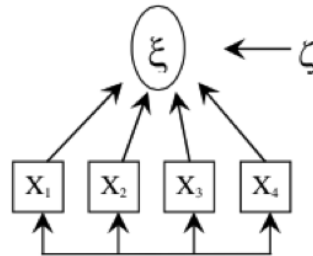
Modelin yapısı dikkate alındığında, reflektif bir modelde gizil yapı ölçümden tamamen bağımsızken; formatif modelde gizil yapı araştırmanın oluşumsal, operasyonel ve enstrümental yorumuna bağlıdır (Borsboom et al., 2003). Ölçüm modelinin formatif ya da reflektif olup olmadığına karar vermede diğer önemli bir konu ise yapı ve göstergeler arasındaki neden sonuç ilişkisinin yönüdür. Reflektif modelde, neden sonuç akışı yapıdan göstergelere doğruyken; formatif modellerde tam tersine akış göstergelerden yapıya doğrudur (Şekil 6.2). Reflektif modellerde yapıdaki bir değişiklik göstergelerde de değişikliğe sebep olurken; formatif modellerde ise göstergelerdeki değişiklik modelin yapısal kısmında da değişikliğe sebep olur (Coltman ve diğ., 2008).

Etkisel Model (Reflektif Göstergeler)



$$\begin{aligned}X_1 &= \lambda_1 \xi + \delta_1 \\X_2 &= \lambda_2 \xi + \delta_2 \\X_3 &= \lambda_3 \xi + \delta_3 \\X_4 &= \lambda_4 \xi + \delta_4\end{aligned}$$

Nedensel Model (Formatif Göstergeler)



$$\xi = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 X_3 + \gamma_4 X_4 + \zeta$$

Şekil 6.2 : Reflektif ve formatif ölçümler (Coltman ve diğ., 2008).

Göstergelerin özelliklerine bakıldığında ise; gizil yapıları ölçen göstergelerin formatif ve reflektif senaryoları arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Reflektif modelde, gizil değişkenlerdeki bir değişiklik göstergelerdeki varyasyondan kaynaklanmaktadır. Formatif modelde ise göstergeler yapıyı tanımlar, ve yapısal model yapıyı simgeleyen göstergelerin sayısına ve tipine duyarlı bir hal alır. Bu sebeple, gösterge eklemek ya da çıkarmak kavramsal yapıyı değiştirmektedir.

Ölçüm modelini belirleyebilmek için kavramsal etkenlerin yanı sıra; deneysel bazı faktörler de söz konusudur. Göstergeler arasındaki korelasyon, göstergelerin yapı ve sonuçlarla olan ilişkisi, ölçüm hatası ve doğrudanlık (collinearity), deneysel açıdan modeli açıklamada yararlanılan noktaları oluşturmaktadır.

Reflektif bir modelde, göstergelerin yapıyı doğrulayan, pozitif ve tercihen birbiriyle yüksek korelasyonlar göstermesi beklenir. Formatif bir modelde ise, göstergeler aynı içerikte olmak zorunda değildir ve dolayısıyla da maddeler arası korelasyon olacağına dair peşin bir hüküm vermez. Formatif bir model, teorik olarak iç korelasyonun olmadığına, yüksek veya düşük olduğuna dair herhangi bir hükümde bulunmaz. Formatif modellerde, aynı yapıyı oluşturduğu tahmin edilen gözlenen değişkenler pozitif ya da negatif korelasyonlu olabilir, ya da aynı yapının farklı boyutlarını temsil ettiklerinden dolayı birbiriyle tamamen ilintisiz (korelasyonsuz) de olabilmektedir. Reflektif modelde, yapılar arası düşük korelasyon ölçümün düşük güvenilirlikte olduğunun göstergesiyken; formatif yapılarda bütün göstergelerin birbiriyle güçlü korelasyonlar taşıması, her bir gözlenen değişkenin gizil değişken üzerindeki etkisini ayırt etmenin güçleşmesine sebep olur (Simonetto, 2012). Diğer yandan, Wilcox ve diğ. (2008), ölçülebilir göstergeler arasındaki düşük korelasyonun formatif modeller için gerekli bir şart olmadığını belirtmektedir.

Reflektif faktörler pozitif iç korelasyon gösterip, faktör yükü ve oransal olarak etken varyansını ölçüp; Cronbach alfa, ortalama açıklanabilir varyans ve iç tutarlılığı göstergelerin bireysel ve bütünleşik güvenilirliklerini değerlendirmek için kullanılır (Trochim, 2007). Fakat varsayılan iç tutarlılığı ölçmek için kullanılan bu değerler formatif göstergelerde, teorik olarak maddeler arası korelasyonun varlığı konusunda herhangi bir varsayım olmadığı için uygun değildir. Formatif göstergeler kullanmanın ve değerlendirmenin kolay olmadığına dair ortaya konan operasyonel

sorunlardan biri, formatif göstergelerin güvenilirliğini değerlendirmede kullanılan kolay ve evrensel olarak kabul görmüş bir kriterin var olmamasıdır.

Göstergelerin yapı ve sonuçlarla olan ilişkisi değerlendirildiğinde; reflektif modeller söz konusuysa, göstergeler yapı ve yapısal ölçüme ait elde edilen sonuçlarla benzer ilişkiler göstermektedir. Formatif yapılarda göstergeler ortak bir ana konuyu paylaşmadıkları, yapı ve sonuçlarla benzer tipte bağlantılar taşımadıkları için, birbiriyle alakalı göstergeler kullanma ihtiyacı söz konusu değildir.

Formatif modellerde, göstergelerin uygun düzeyde bir araya getirilmesiyle tutarlı bir ölçüm modeli elde edilmesi önemli bir konudur. Göstergeler modelin amacını ortaya koyacak yapıyı ortaya koymak için bir araya getirilirken, göstergelerin tek tek teorik modele olan katkılarını görmezden gelme durumuyla da karşılaşılabilir.

Reflektif göstergeler, gözlenen varyans ve kovaryansları dikkate alarak ölçüm modelinin (dışsal) varyansını minimize etmeye çalışırken; formatif modeller yapısal ilişkiler üzerinden ilerleyerek, yapısal modelin (içsel) varyansını minimize etmektedir (Peter ve diğ., 2007). Bu sebeple de, hata tek tek göstergeler seviyesinde değil; tüm yapıyı değerlendirmek amacıyla ortaya konan bir unsur haline gelir.

Formatif ve reflektif modeller arasındaki en önemli farklardan biri de ölçüm hatası yaklaşımıdır. Reflektif modellerde, ölçüm hatası etkisel tekil göstergeler seviyesinde iken; formatif modellerde nedensel göstergeler için ölçüm hatası göz önünde bulundurulmamaktadır. Formatif modelin temelinde, gerçekte çok nadir olarak görülmesine rağmen; ölçülebilir göstergelerin ölçüm hatasından bağımsız olduğu varsayımı vardır (Simonetto, 2012). Reflektif ölçüm modelindeki en önemli varsayımlardan biri hata terimlerinin gözlenen skorlarla bağlantılı olması ve gizil değişkenlerin ölçüm hatasını ortaya koymasısıdır. Bu tip bir korelasyonel yapı formatif modelde söz konusu değildir. Dağılım terimi tek tek göstergelerle ya da bir dizi gösterge ile bir bütün olarak bağlantılı değildir, ve dolayısıyla da ölçüm hatasını göstermez.

Reflektif modeller söz konusu olduğunda, her bir gösterge için ölçüm hatası genel faktör analizi kullanılarak belirlenir. Faktör skorları göstergelerin sadece diğer ilgili göstergelerle ortak olan kısmını içerirken; maddelerin ölçüm skorunu hesaplamakta kullanılan hatalarını hariç tutar. Formatif modeller söz konusu olduğunda ise, ölçüm

hatasının üstesinden gelmenin tek yolu verileri toplamadan önce çalışmaya uygun olarak tasarlamaktır. Diamantopoulos (2006) hata terimini ortadan kaldırmak için iki yol tavsiye etmektedir; yapıdaki tüm nedensellikleri kapsayacak şekilde ölçüm modeli oluşturmak ve odak noktası olan yapıyı tüm göstergeleri kapsayacak şekilde belirlemek. İki yaklaşım da, formatif model yapısına uygun bir şekilde hata terimini hariç bırakmaktadır. Anlaşıldığı gibi, reflektif modelin aksine, formatif modelde ölçüm hatasının etkisini deneysel olarak değerlendirmek için belirlenmiş genel geçer herhangi bir yöntem yoktur.

Doğrudaşlık (collinearity) formatif modeller söz konusu olduğunda dikkate alınıp kontrol edilmesi gereken önemli bir ölçümdür. Göstergeler arası yüksek korelasyonun varlığı formatif modelde yüklerin tahminini zorlaştırıcı yönde etki yaparak, kesin olmayan model yükü değerlerine sebep olur. Doğrudaşlığın etkilerini tahmin etmede kriter bir değişken belirlenerek diğer göstergelerin bu değişken ile regresyonlarına bakılabilir.

6.3.8 Modelin yanlış belirlenmesi (Misspecification)

Formatif ve reflektif yaklaşımları birbirinden ayırmada yararlanılan belirleyici ve ayırt edici özellikler olmasına rağmen, modelin yanlış belirlenmesi söz konusu olabilir. Reflektif olarak belirlenmiş gizil bir yapının, formatif olması ya da tam tersi durumlar yanlış belirleme hatalarına sebep olabilmektedir. Göstergeler gerçekte formatif olduğu halde, modeli varyans-kovaryans bazlı LISREL veya AMOS gibi yaklaşımlarla tahmin etmeye çalışmak, yanlış göstergeler elde etmeye sebep olur (Jarvis ve diğ., 2003). Yanlış belirlenmiş bir YEM'inin teorik sonuçlar elde etmede kullanılması, ciddi literatür çıkarımları ile sonuçlanabilir. Deneysel analizler sonucu hatalı sonuçlar elde etmemek için yanlış model belirleme hatalarından kaçınmak çok kritik bir rol oynamaktadır (Simonetto, 2012).

Formatif yapılar hakkında bilgi sahibi araştırmacılar dahi çalışmalarında bu modelleri kullanmaktan kaçınabilmektedir (Peter ve diğ., 2007). Kısmi en küçük kareler analizi formatif ölçümleri ortaya koymak için yararlanılan bir analiz yönetimi olmasına rağmen, kovaryans bazlı YEM ile bu modelleri değerlendirmek literatürde zorlayıcı bir yöntem olarak görülmüştür. Diğer yandan, formatif yapıları değerlendirmek reflektif yapılara göre daha zor olarak görüldüğünden, yapının

formatif olduğu durumlarda dahi reflektif modeli kullanmayı tercih eden araştırmacılar da mevcuttur.

Araştırmacılar ölçüm ve gizil yapılar arasındaki ilişkinin yönünü doğru tespit edemediklerinde, ya da değerlendirme kolaylığı açısından formatif olduğu bilinen yapılarda dahi reflektif modeller tercih ettiklerinde, ölçüm modelinin yanlış belirlenmesi durumu ortaya çıkar. Ölçüm ile gizil yapılar arasındaki ilişki iki farklı yönde olabilir; ölçümden yapıya doğru ve yapıdan ölçüme doğru. Bu ilişkinin dikkate alınmaması ve yanlış tayin edilmesi çok ciddi sonuçlara sebep olabilmektedir. Araştırılmak istenen ilişkiler tamamıyla yanlış ya da farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Formatif ve Reflektif modeller arasında, daha önce de belirtildiği gibi çok temel bazı farklılıklar yer almaktadır. Çizelge 6.1’de, özet olarak bu farklılıklar gösterilmektedir.

Çizelge 6.1 : Ölçüm modeli değerlendirme.

Konsept	Reflektif	Formatif
Nedensel Öncelik	Nedensellik yapıdan göstergelere doğrudur	Nedensellik göstergelerden yapıya doğru açıklayıcıdır
Ölçüm Hatası	Ölçümler madde seviyesinde önemlidir	İstatistiksel değerlendirme problemlidir, fakat yapısal seviyededir
İç Tutarlılık	Göstergeler iç tutarlı olmalıdır	İç tutarlılık uygulanmaz
Korelasyon	Yüksek olmalıdır	Yüksek olması beklenmez
Hata Terimi	Gösterge seviyesinde v	Yoktur, sadece yapı seviyesinde hata söz konusu olabilir
Ölçüm Değiştirilebilirliği	Herhangi bir maddenin çıkarılması yapının doğasını etkilemez	Bir göstergeyi modelden çıkarmak yapının bir kısmını dikkate almamak demektir

6.3.9 Parselleme

Pek çok tekil maddenin birleşmiş halini ifade eden parsellerin latent değişkenlerin bir göstergesi olarak kullanılabilir (Coffman ve MacCallum, 2005). Yol analizi modellerinde karşılaşılan yanlışlık etkisinden kaynaklanan ölçüm hatalarının latent değişken modellerini kullanarak üstesinden gelinebilmektedir. Coffman ve MacCallum (2005), çalışmasında elde ettiği sonuca dayanarak; parsellerin göstergeler olarak kullanıldığı latent değişken modellerinin tekil ölçüm skorlarının

kullanıldığı yol analizi modellerini kullanmaktan daha iyi olabileceğini söylemektedir.

Birden fazla madde ile oluşturulmuş ölçüm modeline sahip yapılarda, latent değişken göstergeleri latent değişken göstergelerinin farklı bütünleştirme seviyeleri söz konusudur; tüm değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi, kısmi birleştirilmesi veya tüm değişkenlerin birleştirilmesi. Tüm maddelerin yapı olarak bir gösterge olarak kullanılması mümkünken; kısmi birleştirme ile birkaç madde toplanarak ya da bu maddelerin ortalaması alınarak da parseller oluşturulabilir. Kısmi birleştirme ile elde edilen parseller, sonraki aşamalarda yapıya ait göstergeler olarak kullanılmaktadır. Parseller içerik olarak tanımlanamadığı için, genellikle tahmin edilemez; daha ziyade latent değişken yapısının göstergeleri olarak kullanılırlar. Tam birleştirmede ise ölçümde yer alan tüm maddeler toplanarak ya da ortalamaları alınarak latent modelinden çok her bir yapının tek bir gösterge ile ölçüldüğü bir yol analizi model yapısına dönüşür.

Kısmi birleştirmenin yapıldığı yapılarda, modelin yapısına uygun olarak farklı yollarla parseller oluşturulabilir. Pek çok birinci seviye faktör tarafından çevrelenmiş geniş bir yapıda, tüm maddeler belli bir boyutu yani birinci seviye faktörü ölçmenin yanı sıra ikinci seviye faktörlerden oluşan geniş yapıyı da ölçmektedir. Bu tip modeller, çeşitli birinci seviye faktörlere yüklenen maddeler her bir ikinci seviye faktörün yükü haline gelmesinden ötürü hiyerarşik modeller olarak bahsedilir. Dolayısıyla da, ikinci seviye faktörler birinci seviye faktörlerin arasındaki korelasyonu açıklar.

Tipik olarak maddeler tek bir birinci seviye faktörün bir yüküdür. Bu tip bir faktör yapısı dahilinde, parsel oluşturmak için iki yol mevcuttur. Birincisi, her parsel aynı birinci seviye faktöre yüklenerek homojen parseller oluşturulabilir. Farklı parseller farklı birinci seviye faktörleri temsil etmekle birlikte, her parsel belli bir birinci seviye faktörü yansıtmaktadır. İkinci bir yöntem olarak (Kishton ve Widaman, 1994), alan temsilcisi parsellerde, her parsel farklı birinci seviye faktörlere yüklenecek maddelerden oluşabilir. Belirli bir içeriği temsil eden parsellerin içinde yer alan maddelerin farklı birinci seviye faktörlere yüklenmiş olmasına rağmen, parseller aynı ikinci seviye faktörleri temsil etmeye devam etmektedir. Farklı alanlar temsil eden parseller, önceki çalışmalardan ve teorilerden yola çıkarak geniş yapıyı oluşturan

birinci seviye faktörler ve birinci seviye faktörlere yüklenmiş maddeler tarafından değerlendirilir (Kishton ve Widaman, 1994).

Latent değişkenlere ait göstergeler olarak maddeler yerine parseller kullanmak bazı avantajlar yaratır. Parselleri yapılara ait göstergeler olarak kullanmanın avantajlarından biri, parseller tekil maddelerden daha yüksek güvenilirliğe sahiptir. Parsel kullanmanın bir diğer avantajı ise ölçülen değişken sayısını azaltıyor olmasıdır. Parselleme ile latent faktörlere ait göstergelerin sayısı azaltılır, bu da modelin karmaşıklığının azalmasına sebep olur (Nasser ve Takahashi, 2003).

Teorik olarak daha fazla değişken kullanmak yapının daha iyi açıklanmasına sebep olmaktadır. Fakat tüm göstergeler maddeler şeklinde olduğunda, çok fazla korelasyon matrisi ortaya çıkacağından; parsel kullanımı daha az korelasyon matrisi ile işlem yapabilmeyi mümkün kılar.

Parsel kullanmanın bir diğer avantajı ise normal dağılıma sahip olmayan değişkenler söz konusu olduğunda, veri transferi veya çeşitli tahmin tekniklerine alternatif olarak kullanılabilmesidir. Boyutlara ait değişkenlerin normal dağılıma uymadığı durumlarda, bu maddelerden oluşturulan parseller orijinal maddelerden daha normal dağılımda olabilmektedir (West ve diğ., 1995; Bandalos, 2002).

Uyumluluk indeksleri, tahmin edilecek parametre sayısına ve örneklem boyutuna bağlı olarak değişebilmektedir. Model uyumu tahminlerinin iyi olabilmesi için, elde edilen veri sayısının tahmin edilmek istenen parametre sayısından dikkate değer bir ölçüde daha fazla olması gerekmektedir (Rocha ve Chelladurai, 2012). Az sayıda örneklem sayısı ile parametre sayısı fazla modelleri tahmin etmek zayıf uyum indekslerine sebep olabilmektedir. Bentler ve Chow (1987), örneklem sayısının tahmin edilecek parametre sayısına oranının en az 5:1 olması gerektiğini belirtmektedir. Bollen (1989), 100'lük bir örnek hacminin yeterli olabileceğini, Ding ve diğ. (1995) de benzer şekilde daha doğru sonuçlar elde edebilmek için gereken örnek hacminin 100 ile 150 arasında olması gerektiğini belirtmektedir. Kline (1995) ise, ideal örneklem hacminin 200 ve üzeri olması gerektiğini savunmaktadır.

Örneklem hacmini belirleyen bir diğer etken ise tahmin edilecek parametre sayısıdır. Parametre sayısı arttıkça, model daha karmaşık bir hal alır ve daha fazla örneklem sayısının daha fazla olmasını gerektirir. Dolayısıyla da, parselleme yönteminin kullanılmasının diğer bir avantajı ölçüm modelini tahmin etmek için gereken

parametre sayısını azaltması ve buna bağılı olarak da daha düşük bir örneklem ile tahmin yapmaya olanak sağlamasıdır (Hoyle, 1995).

Bandalos (2002), parsellerin kullanıldığı yapılar da daha uyumlu sonuçların elde edildiğı sonucuna varmıştır. Ayrıca yapısal parametrelerin tahmininde, parseller maddelerin tekil ölçümüne göre daha az yanlı/önyargılı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Çalışmada, yapısal eşitlik modelinde yer alan ilişkileri ölçmek için her bir latent değişkene ait boyutların ölçümünde kullanılan anket sorularına ait maddeler parsellenmiştir. Modelin üç farklı temel kavramın ilişkisini ortaya koymak üzere kurulmasından dolayı, çok fazla parametre söz konusudur. Bu ölçeğe ilişkin, parametre sayısını azaltmak, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu ve güvenilirliğini arttırmak ve dolayısıyla da modelin uyumluluk indekslerini güçlendirmek amacıyla parselleme yapılmıştır (Bandalos ve Finney, 2001).

7. UYGULAMA

7.1 Değişkenler

Anket soruları cevaplayıcılar tarafından 5’li likert skalası aracılığıyla değerlendirilmiştir. Ankette 36 adet gözlenen değişkeni ölçümlemek için toplamda 75 adet soru yer almaktadır. İnternet üzerinden dağıtılarak ve bir araştırma firması aracılığıyla elde edilen 187 adet anketin yapılan analizler sonucu 88 tanesi (%48) kullanılabilir bulunmuştur. Bunun dışında, ek analizleri gerçekleştirebilmek için, işletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin yaşı ve cirosu da paylaşmak isteyen cevaplayıcılardan alınan bilgiler arasındadır.

7.1.1 Rekabet güçleri

Rekabet güçlerini ölçmek için 34 adet soru sorularak bu sorular her bir rekabet gücü için 3 gözlenen değişken altında temsil edilecek şekilde gruplanmıştır (Çizelge 7.1). Her bir gözlenen değişken altında yer alan sorular parsellenerek ölçüm modeli oluşturulmuştur. Parselleme, gözlenebilen değişkenlere ait soruların ortalaması alınıp, ilgili değişkeni temsil edecek şekilde yapılmıştır.

Çizelge 7.1 : Rekabet güçlerine ait değişkenleri.

Latent Değişken	Latent Değişken Kısaltması	Gözlenen Değişkenler	Gözlenen Değişken Kısaltması
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	TED	Tedarikçi Portfolyosu	TED1
		Endüstri Bağımlılığı	TED2
		İleriye Yönelik Entegrasyon	TED3
Müşterilerin Pazarlık Gücü	MUS	Müşteri Portfolyosu	MUS1
		Müşteriye Bağımlılık	MUS2
		Geriye Yönelik Entegrasyon	MUS3
Muadil Ürünlerin Tehdidi	MUA	Fiyat/Performans Düzeyi	MUA1

Çizelge 7.1 : Rekabet güçlerine ait değişkenleri (devamı).

Latent Değişken	Latent Değişken Kısaltması	Gözlenen Değişkenler	Gözlenen Değişken Kısaltması
Muadil Ürünlerin Tehdidi	MUA	Değişim Maliyeti	MUA2
		Ürün Benzersizliği	MUA3
Mevcut Rakipler arasındaki Rekabet Yoğunluğu	REK	Endüstrinin Portfolyosu	REK1
		Endüstrinin Yapısı	REK2
		Çıkış Bariyerleri	REK3
Potansiyel Girişlerin Tehdidi	POT	Ölçek Ekonomisi	POT1
		Maliyetler	POT2
		Boyuttan Bağımsız Avantajlar	POT3

7.1.2 Rekabet stratejileri

Rekabet stratejileri olarak belirlenmiş olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, 3'er adet gözlenebilen değişken ile ölçümlenmiştir (Çizelge 7.2). Maliyet liderliği için 10, farklılaştırma için 16 adet soru sorularak, parselleme yapılarak 3'er adet gözlenen değişken latent değişkenleri temsil edecek şekilde modellenmiştir.

Çizelge 7.2 : Rekabet stratejilerine ait değişkenleri.

Latent Değişken	Latent Değişken Kısaltması	Gözlenen Değişkenler	Gözlenen Değişken Kısaltması
Maliyet Liderliği	ML	Genel Maliyetler	ML1
		Verimlilik	ML2
		Maliyet Kültürü	ML3
Farklılaştırma	FARK	Kalite/Marka Algısı	FARK1
		Müşteri Hizmeti	FARK2
		Pazarlama	FARK3

7.1.3 Organizasyonel performans

Organizasyonel performans finansal ve finansal olmayan performans olarak ayrı latent değişkenler şeklinde modele dâhil edilmiştir. Finansal ve finansal olmayan performans latent değişkenlerine ait sorular parsellenmeden, her biri gözlenen değişken olarak modele dahil edilmiştir. Finansal Performans 7, Finansal Olmayan

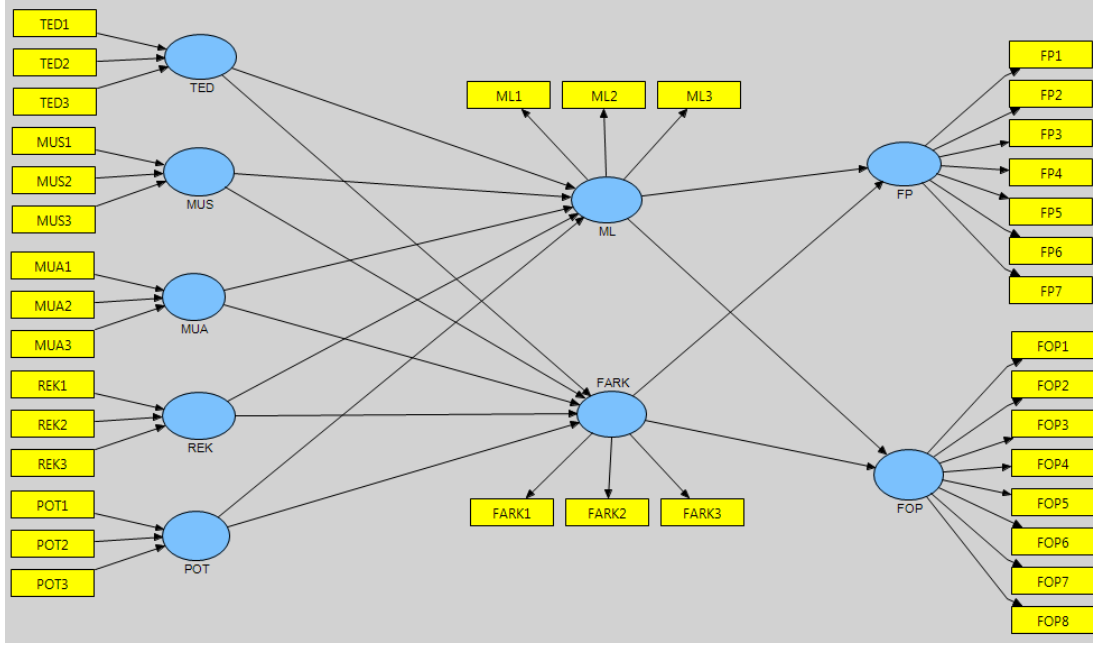
Performans 8 soru ile ölçülmüştür. Çizelge 7.3’de organizasyonel performansa ait çalışmaya dahil edilen değişkenler yer almaktadır.

Çizelge 7.3 : Organizasyonel performansa ait değişkenleri.

Latent Değişken	Latent Değişken Kısaltması	Gözlenen Değişkenler	Gözlenen Değişken Kısaltması
Finansal Performans	FP	Yatırımın geri dönüşü	FP1
		Satış gelirleri	FP2
		Satışlardaki artış	FP3
		Ekonomik katma değer	FP4
		Satış kârlılığı	FP5
		Satış kârlılığı artışı	FP6
		Maliyetler	FP7
Finansal Olmayan Performans	FOP	Pazar payı	FOP1
		Pazar payı artışı	FOP2
		Müşteri memnuniyeti	FOP3
		Çalışanların performansı	FOP4
		Vaktinde hizmet	FOP5
		Marka imajı ve saygınlığı	FOP6
		Yenilikçi hizmet geliştirme potansiyeli	FOP7
		Kalite	FOP8

7.2 PLS Modeli

Oluşturulan YEM, SmartPLS ile modellenerek ölçüm modeli ve yapısal model oluşturulmuştur (Şekil 7.1). Rekabet güçlerine ait ölçüm modeli formatif yapı kullanılarak oluşturulmuştur. Bu çalışmada literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülen formatif rekabet güçleri ölçüm modeli, diğer çalışmalarında yer alan reflektif ölçüm modeli varsayımının aksine gözlenebilen değişkenlerin içerikleri ve latent değişkenle olan ilişkileri incelenerek yapının formatif olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Literatürde, formatif modellerin nadiren tercih edilmesi ve rekabet güçlerinin analizi de çok sık karşılanan bir konu olmadığından bu kısım çalışmanın kritik bölümünü oluşturmaktadır. Formatif yapıya ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de reflektif kısımdan ayrı değerlendirilmiştir.



Şekil 7.1 : PLS modeli.

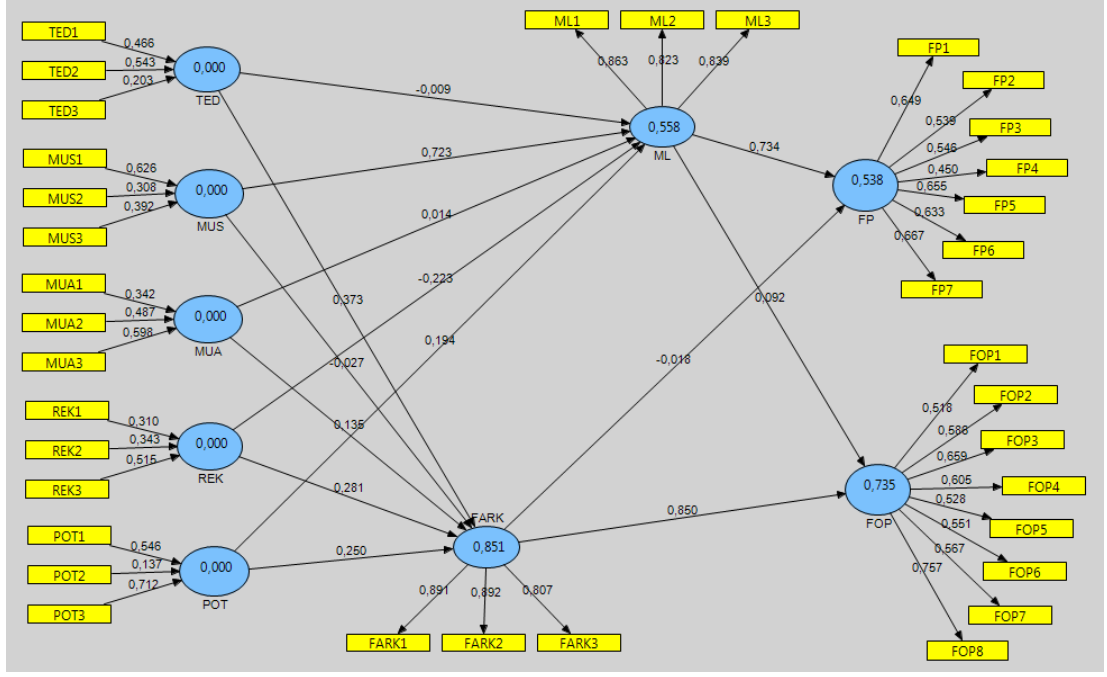
Rekabet güçleri ve organizasyonel performansa ait latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin reflektif olduğu sonucuna varılarak, literatürdeki çalışmalara benzer bir model söz konusudur; geçerlilik ve güvenilirlik genel olarak kabul görmüş yöntemlerle analiz edilmiştir.

7.3 PLS Modeli

SmartPLS yazılımı ile elde edilen sonuçlar Şekil 7.2’de görüleceği gibi, araştırma konusu ilişkilerin kurulan formatif ve reflektif ölüm modeli dahilinde genel anlamda başarılı olarak değerlendirilebilir. Beklenen ilişkilerin model sonucunda elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiği ve ölçüm modellerinin de doğru ölçümler ortaya koyduğu, ağırlık ve yüklerin değerlerinden anlaşılabilmektedir.

Elde edilen sonuçları genel olarak değerlendirildiğimizde;

- Formatif rekabet güçleri ölçüm modelinin ortalama ağırlıklarının ölçüm için istenen değerlere yakın olduğu,
- Reflektif ölçüm modeline ait ölçülebilir değişken yüklerinin yüksek olduğu,
- Müşterilerin rekabet gücünün, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu,



Şekil 7.2 : PLS modeline ait sonuçlar.

- Tedarikçilerin rekabet gücünün, farklılaştırma stratejisi ile pozitif ve güçlü bir ilişki gösterdiği,
- Muadillerin tehdidi rekabet gücünün, rekabet stratejileri ile dikkate alınacak bir ilişki göstermediği, buna rağmen farklılaştırma ile düşük düzeyde bir ilişki gösterdiği,
- Mevcut rekabetin maliyet liderliği stratejisi ile negatif, farklılaştırma ile pozitif ve orta dereceli bir ilişki gösterdiği,
- Potansiyel girişlerin tehdidinin, farklılaştırma ile daha güçlü olmak üzere; her iki strateji ile de ortalama bir pozitif ilişki gösterdiği,
- Maliyet liderliği stratejisinin finansal, farklılaştırma stratejisinin ise finansal olmayan performans ile çok güçlü pozitif ilişkiler gösterdiği sonuçları elde edilmektedir.

Bu sonuçlar, SmartPLS yazılımı ile elde edilen sonuçların ilk olarak ortaya koyduğu durumu değerlendirmek adına genel olarak gözlemekle birlikte; ölçüm modeli ve yapısal model değerlendirilmeden kesin yargılarda bulunmak yanlış sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu sonuçların ne derece anlamlı olduğu, ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği, yapısal modelin değerlendirilmesi modelin sonuçlarını ortaya koymada büyük önem taşımaktadır.

7.4 Modelin Değerlendirilmesi

Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, ölçüm modeli ve yapısal model değerlendirilerek, kurulan modele ait sonuçların yorumlanabilir olup olmadığı sağlanacaktır.

7.4.1 Ölçüm modeli

Ölçülemeyen (latent ya da gizil şeklinde isimlendirilen) değişkenleri ölçümleyebilmek için kullanılan değişkenlerden oluşan model ölçüm modelidir. Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği yapısal modele dair elde edilen sonuçların ne derece sağlıklı olduğunun tayini açısından çok önemlidir.

7.4.1.1 Geçerlilik ve güvenilirlik

Elde edilen sonuçları ve araştırma modelini değerlendirmede bazı kriterler önemlidir. Ölçüm modelinin reflektif ya da formatif olması, değerlendirilecek kriterlerin ve değerlendirme yöntemlerinin farklılaşmasına sebep olmaktadır.

Modelde hem reflektif hem de formatif ölçüm modeli yer aldığından, bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmeleri iki ayrı model için ayrı ayrı yapılacaktır.

Reflektif ölçüm modeli

Reflektif ölçüm modelinde, literatürde de sıklıkla kullanılan ve doğruluğu ispatlanmış bir takım ölçümler söz konusudur. Reflektif ölçüm modelini değerlendirmede kullanılacak faktörler ve ölçümler Çizelge 7.4’de özetlenmiştir.

Çizelge 7.4 : Reflektif ölçüm modeli değerlendirilmesi.

Güvenilirlik	
Göstergelerin Güvenilirliği	• Dışsal yüklerin karesi göstergelerin güvenilirliğini belirlemede kullanılır. • 0,7 ve üzeri yükler tercih edilir.
İçsel Tutarlılık Güvenilirliği	• CR 0,7 ve üzerinde olmalıdır (Bagozzi ve Yi, 1988).
Geçerlilik	
Yakınsak Geçerlilik (Convergent Validity)	• AVE değeri 0,5 ve üzerinde olmalıdır (Bagozzi ve Yi, 1988).
Diskriminant Geçerlilik (Discriminant Validity)	• Her bir latent değişkenin AVE değerinin kare kökü, latent değişkenler arasındaki korelasyondan büyük olmalıdır. • AVE > Latent Variable Correlations

Göstergelerin güvenilirliği

Latent değişkenlerin güvenilirliği ve geçerliliği yapısal modelin değerlendirilmesinde gerekli ve değerlendirilmesi gereken faktörlerdir. Formatif ölçüm modelinde göstergelerin güvenilirliği değerlendirilmemektedir.

Göstergelerin güvenilirliğini değerlendirirken, dışsal yüklerin kareleri kullanılır ve bu değerlerin 0,4'ün üzerinde ve tercihen 0,7 ve üzerinde bir değerde olması tercih edilir (Kwong ve Wong, 2013). Reflektif ölçüm modeline ait sonuçlar Çizelge 7.5'de yer almaktadır.

Çizelge 7.5 : Reflektif ölçüm modeli değerlendirilmesi.

Latent Değişken	Göstergeler	Yükler	Göstergelerin Güvenilirliği	Bütünleşik Güvenilirlik (CR)	Cronbach Alfa	AVE
Farklılaştırma	FARK1	0,8906	0,79316836	0,8981	0,8295	0,7464
	FARK2	0,8916	0,79495056			
	FARK3	0,807	0,651249			
Maliyet Liderliği	ML1	0,8632	0,74511424	0,8166	0,7439	0,3611
	ML2	0,8232	0,67765824			
	ML3	0,8386	0,70324996			
Finansal Olmayan Performans	FOP1	0,5176	0,26790976	0,7914	0,6919	0,3552
	FOP2	0,5863	0,34374769			
	FOP3	0,659	0,434281			
	FOP4	0,6049	0,36590401			
	FOP5	0,5276	0,27836176			
	FOP6	0,5509	0,30349081			
	FOP7	0,5671	0,32160241			
	FOP8	0,7572	0,57335184			
Finansal Performans	FP1	0,6488	0,42094144	0,8795	0,7951	0,7087
	FP2	0,5391	0,29062881			
	FP3	0,5459	0,29800681			
	FP4	0,45	0,2025			
	FP5	0,655	0,429025			
	FP6	0,6328	0,40043584			
	FP7	0,6669	0,44475561			

- Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma gizil değişkenlerine ait göstergeler, 0,7'ye yaklaşık ve üzerinde yüksek güvenilirlik göstermektedir.

- Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans gizil değişkenine ait göstergeler, 0,4'ten düşük değerler gösterdiğinden düşük güvenilirlik göstermektedir.

İçsel tutarlılık güvenilirliği

Geleneksel olarak iç tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa değeri kullanılmaktadır. Fakat kısmi en küçük kareler YEM'de bu değer tutucu bir ölçüm olarak görülür ve literatür bütünlük güvenilirlik değerini kullanımlarını önermektedir (Bogazzi ve Yi, 1988; Hair ve diğ., 2012).

Bütünlük güvenilirlik göstergelerinin farklı yüklerle sahip olabileceğini de dikkate alarak, Cronbach Alfa değeri ile aynı yönde tahminlerde bulunmaktadır (Henseler ve diğ., 2009). Formatif ölçüm modelinde içsel tutarlılık güvenilirliği değerlendirilmemektedir. Çizelge 7.6'da reflektif ölçüm modeline dair içsel tutarlılık göstergeleri ve değerleri yer almaktadır.

Çizelge 7.6 : İçsel tutarlılık.

	Bütünlük Güvenilirlik (CR)	Cronbach Alfa
FARK	0,8981	0,8295
FOP	0,8166	0,7439
FP	0,7914	0,6919
ML	0,8795	0,7951

- Araştırma kapsamında reflektif ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerin CR değerlerine bakıldığında, tüm gizil değişkenlerin bütünlük güvenilirliğinin 0,7'nin üzerinde olduğu görülmektedir.
- Aynı şekilde diğer bir iç tutarlılık güvenilirliği kriteri olan Cronbach Alfa değerinin de 0,7 ve üzerinde olduğu görülmektedir.
- Reflektif ölçümler olan rekabet stratejileri ve organizasyonel performansın CR ve Cronbach Alfa değerleri 0,7 dan büyük olduğundan, bu reflektif latent değişkenlerin yüksek seviyede iç tutarlılık güvenilirliği göstermektedir.

Her iki kriter de, reflektif ölçüm modelinin kullanıldığı gizil değişkenlerin yüksek derecede iç tutarlılık güvenilirliği gösterdiğini orta koymaktadır.

Yakınsak geçerlilik (Convergent validity)

Yakınsak geçerliliği, her bir latent değişkenin AVE değerinin incelenmesi ile değerlendirilmektedir Fornell ve Larcker (1981). Yakınsak geçerlilik, bir dizi göstergenin, tek ve aynı yapıya ait olduğunu; dolayısıyla da tek boyutu temsil ettiğini ortaya koymaktadır. 0.5 değerinden yüksek bir AVE değeri, gizil değişkenin değişkenliğinin yarısından fazlasının bu gizil değişkenin göstergeleri ile açıklanabileceği anlamına gelerek; yeterli bir yakınsak geçerliliğin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 7.7 : Yakınsak geçerlilik.

	AVE
FARK	0,746386
FOP	0,361081
FP	0,355181
ML	0,708693

- Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği'ne ait AVE değerleri kabul edilebilir alt limit olan 0,5'ten büyük olduğu için, yakınsak geçerlilik doğrulanmıştır (Çizelge 7.7).
- Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans gizil değişkenlerine ait AVE değerleri, 0,5 değerinin altında olmakla birlikte, diğer geçerlilik değerlendirmeleri de dikkate alınmalıdır.

Diskriminant geçerlilik (Discriminant validity)

Diskriminant geçerlilik, tamamlayıcı bir kavramdır. İki farklı kavramın, yeterli derecelerde fark göstermesi beklenmektedir. PLS yol modelinde, diskriminant geçerliliği ortaya koymak için iki ölçüm kullanılmaktadır, çapraz yükler ve Fornell-Larcker kriteri.

Fornell-Larcker kriteri (Fornell & Larcker, 1981) bir gizil değişkenin bu gizil değişkeni ölçmek için tayin edilmiş göstergeleri ile herhangi diğer gizil değişkenler ile gösterdiğinden daha fazla ortak değişkenlik göstermelidir. İstatistiksel olarak, her bir gizil değişkenin AVE değerinin, gizil değişkenin herhangi başka bir gizil değişkenle olan en yüksek kareli korelasyonundan daha yüksek olması beklenmektedir. İkinci kriter ise, her bir gösterge yükünün kendisinin çapraz yüklerinden daha yüksek olması beklenmektedir. Fornell-Larcker kriteri diskriminant

geçerliliğin yapı seviyesinde değerlendirilmesini sağlarken; çapraz yükler bu değerlendirmeyi gösterge seviyesinde yapmaktadır (Henseler ve diğ., 2009).

Fornell-Larcker (1981), AVE değerinin karekökü bu değer gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu durumlarda, diskriminant geçerliliği değerlendirmek için kullanılabileceğini önermektedir. Formatif ölçüm modelinde göstergelerin güvenilirliği değerlendirilmemektedir.

Çizelge 7.8 : Diskriminant geçerlilik, Fornell-Larcker.

	FARK	FOP	FP	ML
FARK	0,86394			
FOP	0,85245	0,6009		
FP	0,00181	0,05265	0,59597	
ML	0,02699	0,11475	0,73332	0,84184

- Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği gizil değişkenleri için, AVE değerinin karekökü bu değişkenlerin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyüktür (Çizelge 7.8).
- Finansal Performans'a ait bu değer ise (0,596), Finansal Performans'ın Maliyet liderliği ile olan korelasyonundan (0,733) küçüktür.
- Finansal Olmayan Performans gizil değişkeni için AVE'nin karekökü (0,600), Farklılaştırma ile olan korelasyondan (0,852) küçük bir değerdedir ve Fornell-Larcker Diskriminant Geçerlilik Kriteri'ni karşılamamaktadır.

Çizelge 7.9 : Diskriminant geçerlilik, yükler.

	FARK	FOP	FP	ML
FARK1	0,8906	0,7862	0,0387	0,0699
FARK2	0,8916	0,7978	0,0571	0,0617
FARK3	0,807	0,6114	-0,1078	-0,0766
FOP1	0,4707	0,5176	-0,079	0,0379
FOP2	0,5282	0,5863	0,0033	0,0414
FOP3	0,5166	0,659	-0,001	0,1138
FOP4	0,5606	0,6049	0,1947	0,1165
FOP5	0,4004	0,5276	-0,1445	-0,1537
FOP6	0,403	0,5509	0,0652	0,2351
FOP7	0,4964	0,5671	0,0087	-0,0254
FOP8	0,6603	0,7572	0,1166	0,1314
FP1	0,0083	0,0818	0,6488	0,4832

Çizelge 7.9 : Diskriminant geçerlilik, yükler (devamı).

	FARK	FOP	FP	ML
FP2	0,0054	0,0984	0,5391	0,4239
FP3	-0,0641	-0,031	0,5459	0,3942
FP4	0,022	-0,0741	0,45	0,3396
FP5	-0,0065	0,0255	0,655	0,461
FP6	0,0185	0,044	0,6328	0,4728
FP7	0,0198	0,0421	0,6669	0,4637
ML1	0,0224	0,1149	0,7026	0,8632
ML2	0,0007	0,0647	0,6158	0,8232
ML3	0,0478	0,1101	0,5164	0,8386

- Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği gizil değişkenlerinin yükleri, bu değişkenlerin tüm çapraz yüklerinden yüksektir.
- Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans değişkenlerine ait bazı göstergelerin yükleri, söz konusu değişkenlerin bazı çapraz yüklerinden büyük olmakla beraber; çoğunlukla çapraz yüklerinden daha yüksek olma eğilimindedir.

İki kriter birlikte değerlendirildiğinde, Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma rekabet stratejilerinin yüksek Diskriminant geçerliliği söz konusuysa; Performans ile ilgili iki gizil değişken de bazı noktalarda beklenenden farklı bir eğilim göstermekle beraber Diskriminant geçerliliği göstermektedir (Çizelge 7.9).

Formatif ölçüm modeli

Ölçüm modelinin formatif olduğu durumlarda, göstergelerin güvenilirliği, içsel tutarlılık güvenilirliği, ya da diskriminant geçerliliği gibi ölçümler formatif göstergeler birbirleriyle yüksek korelasyonlu olmadığı için değerlendirilmemektedir. Bunun yerine, modelin dışsal ağırlıkları, yakınsak geçerlilik ve göstergelerin doğrudanlığı analiz edilmektedir.

Dışsal model yükleri ve anlamlılığı

Formatif ölçüm modeli söz konusu olduğunda, yükler yerine ağırlıklar değerlendirilecek kriter haline gelir. Kurulan modelde, önemli görülen ilişkilerin ağırlıklarını yüksek ve anlamlı olması beklenir.

- Formatif ölçüm modeline ait değişkenlere ait göstergelerin çok yüksek ağırlıklar göstermemekle birlikte, belli bir değerde ve anlamlı olduğu Çizelge 7.10'da görülmektedir.

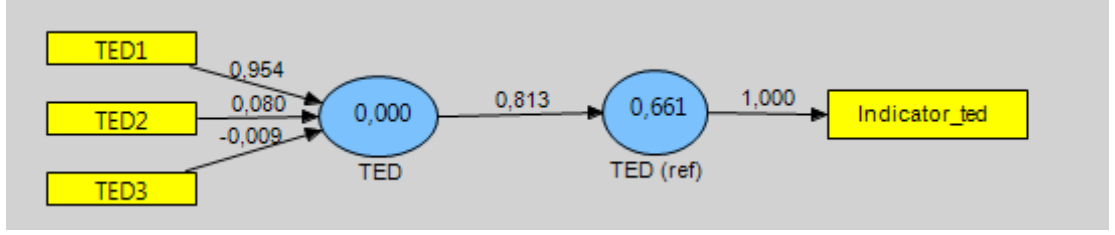
Çizelge 7.10 : Diskriminant geçerlilik, ağırlıklar.

Latent Değişken	Göstergeler	Ağırlıklar	T - İstatistiği
Muadillerin Pazarlık Gücü	MUA1	0,34216	3,05
	MUA2	0,48656	4,559
	MUA3	0,59831	5,481
Müşterilerin Pazarlık Gücü	MUS1	0,62623	5,861
	MUS2	0,30836	2,377
	MUS3	0,39157	3,492
Potansiyel Girişlerin Tehdidi	POT1	0,54573	9,184
	POT2	0,13657	1,238
	POT3	0,71167	7,651
Mevcut Rekabet	REK1	0,3102	3,768
	REK2	0,34315	3,852
	REK3	0,51535	5,915
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	TED1	0,46639	6,612
	TED2	0,54273	7,544
	TED3	0,20261	2,596

Yakınsak geçerlilik

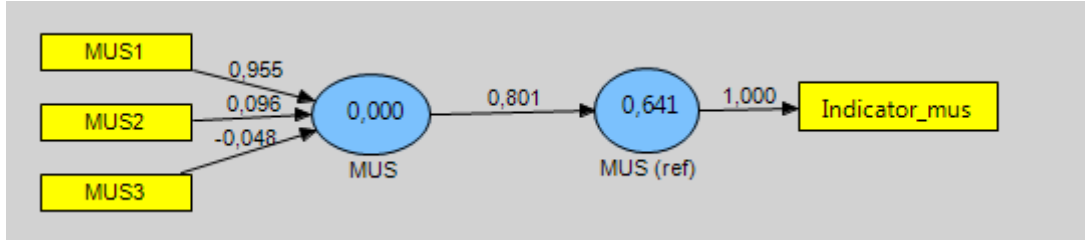
Yakınsak geçerliliği değerlendirmek için formatif ölçüm modelinde fazlalık analizi ile her bir gizil değişken için kurulan yeni model ile değerlendirme yapılabilir. Fazlalık analizinde, bir adet gösterge reflektif model için belirlenerek, ya da ankete genel olarak ilgili gizil değişkeni ölçtüğü düşünülen bir gösterge eklenerek aynı gizil değişken için yeni bir model oluşturulur. Oluşturulan modelde, aynı gizil değişkenin formatif ve reflektif ölçümleri arasındaki ilişki incelenir. Bu ilişkinin güçlü olması, yakınsak geçerliliğin olduğunu gösterir. Hair ve diğ. (2013) bu değeri 0,8 ve üzeri olarak önermektedir.

Tedarikçilerin gücü değerlendirildiğinde, ayrıca bir soru sorulmadığı fakat ankette ye alan “Tedarikçileriniz, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin vazgeçemeyeceği farklılaştırılmış ürün/hizmetler sunmaktadır” sorusu reflektif gösterge olarak seçilerek elde edilen yeni modelde, 0,813 değeri ile yakınsak geçerliliğin olduğu görülmektedir (Şekil 7.3).



Şekil 7.3 : Tedarikçilerin pazarlık gücü modeli.

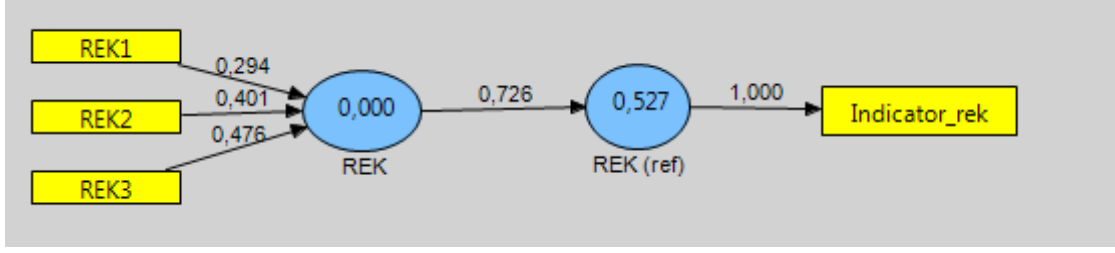
Benzer şekilde, müşterilerin pazarlık gücü de ankette yer alan “İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriden alım yapan müşteriler az sayıdadır ya da birkaç müşteri grubu tarafından domine edilmiştir” sorusu reflektif gösterge olarak seçilmiştir. Burada da, ilgili değerin 0,801 olduğu, yani yakınsak geçerliliğin bulunduğu görülmektedir (Şekil 7.4).



Şekil 7.4 : Müşterilerin pazarlık gücü modeli.

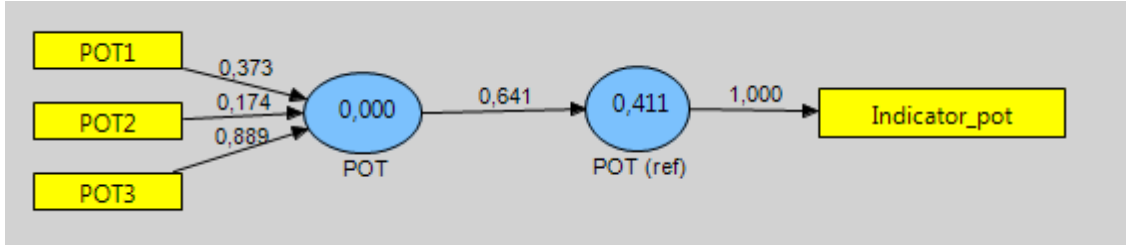
Muadil ürünlerin tehdidi faktörü için, her bir gösterge için birer anket sorusu bulunduğundan, bir soru seçip yeni bir model oluşturulması uygun değildir, dolayısıyla da yakınsak geçerlilik bu gizil değişken için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Mevcut rekabet güçlerine bakıldığında, “İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan rakipler yaklaşık olarak aynı güçtedir” ve “İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride faaliyet gösteren rakip sayısı çok fazladır” soruları parsellenerek rekabet için kullanılacak reflektif gösterge elde edilmiştir. Elde edilen 0,726 değeri 0,8 değerine yakın seyrettiği için; Mevcut rekabet güçleri için yakınsak geçerlilikten söz edilebilir (Şekil 7.5).



Şekil 7.5 : Mevcut rekabet gücü modeli.

Potansiyel girişlerin tehdidi için, endüstriye giriş bariyerleri ile ilgili yapılan değerlendirmede ankette yer alan herhangi bir tekil soru ilgili reflektif göstergeyi karşılamamakla birlikte, ilgili gizil değişkeni bir ölçüde yansıtacağı düşünülen ölçek ekonomisi ile ilgili olan ilk iki soru seçilerek parsellenmiştir. Elde edilen 0,641 değerinin düşük bir değer olması yukarıda da belirtildiği üzere, hiçbir sorunun tam olarak tek bir reflektif göstergeyi, karşılamıyor olmasıdır (Şekil 7.6).



Şekil 7.6 : Potansiyel girişlerin tehdidi modeli.

Göstergelerin doğrudaşlığı

İçsel modeldeki her bir dış gizil değişkenin potansiyel doğrudaşlık sorunlarının tespiti önemlidir. Böylece modelden çıkarılması gereken değişken olup olmadığı, doğrudaş değişkenlerin tek bir değişken şeklinde birleştirilip birleştirilemeyeceği ya da daha yüksek seviyede bir gizil değişkenin geliştirilip geliştirilemeyeceği ortaya konabilmektedir.

Formatif ölçüm modelinde, göstergelerin birbirleriyle yüksek korelasyonlu olması göstergelerin doğrudaşlığı problemini ortaya koyabilir. İçsel Modelin doğrudaşlığını değerlendirmek için, VIF veya tolerans değerleri kontrol edilmektedir. VIF değeri $1/\text{Tolerans}$ değerine eşittir. VIF (Variance Inflation Factor) değerinin 5 veya daha düşük; Tolerans değerinin 0,2 ya da daha yüksek olması doğrudaşlık problemlerinden kaçınıldığını göstermektedir (Hair ve diğ., 2011). Diamantopoulos ve Siguaw (2006), formativ ölçüm modellerinde, 3,3'ten daha küçük bir değer mükemmel bir değer olduğunu belirtmektedir.

- Formatif gizil değişkenlere ait ölçüm modelinde yer alan göstergelerin korelasyonlarına bakıldığında (Ek-B.1) ölçümler arası korelasyon sorununun olmadığı görülmektedir. Yüksek korelasyonlar görülmemektedir.
- Formatif ölçümlere ait VIF ve Tolerans değerleri, Ek-B.2'deki tablolarda da görüldüğü üzere, Tüm VIF değerlerinin 5'ten küçük değerler olup doğrudanlık göstermemekle birlikte; bir çoğu da mükemmel bir değeri temsil eden 3,3 değerinden de küçüktür.
- Tolerans değerleri ise, 0,2'den büyüktür.

Korelasyon matrisi, VIF ve Tolerans değerleri birlikte değerlendirildiğinde; formatif ölçüm modelinin korelasyon göstermeyip; doğrudanlık problemi de taşımadığı görülmektedir.

7.4.1.2 Dışsal model yükleri ve ağırlıkları

Latent değişkenler ile göstergeler arasındaki korelasyon dikkate alındığında, formatif yapının söz konusu olduğu rekabet güçlerinde dışsal ağırlıklar; rekabet stratejileri ve organizasyonel performans için oluşturulan reflektif ölçüm modelinde ise dışsal yükler değerlendirilir.

Çizelge 7.11'de, formatif ölçüm modeline ait ağırlıklar; reflektif ölçüm modeline göre değerlendirilen değişkenler için ise (maliyet liderliği, farklılaştırma, finansal performans ve finansal olmayan performans) yükler yer almaktadır.

- Formatif ölçüm değişkenlerine ait ağırlıklara bakıldığında, POT2 değişkenine ait ağırlık (0,1366) haricinde; diğer ağırlıkların ölçüm için iyi derecede olduğu söylenebilir. Yüksek olarak nitelendirilebilecek bu ağırlıklar, formatif göstergelerin latent değişkenler üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Reflektif ölçüm değişkenlerinin yükleri yüksek olmakla birlikte, özellikle de rekabet stratejilerinin göstergelerine ait yükler çok yüksektir. Bu da, ölçüm için kullanılan göstergelerin doğru olarak belirlendiğini ve latent değişkeni iyi ifade ettiğini göstermektedir.

Hem formatif hem de reflektif ölçüm modelinin, latent değişkenleri ölçmekte yeterli ve iyi seviyede olduğu görülmektedir. Başarılı ölçüm modelinin söz konusu olması, yapısal modelde incelenecek faktörler için önem taşımaktadır.

Çizelge 7.11 : Dışsal model yükleri ve ağırlıkları.

	FARK	FOP	FP	ML	MUA	MUS	POT	REK	TED
FARK1	0,8906	0	0	0	0	0	0	0	0
FARK2	0,8916	0	0	0	0	0	0	0	0
FARK3	0,807	0	0	0	0	0	0	0	0
FOP1	0	0,5176	0	0	0	0	0	0	0
	FARK	FOP	FP	ML	MUA	MUS	POT	REK	TED
FOP2	0	0,5863	0	0	0	0	0	0	0
FOP3	0	0,659	0	0	0	0	0	0	0
FOP4	0	0,6049	0	0	0	0	0	0	0
FOP5	0	0,5276	0	0	0	0	0	0	0
FOP6	0	0,5509	0	0	0	0	0	0	0
FOP7	0	0,5671	0	0	0	0	0	0	0
FOP8	0	0,7572	0	0	0	0	0	0	0
FP1	0	0	0,6488	0	0	0	0	0	0
FP2	0	0	0,5391	0	0	0	0	0	0
FP3	0	0	0,5459	0	0	0	0	0	0
FP4	0	0	0,45	0	0	0	0	0	0
FP5	0	0	0,655	0	0	0	0	0	0
FP6	0	0	0,6328	0	0	0	0	0	0
FP7	0	0	0,6669	0	0	0	0	0	0
ML1	0	0	0	0,8632	0	0	0	0	0
ML2	0	0	0	0,8232	0	0	0	0	0
ML3	0	0	0	0,8386	0	0	0	0	0
MUA1	0	0	0	0	0,3422	0	0	0	0
MUA2	0	0	0	0	0,4866	0	0	0	0
MUA3	0	0	0	0	0,5983	0	0	0	0
MUS1	0	0	0	0	0	0,6262	0	0	0
MUS2	0	0	0	0	0	0,3084	0	0	0
MUS3	0	0	0	0	0	0,3916	0	0	0
POT1	0	0	0	0	0	0	0,5457	0	0
POT2	0	0	0	0	0	0	0,1366	0	0
POT3	0	0	0	0	0	0	0,7117	0	0
REK1	0	0	0	0	0	0	0	0,3102	0
REK2	0	0	0	0	0	0	0	0,3431	0
REK3	0	0	0	0	0	0	0	0,5153	0
TED1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4664
TED2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5427
TED3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2026

*Formatif ölçüm modeline ait ağırlıklar

7.4.2 Yapısal model

Geçerli ve güvenilir bir ölçüm modeli, içsel yapısal modeli değerlendirmek için bir önkoşul olup; yapısal modelin sonuçlarının doğruluğunu temin eder. Ölçüm modeli güvenilir ve geçerli olmadığında ilgili yapısal modelden elde edilen sonuçların doğruluğu hakkında kesin olarak bir yargıya varmak mümkün değildir. Hem reflektif hem de formatif ölçüm modeline dair yapılan değerlendirmeler, ölçüm modelinin anlamlı, geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu şartlar altında, yapısal model ve beklenen ilişkileri değerlendirmek için bir takım kriterler ve ölçümler yapılmaktadır.

7.4.2.1 İçsel değişkenlerin açıklanabilir varyansı

İçsel değişkenlerin açıklanabilir varyansı, R^2 değeri ile belirlenir. Bu oranın 0,5 değerinden yüksek olması tercih edilir, ve değişkenlerin %50'nin üzerinde bir oranda modelde yer alan değişkenler ile açıklanabildiği gösterir. Chin (1998) R^2 değeri için 0,67, 0,33 ve 0,19'un sırasıyla yeterli, ortalama ve zayıf açıklanabilir varyansları ifade ettiğini belirtmektedir. İçsel değişkenler olan maliyet liderliği, farklılaştırma, finansal performans ve finansal olmayan değişkenlerin R^2 değerleri aşağıdaki Çizelge 7.12'de yer almaktadır.

Çizelge 7.12 : Açıklanabilir varyans, R^2 .

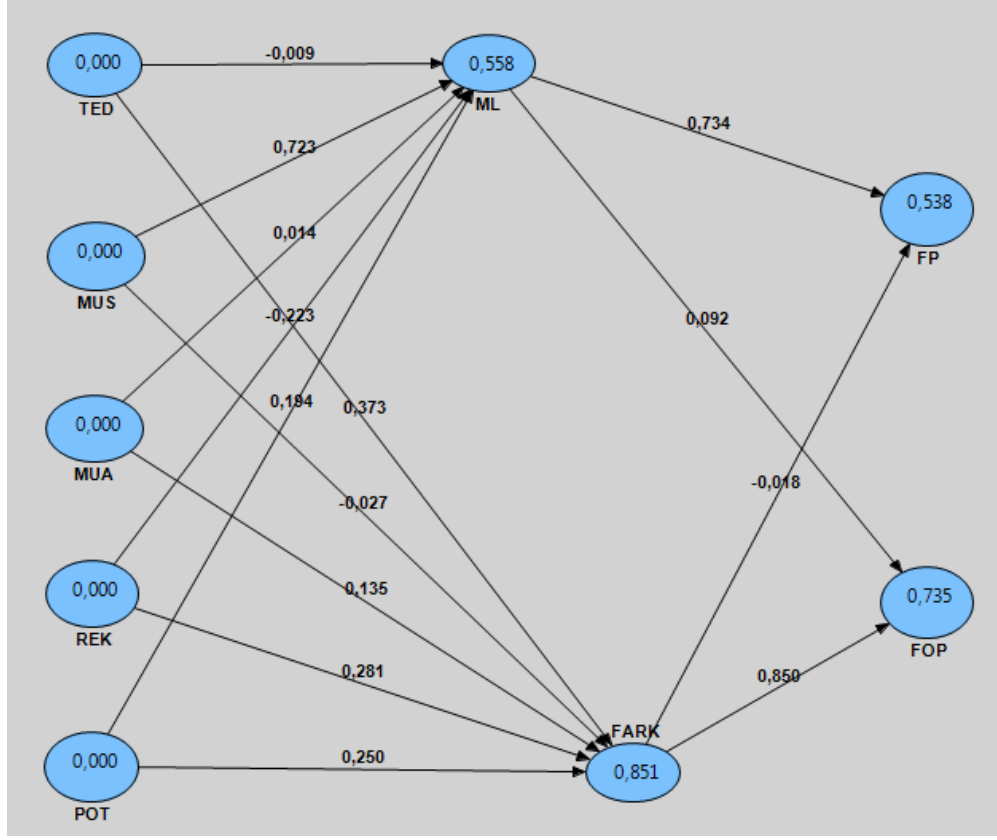
İçsel Latent Değişken	R^2
Maliyet Liderliği	0,558
Farklılaştırma	0,851
Finansal Performans	0,538
Finansal Olmayan Performans	0,735

- Beş rekabet gücü, maliyet liderliğindeki değişkenliği %55,8, farklılaştırma stratejisindeki değişkenliği ise %85,1 oranında açıklamaktadır.
- Rekabet stratejileri, finansal performanstaki değişimi %53,8, finansal olmayan performanstaki değişimi ise %73,5 oranında açıklamaktadır.

Tüm R^2 değerleri, %50'nin üzerinde olduğundan, modeldeki içsel latent değişkenler modelde yer alan değişkenler ile büyük oranda açıklanabilmektedir sonucuna varılmaktadır.

7.4.2.2 İçsel model katsayı büyüklüğü ve önem derecesi

İçsel model, rekabet güçlerinin rekabet stratejisine, rekabet stratejisinin ise organizasyonel performansa olan ilişkisini değerlendirmektedir. Bulunan ilişkiler, bu ilişkilerin gücü ve önem derecesi Şekil 7.7’de özetlenmiştir.



Şekil 7.7 : İçsel model katsayılarının büyüklüğü.

Yapısal Modelinin, en az %10 önem derecesinde olup anlamlı olarak değerlendirilen ilişkilerin güçlü olduğu ve beklenen ilişkileri doğruladığı Çizelge 7.12’de görülmektedir.

7.4.2.3 Modelin f² etki büyüklüğü

Modelin f² etki büyüklüğü etkisi dışsal bir gizil değişkenin dışsal gizil değişkenin R² değerine etkisini ortaya koymaktadır. Diğer bir değişle, etki büyüklüğü gizil değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve büyüklüğünü değerlendirmektedir. Bu değerlendirme araştırma konusu çalışmanın genel katkısını ortaya koymakta önem taşır. Araştırmacılar, sadece değişkenler arasındaki ilişkinin önem derecesinin değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki etkinin büyüklüğünü de değerlendirmektedir.

Etki büyüklüğü 0,02, 0,15 ve 0,35 sırasıyla küçük, orta ve yüksek etkiyi temsil etmektedir.

$$f^2 = (R^2_{\text{dahil}} - R^2_{\text{hariç}}) / (1 - R^2_{\text{hariç}}) \quad (7.1)$$

(7.1) formülü ile hesaplanan f^2 etki büyüklüğü değerleri Çizelge 7.14’de gösterilmektedir.

Çizelge 7.13 : İçsel model katsayılarının anlamlılığı.

	T-İstatistiği	Anlamlılık Derecesi
FARK -> FOP	23,695	p<0,01
FARK -> FP	0,343	-
ML -> FOP	1,444	-
ML -> FP	20,252	p<0,01
MUA -> FARK	2,06	p<0,05
MUA -> ML	0,148	-
MUS -> FARK	0,644	-
MUS -> ML	13,29	p<0,01
POT -> FARK	3,863	p<0,01
POT -> ML	1,648	p<0,1
REK -> FARK	3,493	p<0,01
REK -> ML	2,06	p<0,05
TED -> FARK	4,893	p<0,01
TED -> ML	0,081	-

Çizelge 7.14 : f^2 etki büyüklüğü.

	R ² included	R ² excluded	f ²	Etki Büyüklüğü
TED -> ML	0,558	0,558	0,000	-
TED -> FARK	0,851	0,805	0,309	Orta Etki
MUS -> ML	0,558	0,085	1,070	Yüksek Etki
MUS -> FARK	0,851	0,85	0,007	-
MUA -> ML	0,558	0,558	0,000	-
MUA -> FARK	0,851	0,842	0,060	Düşük Etki
REK -> ML	0,558	0,541	0,038	Düşük Etki
REK -> FARK	0,851	0,823	0,188	-
POT -> ML	0,558	0,549	0,020	Düşük Etki
POT -> FARK	0,851	0,829	0,148	Düşük Etki
ML -> FP	0,538	0,07	1,013	Yüksek Etki
ML -> FOP	0,735	0,727	0,030	Düşük Etki
FARK -> FP	0,538	0,539	-0,002	-
FARK -> FOP	0,735	0,09	2,434	Yüksek Etki

Söz konusu etkiler, elde edilen sonuçlar ve gizil değişkenler arasındaki yüklerle paralel doğrultuda olup, modelden elde edilen sonuçları desteklemektedir.

7.4.2.4 Tahminsel ilişki

Stone-Geisser'in (Q^2) değeri, SmartPLS'de Bindfolding prosedürü ile gerçekleştirilir. Q^2 değeri, modelin tahmini ilişkisinin bir göstergesi olarak kullanılır. Q^2 ölçümü bir kısım veriyi görmezden gelerek modeli tekrar hesaplayarak eksik veriyi tahmin etme tekniğini içermektedir. Bir dışsal latent değişken için 0'dan büyük Q^2 değerleri, yapıya ait modelin tahminsel ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır. 0'dan küçük bir değer ise, tahminsel ilişkinin söz konusu olmadığını göstermektedir. Bu prosedür, formatif ölçümle elde edilen içsel yapılar için kullanılmamaktadır.

Tahminsel ilişkinin göreceli ölçümü olarak 0,02, 0,15 ve 0,35 değerleri seçilen dışsal yapı için sırasıyla küçük, orta ve yüksek ilişkiyi temsil etmektedir.

Tahminsel ilişki iki yaklaşım ile ölçülebilmektedir. Oransal ortak etken varyans çapraz geçerlilik ölçütü (Construct Crossvalidated Communality) ve artık çapraz geçerlilik ölçütü (Construct Crossvalidated Redundancy). Oransal ortak etken varyans çapraz geçerlilik ölçütü tüm yapısal model bilgisi yerine sadece hedeflenen dışsal yapıyı tahmin etmede kullanılan yapıya ait skorları kullandığından dolayı, tahminsel ilişkiyi değerlendirmede artık çapraz geçerlilik ölçütü kullanılmıştır.

Çizelge 7.15 : Stone-Geisser Q^2 değeri.

Latent Değişken	Q^2	Tahminsel İlişki Derecesi
Maliyet Liderliği	0,3938	Yüksek İlişki
Farklılaştırma	0,6118	Yüksek İlişki
Finansal Performans	0,19	Orta İlişki
Finansal Olmayan Performans	0,2648	Orta İlişki

Modelin tahminsel ilişkisi, Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma rekabet stratejileri için yüksek; Finansal Performans ve Finansal Olmayan Performans için orta olup; tahminsel ilişki dört dışsal yapı için de modelin doğruluğunu destekler yöndedir (Çizelge 7.15).

7.4.2.5 Modelin q² etki büyüklüğü

Modele ait q² tahminsel ilişkiye ait göreceli etki, yapısal modelin gizil değişkenlere ait gözlenen ölçümler üzerindeki göreceli etkisini ölçmektedir (Henseler ve diğ., 2009). Etki büyüklüğü 0,02, 0,15 ve 0,35 sırasıyla küçük, orta ve yüksek etkiyi temsil etmektedir.

$$q^2 = (Q^2 \text{ dahil} - Q^2 \text{ hariç}) / (1 - Q^2 \text{ hariç}) \quad (7.2)$$

(7.2) formülü ile hesaplanan q² etki büyüklüğü değerleri Çizelge 7.16’da gösterilmektedir.

Çizelge 7.16 : q² etki büyüklüğü.

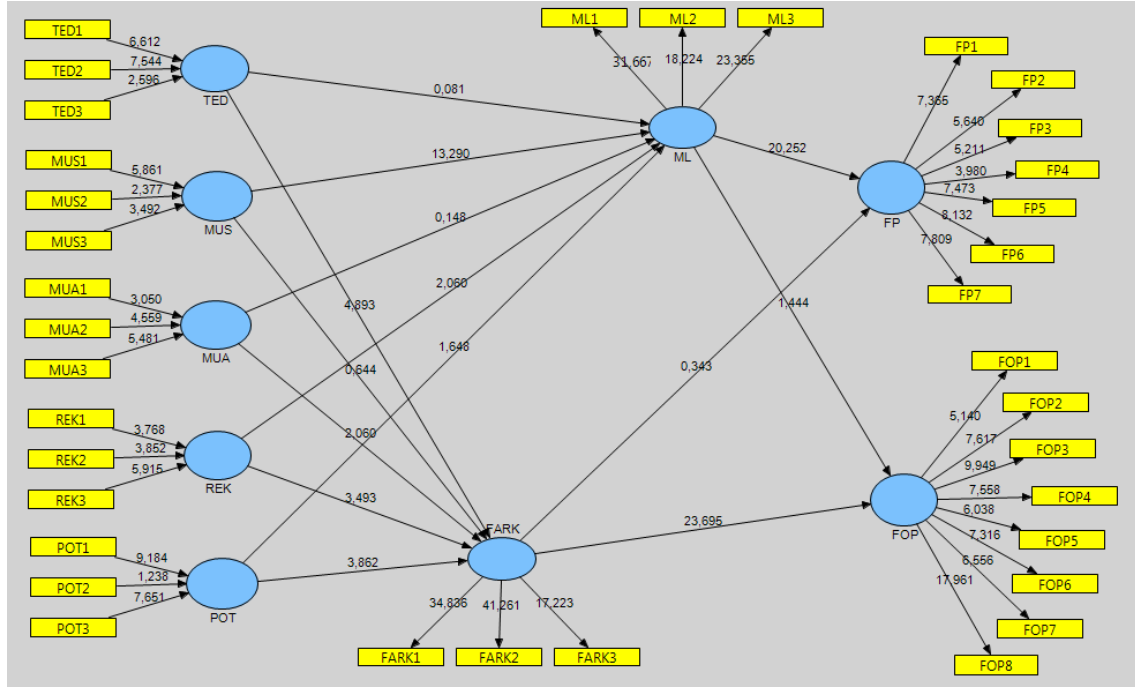
	Q ² included	Q ² excluded	q ²	Etki Büyüklüğü
TED -> ML	0,3938	0,3935	0,000	-
TED -> FARK	0,6118	0,5829	0,074	Düşük Etki
MUS -> ML	0,3938	0,0611	0,549	Yüksek Etki
MUS -> FARK	0,6118	0,6139	-0,005	-
MUA -> ML	0,3938	0,3951	-0,002	-
MUA -> FARK	0,6118	0,6076	0,011	-
REK -> ML	0,3938	0,593	-0,329	-
REK -> FARK	0,6118	0,3813	0,594	Yüksek Etki
POT -> ML	0,3938	0,3833	0,017	-
POT -> FARK	0,6118	0,6191	-0,019	-
ML -> FP	0,19	0,0011	0,233	Yüksek Etki
ML -> FOP	0,2648	0,2603	0,006	-
FARK -> FP	0,19	-0,0042	0,240	Orta Etki
FARK -> FOP	0,2648	0,0091	0,348	Yüksek Etki

Göreceli etkilere derecelerine bakıldığında; farklılaştırmanın finansal olmayan performans, maliyet liderliğinin finansal performans, mevcut rekabetin farklılaştırma stratejisi, müşterilerin pazarlık gücünün maliyet liderliği ölçülebilir değişkenleri üzerindeki göreceli etkileri dışında dikkate alınması gereken etki görülmemektedir.

7.4.2.6 Ön yükleme (Bootstrapping)

SmartPLS önyükleme prosedürü ile hem içsel hem de dışsal model için T-istatistiği sonuçlarını önem derecesinin değerlendirilmesi için kullanmayı sağlamaktadır. Bu prosedür doğrultusunda, veriler içinden seçilen yüksek sayılı alt örneklemeler ile

önyükleme standart hataları yaklaşık T değerlerini elde etmede kullanılarak yapısal modelin anlamlılığı test edilmelidir. Önyükleme ait sonuçlar, Şekil 7.8’de gösterilmektedir.



Şekil 7.8 : PLS Bootstrapping sonuçları.

Farklılaştırma stratejisi ile finansal performans, maliyet liderliği ile finansal olmayan performans, muadillerin tehdidi ile maliyet liderliği, müşterilerin farklılaştırma ve tedarikçilerin pazarlık gücünün maliyet liderliği ile olan ilişkileri anlamlı olarak değerlendirilemeyecek seviyededir. Dolayısıyla, bu ilişkileri değerlendirmek anlamlı olmayacağından, ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alınmamalıdır. Burada, bu ilişkilerin anlamsız çıkması cevap verenlerin değişkenlere ait göstergeler ile alakalı soruları tam olarak anlayamamış ve/veya yanlış cevaplar vermiş olması, araştırmanın ana konusu olan ilişkileri değerlendirecek düzeyde yetkinlik ve bilgi sahibi olmaması, vb. sebeplerle olması muhtemeldir.

8. EK ANALİZ: BİRLEŞİK (HİBRİT) STRATEJİ

8.1 Birleşik Strateji ile İlgili Araştırmalar

Leitner ve Guldenberg (2010) önceki çalışmalarda da yer alan KOBİ’lerde uzun dönemli strateji belirleme, strateji değiştirme veya stratejilerinde istikrar gösterip başarılı sonuçlar elde edebilir durumlarını incelemektedir. Bu araştırmada özellikle “ortada takılıp kalma” durumu üzerinde durulmaktadır, çünkü önceki çalışmalarda bu durum yeteri kadar detaylı incelenmemiştir. Üç farklı durumda incelenerek hipotezlerin şekillenmesine sebep olan “ortada takılıp kalma” durumunun birinci tipi istikrarlı bir strateji benimseyen firmalar, ikincisini stratejisini değiştirenler, üçüncüsünü ise iki temel rekabet stratejisini beraber izleyen firmalardır. Bu durumların performans üzerindeki etkileri farklı şekillerde ele alınmaktadır. Çalışmanın tartışma konusu, stratejilerinin değiştirmeyen ve istikrar gösteren KOBİ’lerin değiştirenlere göre daha başarılı olup olmadığıdır.

Leitner ve Guldenberg (2010), Kârlılık ve büyüme açısından bakıldığında KOBİ’lerde, çalışmada herhangi bir stratejiyi izlemek hiçbir strateji izlemekten daha iyi performans sağladığı ispatlanmıştır. Tuanmat ve Smith (2011)’in yine KOBİ’ler üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise; bu şirketlerin rekabet stratejilerini belirlemek konusunda çevresel faktörlerle doğrudan bir ilişkinin var olduğu, artan rekabetin bir sonucu olarak KOBİ’lerin rekabet stratejilerinde değişime gittiği görülmektedir.

Birleşik strateji ve diğer saf stratejiler açısından finansal performans ve büyüme gibi faktörler incelendiğinde; birleşik strateji izleyen KOBİ’lerin kârlılık açısından farklılaştırma stratejisi izleyenlerden daha yüksek performans gösterdiği, fakat büyüme ve istihdam açısından ise saf stratejilerden çok fazla farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, birleşik strateji izleyen KOBİ’lerin hiçbir strateji izlemeyenlerden kârlılık, büyüme ve istihdam açısından daha yüksek performans gösterdiği doğrulanmıştır (Leitner ve Guldenberg, 2010).

Stratejilerini değiştiren KOBİ'ler ile strateji izlemeyen ve belli bir strateji izleyen KOBİ'ler karşılaştırıldığında; stratejilerini değiştiren KOBİ'ler değiştirmeyenlere göre daha yüksek kârlılık ve büyüme göstermektedir. Çünkü gerekli gördüklerinde daha iyi performans gösterebilmek için farklı fırsatları değerlendirebilecek şekilde stratejilerini değiştirebilmektedirler. Diğer yandan, stratejilerini değiştiren firmaların istikrarlı bir şekilde aynı stratejiyi izleyen firmalardan daha iyi performans gösterdiğine dair güçlü bir kanıt elde edilememiştir (Leitner ve Guldenberg, 2010).

Parnell ve Hershey (2005)'in de belirttiği gibi güncel çalışmalar kombinasyon stratejisinin geçerli bir rekabet stratejisi olabileceğine dair yeterli sayıda destekleyici çalışmanın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple de, çalışmada birleşik strateji, firmaların benimseyebileceği olası bir rekabet stratejisi olarak görülerek Porter (1980)'ın sınıflandırmasına ek olarak uygulamada yer almaktadır.

Birleşik strateji, sahte bir değişken olarak, hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma için birleşik puanın ilgili stratejinin örneklem ortalamasından daha yüksek olması durumunu temsil ederken; arada-takılıp-kalma ise eşit ya da daha az olduğu durumu temsil etmektedir (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

Çalışma dâhilindeki firmalar düşük maliyet, pazarlama farklılaştırması ve teknoloji bazlı farklılaştırma stratejilerinin boyutlarını ne derecede yerine getirdiklerinden yola çıkarak saf ve birleşik stratejileri izleyenler şeklinde kıyaslanmaktadır (Spanos ve diğ., 2004).

Yamin ve diğ. (1999) çalışmalarında, şirketlerin belirlenen jenerik stratejiyi uygulama düzeyi ya da belli bir strateji seçmemiş firmalar için de hangi stratejilere yönelik hangi boyutları uyguladığı Avustralya'da yer alan üretim firmaları üzerinde yapılan uygulama ile sınıflandırılmış ve strateji grupları oluşturulmuştur. Bunun sonucunda da, hangi strateji izlenirse izlensin, ilgili boyutları içeren faaliyetleri üst düzeyde gerçekleştiren firmalar organizasyonel performans açısından daha üstün bulunmuştur. Bunun yanı sıra, her iki strateji boyutunun gerekliliklerini üst seviyede uygulayan firmaların diğer gruplardan daha yüksek performans gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008), birleşik stratejinin tek bir stratejiye göre performans üzerindeki arttırıcı pozitif etkisini inceledikleri rekabet stratejisi ile performans ilişkisinde, farklı rekabet stratejilerinin farklı performans sonuçları

yarattığını ortaya konmuştur. Birleşik strateji ile tek bir strateji izleme durumları kıyaslandığında, sadece maliyet liderliği için birleşik stratejinin performans üzerindeki artan fayda yaratarak daha yüksek performansı sağlayacağı ortaya konmuştur. Birleşik stratejiyi izleyen firmaların farklılaştırma stratejisini izleyenlere göre daha yüksek performans gösterdiğine dair bir kanıt bulunamamıştır. Diğer yandan, maliyet liderliği, farklılaştırma ve birleşik stratejiyi izleyen firmaların, arada-takılıp-kalma durumundan daha yüksek performans gösterdiği, arada-takılıp-kalma durumunun performans ile herhangi bir ilişki içermediği de çalışmada ortaya konulan sonuçlar arasındadır.

Spanos ve diğ. (2004), birleşik strateji ile saf jenerik stratejilerin ve endüstri çevresinin bazı faktörlerinin kârlılık üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, birleşik strateji izlemenin hiçbir strateji izlemekten ve tek bir saf stratejiyi izlemekten daha yüksek kârlılık sağladığı sonucuna varmıştır. Özellikle de pazarlama bazlı farklılaştırma ile düşük maliyet stratejilerinin kombinasyonun, uygulama örneklemini oluşturan Yunan üretim firmaları için en uygun hibrit strateji olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan, farklılaştırma stratejileri ile kârlılık arasında negatif ve güçlü bir ilişki; maliyet stratejisi ile kârlılık arasında ise pozitif fakat çok güçlü olmayan bir ilişkinin varlığı da ortaya konmuştur. Arada-takılıp-kalma durumunun ise, hiçbir strateji izlememekten daha yüksek, hibrit strateji izlemekten daha düşük kârlılık sağladığı gözlenmiştir. Endüstri çevresinin temel faktörleri olarak belirlenen endüstri yoğunluğu, endüstriye giriş bariyerleri ve endüstri büyümesinden sadece giriş bariyerlerinin kârlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, yüksek giriş bariyerlerine sahip endüstrilerde, k+arlılığın daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Pertusa-Ortega ve diğ. (2009), hibrit stratejilerin performans üzerindeki etkilerinden yola çıkarak incelemiş oldukları strateji performans ilişkisinde, firmaların pek çok farklı stratejik boyutu içeren farklı hibrit stratejilerini izlediği ve kapsadıkları boyutlara göre de performans açısından farklılaştıkları görülmektedir. Bu doğrultuda, daha çok boyutu kapsayacak şekilde oluşturulmuş hibrit stratejilerin daha yüksek performansı beraberinde getirdiği ortaya konmaktadır. Çalışmada hibrit stratejilerin saf stratejilerden ve arada-takılıp-kalma durumundan daha yüksek performans sağladığı sonucuna varılmıştır. Diğer önemli bir bulgu ise, saf stratejileri izleyen

firmaların arada-takılıp-kalma ile kıyaslandığında performans üzerinde dikkate alınması gereken pozitif bir etkisi olmadığı sonucudur.

Parnell ve Hershey (2004), birleşik strateji izlemenin Porter ve Miles&Snow strateji sınıflandırmaları için geçerli bir stratejik seçim olabileceğini; fakat bu stratejiyi izleyen firmaların performansının içinde bulundukları endüstriye göre değişeceğini belirtmektedir. Birleşik stratejiyi izleyen bazı firmalar kendi endüstriyel koşullarında üst düzey performans elde ederken; bazı firmalar ise kötü performans ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Nandakumar ve diğ. (2011)'nin uygulama sonuçlarına göre maliyet liderliği, farklılaştırma, arada-takılıp-kalma ve birleşik strateji gruplarına dâhil organizasyonların performans açısından önemli farklılıklar gösterdiği ortaya konmuştur. Belli bir rekabet stratejisi olan ya da birleşik stratejiyi benimseyen firmaların, arada-takılıp-kalma durumunda olanlardan amaçları yerine getirme, göreceli rekabet performansı ve satış hâsılatı söz konusu olduğunda daha yüksek performans gösterdiği görülmüştür. Porter'ın kombinasyon stratejisi ile ilgili görüşünü destekleyecek şekilde, finansal performans ölçümü söz konusu olduğunda, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini izleyen firmaların birleşik strateji izleyenlerden daha yüksek performans gösterdiği sonucuna varılmıştır. Subjektif performans ölçümleri açısından bakıldığında ise, birleşik stratejinin daha yüksek performans sağlayabildiği görülmektedir.

Dess ve Davis (1984)'ün çalışmasında performans ölçümü kriteri olarak belirlenen aktif kârlılığı ve satışlardaki büyüme açısından değerlendirildiğinde, sonuçlar Porter'ın jenerik bir strateji seçmenin arada-takılıp-kalma durumundan daha yüksek performans sağlayacağı görüşünü desteklemektedir. Dess ve Davis (1984), tek bir rekabet stratejisi belirlemenin üst düzey performans sağladığını belirtmektedir.

Helms ve diğ. (1997), temel jenerik stratejiler ve birleşik strateji ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, birleşik strateji izleyen firmaların daha düşük performans gösterdiği hipotezinin aksine, kârlılık performans göstergesine bakıldığında, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte uygulanıyor olması ile yüksek kârlılığın tutarsızlık göstermediği görülmüştür. Ayrıca, birleşik strateji ile rekabet eden firmaların yatırımın geri dönüşü açısından

maliyet liderliği ya da farklılaştırma izleyen firmalardan daha yüksek performans gösterdiği görölmüştür.

Li ve Li (2008) de benzer şekilde saf stratejiler ile birleşik stratejinin finansal performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmalarında, stratejinin etkinliğinin firmanın yerelliğine ve pazar yoğunluğuna bağlı olarak değişiklik gösterebileceği sonucuna varmıştır. Maliyet liderliği ve birleşik stratejinin finansal performans üzerindeki etkisi yabancı firmalarda yerel firmalara göre daha güçlüyken; farklılaştırma stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisi pazar yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda daha güçlü olarak bulunmuştur.

Hill (1988), literatürde sıkça yer alan maliyet liderliği ve farklılaştırma jenerik stratejilerinin birbiriyle uyumsuz olduğuna dair varsayımın aksine; farklılaştırmanın firmalara aynı zamanda düşük maliyetli bir konum da yaratacağını, ve farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birlikte izlendiği kombinasyonel stratejinin firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için gerekli olabileceğini belirtmektedir.

Porter (1985)'ın maliyet liderliği ve farklılaştırmanın beraber izlenemeyeceğine dair fikrinin temel dayanağı farklılaştırmanın maliyetli bir strateji olduğu, dolayısıyla düşük maliyetlerle çalışılamayacağıdır.

Hill (1988), sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için iki stratejinin beraber izlenmesini gerektirecek endüstrilerin varlığından söz ederek, özellikle de olgunlaşmış pek çok endüstride var olan firmaların zaten benzer en az maliyetli yapılar da olduğundan bahsetmektedir. Bu firmalar arasında, hem maliyet liderliği hem de farklılaştırmayı başarıyla yürütebilenlerin üst düzey performansı garantilediğini belirtmektedir. Porter (1985) bunun aksine bu firmaları arada-takılıp-kalanlar olarak adlandırarak düşük performans göstereceğini savunmaktadır.

Hill (1988), Porter (1985)'ın temel jenerik stratejiler olan maliyet liderliği ve farklılaştırmanın belli özel ve geçici durumlar hariç birlikte izlenmesinin düşük performans yaratacağı, bu iki stratejinin uyumsuz stratejiler olduğuna dair olan görüşünün yönetici ve araştırmacıları yanlış yönlendirebileceğini belirtmektedir. Çalışmasında, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin uyumsuz stratejiler olmadığını ortaya koyacak bir çerçeve ortaya koyarak yönetici ve araştırmacılara yol gösterecek bir kaynak yaratmaktadır.

Farklılaştırmanın kısa dönemdeki etkisi artan maliyetler olacağı için birim maliyetleri yükseltecektir. Fakat artan miktarlar sonucu maliyetler düşeceğinden uzun vadede etkileri birim maliyetleri azaltıcı etki gösterebilmektedir. Düşen maliyetlerin üç temel kaynağı Hill (1988) tarafından öğrenme etkileri, ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi şeklinde sayılmaktadır.

Hill (1988), farklılaştırmanın başarılı bir düşük maliyet konumu ile uyumlu olduğu bazı durumlardan bahsetmektedir; firmanın farklılaştırma kabiliyetinin yüksek olduğunda, tüketicilerin rakip firmaların ürünlerine olan ilgileri düşük olduğunda, pazar büyümesi yüksek olduğunda, pazar bölünmüş bir yapıda olduğunda, üretim süreçleri yeni ve karmaşık olduğunda, ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi söz konusu olduğunda.

Özellikle de, değişim maliyetlerinin yüksek olduğu, üretim sistemlerin iyi kurulmuş olduğu ve ölçek ve kapsam ekonomisinin hâkim olmadığı durumlarda firmaların farklılaştırma imkânları daha düşüktür.

Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini beraber izleyebilmenin tek yolu düşük maliyetli bir konum elde etmek için farklılaştırma stratejisini kullanmaları şeklinde değildir. Zaten düşük maliyetli bir konumdaki firmanın farklılaştırma stratejisini benimsemesi şeklinde de olabilir.

Baroto ve diğ. (2012), dünyada pek çok firma tarafından maliyet liderliği ve farklılaştırmanın beraber olarak izlendiği hibrit stratejiyi uygulayan firmanın var olduğunu belirtmektedir.

Baroto ve diğ. (2012), maliyet liderliği ve farklılaştırmanın aynı anda başarı ile uygulanması durumunu tanımlayan hibrit stratejinin, her iki stratejiyi de uygulayabilme konusunda başarısız olan arada-takılıp-kalma durumundan ayırt edilebildiğini belirtmektedir.

8.2 Birleşik Strateji Sınıflandırması

Literatürde yer alan birleşik strateji ve arada-takılıp-kalma durumuna dair, çalışma kapsamında elde edilen veriler değerlendirilerek ek bir analiz yapılacaktır. Önceki çalışmalarda, birleşik stratejinin bazı koşullarda tek bir stratejiyi izlemekten daha yüksek performans sağlayabileceğine dair bazı çıkarımlar yer almaktadır (Hill, 1988; Helms ve diğ., 1997; Spanos ve diğ., 2004). Diğer yandan arada-takılıp-kalma

durumu ise herhangi bir strateji seçmede kararsız kalmış ya da bir strateji izleme yetkinliğine sahip olmayan organizasyonların her iki stratejiyi de uygulamadaki başarısızlığı şeklinde belirtilerek; bu durumun jenerik bir strateji izlemek veya birleşik strateji izlemekten daha düşük performans yaratacağı ortaya konan sonuçlar arasındadır (Leitner ve Güldenber, 2010; Porter, 1980)

Bu doğrultuda, elde edilen verilere göre firmalar maliyet liderliği, farklılaştırma, birleşik strateji ve arada-takılıp-kalma durumuna göre ankete katılan şirketler sınıflandırılarak ortalama performansları üzerinden otelcilik sektörü için strateji tipleri analiz edilecektir.

Elde edilen verilere bakıldığında; bazı şirketlerin hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerine ait göstergelerde yüksek ortalama değerler göstermiş, bazıları ise Porter (1980)'in arada-takılıp-kalma şeklinde tanımladığı her iki jenerik strateji açısından da düşük değer gösterdiği görülmüştür. Bu çalışmada, her iki stratejide de ortalamanın üzerinde seyreden şirketler maliyet liderliği ve farklılaştırmayı beraber başarılı bir şekilde uygulayarak birleşik strateji izleyen organizasyonlar olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda dört strateji grubu oluşturulmuştur (Ek-C.1);

- *Maliyet Liderliği* jenerik stratejisini izleyen firmalar, maliyet liderliği göstergelerinde ortalamanın üzerinde değere sahip olan firmalar şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada, maliyet liderliği ortalaması 3,48 olarak elde edilmiştir. Maliyet liderliği göstergelerinde 3,48 ve üzerinde olan şirketler maliyet liderliği stratejisini izleyen oteller olarak tanımlanmıştır.
- *Farklılaştırma* stratejisini izleyen firmalar da, benzer şekilde farklılaştırmaya ait göstergelerin ortalama değeri olan 3,36 ve üzerinde değere sahip oteller olarak belirlenmiştir.
- *Birleşik strateji* uygulayan firmalar ise, hem maliyet liderliği hem de farklılaştırmada ortalama değer ve üzerindeki oteller şeklindedir.
- *Arada-takılıp-kalma durumu* ise her iki stratejide de ortalamanın altında değer gösteren, yani ikisinden birine odaklanmamış ve iki stratejiyi de başarılı uygulayamadığı varsayılan oteller olarak belirlenmiştir.

Bu sınıflandırma dâhilinde, her bir strateji sınıfında kaç adet otelin yer aldığı bilgisi aşağıda görülmektedir.

		Maliyet Liderliği	
Farklılaştırma	Yüksek	Farklılaştırma N=19	Birleşik Strateji N=22
	Düşük	Arada-takılıp-kalma N=22	Maliyet Liderliği N=25
		Düşük	Yüksek

Şekil 8.1 : Rekabet stratejisi grupları.

Yapılan sınıflandırmada (Ek-C.1) 19 adet otel farklılaştırma, 25 adet otel maliyet liderliği stratejisi izlemekle birlikte; her iki stratejiyi de başarıyla uygulayan 22, hiçbir stratejide yeterlilik sağlayamayan da yine aynı şekilde 22 adet otel olduğu görölmektedir (Şekil 8.1).

8.3 Birleşik Stratejiye ait Analizler

Verilere dayanarak elde edilen strateji gruplarına ait performanslarla ilgili genel çıkarımlarda bulunmak amacıyla, her bir strateji sınıfına ait ortalama performans değeri hesaplanarak birbirleriyle kıyaslanmıştır. Tüm strateji gruplarına ait ortalama performans değeri 3,39 olarak hesaplanırken (Ek-C.2); strateji gruplarına ait ortalama performans değerleri Çizelge 8.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 8.1 : Strateji gruplarına dair ortalama performans değerleri.

Strateji Grubu	Performans Ortalaması
Farklılaştırma	3,42
Maliyet Liderliği	3,39
Birleşik Strateji	3,68
Arada-takılıp-kalma	3,09

Ortalama performans değerlerinden yola çıkarak, birleşik stratejinin daha önceki bazı çalışmalarda da ortaya konduğu gibi bazı sektörlerde ve bazı rekabet çevrelerinde tek bir strateji izlemek ya da stratejik bir seçim yapmaktan kaçınmak durumlarına göre daha yüksek performans gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Birleşik stratejiye ait

ortalama performans değeri arada-takılıp-kalma durumundan daha yüksek olmakla kalmayıp, her iki jenerik strateji sınıfından da daha yüksek seviyededir.

Otelcilik endüstrisi açısından bu durum değerlendirildiğinde, farklılaştırma stratejisini izlemek isteyen bir otel yapacağı yatırıma bu stratejiye ait gereklilikleri dikkate alarak karar vermek durumundadır. Bunun temel sebebi, hizmet sektöründe yer alan otellerin sunacağı ortamın hitap edeceği müşteri kitlesine uygun bir şekilde belirleme zorunluluğudur. Otelin stratejik konumu, dekorasyonu ve hizmet seviyesi gibi endüstriye girişte dikkate alınması gereken stratejik kararlar, seçmiş olduğu rekabet stratejisi ile uyusmak durumundadır. Burada, sektöre ait dinamiklerden yola çıkılarak farklılaştırma stratejisi ile sektöre giriş yapmış bir otelin, sonrasında farklılaştırma stratejisinden elde ettiği avantajlarla maliyetlerini de azaltma konusundaki stratejik kararı birleşik stratejiyi başarıyla uygulaması ve bunun sonucu olarak da daha yüksek performans göstermesi çıkarımı yapılabilir.

Tam tersi olarak maliyet liderliği ile yola çıkan bir şirketin söz konusu endüstride sonrasında farklılaştırmaya gitmesi daha nadir olarak rastlanabilecek bir durumdur. Farklılaştırma stratejisini destekleyecek ilk yatırımlar söz konusu olmayacağından, böyle bir stratejik karar vermek firmaları yüksek maliyetlerle karşı karşıya getirebilmektedir.

Son olarak da, her iki strateji ile yola çıkma durumu değerlendirildiğinde; bunun literatürde de desteklendiği gibi çok iyi yönetilmesi gereken, aksi takdirde başarısızlıkla sonuçlanacak bir stratejik karar olduğu çıkarımı yapılabilir.

Arada-takılıp-kalma durumundaki otellere bakıldığında, tüm strateji grupları arasında en düşük ortalama performans gösterdikleri görülmektedir. Yine bu durum da, her iki stratejiyi birden izleyerek endüstriye girmeye çalışan ya da stratejik bir karar verme konusundaki isteksizlik veya yetersizliklerden dolayı her iki stratejiyi de uygulamada başarısız olan şirketleri temsil ettiğinden, ortalamanın altında performans göstermeleri de literatürü destekler yöndedir.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma jenerik stratejileri ortalama performans açısından karşılaştırıldığında dikkate değer bir fark olmamakla birlikte; farklılaştırma stratejisi izlemenin ortalama performansın üzerinde performans elde etmeyi sağladığı ve maliyet liderliğinden daha yüksek bir değerde olduğu görülmektedir.

9. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER

9.1 Yönetimsel Değerlendirmeler

Çalışmanın amacı olan, endüstride yer alan ve firmalar tarafından algılanan rekabet güçleri, firmanın benimsediği rekabet stratejisi ve organizasyonel performans arasındaki ilişki yapılan uygulama ile ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar, kurulan hipotezleri değerlendirmede ve yöneticilere alacakları stratejik kararlar esnasında dikkate almaları gereken ilişkileri ortaya koymada kullanılacaktır.

Turizm ve otelcilik endüstrisi üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, örnekleme yer alan ve Türkiye'deki söz konusu sektörü yansıttığı varsayılan otellere genel olarak bakıldığında (Ek-B.3), ortalamanın üzerinde algılanan rekabet güçlerinin varlığından söz edilebilir. Firmalar, içinde yer aldıkları endüstri için, rekabet güçlerinin ortalamanın üzerinde olduğu kanısındadır. Algılanan en yüksek rekabet gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve sonrasında tedarikçilerin pazarlık gücü olup; en düşük algılanan rekabet gücü ise muadil ürünlerin tehdidi şeklinde elde edilmiştir.

Ankete katılan otellerin benimsemiş olduğu rekabet stratejisine bakıldığında, maliyet liderliğine ait ortalama sonucun farklılaştırmadan yüksek olduğu görülmektedir. Her iki rekabet stratejisi için de, firmalar ortalamanın üzerinde ilgili rekabet stratejisinin özelliklerini ve gerekliliklerini taşımaktadır. Firmalara ait performanslar değerlendirildiğinde ise, finansal performansa ait sektör ortalamasının finansal olmayan performans ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tedarikçilerin pazarlık gücünü oluşturduğu düşünülen tedarikçi portfolyosu, endüstri bağımlılığı ve ileriye yönelik entegrasyon boyutlarını değerlendirildiğinde ilgili rekabet gücünü en fazla etkileyen endüstri bağımlılığı olarak elde edilmiştir. Şirketin içinde bulunduğu endüstrinin tedarikçilerinin yer aldığı endüstriye ne derece bağımlı olduğu algısını tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleyen en önemli etken olduğu sonucuna varılmaktadır.

Müşterilerin pazarlık gücü değerlendirildiğinde, müşteri portfolyosu, müşteriye bağımlılık ve geriye yönelik entegrasyon ilgili gücü oluşturan boyutlar olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu etkilere bakıldığında ise, müşterilerin ne sayıda ve ne yoğunlukta olduğunu kapsayan müşteri portfolyosu, müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen en önemli boyut olarak görülmektedir. Müşteriye bağımlılık ve geriye yönelik entegrasyon ise, yakın derecelerde ortalama değerinde müşterilerin pazarlık gücünü ortaya koymaktadır.

Muadillerin tehdidi ise, otelcilik endüstrisine ikâme olarak gösterilebilecek pansiyonlar, tatil köyleri, kamplar, devre mülk ve yazlıklar ile söz konusu endüstri fiyat/performans, değişim maliyeti ve ürün benzersizliği boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Muadil ürünlerin algılanan tehdidini oluşturan en önemli boyut olarak ürün benzersizliği görülmüştür.

Endüstride yer alan firmalar arasındaki mevcut rekabet algısı ise; endüstrinin portfolyosu, endüstrinin yapısı ve endüstride yer alan firmaların endüstriden ayrılmalarını engelleyecek çıkış bariyerleri değerlendirilerek ölçümlenmiştir. Bu boyutlardan mevcut rekabeti en fazla ortaya koyan çıkış bariyerleri olarak elde edilmiştir. Otelcilik endüstrisinde, yüksek yatırım maliyetleri yer aldığından ve çıkış bariyerlerinin mevcut rekabet üzerinde önemli etkileri olduğu algısından dolayı en önemli belirleyici bu olarak elde edilmiştir.

Endüstriye olabilecek potansiyel girişlerin tehdidini oluşturduğu düşünülen ölçek ekonomisi, maliyetler ve boyuttan bağımsız olarak endüstride mevcutta var olan şirketlerin sahip olduğu avantajlar boyutlarından, ilgili rekabet gücü açısından en önemli boyut boyuttan bağımsız avantajlar şeklinde elde edilmiştir. Ölçek ekonomisi de önemli bir boyut olmakla birlikte, maliyetlerin potansiyel girişler algısı üzerinde çok da etkili olmayan bir boyut olduğu görülmektedir.

Rekabet stratejilerini ölçmede kullanılan tüm göstergelerin ilgili stratejileri ölçmede başarılı olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında, maliyet liderliğini yansıttığı düşünülen göstergeler genel maliyetler, verimlilik ve maliyet kültürü şeklinde belirlenmiş olup, şirketlerin üç göstergeyi de yüksek oranda önemseydiği görülmektedir. Benzer şekilde farklılaştırma için belirlenen kalite/maliyet algısı, müşteri hizmeti ve pazarlama göstergeleri de farklılaştırma stratejisini izleyen şirketlerin yüksek oranda önemseydiği boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonel performans finansal ve finansal olmayan performans şeklinde iki farklı değişken üzerinden modelde yer alıp, her ikisi de direkt olarak anket soruları

ile ölçümlenmiş, boyutlar üzerinden ilerlenmemiştir. Göstergelerin yani anket sorularının genel olarak değerlendirildiğinde finansal ve finansal olmayan performansı ölçmekte başarılı oldukları görülmektedir.

9.2 Hipotez Değerlendirmeleri

Yapılan uygulamada elde edilen sonuçlar, kurulan model dâhilinde üzerinde durulan ilişkileri ve bu doğrultuda kurulan hipotezleri değerlendirmek için incelenecektir. Modelde elde edilen ilişkilere ait yükler ilişkinin kuvvetini belirlemektedir, fakat bir ilişkinin kuvvetini değerlendirebilmek için öncelikle söz konusu ilişkinin anlamlı olması gerekmektedir. Çalışmada, PLS modelinin sonucunda elde edilen 0,20 değerinin üzerindeki yükler dikkate alınması gereken ilişkiler olarak değerlendirilmektedir (Kwong ve Wong, 2013).

Hipotez 1a. Tedarikçilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1b. Tedarikçilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Uygulama sonucuna göre tedarikçilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişki güçlü ve pozitif olmakla beraber, tedarikçilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği arasında ise herhangi bir ilişki gözlenmemiştir.

Otelcilik endüstrisinde, tedarikçilerin pazarlık gücü ortalamanın üzerinde değerlendirilmiş olup, bu şartlar altında oteller rekabet stratejisi olarak farklılaşmayı tercih etmektedir. Tedarikçilerin güçlü olarak algılandığı bir endüstride, firmaların bu durumdan en az şekilde etkilenmek amacıyla ürünlerinde ve hizmetlerinde farklılaşarak müşterilerine daha özel ürünler sunarak kârlılıklarını daha yüksek fiyatlarla arttırmak gibi bir strateji belirlemeleri anlamlı bir sonucu yansıtmaktadır. Sektöre özgü dinamikler değerlendirildiğinde, yine benzer şekilde tedarikçilerden uygun fiyatla hizmet ve ürün alamayan oteller, müşterilerine en iyi hizmet ve ürünleri sunmak için faaliyetlerde bulunurlar. Bu da, zaman içinde onlar için marka değeri yaratan bir durum haline gelir. Dolayısıyla, tedarikçilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 2a. Müşterilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2b. Müşterilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Müşterilerin pazarlık gücü ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında çok güçlü ve anlamlı pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Söz konusu endüstri, hizmet sektöründe yer aldığından en önemli faktör müşteridir. Dolayısıyla, müşterilere hitap edebilmek için tüm firmalar müşterilerin gücünü iyi değerlendirerek ona göre aksiyon alma baskısı altında faaliyet göstermektedir. Müşterilerin pazarlık gücü yüksek olarak algılandığından, oteller maliyet liderliği stratejisini izlemeyi tercih etmektedirler. Müşterilerin pazarlık gücü ile farklılaştırma stratejisi arasında dikkate alınması gereken bir ilişki gözlenmemiştir.

Müşterinin pazarlık gücünün yüksek olması, sunulan ürünün rekabetçi bir fiyatlandırma ile sunulmasını gerekli kılar. Sektörde yer edinerek varlığını sürdürmek isteyen firmalar, müşterilere uygun fiyatlar sunabilmek için en düşük maliyetlerle faaliyet göstermeye odaklanmaktadır.

Hipotez 3a. Muadil ürünlerin tehdidi ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3b. Muadil ürünlerin tehdidi ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Muadil ürünlerin tehdidi ile her iki rekabet stratejisi arasındaki ilişki incelendiğinde, muadil ürünlerin maliyet liderliği stratejisi ile dikkate alınması gereken herhangi bir ilişki göstermediği görülmektedir. Farklılaştırma stratejisi ile olan ilişkiye bakıldığında ise, zayıf olmakla birlikte pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Önceki çalışmalarda da söz konusu ilişkilerle ilgili ortak bir sonuç elde edilememekle birlikte, muadil ürünlerin otelcilik sektörü için çok da dikkate alınacak bir etkisi olmadığı ortaya konan sonuçlar arasındadır. Tavitiyaman ve diğ., (2011), muadil ürünlerin tehdidinin otelcilik endüstrisi için dikkate alınması gereken bir rekabet gücü olmadığını belirterek söz konusu rekabet gücünü rekabet güçlerinin otel performansı üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışma modeline dahil etmemiştir.

Bu çalışmada da, muadil ürünlerin rekabet stratejileri üzerindeki etkileri araştırılmak amacıyla iki rekabet stratejisi için de birer hipotez kurulmuştur. Sonuçlar

değerlendirildiğinde, muadil ürünlerin tehdidi ile maliyet liderliği stratejisi arasında herhangi bir ilişkinin varlığından söz edilememekle birlikte; muadillerin tehdidinin farklılaştırma stratejisi üzerinde zayıf ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bu durum otelcilik endüstrisi açısından değerlendirildiğinde, muadil ürünlerin fiyat/performans oranı daha uygun bulunduğu bir durumda otel ne kadar farklılaşmış ve benzersiz hizmetler sunarsa sunsun, müşteriler değer verdikleri özellikleri buldukları başka bir ikame hizmet ile değiştirebilmektedir yorumu yapılabilmektedir. Örneğin, otellere deniz vb. doğal imkânlardan yararlanabilmek önceliği ile giden müşteriler otelin sunduğu diğer hizmetlere değer vermeksizin konaklayabilecekleri herhangi bir muadil ürünü tercih edebilir. Ya da, benzer şekilde kurumsal toplantılar amaç sadece uygun bir ortam olduğundan oteller dışında başka tesislerde de gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde, eğer müşteri en üst düzeyde ürün ve hizmetler beklentisiyle otelleri tercih ediyorsa, daha iyi hizmeti bulabileceğini düşündüğü muadil bir hizmeti kolaylıkla tercih edebilmektedir. Müşterinin beklentisi doğrultusunda seçeceği hizmete biçtiği değer de önem kazanmakla birlikte, burada da fiyat/performans algısı ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla da, müşterilerin beklentileri muadillerin esas endüstri ürünü ya da hizmeti karşısındaki durumunu belirleyen en önemli etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Muadil ürünlerin herhangi bir rekabet stratejisi üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olmaması, ya da bu etkinin belirlenmesi zor bir etki olması sektörün müşterilerin beklentileri ile değişebilmesi ve fazlasıyla dış etkenlere bağımlı olmasından ileri gelmektedir.

Hipotez 4a. Mevcut rekabet yoğunluğu ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4b. Mevcut rekabet yoğunluğu ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5a. Potansiyel girişlerin tehdidi ile maliyet liderliği rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5b. Potansiyel girişlerin tehdidi ile farklılaştırma rekabet stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Mevcut rekabet yoğunluğu ve potansiyel girişlerin tehdidi literatür çalışmalarında genellikle birlikte değerlendirilen rekabet güçleri olmakla birlikte, farklı çalışmalarda

farklı sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu ilişkiler sektöre bağlı olarak da farklılaşabilmektedir. Bu sebeple bu iki rekabet gücüne ait ilişkileri gözlemlemek açısından tüm durumlara ait hipotezler kurulmuştur.

Mevcut rekabet yoğunluğunun maliyet liderliği üzerindeki etkisi orta dereceli olmakla birlikte beklenenin aksine negatif bir ilişki mevcuttur. Mevcut rekabet yoğunluğunun farklılaştırma ile olan ilişkinse bakıldığında ise, yine orta dereceli fakat pozitif bir ilişki söz konusudur. Burada yapılacak çıkarım, söz konusu sektörde rekabetin farklılaştırma üzerinde olduğudur. Maliyetlerini belli bir seviyeye kadar minimize ederek belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış oteller, mevcut endüstri rekabetinde güçlü konumda yer alabilmek için hizmetlerinde iyileştirme ve farklılaştırma ile rekabet etmektedir. Dolayısıyla da, mevcut rekabetin ortalamanın üzerinde algılandığı endüstride rekabetin farklılaştırma ile pozitif, maliyet liderliği ile negatif bir ilişki gösterdiği görülmektedir.

Potansiyel girişlerin tehdidi ile rekabet stratejileri ilişkisi incelendiğinde; maliyet liderliği ile orta, farklılaştırma ile zayıf dereceli pozitif ilişki söz konusudur. Potansiyel girişlerin tehdidi rekabet gücü ortalamanın üzerinde olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda, yaklaşık olarak eşit dereceli ilişkiler olmakla beraber potansiyel girişlerin tehdidinin farklılaştırma stratejisi ile daha güçlü ilişki gösterdiği görülmektedir.

Potansiyel girişler tehdit yaratacak düzeyde algılandığında, oteller bu girişleri engelleyebilmek ve rekabette güçlü bir konumda yer alabilmek için farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini seçebilmektedir. Fakat aradaki ilişkiye bakıldığında, az bir farkla farklılaştırmanın daha fazla ilişkilendirildiği görüldüğünden; otellerin farklılaştırılmış ürünlerle potansiyel girişlerin tehdidine karşılık vermektedir sonucuna varılabilir.

Bunun sebebi olarak, zaten söz konusu endüstriye girişleri engelleyecek yüksek giriş maliyetleri söz konusu olduğundan; bu maliyete katlanabilecek potansiyel rakiplerle maliyet değil farklılaştırma üzerinden rekabet ederek taklit edilebilirliği engellemek görülebilir. Benzer şekilde, zaten endüstride olmanın ve bazı avantajları hâlihazırda elde etmiş olmanın etkisiyle de farklılaştırma anlamlı bulunan bir strateji olarak görülebilir.

İki rekabet gücü birlikte değerlendirildiğinde, mevcut rakipler arasındaki rekabetin fazla olması ve potansiyel giriş tehdidinin görülmesi, otelleri farklılaştırma stratejisi üzerinden rekabet avantajı kazanmak durumunda bırakabilmektedir.

Bu sonuçlar ankete katılan otellerin özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, sektör genelinde kabul görmüş bir durum da olabilmektedir. Mevcut örneklemin sektörü başarılı bir şekilde temsil ettiği varsayıldığında, Türkiye’de faaliyet gösteren otellerin, rekabet güçlerini ortalamanın üzerinde algıladıkları ve bu algı doğrultusunda bu güçleri farklılaştırma rekabet stratejisi ile ilişkilendirdikleri sonucuna varılmaktadır.

Hipotez 6a. Maliyet liderliği rekabet stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6b. Maliyet liderliği rekabet stratejisi ile finansal olmayan performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Maliyet liderliği rekabet stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisi çok güçlü ve pozitif olarak elde edilmiştir. Burada, maliyet liderliği stratejisini izleyen otellerin finansal performans göstergeleri üzerinden performansları değerlendirildiğinde stratejilerinin başarısının daha iyi değerlendirilebileceği literatürde de yer alan bir çıkarımdır. Maliyet liderliğinin finansal performans ile çok güçlü ilişki göstermesinin ilgili rekabet stratejisini başarılı bir şekilde uyguladığını da göstermektedir.

Maliyet liderliğini izleyen oteller, maliyetlerini en aza indirgeyecek şekilde faaliyet göstermeyi hedeflediklerinden finansal göstergeler açısından değerlendirildiğinde yüksek performans gösterdikleri görülmektedir. Maliyet liderliği ile finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu üzerine kurulan hipotez doğrulanmıştır.

Hipotez 7a. Farklılaştırma rekabet stratejisi ile finansal olmayan performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7b. Farklılaştırma rekabet stratejisi ile finansal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

Farklılaştırma rekabet stratejisi ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotez, uygulama sonucu olarak çok güçlü ve pozitif bir ilişkinin elde edilmesiyle doğrulanmıştır. Literatür araştırmaları sonucundan yola çıkarak da

görüldüğü gibi, otelcilik endüstrisinde de rekabet stratejisinin finansal olmayan performans ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Rekabet stratejileri ile performans arasındaki ilişki, seçilen rekabet stratejisinin ilgili performans ölçümü değerlendirmesi kullanıldığında çok güçlü ve pozitif olarak ortaya konmaktadır. Burada, literatürde de görüldüğü gibi ilgili rekabet stratejisinin başarısı da bu ilişkiye bağlı olarak değerlendirilebilmektedir.

Hipotezleri genel olarak değerlendirdiğimizde Çizelge 9.1 durumu ortaya koymaktadır.

Çizelge 9.1 : Hipotez sonuçları özet tablo.

Hipotez	İlişkinin Kuvveti	Anlamlılık	Değerlendirme	Sonuç
Hipotez 1a	Güçlü ve Pozitif (0,373)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve güçlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 1b	İlişki yok	Anlamsız	Böyle bir ilişki söz konusu değildir.	Reddedildi
Hipotez 2a	Çok Güçlü ve Pozitif (0,723)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve çok güçlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 2b	İlişki yok	Anlamsız	Böyle bir ilişki söz konusu değildir.	Reddedildi
Hipotez 3a	İlişki yok	Anlamsız	Böyle bir ilişki söz konusu değildir.	Reddedildi
Hipotez 3b	Zayıf ve Pozitif (0,135)	Anlamlı $p<0,05$	Anlamlı fakat zayıf bir ilişki söz konusudur.	Kısmen Kabul Edilebilir
Hipotez 4a	Orta Dereceli ve Negatif (-0,223)	Anlamlı $p<0,05$	Anlamlı, orta dereceli ve negatif bir ilişki söz konusudur.	Reddedildi
Hipotez 4b	Orta Dereceli ve Pozitif (0,281)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve orta dereceli bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 5a	Zayıf ve Pozitif (0,194)	Anlamlı $p<0,1$	Anlamlı fakat zayıf bir ilişki söz konusudur.	Kısmen Kabul Edilebilir
Hipotez 5b	Orta Dereceli ve Pozitif (0,250)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve orta dereceli bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 6a	Çok Güçlü (0,734)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve çok güçlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 6b	İlişki yok	Anlamsız	Böyle bir ilişki söz konusu değildir.	Reddedildi
Hipotez 7a	Çok Güçlü (0,850)	Anlamlı $p<0,01$	Anlamlı ve çok güçlü bir ilişki söz konusudur.	Kabul Edildi
Hipotez 7b	İlişki yok	Anlamsız	Böyle bir ilişki söz konusu değildir.	Reddedildi

9.3 Değerlendirmeler ve Öneriler

Çalışmada, Porter'ın beş rekabet gücü endüstride yer alan ve firmalar tarafından algılanan rekabetin boyutunu, Porter'ın rekabet güçleri sınıflandırması da firmaların bu koşullar altında belirledikleri rekabet stratejisini de değerlendirecek şekilde bir teorik model ortaya konmuştur. Modelde yer alan diğer bir ilişki faktörü ise, organizasyonel performans olup; üç ilişkiyi de kapsayacak bütünsel bir model oluşturulmuştur. Yapılan literatür araştırması sonucunda, önceki çalışmalarda üç ilişkiyi de kapsayan bütünsel bir model yer almamakla birlikte; ikili ilişkiler halinde alınmış ya da kısıtlı faktörler halinde modele dahil edilmiştir. Bu sebeple de, çalışmada yer alan model, literatüre rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve performans boyutlarını içeren bütünsel bir yaklaşım ile literatüre katkıda bulunmayı hedeflenmektedir.

9.3.1 Varsayımlar ve kısıtlar

Çalışmada temel konu algılanan rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır. Fakat literatür çalışmalarına baidığında, bu temel ilişkilerin yanısıra; pek çok başka faktörün bu ilişkilere dahil edilebileceği, ve/veya bu ilişkilerin boyutları ve etkilerini değiştirebileceği üzerinde durulmuştur. Doğrudan veya dolaylı olarak bu ilişkiler üzerinde etkili olduğu, ya da söz konusu araştırmada yer alan boyutlarla farklı ilişkiler kurulabilecek faktörler söz konusudur.

Stratejik yeterlilikler, rekabet stratejisi ile organizasyonel performans ilişkisinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Parnell, 2011). Bu çalışmada, ilgili stratejileri izleyen firmaların bu stratejileri uygulama konusunda gerekli stratejik yeterliliklere sahip olduğu varsayılarak stratejik yeterlilik boyutu kapsam dışı bırakılmıştır.

Benzer şekilde, firmalar portfolyolarında farklı iş birimlerinin söz konusu olduğu durumlarda her bir birim için farklı rekabet stratejileri belirleyebilmektedir. Benzer şekilde sunulan ürün ya da hizmete yönelik farklı iş birimleri tanımlanarak her biri için farklı rekabet metotları uygulanabilmektedir (Nayyar, 1993). Bu çalışmada, otelcilik sektörü için işletme düzeyinde tek bir stratejinin belirlendiği ve segment bazlı herhangi bir farklılığın olmadığı varsayılmıştır.

Literatürde karşılaşılan diğer bir durum ise, organizasyonların değişen koşullar ve sektöre dinamiklere ayak uydurabilmek için izledikleri stratejiyi değiştirme durumudur (Leitner ve Guldenberg, 2010; Jusoh ve Parnell, 2008). Firmalar gerekli gördüklerinde ve yeterli kaynağa sahip olduklarında, uygun koşullar söz konusuysa ve çevresel güçleri stratejinin belirlendiği zamana göre fazlaca değişmişse izledikleri stratejiyi değiştirebilir şeklindeki görüş, çalışma kapsamında seçilen otelcilik endüstrisi için bazı açılardan geçerli olabilmektedir. Fakat burada dikkate alınması gereken husus otelcilik sektöründe yüksek ilk yatırım maliyetlerinin söz konusu olduğudur. Tüm yatırımlar ve işbirlikleri izlenecek stratejiye göre yapılacağından sonrasında strateji değiştirmek çok köklü değişimlere ve yüksek maliyetlere sebep olacaktır. Bu sebeple de, araştırmada söz konusu durum gözardı edilmektedir ve ankete katılan otellerin stratejilerini değiştirmedikleri ve değiştirmeyecekleri varsayılmıştır.

Değişen koşullardan bahsetmişken, teknolojik değişim ve yenilikler de literatürde araştırmanın konusu olan ilişkilere dahil edilen konulardandır (Ortega, 2010; Tuanmat ve Smith, 2011). Otelcilik endüstrisi açısından bakıldığında, teknoloji ile gelişen ve sıklıkla kullanılmaya başayan internetten fazlaca yararlanılmaktadır. Online rezervasyon, online turizm acentaları ve turlar müşterilerin farkındalıklarını arttırarak, daha fazla bilgi sahibi konuma getirmektedir. Her türlü olanak ve fiyat bilgisine aynı anda ulaşabilen müşteriler otellere karşı pazarlık güçlerini arttırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin, otelcilik endüstrisinde yer alan rekabet güçlerini etkileyeceği, çalışma kapsamındaki temel ilişkilere dahil edilmesi gereken bir faktör olmadığı varsayımı üzerinden ilerlenmektedir.

Kullanılabilir anket sayısının yani örneklemin az sayıda olması durumu araştırmanın bir kısıtıdır. Uygulanan anketlerden sadece %48'inin uygulamada kullanılabilir olması sebebiyle elde edilen bazı sonuçlar anlamlı değildir. Burada, hedef kitle olan otellerde stratejik kararlarda etkili olan yöneticilere ulaşabilmedeki zorluklar, gönderilen anketlere ait alınan cevap sayısının az olması ve bazı cevaplayıcıların taraflı cevaplandırması gibi sebepler söz konusudur.

9.3.2 Değerlendirmeler

Araştırma modelini oluşturan faktörlere ait kurulan hipotezler değerlendirildiğinde, otelcilik sektörü için beklenen ilişkilerin varlığından söz edilebilmektedir. Bazı

ilişkiler konusunda literatürde de kesin bir sonuç olmamakla birlikte; sektöre, cevaplayıcılara, sosyoekonomik ve siyasal koşullara göre söz konusu ilişkiler değişiklik gösterebilmektedir.

Bu ilişkileri Türkiye’de yer alan oteller üzerinde yapılan uygulama ile ortaya koymak, ve sektöre karar verme konusunda bir kaynak oluşturmak amacıyla literatürde kesin bir sonuca varamamış ilişkiler de incelenmiştir.

Ortaya konan sonuçlar, otelcilik endüstrisinde tedarikçilerin ve müşterilerin stratejik kararlar konusunda ele alınması gereken en önemli faktörler olmakla birlikte; maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerini tercih etmede bu iki rekabet gücünü doğru değerlendirmek ve boyutlarını ortaya koymak çok önemlidir. Stratejik karar vericilerin bu iki rekabet gücüne odaklanmalıdır.

Potansiyel girişlerin tehdidi ve endüstride yer alan mevcut rekabet gücü değerlendirildiğinde, birlikte değerlendirildiğinde daha net sonuçlar ortaya konabileceği; bu iki boyutu tek tek incelediğimizde ise endüstride yüksek olarak algılandığında stratejik karar vericileri farklılaştırma stratejisini tercih etmeye yönlendirdiği gözlenmektedir.

Muadillerin tehdidi ise, otelcilik sektörü için çok etkili olmayan bir rekabet gücü olarak görülmüştür. Otelcilik endüstrisi için belirlenen muadil ürünlerin, endüstri için alınan stratejik kararları çok fazla etkilemediği ortaya konan sonuçlar arasındadır.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin organizasyonel performans boyutları olan finansal ve finansal olmayan performans ile ilişkisi, literatürde de net bir şekilde ortaya konduğu gibi rekabet stratejisi ile ilişkilendirilen performans boyutları şeklinde elde edilmiştir. Maliyet liderliği beklendiği gibi finansal performans göstergeleri ile ilişkili iken, farklılaştırma stratejisi ise finansal olmayan performans ile yüksek ilişki göstermektedir.

Sektöre özgü bazı koşullardan da etkilenmek kaydıyla uygulama sonucu elde edilen sonuçlar literatürle aynı doğrultudadır. Gelecek çalışmalarda, bu çalışmanın kısıtı olarak görülen örneklem sayısının artırılması yani modelde yer alan ilişkilerin daha fazla sayıda örneklem üzerinden değerlendirilmesi ile yenilenebilir. Kurulan bütünsel model gelecek çalışmalarda farklı bir sektör üzerinde yapılabilir. Diğer bir öneri ise belli bir odak segment seçerek ilişkilerin daha az varyasyon göstermesinden

yararlanarak hedef sektör için söz konusu boyutları ve ilişkileri değerlendirmek olabilir.

Temel varsayımlar olan stratejik yeterliliklere sahip olunması, strateji değişiminin dahil edilmemesi ve teknolojik gelişmeler boyutları tek tek ya da hep birlikte gelecek çalışmalar için modele dahil edilerek bu boyutların etkileri altında söz konusu ilişkilerin nasıl farklılık gösterdiği gelecek çalışmalarda incelenebilecek konulardandır.

KAYNAKLAR

- Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M.** (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa, *Journal of Business Research*, Vol. 61, 346–354
- Alrawashdeh, R.** (2013). The Competitiveness of Jordan Phosphate Mines Company (JPMC) Using Porter Five Forces Analysis, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 5 No. 1, 191-200
- Amoako-Gyampah, K., Acquaah, M.** (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, *Int. J. Production Economics*, Vol.111, 575–592
- Andriotis, K.** (2003a). Dependency on Tour Operators. Problem Faced by the Cretan Tourism Businesses and the Views of their Owners/Managers. *International Journal of Tourism and Hospitality Administration*, 4(3).
- Andriotis, K.** (2004). Revising Porter’s Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry. *Tourism Today*, 4(1): 131-145.
- Akal, Z.** (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *MPM Yayınları*: 473.
- Bahar, O.** (2006). Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, No: 13:2.
- 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
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J.** (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & Schumacker, R. E. (Eds.), *New developments and techniques in structural equation modeling* (pp. 269-296). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Barney, J.B.** (1991). Firm resources and competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17 No.1, 99-120
- Barney, J.B.** (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, Vol.26, 41-56
- Bentler PM, Chou CP.** (1987) Practical issues in structural equation modeling, *Sociological Methods and Research*, 16(1):78-117
- Bollen KA, Lennox R.** (1991). Conventional wisdom in measurement: a structural equation perspective, *Psychological Bulletin*, 110(2): 305-314.
- Borsboom D, Mellenbergh GJ, Heerden JV.** (2003). The theoretical status of latent variables, *Psychological Review*, 110(2): 203-219.

- Brandenburger, A., Harbore, S.** (1996). Value based business strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 25 No. 4, 5-24
- Chin, W.W.** (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, *Modern Business Research Methods*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ
- Coffman, D.L., MacCallum, R.C.** (2005). Using parcels to Convert Path Analysis Models Into Latent Variable Models, *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 235-259
- Coltman, T., Devinney, T.M., Midgley, D.F., Venaik, S.** (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement, *Journal of Business Research*, 61(12), 2008, 1250-1262
- Diamantopoulos, A.** (2006). The Error Term in Formative Measurement Models: Interpretation and Modeling Implications, *Journal of Modeling in Management*, 1:1, 263-282.
- Diamantopoulos, A. & Sigauw, J. A.** (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration, *British Journal of Management*, 17, 263.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H.M.** (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research* 38, 259-277.
- Edwards, J. R., Bagozzi, R. P.** (2000). On the nature and direction of the relationship between constructs and measures, *Psychological Methods*, 5, 155-174.
- Enders, A., König, A., Hungenberg, H., Engelberts, T.** (2009). Towards an integrated perspective of strategy, *Journal of Strategy and Management*, Vol.2 No. 1, 76-96
- Enz, C.A.** (2010). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H.** (2010) Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, *Computational Statistics Handbook series (Vol. II)*, Springer-Verlag, Europe.
- Fornell, C., Larcker, D.F.** (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1
- Foss, N.J., Knudsen, T.** (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, 291-307
- Ge, G.L., Ding, D.Z.** (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms, *Journal of Global Marketing*, Vol.18, 115-142
- Ghemawat, P.** (2002). Competition and business strategy in historical perspective, *Business History Review*, Vol.76 No.1, 37-74

- Galbreath, J., Galvin, P.** (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate, *Journal of Business Research*, Vol. 6, 109–117
- Grant, R. M.** (1991). The resources-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3). 114–135.
- Hambrick, D.D.** (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research, *Academy of Management Review*, Vol. 5, 567-75.
- Hildebrandt, L., Temme, D.** (2006). Formative Measurement Models in Covariance Structure Analysis: Specification and Identification, *SFB 649 Discussion Paper 083*.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M.** (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecifications in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, 199- 218.
- Jusoh, R., Parnell, J.A.** (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context An exploratory study, *Management Decision*, Vol. 46 No. 1, 5-31
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R.** (2008). Exploring Corporate Strategy, New York. Prentice Hall : <http://www.amazon.co>.
- Jaradat, S., Almomani, S., Bataineh, M.** (2013). The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy: An Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5 No.3, 457-470
- Kim, E., Nam, D., Stimpert, J.L.** (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions, *Journal of Management*, Vol. 30, 569-590
- Kim, B.Y., Oh, H.** (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16 No.1, 65–71.
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F.** (1994). Unidimensional verses domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 757–765.
- Koo, C.M., Koh, C.E., Nam, K.** (2004). An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.9 No.1, 163-180
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak M.** (2001) Genel Turizm İlkeleri– Kavramlar. Ankara, *Detay Yayıncılık*
- Lee, H., Kim, M.S., Park, Y.** (2012). An analytic network process approach to operationalization of five forces model, *Applied Mathematical Modelling*, Vol. 36, 1783–1795

- Leitner, K.H., Güldenber, S.** (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs, *Small Bus Econ*, Vol. 35, 169–189
- Lo, F.Y.** (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 9, 217-227
- Lohmoller, J.** (1981). LVPLS 1.6: Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation, *University of the Federal Armed Forces, Munich, Federal Re- public of Germany*.
- Mohapatra, S.** (2012). IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies, *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society*, Vol. 1, 265-281
- Nandakuma, M.K., Ghobadian, A., O'Regan, N.** (2011). Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 3, 222-251
- O Farrell, P.N., Hitchens, D.M., Moffat, L.A.R.** (1993). The competitive advantage of business service firms: A matched pairs Analysis of the Relationship Between Generic Strategy and Performance, *The Service Industries Journal*, Vol. 13 No.1, 40-64
- Olson, E.M., Slater, S.F.** (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance, *Business Horizons May-June 2002*, 11-17
- Ormanidhi, O., Stringa, O.** (2008). Porter's model of generic competitive strategies, *Business Economics*, Vol.43 No.3, 55-64
- Ortega, M.J.R.** (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, *Journal of Business Research*, Vol. 63, 1273–1281
- Parnell, J.A.** (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy, *Management Decision*, Vol.44 No.8, 1139-1154
- Parnell, J.A.** (2010). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States, *Management Decision*, Vol. 49 No. 1, 130-155
- Parnell, J.A, Hershey, L.** (2005) The strategy – performance relationship revisited: the blessing and curse of the combination strategy, *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 15 No.1, 17-33
- Pertusa-Ortega, E.M., Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J.F.** (2008). Strategy, structure, environment and performance in Spanish firms, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 3 No. 2, 223-239
- Pertusa-Ortega, E.M., Molina-Azorin, J.F., Claver-Cortes, E.** (2009) Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms, *British Journal of Management*, Vol. 20, 508–523

- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D.** (1983). Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses, *Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 2, 26–43.
- Phongpetra, V., Johri, L.M.** (2011). Impact of business strategies of automobile manufacturers in Thailand, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6 No. 1, 17-37
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: <http://books.google.jo/books>
- Porter, M.** (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57 (2): 142- 167.
- Porter, M.** (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *January Harvard Business Review*
- Porter, M.** (1980*). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysts Journal*, Vol. 36 No. 4, 30-41
- Porter, M.** (1991). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 95–117
- Powers, T.L., Hahn, W.** (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol.22 No.1, 43-64
- Ray, G., Barney, J.B., 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*, Vol.25, 23-37
- Scherer FM, Ross D.** (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance* 3rd Edition, Houghton- Mifflin: Boston, MA.
- Shahzad, K., Bajwa, S.U., Zia, S.A.** (2013). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors, *South Asian Journal of Management*, Vol.20 No.3, 194-199
- Sohn, M.H., You, T., Lee, S.L., Lee, H.** (2003). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique, *Expert Systems with Applications*, Vol.25, 279-292
- Song, M., Calantone, R.J., Benedetto, A.D.** (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan, *Strategic Management Journal*, Vol.23, 969-978
- Spanos, Y.E., Zaralis, G., Lioukas, S.** (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece, *Strategic Management Journal*, Vol.25, 139-165
- Rocha, C.M., Chelleadurai, P.** (2012). Item Parcels in Structural Equation Modeling: an Applied Study in Sport Management, *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences* 2012, 2(1): 46-53

- Simonetto, A.** (2012). Formative and Reflective Models: State of the Art, *Electron. J. App. Stat. Anal.*, Vol. 5, Issue 3, 452 – 457
- Simonetto, A.** (2012). Formative and reflective models to determine latent construct, *Department of Quantitative Methods, University of Brescia*
- Sipahi, B.** (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer, *Öneri*. 2005, C.6.S.23, 107-122.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H.Q., Qu, H.** (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 1, 140-159
- Tavitiyaman, P., Qu, H., Zhang, H.Q.** (2012). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, 648-657
- Teeratansirikool, L., Charoenngam, C.** (2012). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 2, 168-184
- Tuanmat, T.Z., Smith, M.** (2011). The effects of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies, *Asian Review of Accounting*, Vol. 19 No. 3, 208-220
- Venkatraman, N., Ramanujam, V.** (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No.4, 801-814
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J.** (1995). Structural equation modeling with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilcox, J.B., Howell, R. D., Breivik, E.** (2008). Questions About Formative Measurement, *Journal of Business Research*, 61:12, 1229-1237.
- Woo, C.Y., Cooper, A.C.** (1982). The surprising case for low market share, *Harvard Business Review*, November–December, 106–113.
- Wu, K.J., Tseng, M.L., Chiu, A.S.F.** (2012). Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis – Case Study in Philippines, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 57, 1 – 9
- Wan, Z., Bullard, S.H.** (2009). Competitive strategy and business performance in the U.S. upholstered, wood household furniture industry, *Forest Products Journal*, Vol.59 No.9, 15-20
- Yamin, S., Gunasekaran, A., Mavondo, F.T.** (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis, *Technovation*, Vol.19, 507–518

- Url-1** <<http://emlakkulisi.com/turkiye-otelcilik-sektorunde-yatirimlar-hizla-cesitleniyor/248152>>, alındığı tarih: 18.01.2015.
- Url-2** <<https://www.konuthaberleri.com/turkiye-otelcilik-sektorunde-yatirimlar-hizla-cesitleniyor-46702.htm>>, alındığı tarih: 18.01.2015.
- Url-2** <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>> alındığı tarih: 23.11.2014.
- Petter, S., Straub, D., Rai, A.** (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research, *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota* 31:4, 623-656, adres: <http://www.jstor.org/stable/25148814>
- Thongrattana, P.T.** (2010). Assessing reliability and validity of a measurement instrument for studying uncertain factors in :ai rice supply chain, *SBS HDR Student Conference. Paper 4*, adres: <http://ro.uow.edu.au/sbshdr/2010/papers/4>

EKLER

EK A: Anket Soruları

Aşağıda firmanıza ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her ifade için görüşlerinizi yansıtacak biçimde lütfen yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.

Çizelge A.1 : Anket çalışması.

İFADE	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
Aşağıda yer alan sorular, işletmenizin faaliyet gösterdiği endüstride yer alan <u>rekabet koşullarını</u> değerlendirmek için hazırlanmıştır. Aşağıdaki sorgulanan ifadeler için, işletmenize ürün/hizmet sağlayan firmaları yani tedarikçilerinizi dikkate alınız.					

1.	Tedarikçilerin içinde faaliyet gösterdiği endüstri birkaç şirket tarafından domine edilmiştir.	5	4	3	2	1
2.	Tedarikçilerin içinde bulunduğu endüstri işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden daha konsantredir (yoğundur).	5	4	3	2	1
3.	Tedarikçi grubu için, işletmenizin içinde bulunduğu endüstri önemli bir müşteri değildir.	5	4	3	2	1
4.	Tedarikçilerinizin sunduğu ürün ve / veya hizmetler işletmenizin içinde bulunduğu endüstri için önemli bir girdidir/kaynaktır.	5	4	3	2	1
5.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir.	5	4	3	2	1
6.	Tedarikçileriniz, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin vazgeçemeyeceği farklılaştırılmış ürünler/hizmetler sunmaktadır.	5	4	3	2	1
7.	Tedarikçi grubu işletmenizin içinde bulunduğu endüstriye girerek, endüstriniz için tehdit yaratabilir.	5	4	3	2	1
Aşağıda sorgulanan ifadeler için, işletmenizin ürün/hizmet sağladığı endüstride yer alan <u>müşteri gruplarını</u> ya da <u>bireysel müşterilerinizi</u> dikkate alınız.						
8.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriden hizmet alımı yapan müşteriler az sayıdadır ya da birkaç müşteri grubu tarafından domine edilmiştir.	5	4	3	2	1
9.	Müşterilerin içinde bulunduğu endüstri ya da bireysel müşterileriniz işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden daha konsantredir (yoğundur).	5	4	3	2	1
10.	Müşteri kaybetmek işletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan firmalar açısından kritiktir.	5	4	3	2	1
11.	Müşteri için işletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan başka bir işletmeye geçmek maliyetsizdir.	5	4	3	2	1

12.	Müşteriler işletmenizin içinde bulunduğu endüstriden sıklıkla veya yüksek miktarlarda alım yapmaktadır.	5	4	3	2	1
13.	Müşterilerin, işletmenizin içinde bulunduğu endüstri hizmetini satın almak için ödedikleri maliyet müşterinin toplam maliyetleri içinde önemli bir paya sahiptir. (Satın alınan hizmetin maliyeti müşteri için önemli bir miktardır.)	5	4	3	2	1
14.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sunmuş olduğu hizmetler standarttır/farklılaştırılmamıştır.	5	4	3	2	1
15.	Müşteriler, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sağladığı hizmeti sunarak endüstriniz için tehdit oluşturabilir.	5	4	3	2	1
Aşağıda sorgulanan ifadeler için, işletmenizin sunduğu ürün/hizmetlere muadil olabilecek ürün/hizmetleri değerlendiriniz. Örneğin; otelcilik endüstrisi için muadiller pansiyonlar, yazlıklar, devre mülkler, kiralık evler, vb. olarak değerlendirilebilir.						
16.	Muadillerin fiyat/performans faktörü endüstrinizin sunduğu hizmetlere göre daha caziptir.	5	4	3	2	1
17.	Müşteriler, işletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sunmuş olduğu hizmeti muadil hizmetler ile kolay / maliyetsiz bir şekilde değiştirebilirler. (Müşteriler otelde konaklamaktan vazgeçerek kolaylıkla ve hiçbir yükümlülük taşımadan muadil bir hizmeti (yazlık, devre mülk, pansiyon vb.) tercih edebilir.)	5	4	3	2	1
18.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin sunmuş olduğu hizmet, muadilleriyle karşılaştırılamayacak derecede benzersizdir.	5	4	3	2	1
Aşağıdaki sorgulanan ifadeleri, işletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan firmalar arasındaki <u>mevcut rekabeti</u> dikkate alarak değerlendiriniz.						
19.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride faaliyet gösteren rakip sayısı çok fazladır.	5	4	3	2	1
20.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan rakipler yaklaşık olarak eşit güçtedir.	5	4	3	2	1

21.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin büyüme hızı düşüktür.	5	4	3	2	1
22.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan bir firma, endüstriyi terk etmesi durumunda yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalır.	5	4	3	2	1
23.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri farklılaşmamış / standart hizmetler sunmaktadır.	5	4	3	2	1
24.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için gerekli kaynak ve yatırımları başka bir sektörde kullanması zordur.	5	4	3	2	1
25.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriyi terk etmesini engelleyecek anlaşmalar/işbirlikleri söz konusudur.	5	4	3	2	1
26.	İşletmeniz içinde bulunduğu endüstriyi terk etmesi durumunda yüksek maliyetlerle karşılaşmaktadır.	5	4	3	2	1
Aşağıdaki sorgulanan ifadeleri, işletmenizin içinde bulunduğu endüstriye girmek isteyen şirketlerin karşılaşacağı giriş bariyerlerini değerlendirecek şekilde düşününüz.						
27.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrideki mevcut firmaların tedarikçilerinden avantajlı alımlar yapmasını sağlayacak (fazla ürün alarak, birim maliyetleri düşürmelerini sağlayacak) ölçek ekonomisi söz konusu değildir.	5	4	3	2	1
28.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstride yer alan mevcut şirketler tarafından müşterilere avantajlı alımlar sağlayacak (fazla ürün alarak, birim maliyetleri düşürmelerini sağlayacak) ölçek ekonomisi söz konusu değildir.	5	4	3	2	1
29.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye giriş için gereken yatırım maliyetleri düşüktür.	5	4	3	2	1

30.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye yeni giren bir işletmenin rekabet edebilmek için ihtiyaç duyacağı girdilerini/kaynaklarını elde etmesi zor değildir.	5	4	3	2	1
31.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri için deneyimden dolayı elde edilen avantajlar önemli bir boyutta değildir.	5	4	3	2	1
32.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstrinin müşterileri için marka sadakati söz konusu değildir.	5	4	3	2	1
33.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstriye yeni girecek firmaların hizmet sunan kanallara (acentalar, online ödeme siteleri vb.) erişimi zor değildir.	5	4	3	2	1
34.	İşletmenizin içinde bulunduğu endüstri açısından potansiyel girişleri engelleyecek hükümet politikaları (patent ve telif hakları, lisans gereklilikleri vb.) söz konusu değildir.	5	4	3	2	1
Aşağıda yer alan sorular, işletmenizin izlediği <u>rekabet stratejisini</u> değerlendirmek için hazırlanmıştır.						
35.	İşletmeniz, maliyetlerini azaltacak yollar bulmaya önem vermektedir.	5	4	3	2	1
36.	İşletmeniz, ölçek ekonomisinden yararlanarak daha düşük maliyetlerle çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
37.	İşletmeniz, reklam, promosyon gibi maliyet yaratan faaliyetlerin giderlerini en aza indirerek faaliyet göstermektedir.	5	4	3	2	1
38.	İşletmeniz, istediği kalitede fakat daha ucuza girdi tedariği yapmaktadır.	5	4	3	2	1
39.	İşletmeniz, işletme faaliyetlerinde verimliliğe önem vermektedir.	5	4	3	2	1

40.	İşletmeniz, faaliyetleri için gerekli girdi ve hammadde tedarikinde verimliliğe önem vermektedir.	5	4	3	2	1
41.	İşletmeniz, mevcut kapasinden maksimum derecede yararlanacak şekilde faaliyet göstermektedir.	5	4	3	2	1
42.	İşletmeniz, sabit ve operasyonel giderlerin kontrolünü sıkı bir şekilde gerçekleştirmektedir.	5	4	3	2	1
43.	İşletmeniz, faaliyetlerini rekabetçi fiyatlandırmaya dayalı bir şekilde gerçekleştirmektedir.	5	4	3	2	1
44.	İşletmeniz, çalışanlarına verimlilik ve maliyet konularında önemli derecede eğitimler vermektedir.	5	4	3	2	1
45.	İşletmeniz, rakiplerine kıyasla daha yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır.	5	4	3	2	1
46.	İşletmeniz, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermektedir.	5	4	3	2	1
47.	İşletmeniz, rakiplerine kıyasla yüksek fiyatlı pazar segmentinde yer alan müşterilere hizmet sunmaktadır.	5	4	3	2	1
48.	İşletmeniz, var olan hizmetlerin sürekli olarak geliştirerek yenilenmesine önem vermektedir.	5	4	3	2	1
49.	İşletmeniz, müşterilerinin diğer kişilerle olan etkileşim/iletişimini kolaylaştıracak ve müşteri açısından faydasını arttıracak şekilde hizmet tasarlamaktadır.	5	4	3	2	1
50.	İşletmeniz, marka imajı yaratarak müşteri sadakati kazanmaya önem vermektedir.	5	4	3	2	1
51.	İşletmeniz, çalıştığı acentalar ve hizmet sunduğu diğer kanallar üzerinde hakimiyet kurmayı hedefler.	5	4	3	2	1
52.	İşletmeniz, yoğun satış gücü ve danışman kullanımına ve geliştirilmesine önem vermektedir.	5	4	3	2	1
53.	İşletmeniz, acentalar ve online hizmet kanallarıyla kapsamlı müşteri hizmetleri sunarak müşteriye her noktadan erişmeyi hedefler.	5	4	3	2	1

54.	İşletmeniz, ürün ve hizmetlerini müşterilerine zamanında ve güvenilir bir şekilde sunmaktadır.	5	4	3	2	1
55.	İşletmeniz, müşteriye sunduğu hizmetler için rakiplerine kıyasla daha fazla sorumluluk almaktadır.	5	4	3	2	1
56.	İşletmeniz, sunmuş olduğu hizmetler için yoğun reklam ve promosyon faaliyetlerinde bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
57.	İşletmeniz, pazarlama faaliyetleri için yüksek bütçeler ayırmaktadır.	5	4	3	2	1
58.	İşletmeniz, endüstride yer alan yenilikçi pazarlama tekniklerini (online, viral, sosyal medya, vb.) uygulamaktadır	5	4	3	2	1
59.	İşletmeniz, yapmış olduğu çeşitli işbirlikleri ile pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.	5	4	3	2	1
60.	İşletmeniz, endüstrideki bilinirliğini arttırmak için yoğun çaba göstermektedir.	5	4	3	2	1
Aşağıda yer alan sorular, şirketinizin <u>organizasyonel performansını</u> değerlendirmek için hazırlanmıştır.						
61.	İşletmenizin yaptığı yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.	5	4	3	2	1
62.	İşletmeniz satışlardan yüksek hasılat elde etmektedir.	5	4	3	2	1
63.	İşletmenizin satışları (%) artış göstermektedir.	5	4	3	2	1
64.	İşletmeniz faaliyetleriyle yüksek ekonomik katma değer yaratmaktadır.	5	4	3	2	1
65.	İşletmenizin satış kârlılığı yüksektir.	5	4	3	2	1
66.	İşletmenizin satış kârlılığı artış göstermektedir.	5	4	3	2	1

67.	İşletmeniz rakiplerine kıyasla düşük maliyetlerle faaliyet göstermektedir.	5	4	3	2	1
68.	İşletmeniz rakipleri arasında yüksek pazar payına sahiptir.	5	4	3	2	1
69.	İşletmenizin mevcut pazar payı artış göstermektedir.	5	4	3	2	1
70.	Müşteriler işletmenizin sunduğu ürün ve hizmetlerden memnundur.	5	4	3	2	1
71.	İşletmenizin çalışanları yüksek performans göstermektedir.	5	4	3	2	1
72.	İşletmeniz müşterilerine vaktinde ve hızlı hizmet sunar.	5	4	3	2	1
73.	İşletmenizin itibarı yüksektir.	5	4	3	2	1
74.	İşletmenizin yeni hizmet geliştirme potansiyeli yüksektir.	5	4	3	2	1
75.	İşletmenizin ürün/hizmet kalitesi yüksektir.	5	4	3	2	1

EK B: Uygulamaya ait Ek Çizelgeler**Çizelge B.1 : Korelasyon matrisi.**

	TED 1	TED 2	TED 3	MUS 1	MUS 2	MUS 3	MUA 1	MUA 2	MUA 3	REK 1	REK 2	REK 3	POT 1	POT 2	POT 3
TED1		,000	,000	,413	,457	,401	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TED2	,000		,000	,319	,451	,195	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TED3	,000	,000		,412	,315	,177	,087	,152	,008	,000	,000	,000	,000	,179	,073
MUS 1	,413	,319	,412		,000	,026	,055	,409	,039	,168	,232	,183	,056	,162	,019
MUS 2	,457	,451	,315	,000		,018	,447	,076	,261	,073	,169	,251	,209	,149	,358
MUS 3	,401	,195	,177	,026	,018		,001	,218	,493	,117	,209	,493	,381	,458	,236
MUA 1	,001	,001	,087	,055	,447	,001		,001	,025	,018	,000	,000	,000	,001	,000
MUA 2	,000	,000	,152	,409	,076	,218	,001		,076	,015	,001	,000	,000	,001	,000
MUA 3	,000	,000	,008	,039	,261	,493	,025	,076		,000	,000	,000	,001	,000	,000
REK1	,000	,000	,000	,168	,073	,117	,018	,015	,000		,000	,000	,000	,000	,000
REK2	,000	,000	,000	,232	,169	,209	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
REK3	,000	,000	,000	,183	,251	,493	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
POT1	,000	,000	,000	,056	,209	,381	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
POT2	,000	,000	,179	,162	,149	,458	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
POT3	,000	,000	,073	,019	,358	,236	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Çizelge B.2 : VIF ve tolerans değerleri.

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
FOP	0,307	3,254
FP	0,352	2,839
ML	0,362	2,765
MUA	0,424	2,358
MUS	0,348	2,877
POT	0,324	3,085
REK	0,290	3,453
TED	0,309	3,239

a. Dependent Variable: FARK

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
FARK	0,149	6,703
FP	0,352	2,838
ML	0,371	2,693
MUA	0,421	2,374
MUS	0,351	2,846
POT	0,292	3,430
REK	0,280	3,577
TED	0,253	3,951

a. Dependent Variable: FOP

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
FARK	0,121	8,299
ML	0,423	2,362
MUA	0,431	2,322
MUS	0,431	2,319
POT	0,296	3,382
REK	0,273	3,662
TED	0,253	3,948
FOP	0,248	4,026

a. Dependent Variable: FP

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,121	8,256
FOP	0,256	3,903
FP	0,414	2,413
MUA	0,416	2,404
MUS	0,425	2,354
POT	0,294	3,401
REK	0,276	3,618
TED	0,253	3,949

a. Dependent Variable: ML

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,123	8,110
FOP	0,252	3,964
FP	0,366	2,733
MUS	0,348	2,877
POT	0,308	3,246
REK	0,270	3,707
TED	0,254	3,938
ML	0,361	2,770

a. Dependent Variable: MUA

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,120	8,299
FOP	0,251	3,985
FP	0,437	2,289
POT	0,291	3,431
REK	0,289	3,457
TED	0,254	3,935
ML	0,440	2,275
MUA	0,414	2,413

a. Dependent Variable: MUS

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,134	7,463
FOP	0,248	4,028
FP	0,357	2,799
ML	0,363	2,756
MUA	0,438	2,283
MUS	0,348	2,877
REK	0,275	3,638
TED	0,255	3,929

a. Dependent Variable: POT

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,129	7,731
FOP	0,257	3,887
FP	0,357	2,805
ML	0,369	2,713
MUA	0,414	2,413
MUS	0,373	2,683
POT	0,297	3,366
TED	0,260	3,850

a. Dependent Variable: REK

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
FARK	0,147	6,801
FOP	0,248	4,027
FP	0,353	2,836
ML	0,360	2,777
MUA	0,416	2,404
MUS	0,349	2,864
POT	0,293	3,410
REK	0,277	3,611

a. Dependent Variable: TED

Çizelge B.3 : Örneklemin ortalama değerleri.

Ortalama	
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	3,39
Müşterilerin Pazarlık Gücü	3,5
Muadillerin Tehdidi	3,33
Mevcut Rekabet	3,38
Potansiyel Girişlerin tehdidi	3,35
Maliyet Liderliği	3,48
Farklılaştırma	3,36
Finansal Performans	3,47
Finansal Olmayan Performans	3,33

EK C: Birleşik Stratejiye ait Ek Çizelgeler**Çizelge C.1 : Strateji sınıflandırması.**

Veri No	ML_ortalama	FARK_ortalama	Strateji
1	4,03	2,84	Maliyet Liderliği
2	2,97	3,56	Farklılaştırma
3	3,61	4,70	Hibrit
4	3,50	3,03	Maliyet Liderliği
5	3,58	3,50	Hibrit
6	3,17	3,38	Farklılaştırma
7	3,69	3,50	Hibrit
8	3,67	2,94	Maliyet Liderliği
9	4,19	3,56	Hibrit
10	3,11	3,06	Arada-takılıp-kalma
11	3,58	3,70	Hibrit
12	3,58	3,12	Maliyet Liderliği
13	3,08	3,44	Farklılaştırma
14	4,14	3,07	Maliyet Liderliği
15	2,83	3,61	Farklılaştırma
16	3,31	4,64	Farklılaştırma
17	3,39	2,93	Arada-takılıp-kalma
18	4,25	3,31	Maliyet Liderliği
19	2,69	2,94	Arada-takılıp-kalma
20	3,61	3,38	Hibrit
21	3,50	3,22	Maliyet Liderliği
22	3,72	3,51	Hibrit
23	2,50	2,94	Arada-takılıp-kalma
24	3,31	3,62	Farklılaştırma
25	3,39	2,63	Maliyet Liderliği
26	3,11	3,38	Arada-takılıp-kalma
27	3,86	3,21	Maliyet Liderliği
28	3,08	3,44	Farklılaştırma
29	3,61	4,61	Hibrit
30	3,47	2,86	Maliyet Liderliği
31	4,89	3,32	Maliyet Liderliği
32	2,97	2,93	Arada-takılıp-kalma
33	3,50	3,33	Hibrit
34	3,89	3,04	Maliyet Liderliği
35	4,03	3,50	Hibrit
36	2,89	3,03	Arada-takılıp-kalma
37	3,28	3,37	Farklılaştırma
38	3,67	3,07	Maliyet Liderliği
39	2,92	3,52	Farklılaştırma
40	4,39	2,74	Maliyet Liderliği

Veri No	ML_ortalama	FARK_ortalama	Strateji
41	3,08	3,49	Farklılaştırma
42	3,42	4,69	Farklılaştırma
43	3,53	2,82	Maliyet Liderliği
44	4,11	3,44	Hibrit
45	3,22	3,06	Arada-takılıp-kalma
46	3,61	3,51	Hibrit
47	3,39	3,31	Arada-takılıp-kalma
48	3,97	3,81	Hibrit
49	2,92	2,89	Arada-takılıp-kalma
50	3,69	3,50	Hibrit
51	3,31	3,02	Arada-takılıp-kalma
52	2,81	3,56	Farklılaştırma
53	3,89	2,98	Maliyet Liderliği
54	2,67	3,31	Arada-takılıp-kalma
55	3,42	4,52	Farklılaştırma
56	3,50	2,81	Maliyet Liderliği
57	3,94	3,56	Hibrit
58	2,92	3,04	Arada-takılıp-kalma
59	3,75	3,43	Hibrit
60	3,42	3,23	Arada-takılıp-kalma
61	3,67	3,44	Hibrit
62	3,36	3,04	Arada-takılıp-kalma
63	3,50	3,58	Hibrit
64	3,69	3,12	Maliyet Liderliği
65	3,42	3,46	Farklılaştırma
66	4,06	3,06	Maliyet Liderliği
67	3,06	3,32	Arada-takılıp-kalma
68	3,47	4,50	Farklılaştırma
69	3,58	2,99	Maliyet Liderliği
70	4,11	3,31	Maliyet Liderliği
71	2,72	3,00	Arada-takılıp-kalma
72	3,31	3,51	Farklılaştırma
73	3,47	3,07	Maliyet Liderliği
74	3,94	3,50	Hibrit
75	3,19	3,39	Arada-takılıp-kalma
76	3,44	3,43	Farklılaştırma
77	3,19	3,01	Arada-takılıp-kalma
78	2,39	3,57	Farklılaştırma
79	3,83	2,87	Maliyet Liderliği
80	2,86	3,33	Arada-takılıp-kalma
81	3,50	4,40	Hibrit
82	3,47	3,04	Maliyet Liderliği
83	4,31	3,38	Hibrit
84	3,44	2,83	Arada-takılıp-kalma

Veri No	ML_ortalama	FARK_ortalama	Strateji
85	3,28	3,52	Farklılaştırma
86	3,69	3,18	Maliyet Liderliği
87	4,25	3,63	Hibrit
88	3,08	3,32	Arada-takılıp-kalma
TOPLAM 88	3,48	3,36	ORTALAMA

Çizelge C.2 : Stratejilere ait performans değerleri.

Veri No	Strateji	Performans
1	Maliyet Liderliği	3,53
2	Farklılaştırma	3,27
3	Hibrit	4,20
4	Maliyet Liderliği	3,13
5	Hibrit	3,73
6	Farklılaştırma	3,00
7	Hibrit	3,47
8	Maliyet Liderliği	3,13
9	Hibrit	3,73
10	Arada-takılıp-kalma	2,87
11	Hibrit	3,67
12	Maliyet Liderliği	3,20
13	Farklılaştırma	3,20
14	Maliyet Liderliği	3,33
15	Farklılaştırma	3,07
16	Farklılaştırma	3,87
17	Arada-takılıp-kalma	3,13
18	Maliyet Liderliği	3,53
19	Arada-takılıp-kalma	2,87
20	Hibrit	3,40
21	Maliyet Liderliği	3,07
22	Hibrit	3,80
23	Arada-takılıp-kalma	2,93
24	Farklılaştırma	3,47
25	Maliyet Liderliği	3,33
26	Arada-takılıp-kalma	3,13
27	Maliyet Liderliği	3,73
28	Farklılaştırma	2,93
29	Hibrit	3,93
30	Maliyet Liderliği	3,40
31	Maliyet Liderliği	4,00
32	Arada-takılıp-kalma	3,07
33	Hibrit	3,40
34	Maliyet Liderliği	3,40

Veri No	Strateji	Performans
35	Hibrit	3,67
36	Arada-takılıp-kalma	3,00
37	Farklılaştırma	3,40
38	Maliyet Liderliği	3,27
39	Farklılaştırma	3,20
40	Maliyet Liderliği	3,60
41	Farklılaştırma	3,27
42	Farklılaştırma	4,00
43	Maliyet Liderliği	3,20
44	Hibrit	3,53
45	Arada-takılıp-kalma	2,53
46	Hibrit	3,33
47	Arada-takılıp-kalma	3,67
48	Hibrit	3,47
49	Arada-takılıp-kalma	3,20
50	Hibrit	3,33
51	Arada-takılıp-kalma	3,13
52	Farklılaştırma	3,53
53	Maliyet Liderliği	3,60
54	Arada-takılıp-kalma	3,40
55	Farklılaştırma	4,00
56	Maliyet Liderliği	3,40
57	Hibrit	3,80
58	Arada-takılıp-kalma	3,13
59	Hibrit	3,27
60	Arada-takılıp-kalma	3,13
61	Hibrit	3,80
62	Arada-takılıp-kalma	2,93
63	Hibrit	3,67
64	Maliyet Liderliği	3,53
65	Farklılaştırma	3,47
66	Maliyet Liderliği	3,40
67	Arada-takılıp-kalma	3,47
68	Farklılaştırma	4,07
69	Maliyet Liderliği	3,00
70	Maliyet Liderliği	3,67
71	Arada-takılıp-kalma	2,80
72	Farklılaştırma	3,40
73	Maliyet Liderliği	3,33
74	Hibrit	3,53
75	Arada-takılıp-kalma	2,87
76	Farklılaştırma	3,40
77	Arada-takılıp-kalma	3,40
78	Farklılaştırma	3,13

Veri No	Strateji	Performans
79	Maliyet Liderliği	3,33
80	Arada-takılıp-kalma	3,20
81	Hibrit	4,07
82	Maliyet Liderliği	3,20
83	Hibrit	4,27
84	Arada-takılıp-kalma	2,87
85	Farklılaştırma	3,27
86	Maliyet Liderliği	3,40
87	Hibrit	3,80
88	Arada-takılıp-kalma	3,33
Toplam 88	ORTALAMA	3,39

Çizelge C.3 : Birleşik stratejiye ait performans ortalaması.

Veri No	Strateji	Birleşik Strateji ortalaması
3	Hibrit	4,20
5	Hibrit	3,73
7	Hibrit	3,47
9	Hibrit	3,73
11	Hibrit	3,67
20	Hibrit	3,40
22	Hibrit	3,80
29	Hibrit	3,93
33	Hibrit	3,40
35	Hibrit	3,67
44	Hibrit	3,53
46	Hibrit	3,33
48	Hibrit	3,47
50	Hibrit	3,33
57	Hibrit	3,80
59	Hibrit	3,27
61	Hibrit	3,80
63	Hibrit	3,67
74	Hibrit	3,53
81	Hibrit	4,07
83	Hibrit	4,27
87	Hibrit	3,80
Toplam 22	ORTALAMA	3,68

Çizelge C.4 : Arada takılıp kalma durumuna ait performans ortalaması.

Veri No	Strateji	Arada_takılıp_kalma_ortalama
10	Arada-takılıp-kalma	2,87
17	Arada-takılıp-kalma	3,13
19	Arada-takılıp-kalma	2,87
23	Arada-takılıp-kalma	2,93
26	Arada-takılıp-kalma	3,13
32	Arada-takılıp-kalma	3,07
36	Arada-takılıp-kalma	3,00
45	Arada-takılıp-kalma	2,53
47	Arada-takılıp-kalma	3,67
49	Arada-takılıp-kalma	3,20
51	Arada-takılıp-kalma	3,13
54	Arada-takılıp-kalma	3,40
58	Arada-takılıp-kalma	3,13
60	Arada-takılıp-kalma	3,13
62	Arada-takılıp-kalma	2,93
67	Arada-takılıp-kalma	3,47
71	Arada-takılıp-kalma	2,80
75	Arada-takılıp-kalma	2,87
77	Arada-takılıp-kalma	3,40
80	Arada-takılıp-kalma	3,20
84	Arada-takılıp-kalma	2,87
88	Arada-takılıp-kalma	3,33
Toplam 22	ORTALAMA	3,09

Çizelge C.5 : Maliyet liderliği stratejisine ait performans ortalaması.

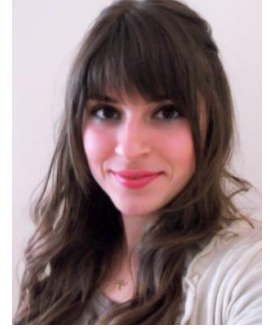
Veri No	Strateji	ML_ortalama
1	Maliyet Liderliği	3,53
4	Maliyet Liderliği	3,13
8	Maliyet Liderliği	3,13
12	Maliyet Liderliği	3,20
14	Maliyet Liderliği	3,33
18	Maliyet Liderliği	3,53
21	Maliyet Liderliği	3,07
25	Maliyet Liderliği	3,33
27	Maliyet Liderliği	3,73
30	Maliyet Liderliği	3,40
31	Maliyet Liderliği	4,00
34	Maliyet Liderliği	3,40
38	Maliyet Liderliği	3,27
40	Maliyet Liderliği	3,60
43	Maliyet Liderliği	3,20

Veri No	Strateji	ML_ortalama
53	Maliyet Liderliği	3,60
56	Maliyet Liderliği	3,40
64	Maliyet Liderliği	3,53
66	Maliyet Liderliği	3,40
69	Maliyet Liderliği	3,00
70	Maliyet Liderliği	3,67
73	Maliyet Liderliği	3,33
79	Maliyet Liderliği	3,33
82	Maliyet Liderliği	3,20
86	Maliyet Liderliği	3,40
Toplam 25	ORTALAMA	3,39

Çizelge C.6 : Farklılaştırma stratejisine ait performans ortalaması.

Veri No	Strateji	FARK_ortalama
2	Farklılaştırma	3,27
6	Farklılaştırma	3,00
13	Farklılaştırma	3,20
15	Farklılaştırma	3,07
16	Farklılaştırma	3,87
24	Farklılaştırma	3,47
28	Farklılaştırma	2,93
37	Farklılaştırma	3,40
39	Farklılaştırma	3,20
41	Farklılaştırma	3,27
42	Farklılaştırma	4,00
52	Farklılaştırma	3,53
55	Farklılaştırma	4,00
65	Farklılaştırma	3,47
68	Farklılaştırma	4,07
72	Farklılaştırma	3,40
76	Farklılaştırma	3,40
78	Farklılaştırma	3,13
85	Farklılaştırma	3,27
Toplam 19	ORTALAMA	3,42

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad : Refika Melis ANOLAY
Doğum Yeri ve Tarihi : Keşan 1989
E-Posta : melis.anolay@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2012, Bahçeşehir Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
- **Yükseklisans** : 2015, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Program