



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ENDÜSTRİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ
AÇILARINDAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA:
ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Ece DOĞUÇ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK**

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2024



**ENDÜSTRİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINDAN
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA: ÖZEL HASTANELERDE BİR
ARAŞTIRMA**

Ece DOĞUÇ

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2024

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ece DOĞUÇ

10/01/2024

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Doktora öğrencisi Ece DOĞUÇ tarafından hazırlanan “Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açılarından Rekabet Üstünlüğü Sağlama: Özel Hastanelerde Bir Araştırma” Başlıklı tez çalışması 10/01/2024 tarih ve saat 10:00’da yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Prof. Dr. Emine ORHANER):	☒	☐
Tez Danışmanı (Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK):	☒	☐
Üye (Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU):	☒	☐
Üye (Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT):	☒	☐
Üye (Doç. Dr. Alper GÜZEL	☒	☐

ENDÜSTRİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINDAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMA: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Ece DOĞUÇ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2024

ÖZET

Stratejik yönetim alanı işletmelerin rekabet üstünlüğü konusunu uzun süredir tartışmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlama konusuna değinen iki ana yaklaşım vardır. Bunlardan ilki işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün kaynağı olarak endüstri yapısı olduğunu düşünen endüstri temelli yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise işletmenin kendine özgü kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğünü sağladığını belirleyen kaynak temelli yaklaşımdır. Her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de rekabet, özellikle özel hastaneciliğin gelişmesi, küreselleşme, sunulan hizmetlerden kalite beklentilerinin yükselmesi ile etkisini artırmıştır. Bu çalışmada hem endüstri hem de kaynak temelli bakış açılarından özel hastanelerin rekabet üstünlüğü anlayışı ve hastanelerin rekabet üstünlüklerinin (performanslarının) hangi bakış açısından etkilendiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara’da hizmet vermekte olan özel hastanelerde çalışan toplam 402 yönetici, hekim, hemşire ve uzman ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler frekans, yüzde dağılımları, doğrulayıcı faktör analizi, Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının rekabet üstünlüğünü etkilediğini düşündüğü en önemli endüstri gücü, hastaların rekabet gücü ve rekabet yoğunluğu olmuştur. İşletmelere özgü kaynaklara bakıldığında ise en etkili güç olarak kurumsal itibar ve marka boyutu olarak görüldüğü ortaya konmuştur. Çalışanlar ayrıca uluslararasılaşma stratejisini en etkili strateji olarak belirlemişlerdir. Araştırma modelinin test edilmesinin ardından endüstri güçlerinin genel rekabet stratejileri üzerindeki doğrudan etkisi 0,260 iken işletmeye özgü kaynakların doğrudan etkisi 0,706 olarak bulunmuştur. Hastane performansı üzerinde işletmeye özgü varlıkların doğrudan etkisi 0,669 iken toplam etkisi 0,596 olarak belirlenmiştir. Ancak endüstri güçleri ve genel rekabet stratejilerinin hastane performansı üzerinde doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Genel rekabet stratejilerinin dolaylı etkisi ise hem endüstri güçlerinde hem de işletmeye özgü varlıklarda istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Çalışma sonucunda genel olarak işletmeye özgü varlıkların yani kaynak temelli yaklaşımın özel hastanelerin rekabet üstünlüğü ve genel rekabet stratejilerinin belirlenmesi üzerinde en etkili yaklaşım olduğu ortaya konmuştur.

Bilim Kodu : 114709
Anahtar Kelimeler : Stratejik Yönetim, Rekabet Üstünlüğü, Endüstri Temelli Yaklaşım, Kaynak Temelli Yaklaşım
Sayfa Adedi : 235
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE FROM INDUSTRY AND RESOURCE-
BASED PERSPECTIVES: A STUDY IN PRIVATE HOSPITALS

(Ph. D. Thesis)

Ece DOĞUÇ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2024

ABSTRACT

The field of strategic management has been discussing the competitive advantage of enterprises for a long time. There are two main approaches that address the issue of achieving competitive advantage. The first one is the industry-based approach that considers the industry structure as the source of competitive advantage of enterprises. The other approach is the resource-based approach, which determines that the unique resources and capabilities of the enterprise provide competitive advantage. As in every field, competition in the health sector has increased its impact especially with the development of private hospitalisation, globalisation and the increase in quality expectations from the services provided. In this study, it is aimed to reveal the understanding of competitive advantage of private hospitals from both industry and resource-based perspectives and from which perspective the competitive advantages (performances) of hospitals are affected. For this purpose, the research was completed with a total of 402 managers, physicians, nurses and specialists working in private hospitals serving in Ankara. The data obtained in the research were analysed using frequency, percentage distributions, confirmatory factor analysis and Pearson Correlation Analysis. Two-stage structural equation modelling was used to test the research model. As a result of the research, the most important industry power that healthcare professionals think affects competitive advantage is the competitiveness of patients and the intensity of competition. When the resources specific to organisations are considered, it is revealed that the most effective power is seen as corporate reputation and brand dimension. Employees also identified internationalisation as the most effective strategy. After testing the research model, the direct effect of industry forces on general competitive strategies was found to be 0.260, while the direct effect of business-specific resources was found to be 0.706. While the direct effect of business-specific assets on hospital performance was 0.669, the total effect was determined as 0.596. The indirect effect of general competitive strategies was found to be statistically insignificant for both industry strengths and firm-specific assets. The indirect effect of general competitive strategies was found to be insignificant for both industry strengths and business-specific assets. As a result of the study, in general, it has been revealed that business-specific assets are the most effective approach to determining the competitive advantage and general competitive strategies of private hospitals.

Science Code : 114709

Key Words : Strategic Management, Competitive Advantage, Industry - Based Approach, Resource Based Approach

Page Number : 235

Supervisor : Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitim hayatımın boyunca sadece akademik değil aynı zamanda hayat görüşü olarak bana sadece akademik danışmanlık değil rehber olan, doktora tezimin her aşamasında bana çok değerli katkılar sunan, zamanını ayıran, çok değerli ve derin bilgi ve tecrübeleri ile bana ve hayatıma yön veren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e,

Çalışmanın planlanması ve yürütülmesinde önerileri ile katkı yapan ve tez izleme komitesinde yer alan Prof. Dr. Sayın Emine ORHANER ve Prof. Dr. Sayın Dilaver TENGİLİMOĞLU'na,

Tez savunma jürimde yer alan olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT ve Doç. Dr. Alper GÜZEL'e

Doktora eğitimim süresince bilgi ve becerilerini paylaşıp yol gösteren bütün hocalarıma,

Çalışmanın yürütülmesine destek olan tüm hastane çalışanlarına ve yöneticilerine,

Tez çalışmamın yanı sıra dostluklarıyla her zaman yanımda olan, hiçbir zaman beni yalnız bırakmayan, katkılarıyla beni motive eden canım arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Burcu NAZLIOĞLU ve Arş. Gör. Gamze ARIKAN'a,

Hayatım boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli babam Metin DOĞUÇ, annem Zafer DOĞUÇ ve kardeşlerim Miray DOĞUÇ ve Işıl DOĞUÇ'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ENDÜSTRİ TEMELLİ REKABET YAKLAŞIMI.....	5
2.1. Strateji Kavramı	5
2.2. Strateji Düzeyleri.....	10
2.3. Stratejik Yönetim	11
2.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlama ve Rekabet Stratejileri.....	18
2.4.1. Rekabet ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	19
2.4.2. Sağlık Hizmetlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabet Üstünlüğü Sağlama.....	25
2.5. Endüstri Temelli Bakış Açısına Göre Rekabet Üstünlüğü Sağlama	29
2.5.1. Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı.....	29
2.5.2. Yapı- Davranış-Performans Modeli	30
2.5.3. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli	34
2.5.3.1. İş çevresine yeni girebilecek işletmelerin tehdidi	39
2.5.3.2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit	43
2.5.3.3. Tedarikçilerin pazarlık gücü	44
2.5.3.4. Müşterilerin pazarlık gücü	46

2.5.3.5. Pazardaki rakipler arasında rekabetin şiddeti.....	48
2.5.4. Porter'ın Modelinin Katkıları ve Eleştiriler	52
2.6. Genel Rekabet Stratejileri	56
2.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	60
2.6.2. Farklılaştırma Stratejisi	63
2.6.3. Odaklanma Stratejisi	66
2.7. Sağlık Sektöründe Endüstri Temelli Yaklaşım ve Genel Rekabet Stratejileri	70
3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA	75
3.1. Kaynak Temelli Teorinin Kökeni ve Gelişimi	76
3.1.1. Geleneksel Ayırt Edici Yetkinlikler Çalışması	77
3.1.2. Ricardocu İktisat	78
3.1.3. Penrose İşletme Büyüme Teorisi.....	79
3.1.4. Avusturya Ekonomi Okulu	81
3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Temel Varsayımları.....	83
3.3. Kaynak, Yetenek, Temel Yetenek Kavramları	88
3.3.1. Maddi Kaynaklar.....	94
3.3.2. Maddi Olmayan Kaynaklar	96
3.3.2.1. Kurumsal itibar.....	97
3.3.2.2. Örgüt kültürü	100
3.3.2.3. Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları	101
3.4. Yetenek ve Temel Yetenek Kavramları	103
3.5. Bir Varlığın Rekabet Gücü DNTÖ (VRIO) Çerçevesi	107
3.6. Kaynak Temelli Yaklaşım Yöneltilen Eleştiriler	111
3.7. Kaynak Temelli Yaklaşım ile Endüstri Temelli Yaklaşım Arasındaki Farklar ve Tamamlayıcılık.....	115

4. ENDÜSTRİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINDAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA...	123
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
4.2. Araştırma Hipotezleri.....	125
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	126
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	126
4.5. Evren ve Örneklem.....	127
4.6. Pilot Çalışma	128
4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	129
4.8. Araştırmanın Modeli	136
5. BULGULAR	139
5.1. Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik Güvenirlik Analizi Bulguları ...	139
5.1.1. Endüstri Güçleri Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	141
5.1.2. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	142
5.1.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	143
5.1.4. Hastane Performansı Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	144
5.2. Uyum Değerleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması	145
5.2.1. Endüstri Güçleri Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması.....	147
5.2.2. Genel Rekabet Stratejileri Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması	149
5.2.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması	152
5.2.4. Hastane Performansı Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması.....	155

5.3. Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tanımlayıcı Bilgileri ve Çalışanların Demografik Özellikleri	156
5.4. Araştırmaya Ait Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	158
5.4.1. Endüstri güçleri boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler.....	158
5.4.2. Genel rekabet stratejileri boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	161
5.4.3. İşletmeye özgü varlıklar boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	163
5.4.4. Hastane performansı ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	167
5.5. Araştırma Modelinin Analizi.....	167
5.5.1. Araştırma Modeline Ait Uyum Katsayıları ile Madde ve Boyut Etki Katsayıları.....	170
5.5.1.1. Madde ve boyut etki katsayıları	170
5.6. Araştırma Modelinin Analizi.....	180
6. TARTIŞMA.....	183
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	197
KAYNAKÇA.....	205
EKLER.....	225
EK-1. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyon İzni	225
EK-2. Anket Formu.....	226
ÖZGEÇMİŞ	233

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar.....	12
Tablo 2.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi.....	18
Tablo 2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etme	25
Tablo 2.4. Yapı-Davranış-Performans (S-C-P) Modeli	31
Tablo 2.5. Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli	37
Tablo 2.6. Porter'ın Rekabetçi Stratejileri.....	58
Tablo 2.7. Porter'ın Genel Rekabet Stratejilerinin Hastanelere Uyarlanması	72
Tablo 3.1. Kaynak, Yetenek ve Temel Yetenek Tanımları ve Sınıflamaları.....	89
Tablo 3.2. DNTÖ (VRİO) Çerçevesi	110
Tablo 3.3. Kaynak Temelli Yaklaşımın Yöneltilen Eleştirilerin Özeti ve Değerlendirilmesi.....	113
Tablo 3.4. Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi ve Kaynak Tabanlı Görüş Arasındaki Kritik Farklar.....	118
Tablo 4.1. Endüstri Güçleri Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları.....	131
Tablo 4.2. Genel Rekabet Stratejileri Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları.....	132
Tablo 4.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları.....	133
Tablo 4.4. İşletmeye Özgü Varlıklar Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları.....	136
Tablo 5.1. Cronbach's Alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları	140
Tablo 5.2. Araştırmada Kullanılan Rekabet Güçleri Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı	141
Tablo 5.3. Araştırmada Kullanılan Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı.....	142
Tablo 5.4. Araştırmada Kullanılan İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı.....	143
Tablo 5.5. Araştırmada Kullanılan Hastane Performansı Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı	144
Tablo 5.6. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	146

Tablo	Sayfa
Tablo 5.7. Endüstri Güçleri Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri	147
Tablo 5.8. Rekabet Güçleri alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları	148
Tablo 5.9. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri	149
Tablo 5.10. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları.....	151
Tablo 5.11. İşletmeye Özgü Varlıklar DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri	152
Tablo 5.12. İşletmeye Özgü Varlıklar alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları.....	155
Tablo 5.13. Hastane Performans Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri	155
Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri	157
Tablo 5.15. Endüstri Güçleri Ölçeği Sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	158
Tablo 5.16. Endüstri Güçleri Ölçeği, Yoğun rekabet ortamı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	159
Tablo 5.17. Endüstri Güçleri Ölçeği Alternatif Tıp Hizmetlerinin varlığı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	159
Tablo 5.18. Endüstri Güçleri Ölçeği Hastaların pazarlık güçleri alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	160
Tablo 5.19. Endüstri Güçleri Ölçeği Tedarikçilerin pazarlık güçleri alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	160
Tablo 5.20. Endüstri Güçleri Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler.....	161
Tablo 5.21. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Farklılaştırma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	161
Tablo 5.22. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Maliyet liderliği alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	162
Tablo 5.23. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Odaklanma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	162

Tablo	Sayfa
Tablo 5.24. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Uluslararasılaşma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	163
Tablo 5.25. Genel Rekabet stratejileri ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler ..	163
Tablo 5.26. İşletmeye Özgü Varlıklar, Maddi Kaynak alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	164
Tablo 5.27. İşletmeye Özgü Varlıklar, Kurumsal İtibar alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	164
Tablo 5.28. İşletmeye Özgü Varlıklar, Marka alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	165
Tablo 5.29. İşletmeye Özgü Varlıklar, Örgüt Kültürü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	165
Tablo 5.30. İşletmeye Özgü Varlıklar, İnsan Kaynakları alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	166
Tablo 5.31. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler.....	166
Tablo 5.32. Hastane Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	167
Tablo 5.33. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	170
Tablo 5.34. Endüstri Güçleri Ölçeği Sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	170
Tablo 5.35. Endüstri Güçleri Ölçeği Yoğun Rekabet Ortamı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	171
Tablo 5.36. Endüstri Güçleri Ölçeği Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	171
Tablo 5.37. Endüstri Güçleri Ölçeği Hastaların Pazarlık Gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	172
Tablo 5.38. Endüstri Güçleri Ölçeği Tedarikçilerin Pazarlık Gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	172
Tablo 5.39. Endüstri Güçleri Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları.....	173
Tablo 5.40. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Farklılaştırma Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	173

Tablo	Sayfa
Tablo 5.41. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Maliyet Liderliği Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	174
Tablo 5.42. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Odaklanma Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	174
Tablo 5.43. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Uluslararasılaşma alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	175
Tablo 5.44. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları	175
Tablo 5.45. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Maddi Kaynaklar alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	176
Tablo 5.46. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Kurumsal İtibar alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	176
Tablo 5.47. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Marka alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	177
Tablo 5.48. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Örgüt Kültürü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	177
Tablo 5.49. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, İnsan Kaynakları alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları	178
Tablo 5.50. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları	178
Tablo 5.51. Hastane Performansı Ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları	179
Tablo 5.52. Endüstri Güçleri ve İşletmeye Özgü Varlıkların Genel Rekabet Stratejileri ve Hastane Performansı Üzerindeki Etkileri	180
Tablo 5.53. Araştırma Hipotezlerinin Sonu	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Temel Çerçeve: İşletme ve Çevresi arasında bir bağlantı olarak strateji.....	9
Şekil 2.2. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları.....	13
Şekil 3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Bakış Açısıyla Strateji Analizi: Pratik Bir Çerçeve	84
Şekil 3.2. Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve organizasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki	86
Şekil 3.3. Kaynaklar, yetenekler ve rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantılar	93
Şekil 3.4. Geleneksel "güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar-tehditler" analizi, kaynak temelli model ve sektör çekiciliği modelleri arasındaki ilişki.....	117
Şekil 3.5. Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Yaklaşımı.....	119
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	137
Şekil 5.1. Endüstri Güçleri ölçeği birinci düzey DFA şeması	147
Şekil 5.2. Endüstri Güçleri ölçeği ikinci düzey DFA şeması.....	148
Şekil 5.3. Genel Rekabet Stratejileri ölçeği birinci düzey DFA şeması	150
Şekil 5.4. Genel Rekabet Stratejileri ölçeği ikinci düzey DFA şeması.....	151
Şekil 5.5. İşletmeye Özgü Varlıklar ölçeği birinci düzey DFA şeması	153
Şekil 5.6. İşletmeye Özgü Varlıklar ölçeği ikinci düzey DFA şeması.....	154
Şekil 5.7. Hastane Performansı ölçeği DFA şeması	156
Şekil 5.8. Araştırmanın modelinin YEM Şeması.....	169

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DNTO/VRIO	Değerli (Valuable), Nadir (Rare), Taklit Edilmesi Zor (Imperfectly imitable), Organizasyon (Organization)
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
GFI	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
JCI	Joint Commission International
KTY	Kaynak Temelli Yaklaşım
PATH	Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (Kalite İyileştirmeleri için Performans Değerlendirme Aracı)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü)
S-C-P	Structure- Conduct- Performans (Yapı-Davranış-Performans)
TDK	Türk Dil Kurumu
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi)
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Bir işletmenin vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini belirleyen ve uygulayan bir süreç stratejik yönetim olarak tanımlanabilir. Rekabet üstünlüğü ise bir işletmenin rakipleri karşısında ürünlerinin daha fazla değer görmesidir. Stratejik yönetim alanı, işletmelerin rekabet üstünlüğü kavramını uzun süredir incelemektedir. Stratejik yönetim alanı işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruması ve geliştirmesi için gerekli olan kaynak ve yeteneklerini analiz ederken aynı zamanda dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri de belirlemektedir. Stratejik yönetim işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasına ve uzun vadeli başarıya ulaşmasında katkıda bulunmaktadır.

Stratejik yönetimin ve özellikle rekabet üstünlüğünün ana sorusu işletmelerin bazılarının rakipleri karşısında üstün performans göstermelerinin nedenlerinin neler olduğunun saptanmasıdır. Bu sorunun cevabını bulmak adına araştırmacılar tarafından iki ana yaklaşım geliştirilmiştir.

İşletmenin rekabet üstünlüğünün bulunduğu çevreden kaynakladığını düşünen, Endüstri Temelli Yaklaşım temelinin yapı-davranış-performans modelinden ve endüstri iktisadından almaktadır. Michael Porter, 1980’li yıllardan itibaren bu yaklaşımlardan hareketle endüstrinin beş gücünü tanımlamıştır. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, sektöre yeni girecek işletmelerin ve ikame ürünlerin tehditi ile endüstrideki rekabetin yoğunluğu beş güç olarak belirlenmiştir. Bu beş güç sayesinde işletmeler bulundukları çevrenin analizini yaparak stratejilerini belirleyip uygulayabilir anlayışına sahiptir. Endüstri temelli yaklaşıma göre işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak adına farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler. Yeni iş düzeni ve küreselleşme ile bu stratejilerin birlikte kullanıldığı hibrit stratejiler ve uluslararasılaşma stratejileri de tartışılmaya başlanmıştır.

İkinci ana yaklaşım ise kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklere odaklanmıştır. İşletmelerin rakiplerinden daha iyi performans göstermeleri değerli, nadir ve taklit edilmesi zor olan stratejik kaynaklara sahip olunmasıdır. Stratejik kaynakların belirli bir sınıflandırması yoktur ancak çoğunlukla maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak listelenmiştir. Kaynakların uygun olarak kullanılması, işletmelerin sahip oldukları yeteneklerle işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi ve değer yaratmasıdır.

Bu iki yaklaşım rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelere iki farklı bakış açısı sağlamaktadır. Endüstri temelli yaklaşım işletme dışı faktörlere odaklanırken, kaynak temelli yaklaşım işletme içi faktörlere dikkat çekmektedir. Son yapılan araştırmalar birbirine rakip olarak görülen bu iki yaklaşımın bir arada kullanılmasının işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama konusunda bütüncül bir yaklaşım sunacağını belirtmektedir. Bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması işletmenin hem iç hem de dış çevresini kapsamlı bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır.

Diğer tüm işletmeler gibi hastaneler için de rekabet üstünlüğü sağlamak önemlidir. Sağlık sektöründe rekabet yoğunluğunun oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Rekabetçi ortam sağlık hizmetlerinin kalitesinin artmasına, maliyetlerin düşmesine, erişilebilirliğinin kolaylaşmasına, inovasyon ve teknolojilerin gelişmesine rekabetçi ortam bulunmaktadır. Bu durum hastanelerin tüm paydaşları için oldukça önemli bir konudur.

Araştırmanın önemi

Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Programının başlatılması ile sağlık sektöründe özel işletmecilik/hastanecilik teşvik edilmektedir. Bunun nedeni ise sunulan sağlık hizmetinin kamu ve özel hastaneler tarafından birlikte sunulması ve kamu hastaneciliğinin üzerindeki hizmeti yükünün hafifletilmesi olarak sunulmaktadır. Özel hastaneciliğin yaygınlaşması ile sağlık sektöründe rekabet yoğunluğunu artırmıştır. Ancak sağlık sektöründe rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yapılan çalışmalar genel olarak tek bir anlayışa göre incelenmiştir. Hem işletme içi kavramları hem de işletme çevresine bağlı olan işletme dışı kavramları bir arada inceleyen ve karşılaştıran çok az çalışma bulunmaktadır. Özellikle endüstri güçleri olarak adlandırılan endüstri temelli yaklaşım imalat işletmelerinde oldukça fazla incelenmesine rağmen hizmet işletmelerine yönelik çalışmalar akademik yazında daha az yer almaktadır. Bu çalışma özel hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında kullandıkları bakış açılarını ve rekabet stratejilerini belirlemek açısından önemli olacaktır.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde strateji, stratejik yönetim kavramı, rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramlarına yer verilmiştir. Ardından Endüstri temelli yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü sağlama klasik endüstriyel iktisat, yapı-davranış-performans modelinden başlanarak açıklanmıştır. Michael Porter tarafından tanımlanan beş rekabetçi güç hakkında bilgi verildikten

sonra işletmelerin uyguladıkları genel rekabet stratejilerinden bahsedilmiştir. Endüstri güçlerinin akademik yazına katkıları ve eleştirileri tartışılmış ve sağlık hizmetlerinde rekabet üstünlüğü kavramı ile birinci bölüm sonlandırılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde Ricardocu iktisat, Penrose'un büyüme iktisadı, Avusturya Ekonomi Okulu ve Geleneksel ayırt edici yetkinlikler bakış açılarından hareketle kaynak temelli yaklaşımın temel varsayımlarına yer verilmiştir. Daha sonra kaynak, yetenek ve temel yetkinlik kavramları açıklanmıştır. Kaynakların ve yeteneklerin sınıflandırılmasına yer verilmiş, maddi ve maddi olmayan kaynaklardan bahsedilmiştir. Bir varlığın değerli olması için gerekli olduğu varsayılan özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Kaynak temelli yaklaşıma yönetilen eleştiriler ile iki yaklaşım arasındaki farklılıklar ve tamamlayıcılıktan bahsedilerek ikinci bölüm bitirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü araştırmanın uygulama bölümüdür. Bu bölümde Ankara'da hizmet vermekte olan özel hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla oluşturulan çalışmaya yönelik gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kullanılan ölçekler, kapsam ve kısıtlamaları, varsayımları, evren ile örneklem ile araştırmada önerilen model açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Öncelikle anketlerin madde analizi ile boyutlarına bakılmıştır. Model analizi için ölçeklerin uygunluğu sağlandığı belirlendikten sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin boyutları doğrulanmıştır. Ölçeklerin tanımlayıcı bulguları ile hipotez testlerine yer verilmiştir. Araştırma sonuçları akademik yazında yer alan diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Son olarak araştırmanın sonuçları ve önerileri sunulurken araştırma bitirilmiştir.

Araştırmanın amacı: Bu araştırmanın amaç Ankara'da hizmet vermekte olan özel hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları konusunda endüstri ve kaynak temelli yaklaşım açısından değerlendirilmesidir. Her iki yaklaşıma ait boyutların hastane performansına doğrudan etkisi ile genel rekabet stratejileri dolayısıyla dolaylı etkilerinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın varsayımları: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ankete verdikleri cevaplarda çevrelerinden etkilenmeden, soruları anlayarak, samimi ve bilinçli olarak cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin

rekabet üstünlüğünü ölçmede güvenilir ve yeterli bilgileri toplayacak nitelikte oldukları varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtları: Araştırma sadece anket uygulamasına izin veren Ankara'daki özel hastanelerde yapılmıştır. Anket çalışması Covid 19 pandemi döneminde yapıldığı için daha fazla veri toplanmasını zorlaştırmıştır. Hem pandemi dönemi olması hem de maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı çalışma tek ilde yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri anket yönteminin özellikleri ile sınırlıdır. Araştırmada en önemli sınırlılıklardan biri hastanelerin özel statülerinden dolayı objektif performans verilerine ulaşamamasıdır. Bu nedenle performans değerlemesi sübjektif değerlendirmeye bağlı olarak ölçülmüştür. Araştırma sadece Ankara'da yapıldığı için araştırma sonuçları tüm ülkede hizmet vermekte olan özel hastanelere genellenemez.

2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ENDÜSTRİ TEMELLİ REKABET YAKLAŞIMI

Bu bölümde strateji, stratejik yönetim kavramlarından bahsedildikten sonra sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Ardından endüstri temelli yaklaşıma kaynak olan Yapı-Davranış-Performans Modeli ile Michael Porter tarafından geliştirilen Beş Güç Modeli'nden bahsedilmektedir.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı, politika ve yönetim bilimlerinin merkezinde yer almaktadır. Özellikle son yıllarda stratejik yönetime olan ilgi sürekli artmaktadır. Strateji kavramı hem özel sektörü hem de kamu sektörünü ilgilendirmeye başlamıştır. Bir kavramın temel anlamı hakkında farkındalık kazanmanın bir yolu, kavramın ilk adlandırıldığı bağlamı incelemektir (Evered, 1983: 58). Strateji kavramı Yunanca kökenli strategia veya stratekige kökünden gelmektedir ve “*generalin sanatı/yetenekleri*” anlamına gelmektedir. General ise stratejiyi uygulayan kişidir (Ataç, 2019:1).

Ticaretin ilk günlerinden beri işletmeler stratejilere sahip olsa da ancak 1960'lardan beri stratejilerinin ne olması gerektiği sorusu üzerine düşünülmeye başlanmıştır. O zamandan beri strateji, aralıksız olarak incelenmiş, öğretilmiş ve tartışılmıştır. Strateji başlarda orta ve uzun vadeli planlama gibi düşünülmüştür. İşletmeler giderek artan bir şekilde planların, fiili faaliyet kararları üzerinde çok az etkisi olduğunu fark etmişler ve planlama modası yavaş yavaş gerilemiştir (Kay, 2001: 6). Çevresel süreksizliklere yanıt önemli hale geldiğinde strateji kavramı, iş dünyasında önemli hale gelmiştir. İlk günlerde stratejinin anlamı belli değildir çünkü sözlüklerde hala strateji 'savaş için güç kullanma bilimi ve sanatı' olarak tanımlamıştır (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Steves ve Ansoff, 2019: 17).

Stratejik yönetim alanı, tek bir strateji tanımına güvenmeyi göze alamaz. Birden fazla tanımın açık bir şekilde tanınması, uygulayıcıların ve araştırmacıların bu zor alanda manevra yapmalarına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak strateji; plan, uygulama, çerçeve, konum ve bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Bazı yönlerden bu tanımlar birbirlerinin yerine geçebildikleri gibi birbirlerini tamamlayabilirler. Her tanım, strateji anlayışımıza önemli unsurlar eklemekte ve işletmeler hakkında temel soruları ele almayı teşvik etmektedir (Mintzberg, 1987: 11). Yapılan çalışmalar ile çeşitli strateji tanımları geliştirilmiştir.

Türk Dil Kurumu (TDK) (2020) stratejiyi “*Bir ulusun veya uluslar topluluğun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı.*” olarak tanımlamaktadır. Yaşlıoğlu (2020) için strateji, “*Bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun veya uluslararası barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır.*”. Koçel (2015) ise stratejiyi “*işletmelerin iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak ve işletmenin misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının hangi alanlara ve hangi amaçlar için ayrılacağını gösteren temel tercihleri*” olarak tanımlamaktadır. Oliver’a(2001) göre strateji, “*bir endüstri yapısını ve dinamiklerini anlamak, kuruluşun o sektördeki göreceli konumunu belirlemek ve organizasyonun sonuçlarını iyileştirmek için endüstrinin yapısını veya kuruluşun konumunu değiştirmek için harekete geçmektir.*”. Strateji, “*bir işletmenin temel uzun vadeli hedef ve amaçlarının belirlenmesi ve eylem yollarının kabul edilmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi*” olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1979: 935). Yönetim teorisinde, Chandler’in (1962) tanımı tipiktir: “*Strateji bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, harekete geçilmesi ve kaynakların tahsisidir.*” Bu tanıma göre strateji açık, bilinçli ve maksatlı olarak geliştirilmiş ve spesifik kararlardan önce yapılmış olarak değerlendirilir. Tokgöz (2014) stratejiyi, “*işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kavramlar topluluğu*” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin hizmet vermeye ve sonuç olarak başarılı olmaları stratejilerini iyi seçmelerine ve uygulamalarına bağlı olduğu konusunda bir görüş birliği vardır. Ancak bir stratejinin hangi koşullarda iyi olduğu konusunda bir uzlaşma yoktur. Hitt, Ireland ve Hosskisson’e (2019) göre strateji, “*temel yeterliliklerden yararlanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış entegre ve koordine edilmiş bir dizi taahhüt ve eylemdir.*”. Andrews’a (1987) göre bir işletmenin stratejisi; “*işletme amaçlarını veya hedeflerini belirleyen ve ortaya çıkaran, bu hedeflere ulaşmak için temel politikaları ve planları üreten ve işletmenin takip edeceği iş alanını tanımlayan, aynı zamanda ne tür bir ekonomik ve insani organizasyon olduğunu veya olmayı planladığını*

hissedarlarına, çalışanlarına, müşterilerine ve çevresine açıklayan, amaçladığı ekonomik ve ekonomik olmayan katkının niteliğini belirleyen karar modelidir.”

General Elektrik’in eski üst düzey yöneticisi Jack Welsh tarafından strateji *“nasıl rekabet edileceği konusunda net seçimler yapmak anlamına gelir.”* olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin şu anda nerede olduğunu anlama ve gelecekte nerede olmak istediği hakkında net bir görüş ve gelecekteki hedefine nasıl ulaşacağına dair geniş çaplı bir tartışma olarak ifade edilmiştir (Lowson, 2003: 40). Johnson, Whittington, Scholes, Argwin ve Regner’e (2017) göre strateji, *‘bir örgütün uzun vadeli yönü’* olarak tanımlanmaktadır. Bunun iki avantajı vardır. Öncelikle bir organizasyonun uzun vadeli yönü onun hem kasıtlı, mantıksal stratejisini hem de daha aşamalı, ortaya çıkan strateji kalıplarını içerebilir. Organizasyonun uzun vadeli yönlendirmesi ise, hem farklılığı ve rekabeti vurgulayan stratejileri hem de iş birliğinin ve hatta taklitinin rollerini tanıyan stratejileri içerebilir.

Mintzberg’e (2007) göre stratejinin ilk tanımı belirli bir uzun vadeli amaca ulaşmak için tasarlanmış bir plandır. Ancak daha sonra stratejiyi kararlarının sürekli bir şekilde uygulanması için oluşturulan bir model olarak tanımlamıştır. Strateji terimi, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır, ancak neredeyse her zaman geleceğe yönelik kararlar belirleyen bilinçli bir dizi kılavuz olduğu ortak teması olmuştur. Özel sektörde strateji oluşturma başlığı altında ve kamu sektöründe politika oluşturma başlığı altında geniş bir literatür, kuruluşların önemli (yani stratejik) kararlarını nasıl aldıkları ve birbirleriyle nasıl ilişkili oldukları sorusunu ele almaktadır (Mintzberg, 1978: 934, Mintzberg ve Waters, 1985: 257).

Strateji kavramı günümüzde yalnızca siyasi amaçlara ulaşmak için kullanılan bir yol değil hayatın tüm alanlarında yüksek amaçları ifade eden geniş şemsiye bir kavram haline gelmektedir. Artık en küçük işletmeler dahi stratejilerine göre hareket ettiklerini belirtmektedirler (Ataç, 2019: 1). Her kuruluş bir İş Teorisi (Theory of Business) yani işinin ne olduğu, hedeflerinin ne olduğu, sonuçlarının nasıl tanımlandığı, müşterilerinin kim olduğu, müşterilerin neye değer verdiği ve para ödediği hakkında bir dizi varsayımla çalışır (Drucker, 1998: 28-29). Strateji ise İşletme Teorisini performansa dönüştürür. Amacı ise bir kuruluşun öngörülemeyen bir ortamda istenen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Nitekim, “fırsat” ın ne olduğuna ancak bir strateji

varsa karar verilebilir. Aksi takdirde, örgütü istenen sonuçlara doğru gerçekten neyin ilerlettiğini söylemenin bir yolu yoktur (Drucker, 2007: 43).

Temel olarak, bir strateji, örgütsel davranışa rehberlik etmek için bir dizi karar alma kuralıdır. Bu tür kuralların dört farklı türü vardır (Ansoff vd. 2019: 17-18):

- a) İşletmenin şimdiki ve gelecekteki performansının ölçüldüğü kurallar. Bu kuralların kalitesi hedef ve istenen miktar ise amaç olarak adlandırılmaktadır.
- b) İşletmenin dış çevresi ile ilişkisini geliştirmeye ilişkin ürün pazarı veya iş stratejisi kurallarıdır. İşletmenin hangi ürün teknolojisini geliştireceği, nerede ve kime satılacağı, işletme rakiplerine göre nasıl avantaj elde edeceğini kapsamaktadır.
- c) Kuruluş içindeki iç ilişkilerin ve süreçlerin oluşturulmasına ilişkin kurallar sıklıkla örgütsel kavramlardır.
- d) İşletmenin günlük işlerini yürütme kuralları, işletme politikaları olarak adlandırılır.

Strateji, içsel olarak tutarlı, birbirine bağımlı ve etkileşimli bir dizi öğeden oluşmaktadır (Bantel, 1998: 206). Bir işletmenin stratejisi, yöneticilerinin işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstermesi ve üstün kârlılık elde etmesi için gerçekleştirdiği bir dizi eylemdir. İyi hazırlanmış bir stratejinin amacı sadece geçici rekabet başarısı ve kısa vadede kâr sağlamak değil uzun vadede büyümeyi destekleyebilecek ve şirketin geleceğini güvence altına alabilecek kalıcı başarıdır. Bunu başarmak, nasıl rekabet edileceği konusunda iyi düşünülmüş bir dizi seçime yönetsel bir taahhütte bulunmayı gerektirir. Sadece iyi hazırlanmış, iyi yönetilen, sürekli gelişen bir strateji; seçkin bir işletme grubunun nasıl zirveye çıkmayı ve her yıl orada kalmayı başardığını, müşterilerini, hissedarlarını ve diğer paydaşlarını süreçte benzer şekilde memnun ettiğini açıklayabilir (Thompson, Pertaraf, Gamble ve Strickland, 2018: 4).

Bir strateji seçerken işletmeler stratejik rekabetçiliği nasıl sürdüreceklerine karar vermenin yolu olarak rakip alternatifler arasında seçim yaparlar. Bu anlamda, seçilen strateji işletmenin ne yapacağını yanı sıra işletmenin ne yapmayacağını da gösterir (Hitt, vd. 2019: 4). Araştırmacılar iyi bir stratejide olması gereken etmenleri birkaç çerçeve içerisinde incelemiş, farklı açıklamalar aşağıda verilmiştir:

Rumelt (2012)'e göre iyi bir strateji; organizasyonun dış ve iç ortamlarının analizi ile ortaya konan rekabet güçlüğü'nün teşhisini, organizasyonun kurumsal, ticari ve fonksiyonel stratejileri ile rekabet sorununu ele almak için yol gösterici bir politikayı ve organizasyonun yol gösterici politikasını uygulamak için bir dizi tutarlı eylemi içermelidir. Drucker (2018) başarılı olmak için organizasyon stratejisinin; pazarlar, müşteriler ve müşteri olmayanlar, organizasyonun kendi pazarındaki ve diğer pazarlardaki teknolojiler, dünya çapında finans ve değişen dünya ekonomisi hakkındaki bilgilere dayandırılması gerektiğini düşünmektedir.

Şekil 2.1'de gösterilen başarılı bir strateji, işletme ve endüstri çevresi olmak üzere iki gruba ayrılır ve strateji ikisi arasında bir bağlantı oluşturur. İşletme bu unsurlardan üç set içerir: Hedefler ve değerler (basit, tutarlı, uzun vadeli hedefler), kaynaklar ile yetenekler (kaynakların objektif değerlendirilmesi) ve yapı ile sistemler (etkili uygulama). Endüstri çevresi işletmenin müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle ilişkileri tarafından tanımlanır. İş stratejisinin görevi, işletmenin kaynaklarını çevresine nasıl dağıtacağını ve böylece uzun vadeli hedeflerini nasıl karşılayacağını ve bu stratejiyi uygulamak için kendini nasıl organize edeceğini belirlemektir (Grant, 2010: 12-13).



Şekil 2.1. Temel Çerçeve: İşletme ve Çevresi arasında bir bağlantı olarak strateji
Kaynak: Grant, 2010: 13

Strateji neredeyse tüm işletmeler için bir tür bilinçli olarak tasarlanmış eylem planı, bir durumla başa çıkmak için bir veya bir dizi kılavuz, pozisyon ve perspektif açısı ve süreklilik ihtiva eden bir süreçtir. Mintzberg (2007) stratejinin sekiz ideal türünün olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki planlı stratejilerdir. Girişimcilik stratejileri yeni fırsatlardan yararlanmaya ve işletmenin vizyonuna dayalıdır. İdeolojik stratejiler, işletmenin çevre karşısında proaktif önlemler aldığı ve işletmenin ortak inançlarından kaynaklanan stratejilerdir. İşletmeler ayrıca planlı, girişimcilik ve

ideolojik stratejileri de kapsayan şemsiye stratejilere sahiptir. İşletmenin işleyişi ile ilgili kararların alındığı (işe alma gibi) süreç stratejileri ile merkezi ya da ortak niyetlerin yokluğunda işletmenin birbiri ardına gelen süreçlerini birleştiren bağlantısız stratejileri vardır. Ayrıca işletme için yaygınlaşan kalıplar üzerinde birleşilerek alınan fikir birliği stratejileri ile çevreden kaynaklanan, önleme veya sınırlama yoluyla çerçeve çizen en acil stratejiler olan dayatılan stratejileri vardır.

2.2. Strateji Düzeyleri

İşletmelerde her yönetim düzeyinde stratejiler uygulanmaktadır. Ancak değişik yönetim düzeylerinde uygulanan stratejiler amaç, alan ve bakış açıları olarak farklılaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin uyguladıkları stratejiler, hazırlandıkları ve uygulandıkları sorumlu yönetim düzeylerine göre sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 221). Dikmetaş ve Yardan'a (2019) göre işletmeler tarafından uygulanan stratejiler kurumsal, rekabet/iş yönetim ve fonksiyonel olarak üç sınıfa ayrılmaktadır:

1) Kurumsal stratejiler: İşletmenin şu anda ve gelecekte hangi iş ile ilgilendiği ve nasıl rekabet etmek istediğiyle ilgili stratejidir. Kurumsal stratejiler özellikle birden çok iş alanında faaliyet gösteren işletmelerde gereklidir (Bakoğlu, 2010: 43). İşletmenin uzun vadede, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak işletme değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgilidir. Kurumsal stratejiler genellikle üst düzey yöneticilerin uzun dönemli uğraş alanıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 221).

2) Rekabet / iş yönetim stratejileri: İşletmelerin bulundukları iş alanında, sektörde mal veya hizmet temelinde rakipleriyle rekabet etmek için kullandıkları stratejilerdir (Puranam ve Vanneste, 2016: 11). Hangi mal veya hizmetlerin geliştirileceği, hangi sektörlere sunulacağı ve işletmenin hedeflerine ulaşırken müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanması gerektiğiyle ilgilidir (Dikmetaş Yardan, 2019: 7). Genellikle üst- orta düzey yöneticilerin uğraş alanındadır.

3) Fonksiyonel stratejiler: İşletmede kaynak verimliliğini artırarak işletme ve işletme amaç ve stratejilerini başarmaya yönelik fonksiyonel alanların yaklaşımlarını kapsamaktadır (Bakoğlu, 2010: 40). İşletmenin fonksiyonel bölümlerinin (pazarlama, finans, muhasebe gibi) kendileriyle ilgili konularda ve faaliyet alanlarında kurumsal stratejileri destekleyen stratejilerdir. Strateji uygulamasına ilişkin fikir birliği, bir

organizasyondaki operasyonel seviye yöneticileri ve çalışanları arasında stratejik önceliklerin paylaşılan anlayışıdır (Ho, Wu ve Wu, 2014: 39).

Ancak bu üç stratejik düzey arasındaki sınır oldukça belirsizdir ve daha çok mevcut koşullara ve işletmenin türüne bağlı olarak değişmektedir. Kurumsal planlama, işletmenin etkinliklerinin incelenmesi, işletme çevresi ile uyumlandırılması, kaynak kapasitesinin, değerlerinin ve hissedarlarının beklentileri ile ilgilidir (Ritson, 2008: 20).

2.3. Stratejik Yönetim

Akademik bir disiplin olarak stratejik yönetim nispeten yenidir. Titiz, araştırmaya dayalı bir araştırma alanı olarak ortaya çıkışı, 1960'ların başlarına, özellikle de Chandler (1962), Andrews (1971) ve Ansoff (1965) gibi yazarlara ait klasik eserlerin yayınlanmasına kadar uzanmaktadır. Stratejik yönetim en başından beri disiplinler arası bir araştırma alanı olarak kabul edilmiştir (Nerur, Rasheed ve Natarajan, 2008: 319).

Stratejik yönetim alanının kökleri, disiplinin başlangıçta “işletme politikası” olarak adlandırıldığı 1950'lere kadar uzanabilir. Günümüzde stratejik yönetim, çeşitli teorik çerçevelerden yararlanan eklektik bir alandır (Parnell, 2014: 6). Stratejinin kökleri endüstriyel ekonomi, işletme, hukuk, pazarlama, finans, psikoloji, davranış bilimleri ve askeri tarih ve taktikler de dahil olmak üzere çeşitlidir ve birden çok disiplin içerisinde tartışılmaktadır. Bu nedenle temel kavramları ve çerçeveleri hakkında önemli tartışmaların olması şaşırtıcı değildir. Stratejik yönetimin uygulamalı doğası, çeşitli karmaşıklıkları, rasyonaliteleri ve stratejileri içeren çok boyutlu bir bakış açısı gerektirmektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 257 ve Osinga, 2007: 15).

Stratejik yönetim faaliyeti; kuruluş için amaç ile hedeflerin belirlenmesidir. Ayrıca stratejik yönetim işletmenin; amaçlarına ulaşmasını sağlayan, organizasyonel yeteneklerle tutarlı bir dizi ilişkinin sürdürülmesi ve çevresel taleplere cevap vermeye devam ettirilmesidir (Ansoff vd. 2019:12).

Stratejik yönetim, karmaşık organizasyonların üst düzey yöneticilerinin, işletmelerinin yetkinliklerini ile çevredeki fırsatları ve kısıtlamaları koordine etmek için bir strateji geliştirip kullandıkları süreçtir (Jemison, 1981: 633). Aynı zamanda

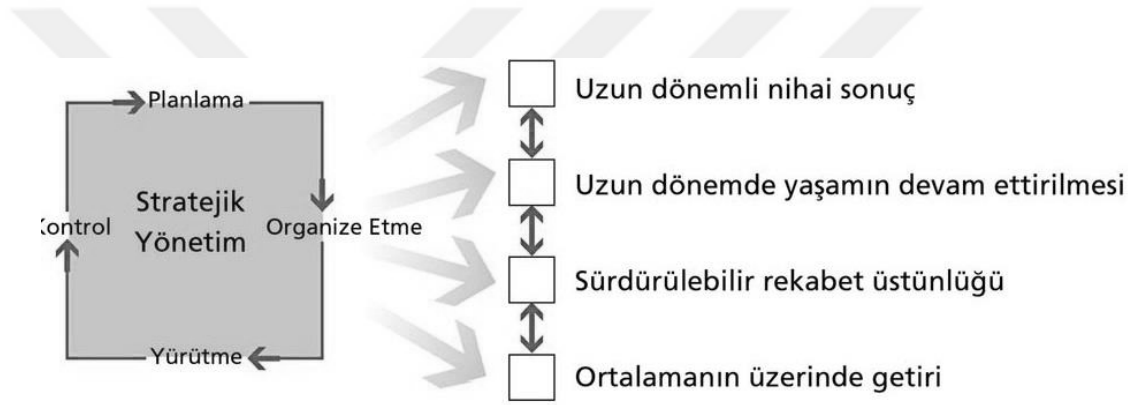
stratejik yönetim, bir işletmenin rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmek için üstlendiği analizlerden, kararlardan ve eylemlerden oluşur (Dess, Mcnamara ve Eisner, 2021: 9). Stratejik yönetim, işletmelerin iç ve dış ortamlarındaki performansını arttırmak için kaynakların kullanımını da içeren, genel yöneticiler tarafından işletme sahipleri adına alınan önemli ve ortaya çıkan girişimleri ele alan bir alandır (Culp, 2012: 1). Bir kuruluşun ana hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini uyumlu bir bütün halinde bütünleştiren model veya planı yönetmek olarak düşünülebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright ve Eligh, 2016: 50). Stratejik yönetim ile ilgili temel kavramları Tablo 2.1’de özet şeklinde gösterilmiştir.

Kavram	Anlamı
Misyon	Paydaşların değerleri veya beklentileri doğrultusunda öncelikli amaçtır.
Vizyon / Stratejik Niyet	Arzu edilen gelecek durumu: organizasyonun uzun dönemli büyük amacıdır.
Amaç	Genel açıklama veya niyet beyanıdır.
Hedef	Kısa vadeli amaçlardır.
Stratejik Yetenek	İşletmenin kaynakları, etkinlikleri ve süreçler. Bazıları benzersiz olmalı ve "rekabet avantajı" sağlamalıdır.
Stratejiler	Uzun dönemli yol haritasıdır.
İş Modeli	Katılımcı taraflar arasında ürün, hizmet ve bilginin akışının nasıl olduğudur.
Kontrol	Aşağıdakilere yönelik eylem adımlarının izlenmesi: 1. Stratejilerin ve eylemlerin etkinliğinin değerlendirilmesidir. 2. Gerekli stratejiler ve / veya eylemler olarak değiştirilmesidir.

Tablo 2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar

İşletmenin hedef ve amaçlarına ulaşması için işletmelerin stratejilerini geliştirmesi ve politikalarının oluşturması stratejik yönetimi içerir. Stratejik yönetim sürecinde işletmenin iç yeteneklerine odaklanırken aynı zamanda işletmenin dış çevresine dikkat edilmelidir. Stratejik yönetim bir işletmeye belirsiz bir çevrenin ve geleceğin değişkenlerine uyumlaşabileceği bir çerçeve sunarken aynı zamanda işletmenin performansı ile daha geniş bir ortamda karşılaşması muhtemel olan zorluk ve fırsatlar arasında bir arayüz sağlar. Stratejik yönetim, organizasyonel kaynakları daha geniş ortamdaki zorluklar ve fırsatlarla ilişkilendirmek ve bu kaynaklar ve fırsatlara göre uzun vadeli bir yön belirlemekle ilgilidir (Steiss, 2003: 1).

Stratejik yönetim, işletme yöneticilerine stratejik düşünme, planlama ve hareket etme konusunda yardımcı olmak için tasarlanmış, araçlar ve tekniklerle desteklenen bir dizi teori ve çerçeve olarak kavramsallaştırılabilir. Basit bir ifadeyle, tüm organizasyonun uzun vadeli başarısıyla ilgilidir ve yöneticilerin geleceği planlayabilecekleri bir araçtır (Stonehouse ve Pemberton, 2002: 853). Ülgen ve Mirze (2014) yaptıkları çalışmalarında stratejik yönetimi işletmelerdeki bir süreç olarak belirtmiş ve “stratejik yönetim süreci işletmenin uzun dönemde hayatını sürdürebilmesine ve devamlı rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama işlemlerinin tümü” şeklinde tanımlamışlardır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2014: 26.

Stratejik yönetim işletmenin tümünü kapsar ve çalışanların ortak katılımını gerektirir. Stratejik yönetim uzun dönemli kararlar almayı içeren, rekabeti takip eden, sürekli kendini yenileyen bir anlayıştır. İşletmeyi stratejik yönetmek, stratejik yönetim anlayışına sahip olmaktan geçmektedir (Dikmetaş Yardan, 2019: 2). Uzun dönemli talep tahminleri, büyüyen işletmelerin yöneticileri için detaylı pazarlama ve dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finansal planlar geliştirmelerini kolaylaştırmışlardır. Uzun dönemli planlamanın amacı, gelecekteki belirli bir zaman dilimi için işletmenin mal ve hizmetlerine olacak talebin büyüklüğünü tahmin etmek ve bu talebin nerede ortaya çıkacağını belirlemektir. Pek çok işletme uzun dönemli planlamayı yaptırımlarını genişletme işe alım tahminleri, sermaye ihtiyaçları gibi kararlarını vermek için kullanmıştır (Tokgöz, 2012: 8). Stratejik yönetim, sadece alternatif uzun vadeli planlar arasından seçim yapma süreci olarak değil toplam bir sistem perspektifi olarak

görülmelidir. Diğer bir ifadeyle dış ve iç güçler tarafından dayatılan talepleri dengeleme ve hedefleri ve amaçları karşılayacak en iyi şekilde tasarlanmış kaynakları tahsis edecek şekilde işletmenin genel işleyişini bütünleştiren "stratejik kabiliyetini" yansıtmaktadır (Steiss, 2003: 7). Lider strateji gurusu Michael Porter (1996) için strateji, “farklı olmak yoluyla rekabet avantajı elde etmekle ilgilidir. Müşteriye benzersiz bir değer katmak, sektörde benzersiz bir şekilde nasıl konumlandıracağınız konusunda açık ve etkin bir görüşe sahip olmaktır.” Başarılı bir strateji uygulamak için bir şirketin faaliyetleri arasında bir uyumun olması, birbirlerini tamamlamaları ve işletmeye ve müşterilerine değer vermeleri gerekir. Tüm bunların sonucunda işletme ortalamasının üzerinde gelir elde edecektir (Yaşlıoğlu, 2020: 3).

David (2011) stratejik yönetimi bir işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan kararları belirleme, uygulama ve değerlendirme bilimi ve ayrıca sanatı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda da ifade edildiği gibi işletmelerin başarılı olması için işletme yönetimi; finans, muhasebe, üretim ve operasyonlar, pazarlama, bilgi sistemleri, araştırma ve geliştirme sistemlerini bütünleşmesine odaklanmalıdır. Stratejik yönetimin amacı, yarının uzun vadeli planlaması için yeni ve farklı fırsatlar yaratmanın aksine, bugünün eğilimlerini yarın için optimize etmeye çalışmaktadır (David, 2011: 6).

Çeşitli eğilimler sonucunda stratejik yönetimin önemi artmıştır. Çoğu endüstride artan rekabet, bazı işletmelerin rekabet etmesini zorlaştırmıştır. Modern ve daha ucuz ulaşım ile iletişim, küresel ticaretin ve farkındalığın artmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişme, küresel ekonomide hızlı değişimlere yol açmıştır. Sebeplerden bağımsız olarak, son yirmi yılda stratejik yönetime olan ilgide bir artış görülmüştür. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecine ilişkin birçok bakış açısı ortaya çıkmıştır (Enz, 2010: 5). Nag, Hambrick ve Chen (2007) tarafından yapılan sistematik bir içerik analizinde stratejik yönetim tanımları; ekonomi, sosyoloji, pazarlama ve yönetim akademik alanlarında çalışan akademisyenlere ait makalelerde incelenmiştir. Araştırma sonucunda her ne kadar görüş farklılıkları olsa da tanımların; stratejik girişim, iç süreçler, yöneticiler ve işletme sahipleri, kaynaklar, performans, işletmeler ve çevre olmak üzere toplamda yedi ana kavramsal unsur içerdiği belirlenmiştir. Bu durum stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenlerin alanla ilgili çalışmalarında tamamlayıcı kavram ve araçlar geliştirdiklerini, bu nedenle stratejik yönetim alanının

anlamı hakkında temel bir fikir birliğinin ve konularının nasıl çerçeveslendirildiği ve araştırıldığı konusundaki önemli çeşitliliğin birleşiminden faydalandıklarını göstermektedir.

Akademisyenler ve danışmanlar stratejik yönetimi analiz etmek için sayısız model ve çerçeve sunmaktadır (Hambrick ve Fredrickson, 2005). Kay (2000), stratejinin artık planlama ya da 'görme' ile ilgili olmadığını savunmaktadır. Çünkü geleceği tahmin edemeyeceğimizi, bir işletmenin konumunu anlamak ve etkilemek için işletmenin bulunduğu pazarla ilgili dikkatli analizler yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Tüm strateji tartışmasını birleştirmesi gereken kilit mesele, bir kurumun hedeflerinin ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağının açık ve doğru bir şekilde ifade edilmesi ile her gerekliliğidir.

Miller (1998) dünyanın karmaşık ve oldukça hızlı hareket eden bir pazar yeri haline geldiğini belirtmiştir. Bu nedenle stratejik yönetimin sadece birkaç yönetici ya da personel ile kısıtlı kalamayacak kadar başarı unsurudur. Her uzmanlık alanında ve kademesindeki yöneticiler ve diğer çalışanların katılımları ve sorumluluk almaları ile işletmelerin başarılı olacağını belirtmiştir. Williamson, Cooke, Jenkins ve Moreton'a (2005) göre stratejik yönetim, bir organizasyonun kaderini şekillendirmekle ilgilidir. Bunun hakkında şu üç savı geliştirmişlerdir:

- a) Bir işletmeyi rekabetçi bir konuma getirmek.
- b) Uygun kaynakları işletme için stratejik konuma yerleştirilmesi ve edinilmesi yoluyla çevresel değişiklikleri izleyerek, pazarında iyi bir konuma getirmek, bu konumu sürdürmek ve iyileştirmek,
- c) Kilit paydaşların taleplerini izlemek ve bunlara yanıt vermek.

Stratejik yönetim özellikle üst yönetim tarafından karar verilen, orta ve alt düzey yöneticilerin de bir işletmenin stratejilerini geliştirmek için yaptıklarıdır. Stratejik yönetimin önemli olmasının nedenlerinden biri bir organizasyonun ne kadar iyi performans gösterirse o kadar farklılık yaratacağıdır. Aynı çevresel koşullarda faaliyet gösteren organizasyonlardan bir tanesi başarılı iken neden diğeri başarısız olmaktadır? Araştırmalar stratejik planlama ile performans arasında genellikle olumlu ilişkiler bulmakta, stratejik plan yapan işletmelerin yapmayanlara göre finansal yönden daha başarılı oldukları belirlenmektedir (González-Benito ve Suárez-González, 2010;

Baum ve Wally, 2003 ve Carmeli ve Tishler, 2004). Diğer neden olarak her tür ve büyüklükteki tüm organizasyonların sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunluluğudur. Her işletmenin içinde bulunduğu koşullar ile çevre faktörleri karmaşık ve farklıdır, bu durum stratejik yönetimi önemli kılmaktadır. Organizasyonun her departmanı organizasyon amaçlarını başarmak için birlikte çalışmak zorundadır ve stratejik yönetim buna yardımcı olur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016: 108-109).

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olan bir dizi yönetsel karar ve eylemdir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan işlevler arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme bilimidir (Pinto, 2020: 63). Başlangıçta işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, araştırmacıların ve uygulayıcıların yoğun çabalarıyla önemli ölçüde ilerlemiştir. Bugün, stratejik yönetim tekniklerinin uygulanmasını hem bir bilim hem de bir sanat olarak kabul edilmektedir (Wheelen, Hunger, Hoffman ve Bahford, 2018: 37). Stratejinin rolünün bir kuruluş için rekabet avantajı elde etmek olduğu konusunda fikir birliği vardır. Rekabet avantajı, bir kuruluşun faaliyetlerinin, tüketici ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılamasını sağlayan yapılandırmasıdır. Bir şirketin mal veya hizmetini tasarlar, üretir, pazarlar, teslim eder ve desteklerken gerçekleştirdiği ayrı faaliyetlerden kaynaklanır. Bununla birlikte, eğer bir rekabet avantajı sürdürülebilir olacaksa, rakiplerin bu avantajı taklit etmesi zor olmalıdır (Henry, 2021: 32).

Bir stratejinin oluşturulması, esas olarak işletmeyi rekabet ortamına göre yerleştirmek ve sürdürülebilir avantajlar oluşturmaktan ibarettir. Her endüstrinin yapısı, rekabetin yanı sıra işin uygulanması gereken stratejiler için oyunun kuralları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Rekabetin yoğunluğunun sadece mevcut rakiplerin davranışlarından kaynaklanmamasına değil ayrıca potansiyel olarak yeni rakiplerin, mevcut veya aniden görünen yedeklerin, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün etkisinde olabileceğine dikkat edilmelidir. Bunların hepsi bir sektörün kar potansiyelini ve dolayısıyla çekiciliğini belirlemektedir (Writtmann ve Reuter, 2008: 27). Spanos ve Liokas (2001) tarafından 1990'lı yıllardan itibaren bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak endüstrinin etkisinden işletmeye özgü olan etkilere doğru odaklanan önemli bir yaklaşım değişimi geçirildiği belirtilmektedir.

Williamson (1991) bu iki farklı perspektifi iki genel başlık altında sunmaktadır: Fırsat yaklaşımı zorunlu bir piyasa gücünün altını çizerken, kaynak tabanlı yönetim temelde verimlilikle ilgilidir. Bu yönelimlerin her ikisi de örgüt stratejisinin çalışmasına uygundur. Stratejik yönetim çalışması farklı düşünce okullarına sahiptir. “Tasarım veya klasik okul”, üst düzey yöneticilerin belirsiz bir gelecekte başarı şansını en üst düzeye çıkaracak stratejileri formüle etmek için işletmeyi, kaynaklarını ve çevresini objektif olarak değerlendirebilecekleri inancına dayanmaktadır (Lowson, 2003: 44). Zaman içinde stratejik yönetimi açıklayan okullardan biri de süreç okuludur. Mintzberg (1978, 1985,) süreç okulunun önde gelen savunucularından biridir. Ona göre, üst yönetimin aklında amaçlanan bir strateji olsa da bireyleri ve grupları içeren bir müzakere, pazarlık ve uzlaşma süreci stratejinin nihai şeklini belirleyeceğinden, stratejinin geliştirilmesi rasyonel olmaktan uzaktır. Başka bir deyişle, bir strateji, gelişen dış koşullara uyum sağlayan kararlarla aşamalı olarak ortaya çıkacaktır. Süreç okulu, bir stratejinin nasıl ortaya çıkabileceği ve ilgili süreçlerin gerçekleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Hem tasarım hem de süreç ekolleri, stratejik planlama ve düşünmenin işletmenin en üst kademelerindeki yöneticilerin rolü olduğu inancını yansıtmaktadır.

Michael Porter’ın (1980, 1985) katkıları ile gelişmiş ve düşünce okulu haline gelmiş olan Konumlandırma Okulu, tasarım ve süreç okullarının temel varsayımlarını büyük ölçüde kabul etmiştir. Ancak stratejinin ne olduğu üzerinde durarak onu somutlaştırmıştır. Konumlandırma Okulu herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde konumlar (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (Örn.: farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma) modeline temel almıştır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003: 80). Konumlandırma Okulu diğer stratejik düşünce okullarından farklı olarak strateji kavramını somutlaştırmıştır. Konumlandırma okulu mevcut ve gelecekteki stratejileri belirlemek için birkaç ana strateji belirlerken, planlama ve tasarım okulu stratejilere hiçbir sınırlama getirmemektedir (Porter, 1980 ve 1985).

Stratejik yönetim daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olmuştur. İşletmelerin yeniden tasarımı için yapılan çalışmalar daha radikal hale gelmeye başlamış, kaynak analizlerinin yanı sıra, organizasyonel yeterlilik ve çevreye cevap verme analizleri yapılmıştır. Ayrıca

stratejik yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları gibi diğer branşlarla da bütünleşmiştir (Dinçer, 2013: 63). Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu değişim Tablo 2.2’de verilmiştir.

	1950’li yıllar	1960’lı yıllar	1970’li yıllar	1970’li ve 1980’li yıllar	1980’li ve 1990’lı yıllar	2000’li yıllar
Baskın Tema	Planlama ve kontrol için kullanılan bütçeler	Kurumsal planlama	Kurumsal Strateji	Endüstri analizi	Rekabet avantajı	Yenilik ve yaratıcılık
Ana Konular	Finansal kontrol Bütçeleme yoluyla planlama	Büyüme için planlama	Portföy planlama	Segmentler, seçim, konumlandırma	Rekabet avantajı kaynakları	Esneklik ve yanıt verebilirlik
Kavramlar ve Teknikler	Yönlendirme ve planlama için her düzeyde bütçe	Tahmin ve modelleme	Sinerji, Stratejik iş birimleri matrisleri ve deneyim eğrileri	Yapı ve rakip analizi	Kaynaklar, temel yetkinlikler	Hızlı çeşitlendirme, bilgi ve öğrenme
Etkileri	Finansal yönetimin gücü çok önemlidir	Planlama departmanları ve beş yıllık plan	Çeşitlendirme, çok bölümlü, küreselleşme	Seçicilik, yeniden yapılandırma, varlık yönetimi	İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, dış kaynak kullanımı, yeniden yapılandırma ve yeniden odaklanma	Sanallık, bilgi tabanları, ağ yönetimi

Tablo 2.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi
Kaynak: Lowson, 2003: 45.

2.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlama ve Rekabet Stratejileri

İşletmelerin daha önce açıklanmış olan kurumsal stratejilerinin yanı sıra rekabet stratejilerine de ihtiyaçları vardır. Pazarda benzer mal ve hizmetlerin aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleriyle rekabete girerler. Rekabet ise müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini karşılayan ve onlar için değer yaratan stratejilerle mücadele etmek demektir (Korkmaz, Eser ve Öztürk, 2017: 174-

175). Tüm kurumlar rekabeti stratejik bir hedef haline getirmelidir. Hiçbir kurum, ister bir işletme, bir üniversite veya bir hastane olsun, hiçbir kurum, dünyanın herhangi bir yerinde, alanında liderlerin belirlediği standartlara uymadığı sürece, başarı bir yana hayatta dahi kalmayı umut edemez (Drucker, 2007: 61). Eninde sonunda her örgüt rekabetin bir türü ile karşılaşmaktadır. Rekabet ve risk, kar amacı olan örgütler için doğal sonuçlardır. Bazen örgütlerin rakiplerine kıyasla en iyi yaptıkları ya da diğerlerinin yapamadıkları işler vardır. Bir işletme kendisine değer katan, rakip olan işletmelerin yapamadığı ya da sahip olamadığı işlere, kaynaklara, yeteneklere ve teknolojilere sahip olduğunda diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Ancak normal olarak, bir işletme, rakip işletmelerin bu üstünlüğü taklit edip baltalaması nedeniyle yalnızca belirli bir süre için rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Sadece rekabet üstünlüğü elde etmek yeterli değildir. Bir işletme tarafından sürekli rekabet üstünlüğü sağlamak için çaba sarf etmek gerekir (David ve David, 2013: 36).

2.4.1. Rekabet ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Stratejinin rolünün işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmak olduğu konusunda genel bir düşünce vardır ancak işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl elde ettikleri konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Rekabet üstünlüğü literatüründe çok sayıda ifade olmasına rağmen hızlı değişen çevre koşulları nedeniyle de kesin ve net bir tanım her zaman oldukça zor olmuştur (Sigalas, 2015: 2004). Rekabet üstünlüğü, stratejik yönetimde belki de en yaygın kullanılan terimdir, ancak henüz yeterince tanımlanamamış ve işlevselleştirilmemiştir (Ma, 2000: 15). Rekabet ve rekabet üstünlüğüne ilişkin tüm tartışmalara rağmen, henüz net bir tanım veya model geliştirilememiştir. Hatta rekabet edebilirliğin varlığı hakkında devam eden bir tartışma var. Bazı araştırmacılar, rekabet edebilirlik kavramının en uygun şekilde işletmeler ve ürünler için geçerli olduğuna inanırken, diğerleri endüstrilerin ve ulusların da rekabet edebilirlik çalışması için analiz birimi olabileceğini ifade etmektedir (Cho, 1998: 2). Ancak rekabet üstünlüğü gibi soyut kavramların tanımları asla doğru veya yanlış değildir (Ketels, 2016: 6).

Adam Smith'de dahil olmak üzere klasik iktisatçılar tarafından, rekabet, bağımsız hareket eden işletmelerin birbirleriyle çatışan çıkarlarını koordine eden ve onları terimin dinamik anlamıyla dengenin elde edilmesine yönlendiren bir mekanizma olarak görülmüştür. Ayrıca aşırı kar veya zararın ortadan kaldırılması ve

piyasa fiyatlarının çekim merkezleri olarak normal fiyatların eğilimsel olarak kurulması için hiç bitmeyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Tsoulfidis ve Tsaliki, 2019: 199). Modern dönem ekonomistleri de genellikle rekabetin yeniliği teşvik ettiğini ve piyasalarda verimliliği artırdığını düşünmekte ve rekabeti olumlu bir dinamik olarak görmektedirler. Rekabet, maliyetler üzerinde aşağı doğru baskı uygulamakta, gevşekliği azaltmakta, üretimin verimli organizasyonu için teşvikler sağlamakta ve hatta yeniliği yönlendirmektedir (Nickell, 1996: 724:725 ve Symeonidis, 2008: 134). Bu nedenle, rekabet politikası yapıcılar, yeniliğe ulaşmak ve piyasalarda verimliliği artırmak için rekabeti teşvik etmeye çalışmaktadır (Kato, 2017: 57-58).

Yaşlıoğlu (2020) rekabeti iki veya daha fazla tarafın herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmayan bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarış olarak tanımlamaktadır. Türkkan (2001) bu tanıma paralel olarak rekabeti en basit haliyle belli kurallar çerçevesinde yapılan bir yarış olarak tanımlanır. Rekabet gücü ise bu yarışta nispi bir üstünlüktür. Her yarış gibi rekabet yarışı da stratejik bir boyuta sahiptir. Rekabet, belirli bir ürünün satıcıları arasında ürünleri için alıcı talebini kazanmaya ve sürdürmeye çalıştıkları için aktif bir süreçtir (Proctor, 2002: 103). Mead (1937) tarafından rekabet, bir başkasıyla aynı anda kazanmaya çalışılan şeyi elde etme veya elde etmeye çalışma eylemi olarak tanımlanmıştır.

Rekabet, bir kuruluşun ticari girişiminin ne kadar başarılı olabileceğini etkilemek açısından önemlidir. Müşteri istek ve ihtiyaçları ile örtüşen ve müşteri memnuniyeti sağlayan iyi bir ürün veya hizmet üretmek basit bir mesele değildir. Öyle ya da böyle, çoğu işletme bunu yapabilir, ancak bazıları pazarda diğerlerinden çok daha başarılıdır. Bir işletme, müşterilerinin zihninde rekabet edebilir bir şekilde konumlanabilmelidir, böylece mal ve hizmetleri, rakipleriyle ilişkilerinde önemli açılardan çok avantajlı bir şekilde öne çıkar (Proctor, 2002: 3). Rekabet bir işletmenin kendi sektöründe pazar payı elde etme ve koruma becerisi olarak tanımlanmıştır (Noe vd. 2016: 57). İşletme paydaşlarının (iş uygulamalarından etkilenen gruplar) ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına göre belirlenen işletme etkinliği ile ilgili olduğunu belirtilmiştir.

Rekabetçi strateji seçiminin altında iki temel soru yatmaktadır. Birincisi, uzun vadeli karlılık için endüstrilerin çekiciliği ve onu belirleyen faktörlerdir. Tüm

endüstriler, sürdürülebilir kârlılık ve bir işletmenin doğasında var olan karlılık için eşit fırsatlar sunmaz. Rekabetçi stratejideki ikinci temel soru, bir sektördeki göreceli rekabetçi konumun belirleyicileridir. Çoğu endüstride, sektörün ortalama karlılığı ne olursa olsun, bazı işletmeler diğerlerinden çok daha karlıdır. Her iki soru da tek başına rekabetçi strateji seçimine rehberlik etmek için yeterli değildir. Çok cazip bir sektördeki bir işletme kötü bir rekabet konumu seçmişse, sektör cazip olsa dahi çekici karlar elde edemeyebilir. Tersine, mükemmel bir rekabet konumunda olan bir işletme, çok kârlı olmayacak kadar zayıf bir sektörde olabilir (Porter, 1985: 1-2).

Christensen (2010) rekabet üstünlüğü kavramını “bir işletmenin müşterilerinin veya son kullanıcılarının rakiplerinin sunduğu mal veya hizmetlerinden yararlanmak yerine işletmenin kendi mal veya hizmetlerini satın almaya motive eden, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından taklit edilmesine engel olan değeridir” olarak tanımlamaktadır. Rekabet üstünlüğü, işletmenin pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması ve diğerlerinden belirgin bir şekilde daha iyi olması anlamına gelmektedir. İyi yöneticiler, işletmenin faaliyetlerinde değişime gerek olabilecek trendleri yakından takip etmekte, rakiplerini, iç ve dış çevreyi analiz ederek potansiyel rekabet fırsatlarını bularak ve endüstrideki diğer işletmeleri geçebilmek için işletmenin hangi yeteneklere sahip olması gerektiğini öğrenmeye çalışmaktadır (Daft, 2015: 105).

Bir işletme için rekabet üstünlüğü, yarının rekabetçi güçlerini, rakiplerinin bugün yarandıklarını yakalayabileceğinden daha hızlı tespit edip bunlardan yararlanmaktan gelebilir (Thulbry, 1998: 23). Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakip işletmeler tarafından yapılan faaliyetlere kıyasla özellikle iyi yaptığı herhangi bir faaliyet veya bir işletmenin sahip olduğu ve rakip işletmelerin arzu ettiği herhangi bir kaynağa sahip olmak olarak tanımlanabilir (David ve David, 2017: 36). Rekabet üstünlüğü, işletmenin kaynaklarında ve becerilerinde bir miktar üstünlük sağlayan bir tür benzersiz veya ayırt edici yetkinliğe ulaşmasından, göreceli maliyetleri daha düşük bir konuma ulaşma veya üstün müşteri değeri sunma fikrine kadar uzanan çok sayıda farklı anlayış yaratmaktadır (Ford, 2020:141).

Rekabet üstünlüğü üstün karlılığa yol açmaktadır. En temel düzeyde, bir işletmenin karlılığı; müşterilerin işletme ürünlerine verdiği değer, bir işletmenin ürünleri için talep ettiği fiyat ve bu ürünlerin maliyetlerine bağlıdır. Rekabet üstünlüğü kurmak ve rakiplerinin önünde kalmak için işletmeler hız, kalite, fiyat, yenilik gibi iş

verimliliğini artırmak için her yöne odaklanmaktadır (Azeem, Ahmed, Haider ve Sajjad, 2021: 1). Rekabet işletmelerin üretken veya rakiplerinden daha verimli çalışmasını sağlayan bir güçtür ancak kısalan ürün yaşam döngüleri, teknolojik ilerleme ve küreselleşme sonucunda bu avantajın süresi giderek kısalmaktadır. Günümüz küreselleşen ekonomi çağında tüm işletmelerin kendi iç pazarları ve dış pazarlarda varlıklarını sürdürmek için teknolojik gelişmeler, artan rekabet ortamı ve piyasaya giren çok sayıda ve güçlü rakip ile karşı karşıya gelmektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler yeni/geliştirilmiş mal veya hizmet sunmak için daha fazla baskı ile karşılaşmaktadır.

Rekabet üstünlüğü bir işletmenin rakiplerine kıyasla önemli ve uzun süreli bir iş avantajına sahip olması durumunda var olacaktır. Genellikle bu durum işletmenin rakiplerinin yapamadığı bir malı üretmesi ya da hizmeti sunması veya rakiplerinde var olmayan bir şeye sahip olması anlamına gelmektedir. Rekabet üstünlüğünü sürdürmek son derece zor olmakla birlikte, işletmeler kaynak ve yeteneklerini geliştirerek avantaj yaratmaya çalışmaktadır (Enz, 2010: 117). Bir organizasyonda uzun vadeli başarı için rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek esastır. Rekabet üstünlüğü; bir işletmenin, organizasyonun ya da birimin hem sunduğu mal veya hizmetlerin tedarik maliyetlerinden daha fazlasına sunması hem de rakiplerine kıyasla daha fazla müşteri için değer yarattığıyla ilgilidir. Rekabetçi olmak için bir işletme, müşterilerin tedarik maliyetlerinden daha fazlasını ödemeye hazır oldukları yeterli değeri görmelerini sağlamalıdır. Bir avantaja sahip olmak için, işletmenin rakiplerinden daha fazla değer yaratabilmesi gerekir. Rekabet üstünlüğünün yokluğunda, bir kuruluşun rekabet stratejisi, daha iyi ürünlere sahip veya daha düşük fiyatlar sunan rakiplere karşı her zaman savunmasızdır (Johnson vd. 2017: 210).

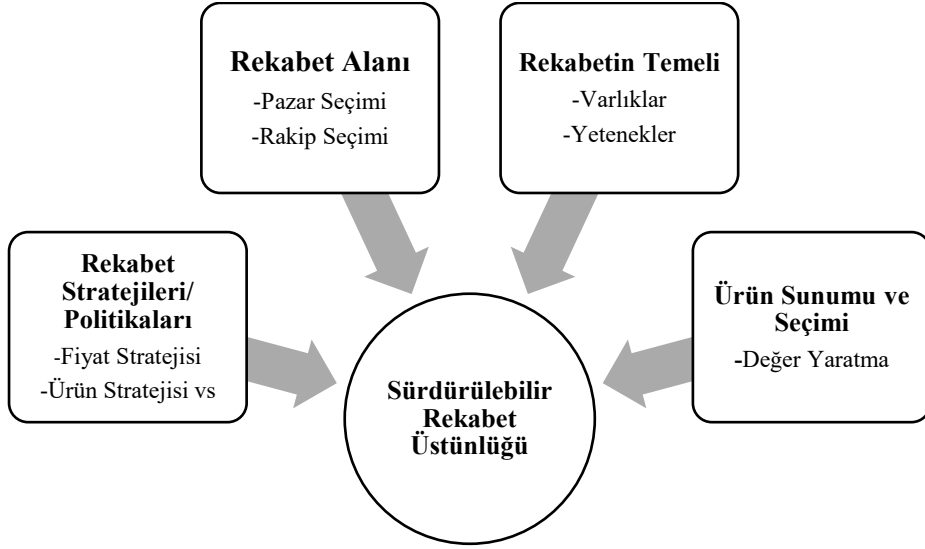
Genel olarak, bir işletme rakip işletmelerden daha fazla ekonomik değer yaratabildiğinde rekabet üstünlüğüne sahiptir. Ekonomik değer, en basit şekliyle müşterilerin bir işletmenin ürünleri için ödemeye hazır oldukları tutar ile bu ürünü üretmenin toplam maliyeti arasındaki olumlu farktır. Dolayısıyla, bir işletmenin rekabet avantajının büyüklüğü, bir işletmenin yaratabileceği ekonomik değer ile rakiplerinin yaratabileceği ekonomik değer arasındaki farktır (Barney ve Hesterly, 2020: 30). Ürettikleri mal veya sunduğu hizmetleri karlı bir şekilde satan ve müşterilerin öncelikli tercihi olan işletme, rakip işletmeler büyüklük, güç, ürün kalitesi

veya dağıtım gücü bakımından üstün olsalar bile rekabet üstünlüğü sağlamış olmaktadır. Rekabet üstünlüğü; müşteriler işletmenin sunduğu mal veya hizmeti rakiplerinden önemli özelliklerinde tutarlı bir fark algıladıklarında sağlanmış olur. Algılan bu fark, işletme ile rakipleri arasındaki yetenek farkının doğrudan sonucudur ve zaman içinde farkın korunması beklenmelidir (Coyne, 1986: 55). Bir işletmenin rekabet üstünlüğü geçici ya da sürekli olabilir. Geçici bir rekabet üstünlüğü, çok kısa bir süre devam eden bir rekabet üstünlüğü iken, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü çok daha uzun sürebilir. Rakipleri ile aynı ekonomik değeri yaratan işletmeler rekabetçi denklik yaşarlar. Son olarak, rakiplerinden daha az ekonomik değer üreten işletmeler rekabet açısından dezavantajlıdır ve bu dezavantaj geçici ya da kalıcı olabilir. Bir işletme rekabet üstünlüğünü ancak belirli bir süre sürdürebilir, çünkü rakip işletmeler bu avantajı taklit edip ve engelleyebilir. Bu nedenle, sadece rekabet üstünlüğü elde etmek yeterli değildir. Bir işletme dış trendler ve olaylar ile dahili yetenekler, yeterlilikler ve kaynaklardaki değişikliklere sürekli olarak uyum sağlayarak ve bu faktörlerden yararlanan stratejileri etkin bir şekilde formüle ederek, uygulayarak ve değerlendirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmalıdır (David ve David, 2017: 36).

Rekabet üstünlüğü, işletme ve onun pazara sunduğu her ürün için bir bütün olarak önemlidir. Stratejik yönetim temelde; müşteriler, işletme ve çevre olmak üzere üç etmenle ilgilenmektedir. Başarı işletmenin müşterinin isteklerini rakiplerine oranla daha iyi yapması ile kazanılmaktadır. Bu nedenle işletmeler pazarda açık bir rekabet üstünlüğü yaratmak ve sürdürmek için çalışmalıdır (Barutçugil, 2013: 25). Ancak dinamik iş ortamında rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolay değildir. Bugünün önemsiz küçük işletmeleri kurum birleşmeleri veya satın almalar yoluyla ertesi gün dev rakipler olarak karşımıza çıkabilirler. Ayrıca işletme için önemli olan üstünlükler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve sonucunda üstünlük kaybedilebilmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilmediği, uygulanmadığı hallerde mümkündür (Mirze ve Ülgen, 2013: 33).

Modern stratejik yönetim anlayışına göre bir işletmenin temeli uzun dönemli performansının artırılması ve bunun için işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesi gerektiği üzerine kurulmuştur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü rekabet

üstünlüğü kavramıyla yakından ilgilidir ve onu tamamlar ancak strateji literatüründe üstünlüğün sürdürülmesinden önce onun yaratılmasıyla daha çok ilgilenilmiş ve önemsenmiştir (Seviçin, 2009: 172). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak tüm rekabet stratejilerinin amacıdır. Sektördeki başarısı işletmenin tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerinden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Değerin yaratılıp yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu değer müşteri standart bir mal veya hizmeti satın aldığı anda daha az maliyete katlandığını düşündüğünde veya katlandığı maliyete karşın daha fazla bir yarar sağlandığına inandığında yaratılmış olmaktadır (Porter, 1985: 3). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, hem mevcut hem de gelecekteki rakiplere karşı anlamlı bir avantaj sağlayan iş stratejisinin bir unsuru veya unsurların birleşimidir. Stratejik yönetimin özü, anlamlı varlık ve becerilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile bu varlık ve becerilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturacağı şekilde stratejilerin ve rekabetçi alanların seçilmesidir (Şekil 2.3). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün etkili olması için müşteriler tarafından görülebilir olmalı, bir değer yaratmalı veya geliştirmelidir. İşletmenin varlıkları ve becerileri -rekabetin temelini oluşturan- sürdürülebilir bir rekabet avantajının ve uzun vadeli performansın temelini oluşturur. Rakiplere göre kolayca kopyalanamayan veya karşı konulamayan bir avantaj olmadıkça, uzun vadeli kârlılık zor olacaktır. Bu nedenle varlıkların ve becerilerin gücünün göstergeleri bu nedenle performansı ölçmek ve varlıkları ve becerileri geliştirmek için gereken programları yönlendirmek için gereklidir (Aaker, 1989: 92).



Tablo 2.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etme
Kaynak: Aaker ve McLoughlin, 2010: 135

Aaker ve McLoughlin (2010) sürdürülebilir bir rekabet avantajının, neredeyse her zaman hem endüstri hem de kullanılan strateji ile ilgili bir veya daha fazla varlık veya yetkinlik alanında hedef rakiplerden daha üstün bir konuma sahip olmaya dayandığını, bu nedenle her bir rakibin ilgili varlıklar ve yetkinlikler açısından konumu hakkındaki bilgi, strateji geliştirme ve değerlendirmenin merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir.

2.4.2. Sağlık Hizmetlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabet Üstünlüğü Sağlama

Sağlık sistemi; topluma bekledikleri tüm sağlık hizmetlerini sunmak için tamamen iş birliğine dayanan ayrıntılı hizmet ve bina ağı olarak tanımlanabilir (Achour ve Price, 2010: 265). Sağlık sistemi içerisinde yer alan başarılı sağlık kuruluşları dış çevrenin değişimini ve etkilerini anlayan, değişimi hesaba katarak ona uygun olarak etkili stratejiler geliştirme becerisine sahiptir. Aynı zamanda bu stratejileri oluşturabilecek ve uygulayabilecek yöneticileri ve stratejistleri vardır. Bu faaliyetler topluca "stratejik yönetim" olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonlarda liderliğin en açık göstergesi stratejik yönetimin ve faaliyetlerinin varlığıdır. Stratejik yönetim, dinamik ortamlarda kuruluşlara liderlik etmenin temeli olup ve gerekli değişim için yön ve ivme sağlamaktadır (Ginter, Duncan ve Swayne, 2013: 5).

Bazı araştırmacılar stratejik ilkelerin uygulanmasında sağlık sektörü ile diğer sektörler arasında hiçbir fark olmaması gerektiğini savunmaktadır. Ancak genel kabul

gören görüş sağlık hizmetlerinin diğer birçok sektörden farklı olduğudur. Kuruluşlarının çok daha yüksek bir yüzdesi toplum veya kamu yararı için oluşturulmuştur (genellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak anılır) ve birçok ekonomik ilke farklılık gösterir. Bu farklılıklar stratejinin ve ilkelerinin uygulanmasının önemini azaltmaz, ancak stratejiyi özellikle sağlık hizmetlerinde açıklayan ve uygulayan materyallerin dikkate alınmasını teşvik etmelidir (Waltson, 2023: 7). Sağlık sektöründe belirsizlikler yüksektir. Bunun yanı sıra diğer sektörlerdeki hatalar üretim/hizmet kaybına neden olurken sağlıkta kayıpların çoğunluğunun (can kaybı, hayati fonksiyon kaybı gibi) telafi edilemez olması, sektörde görev yapan başta yöneticiler olmak üzere tüm profesyonellerin daha dikkatli ve stratejik davranmalarına neden olmaktadır (Nardalı, 2020: 59).

Dünyanın her yerinde, her sağlık sistemi iyi niyetli ve iyi eğitilmiş sağlık profesyonellerinin sıkı çalışmasına rağmen artan maliyetler ve kalite dengesi ile mücadele etmektedir (Porter ve Lee, 2013:3). Sağlık kuruluşlarında, rekabet ve geri ödeme sorunlarının yanı sıra giderek daha dinamik hale gelen bir ortamın getirdiği zorluklarla mücadele etmeye devam ettikleri için kaos hala kendini göstermektedir. Teknolojideki ilerlemeler, doktor girişimciler ve kâr amacı gütmeyen niş sağlayıcılar gibi yeni rakipler ortaya çıkmıştır. Ayrıca artan kalite talepleri ile hasta güvenliği ve rahatlığına daha fazla önem verilmesi, mevcut hemşirelik krizi ve baş gösteren doktor açığı, hastanelerin ve sistemlerin kapsamlı ve sağlam bir stratejik planla en iyi şekilde yönetilebilecek çeşitli beklenmedik durumlarla başa çıkmaya hazırlıklı olmaları gereken bir ortam yaratmıştır (Zuckerman, 2004:4-5).

Sağlık hizmeti yöneticileri ve politika yapımcılar; dolandırıcılıkla mücadele, hataların azaltılması, uygulama kılavuzlarının uygulanması, hastaların daha iyi sağlık tüketicileri olmaları için eğitilmesi, elektronik sağlık kayıtlarının işleme konulması gibi birçok önlem almaya çalışmış ancak hiçbirisi istenen etkiyi sağlamamıştır. Temelde yeni bir sağlık stratejisinin zamanı gelmiştir. Bunun özünü ise hastalar için değeri en üst düzeye çıkarmak yani en az maliyetle en iyi sonuçları elde etmek yatmaktadır. Hekimlerin ne yaptığı etrafında şekillenen arz odaklı bir sağlık sisteminden uzaklaşıp hastaların neye ihtiyacı olduğu etrafında şekillenen hasta merkezli bir sisteme doğru ilerlenmesi gerekmektedir (Porter ve Lee, 2013: 3). Dafny ve Lee (2016) çalışmalarında sağlık sektörünü dönüştürmeye yönelik her senaryonun bazı paydaşlar

için hoş olmayan veya istenmeyen sonuçlar doğurabileceğini ancak değer konusunda rekabette başarısız olmanın sonuçlarının kaotik, maliyetli, eşit olmayan kalitede bakım, bireyler ve ekonomi üzerinde artan bir yük gibi daha kötü olacak sonuçlarının olabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre ileriye giden yol gerçek rekabet olmalıdır. Rekabeti saptırmaya çalışan sağlık kuruluşları, tarihin ve stratejinin yanlış tarafında yer almaktadır.

Küreselleşmenin etkisi ile demografik değişimler, sağlık hizmetlerine erişiminin, maliyetinin ve kalitesinin yalnızca yakın çevreden değil aynı zamanda uluslararası çevreden de etkilenmesine neden olmuştur. Bu değişimler ortaya çıktıkça, sağlık kuruluşları yenilikçi stratejilere ihtiyaç duymaktadır (Waltson, 2022: 11). Sağlık hizmeti sunucularının rekabetçi etkileşimleri tarafından sağlanan teşvikler, sağlık hizmetlerinin fiyatını, miktarını ve kalitesini etkileyerek davranışlarını şekillendiren merkezi bir güçtür (Gaynor ve Tawn, 2012: 501). Sağlık hizmetlerinin daha fazla rekabete ihtiyacı vardır. Ekonominin diğer sektörlerinde rekabet, kalite ve verimliliği artırmakta, yenilikçiliği teşvik etmekte ve maliyetleri düşürmektedir. Sağlık hizmetleri de bir istisna olmamalıdır (Dafny ve Lee, 2016).

Sağlık hizmetleri politikaları, genellikle bilinçli olsun ya da olmasın sağlık hizmeti sunucularının giriş, çıkış, yatırım, birleşme ve yenilik yapma teşviklerini etkilemektedir. Yani, sağlık politikaları sağlayıcıları piyasa yapısını etkileyebilir ve böylece fiyat, miktar veya kalite gibi piyasa yapısından etkilenen ve politikanın amacı dışında kalan sonuçları değiştirebilir. Bu teşvikler sahiplik durumuna göre farklılık gösterebilir ve dolayısıyla politikalar kar amacı gütmeyen veya kar amacı güden işletmeler ile özellikle kamu kuruluşlarının durumunu değiştirebilir (Gaynor ve Tawn, 2012: 511). Sağlık sektörü bazen kaçınılmaz olarak, bazen de kamu veya özel politikaların bir sonucu olarak rekabet koşullarından oldukça sapmaktadır. Bunda sektörün finans yapısı ve kamu gücü oldukça etkili olmaktadır. Sağlık sektörü, ABD ve diğer birkaç ülke haricinde çoğu ülkede geleneksel olarak ağır bir şekilde kamu tarafından düzenlenmiştir. Ancak son yirmi yılda birçok ülke özellikle sağlık hizmetlerinin sunumunda rekabet yanlısı reformlar yapmıştır. Bunlara örnek olarak ileriye dönük ödeme planları, hastanın hizmet sağlayıcısını seçmesi, performans ödemesi, özel hizmet sağlayıcıların sektöre girişi ve kamu hizmet sağlayıcılarının kâr amacı güden işletmelere dönüştürülmesi verilebilir. Bu reformlar, genellikle bakım

kalitesi gibi fiyat dışı boyutlarda sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında rekabet için kapsam ve muhtemelen teşvikler getirmektedir. Rekabet yanlısı bu eğilimlere rağmen, sağlık hizmetlerinde piyasa temelli sunum ve rekabet konusundaki politika tartışmaları halen devam etmektedir (Brekke, Canta, Sicilliani ve Straume, 2021: 1).

Kamu düzenlemelerinin en az etkili olduğu ülkelerden ABD’de Federal Ticaret Komisyonu (Federal Trade Commission) ve Adalet Bakanlığı (Department of Justice) tarafından hazırlanan bir rapor (2004), ABD sağlık sistemindeki rekabetin kötü bir şekilde engellendiğini doğrulamaktadır. Rekabet ABD’de sağlık hizmetleri piyasalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Maliyetlerin düşürülmesine yönelik baskılara yanıt olarak yeni örgütlenme biçimleri gelişmiş ve maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılmasına yönelik yeni stratejiler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, tam rekabetçi piyasalar için ön koşullar tam olarak yerine getirilmediğinden, rekabet çoğu sağlık piyasasında mümkün olandan daha az etkili olmaya devam etmektedir (Cannon ve Tanner, 2007: 10) Raporda ayrıca hastaların daha ihtiyatlı sağlık hizmeti tüketicileri olmalarının teşvik edilmesi; hizmet sağlayıcıların kendi çıkarları ile hastaların düşük maliyetli, yüksek kaliteli bakıma olan ilgilerinin yeniden düzenlenmesini önerilmektedir. Ayrıca tıp uzmanları ve tesisler (örneğin hastaneler) arasındaki rekabetin önündeki devlet engellerinin azaltılması ve sağlık sigortası maliyetini artıran düzenlemelerin azaltılması tavsiye edilmektedir.

Sağlık hizmetleri alanında serbest piyasa rekabetinin potansiyel maliyetleri ve faydaları yoğun tartışmaların odağı olmuştur ve olmaya devam edecektir. Sağlık hizmetlerinde piyasa rekabetini savunanlar, maliyetlerin düşmesi, kalitenin artması, verimliliğin artması ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi gibi çok sayıda faydayı vurgulamaktadır (Kessler ve McCellan, 2000: 577). Sağlık hizmetlerinde rekabete karşı çıkanlar ise sağlık sektörü ile diğer sektörler arasında belirgin farklılıklar olduğunu ileri sürmekte, dolayısıyla sağlık hizmetleri sunum sisteminin iyileştirilmesine ilişkin sonuçlar çıkarırken temel ekonomik modellerin kullanılmasına karşı uyarıda bulunmaktadır (Cimasi, 2013: 30).

Sağlık sektöründe hastaneler arasında rekabet kar amacı güden diğer işletmeler arasında olan fiyat rekabeti ve kar maksimizasyonundan farklı olarak algılanmaktadır. Sağlık sektörünün özellikleri normal teşvikleri değiştirebilir ve hastanelerin talep edebileceği fiyatlar üzerindeki kısıtlamaları azaltabilir. Hastane rekabeti bunun yerine

hastaları ve doktorları çekmek için kaliteye odaklanabilir. Kalite maliyetli olduğundan, rekabeti artıran faktörler, ortalama kalite seviyesini yükselterek, kaliteye göre ayarlanmamış birim başına daha yüksek fiyatlara yol açabilir. Buna ek olarak, rakip hastanelerin nitelikleri hakkındaki eksik bilgi de rekabetin niteliğini etkileyebilir (Noether, 1988: 259-260).

2.5. Endüstri Temelli Bakış Açısına Göre Rekabet Üstünlüğü Sağlama

Rekabet ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları stratejik yönetimin gelişimi ile birlikte her dönemde incelenen temel konulardan biri olmuştur. Her dönemde baskın olan stratejik yönetim anlayışı rekabet üstünlüğünü kendi yaklaşımına göre açıklamış ve rekabet üstünlüğünü sağlayan kavramları ortaya koymuştur. İşletmelerin performansları arasındaki farklılığın nedeninin kendi iç faktörlerinden mi yoksa endüstri (çevre) faktörlerinden mi kaynaklandığı sürekli bir tartışma konusu olmuş ve ortaya iki temel rekabet üstünlüğü modeli (Endüstri Temelli Rekabet Modeli ve Kaynak Temelli Rekabet Modeli) geliştirilmiştir. Bu başlık altında öncelikle Endüstri Temelli Rekabet Modelinin çıkış noktası olan Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı içinde yer alan Yapı-Davranış-Performans Modeli ile Michael Porter'ın Beş Güç Modeli öncelikle açıklanmıştır.

2.5.1. Klasik Endüstriyel Organizasyon İktisadı

Birincil stratejik hedefi uzun vadeli ilerleme, gelişme ve başarı olan işletmeler, bir tür rekabet üstünlüğü oluşturmak zorundadır. Bu da belirli rekabet üstünlüğü kaynaklarının var olması gerektiği anlamına gelir. İşletmeler arasındaki rekabet süreci bu nedenle “rekabet üstünlüğünün kaynakları → rekabet üstünlüğü performans” şeklinde nedensel-ardışık bir dizi olarak tanımlanabilir (Cater, 2003:309). Rekabet üstünlüğü özellikle endüstri temelli ekonomistler ile kaynak temelli görüşünü benimseyen ekonomistler tarafından tartışılmaktadır. Temelde işletmenin iç kaynaklarına odaklanan kaynak temelli yaklaşım ile endüstri yaklaşımının dış odaklı bakışının başlangıç noktaları ve varsayımları farklı olsa da her iki yaklaşımda özünde rekabetçi başarı ile ilgilenmektedir (Huang, Dverson, Wu ve Harindranath, 2015: 617). Endüstri temelli yaklaşım temelini işletmenin pazar koşullarını etkilemeyeceğini bu nedenle rekabet üstünlüğünün iç kaynaklardan değil dış kaynaklardan (yani çevrenin özelliklerinden) etkileneceğini ve böyle elde edileceği düşüncesinden almaktadır (Cater, 2005:23). Endüstri Temelli Yaklaşım'dan ve daha özel olarak Porter'ın (1980,

1985, 1990, 1991) rekabet stratejisi çerçevesinden yapılan araştırmalar, şişletmenin rekabet üstünlüğüne pazar yapısı ve performans üzerindeki etkisi konusunda "dışarıdan içeriye" (endüstriden örgüte) bakış açısını benimsemiştir. Bu çerçevede şişletme piyasada cazip bir yer arayarak endüstri ortamına uyum sağlamayı amaçlayan bir stratejik faaliyetler bütünü olarak görölmektedir. Bu pozisyondan kaynaklanan avantajların sürdürülebilirliğı şişletme tarafından karşılaşılan kritik rekabet güçlerinin göreceli etkisine bağılıdır (McGahan ve Porter, 1997: 15). Endüstri temelli yaklaşım içinde araştırmacılar şişletme performansının aksine endüstriyi açıklamak ve değerlendirmek ile ilgilenmektedir.

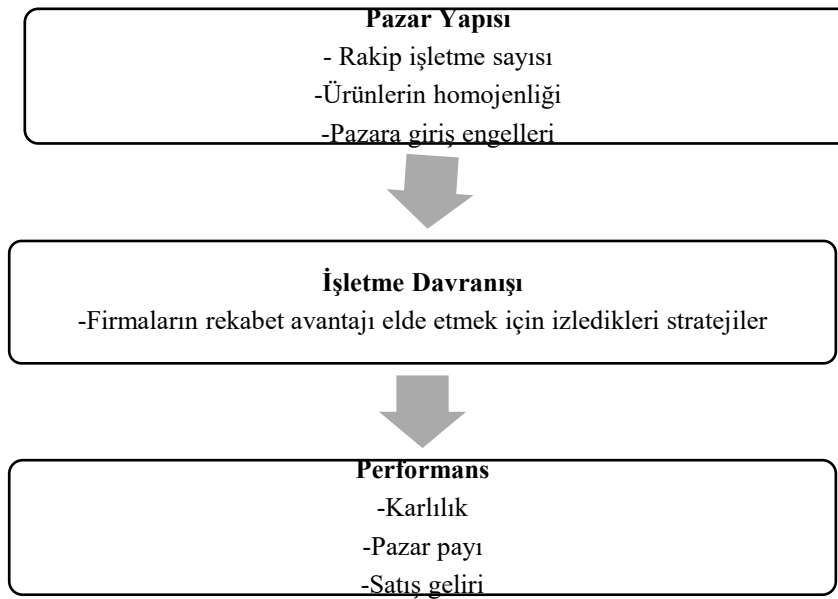
Endüstri iktisadı, gerçek hayatta faaliyet gösterilen endüstride şişletme davranışlarını, şişletme stratejilerini, devletin rekabet politikalarını ve geniş anlamda da rekabet kavramını inceleyen ayrı bir bilim dalıdır ve Endüstri iktisadı 1950’li yıllardan itibaren ayrı bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir (Türkkan, 2001: 10). Bu yıllarda önde gelen şişletmeler strateji seçiminde iç organizasyondan ziyade dış çevrenin en güçlü etkiye sahip olduğuna inanmaktaydı. Ortalamanın üzerinde getiriye sahip endüstriyel organizasyon modeli, dış çevrenin strateji seçimi ve onunla ilişkili eylemler üzerindeki baskın etkisini açıklamaktadır. Endüstriyel iktisat modelinin mantığı; ölçek ekonomileri, pazara girişin önündeki engeller, çeşitlendirme, ürün farklılaştırması, sektördeki şişletmelerin yoğunlaşma derecesi ve pazar sürtüşmeleri, bir endüstri veya onun bir bölümü ve şişletmelerin karlı bir şekilde faaliyet göstermesi için alması gereken hareketler dahil olmak üzere bir dizi sektör özelliğinin karlılık potansiyelini belirlenmesidir (Hitt vd. 2019: 14). İlk endüstriyel organizasyon iktisatçıları tarafından (Harvard Ekolü) pazar yapısının şişletmelerin pazardaki davranışlarını etkilediğini ve bu davranışlarının da ekonomik verimlilik veya genel sosyal refah açısından sonuçlarını pazar performansını etkilediğini savunan Yapı-Davranış- Performans modelini (paradigma) kabul etmişlerdir (Norman ve Chisholm, 2014: 298).

2.5.2. Yapı- Davranış-Performans Modeli

Amerikan üçlüsü olarak da adlandırılan bu model 1870’lerden itibaren geçerli olmak üzere özellikle 1940-1970 arasında ekonomi literatürüne hakim olmuştur (Türkkan, 2001: 11). Bir şişletmenin çevresi, davranışı ve performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için yaklaşım geliştirmeye başlanmıştır. Model Edward Mason ve Joe

Bain tarafından 1940 ve 1950’li yıllarda geliştirilmiştir. Mason, Bain ve aynı anlayışı takip eden araştırmacılar pazar yapısı, davranışı ve performans arasında direkt bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir (Waldman ve Jensen, 2016: 3). Bain (1951) tarafından farklı sektörlerde rekabet eden işletmeler arasındaki performans farklılıklarının temel belirleyicisi olarak pazar yapısının önemini doğrulayan, “Yapı-Davranış-Performans [Structure – Conduct- Performance (S-C-P)]” modeli (Şekil 2.4.) olarak son şeklini almıştır (Soyer ve Erkut, 2008:38). Model kendi döneminde strateji disiplininin gelişimine ve özellikle bireysel endüstrilerde rekabet stratejisinin formüle edilmesine katkıda bulunmuştur (Franklin ve Fredericks, 2003: 143). Daha önce yapılan araştırmaların aksine S-C-P sadece tek bir endüstri ve pazarı değil endüstriler arasında da karşılaştırmalar yapılmasını sağlamıştır (Yolaç, 2004: 215).

Modelin odak noktası adına rağmen aslında işletmeler değil, faaliyet gösterdikleri pazarların yapısıdır. Bu odak, pazar yapısının önemini ve giriş engellerinin, işletme boyutunun ve tekel gücünün fiyatlar üzerindeki etkilerini vurgulayan Endüstri Temelli Modelde SCP yaklaşımına yansımıştır (Ramsay, 2001: 39). Bu modelin özü, bir işletmenin pazardaki performansının, kritik olarak rekabet ettiği endüstri ortamının özelliklerine bağlı olmasıdır (Porter, 1981: 610). Modeli Şekil 2.4’teki gibi açıklamak mümkündür.



Tablo 2.4. Yapı-Davranış-Performans (S-C-P) Modeli

Kaynak: Barney ve Hesterly, 2020: 55 ve Franklin ve Fredericks, 2003: 143

Yapı – Davranış – Performans Modeli bir pazarın yapısı, işletme davranışı ve pazar performansı arasında istikrarlı, nedensel bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Temel fikir, yapısal değişkenler ile endüstriler arasında genelleşen veya geçerli olan pazar performansı arasında ilişkiler kurmaktır (Church ve Ware, 2000: 425). Yapı-Davranış-Performans Modeli, bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın yapısı ile işletmenin davranışının işletmenin karlılığı yani performansı arasında bir bağlantı olduğunu savunmaktadır. Model ayrıca işletme büyüklüğünün ve pazara giriş engellerinin etkilerini incelemeye odaklanmaktadır (Ramsay: 2001:39).

Modelde bahsedilen pazar yapısı, işletmenin pazardaki davranışını etkileyen pazarın belirli istikrarlı özelliklerini ifade eder. Pazar yapısının önemli unsurları, satıcıların ve alıcıların sayı ve büyüklük dağılımı, pazara giriş ve çıkış engellerinin seviyesi, ürün farklılaştırma ile uluslararası rekabetin kapsamı ve karakteri ile pazarın esneklik ve büyüme oranını gibi belirli talep değişkenlerini içermektedir (Caves, 1980: 64). Aynı zamanda bir pazarın yapısını o pazarda hizmet veren işletme sayısı ve yeni işletmelerin pazara giriş ve çıkış kolaylığı belirlemektedir. Bir pazarda çok sayıda potansiyel alıcı- satıcı varsa ve giriş veya çıkış engelleri yoksa pazarın yapısı rekabetçidir. Bir işletme çok sayıda alıcıya satış yaptığında ve yeni satıcılar giremediğinde işletme bir tekeldir. Tersine, birçok satıcıdan satın alan tek işletme bir monopsondur. Satıcılar, diğer işletmelerin rekabetiyle karşı karşıya kalsalar bile fiyatı etkileyebiliyorsa, piyasa yapısı ya oligopolistik ya da tekelci rekabettir. Bir oligopol, yeni satıcıların pazara girmesini engelleyen önemli engelleri olan bir pazardaki küçük bir işletme grubudur. Giriş ve çıkış için önemli engeller yoksa ve her işletme ürününün fiyatı üzerinde bir miktar kontrole sahipse, o zaman piyasa tekelci rekabet piyasasıdır. İşletmeler fiyatı rekabetçi seviyenin üzerinde belirleyebilir ancak sıfır kar elde edebilir (Carlton ve Perloff, 2015: 31).

Pazarın yapısal özelliklerine bağlı olarak işletme davranışları farklılık gösterebilir. Davranış, işletmenin fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi kilit karar değişkenleri seçimidir. Bu nedenle, politika açısından davranış, işletme stratejisinin ekonomik boyutları olarak görülebilir (Porter, 1981: 611). Bir işletmenin üst yöneticilerinin pazar yapısı ve kendi işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin algıları kurumsal stratejileri ile organizasyon yapılarını ve uygulanan stratejilerin en iyi takibi için seçilen ödülleri belirlemektedir. Hem kurumsal stratejiler hem de

organizasyon yapısı işletmenin ekonomik performansını ve satış yaptığı pazarı etkilemektedir (Caves, 1980: 64).

Performans, tahsis etkinliği (kârlılık), teknik etkinlik (maliyetin en aza indirilmesi) ve yenilikçilik gibi boyutları kapsayan, geniş bir şekilde ve ekonomistin sosyal performans anlamında tanımlanmıştır (Porter, 1981: 611). Sürdürülebilir rekabet avantajı, özellikle sürdürülebilir rekabet avantajının amaçlanan sonucunun 'sürekli üstün ekonomik performans' olması nedeniyle, strateji uygulaması ve araştırmasında kilit bir kavramdır. Ekonomik performansın rekabeti aşan seviyelerde yakalanması ve bu üstün performansın daha uzun süre sürdürülmesi ve elde edilmesi son derece zor olduğundan pratikte çok nadiren ulaşılmaktadır (Baaji, Greeven ve Dalen, 2004: 517-518).

Lipczynski, Wilson ve Goddard (2017), SCP modelinin önemini birkaç şekilde ifade etmişlerdir:

- Araştırmacının tüm endüstri verilerini anlamlı kategorilere indirgemesine olanak tanır.
- Piyasa yapısı ile işletme davranışı ve performansı arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu varsayan, ancak bu bağlantıyı gereğinden fazla fark etmeyen neoklasik firma teorisi ile tutarlıdır.
- Eğer bir yapı standartla tutarlı sonuçlar üretiyorsa, uygulanabilir veya kabul edilebilir bir performans standardı tanımlayarak, kusurlu bir piyasa yapısını kabul etmek mümkün olabilir. Sonuç olarak, davranış ve performansı iyileştirmek için pazar yapısı değiştirilebilir.

Hitt vd. (2019) modeli dört temel varsayım üzerinden açıklamışlardır. Birincisi, SCP modeli dış çevrenin ortalamasının üzerinde getiri sağlayacak stratejileri belirleyen baskılar ve kısıtlamalar getirdiğini varsaymıştır. İkinci olarak bir endüstri içinde veya o endüstrinin bir bölümü içinde rekabet eden çoğu işletmenin benzer stratejik kaynaklara sahip olduğunu bu yüzden aynı stratejilere sahip olduklarını düşünmektedir. Üçüncü olarak işletmeler arasında kaynakların hareketli olduğunu ve elde edilen kaynak farklılıklarının kısa süreceğini varsaymaktadır. Son olarak da kurumsal karar vericilerin kar maksimizasyonu gibi karar ve davranışlar da işletme çıkarlarına uygun olarak hareket eden rasyonel bireyler olduğunu varsaymaktadır.

Modelin bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Model piyasa yapısının sabit kaldığını kabul etmekte ve belirli bir piyasa yapısının nasıl ve neden geliştiği ve değiştirilebileceği konularını açıklamamaktadır. Bu modelin önemli bir sınırlaması geri bildirim döngülerini göz ardı etmesidir (Norman ve Chisholm, 2014: 298). Porter (1981) tarafından pazar performansından pazar yapısına bir geri bildirim eklenmiş ve model değiştirilmiştir. Yapılan bu değişikliklerle, SCP modeli sektör yapısının ve gelişiminin, sektörlerde yer alan işletmelerin ve işletmeler arasındaki etkileşimlerin incelenbilmesine olanak sağlamıştır. (Soyer ve Erkut, 2008: 38).

Tüm bu eleştirilere rağmen klasik endüstri temelli rekabet anlayışını temsil alanına giren ve işlenen konuların modern endüstri iktisadınca işlenmediği ve kabul edilmediğini söylemek mümkün değildir. Aksine klasik endüstri iktisadına giren tüm kavramlar ve konular modern endüstri iktisadında da yer almaktadır. Asıl farklılık metodolojide kendini göstermektedir (Türkkan, 200:17). Model endüstriyel organizasyon ekonomisinin temelini oluşturan bir modeldir. Yalnızca ekonomide değil aynı zamanda işletme yönetimi alanında da pazarları ve endüstrileri analiz etmek için de kullanılmıştır. Örneğin Michael Porter'ın rekabet üzerinde çalışmalarının ana hattı bu paradigmadan türetilen hipotezlere dayanmaktadır (Lelissa ve Kuhil, 2018: 80). Porter (1980,1985), endüstri analiz modelini tasarlamak için SCP modelini kullanmıştır. Aynı zamanda endüstri iktisadının merkezi analitik yönünün, işletmelerin kendi endüstrilerinde sahip oldukları stratejik seçenekleri belirlemek için kullanılabileceğini iddia etmiştir. Daha spesifik olarak, endüstri iktisadı stratejik yönetime bir endüstrideki rekabeti değerlendirmek için sistematik bir model sunmuştur. Bu nedenle endüstri iktisadı bölümüne Michael Porter'ın Beş Güç Modeli ile devam edilmektedir.

2.5.3. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

Michael Porter 1980'li yıllardan itibaren Harvard geleneğini iyi bilen yeni bir endüstri iktisatçısı olarak stratejik yaklaşıma önemli katkılarda bulunmuştur. Porter ilk olarak işletme çevresinin (pazarın) daha sistematik biçimde tanımlanmasını sağlamaya çalışmıştır. Bu çerçevede bir pazardaki rekabet yoğunluğundan hareketle, rekabetin dinamiğini analiz edebilmek için, potansiyel girişler, ikame mallar, satıcılar ve alıcılardan oluşan dört taraflı bir şema tanımlamıştır. Porter ikinci olarak ülke düzeyinde karşılaştırmalı rekabet gücü ile işletme düzeyinde rekabet gücü analizini

birleştirmiştir. Bu şekilde işletmenin karşılaştırmalı rekabet gücü maliyet düzeyine veya ürün farklılaştırması düzeyinde olabilmektedir (Türkkan, 2001: 19).

Michael Porter tarafından geliştirilen değiştirilmiş çerçeve (1980; 1985; 1990; 1991), geleneksel Endüstri Temelli Yaklaşım teorisinden belirgin olarak birkaç noktada ayrılmaktadır. İlk olarak, Porter, stratejik yönetim geleneğinde araştırmanın bir özelliği olan endüstri performansından ziyade işletmeye odaklanmaktadır. Endüstri temelli yaklaşımda piyasa sabittir ancak Porter (1991), piyasa ortamını kısmen dışsal olarak ve kısmen Hrebiniak Joyce (1985) tarafından ileri sürülen “seçim durumuna” benzer bir kavram ya da stratejik bir seçimin etkisine tabi olarak görmektedir. Son olarak, Porter'ın çerçevesinde, işletmenin performansını etkilenmesindeki davranışının rolü, endüstri yapısı ile birlikte açıkça kabul edilmektedir. Endüstri yapısı hala işletme performansını açıklayan merkezi bir rol üstlenirken, hiç şüphesiz geleneksel endüstri iktisadının mirasını yansıtan Porter, işletme faaliyetlerinin rolüne odaklanmayı ve dinamik bir strateji teorisi geliştirme için verimli bir alan olarak hareket etmeyi seçmektedir (Porter, 1991: 96). Porter'a (1985) göre işletme düşük maliyet ya da ürün farklılaştırarak iki halde cazip bir pozisyona sahip olmaktadır.

Porter (2008a) temelde, stratejistin işinin rekabeti anlamak ve bununla baş etmek olduğunu ancak çoğu zaman stratejist olan yöneticilerin rekabeti çok dar bir şekilde tanımladığını, sadece piyasada doğrudan yer alan rakipleri arasında gerçekleştiğini düşündüklerini belirtmektedir. Ancak rekabet müşteriler, tedarikçiler, yeni girebilecek örgütlerin ve ikame mallarında dâhil olduğu beş rekabet gücünü de içerdiğini belirtmektedir (Şekil 5). Beş güçten kaynaklanan genişletilmiş rekabet, bir sektörün yapısını tanımlamakta ve bir sektördeki rekabetçi etkileşimin doğasını şekillendirmektedir. Bu analiz aynı zamanda bir işletmenin bir endüstriye girme kararının verilmesinde önemlidir ve stratejik kararların temelini oluşturmakta ve işletme yöneticilerinin bir endüstriye girerken mutlaka yapmaları gereken bir analiz niteliği de taşımaktadır (Eren, 2022: 149). Porter tüm bu ana faktörlerin incelenmesiyle iş çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılacağını ileri sürmektedir. İş çevresine rekabeti etkileyen beş güç (Ülgen ve Mirze, 2013: 95):

- a) İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin (olası rakipler) yarattığı tehdit,
- b) İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- c) Tedarikçilerin pazarlık gücü,

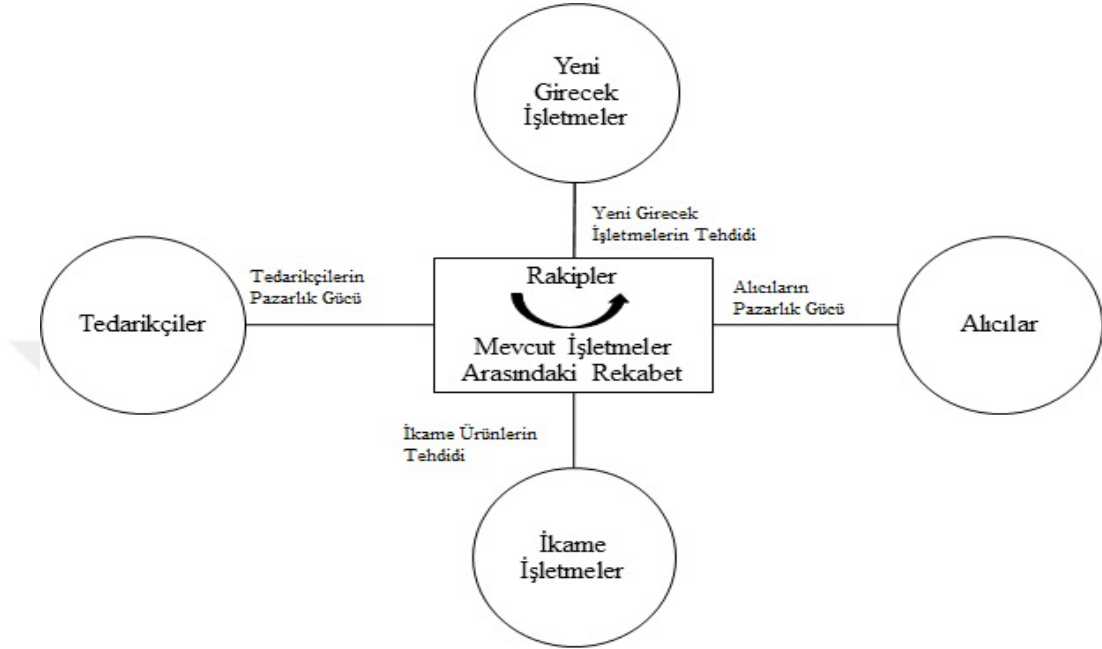
d) Müşterilerin pazarlık gücü ile

e) Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir.

Ancak beş rekabetçi güç ve bunların yapısal belirleyicileri yalnızca içsel endüstri özelliklerinin bir fonksiyonu olsaydı, o zaman rekabet stratejisi büyük ölçüde doğru endüstriyi seçmeye ve beş gücü rakiplerden daha iyi anlamaya dayalı olurdu. Ancak bunlar herhangi bir işletme için kesinlikle önemli görevler olsa ve bazı endüstrilerde rekabet stratejisinin özü olsa da, bir işletme genellikle endüstri yapısının tutsağı değildir. İşletmeler stratejileri aracılığıyla beş gücü etkileyebilirler. Bir işletme yapıyı şekillendirebilirse, bir endüstrinin çekiciliğini daha iyi veya daha kötü için temelden değiştirebilir (Porter, 1985: 6).

Porter'ın beş kuvvet modeli temelde; endüstri yapısı bir endüstrideki rekabetin doğasını belirleyen ve rekabetin doğası işletme karlılığının önemli belirleyicisi olan iki argümana dayanmaktadır. Bu nedenle Porter (1985) rekabet kurallarının beş rekabetçi güçte somutlaştığını belirtir. Bu beş rekabetçi gücün kolektif gücü, bir sektördeki işletmelerin ortalama olarak sermaye maliyetini aşan yatırım getirisi oranlarını kazanma yeteneğini belirlemektedir. Beş kuvvetin her birinin gücü, endüstri yapısının bir fonksiyonudur veya bir endüstrinin altında yatan ekonomik ve teknik özelliklerdir (Porter, 1990: 35). Bu nedenle, Porter'ı izleyerek, bazı durumlarda endüstri yapısının yoğun fiyat rekabetine ve sonuç olarak düşük ortalama karlara yol açtığı iddia edilebilir. Diğer durumlarda endüstri yapısı, zayıf fiyat rekabeti ve sonuç olarak yüksek ortalama kâr ile sonuçlanmaktadır (Hill ve Deeds, 1996: 429). Şekil 2.5'te ayrıntılı şekilde gösterilen faktörler, Michael Porter'a göre işletmelerin gelecekteki durumu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktördür. Özünde stratejistin işi rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmaktır ancak yöneticiler genellikle rekabeti sanki bugünün var olan rakipleri arasında yaşıyormuş gibi çok dar tanımlamaktadır. Aslında rekabet mevcut rakiplerle birlikte müşteriler, tedarikçiler, potansiyel pazara girenler ve ikame ürünleri de kapsamaktadır. Beş gücün hepsinden kaynaklanan genişletilmiş rekabet, bir endüstrinin yapısını tanımlamakta ve bir endüstri içindeki rekabetçi etkileşimin doğasını şekillendirmektedir (Porter, 2008: 25). Beş rekabet gücünün tümü endüstrideki rekabetin yoğunluğunu ve doğruluğunu birlikte belirlemektedir. İşletmenin sahip olduğu en kuvvetli güç veya güçleri yönetmekte ve strateji formülasyonu açısından çok önemli hale getirmektedir. Örneğin

potansiyel girenlerin tehdit oluşturmadığı bir sektörde çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir işletme bile, daha üstün, daha düşük maliyetli bir ikame ile karşı karşıya kalırsa düşük getiri elde edecektir (Porter, 1980: 6).



Tablo 2.5. Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli
Kaynak: Porter: 1998: 4

Endüstri yapısı nispeten istikrarlıdır, ancak bir endüstri geliştikçe zaman içinde değişebilir. Yapısal değişim, rekabetçi güçlerin genel ve göreceli gücünü değiştirir ve bu nedenle endüstri karlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Strateji için en önemli olan endüstri eğilimleri, endüstri yapısını etkileyenlerdir (Porter, 1985: 4). İşletmeler bulundukları endüstrinin analizinde ve bu endüstride başarılı olmak için beş gücün her birini değerlendirmek zorundadır (Wheelen, vd.,2017: 82-83). Sektörler yüzeyde görüldüğü kadar birbirinden farklı olsada, kârlılığın altında yatan itici güçler aynıdır. Örneğin, küresel otomobil endüstrisinin, dünya çapındaki sanat şaheserleri pazarıyla veya Avrupa'daki sıkı bir şekilde düzenlenmiş sağlık hizmetleri dağıtım endüstrisiyle hiçbir ortak yanı yok gibi görünmektedir. Ancak bu üç sektörün her birinde sektördeki rekabeti ve kârlılığı anlamak için, sektörün temel yapısını beş güç açısından analiz etmek gerekmektedir (Porter, 2008a: 64-65).

Beş gücün her birinin endüstri karlılığıyla açık, doğrudan ve öngörülebilir bir ilişkisi var. Genel kural şudur: kuvvet ne kadar güçlüyse, fiyatlar veya maliyetler veya her ikisi üzerinde o kadar fazla baskı oluşturacaktır ve bu nedenle endüstri, yerleşikleri için o kadar az çekici olacaktır (Magretta, 2012: 78). "Rekabet açısından çekici olmayan" bir endüstrinin en uç örneği, beş gücün hepsinin güçlü rekabet baskıları ürettiği zamandır: Satıcılar arasındaki rekabet şiddetlidir, düşük giriş engelleri yeni rakiplerin pazarda yer edinmesine izin verir, ikame ürünlerle rekabet yoğundur ve hem tedarikçiler hem de tedarikçiler Müşteriler önemli ölçüde pazarlık kaldırıcı kullanabilirler. Beş yönden gelen şiddetli ve güçlü rekabet baskıları, neredeyse her zaman endüstri karlılığını kabul edilemeyecek kadar düşük seviyelere çeker, çoğu endüstri üyesi için sıklıkla kayıplara neden olur ve bazılarını işi bırakmaya zorlar (Gamble vd. 2015: 54) Rakip satıcılar arasındaki acımasız fiyat rekabeti gibi beş güçten yalnızca birinden kaynaklanan şiddetli rekabet baskıları, iyi karlılık koşullarını yok etmeye yeterli olabilir. Buna karşılık, beş rekabetçi gücün toplu etkisi orta ila zayıf olduğunda, sektör üyelerinin makul bir şekilde iyi karlar ve güzel bir yatırım getirisi elde etmeyi bekleyebilecekleri anlamında bir sektör rekabetçi açıdan çekicidir. Üstün kar elde etmek için ideal rekabet ortamı, hem tedarikçilerin hem de müşterilerin zayıf pazarlık pozisyonunda olduğu, iyi ikamelerin olmadığı, yüksek engellerin daha fazla girişi engellediği ve mevcut satıcılar arasındaki rekabetin yalnızca orta düzeyde rekabet baskısı yarattığı ortamdır. Zayıf rekabet, vasat stratejileri ve ikinci sınıf uygulamaları olan işletmeler için mümkün dünyaların en iyisidir çünkü onlar bile makul bir kar bekleyebilirler (Gamble vd. 2015: 55).

İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güçten iş çevresine girebilecek olan yeni işletmeler ve işletmenin ürününe alternatif sunabilecek olan ikame ürünler birer tehdit unsurudur. Yani bu unsurlar işletmenin şu andaki iş çevresinde değildir. Tedarikçilerin ve müşteriler ise mevcut iş çevresinin içinde ve doğrudan bağlantılı önemli gruplardır. İşletmenin bu iki grupta olan pazarlık güçleri alacağı stratejik karar ve davranışları etkileyecektir. Rekabetin şiddeti ise son olarak endüstride yer alan irili ufaklı rakiplerin aynı ürünlerini sunarken birbiriyle yaptıkları rekabetin şiddet düzeyini ve alınacak tüm karar ve davranışları etkileyecektir. Porter'ın beş rekabet gücü olarak adlandırılan ve rekabet analizinde yıllardır önemli ölçüde kullanılan bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.5.3.1. İş çevresine yeni girebilecek işletmelerin tehdidi

Shepherd ve Shepherd (2004)'e göre etkili bir rekabetin üç temel koşul vardır. Bu koşullar genellikle piyasada yer alan en az beş karşılaştırabilir rakip, hiçbir işletmenin piyasada tekel olmaması ve pazara girişlerin kolay olmasıdır. Bu koşullar sayesinde rakipler birbirlerine baskı uygulayarak makul bir eşitlik sağlayabilirler ancak koşullar karşılanmadığında, rekabet genellikle etkisizdir. Sektöre girişler kolay olduğunda aynı sektörde birçok yeni işletme hizmet vermeye başlayacak ve giderek sayıları artacaktır. İş çevresine yeni giren işletmeler beraberlerinde yeni bir kapasiteyi ve pazar payı kazanma isteğini ve genellikle önemli kaynakları da getirirler. Sonuç olarak sektörde bulunan işletmelerin fiyatları karları azaltabilecek şekilde düşebilir veya sektördeki işletmelerin maliyetlerini artırabilirler (Porter, 2015: 7-8).

Yeni rakipler pazara girdikçe mevcut rakipler arası pazar payı bölüşümünü etkileyeceği ve ek bir üretim/hizmet kapasitesi yaratacağı için rekabetin yoğunluğu artmaktadır. Eğer mevcut pazar büyümüyorsa, ek hizmet ya da mal kapasitesi müşterilerin maliyetlerini aşağıya çekerken rekabet eden işletmelerin daha az gelir etmeleri sonucu doğacaktır (Bakoğlu, 2010: 130). Gelişim hızı ve karlılık derecesi yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler çekici sektörler olarak kabul edilirler ve işletmeler bu sektörlerde büyüme eğilimi gösterirler.

Yip'e (1982a) göre bir işletmenin bir pazara doğrudan girişi zordur. Yeni gelenler pazara ait engelleri aşmak zorundadır. Giriş, rekabet yeteneğinin en yüksek testlerinden biridir. Yeni bir pazarda hizmet veren işletme kendini ve yetkinliklerini yeni bir alanda sergilemek ve kanıtlamak zorundadır. Endüstriyel organizasyon ekonomisinde, piyasa yapısının nasıl 'giriş engelleri' yaratabileceğine dair kapsamlı bir teori geliştirilmiştir. Bu engeller, dahili geliştirme (doğrudan giriş) yoluyla girmek isteyenler için piyasadaki hali hazırda hizmet veren işletmelere göre dezavantajlar oluşturur ve böylece engellerin olmadığı duruma göre daha yüksek kârlılığın tadını çıkarabilirler (Yip, 1982b: 332). Stigler (1968 aktaran Demsetz, 1982) engelleri Pazara giriş engelleri “bir endüstriye girmek isteyen bir işletme tarafından karşılanması gereken ancak halihazırda endüstride bulunan işletmeler tarafından karşılanmayan (bir miktar veya her çıktı oranında) üretim maliyeti” olarak tanımlar. İlk olarak Bain (1956) tarafından formüle edildiği ve sonraki yazarlar tarafından rafine edildiği şekliyle, dört engel sınıfı vardır: ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, mutlak maliyetler ve

sermaye gereksinimi (Karakaya ve Stahl, 1989: 80). Porter (1980), giriş engelleri hakkında kapsamlı yazılar yazmış ve altı ana engel kaynağı önermiştir. Genel olarak, önceki literatürde tartışılan en önemli giriş engellerini içermektedir. Sektöre giriş engellerinin bulunmadığı ve rakiplerin karşı davranışlarının beklenmediği durumlarda sektöre giriş kolaylaşacaktır. Pazara giriş tehdidi altında olan yerleşik işletmeler, rekabetten korunan sektörlerdeki işletmelerden farklı davranırlar. Yerleşik işletmelerin oldukça kârlı olduğu ve yerleşik işletmelerin giriş engellerini yükseltmenin yollarını arayabileceği sektörlerde algılanan giriş tehdidi muhtemelen daha yüksek olacaktır (Lipczynski vd.,2017: 28). Sektöre giriş engelleri ise, ölçek ekonomisi, dağıtım kanallarına sahip olamama, sermaye gereksinim yüksekliği, marka sadakati ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu, mevcut firmaların maliyet avantajları, tedarikçi/ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği ve devlet düzenlemeleridir (Ülgen ve Mirze, 2013: 97).

Ölçek Ekonomisi: Ölçek, tüm girdilerin değişken olduğu durumda bir işletmenin belirli bir zaman içerisinde yaptığı üretim miktarıdır. Ölçek ekonomisi; birim üretim başına ortalama maliyet ile ölçek arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılır. Bir işletmenin maliyetleri, üretim hacminin bir fonksiyonu olarak düşerse bir endüstride ölçek ekonomileri var olur (Yıldırım, 1995: 70). Ölçek ekonomisi üretimde kullanılan girdilerde meydana gelen artışla birlikte ortalama maliyetlerde düşüş olarak tanımlanabilir. Ölçek ekonomileri içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel ölçek ekonomileri işletmenin kendi faaliyetleri nedeniyle daha somut olarak işletmenin üretim ölçeğinin artması sonucu ortaya çıkmaktadır. Dışsal ölçek ekonomileri ise işletmenin kendisi dışından kaynaklanan nedenlerle endüstrinin genişlemesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Azgün, 2017: 30). Ölçek ekonomisinin kaynakları; standartlaştırılmış bir çıktının/ürünün üretimi yoluyla elde edilen maliyetlerin düşmesi; ham madde girdilerinin ve bileşen parçalarının toplu alımlarında indirimler; sabit üretim maliyetlerini geniş bir üretim hacmine yayarak elde edilen avantajlar ve pazarlama ve reklam maliyetlerinin büyük bir çıktı hacmine yayılmasıyla ilişkili maliyet tasarruflarıdır.

Ölçek ekonomilerinden sağlanan maliyet avantajları önemliyse, sektöre yeni giren ve küçük ölçekte üretim yapan bir şirket, kurulu şirketlere göre önemli bir maliyet dezavantajına maruz kalmaktadır (Hill ve Jones, 2010: 44).

Ölçek ekonomisi pazara yeni işletmeye iki şekilde engel olur. Pazara büyük ölçeklerde girmeye kalkışan işletme mevcut işletmelerin büyük tepkilerini göze alamaz. Öte yandan küçük ölçeklerde girmeye karar verirse de maliyet dezavantajını kaldıramaz. Ölçek ekonomisi bir iş kolunda üretimi, satın almayı, araştırma ve geliştirmeyi, pazarlamayı da içerebilen hemen hemen tüm fonksiyonlarda mevcut olabilir (Porter, 2015: 8). Pazarlarda zaman içerisinde ölçek ekonomisine bağlı olarak giriş engelleri azalıp artabilir. Örneğin tarihsel olarak, ölçek ekonomileri dünya çapındaki çelik piyasasına girişte bir engel görevi görmüştür. Ölçek ekonomisinden tam olarak yararlanmak için geleneksel çelik fabrikalarının çok büyük olması gerekiyordu. Çelik pazarına yeni girenler bu verimli ve büyük çelik üretim tesislerini kurmuş olsalardı, çelik arzını çelik talebine göre artırma etkisine sahip olacaklardı. Bunun sonucunda hem yeni girenlerin hem de hali hazırda hizmet veren işletmelerin karları azalacağı için yeni girişleri caydırmıştır. Ancak 1970'lerden itibaren alternatif mini değirmen teknolojisinin geliştirilmesi, daha küçük fabrikaları çelik pazarının bazı segmentlerine hitap etmede çok verimli hale getirerek ölçek ekonomisinin etkisini azaltış ve pazara giriş önündeki engelleri azaltma etkisine sahip olmuştur. Çelik endüstrisine yeni giren işletmeler, halen eskimiş, daha az verimli üretim teknolojisi kullanan işletmelere göre önemli maliyet avantajlarına sahiptir (Barney, 2020: 37-38).

Büyük olmanın açık avantajları olduğunda, rekabetçi davranış muhtemelen daha agresif olacaktır. Daha düşük maliyetler, fiyatların düşürülebileceği ve daha yüksek hacimlerin elde edilebileceği anlamına gelir. Talebin esnek olduğu ve ürünün seri üretime tabi olduğu (örneğin motosikletler, hesap makineleri, elektronik bileşenler) büyüyen bir pazarda, deneyimin etkisi yeterince ileri giden işletmeye hakimiyet getirebilir. Bu dönemde rekabetçi davranış muhtemelen çok agresif olacaktır.

Dağıtım kanallarına sahip olamama: Birçok endüstri üreticisi tedarik ve/veya dağıtım kanalları üzerinde kontrole sahiptir. Bu bazen doğrudan sahiplik (dikey entegrasyon), bazen de sadece müşteri veya tedarikçi sadakati yoluyla olmuştur. Bazı sektörlerde bu engel, perakende distribütörleri atlayarak doğrudan e-ticaret yoluyla tüketicilere satış yapan yeni girenler tarafından (Örn Amazon) aşılmıştır (Johnson vd. 2017: 66). İşletme dağıtım kanallarında ayrıcalıklık veya tekelci bir yapıdaysa rekabete dirençli olacaktır (İnal, 2013: 191).

Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği: Değiştirme maliyetleri, bir tedarikçiden diğerine geçerken ortaya çıkar. Satıcıların değiştirilmesi, alıcının ürün özelliklerini değiştirmesini, çalışanları yeniden eğitilmesini ve/veya mevcut süreçleri değiştirmesini gerektirebilir. Değiştirme maliyetleri, bir defaya mahsus batık maliyetlerdir ve oldukça önemli olabilir. Bu durum yeni işletme için zorlu bir giriş engelidir. Örneğin, uzun yıllardır SAP'nin kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımını kullanan bir işletme, Oracle'ın sunduğu yeni bir ERP sistemini uygularken önemli bir değiştirme maliyetine maruz kalacaktır (Rothaermel, 2016: 77).

Marka sadakati ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu: Bir sektörde hali hazırda yer alan işletmeler sundukları ürünler, müşteri hizmetleri ve kaliteleri ile herhangi bir derecede müşteri bağlılığı oluşturabilirler (Katsioloudes, 2006: 86) Ayrıca bir işletmenin ürünleri bir sektörde hali hazırda mevcutsa, ona yüksek marka bilinirliği sağlamak ve müşteri sadakati oluşturmak, yeni girenlerin ürünlerini tanıtmak için orantısız bir şekilde reklam ve promosyona harcamak zorunda kalacaklardır. Bu, giriş için bir engel görevi görür. Örneğin, köklü markalar Coca-Cola ve Pepsi ile rekabet etmeye çalışan bir kuruluş için gerekli olacak promosyon harcamalarının miktarını oldukça yüksek olacaktır (Henry, 2021: 238).

Mevcut işletmelerin maliyet avantajına sahip olmaları: Yerleşik işletmeler genellikle büyüklükten bağımsız maliyet ve kalite avantajlarına sahiptir. Bu avantajlar, marka bağlılığına, tescilli teknolojiye, hammaddelere ve dağıtım kanallarına öncelikli erişime, uygun coğrafi konumlara ve kümülatif öğrenme ve deneyim etkilerine dayanabilir (Rothaermel, 2016: 77).

Sermaye gereksinim yüksekliği: Kuruluş ayrıca rekabet etmek için gerekli sermaye gereksinimlerinin miktarını da dikkate almalıdır. Potansiyel bir rakip, büyük ölçekli üretim tesisleri inşa etmek zorunda kalacak mı? Gerçekten rekabetçi bir ürün oluşturmak için Ar-Ge veya reklamcılıkta büyük miktarlarda harcama yapılması gerekecek mi? Kişisel bilgisayar endüstrisi, giren, sonra sendeleyeni rakiplerle doludur (Katsioloudes, 2006: 86).

Devlet politikaları: Bazı endüstrilerde devlet politikaları ticari kısıtlamalara gidebilir hatta güvenlik, kontrol gibi çeşitli nedenlerle endüstriyi monopol ya da oligopol yapıda tutabilmektedir. Türkiye'de telekomünikasyon ya da ateşli silah endüstrisi örnek gösterilebilir. Pazara giriş engeli devlet politikaları ile kısıtlanan

endüstrilerde sermayeniz ne kadar yeterli olsa da yeni işletme olarak girişiniz engellenmektedir (Yaşlıoğlu, 2020: 62).

Özetlenecek olursa piyasada hizmet vermekte olan işletmelerin ürünleri için marka sadakati oluştuysa, potansiyel rakiplerine göre mutlak bir maliyet avantajına ve ölçek ekonomisine sahiplerse, yüksek değiştirme maliyetlerinden ve devlet düzenlemelerinin koruyucu faaliyetlerinden yararlanıyorlarsa potansiyel rakiplerin rekabet gücü büyük ölçüde azalacaktır. Sonuç olarak, yerleşik işletmeler daha yüksek fiyatlar talep edebilir ve sektör karları daha yüksektir. Akademik araştırmalardan elde edilen kanıtlar, giriş engellerinin yüksekliğinin bir sektördeki kar oranlarının en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Açıkçası, bu karları güvence altına almak için giriş engellerini yükseltmekle tutarlı stratejiler izlemek yerleşik şirketlerin çıkarımadır. Aynı şekilde, potansiyel yeni giriş yapanlar, giriş engellerini aşmalarına izin veren stratejiler bulmalıdır (Hill ve Jones, 2010: 46). Çok sayıda giriş engeline rağmen, yeni işletmeler bazen sektörlere daha kaliteli ürünler, daha düşük fiyatlar ve önemli pazarlama kaynakları ile girerler. Bu nedenle stratejistin işi, pazara giren potansiyel yeni firmaları belirlemek, yeni rakip firmaların stratejilerini izlemek, gerektiğinde karşı atak yapmak ve mevcut güçlü yönlerden ve fırsatlardan yararlanmaktır. Pazara yeni işletmelerin girme tehdidi güçlü olduğunda, yerleşik işletmeler genellikle konumlarını güçlendirir ve fiyatları düşürmek, garantileri uzatmak, özellikler eklemek veya özel finansman teklifleri sunmak gibi yeni girenleri caydırmak için önlemler alır (David ve David, 2013: 231)

2.5.3.2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit

Diğer endüstrilerde üretilen, işletmelerin aynısı ya da benzeri olmayan ancak bu ürünlere başka bir seçenek olan ürünler ikame ürünlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013:97). Bir endüstrideki tüm işletmeler ikame ürünlere sahip diğer işletmelerle rekabet halindedir. Bu ürünler neredeyse aynı müşteri ihtiyaçlarını değişik biçimde karşılamaktadır. Bir endüstrinin gelişmesi mümkün olan getirilerini kısıtlayarak işletmelerin belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyar (Porter, 2000: 28). Söz konusu olan durum endüstriden kaynaklanan bir rekabet durumu değildir, endüstriye dışardan gelebilecek olası bir rekabet durumunu ve sonuç olarak bir işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün endüstriye girme olasılığını vurgulanmaktadır. İkamelerin

fiyatları ve karları ne ölçüde azalttığı, alıcıların alternatifler arasında ikame etme eğilimine bağlıdır. Bu da fiyat-performans özelliklerine bağlıdır. Bir ürünün ikamesi varsa, tüketiciler en küçük fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat karşısında esnek olduğu için ikame ürünlere kayabilmektedirler. Bu durum söz konusu işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmaktadır. Bir ürün ne kadar karmaşıksa ve alıcıların tercihleri ne kadar farklıysa, müşterilerin fiyat farklılıkları temelinde ikame etme derecesi o kadar düşük olur (Grant, 2016: 70).

Stratejik olarak en fazla ilgiyi hak eden ikame ürünler, (a) endüstri ürünüyle fiyat-performans dengelerini iyileştiren trendlere tabi olan veya (b) yüksek kar elde eden endüstriler tarafından üretilen ürünlerdir. Bazı gelişmeler kendi sektörlerindeki rekabeti artırıyorsa ve fiyatların düşmesine veya performans artışına neden oluyorsa, ikame ürünler genellikle hızla devreye girer (Porter, 2002: 12-13).

İkame ürünlerin fiyatları düşerse, müşterilerin değişim maliyetleri azalırsa ve ham maddeyi değiştirmenin maliyeti özellikle fazlaysa ikame ürünlerin rekabet baskısı artacaktır (Bakoğlu, 2010: 132). İkame ürün tehdidi sadece işletme ile aynı endüstriden gelmeyecektir. İşletme yakın çevresini de kontrol etmeli ve mutlaka değerlendirmelidir. Daktiloların yerini bilgisayarların alması bu duruma bir örnek olarak verilebilir (Yaşlıoğlu, 2020: 64).

2.5.3.3. Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmeye mal ve/veya hizmet sağlayan tedarikçilerin iş ilişkilerinde yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadığıdır. Tedarikçiler, fiyatları yükselterek veya satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek bir sektördeki katılımcıların pazarlık gücünü kullanabilirler. Güçlü tedarikçiler böylece, kendi fiyatlarındaki maliyet artışlarını telafi edemeyen bir endüstriden kârlılığı sıkıştırabilir (Porter, 1979: 5).

Bir endüstride tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar (Porter, 2015: 33-34, Bakoğlu, 2010: 133 ve Godfrey, Lauria, Bugalla ve Narvaez, 2020: 587-588):

- Hammaddeyi ikame edecek ürün yoktur ya da az sayıda ürün vardır ve alıcılar alternatif tedarik kaynaklarından yoksundur

- Hammaddeyi ve tedarikçiyi değiştirme maliyetleri yüksektir ve tedarikçi grubunun ürünleri farklılaşmıştır,

- Endüstride birkaç tedarikçi işletme baskındır ve endüstrileri satış yaptıkları endüstriden daha yoğundur. Daha fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde genellikle dikkate değer etkilere sahiptir.

- Satış yapılan endüstri ve işletmeler tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.

- Tedarikçilerin ürünü alıcı işletmenin önemli bir girdisidir ve işletmeye çok fazla değer katmaktadır,

- Tedarikçiler ciddi bir şekilde ileri entegrasyona yönelmiş ve endüstride alıcının rakibi olarak karşısına çıkabilmektedir. Bu da endüstriye ait satın alma koşullarını iyileştirme becerisi üzerinde bir denetim kurulmasını sağlar. Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı endüstriye girebileceği düşüncesi, endüstride mal alan işletmeleri tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar ki bu durum tedarikçinin gücünün yüksek olduğuna işarettir.

Tedarikçinin pazarlık gücü, ürün pazarındaki rekabetin derecesine bağlı olabilir. rn piyasası çok rekabetçi olduğunda, birçok işletme homojen mal tedarik ettiğinden kar marjları düşüktür. Malın her bir tedarikçisi, ödemeleri uygulamak konusunda zayıf bir konumdadır ve yeni müşteriler çekmek için gecikmiş geri ödemelere izin vermeye veya mevcut müşterilerin farklı bir tedarikçiye geçmesini önlemeye isteklidir. Tedarikçi bir tekelci olduğunda bunun tersi doğrudur (Fabri ve Klapper, 2016: 68). Pazarlık gücü yüksek olan tedarikçiler işletmeyle ilişkilerinde her zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayacaktır. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise işletme tedarikçileri ile ilgili olan ilişkilerinde arzu ettiği konuları tedarikçilere kabul ettirebilecek ve kendi stratejilerini uygularken zgr olarak uygulayabilecektir (lgen ve Mirze, 2013: 97).

Güçlü tedarikçiler endüstriyi daha az çekici hale getirebilir. Işletmeler geriye doğru entegrasyon yolu ile tedarikçilerini satın alarak tekrar kontrol sahibi olabilirler. Bu strateji, tedarikçi güvenilir olmadığında, çok maliyetli olduğunda veya sürekli olarak işletmelerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi olmadığında etkindir. Geriye

doğru entegrasyonun yoğun olarak kullanıldığı endüstrilerde işletmeler pazarlık gücünü lehine döndürürler (Bakoğlu, 2010: 133).

Genellikle tedarikçiler işletmeler olarak düşünülür ancak işçiler de tedarikçiler olarak ve birçok endüstride büyük bir gücü elinde bulunduran kişiler olarak algılanmalıdır. Örneğin işçi sendikaları, tedarikçi gücünün önemli kaynaklarıdır. Çalışanların %60'ından fazlasının sendikalı olduğu Amerika Birleşik Devletleri (ABD) endüstrileri (otomobiller, çelik ve havayolları gibi), çalışanların %35'inden azının sendikalı olduğu endüstrilerden yüzde beş puan daha düşük bir yatırım getirisi elde etmektedir (Grant, 2016: 76).

2.5.3.4. Müşterilerin pazarlık gücü

Alıcılar, distribütörler, tüketiciler veya diğer üretim veya hizmet kuruluşları olabilecek müşterilerdir (Sadler, 2003: 88). İşletmenin müşterileri sektördeki en büyük baskı gruplarından biridir çünkü işletmeler ürünlerini müşteriler için sunar ve en sonunda müşteriler işletmelerin gelir kaynaklarıdır. Alıcıların ve tedarikçilerin göreceli pazarlık güçleri, geleneksel stratejik modelin bilinen arz-talep eksenini yansıtır. Ancak Porter (1997), her ikisini de bir bütün olarak endüstri üzerinde faaliyet gösteren bağımsız güçler olarak görüyor. Alıcı etkisi, fiyat ve kalite taleplerini karşılarken bir üründen elde edilebilecek karı belirler.

İkame tehdidi, müşterinin ihtiyaçlarının endüstrinin ürününden başka bir şey satın alarak karşılanabildiği durumlarda yüksektir. Geçiş maliyetlerinin yüksek olması ya da mevcut ikame ürünlerin fiyat performansının düşük olması durumunda bu tehdidin boyutu azalır. Porter'ın modelinde ikameyi oluşturan şey ile sadece bir rakipten satın alma arasında önemli bir teorik ayrım vardır. Bu ayrımı pratikte yapmak bazen teoride yapmaktan daha zordur ve analiz edilen endüstrinin nasıl tanımlandığına da bağlıdır (Macmillon ve Tampoe, 2001: 102). Alıcılar endüstri katılımcılarına göre pazarlık gücüne sahiplerse, özellikle de fiyata duyarlıysalar ve güçlerini esas olarak fiyat indirimlerine baskı yapmak için kullanıyorlarsa güçlüdürler (Porter, 2008b: 93).

İşletmeler yatırdıkları sermayenin getirisini maksimize etmeye çalışırken müşteriler ürünleri mümkün olan en düşük fiyattan satın almak isterler. Maliyetlerini azaltmak için, müşteriler daha yüksek kalite, daha yüksek hizmet seviyeleri ve daha düşük fiyatlar için pazarlık yaparlar. Bu sonuçlar, endüstri işletmeleri arasındaki rekabet savaşlarını teşvik ederek elde edilir (Hitt vd., 2019: 52).

Sadler (2003) müşterilerin fiyata duyarlı olduklarını birkaç durum özelinde açıklamıştır. Müşteriler özellikle satın alacakları ürün kendi maliyetlerinin nispeten büyük bir oranını oluşturuyorsa fiyatlara oldukça duyarlıdır. Ancak bir mal veya hizmet büyük bir harcama gerektirmiyorsa, müşteri alternatifleri aramaya veya pazarlık yapmaya zaman ayırmayabilir. Müşteriler arasındaki güçlü rekabet, onları satıcılardan mümkün olan en düşük fiyatları titizlikle aramaya zorlar. Son olarak ise özellikle son yıllarda ürün kalitesine verilen önemin artmasıyla müşterilerin kalite için yüksek bir fiyat ödemeye istekli olduğu konusunda yaygın bir fikir birliği vardır. Bazı müşteriler fiyat konusunda daha az endişe duyabilirken, diğerleri kaliteli ürünlerde daha yüksek marjlar elde etme çabasıyla düşük fiyatlar için rekabet etmeye devam edebilmektedir. Örnek olarak özellikle tüketici ürünlerinde ve modaya bağlı mallarda marka bağlılığı ve kalite algısı müşterilere mala ulaşmak için daha fazla bedel ödemeye neden olmaktadır.

Müşteriler (alıcı grupları) şu durumlarda güçlüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 100, Eren, 2002: 153-155, Dowlatshahi, 1999:27 ve Porter, 1997: 15):

- Bir endüstrinin toplam üretiminin büyük bir kısmını satın alırlar.
- Satıcının yıllık cirosunun önemli bir kısmını satın alınan ürünün satışı oluşturmaktadır.
- Varsa çok düşük bir maliyetle başka bir ürüne geçebilirler. Ürüne ait düşük değiştirme maliyetleri marka sadakatini ortadan kaldıracak ve fiyatın veya katma değerini önemini artıracaktır. Müşteri hizmetlerinin çok önemli olduğu sektörlerde, değiştirme maliyetleri hizmet sağlayıcı tarafından karşılanmaktadır.
- Müşterilerin ürün hakkında bilgileri yüksektir.
- Endüstrinin ürünleri farklılaştırılmamış veya standartlaştırılmıştır ve alıcılar, satıcıların endüstrisine geriye doğru entegre olurlarsa inandırıcı bir tehdit oluştururlar.
- Sektördeki müşteri sayısı daha az olduğunda tedarikçileri ürün kalitesini artırmaya ve fiyatı artırmaya zorlayacaktır. Bu çerçevede, bir pazar zincirindeki herhangi bir işletme, üst tedarikçileri ve alt alıcıları ile kâr marjı için rekabet eder.
- Üreticinin maliyetleri hakkında daha fazla bilgiyle donanan ve bir alışveriş ve dağıtım alternatifi olarak İnternet'in gücü, birçok sektörde tüketicilerin pazarlık gücünü artırmıştır. Bu kaymanın bir nedeni, bireysel alıcıların diğerinden ziyade bir

Üreticiden veya ikinci veya üçüncü bir bayiden ziyade bir bayiden satın almaya karar verdiklerinde neredeyse sıfır değiştirme maliyetine katlanmalarıdır.

- Mşterin ürünü kendisinin üretme kabiliyetine sahip olduğu 'geriye dönük entegrasyon' tehdidi de karlılığı kısıtlamakta ve müşterilerin gücünü artırmaktadır.

2.5.3.5. Pazardaki rakipler arasında rekabetin şiddeti

Beş rekabetçi gücün en güçlüsü, genellikle bir mal veya hizmetin rakip satıcıları arasındaki alıcı himayesi için rekabettir (Thompson, vd. 2022: 57). Rakip olmak, bir sektördeki işletmeler arasında birbirlerinden pazar payı elde etmek için yapılan rekabet mücadelesini ifade eder Yoğun rekabet, daha düşük fiyatlar veya fiyat-rekabetçi olmayan stratejiler için daha fazla harcama veya her ikisini birden ifade edebilir (Khan, 2015: 74).

Yüksek rekabet, bir endüstrinin karlılığını sınırlar. Rekabetin bir endüstrinin kar potansiyelini düşürme derecesi, öncelikle işletmelerin rekabet etme yoğunluğuna ve ikinci olarak rekabet etme esasına bağlıdır (Porter, 2008c: 32).

Rakip işletmeler arasındaki rekabet genellikle beş rekabet gücünün en güçlüsüdür. Geleneksel olarak işletmelerin rekabet analizinin odaklandığı grup rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Her endüstride aynı veya benzer malve/veya hizmetleri aynı alıcı grubuna satmaya çalışan işletmeler vardır. Bu rekabetin yoğunluğu ise bazen yüksek bazen düşüktür (Mirze ve lgen, 2013: 100). Bir endüstrideki genel karlılık düzeyi, endüstrideki işletmeler arasında var olan rekabetin niteliğinden ve derecesinden önemli ölçüde etkilenir. Dolayısıyla karlılık, rekabetin az olduğu sektörlerde, yoğun rekabetin olduğu sektörlere göre daha yüksek olma eğilimindedir. Benzer şekilde, rekabetin yeniliklere dayalı olduğu sektörlerde karlılık, fiyata dayalı olan sektörlere göre daha yüksek olma eğilimindedir (Hofer ve Schendel, 1979: 125-126).

Porter (1975) bir endüstrideki rekabetin doğasını ve derecesini en güçlü şekilde etkileyen faktörlerin satıcıların yoğunlaşması, endüstri büyüme oranı, sabit değişken maliyetlerinin oranı, ürün farklılaştırma derecesi, endüstride rekabet eden işletmelerin çeşitliliği, ileri ve geri entegrasyonun derecesi, alıcılara karşı üreticinin grelı gücü ve giriş ve çıkış kolaylığı gibi etmenler olarak sıralamaktadır. Yoğun rekabet, birbiriyle etkileşim halinde olan bir dizi yapısal faktörün sonucudur. Aşağıdaki durumlarda

sektördeki rekabet artar ve daha güçlü bir konuma gelir (Thompson vd. 2022: 59; Mirze ve Ülgen, 2013: 100, Gamble, Peteraf ve Thompson, 2015: 51-52 ve Porter, 1980: 17-19):

- Sektördeki alıcıların talebi yavaş büyüyor veya azalıyordur. Pazarın büyüme hızı düşük olduğunda işletmeler daralan pazarda mevcut durumlarını korumak için daha agresif hareket edecekler ve rekabetin şiddeti artacaktır. Rekabet genellikle yavaş büyüyen pazarlarda daha güçlü, hızlı büyüyen pazarlarda ise daha zayıftır. Hızla genişleyen alıcı talebi, büyümeye yetecek kadar yeni iş veya tüm sektör üyelerini üretir. Ancak büyümenin durgun olduğu veya alıcı talebinin beklenmedik bir şekilde düştüğü pazarlarda, rakipler pazar payı ve hacim kazanımları için savaşıırken, rekabetçi rekabetin önemli ölçüde yoğunlaşması alışılmadık bir durum değildir.

- Alıcının marka değiştirme maliyeti düşüktür. Mal veya hizmetin bir temel madde olarak algılandığı durumlarda, alıcının tercihi büyük ölçüde fiyat ve/veya hizmete dayanır ve bu durum fiyat ve/veya hizmet alanında şiddetli rekabete yönelik baskı oluşturur.

- Endüstri üyelerinin ürünleri metadır veya zayıf bir şekilde farklılaştırılmıştır. Çok sayıda standart malın ve üreticinin bulunması rekabetin şiddetini artıracaktır. Rakiplerin teklifleri aynı olduğunda veya zayıf bir şekilde farklılaştığında, alıcıların markaya bağlı olmak için daha az nedeni olur; bu durum, rakiplerin alıcıları kendi tekliflerine geçmeye ikna etmelerini kolaylaştırır. Öte yandan, rakipler arasında güçlü bir şekilde farklılaştırılmış ürün teklifleri, alıcılar tarafında yüksek marka sadakati sağlar.

- Sektördeki işletmelerin üretim kapasitesi ve/veya stok fazlası vardır. Ölçek ekonomilerinin kapasitenin büyük artışlarla artırılmasını gerektirdiği durumlarda, kapasite eklemeleri, kapasite yığılması ve fiyat indirimi riskinin olduğu yerlerde, endüstrinin arz-talep dengesini kronik olarak bozabilir.

- Sektördeki işletmelerin sabit maliyetleri veya depolama maliyetleri yüksektir. Sabit maliyetlerin yüksek olması tüm işletmeler için güçlü bir şekilde tam kapasite çalışma baskısı yaratır ve güçlü bir fiyat indirimine neden olur. Örneğin kağıt ve alüminyum gibi birçok temel malzeme bu sorundan muzdariptir.

- Rakipler çoktur veya kabaca eşit büyüklükte ve rekabet gücündedir. Çok sayıda işletme sahip olduğu pazarı korumak veya pazar payını büyütmek istemektedir. Rakip işletmeler pazar konumlarını ve iş performanslarını iyileştirmek için yeni hamleler yapmakta aktiflerdir. Örneğin hızlı servis restoran endüstrisindeki rekabet, nispeten eşit büyüklükte çok sayıda hamburger, şarküteri sandviç, tavuk ve taco zincirlerinin olduğu yerlerde özellikle güçlüdür.

- Rakiplerin farklı hedefleri, stratejileri ve/veya menşe ülkeleri vardır. Stratejileri, kökenleri, kişilikleri ve ana işletmeleri ile ilişkileri bakımından çeşitlilik gösteren rakiplerin, nasıl rekabet ettikleri konusunda farklı hedefleri ve farklı stratejileri vardır ve süreç içinde sürekli olarak birbirleriyle karşılaşabilirler. Birbirlerinin niyetlerini doğru bir şekilde okumakta ve endüstri için oyunun bir dizi kuralı üzerinde anlaşmakta zorlanabilirler. Bir rakip için doğru olan stratejik seçimler, diğerleri için yanlış olacaktır. Yabancı rakipler, farklı koşulları ve genellikle farklı hedefleri nedeniyle genellikle endüstrilere büyük bir çeşitlilik katar ve rekabetin yoğunluğunu artırır. Uzun vadeli yönler, hedefler, stratejiler ve menşe ülkeler açısından rakiplerin çeşitliliği arttıkça rekabet daha da yoğunlaşır. Farklı satıcılardan oluşan bir grup, genellikle yeni veya kuralları çiğneyen pazar yaklaşımlarını denemeye istekli bir veya daha fazla başına buyruk işletme içerir. Böylece daha değişken ve daha az öngörülebilir bir rekabet ortamı yaratır. Küresel olarak rekabetçi pazarla (özellikle saldırganlar) daha düşük maliyetlere sahip olduğunda ve yeni ülke pazarlarında güçlü bir yer edinmeye niyetli olduğunda, genellikle daha rekabetçidir.

- Rakiplerin işte duygusal çıkarları vardır veya yüksek çıkış engelleriyle karşılaşır. Bazı pazarlar çekiciliklerini kaybedecekler ve işletmeler pazardan çıkış yaparlar ve rekabet azalır. Ancak bazı işletmelerin yaptıkları özel yatırımların olması, işi bırakmanın maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle pazarı terk etmek edemezler ve faaliyetlerine devam edebilirler ve rekabet şiddeti artar. Yüksek çıkış engelleri kârsız işletmelerin sektörden ayrılmasını engellediğinde rekabet daha güçlüdür. Varlıkların kolayca satılamadığı veya başka amaçlara aktarılamadığı, işçilerin iş korumasına hak kazandığı veya mal sahiplerinin kişisel nedenlerle işte kalmaya kararlı olduğu endüstrilerde, iflas eden işletmeler aksi durumda olabileceklerinden daha uzun süre tutunma eğilimindedirler. Derin fiyat indirimi, tipik olarak, maliyetleri karşılamak ve iş hayatında kalmak için umutsuz bir çabayla ortaya çıkar. Bu tür bir rekabet,

normalde çekici olan bir endüstriyi istikrarsızlaştırabilir. Yüksek çıkış engellerinden biri de hükümet ve sosyal kısıtlamalardır. Bunlar, iş kaybı ve bölgesel ekonomik etkiler endişesiyle hükümetin ayrılmayı reddetmesini veya caydırmasını içerir; özellikle ABD dışında yaygındırlar. İmaj, pazarlama yeteneği, finansal piyasalara erişim, paylaşılan tesisler gibi iş birimi ile işletmedeki diğer kişiler arasındaki karşılıklı ilişkiler de pazardan çıkış engelleri arasındadır. İşletmelerin işin içinde olmaya yüksek stratejik önem vermelerine neden olarak pazarda kalmalarını sağlar.

Güçlü rekabetin göstergeleri, canlı fiyat rekabetini, yeni nesil ürünlerin hızla piyasaya sürülmesini ve daha iyi performans özellikleri, daha yüksek kalite, geliştirilmiş müşteri hizmetleri veya daha geniş bir ürün yelpazesi sunarak ürünleri farklılaştırma hamlelerini içerir. Satışları geçici olarak artırmak için kullanılan diğer yaygın taktikler arasında özel satış promosyonları, yoğun reklamlar, indirimler veya düşük faiz oranlı finansman yer alır (Gamble vd. 2015: 51).

Rekabetin yoğunluğu arttıkça pazarın karlılığı düşmekte ve sektör pazara girme açısından çekiciliğini kaybetmektedir. Pazara giriş olasılığı ve ikame tehdidi varsa, alıcı ya da tedarikçilerin kontrol gücüne sahipse oldukça rekabetçi bir durum söz konusu olur (Bakoğlu, 2010:129). Bir işletme tarafından takip edilen stratejiler, ancak rakip işletmelerin takip ettiği stratejilere göre rekabet avantajı sağladıklarında başarılı olabilir. Bir işletme tarafından stratejideki değişiklikler, fiyatları düşürme, kaliteyi arttırma, özellikler ekleme, hizmet sağlama, garantileri uzatma ve reklamı artırma gibi geçici önlemlerle karşılanabilir (David, 2011: 75-76). Rakipler arasında yoğunlaşma ve denge durumu rekabet için önemlidir. Rakip işletmenin karşısında büyük ve tek bir rakibin bulunması işletme için önemli bir tehdit unsurudur (İnal, 2013: 193).

Rakipler uzun süreli fiyat savaşlarına girdiğinde veya karşılıklı olarak kârlılığa zarar veren diğer agresif taktikleri alışkanlık haline getirdiğinde, rekabet acımasız olarak nitelendirilebilir. Pazar payı savaşı o kadar şiddetliyse, çoğu endüstri üyesinin kar marjları minimum seviyelerine sıkıştığında, rekabet şiddetli ile güçlü olarak kabul edilebilir. Sektör üyeleri arasındaki manevra canlı ve sağlıklı olsa da çoğu sektör üyesinin kabul edilebilir karlar elde etmesine izin verdiğinde, rekabet ılımlı veya normal olarak nitelendirilebilir. Sektördeki çoğu işletme satış büyümesinden ve pazar payından nispeten memnun olduğunda ve müşterileri birbirinden çalmak için nadiren saldırılara giriştiğinde rekabet zayıftır (Gamble vd. 2015: 53).

Fiyat dışındaki boyutlar (örneğin ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat süresi veya marka imajı) üzerindeki rekabetin, müşteri değerini iyileştirdiği ve daha yüksek fiyatları destekleyebildiği için karlılığı aşındırma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca, bu tür boyutlara odaklanan rekabet, ikamelere göre değeri artırabilir veya yeni girenlerin önündeki engelleri kaldırabilir. Fiyat dışı rekabet bazen endüstri kârlılığını baltalayacak seviyelere yükselirken, bunun gerçekleşmesi fiyat rekabetinde olduğundan daha az olasıdır (porter, 2008c: 32-33).

Rekabet güçlerinin analizinde pazarın içinde bulunduğu yaşam döngüsü de önemlidir. Çünkü pazarın hangi aşamada olduğu karlılığı, rekabet yoğunluğunu ve nakit girdisi üretme potansiyeli gibi birçok konuda bilgi verecektir. Rekabetin yoğunluğu arttıkça karlılık düşecek ve pazarın çekiciliği giderek azalacaktır. Özellikle büyüme ve olgunlaşma aşamasında olan pazarlarda pazarın koşulları önemlidir (Bakoğlu, 2010: 127-128). Porter (2015) rekabetin şiddetinin zamanla değişebileceğini ifade etmektedir. Pazarın olgunluğu bu değişime yol açan en önemli etmenlerden biridir. Pazar olgunlaştıkça büyüme azalır ve rekabetin yoğunlaşması ile birlikte karlılığın azalması ve çoğu zaman ekonomik durgunlukla sonuçlanır.

2.5.4. Porter'ın Modelinin Katkıları ve Eleştiriler

Porter 1979 yılında yayınladığı ilk makale ile beş gücün önemini işletme çevresindeki rekabetçi güçleri tanımlamak, bir endüstrinin mevcut karlılığının nedenlerini ortaya çıkarmak ve rekabet üstünlüğü sağlamayı (karlılığı) zaman içinde öngörmek ve etkilemek için bir çerçeve oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Bu amaçla işletmelere rekabet stratejisi uygulamalarında mantıksal olarak sağlam ve iyi test edilmiş, araştırmacıları zorlayıcı bir yaklaşım sunmuştur. İşletmelere bu yaklaşım kapsamında basit cevaplar yerine kritik soruları vurgulamış ve sonuç olarak yöneticilerin rekabet avantajı arayışında kullandıkları retoriği ve muhakemeyi güçlü bir şekilde şekillendirmiştir (Zenger, 2016: 11). Stratejistler için sağlıklı bir endüstri yapısı, işletmenin kendi konumu kadar rekabetçi bir endişe kaynağıdır. Endüstri yapısını anlamak, etkili stratejik konumlandırma için de önemlidir. Rekabetçi güçlere karşı savunma yapmak ve onları bir işletmenin lehine şekillendirmek, strateji için çok önemlidir.

Beş rekabetçi gücün her birini tek tek incelemek, belirli bir pazarda rekabetin nasıl olduğuna dair güçlü bir teşhis sağlar. Stratejist, beş gücün her biri ile ilişkili rekabet baskılarını anladıktan sonra, bir sonraki adım, beş gücün ortak gücünü değerlendirmek ve bu sektördeki şirketlerin mantıklı olarak makul karlar elde etmeyi bekleyip beklemeyeceklerini belirlemektir (Gamble vd. 2015 :53). Beş rekabetçi gücün her birinin gücü, endüstri yapısının bir fonksiyonudur veya bir endüstrinin altında yatan ekonomik ve teknik özelliklerdir. Beş kuvvet çerçevesi, bir işletmenin karmaşıklığı görmesine ve endüstrisindeki rekabet için kritik olan bu faktörleri tam olarak belirlemesine ve ayrıca endüstrinin ve kendi karlılığını en fazla artıracak stratejik yenilikleri belirlemesine olanak tanır. Beş kuvvet çerçevesi, bir endüstride rekabet etmenin yeni yollarını bulmada yaratıcılığa olan ihtiyacı ortadan kaldırmaz. Bunun yerine, yöneticilerin yaratıcı enerjilerini endüstri yapısının hızlı karlılık için en önemli olan yönlerine yönlendirir. Çerçeve, bu süreçte, arzu edilen bir stratejik yeniliği keşfetme ihtimalini artırmayı amaçlar (Porter, 1985: 8).

Porter'ın beş güç modeline getirilen bazı eleştiriler vardır. Bunların ilki Porter'ın mikro düzeyde daha spesifik ürün-pazar segmentlerinin analizinin aksine, makro analize, yani endüstri düzeyinde aşırı vurgu yapma eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Endüstri değer zincirlerini aşırı derecede basitleştirir. Örneğin, her zaman “alıcıların” kanallar, ara alıcılar ve son tüketiciler arasında hem bölümlere ayrılması hem de farklılaştırılması gerekebilir. Olası yönetim eylemiyle doğrudan bağlantı kurmakta başarısız olur. Devam eden sınırları olan belirli bir varlık olarak bir "endüstri" zihniyetini teşvik etme eğilimindedir. Bu, endüstri sınırlarının çok daha akışkan görüldüğü şu anda belki daha az uygun olabilir. Pratik bir yöneticinin bakış açısından çok fazla jargon olarak algılanabilecek ve gerçekten de aşırı markalı olduğu iddia edilebilecek olan ekonomik terminolojide ifade edilmiştir. Thulbry (1998) Porter'ın Beş Güç modelinin rekabetçi güçleri analiz eden yararlı bir araç olduğunu ancak bu aracı kullanmak isteyen herkesin ilk adımının mevcut durumun doğruluk derecesini kontrol etmesi ve onaylaması gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle çerçeve kesin bir modelden ziyade rehberlik için bir çerçeve olarak düşünülebilir.

Grant (2016) Porter'ın Beş rekabet gücü çerçevesinin iki ana eleştiriye maruz kaldığını belirtmiştir. Bunlardan ilki temelini aldığı Yapı-Davranış-Performans Modelinin titizlikten yoksun olduğunu savunarak çerçevenin teorik temellerine olan

eleştirilerdir. Diğerleri ise çerçevenin ampirik zayıflıklarına dikkat çekmiştir. Klasik bakış açısına göre işletme performansı temelde işletmenin rekabet ettiği endüstrinin yapısal faktörlerinin bir fonksiyonu olan tek bir işletme olarak tasavvur edilir. Bu bakış açısı, en uygun varyansın endüstriler arasında meydana geldiğini ve endüstri etkilerinin performansı anlamak için birincil öneme sahip olduğunu ima eder. "Yönetmel" (Schmalensee, 1985: 342) veya "iş stratejisi" (Rumelt, 1991: 169) perspektifi ise tersine, karlılığın işletmeler genelinde dağılmasının ana belirleyicisi olarak işletmelerin yeteneklerindeki ve stratejik yaklaşımlarındaki çeşitliliği vurgular. Bu nedenle, bu ikinci bakış açısı, işletmeler arasındaki performans farklılığının yalnızca endüstrinin yapısal faktörlerinin bir sonucu olmadığını, bunun yerine iş birimi ve kurumsal özelliklerin işletme performansını açıklamakla en alakalı olduğunu ima eder (Misangi, Elms, Greckhamer ve Lepine, 2006: 572-573).

Yapılan araştırmalar endüstri yapısının bir işletmenin karlılığının nispeten küçük bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Kârlılıkta işletmeler arası farklılıkların kaynaklarına ilişkin araştırmalar çok farklı sonuçlar vermiştir ancak hepsi endüstri faktörlerinin işletmeler arasındaki aktif getirisindeki değişimin küçük bir kısmını (%20'den az) açıkladığını kabul etmektedir. İşletmelerin aktif getirilerindeki varyansın yüzdelerinin incelendiği araştırmalardan Schmalansee (1985) yaptığı araştırmada işletmelerin karlılığında pazar, pazar payı ve etkilerinin önemini araştırmış ve sonuç olarak işletme etkisinin olmadığını ve endüstri etkisinin ise %19,6'da kaldığını belirtmiştir. Aynı şekilde Rumelt (1991) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise işletme etkileri %44,2 iken endüstrinin etkisi sadece %4 olarak belirtilmiştir. Schmalensee (1985) endüstri faktörlerinin en güçlü olduğunu kurumsal ve pazar payı etkilerinin son derece zayıf olduğunu bildirirken, bu çalışma istikrarlı ve dalgalı etkiler arasında ayırım yapmakta ve belirgin şekilde farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Veriler ihmal edilebilir kurumsal etkileri, küçük istikrarlı endüstri etkilerini ve çok büyük istikrarlı iş birimi etkilerini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, ekonomik rantların en önemli kaynaklarının işletmeye özgü olduğunu ima etmektedir; endüstri üyeliği çok daha az önemli bir kaynaktır (Rumelt 1991: 167). Rumelt'in (1991) yaptığı çalışmaya paralel olarak Roqueberti Philips ve Westfall (1996) yaptıkları çalışmada karlılığa endüstri etkisini %10,2 ve işletme etkisini %55 olarak bulmuşlar ve Rumelt'in karlılık üzerinde işletme etkisi endüstri etkisinden daha fazladır olan temel önermesini güçlü bir şekilde desteklemişlerdir. McGahan ve Porter (1997) çalışmalarında da ABD

kamu işletmelerinin karlılığı üzerinde yıl, endüstri, işletme-ana işletme ve işletmeye özgü kaynakların etkilerinin önemi üzerinde bir araştırma yapmışlar ve endüstri etkisinin %18,68 ve işletmeye özgü kaynakların ise %31,71 oranında etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, etkilerin öneminin geniş ekonomik endüstriler arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiğini de bulmuşlardır. Yapılan çalışmaya göre endüstri etkileri, imalat kâr varyansının daha küçük bir kısmını oluştururken, konaklama/eğlence, hizmetler, toptan/perakende ticaret ve ulaşımda daha büyük bir paya sahiptir. Misangi vd. (2006) tarafından işletme etkisi ise %43,8 olarak bulunmuştur. Araştırmacılar işletme etkisinin en önemli kaynak olduğunu ancak endüstri yapısının etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini ve performansı etkilediğini belirtmişler. Diğer araştırmacıların performansı incelerken hem endüstriyi hem de kurumsal çevreyi dikkate almaları gerektiğini göstermekte olduğu sonucuna varmışlardır.

Porter'a yapılan eleştirilere rağmen Grant (2006) çerçeveye ilişkin rekabeti anlamak, kârlılık değişikliklerini tahmin etmek ve strateji formülasyonuna rehberlik etmek için çok yararlı olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte, bu eleştiriler sektör analizi yapılmasının daha da ileriye gitmesi gerektiğine de işaret etmektedir. Porter'ın modelinin başarısı onun yeterince sorgulanmamasına veya daha fazla geliştirilmemesine yol açmıştır. Ancak Beş rekabetçi güç, dış çevre ve birbirleriyle ilgilenen diğer stratejik analiz araçlarıyla birbirine bağımlıdır ve bu daha kapsamlı ve tutarlı bir "sistem" halinde geliştirilebilir (Grundy, 2006: 215-216). Yalnızca tanımlayıcı nitelikte olmasıyla eleştirilen Porter'ın Beş Güç Modeli günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Yöneticilerin ve stratejistlerin stratejin geliştirmesine ve uygulamalarına yardımcı olmaması bu modelin önemini azaltmamaktadır. Bu modelin ötesinde gelişmiş bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Ancak teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve internet tarafından öncülük edilen büyük değişim ile tüm endüstrilerde yeni iş dünyasında uygun gelişmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Barutçugil, 2013: 138-139).

Beş Kuvvet modeli, günümüzde uygulamada en çok bilinen ve en yaygın yönetim modellerinden biridir. Porter'ın Beş Güç Modeli endüstrileri analiz etmek ve stratejileri formüle etmeye yardımcı olmak için çok güçlü bir araç olduğunu kanıtlamıştır. Ancak son yıllarda araştırmacılar, modellerdeki sınırlamaların ve

dolayısıyla kullanımda yaşanabilecek zorlukların farkında olunması gerektiğine işaret etmektedirler (Thurlby, 1998: 19). Eleştirilerden çoğu tüm dünyada ekonomik koşulların son yıllarda temelden değiştiğini savunmaktadır (Conklin ve Tapp, 2000: 62). Thurlby'ye (1998) göre, Porter'ın Beş Kuvvet modeli durağandır ve zamanı hesaba katmaz. Bu nedenle rekabet dinamiği yüksek pazarları belirlemek çok daha zordur çünkü çok hızlı değişebilmektedirler. Bu, sürekli olarak yeni modellerin oluşturulmasını gerektirir. Dulčić vd. (2012) rekabet için oluşturulan çerçevede zaman boyutunun ele alınmadığını belirlemiş ve çalışmalarını zaman boyutunu dikkate alarak yapmışlardır. Sonuç olarak endüstri yapısının işletmeler üzerinde zamana özgü bir etkisi olduğunu ve bu etkiler tamamen olumsuz olmadığı sonucuna varmışlardır. Zaman boyutu ile ilgilenirlerse, yöneticiler pazar trendlerini ve değişen ortamı daha iyi değerlendirebilirler. Ayrıca, Beş Kuvvet çerçevesinden yararlanmak, dokunulmaz ve sürekli bir rekabet avantajını garanti etmez. Bunun nedeni, beş güç modeli çerçevesinin rekabet ortamındaki sürekli değişiklikleri içermeyen statik bir model olmasıdır. Endüstri faktörleri, iş performansı değişikliklerini haklı gösterebilir. Bugünün amacı sadece Beş Kuvvet'e karşı korunmak değil, İnternet ve diğer bilgi teknolojilerinin artan gücü nedeniyle işbirliği başlatmak ve inovasyonu sürdürmek giderek daha önemli hale gelmektedir.

Ancak bazı eleştirilerin, özellikle de rekabetçi güçlerin tercihi ve operasyonel uygulama için kılavuz eksikliğine yönelik eleştirilerin hala geçerli olduğu kabul edilmektedir (Speed, 1989: 11). Gerçekten de, maliyet liderliğinin bir strateji olmadığı, tek başına çalıştırıldığında hiçbir değeri olmadığı iddia edilmiştir. En azından, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma ile aynı anlamda bir strateji değildir ve bu nedenle gerçekten aynı anda düşünülemez. Bununla birlikte, bu uyarı kabul edilir ve hatırlanırsa, model analitik bir araç olarak yararlı olmaya devam edebileceği düşünülmektedir.

2.6. Genel Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerinin oluşturulmasında ikinci temel sorunun bir işletmenin kendi sektöründeki göreceli konumu olduğudur. Konumlandırma, bir işletmenin kârlılığının endüstri ortalamasının üstünde mi yoksa altında mı olduğunu belirler. Kendini iyi konumlandırabilen bir işletme endüstri yapısı elverişsiz ve bu nedenle endüstrinin ortalama kârlılığı mütevazı olsa bile yüksek getiri oranları elde edebilir

(Porter, 1985: 11). Rekabet stratejisi beş rekabetçi güçle etkili bir şekilde başa çıkmanıza olanak tanıyan ve böylece işletme için üstün bir yatırım getirisi sağlayan bir sektörde savunulabilir bir konum geliştirmekle ilgilidir. Tüketici tarafından tanınan üstün değere ulaşmak için bir işletme iki şeyden birini yapabilir. Birincisi, mal veya hizmetlerini rakiplerinden daha düşük fiyata, ancak ürün kalitesinden ödün vermeden sunabilir. İkincisi, tüketicilerin rakip işletmelerin ürün tekliflerinden daha değerli olarak algıladıkları farklılaştırılmış bir ürün üretebilir ve dolayısıyla ürünleri için yüksek bir fiyat talep edebilir. Ek olarak, bir işletme ürünlerinin rekabet etmesini istediği pazar segmentlerini seçmelidir (Henry, 2021: 533:634).

Bir işletmenin rakipleri karşısında sayısız güçlü ve zayıf yönü olabilir, ancak bir işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı vardır: düşük maliyet farklılaştırması. Bir işletmenin sahip olduğu herhangi bir gücün veya zayıflığın önemi, nispi maliyet veya farklılaşma üzerindeki etkisinin nihai olarak bir fonksiyonudur. Maliyet avantajı ve farklılaşma da sektör yapısından ve bir işletmenin beş güçle rakiplerinden daha iyi başa çıkma yeteneğinden kaynaklanır (Porter, 1985: 11).

Porter (1980), işletmelerin bu beş kuvvet içerisinde rekabetçi bir üstünlük elde edebilmeleri için farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma arasındaki üç stratejiden birini seçmeleri gerektiğini belirtmektedir. Örgütün belirli bir pazara veya müşteri grubuna yoğunlaştığı odaklanma stratejisi daha sonra odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Şekil 2.7). Bu modeli kullanmak için, yöneticiler iki faktör olan rekabetçi üstünlük ve rekabet alanını değerlendirmektedir. Rekabet avantajının iki kaynağı, iş stratejisine temelde farklı iki yaklaşımı tanımlar. Düşük maliyetle rekabet eden bir işletme, pazar konumu, kaynaklar ve yetenekler ve örgütsel özellikler açısından farklılaşma yoluyla rekabet eden bir işletmeden ayırt edilebilir (Grant, 2015: 222).

	REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ		
REKABET ALANI		Müşterinin Eşsizlik Algısı	Düşük Maliyet
	Tüm Endüstri	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Endüstri Segmenti	ODAKLANMA	

Tablo 2.6. Porter'ın Rekabetçi Stratejileri

Kaynak: Porter, 1980: 39

Bazen işletme birincil hedefi olarak birden fazla yaklaşımı başarıyla takip edebilir, nadiren mümkün olur. Bu genel rekabet stratejilerden herhangi birini etkili bir şekilde uygulamak, genellikle tam bağlılık ve birden fazla birincil hedef varsa seyretilmiş destekleyici organizasyonel düzenlemeleri gerektirir. Genel rekabet stratejileri, sektördeki rakipleri geride bırakmaya yönelik yaklaşımlardır; bazı endüstrilerde yapı, tüm işletmelerin yüksek getiri elde edebileceği anlamına gelirken, diğerlerinde, mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek için genel rekabet stratejilerden biriyle başarı gerekli olabilir (Porter, 1980: 35).

Porter (1980, 1985), rekabetçi bir endüstride üstün performansın, genel bir maliyet liderliği, farklılaşma veya endüstri rekabetine odaklanma yaklaşımı olarak tanımladığı genel bir stratejinin izlenmesi yoluyla elde edilebileceğini savunur. Bir işletme bu strateji türlerinden birini takip etmezse, “ortada kalacak” ve genel bir strateji takip eden işletmelere kıyasla daha düşük performans yaşayacaktır (Powers ve Hahn, 2003: 44). Örneğin, bir işletme kendisini rakiplerinden ayırt etmekte başarısız olabilir, ancak başarılı bir maliyet lideri olmak için gereken yetenekleri veya kaynakları geliştirmekte de başarısız olabilir. Porter ayrıca, işletmelerin aynı anda birden fazla jenerik strateji izlemeye çalışarak ortada sıkışıp kalabileceğini öne sürmüştür (Kim, Nam ve Stimpert, 2004: 571).

Miller (1992) ise rekabette başarılı olmanın karmaşık olarak düzenlenmiş kolay taklit edilemeyen stratejilerden ileri geldiğini düşünmektedir. Pazarlar değişir. Müşteri ihtiyaçları ve zevkleri gelişir ve rakipler yeni zorluklar icat eder. Ancak tek bir konuda (örneğin, düşük maliyetle üretmek veya mükemmel kaliteye ulaşmak) mükemmel olan işletmeler bu tür değişikliklere karşı özellikle savunmasızdır. Bu durumda devreye

farklılaştırmanın marka imajı, kalite ve hatta yenilik yönlerini maliyet etkinliği ile birleştiren karma stratejiler devreye girmektedir.

Kharub, Mor ve Shrama (2019) çalışmalarında maliyet liderliği stratejisi için işletme verimliliği, rekabetçi fiyatlandırma, hammadde tedariki, dış finansmanı en az indirme, ürün özelliklerinin sayısını azaltma ve ürün maliyetlerini düşürme gibi iş birimlerini dikkate almışlardır. Buna karşılık olarak farklılaştırma için, yeni ürün geliştirme, marka tanımlama, pazarlama teknikleri ve yöntemlerinde yenilik, ürün ve hizmetlerde yenilik, reklamcılık, sektördeki itibar ve pazar büyümesini tahmin etme iş biriminin önemini kullanmışlardır. Buna benzer olarak Banker (2014) tarafından yapılan araştırmada maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmelerin emsallerine göre düşük maliyetli bir konum oluşturmaya dayalı olarak pazar payını artırmayı amaçladığı belirtilmiştir. İşletmeler, maliyet liderliğine ulaşmak için farklı kaynak tahsis yöntemlerini benimseyebilir: büyük ölçekli tesisler, süreç iyileştirmeleri, maliyet minimizasyonu, toplam kalite yönetimi, kıyaslama ve genel gider kontrolü. Öte yandan, farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, işletmenin bir fiyat primini yönetmesine izin veren, müşteriler için arzu edilen benzersiz nitelikler sunan mal veya hizmetler geliştirmeye yatırım yaparak rekabet avantajı elde edebilir.

Porter'ın maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerin yüksek hacimli üretim ve düşük marjlı bir yaklaşımla kar elde etmelerini sağlarken, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri karlılığı düşük hacim ve yüksek marj ile sağlarlar. Bu rekabet görüşünde işletmeler öncelikle yüksek hacimli endüstriler için maliyet liderliği, düşük hacimli endüstriler için kalite iyileştirme yoluyla rekabet ederler. Her üç strateji için de karlar, marjları ve/veya hacmi iyileştirerek üretilir (D'Aveni, 1994: 39-40).

Porter (1980), üç jenerik stratejinin bazı boyutlarda farklılık gösterdiğini savunmaktadır. Bunları başarılı bir şekilde uygulamak, farklı kaynaklar ve beceriler gerektirir. Genel rekabet stratejileri ayrıca farklı organizasyonel düzenlemeleri, kontrol prosedürlerini ve teşvik sistemlerini ifade eder. Ayrıca farklı liderlik tarzları gerektirebilir ve çok farklı kurumsal kültürlere ve atmosfere dönüşebilir (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999: 509).

2.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, üç temel stratejinin belki de en açık olanıdır. Bir işletme kendi endüstrisinde en düşük maliyetli üretici olmak için yola çıkar. İşletmenin geniş bir kapsamı vardır ve birçok endüstri bölümüne hizmet verir ve hatta ilgili endüstrilerde faaliyet gösterebilir – işletmenin hizmet genişliği genellikle maliyet avantajı açısından önemlidir. Maliyet liderliği stratejisi, agresif fiyatlandırma ile birlikte standart veya gösterişsiz bir ürünün satışını gerektirir (Porter, 1985: 12-13). Porter (1980) bu stratejinin temel felsefesini şu şekilde açıklamaktadır:

“Maliyet liderliği, verimli ölçekli tesislerin agresif bir şekilde inşa edilmesini, deneyimden elde edilen maliyetin güçlü bir şekilde takip edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyetin en aza indirilmesini gerektirir. Bu amaçlara ulaşmak için, maliyet kontrolüne yönelik büyük bir yönetsel dikkat gereklidir. Rakiplere göre düşük maliyet, kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemede, tüm strateji boyunca işleyen tema haline gelir”. dolayısıyla, strateji “oldukça standartlaştırılmış bir ürün yapmayı ve diğer herkesi düşük fiyatlamayı” içerir (Datta, 2010: 38). Özellikle işletme, her faaliyette maliyetleri minimumda tutarken, değer zincirindeki bağlantılar arasında üstün bir koordinasyon aramalıdır (Paul vd. 2004: 54).

Maliyet liderliği stratejisini seçen işletmelerin uygulayabilmesi için; yüksek pazar payına, hammaddelere daha kolay erişmesine, üretilen ürünlerin nispeten daha standart ürünler olmasına, endüstrinin yüksek fiyat esnekliğine ve işletmenin ekonomiklik ölçeğine ve öğrenme eğrisinin düşmesine bağlıdır (Dinçer, 2013: 200). Paul, Kenneth ve John (2004) bu stratejiyi takip etmenin kurallarını; işletmenin her kalite-fiyat seviyesinde tüketiciye sunulan diğer ürünlerin kalitesini taklit etmesi, ürünü her fiyat-kalite seviyesinde gerekli olan temel unsurlarına indirgeyerek maliyetleri düşürmesi ve kaynakları tam olarak kullanması (örneğin, kapasiteyi tamamen kullanması) şeklinde sıralamaktadır. Ek olarak, aynı anda birkaç marka ismi üretmek, işletmenin pazardan daha büyük bir pay almasına ve ardından ölçek ekonomileri mevcutsa maliyetleri düşürmesine izin verebilir demektedir. Bu strateji, düşük maliyetli bir üretici olarak faaliyet göstererek rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmıştır. Bu, ölçek ekonomilerini içeren, işletme maliyetlerini sıkı bir şekilde

kontrol eden ve çok verimli olan büyük ölçekli üretim yöntemleriyle başarılabilir (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhil ve Morrow, 2007:7).

Maliyet liderliği iş stratejisini seçen bir işletme, maliyetlerini tüm rakiplerinin maliyetlerinin altına indirerek avantajlar elde etmeye odaklanır. Bu durum işletmenin diğer iş veya kurumsal stratejilerini terk ettiği anlamına gelmez. Aslında, sadece maliyetleri düşürmeye odaklanmak, bir işletmenin kimsenin satın almak istemediği düşük maliyetli ürünler üretmesine yol açabilir. Bununla birlikte, maliyet liderliği stratejisi izleyen bir işletme, çabalarının çoğunu maliyetlerini düşük tutmaya odaklar (Barney ve Hesterly, 2020: 120). Bir işletme ürünlerini ortalama endüstri fiyatlarında satıyorsa ve yine de rakiplerinden daha yüksek kar elde ediyorsa veya önemli bir pazar payı elde etmek için ortalamanın altında bir fiyattan satabiliyorsa, işletmenin düşük maliyetli bir üretici olduğu söylenir (Kharub, Mor ve Sharma, 2019: 924).

Bir işletme maliyet liderliği stratejisini seçtiğinde fiyatlarını rakiplerinden daha düşük seviyede belirleme yeteneğine sahip olmak için en düşük üretim ve dağıtım maliyetlerini elde etmeye odaklanır. Bunu seçmesi amaçlarına ve endüstri algısına bağlıdır. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, maliyet lideri olmak için yola çıkan işletmeler daha sonra fiyatları düşürmek ve bu şekilde pazar payı oluşturmak için bu düşük maliyet tabanını kullanmaktadır (Wilson ve Gilligan, 2005: 390). İşletme kendisine maliyet yaratan tüm süreçleri incelemeli ve nelerden oluştuğunu belirlemelidir. Belirlenen bilgiler ışığında değer yaratmayan süreçleri mümkün olduğunca ortadan kaldırmalıdır. Maliyet zincirini yeniden yapılandırarak ve gereksiz maliyet yaratan aktiviteleri eleyerek işletmeler çarpıcı maliyet üstünlükleri elde edebilirler (Barutçugil, 2013: 258-259).

Bu stratejiyi uygulamak işletmenin yeniden konumlandırılması, çalışma uygulamalarının değiştirilmesi, otomasyonun genişletilmesi ve hatta yer değiştirme (tedarikçilere ve/veya müşterilere daha yakın) ile temel bir iç değişimi gerektirebilir. Bu durum, kamu hizmetlerinden üretime ve hizmetlere kadar tüm sektörlerde eşit olarak geçerlidir (Paul vd. 2004: 54). Saf maliyet liderliği, müşteriler fiyata duyarlı olduğunda ve ölçek ekonomileri, tescilli teknolojiler veya ucuz malzemelere veya dağıtım kanallarına benzersiz erişim nedeniyle bir maliyet avantajını sürdürmek için mücadele etme şansı olduğunda en etkilidir (Miller, 1992: 40).

Bununla birlikte, bu stratejiyi izlemenin riskleri vardır (Paul vd. 2004: 56, Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 233 ve Hitt vd. 2019: 109-110):

- Teknolojik değişiklikler, geçmiş yatırımları ve verimlilik kazanımlarını geçersiz kılan maliyet veya süreç atılımlarıyla sonuçlanabilir. Maliyet tasarrufu sağlayan teknolojik gelişmelerin zirvesinde kalmak, özellikle mevcut ekipmanı hurdaya çıkarmayı içeriyorsa, pahalı olabilir.

- Rakipler bazen kendi temel yetkinliklerini kullanarak maliyet liderinin stratejisini başarılı bir şekilde nasıl taklit edeceklerini öğrenirler ve rakipler de yapabiliyorsa, maliyet düşürme temelinde düşük fiyatla avantaj elde etmeye çalışmanın bir anlamı yoktur.

- Tüketicilerin fiyata daha az duyarlı olması ve ek kalite ve hizmet özellikleri için ödeme yapmaya istekli olmasıyla pazarda bir değişiklik olabilir. Bu belirli stratejiye bağlılık, genellikle stratejik katılığa yol açabilir, öyle ki işletme değişikliklere kolayca yanıt veremez.

- Düşük maliyetli üretici olmaya çalışmanın stratejik başarısı, işletmenin bu pozisyon için rekabet eden birkaç işletmeden sadece biri değil, toplam maliyet lideri olmasını gerektirir- çünkü bu, lider kurulup kabul edilene kadar şiddetli rekabet ve korkunç kar beklentileri ile sonuçlanacaktır.

- Maliyet liderinin maliyet düşürmeye çok fazla odaklanması, müşterilerin "rekabetçi farklılaşma seviyeleri" algısını anlamaya çalışmak pahasına gerçekleşebilir.

Bu stratejiye büyük ölçüde zaman içinde en düşük maliyet konumunu korumanın zorlukları ve fiyat odaklı bir saldırıya karşı savunmasızlık nedeniyle, birçok işletmenin ihtiyatla bakmaktadır. İşletmeler yönlerini çoğu zaman farklılaştırmaya çevirmektedir (Wilson ve Gilligan, 2005: 391). Küreselleşme, artan müşteri talepleri ile özellikle imalat işletmeleri arasında daha yoğun rekabete yol açmıştır (Baines ve Langfield-Smith, 2003: 676); bu nedenle, bir farklılaştırma stratejisi, bu tür taleplerle başa çıkma aracı olarak daha değerli, arzu edilen özelliklere sahip ürünler üretmek için daha geniş bir kapsam sağlar. Buna karşılık, yalnızca bir maliyet liderliği stratejisine odaklanmak, çağdaş imalat organizasyonlarının çeşitli ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için artık uygun olmayabilir (Spencer, Joiner ve Salmon, 2009: 85).

2.6.2. Farklılaştırma Stratejisi

Ürün farklılaştırması bir işletmenin sunduğu mal ve/veya hizmetin diğer işletmelerin sunduğu mal ve/veya hizmetlerde olmayan bir özelliğini veya değerini sunarak rekabet elde etmeye çalıştıkları temel rekabet stratejilerinden ikincisidir (Dyer, Godfrey, Jensen ve Bryce, 2020: 80). Bir farklılaştırma stratejisinde, bir işletme, alıcılar tarafından geniş çapta değer verilen bazı boyutlar boyunca kendi sektöründe benzersiz olmaya çalışır. Bir endüstrideki birçok alıcının önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla özelliği seçer ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendisini benzersiz bir şekilde konumlandırır ve benzersizliği için en yüksek fiyatla ödüllendirilir (Porter, 1985: 14).

İdeal olarak, işletme kendisini birkaç boyutta farklılaştırır. Farklılaşma, elde edilirse, bir endüstride ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için geçerli bir stratejidir. Çünkü maliyet liderliğinden farklı bir şekilde beş rekabetçi güçle başa çıkmak için savunulabilir bir konum yaratır (Porter, 1980: 37-38). Farklılaştırma stratejisi tipik olarak kapsamlı araştırma, ürün tasarımı ve pazarlama harcamaları gibi maliyetli faaliyetlerle desteklenmelidir. Farklılaştırma stratejisi, bir şekilde benzersiz olan bir mal veya hizmet yaratmayı amaçlar. Bu, tasarım veya marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri veya diğer çekici özellikler aracılığıyla yapılabilir (Miller ve Freisen, 1986: 37-38). Farklılaştırmanın temel amacı, alıcılar tarafından marka sadakati ve dolayısıyla fiyat esnekliği yaratmaktır (Speed, 1989: 8). Ortaya çıkan müşteri sadakati ve bir rakibin benzersizliği aşma ihtiyacı giriş engelleri sağlamaktadır (Dinçer, 2013: 202) Tedarikçi gücüyle başa çıkmak için daha yüksek kar marjları sağlar ve alıcıların karşılaştırılabilir alternatifleri olmadığı ve bu nedenle fiyata daha az duyarlı oldukları için alıcı gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendisini farklılaştıran işletme, ikameler karşısında rakiplerinden daha iyi konumlanmaktadır (Porter, 1980: 38). Tüm bunların sonucunda kullanılan fiyatlandırma pozisyonuna yansıtılabilecek kalite ve üstünlük algılarıyla birlikte yüksek kaliteli ürünler ve/veya üstün performans geliştirerek elde edilebilir (Millmore, vd. 2007: 7).

Ürün farklılaştırmanın her zaman bir müşteri algısı meselesi olduğunu hatırlamak önemlidir. İki farklı işletmenin ürünleri teknik özellikler açısından benzer veya hatta aynı olabilir ancak bir ürün müşteriler tarafından değer verilecek şekilde

farklı olarak algılanırsa, o zaman ürün farklılaştırması vardır. Müşterinin zihninde ürünün algılanan değeri arttığında, daha yüksek bir fiyat ödemeye istekli olması da şaşırtıcı değildir. Bu nedenle, ürünlerinde benzersiz özellikler yaratmak için kaynak yatırımı yapan işletmeler genellikle yüksek bir fiyat talep eder (Dyer vd. 2020: 80). İşletmenin çevresi giderek daha talepkar müşteriler tarafından domine edildikçe ve rakipler müşteri taleplerine giderek daha karmaşık şekillerde yanıt verdikçe, bir işletme kalite, esneklik, yenilikçi ürünler ve tedarik güvenilirliği gibi daha müşteri odaklı yönleri vurgulayan bir farklılaştırma stratejisi geliştirmeye daha fazla önem verebilir. Piyasaların daha rekabetçi hale geldiği, özellikle yüksek kaliteli ve rekabetçi fiyatlı ürünlerin seviyesinin arttığı çevresel değişim koşullarında, işletmeler iş süreçlerini yeniden düzenleyerek ve daha güçlü müşteri odaklı yapılar benimseyerek yanıt verebilirler (Baines ve Langfield-Smith, 2003: 676).

Maliyetlerden ziyade, farklılaştırma stratejisini kullanan bir işletme her zaman yatırım yapmaya ve bir mal veya hizmeti müşterilerin değer verdiği şekillerde farklılaştıran özellikler geliştirmeye odaklanır (Hitt vd. 2009: 110). Bir farklılaştırma stratejisi uygulamak personel arasında yüksek düzeyde beceri ve yaratıcılık ve işletme genelinde iş birliği gerektirir. Farklılaştırma genellikle ürünün belirli bir çekiciliği olduğunu ima ettiğinden, maksimum pazar payı sınırlıdır (Speed, 1989: 8).

Porter'ın (1980) temel rekabet iş seviyesi stratejilerini kullanan operasyon yönetimi alanındaki araştırma, esas olarak imalat alanına odaklanmıştır. Ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de farklılaştırma stratejilerine ihtiyaç duymaktadır (Das ve Joshi, 2007: 647). Günümüzde birçok işletme giderek daha sofistike hale gelen bireysel müşterilerin zevk ve tercihlerine hitap etmek için özelleştirilmiş ürünler sunmaktadır. Bu durum ise işletmelerin farklılaşmaya yol açan stratejileri uygulamasına yol açmaktadır (Sawhney, 1998: 54). Hizmet işletmelerinde, bir farklılaştırma stratejisinin özü, benzersiz hizmetler yaratmakta yatacaktır. Hizmet işletmeleri için, Porter'a (1980) dayalı bir farklılaştırma stratejisi, müşteriye benzersiz bir fayda ve benzersiz bir deneyim sağlamaya odaklanmalıdır. Bu durum; yeni hizmetler, marka imajı (örneğin itibar), çeşitli hizmetlere yol açan özellikler, teknoloji ve diğer boyutlar şeklinde olabilir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2006: 42). Bir işletme için farklılaştığında sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı; teknik üstünlüğü, kalitesi, müşterilerine daha fazla destek hizmeti vermesi ve aynı ücret için

daha fazla değer vermesi olabilir. Farklılaştırma stratejileri, ürün veya hizmeti farklılaştırmanın birçok yolunun olduğu ve bu farklılıkların tüketiciler tarafından değerli olduğunun kabul edildiği pazarlar için en uygun olanıdır. Bu, özellikle alıcıların ihtiyaçları ve ürünün kullanımları farklı olduğunda geçerlidir (Dobson, Starkey ve Richard, 2004: 58).

Başarılı farklılaştırma stratejileri, basitçe bir ürüne rakiplerinininkine ek veya farklı nitelikler vermeye dayanmaz. Başarının temel unsurları, alıcıların farklılıkları görebilmesi, müşterilerin farklılaştırılmış ürün için fazladan ödemeye istekli olması ve rakiplerin ürünün kalitesine (niteliklerine) (gerçek veya müşteriler tarafından algılanan) uymada zorluk çekmesidir. (Dobson vd, 2004: 57). Marka imajı, ürün özellikleri ve müşteri hizmetleri gibi geleneksel ayırt edici faktörlere ek olarak, birçok işletme dağıtım kanallarını teslimat hızı, kolaylık ve işlemlerin güvenliğini vurgulayarak da farklılaştırmaktadır (Kim vd. 2004: 575). Ayrıca farklılaşma; yeni pazar segmentlerinde ilk olarak hız, rakiplerden daha yüksek güvenilirlik seviyeleri, tasarım, hizmet ve keyif seviyeleri, eşsiz ürün özellikleri, marka imajı ve kişiliği, yeni teknolojiler, daha fazla sayıda ve/veya daha ilgili ürün özelliği ve daha güçlü ve anlamlı ilişkiler olarak ortaya konabilir (Wilson ve Gilligan, 2005: 392).

Farklılaştırma stratejilerinin de bazı riskleri vardır (Hitt vd. 2009: 113; Dinçer, 2013: 202-203 ve Dobson vd. 2004: 58-59):

- Farklılaştırmanın en büyük riski bazı durumlarda endüstriden yüksek pazar payına engel olmasıdır. Geniş tabanlı farklılaştırıcılar, belirli bir segmente odaklanan uzman işletmeler tarafından alt edilebilir.

- Alıcılar farklılaştırıcının ürünü ile maliyet liderinin ürünü arasındaki fiyat farkının çok büyük olduğuna karar verebilir. O zaman işletme, müşterilere ihtiyaçları ile daha tutarlı bir özellik ve fiyat kombinasyonu sunabilen rakiplere karşı savunmasız hale gelir ve marka sadakatı bu durumlarda yetersiz kalır. Alıcılar diğer işletmelerin ürünlerine yönelip farklılaşmış ürünleri almaktan vazgeçebilirler.

- Bir işletmenin farklılaştırma araçlarının, alıcıların ödemeye hazır olduğu değeri sağlamayı bırakabilir. Alıcılar, bir süre sonra, temel bir ürünün amaçlarına yeterince hizmet ettiği sonucuna vararak, ekstra özelliklere ihtiyaç duymadıklarına veya istemediklerine karar verebilir ve bu durumda, vurgu düşük maliyete çevrilir

- Rakipler, liderlerin ürün özelliklerini, alıcıların ürünler arasında yeterince ayırım yapamayacakları ölçüde taklit edebilir. Bu durum müşterilerin rakiplerin sundukları temelde aynı ürünü daha düşük bir fiyata sunduklarını algılamalarına neden oluyorsa farklılaşan ürün daha az değerli hale gelebilir ve fiyat rekabetin temel dayanağı haline gelir.

- Sürekli ürün yeniliği pahalıdır ancak rekabet avantajını sürdürmek için gerekli olabilir. Sadece takipçilerin hızlı ve daha ucuza takip etmesi için yeni bir çıkış açmak çekici gelmeyebilir.

2.6.3. Odaklanma Stratejisi

Genel stratejilerden üçüncü ve sonuncusu odaklanma stratejisi diğerlerinden oldukça farklıdır çünkü bir endüstri içindeki dar rekabet kapsamı seçimine dayanmaktadır (Kling ve Smith, 1995: 27). Belirli bir alıcı grubu, endüstri bölümleri ile özel olarak hedeflenmektedir (Bauer ve Colgan, 2001: 25). Odaklayıcı işletme, sektördeki bir bölümü veya bölümler grubunu seçer ve stratejisini, diğerlerini dışlayacak şekilde onlara hizmet edecek şekilde şekillendirir. Endüstrinin sınırlandırılmış ve uzmanlaşmış bir kesimine (belirli bir müşteri türü, sınırlı bir coğrafi Pazar veya dar bir ürün yelpazesi) hitap eder (Miller ve Friesen, 1986: 38). Odaklayıcı, stratejisini hedef bölümler için optimize ederek, genel olarak bir rekabet avantajına sahip olmasa bile hedef bölümlerinde rekabet avantajı elde etmeye çalışır. (Porter, 1985: 15). Odaklanmayı başaran işletme, kendi endüstrisi için potansiyel olarak ortalamanın üzerinde getiri elde edebilir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinde olduğu gibi, odaklanma stratejisi her bir rekabetçi güce karşı savunma sağlayabilir. Bu stratejiler ürün ikamelerine karşı en düşük savunması olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmek için de kullanılabilir (Porter, 1980: 39).

Odaklanma veya uzmanlaşma stratejisi, belirli bir tüketici grubuna veya sınırlı bir coğrafi pazara veya ürünün belirli kullanımlarına odaklanan pazarın yalnızca bir kısmına odaklanarak rekabet avantajı oluşturmayı ve pazarda niş bir konum oluşturmayı amaçlar (Dobson vd. 2004: 59). Odaklanma stratejisi, ürünü spesifik olarak oldukça tanımlanmış bir endüstri bölümünün ihtiyaçlarına göre hedeflemeyi içerdiğinden, farklılaştırma yaklaşımının bir çeşidi olarak görülebilir. İşletme kesin olarak tanımlanmış bir alıcı grubuna, ürün hattına veya coğrafi pazara kapsamlı bir hizmet sunmayı amaçlar. İdeal olarak ürün, seçilen endüstri bölümüne göre hem

farklılaştırılmış hem de düşük maliyetli bir konuma ulaşacaktır. (Porter, 1997: 17). Odaklanma stratejileri, belirli bölümlerde olağandışı talebin varlığına veya belirli bir ürün yelpazesinde rekabet etmeye fayda sağlayan faktör koşullarına veya tedarikçi erişimine dayanır (Porter, 1990: 12).

Strateji dar bir bölüme odaklanmayı gerektirir. Bu durumda genel stratejileri izleyen işletmeler önemli endüstri bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılayamadığında, maliyet veya farklılaşma temelinde sönümlendiğinde uygundur (Williamson vd. 2004: 90). Odaklanmayı seçen işletmeler odak grubunda düşük maliyetli stratejisi hedefi koyabilirken diğer işletmeler odak grubunun taleplerine uygun olarak sundukları ürünleri özelleştirmeye giderek odak grubunda farklılaşmayı tercih edebilirler (Hill, Schilling ve Jones, 2020: 156). Bu durumda farklılaştırma ya özel siparişler ve kısa üretim süreleri için maliyet etkinliğine odaklanmak ya da benzersiz ve değerli ürün özellikleri sağlamak anlamına gelir (Dobson vd. 2004: 59).

İki farklı odaklanma stratejisi mümkündür. İlki, bir bütün olarak endüstriden çok daha küçük olabilen tek bir endüstriye odaklanabilir. Odaklanma stratejisine bir alternatif, birden fazla bölüme dahil etmektir. Birçok endüstride, agresif işletmeler çok bölümlü stratejilere doğru ilerlemektedir (Aaker ve McLoughlin, 2014: 30-31).

Porter'a (1980) göre odaklanma stratejisi, işletmenin dar stratejik hedef endüstrisine daha geniş rekabet eden rakiplerinden daha etkili veya verimli bir şekilde hizmet edebildiği önermesine dayanır. Sonuç olarak, işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaktan farklılaşmayı, bu hedefe hizmet etmede daha düşük maliyetleri veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, ihmal edilmiş hedef endüstrileri - koşulların en uygun olduğu ve rakiplerin en zayıf olduğu alanlar veya müşteriler - bulmak için de kullanılabilir, ancak genellikle karlılık ve satış hacmi arasında bir dengeyi içerir (Miller ve Friesen, 1986: 38). Yöntemler, yukarıda özetlenen geniş tabanlı maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileriyle hemen hemen aynıdır. Odaklanma, belirgin şekilde farklı pazar bölümleri olduğunda, başka hiçbir rakip aynı bölümde uzmanlaşmaya çalışmadığında, işletmenin kaynakları endüstrinin tamamında faaliyet göstermesine izin vermediğinde ve bölümler boyut, büyüme oranı, karlılık ve beş rekabetçi gücün yoğunluğu fazla olduğunda tercih edilebilir (Dobson vd. 2004: 59). Bunu yaparak işletme her bir bölüm hakkında daha derinlemesine bilgi edinebilir ve uzman itibarı sayesinde giriş engelleri yaratabilir (Kling ve Smith, 1995:

27). Bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri paradoksal bir şekilde başarı potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Çünkü organizasyonun boyutu arttıkça hem pazarı aşma hem de sıklıkla ihtiyaç duyulan iletişimin aciliyetini kaybetme eğilimi vardır. Bu nedenle, genel bir kural olarak, odaklanmış bir strateji genellikle küçük işletmeler için en uygun olanıdır. Çünkü küçük bölümlerin özel ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verme esnekliğine sahip olanlar tipik olarak bu işletmelerdir (Wilson ve Gilligan, 2005: 394). Orta ölçekli ve büyük işletmeler odaklanmaya dayalı stratejileri farklılaştırma ve maliyet liderliği genel rekabet stratejilerine bağlantılı olarak kullanabilirler. Ancak odaklanma stratejileri, tüketicilerin farklı tercihlere sahip olduğu ve nişin rakip işletmeler tarafından takip edilmediği durumlarda en etkilidir (Allen ve Helms, 2006: 436).

Başarılı odaklayıcının sınırlı bir pazara hizmet etme konusundaki uzman yaklaşımı ve eşsiz becerileri, beş rekabetçi güce karşı savunma yapmasına yardımcı olur. Rakipler, odaklanmış işletmenin müşterilerine hizmet etme konusunda aynı yeteneğe sahip değildir. Niş içine giriş, odaklayıcının belirgin yetkinliği ile zorlaştırılır. Bu aynı zamanda yedek oyuncuların aşması gereken bir engel görevi görür. Müşterilerin, ihtiyaçlarını karşılamak için daha az kapasiteye sahip işletmelere işlerini kaydırma konusundaki isteksizlikleri, pazarlık güçlerini köreltebilir (Dobson vd. 2004: 59). Başarılı odaklanma stratejilerinin avantajları, işletmenin çabalarını yoğunlaştırabilmesinden kaynaklanmaktadır. Seçtiği müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılama yeteneği, benzersiz mal veya hizmetleri için daha yüksek bir fiyat talep edebileceği anlamına gelir. Alternatif olarak, daha büyük ölçeklerde maliyet etkin olmayan teknolojiler ve süreçler yoluyla sektör çapındaki maliyet liderinin maliyetini azaltabilir. Son olarak, korunan bir niş içindeki yoğunlaşma, işletmeyi bir bütün olarak endüstri içindeki daha geniş rekabetten koruyabilir (Kling ve Smith, 1995: 27).

Her iki odak stratejisinde de işletme, endüstri çapında sırasıyla maliyet liderliğini veya farklılaştırma stratejisini kullanan şirketle aynı genel risklerle karşı karşıyadır. Ancak, odaklanma stratejilerinin kendine has riskleri de vardır (Porter, 1997: 17, Porter, 1980: 46 ve Hitt vd. 2011: 120):

- Rakipler arasında standart ürün konfigürasyonundaki değişiklikler, odaklanmamış ürünlerin odaklanmış pazar bölümlerinin taleplerini karşılamaya başlaması durumunda maliyet dezavantajlarına yol açabilir.

- Hedef pazarın parçalanması, daha sıkı tanımlanmış pazar bölümleri belirleyerek rakiplerin işletmeyi geride bırakmasına neden olabilir. Bir rakip daha dar tanımlanmış bir rekabetçi bölüme odaklanabilir ve odaklanana "odak dışı" bırakabilir.

- Hedef endüstri, genel endüstriyle aynı büyüme modelini izlemeyebilir.

- Geniş kapsamlı rakipler ile odaklanmış işletmeler arasındaki maliyet farkı, dar bir hedefe hizmet etmenin maliyet avantajlarını ortadan kaldırmak veya odaklanmanın sağladığı farklılaşmayı dengelemek için genişler.

- Bir bütün olarak stratejik hedef ile pazar arasındaki istenen ürün veya hizmet farklılıkları daralabilir.

- Endüstri çapında rekabet eden güçlü bir rakip odaklanma stratejisi kullanan işletmenin hizmet verdiği pazar bölümünü çekici ve rekabetçi takibe değer olduğuna karar verebilir.

- Dar bir rekabet bölümündeki müşterilerin ihtiyaçlarının, zaman içinde bir bütün olarak endüstri çapındaki müşterilerin ihtiyaçlarına daha çok benzeyebilmesidir. Sonuç olarak, odaklanma stratejisinin avantajları ya azalır ya da ortadan kalkar.

Temel rekabet stratejileri işletme için basit ve hızlı bir şekilde belirli bir strateji geliştirmek için temel sunan bir modeldir. Porter'ın temel rekabet stratejileri özellikle yöneticiler için dağılmış strateji fikirlerinden derli toplu bilgi edinmek için yararlıdır ancak bir işletmenin tüm sorunlarını çözecek her derde deva bir çözüm değildir (Speed, 1989: 11). Bir endüstride rekabet etmenin genellikle sadece bir en iyi yolu olmadığını anlamak önemlidir. Farklı stratejiler eşit derecede geçerli olabilir. Önemli olan, yöneticilerin iş düzeyindeki stratejilerine güvenmeleri, bu stratejiyi izlemek için net bir mantığa sahip olmaları, stratejileriyle eşleşen bir teklife sahip olmaları ve onu iyi bir şekilde yürütmek için fonksiyonel faaliyetleri ve organizasyonel düzenlemeleri bu stratejiyle uyumlu hale getirmiş olmalarıdır (Hitt vd. 2020: 157). Uygun bir genel rekabet stratejisini seçmek ve ardından uygulamak için yöneticiler kendi maliyet etkenlerini, müşteriler için neyin değer oluşturduğunu ve bunu nasıl sunacağını, müşterilere hangi alternatiflerin sunulduğunu, bunları kimin ve nasıl sağlamayı amaçladığını anlamalıdır. Bunu yaparken rakip analizi tekniklerini hem kendilerinin hem de sektörlerinin değer zincirine ilişkin eksiksiz bir anlayışla birleştirmeleri gerekecektir (Kippenberger, 1998: 25).

Bir işletmenin rekabet stratejisinin iyi bir performans sergilemeyi başarması ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi için, işletmenin iç durumuyla iyi bir şekilde eşleştirilmesi ve uygun bir kaynak, bilgi birikimi ve rekabet yetenekleri setiyle desteklenmesi gerekir. Düşük maliyet stratejisini uygulamada başarılı olmak için, bir işletmenin maliyetlerini rakiplerinin maliyetlerinin altında tutacak kaynaklara ve yeteneklere sahip olması gerekir. Bu, değer zinciri faaliyetlerini maliyet etkin bir şekilde yönetmek için uzmanlığa sahip olmak, maliyet etkenlerini daha etkili bir şekilde kullanmak ve/veya rakipler tarafından gerçekleştirilen belirli değer zinciri faaliyetlerini atlamak için yenilikçi yeteneğe sahip olmak anlamına gelir. Bir işletmenin farklılaştırma stratejisinde başarılı olabilmesi için değer faktörlerini rakiplerinden daha etkin bir şekilde kullanabilecek kaynaklara ve kabiliyetlere sahip olması ve ürün teklifine geniş bir alıcı kitlesinin cazip bulacağı nitelikler eklemesi gerekir. Başarılı odaklanma stratejileri (hem düşük maliyet hem de farklılaştırma) niş alıcıların ihtiyaç ve beklentilerini karşılama konusunda olağanüstü bir iş çıkarma kabiliyeti gerektirir. En iyi maliyet stratejisini uygulamadaki başarı, rakiplerden daha düşük maliyetle lüks ürün veya hizmet özelliklerini bir araya getirecek kaynak ve kabiliyetleri gerektirir. Tüm jenerik strateji türleri için, rekabet avantajını sürdürme başarısı, rakiplerin kopyalamakta zorlandığı ve iyi bir ikamesi olmayan kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaya bağlıdır (Thompson vd. 2022: 149).

2.7. Sağlık Sektöründe Endüstri Temelli Yaklaşım ve Genel Rekabet Stratejileri

Sağlık sektörü yöneticileri yeterince rekabete sahip olduklarını düşünebilirler. Çünkü Michael Porter'ın beş gücü her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de etkilidir. Örneğin hastalarını rakiplerine, yeni giren hastanelere veya alternatif bakım hizmetleri sunan evde bakım hizmetleri gibi kuruluşlara göndermemek için mücadele etmelidirler. Sıkı pazarlık yapan hem kamu hem de özel sigortacılar geri ödemeleri sınırlarken hatta azaltırken sağlık bakım maliyetleri sürekli artmaktadır. Bireysel sağlık hizmeti kullanıcıların ise her geçen gün öncelikleri değişmektedir. Sağlık profesyonellerinin (hekimler, hemşireler ve teknisyenler) ile yatırımcılar sağlık hizmetini sunan ve tüm bilgiyi ellerinde tutanlar olarak karşılına önemli bir güç olarak gelmektedir.

Hastane sektöründeki rekabetin yoğunluğu, yukarıda tartışılan diğer dört rekabetçi güçten açıkça etkilenmektedir, ancak aynı zamanda belirli bir sektördeki kuruluşlar arasındaki etkileşimlerin doğası gereği ayrı bir güç olarak da aradaki rekabet mevcuttur (Autrey ve Thomas, 1986: 10). Hastanelerin hem fiyatlandırma politikaları hem de işe alma ve yatırım kararları açısından rekabet ettiklerini düşünmek biraz basit olsa da makuldür. Ekonomistler genellikle bu boyutlardan ilkinin daha geleneksel endüstrilerdeki rekabetin birincil temeli olduğunu varsaymaktadır. Ancak, sağlık endüstrisinin karakteristik özellikleri, rekabetin odağını ücretlerden uzaklaştırarak işe alma ve yatırım kararlarına kaydırma eğilimindedir. Sağlık sigortası, hastaların bir tesis tarafından satın alınan kaynakların tam değerini almalarını ve buna karşılık gelen maliyetin sadece bir kısmını ödemelerini sağlar. Dahası, çoğu hastanenin kar amacı gütmeyen statüsü, onları bir toplum hizmeti olarak piyasanın kaldırabileceğinin altında fiyat belirlemeye veya hizmet alanı içinde iyi niyet yaratmaya teşvik edebilir. Gerçekten de kamu hastaneleri maliyetlerin altında ücretler belirleyebilmekte ve faaliyetlerini sübvans etmek için vergi gelirlerine güvenebilmektedir. Buna ek olarak, birçok doktorun hastalarına tavsiyede bulunurken fiyatlardan ziyade tıbbi kaygılardan etkilenmesi olası görünmektedir (Farley, 1985: 5). Porter tarafından rekabet analizi ve strateji formülasyonu için önerilen genel çerçeve, sağlık ve özellikle hastane sektöründe uzunca bir süredir uygulanmaktadır. Porter'ın genel rekabet stratejileri modelinin, strateji formülasyon sürecinin özünü yakalamadaki açıklığı nedeniyle sağlık ve hastane endüstrisi için özellikle yararlı olduğu görülmüştür (Kumar, Subramanian ve Yauger, 1997: 50). Tablo 2.3'de Porter'ın genel rekabet stratejilerinin hastanelere uygulanmasını göstermektedir.

	Stratejik Üstünlük	
Endüstri Geneli	Farklılaştırma (Hasta tarafından algılanan benzersizlik)	Maliyet Liderliği (Düşük maliyetli pozisyon)
Stratejik Amaç	Amaç: Kurumsal sadakati geliştirerek hastalar açısından fiyat esnekliği yaratmak. Hastaneler tarafından kullanılan farklılaştırma hizmetlerine örnekler Hizmet kalitesi Bir tıp fakültesiyle bağlantı kurma (afiliye olma) En sofistike prosedürlerde hizmet verme (örneğin organ bağıışı) En son (en pahalı) teknolojileri kullanma (Örneğin PET CT) Geniş kapsamlı hizmet yelpazesi sunma Yaygın olmayan hizmetleri sunma (Yanık tedavisi, geriatri, hemodiyaliz servisleri gibi)	Amaç: Rekabetçi güçlerden ve düzenleyici baskılardan korunmak için maliyetleri kontrol etmek ve iç verimlilik yaratmak. Hastaneler tarafından kullanılan maliyet kontrol faaliyetlerine örnekler Mevcut tesislerin iyileştirilmesi veya yeni ve verimli tesislerin inşa edilmesi Sıkı maliyet kontrollerinin başlatılması Doluluk (hizmet kullanımı) oranını artırmak için reklam artışı Atıkların azaltılması İşlevler arası koordinasyonun iyileştirilmesi Personel azaltımı
Belirli bir Endüstri Bölümü (Odak)	Odak Amaç: bir veya daha fazla belirli endüstri bölümlerinin özel ihtiyaçlarına hizmet etmektir. Endüstri Bölümlendirmenin örnekleri: Solunum yolu hastalıkları Kadın doğum ve jinekoloji Radyasyon tedavisi Kanser Göz hastalıkları gibi	

Tablo 2.7. Porter'ın Genel Rekabet Stratejilerinin Hastanelere Uyarlanması

Kaynak: Kumar vd., 1997: 50

Dafny ve Lee (2016) sağlık sektörünün önümüzdeki yıllarda da kaosla karşı karşıya kalabileceğini düşünmektedir. Ayrıca sektörü dönüştürmeye yönelik her değişikliğin sektörün bazı paydaşları için hoş olmayan veya istenmeyen sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir. Ancak değer konusunda rekabette başarısız olmanın

sonuçları kaotik, maliyetli, eşit olmayan kalitede bakım, bireyler ve ekonomi üzerinde artan bir yük gibi daha ağır sonuçları olacaktır. İleriye giden yol gerçek rekabet olmalıdır. Rekabeti saptırmaya çalışan sağlık kuruluşları tarihin yanlış tarafında ve stratejinin yanlış tarafında yer almaktadır. Rekabet kuralları zaman geçtikçe değişmiş ve endüstri temelli rekabet yaklaşımından işletmelerin rekabeti etkilediğini düşünen kaynak temelli yaklaşıma doğru bir geçiş sağlanmıştır. Bu bölümde incelenen Endüstri Temelli Yaklaşımın aksine Kaynak Temelli Yaklaşım işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamaları için sahip oldukları varlık ve yeteneklerini kullanmalarını ve geliştirmelerini önemektedir. Bu yaklaşımın ana konusu kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkabilecek olan varlık ve yeteneklerdir. Yaklaşık başarılı stratejilerin sahip oldukları kaynaklar ile oluşturacağını ve işletmelerin öncelik olarak kendi öz kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya koymasını ve bunları geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlaması gerektiğini ortaya koymaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 76-77).



3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA

Stratejik yönetim alanı “*Neden bazı işletmeler sürekli diğerlerinden daha iyi performans gösterir?*” sorusuna cevap aramaktadır. Literatürde en geniş anlamda, bu soruya cevap olabilecek iki açıklama geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi ve daha eski olanı Porter tarafından ortaya atılan ve Yapı- Davranış- Performans paradigması çerçevesinde çizilen Endüstri Temelli Örgüt Teorisidir ve endüstriyi analiz birimi haline getirmiş ve giriş engelleri ile endüstri karlılığı arasında bir bağlantı aramıştır (Rumelt, 1991: 168-169). İkincisi ise, işletme performansları arasındaki farklılıkları açıklarken endüstri yapısından ziyade bazı işletmelerin farklı yeteneklerinin müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmelerine odaklanan Kaynak Temelli Yaklaşımdır (KTY) (Barney ve Clark, 2007: 3-4). Bu yaklaşım ise önce işletme büyüklüğü ve daha sonra endüstri payı açısından açıklama arayarak işletmeler arasındaki performans farklılıklarına odaklanmıştır (Rumelt, 1991: 169). İşletmenin Kaynak Temelli Görüşü’ne olan ilgi, işletme politikası ve stratejisi alanında artmaya devam etmiştir. Özellikle bu ilginin çoğu, bu teorinin ampirik sonuçlarını ve bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin performansını nasıl etkileyebileceğini anlamaya odaklanmış görünmektedir (Barney, 1996: 569). Aynı zamanda KTY insan kaynakları yönetimi, pazarlama, yönetim bilgi sistemleri, yöneylem araştırması ve benzeri diğer stratejik olmayan yönetim disiplinlerindeki teorik ve ampirik çalışmaları da etkilemeye başlamıştır (Barney ve Arıkan, 2006: 123). Kaynak temelli yaklaşım, işletme içerisinde kaynak ve yeteneklerin sergilediği trendleri analiz edip buradan hareket ederek işletmenin faaliyet alanını tanımlaması, rakiplerinden hangi taraflardan farklılaşması gerektiği yatırımların belirlenmesi gibi stratejik yönetim alanında çok fazla ele alınan ve önerilen bir düşünme düzeyidir (Torlak ve Altınışık, 2018: 14). Kaynak temelli yaklaşım, yönetim teorisi tarihinde en etkili ve en çok atıf alan teorilerden biri haline gelmiştir. Bir işletmenin sürekli rekabet üstünlüğünün iç kaynaklarını açıklamayı amaçlamaktadır. (Kraaijenbrink Spender ve Groen,2010: 349).

Kaynak Temelli Yaklaşım kurumsal ilişkileri tanımlamak, açıklamak ve tahmin etmek için en önde gelen ve güçlü teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Birçok teori gibi KTY’de ürün yaşam döngüsünün ilk üç aşamasını yansıtan giriş, büyüme ve

olgunluk evrelerinden geçmiştir. Ortaya atılmasından yıllar sonra, akademik literatür işletmenin kaynak temelli yaklaşımı teori olarak olgunluğa eriştiğini (Barney, Ketchen ve Wright, 2011: 1300) ve bunun kanıtı olarak şu dört faktörün sunulabileceği düşünülmektedir. Birincisi, akademisyenler kaynak temelli görüş yerine giderek daha fazla kaynak temelli teori terimini kullanmaktadır. İkincisi, KTY doğal kaynak temelli görüş (Hart, 1995), bilgi temelli görüş (Grant, 1996), ve dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) gibi diğer "yan perspektiflerin" ortaya çıkmasına neden olmuştur. Üçüncü olarak, KTY'a dayalı olarak üretilen varsayımlar örgütsel ekonomi (Combs ve Ketchen, 199) ve kurumsal teori gibi diğer perspektifler ile entegre edilmiştir. Son olarak, KTY'nin temel unsurlarına ilişkin ampirik kanıtlar (Crook, Ketchen, Combs ve Todd., 2008), KTY'ı uygulamak için kullanılan metodolojilerin eleştirel bir incelemesi (Armstrong ve Shimizu, 2007) ve eleştirilerin gözden geçirilmesi (Kraaijenbrink, Spender ve Groen, 2010) gibi geriye dönük değerlendirmelerin yapılmasını gerektirecek bir noktaya ulaşmıştır. Bu gelişmeler, Barney vd. (2011) tarafından ortaya atılan KTY teori olarak olgunluğa eriştiği yönündeki önerisini desteklemektedir (Bertham, 2016: 68).

İşletmeler KTY'ı uzun bir süredir kullanılmaktadır ve bu süre zarfında hem yaygın olarak benimsenmiş hem de önemli eleştirilere maruz kalmıştır.

3.1. Kaynak Temelli Teorinin Kökeni ve Gelişimi

Kaynak Temelli Yaklaşım kurumsal ilişkileri tanımlamak, açıklamak ve tahmin etmek için en önde gelen güçlü teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Kaynak Temelli Yaklaşımın gelişmesinde en önemli teorik çalışma KTY'nin temel yapılarının çerçevesini ve tanımlarını yaygın olarak Barney'in 1991 tarihli "İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage)" makalesine atfedilebilir. Diğer belirleyici katkılar Wernerfelt (1984, 1991, 1995), Dierickx ve Cool (1989), Dierickx ve Cool (1989), Rumelt (1991), Grant (1991), Peteraf (1993, 2003), Mahoney ve Pandian (1992) Barney'den (1986, 1991, 2001, 2005) gelmektedir (Nothnagel, 2008: 19-20).

Tüm bu bilimsel çalışmaların yanı sıra KTY her teori gibi, tahminlerini ve çözümlerini geliştirirken önceki teorik çalışmalardan yararlanır. Kaynak Temelli Teori; geleneksel ayırt edici yetkinlik çalışması, Ricardocu iktisat, Penrose'un İşletme Büyüme Teorisi ve İktisadın anti-tröst etkilerinin incelenmesi olarak dört teoriden

etkilenmiştir (Barney ve Arıkan, 2001: 123-124). Aşağıda bu dört yaklaşım açıklanmıştır.

3.1.1. Geleneksel Ayırt Edici Yetkinlikler Çalışması

İşletmeler arasındaki kalıcı performans farklılıklarını anlamaya çalışanlar tarafından tanımlanan ilk ayırt edici yetkinliklerden biri genel yönetim kabiliyetidir. Üst düzey yöneticiler kendilerine bağlı birden fazla fonksiyonel yöneticisi olan işletmedeki yöneticilerdir. Tipik olarak, genel müdürler bir işletmede tam kar ve zarar sorumluluğuna sahiptir ve kar ve zarar sorumlulukları olmadığında, üst düzey yöneticilerin maliyet merkezlerine liderlik etmesi muhtemeldir. İster kâr merkezi ister maliyet merkezi yöneticisi olsun, genel müdürler bir işletmenin izlemeye karar verdiği stratejiler üzerinde ve bir işletmenin geliştirdiği stratejileri uygulama becerisi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Barney ve Arıkan, 2011: 124).

Genel müdürlerin bir işletme stratejisi üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, doğal olarak 'yüksek kaliteli' genel müdürlere sahip işletmelerin genellikle 'düşük kaliteli' genel müdürlere sahip işletmelerden daha iyi performans göstereceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, yüksek kaliteli genel müdürler seçmek bir işletme tarafından yapılabilecek en önemli stratejik seçimdir ve yüksek kaliteli genel müdürler yetiştirmek işletme okullarının en önemli görevidir (Barney ve Clark, 2007: 5).

Çoğu sektör, varlığı ya da yokluğu bir rakibin performansını doğrudan etkileyebilecek bir dizi ilgili kaynak ve yeteneğe sahip olacaktır. Kaynakların ve yeteneklerin yönetiminde ilk adım bu kümeyi tanımlamaktır. Mackey (2006) genel müdürlerin ayırt edici yetkinlikler olarak vurgulanmasının sadece stratejik yönetim alanında değil, aynı zamanda yakından ilişkili alanlarda da önemli olduğunu ve gerçekten genel müdürlerin işletme performansı üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olabileceği konusunda çok az şüpheye yer verildiğini belirtmiştir. Liderlerin beceri ve yeteneklerini inceleyen ve bunların işletme performansı üzerindeki etkilerini belgeleyen bir liderlik araştırması geleneği devam etmektedir.

Yukl (1989) işletmeler arasında kalıcı performans farklılıklarını açıklama bu yaklaşımın çok önemli bazı sınırlamaları olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki genel yönetim kararlarının işletme performansının en önemli belirleyicileri olduğu fikri kabul edilse bile, yüksek kaliteli bir genel müdürü oluşturan nitelikler ile özellikler belirsizdi. İkinci olarak, genel müdürler bir işletme için önemli bir olası ayırt edici

yetkinliktir, ancak bu türden tek yetkinlik değildir. Üstün performansın bir açıklaması olarak sadece genel müdürlere yapılan vurgu, işletme performansının anlaşılmasında önemli olabilecek çok çeşitli işletme niteliklerini göz ardı etmektedir.

Phillip Selznick adlı bir sosyolog, genel yönetim becerisinin bir işletmenin kontrol edebileceği birkaç farklı yetkinlikten yalnızca biri olduğunu fark eden ilk akademisyenler arasındadır. Selznick'e (1957) göre, işletmelerdeki kurumsal liderler karar alma ve yönetim gibi klasik genel yönetim işlevlerini yerine getirmekten daha fazlasını yaparlar. Buna ek olarak, bir işletmenin amacını veya misyonunu yaratır ve tanımlarlar. Daha çağdaş bir ifadeyle, kurumsal liderler bir kuruluş için üyelerinin etrafında toplanabileceği bir vizyon yaratılmasına yardımcı olurlar (Barney ve Clark, 2007: 7).

3.1.2. Ricardocu İktisat

Bir işletmenin karlılığının kaynakları olarak sektörün çekiciliği ve rekabet üstünlüğü (üstün kaynaklara dayalı) arasındaki ayrım, ekonomistlerin farklı kar (veya rant) türleri arasındaki ayrımına karşılık gelmektedir. Piyasa gücünden kaynaklanan karlara tekel rantları, üstün kaynaklardan kaynaklanana ise on dokuzuncu yüzyıl İngiliz ekonomisti David Ricardo'nun adıyla Ricardocu rantlar denir. Ricardo, rekabetçi bir buğday piyasasında, ekim sınırındaki arazinin ihmal edilebilir bir getiri sağladığında, verimli arazinin yüksek getiri sağlayacağını göstermiştir. Ricardocu rant, kıt bir kaynağın, onu üretime sokma maliyetinin üzerinde ve üstünde elde ettiği getiridir (Grant, 2010: 124-125).

Bir sektördeki heterojenlik, sınırlı arzı olan üstün üretken faktörlerin varlığını yansıtabilir. Bunlar genişletilemeyen sabit faktörler olabilir. Daha sık olarak, arzlarının hızla genişletilememesi anlamında yarı-sabittirler. Hizmetlerine yönelik talebi karşılamak için yetersiz olmaları anlamında kıtırlar. Böylece, daha düşük kaynaklar da üretime dahil edilir. Bu bilindik Ricardocu argümandır (Peteraf, 1993: 180). İşletme performansındaki farklılıkların olası açıklamaları olarak genel müdürler ve kurumsal liderler üzerine yapılan araştırmalar yalnızca üst düzey yöneticilere odaklanmaktadır, ancak KTY'nin evrimi üzerindeki bir sonraki büyük etki olan Ricardocu Ekonomi geleneksel olarak üstün performansın olası kaynakları olarak yöneticilere çok az rol biçmiş ya da hiç rol biçmemiştir. Bunun yerine David Ricardo, "Doğanın orijinal, değiştirilemez ve yok edilemez armağanlarının" ekonomik

sonuçlarıyla ilgilenmiştir. Bu ilk çalışmaların çoğu toprak sahibi olmanın ekonomik sonuçlarına odaklanmıştır (Barney ve Arıkan, 2011: 126). Birçok üretim faktörünün aksine, toprağın toplam arzı nispeten sabittir ve daha yüksek talep ve fiyatlara karşılık olarak önemli ölçüde artırılamaz. Bu tür üretim faktörleri tamamen esnek değildir, çünkü arz miktarları sabittir ve fiyat değişikliklerine yanıt vermezler. Bu ortamlarda, arzı esnek olmayan daha yüksek kaliteli üretim faktörlerine sahip olanların ekonomik rant elde etmesi mümkündür. Ekonomik rant, bir üretim faktörü sahibine, bu faktörü istihdama teşvik etmek için gereken asgari miktarı aşan bir ödemedir (Hirshleifer, Glaze ve Hirshleifer, 2005: 402).

Ricardo'nun incelemediği, ancak KTY mantığında çok önemli hale gelen bir konu şudur: "Daha verimli topraklara sahip çiftlikler bu topraklara nasıl sahip oldular?" Daha doğrusu, "Daha verimli topraklara sahip çiftlikler bu topraklar için hangi bedeli ödedi?". Kaynak temelli mantık, çiftçilerin daha verimli arazilere erişmek için ödedikleri fiyatın, bu arazilerin yaratabileceği ekonomik rantları öngörmesi halinde, bu rantların değerinin fiyata yansıtılacağını ve daha verimli arazilere sahip çiftliklerin daha az verimli arazilere sahip çiftliklerden daha iyi performans gösteriyor gibi görünse de durumun böyle olmadığını öne sürer (Barney ve Arıkan 2007: 127-128).

3.1.3. Penrose İşletme Büyüme Teorisi

Kaynak temelli görüşün ilk çalışmalarının Penrose (1959) tarafından yapıldığı düşünülmektedir. Görüş işletmeye ait yetenek ve kaynakların üstün ve zayıf yönlerine dayanmaktadır ve endüstri temelli yaklaşımın tamamlayıcısıdır. İçsel ve dışsal analiz ile endüstrinin rekabet çevresi bir bütün olarak görülmektedir. İşletme performansının ve rekabet üstünlüğünün temel niteleyicisi işletmenin sahip olduğu nadir ve taklit edilmesi zor olan kaynaklarıdır. Bunun sonucu olarak işletmenin sahip olduğu kaynak, yetenek ve temel yetkinliklerini bulma, geliştirme ve korumak için işletme içi analizin incelenmesinde fayda görülmektedir (Collis, 1995: 121). Edith Penrose'un işletmenin büyümesi teorisi üzerine çokça atıfta bulunulan çalışması (Penrose 1959), ekonomi literatüründe KTY'nin tartışmasız en ayrıntılı açıklamasını sunmaktadır. Penrose, bir işletmenin idari bir birimden daha fazlası olduğunu; aynı zamanda farklı kullanıcılar arasında ve zaman içinde elden çıkarılması idari kararlarla belirlenen üretken kaynakların bir koleksiyonu olduğunu belirtmektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren

işletmenin işlevini bu bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, işletmenin büyüklüğü en iyi şekilde istihdam ettiği üretken kaynakların bir ölçüsü ile ölçülür (Fahy ve Smithee: 1999: 2).

Penrose'un odak noktası değer yaratma üzerinedir. Firmanın Büyümesi Teorisi'nde Penrose (1959), işletmeyi idari ve yetkili koordinasyon altında, kar amacıyla piyasada satılmak üzere ürünler üreten bir insan ve insan dışı kaynaklar demeti olarak tanımlamıştır. İnsan kaynakları ile insan ve insan dışı kaynaklar arasındaki etkileşimin, uzmanlaşma ve iş bölümü, öğrenme ve ekip çalışması yoluyla işletmelerde bilgi yaratılmasına yol açtığını öne sürmüştür (Pitelis, 2004: 525). Penrose (1959)'un entelektüel katkılarından birincisi, işletmenin değiştirilebilir kaynaklar topluluğu olarak görülebileceği ve ikincisi, iç ve dış kaynakların belirli bir sırayla dengeli bir şekilde kullanılmasını gerektiren optimal bir işletme genişleme modelinin var olabileceğidir. Diğer tamamlayıcı doğrudan katkılar ise sırasıyla "Penrose etkisi", yani yönetsel kısıtlamaların bir sonucu olarak işletmenin büyüme hızının sınırlanması ve işletmenin büyüme süreçlerinde davranışsal unsurların ve öğrenmenin önemidir. Penrose'un büyüme sürecine, özellikle de dinamik bir öğrenme süreci yoluyla çevrenin düzenlenmesi ve üretken fırsatların keşfedilmesine ilişkin görüşleri bugün de geçerliliğini korumaktadır (Rugman ve Verbeke, 2002: 771).

Penrose, işletmelerin benzersiz yollardan geçtiğine, öyle ki her işletmenin kendi deneyimleriyle koşullandırılmış kendine özgü kaynak/yetenek tabanı geliştirdiğine inanmaktadır. Örneğin: “Bir işletme “belirli” ürünlerle sınırlı değildir, ancak içine girdiği faaliyet türü genellikle bir şekilde mevcut kaynaklarıyla ilişkilidir, çünkü bir işletmenin birlikte çalıştığı çeşitli kaynak türleri ile yöneticilerinin ve girişimcilerinin fikir, deneyim ve bilgi gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır.” (Lockett and Wild, 2014: 375). Her ne kadar Penrose (1959) kaynak temelli alandaki pek çok araştırma sorusuna ilham vermiş ve kaynak temelli görüşün tanımlayıcı yapı taşlarıyla pek çok benzerliği paylaşıyor olsa da, onun normatif öncülleri çok farklıdır. Penrose, kaynakların rakiplere karşı izolasyon mekanizmaları yaratmak ve dolayısıyla rant elde etmek için bir araç olarak kullanılmasını ne savunmuş ne de (yerel) yönetim uygulamalarında kritik olarak görmüştür. Onun işletmenin büyümesine ilişkin teorisi, değere el koymaktan ziyade bir değer yaratma teorisidir. Onun dengesizlik yaklaşımı rant arayışına değil, bir işletmenin yönetim ekibinin optimal büyüme modeline

odaklanmaktadır. (Rugman ve Verbeke, 2002: 778). Yöneticilerin inovasyon ve verimlilik yoluyla mı yoksa tekelleşme yoluyla mı rekabet ettikleri, bu ikisinin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu ve ne tür bir piyasa yapısının dinamik verimliliğe en uygun olduğu soruları, ekonomi ve yönetim alanındaki tartışmasız en merkezi konulardır. Penrose'un cevapları hem neoklasik hem de neoklasik olmayan (kaynak temelli de dahil olmak üzere) 'dengede rant' argümanlarından farklıdır ve yönetim uygulamaları için rekabet avantajı için olduğu kadar sosyal refah için de iyi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle onun çalışmaları son derece önemli ve bugün için son derece günceldir (Pitelis, 2004: 531).

3.1.4. Avusturya Ekonomi Okulu

Avusturya Ekonomi Okulu modern ekonomide "ekonomi mesleğinin çok sesli, cesur ve kendini adanmış bir alt kümesi" tarafından temsil edilmektedir. Bu akademisyen grubunun çalışmalarının çoğu mikroekonominin en temel sorunlarına adanmıştır. Dolayısıyla bu Avusturyacı çalışma, sınırlılıklarına dair yaygın ve artan farkındalığa rağmen, ana akım ekonominin analitik çekirdeği olarak hizmet etmeye devam eden neoklasik teoremin büyük bir kısmından karakter ve içerik olarak farklıdır (Kirzner, 1997: 60). Avusturya Ekonomi Okulu piyasa süreçlerini incelemektedir ve teori bu yönüyle diğer ekonomi okullarından ayrılmaktadır. Bu düşünce okulunda piyasa; üreticilerin, tüketicilerin, girişimcilerin ve kaynak sahiplerinin belirli bir zaman periyodunda etkileşen kararların olduğu yer olarak görülmektedir. Birbirine bağlı piyasa kararları arasındaki sistematik değişiklikler ise piyasa süreçlerini oluşturmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 111). Avusturya ekonomi okulunun temel düşüncelerinin arasında marjinalizm “bir ürünün değerinin emek-değer teoresi yerine ürünlerin piyasadaki kıtlık derecesine göre açıklayan ve sonuç olarak talep ve arz dengesi tarafından belirlenen değer ve fiyat arasında aynılık kuran ekonomik analiz yöntemi” yer almaktadır. Bunun sonucu olarak ekonomik kararlarda; maliyet, değer, verimlilik, fayda, gelir gibi faktörlerin toplama eklenen veya çıkarılan son üniteye önemini belirlemesi düşüncesi büyük bir oranda yer almaktadır (Aytekin, 2013: 148).

Özellikle piyasa süreci kavramı, Avusturyalıları Avusturyalı olmayanlardan ayırma eğilimindedir. Neoklasik teorisyenler, rekabetin doğasına ilişkin statik bir kavramla dengeye odaklanırken, Avusturyalı ekonomistler piyasaları süregelen bilgiyi

harekete geçiren keşif süreçleri olarak görmektedir. Avusturyalılar, işletmelerin girişimci keşif yoluyla kâr elde ettiğini iddia etmektedir. Normal üstü kar arzusuyla motive olan girişimciye, keşfi teşvik eden ve sürekli değişen (dengesiz) bir piyasada fırsatları gerçekleştiren bir araç olarak odaklanırlar (Jacobson, 1992: 785). Avusturya Ekonomi Okulunda önem atfedilen karlar, piyasada tekel durumunun sonucunda değil, inovasyon ve keşifle oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin stratejileri oluşturulurken amaç rekabetçi güçleri sınırlandırmak olmamalı aksine girişimsel keşifleri gerçekleştirmektir. Temel varsayımları insanların karar alma sürecinde çevre ile ilgili bireysel algılara sahip oldukları ve bu algıların belirsizlik dünyasında meydana geldiğidir. Ancak bu algılar her zaman doğru değildir ve piyasadaki eylemler koordine edilmektedir. Okul kişisel algılar üzerine odaklanmıştır ve kişilerin öznel değerlendirmeleri ile ilgilenmiştir (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 111). Bu durum özellikle KTY çerçevesini Avusturya ekonomi ve girişimcilik teorisi ile genişleterek kaynaklara yönelik öznel bakış açıları ile yaklaşıma derin içgörüler ve güçlü katkılar sağlayabilir. Bunun sonucu olarak rekabet üstünlüğünün kaynağının ne olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kesinlikle girişimci yargısıdır ve kendi başına kaynak değildir. Rekabetin 'kaynağının' doğası yalnızca girişimci yargısında bulunur ve bu da girişimci yargısal rant arayışı olarak görülür. (Ishikawa, 2006: 27). Kirzner'e (1979) göre girişimcilik fırsatları öncelikle farklı aktörlerin girdilerden çıktılara dönüştürüldüklerinde kaynakların göreceli değeri hakkında farklı inançlara sahip olmaları nedeniyle ortaya çıkar. Aslında, heterojenlik hem kaynak temelli hem de girişimcilik teorisinin ortak bir özelliğidir - her ne kadar kaynak temelli mantık kaynakların heterojenliğine odaklanma eğiliminde olsa da, girişimcilik teorisi kaynakların değerine ilişkin inançlardaki heterojenliğe odaklanma eğilimindedir. Ancak, kaynakların değerine ilişkin inançların da birer kaynak olduğu kabul edildiğinde, iki teori arasındaki görünür çatışmalar çözülmüş olur (Alvarez ve Busenitz, 2001: 756).

Rakipler, getiri primleri ortadan kalkana kadar normalin üzerinde getiri sağladığı bilinen stratejileri taklit ettiklerinden, bu keşifle ilişkili anormal getiriler yalnızca geçicidir. Bu durum, strateji araştırmalarında yaygın olarak yapıldığı gibi, işletmelerin normal üstü getiri elde etmek için uygulayabilecekleri sistematik stratejileri bulmak için iş performansını ampirik olarak modellemenin büyük ölçüde başarısız olacağını göstermektedir. Gerçekte, iş başarısı kritik bir şekilde zamana ve işletmeye özgü

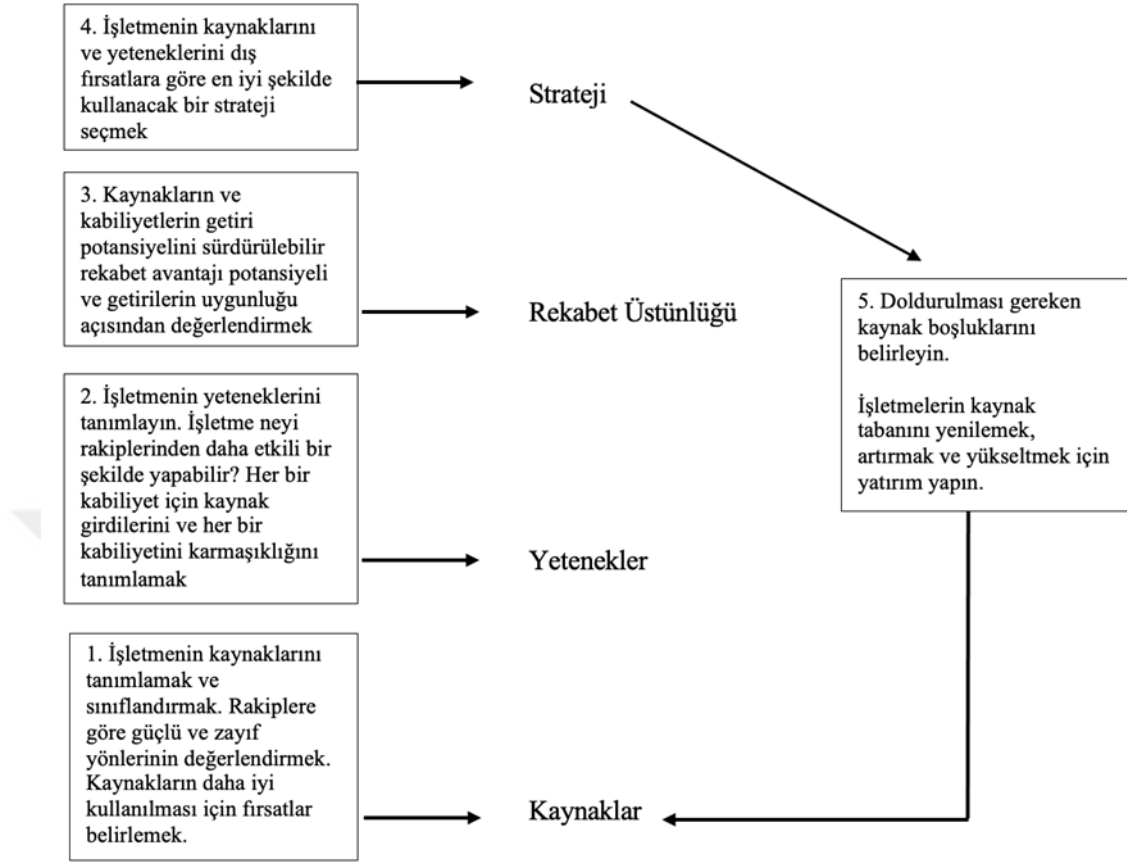
gözlemlenemeyen birçok faktöre bağılı olarak tasvir edilmektedir (Jacobson, 1992: 785).

Böylece Kaynak Temelli Yaklaşımın, stratejik yönetim alanında kalıcı üstün işletme performansının önemli bir açıklaması olmak için birdenbire ortaya çıkmaktan çok uzakta, hem ekonomi hem de sosyolojide derin teorik köklere sahip olduğu görülmektedir. Bu teorik akımlar, kaynak temelli görüşü geliştirmek üzere birleştirilmiş ve değiştirilmiştir (Barney ve Arıkan, 2011: 130).

3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Temel Varsayımları

Eğer bir işletme rekabet sürecinde avantajlı konumda ise bunu sürdürmek ister. Strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinin her aşamasında bir rekabet üstünlüğünün kalıcı ve sürdürülebilir özelliklerinin neler olduğu gibi sorular önemlidir. Bu sorulara en iyi yanıtları son dönemlerde stratejik yönetim alanındaki egemen paradigma olarak tanımlanan Kaynak Temelli Yaklaşım ortaya koymaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım işletmelerin rekabet avantajlarının temel nedenlerini sağlayan işletme kaynak ve yetenekleri ana çalışma konusu ele alan stratejik bir yaklaşımdır. Temel mantığı oldukça basit ve anlamlıdır: Eğer bazı işletmeler rakiplerinden daha yüksek değer barındıran ürünleri rakiplerinden daha az maliyetlerle sunabiliyorsa bunun bir nedeni olmalıdır. Bu nedenler doğru tanımlanırsa o işletmenin rekabetçi gücünü ve ne derecede sürdürülebilir olduğu daha iyi anlaşılabilir (Yılmaz, 2018: 39).

Grant (1991) stratejiyi, “bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri ile çevrede yaratılan fırsat ve riskler arasında sağladığı denge” olarak tanımlanmıştır. Endüstrilerdeki rekabetçi alanın doğasını etkileyen güçler çok çeşitlidir. Bu güçler, işletmelerin avantaj kaynaklarını ve endüstrilerin ekonomisini yeni ve öngörülemeyen şekillerde değiştirmektedir. Bu nedenlerden bazıları Prahalad ve Hamel (1994) tarafından kamu kısıtlamalarının azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması ile endüstrilerdeki yapısal değişiklikler, işletmelerde oluşan fazla kapasite, işletme birleşmeleri ve devralmalar, çevre sorunlarına olan duyarlılığın artması, daha az yasal korumacılık, değişen müşteri beklentileri, teknolojinin sürekli gelişmesi, ticari blokların ortaya çıkışı ve küresel rekabettir. Uzun vadeli ve tepe yönetimin bir işlevi olarak nitelendirilen strateji kavramı, hem ürün-pazar çevresine dayalı endüstrinin rekabetçi yapısını, hem de işletmeye özgü kaynak ve yetenekleri bir arada ele alan bir anlayışa sahiptir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Kaynak Temelli Yaklaşım Bakış Açısıyla Strateji Analizi: Pratik Bir Çerçeve

Kaynak: Grant, 1991: 115

Grant (1991) stratejik analiz yapılırken ilk adımlar olarak işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin tanımlanması ve sınıflandırılması gerektiğini belirtmiştir. Daha sonra sahip olunan kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama açısından potansiyeli değerlendirilmelidir. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler işletme dışı fırsatlara göre en iyi şekilde değerlendirilmeli ve bir strateji belirlenmelidir. Strateji belirlendikten sonra doldurulması gereken kaynak boşlukları doldurulmalı ve buna göre kaynak tabanını yenileyecek, yükseltecek ve artıracak yatırımlar yapılmalıdır. Bu yaklaşım ile modelin sadece işletme içi kaynak ve yeteneklerden yararlanmadığı aslında işletme dışı çevre ile bütünleşik olarak işletmenin stratejisine destek olduğu anlaşılmaktadır.

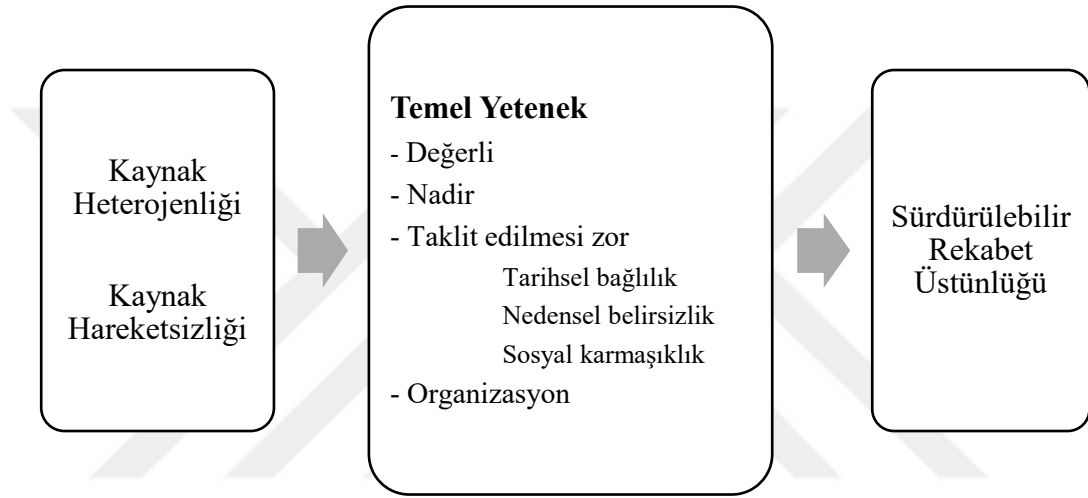
Ulrich ve Lake (1991) bu düşünceyle paralel işletme yeteneklerini daha iyi tanımlamak için yetenekli işletmelerin sahip olması gereken dört kritik unsur olduğunu belirtmişlerdir (Tümer, 2011: 145):

- 1) Yetenekli işletmeler hem işletme içinde hem de işletme dışında ortak bir düşünce yapısına sahiptir.
- 2) Ortak bir düşünce yapısına ulaşmak için yönetim uygulamaları kullanılır.
- 3) Etkiyi anlamak ve işletmenin sahip olduğu sistemleri yönetip değişim için bir kapasite oluştururlar,
- 4) Hem yöneticiler hem de çalışanlar iş bağlamı ile bireysel çalışan eylemleri arasında köprüler kurdukça, rakipler tarafından kolayca kopyalanamayan bir rekabet üstünlüğü inşa edebilirler.

Dış çevrenin fırsatlar ve tehditler açısından taranması ve analiz edilmesi, işletmenin rekabet ortamını ve bu ortamdaki yerini anlayabilmesi için gereklidir ve stratejik analiz için mutlak başlangıç noktasıdır. Ancak, işletmenin başarılı olabilmesi için, üst düzey liderlik ekibinin, bir işletmenin tehditlerden kaçınırken fırsatlardan yararlanıp yararlanamayacağını belirlemesi muhtemel iç stratejik faktörleri -kritik güçlü ve zayıf yönleri- belirlemek için işletmenin kendi içine bakması gerekir. Genellikle örgütsel analiz olarak adlandırılan bu iç tarama, bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve bunlardan yararlanılması ile ilgilidir (Wheelen vd. 2018: 166).

Kaynak temelli yaklaşımın temel önermesi, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü durumuna ulaşabilmesi için değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilmesi zor (imperfectly imitable (DNTI-VRIO çerçevesi) kaynak, yetenek ve temel yeteneklerle sahip olması ve bunları kontrol etmesi, ayrıca bunları özümseyip uygulayabilecek bir organizasyona sahip olması gerektiğidir (Barney, 1991, 1994, 2002). Barney'in sunduğu ve DNTO-VRIN çerçevesi ile birlikte, yeni gelişmekte olan KTY disiplinine yönelik yoğun bir akademik ilgi başlamıştır. Entelektüel tarihi boyunca KTY, nedenler (örneğin kaynaklar) ve sonuçlar (örneğin rekabet avantajı, performans) arasındaki bağlantıları teorize etmek için kullanılmıştır. (Hinterhuber, 2013: 797). Barney'in (1991) değer, nadirlik, kusurlu taklit edilebilirlik ve organizasyon testleri, bu alanlardaki rekabet avantajı yaratma kapasitesine sahip belirli

varlıkları belirlemek için uygulanabilir (Conner ve Prahalad; 1996: 492). Bu önerme, temel yetenekler (Hamel ve Prahalad, 1994), dinamik yetkinlikler (Helfat ve Peteraf, 2003 ve Teece, Pisano, ve Shuen, 1997) ve bilgiye dayalı görüş (Grant, 1996) gibi çeşitli analizler tarafından paylaşılmaktadır. Barney (1991) tarafından geliştirilen kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve organizasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi gösteren modeli Şekil 3.2.'de verilmiştir.



Şekil 3.2. Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve organizasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki
Kaynak: Barney, 1991: 103.

Kaynak temelli yaklaşım zaman içinde ortaya çıkan performans farklılıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Yaklaşımın merkezinde, işletmenin heterojen kaynakların veya üretim faktörlerinin bir toplamı olarak kavranması yer alır. Kaynaklar, tesis ve ekipman gibi fiziksel kaynakları, yönetim ve teknik personel gibi insan kaynaklarını ve kuruluşların insan ve fiziksel kaynaklarını koordine etmek ve üretken bir şekilde kullanmak için kullandıkları 'yazılım programları' olan örgütsel rutinleri içerir. Kaynak Temelli Yaklaşım, heterojen kaynak donanımlarının rekabet avantajının (veya dezavantajının) kaynağı olduğunu savunmaktadır. Bir kaynak tarafından yaratılan rekabet avantajının büyüklüğü, kaynağın işletmenin maliyet yapısını ne ölçüde azalttığına ya da işletmenin ürün sunumunu farklılaştırmaya ne ölçüde yardımcı olduğuna ve kaynağın rakiplerin sahip olduklarına kıyasla benzersizliğine de bağlıdır (Godfrey ve Hill, 1995: 522).

Kaynak temelli yaklaşıma göre kritik başarı faktörleri işletmelerin kendi içinde yer alır ve her bir işletme birer kaynak demeti olarak değerlendirilir. İşletmelerin stratejik tercihleri endüstri tarafından değil işletmenin dış çevresindeki tehdit ve fırsatlar değerlendirilerek en etkili şekilde nasıl kullanabileceğinin değerlendirilmesi ile belirlenir. Kaynak temelli yaklaşımının temel ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Barney, 1991: 100-102, Conner, 1991: 121-122 ve Ray, Barney ve Muhanna, 2004:25-26):

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve normalin üstünde performans sağlama işletmenin temel amacıdır,

- Kaynak heterojenliği (Stratejileri uygulamak için lazım olan kaynakların kontrolünde işletmeler arasında farklılıklar vardır. Farklılıklar zaman içerisinde sürdürülebilir ve kaynakların işletmeler arasında belli bir maliyete katlanılmadan hareket edilemeyecek bir çevre yaratır.)

- İşletmelerin kaynak birikimlerinin farklılıkları performans farklılıklarına neden olur. Ancak maddi kaynaklardan daha çok maddi olmayan kaynakların performans açısından değerlendirilmesi daha önemlidir.

- İşletmeler ekonomik rant kaynakları ve dolayısıyla performans ve rekabet avantajının temel itici güçleri olarak kopyalanması maliyetli özelliklere odaklanmalıdır. Bu bakış açısına göre, bir işletmenin karlı pazar pozisyonları elde etmesi, bunları koruma yeteneği, üretim ve dağıtım için önemli olan temel kaynaklarda avantajlı pozisyonlar elde etmesi ve bunları savunma yeteneğine bağlıdır.

- Çoğu akademisyen, kaynakların tek başlarına rekabet avantajı kaynağı olamayacağını kabul etmektedir. Diğer bir deyişle, kaynaklar ancak 'bir şeyler yapmak' için kullanıldıklarında, yani bu kaynaklar iş süreçleri aracılığıyla kullanıldıklarında rekabet avantajı kaynağı olabilirler.

Collis ve Montgomery (2009) yöneticilerin kendi kaynaklarını değerlendirirken yaptıkları en büyük hatanın bu kaynakları rakiplerinin kaynaklarına göre değerlendirmemeleri olduğunu açıklamışlardır. Yazarlara göre KTY işletmeleri çok farklı maddi ve maddi olmayan kaynakların ve yeteneklerin toplamı olarak görür. Hiçbir işletme birbirine benzemez çünkü hiçbir işletme aynı deneyimleri yaşamamış, aynı varlık ve becerileri edinmemiş veya aynı kurumsal kültürleri oluşturmamıştır. Bu

kaynaklar ve yetenekler bir işletmenin işlevsel faaliyetlerini ne kadar verimli ve etkin bir şekilde yerine getirdiğini belirler. Bu mantığı izleyerek, bir işletme işi ve stratejisi için en iyi ve en uygun kaynak stokuna sahipse başarılı olacak şekilde konumlandırılacaktır.

KTY kapsamında rekabetçilik düzeyini belirlemek için üç test belirlenmiştir. Bunlardan ilki, rakip işletmelerden herhangi birinin ya da daha fazlasının üstün finansal performans sergileyip sergilemediğinin ve eğer sergiliyorlarsa rekabetçi üstünlük pozisyonuna sahip olup olmadıklarının belirlenmesine odaklanmaktadır. İkincisi, belirlenen rekabet avantajının kaynaklar açısından karşılaştırmalı bir avantajın doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkıp çıkmadığını incelemektedir. Gerçek bir kaynak heterojenliği var mıdır? Son olarak, üçüncü test, üstün performansın sürdürülebilir olup olmadığını ve gerçekten kendine özgü kaynaklardan kaynaklanıp kaynaklanmadığını içerir. Dolayısıyla rekabet avantajı, ayırt edici, benzersiz ve kendine özgü kaynaklara erişimin bir ürünüdür (Ford, 2020: 142). Eğer bir işletme özellikle rakip işletmelerin sahip olmadığı değerli kaynak ve yeteneklere sahipse ve diğer işletmeler bu kaynak ve yeteneklerini taklit etmekte zorlanıyor ve daha fazla maliyete katlanmak zorunda kalıyorlarsa; bu değerli kaynağa ve yeteneğe sahip olan işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı olacaktır (Yaşlıoğlu, 2020: 75).

3.3. Kaynak, Yetenek, Temel Yetenek Kavramları

Kaynak Temelli Yaklaşım işletmelerin arzı esnek olmayan değerli kaynakları ve yetenekleri kullanarak rekabet avantajı kazandığını ve bunu sürdürdüğünü ileri sürer (Ray vd., 2004: 23). Ancak çoğu akademisyen, kaynakların tek başlarına rekabet avantajı kaynağı olamayacağını kabul etmektedir. Diğer bir deyişle, kaynaklar ancak 'bir şeyler yapmak' için kullanıldıklarında, yani bu kaynaklar iş süreçleri aracılığıyla kullanıldıklarında rekabet avantajı kaynağı olabilirler. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin uzun vadeli stratejisinin temelini oluşturması iki önermeye dayanır: birincisi, iç kaynaklar ve yetenekler bir işletmenin stratejisi için temel yönü sağlar ve ikincisi, kaynaklar ve yetenekler işletme için karın birincil kaynağıdır (Grant, 1991: 116).

Kaynak, bir işletmenin operasyonel süreçlerini en iyi şekilde organize etmek için kontrol ettiği temel bir unsurdur. Bir insan, makine, hammadde, bilgi, marka imajı ve patent bunlara örnek olarak gösterilebilir (Lowson, 2003: 47). Genellikle maddi ve

maddi olmayan kaynaklar arasında ayrım yapılır (Godfrey ve Hill, 1995:521). Strateji ile işletmenin kaynakları ve becerileri arasındaki bağlantı nispeten ihmal edilmiştir. İşletmenin iç çevresinin stratejik etkilerine ilişkin araştırmaların çoğu, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin ortaya çıktığı örgütsel süreçlerin analizi konularıyla ilgilenmiştir.

İşletmeye özgü kaynak ve yetenek kavramları ilk Penrose (1959) tarafından ele alınmış ve her iki kavram ayrı ayrı tanımlanmıştır. O günden bugüne kadar işletmelere özgü kaynak ve yetenek tanımları bilim adamlarına göre farklılık göstermektedir (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 21, Tablo 3.1).

KAYNAK TANIMLARI	
Penrose, 1959	İşletmeleri eylemlerinde kullandığı kapasite
Wernelfelt, 1984	Bir işletmenin güçlü ya da zayıf yönü olarak düşünebilecek her şey
Barney, 1991	Tüm varlıklarını, yeteneklerini, organizasyonel süreçlerini, işletme niteliklerini, enformasyonu, bilgisini içermekte olduğunu ve bu kaynakların işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan tüm varlıkları
Teece vd. 1997	Taklit edilmesi imkansız olmasa da zor olan işletmeye özgü varlıklardır. ticari sırlar ve belirli özel üretim tesisleri ve mühendislik deneyimi bunlara örnektir. Bu tür varlıkların firmalar arasında transferi, işlem maliyetleri ve transfer maliyetleri nedeniyle ve varlıkların zımni bilgi içerebilmesi nedeniyle zordur.
Makadok, 2001	Değerlendirilebilir ve ticarileştirilebilir somut varlıklar
Madhani, 2010	İşletme tarafından kontrol edilen ve stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanılabilecek varlıklar, kurumsal süreçler, firma nitelikleri ve enformasyon veya bilgi
Grant, 2010	İşletmenin sahip olduğu üretken varlıklar
Gamble vd. 2015	Bir işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği rekabetçi bir varlık
Thompson , vd. 2022	İşletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği üretken bir girdi veya rekabetçi bir varlıktır

Tablo 3.1. Kaynak, Yetenek ve Temel Yetenek Tanımları ve Sınıflamaları

KAYNAK SINIFLANDIRILMASI	
Penrose, 1959	Fiziksel kaynaklar (Ham madde, tesis, donanım, toprak, doğal kaynaklar vs.) ve insan kaynakları (yetenekli veya yeteneksiz insangücü, teknik ya da idari personel vs.)
Wernelfelt, 1984	Maddi ve maddi olmayan kaynaklar. Örneğin, işletmenin sahip olduğu teknoloji, makineler, kalifiye personel, sermaye vs.
Barney, 1991	Fiziksel sermaye (tesis, donanım, lokasyon vs.), insan sermayesi (yöneticiler ve çalışanların eğitimleri ve tecrübeleri vs.) ve organizasyonel sermaye kaynakları (formal ve informal planlama, işletme içi ve çevresi ile arasındaki ilişkiler vs.)
Teece vd. 1997	Teknolojik, finansal, işletme itibarı, yapısal, sınır varlıkları
Makadok, 2001	Marka, toprak parçası, lisans ve patent
Madhani, 2010	Maddi (fiziksel, finansal, organizasyon ve teknoloji) ve maddi olmayan kaynaklar (İtibar, inovasyon ve insan)
Grant, 2010	Maddi (finansal, fiziksel vs.), maddi olmayan (teknoloji, itibar, kültür vs) ve insan kaynakları (yetenek, motivasyon vs)
Gamble vd., 2015	Maddi kaynaklar (fiziksel, finansal, teknolojik, organizasyonel) Maddi olmayan kaynaklar (insan varlıkları, entelektüel sermaye, marka, imaj ve itibar, işletme ilişkileri ve işletme kültürü)
Thompson , vd. 2022	Maddi ve maddi olmayan kaynaklar
YETENEK TANIMLARI	
Penrose, 1959	Kaynakların işlenme süreci
Teece vd. 1997	İşletmenin hızla değişen çevresine cevap verebilmek için işletmeye ait içsel ve dışsal yetkinliklerini birleştirme, oluşturma ve yeniden yapılandırması
Makadok, 2001	Bir işletmenin genellikle kombinasyon halinde, örgütsel süreçleri kullanarak, istenen bir amacı gerçekleştirmek için kaynakları kullanma kapasitesi Bunlar, işletmeye özgü olan ve işletmenin kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla zaman içinde geliştirilen bilgi tabanlı, maddi veya maddi olmayan süreçlerdir. Soyut olarak, işletme tarafından kaynaklarının verimliliğini arttırmak ve nihai ürün veya hizmet için stratejik esneklik ve koruma sağlamak amacıyla üretilen 'ara mallar' olarak düşünülebilirler.

Tablo 3.1. (devam) Kaynak, Yetenek ve Temel Yetenek Tanımları ve Sınıflamaları

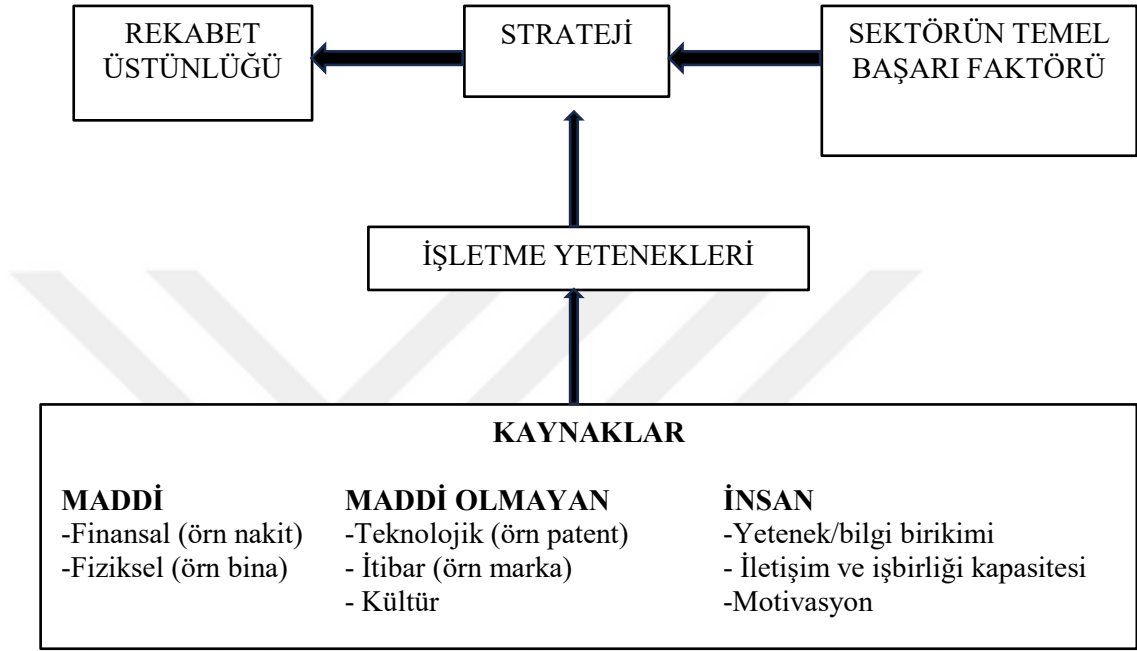
Grant, 2010	Bir işletmenin yapabilecekleridir. Bireysel kaynaklar rekabet avantajı sağlamaz; örgütsel yetenek yaratmak için birlikte çalışmaları gerekir. Üstün performansın özü yetenektir.
Gamble vd. 2015	Yetenek bir işletmenin bazı dahili faaliyetleri yetkin bir şekilde gerçekleştirme kapasitesidir. Yetenekler, bir işletmenin kaynaklarının kullanılması yoluyla geliştirilir ve etkinleştirilir.
Thompson , vd. 2022	Bir işletmenin bazı iç faaliyetlerini yetkin bir şekilde yerine getirme kapasitesidir. Yetenekler veya yetkinlikler de biçim, kalite ve rekabetçi önem açısından farklılık gösterir ve bazıları rekabet açısından diğerlerinden daha değerlidir.
YETENEK SINIFLANDIRMALARI	
Collis, 1994	Yeteneklerin ilk kategorisi, tesis yerleşimi, dağıtım lojistiği ve pazarlama kampanyaları gibi işletmenin temel işlevsel faaliyetlerini rakiplerden daha verimli bir şekilde gerçekleştirme becerisini yansıtan yeteneklerdir. İkinci yetenek kategorisi, işletmenin faaliyetlerine yönelik dinamik iyileştirme ortak temasını paylaşmaktadır. Üçüncü yetenek kategorisi, dinamik iyileştirmelerle yakından ilişkili olmasına rağmen, işletmelerin diğer kaynakların içsel değerini fark etmelerini veya rakiplerinden önce yeni stratejiler geliştirmelerini sağlayan daha metafizik stratejik anlayışları içerir. Dördüncü kategori yetenek ise öğrenmeyi, öğrenme yeteneklerini ve örgütsel çift yeteneklerini içerir.
Winter, 2003	Sıfır düzey yetenekler (AR-Ge faaliyetleri, yeni ürün geliştirme) ve birinci düzey yetenekler (oyunun kurallarını değiştiren stratejik ürün-süreç inovasyonları ve yeni örgütlenme modelleri)
TEMEL YETENEK KAVRAMI	
Prahalad ve Hamel, 1990	Özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknoloji akışlarının nasıl entegre edileceği konusunda kuruluştaki kolektif öğrenmedir.
Petts, 1997	Bir pazarda bir işletme tarafından sahip olunan teknoloji, bilgi ve becerilerin benzersiz bir kombinasyonudur.
Yang, 2015	Temel yetenek, teknolojilerin, uzmanlık bilgilerinin, becerilerin, tekniklerin ve deneyimlerin etkili bir şekilde bütünleştirilmesidir ve temel yetenek, temel ürünlerin ve yeni işlerin geliştirilmesi için temel yeteneklerin benzersiz yönetim yeteneğidir.
Wheelen vd. 2018	Tek bir işletme bölümüyle sınırlı olmayan dolayısıyla işletme içinde yaygın olan ve işletmenin son derece iyi yapabildiği bir yetkinlikler bütünü

Tablo 3.1. (devam) Kaynak, Yetenek ve Temel Yetenek Tanımları ve Sınıflamaları
Kaynak: Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 25-26'dan yararlanılarak tekrar hazırlanmıştır.

Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri stratejisinin formüle edilmesinde merkezi hususlardır. İşletmenin karlılığının birinci kaynakları ve bir işletme kimliğini ve stratejisini çerçeveleyen birincil sabitleridir. Özellikle rekabet üstünlüğünün zaman içerisinde devam etmesi ve karlılık arasındaki ilişkiyi anlamamanın temeli kaynaklar, yetenekler, rekabet üstünlüğü ve karlılık arasındaki ilişkiyi anlamak strateji formülasyonunun anahtarıdır (Grant, 1991: 133). İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmalarında, işletmeye özgü stratejik kaynaklar ve bu kaynaklara dayalı olarak geliştirilen yeteneklerin büyük önemi vardır. Kaynak Temelli Yaklaşımın gelişim sürecinde çeşitli araştırmacılar, kaynakların farklı tiplerinin işletmelere ilişkin farklı rekabetçi etkilere sahip olabileceğini göstermek amacıyla sınıflama çabalarına girişmişlerdir. Disiplinde kaynaklara ilk atıfta bulunan çalışma Wernerfelt'a (1984) göre kaynaklar, işletmeye özgü üstünlük ya da zayıflık olarak düşünülebilen her unsurdur. Kaynak temelli yaklaşımın temel bakış açısı, işletmeyi maddi ve maddi olmayan kaynaklar portföyü biçiminde görmektedir. Kaynaklar, üretim sürecinin girdileridir. İşletmenin özel kaynakları; sermaye araçları, çalışanların bireysel yetenekleri, patentler, marka isimleri, finans vb. unsurlardan oluşur. Yetenekler ise kaynakların bazı görev ya da işlevleri yerine getirmek için bir araya gelme kapasitesidir. Kaynaklar yeteneklerin girdileri iken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün girdileridir (Grant, 1991: 118). Amit ve Schoemaker (1993), kaynakları işletmenin yetenekleri aracılığıyla kullanılan faktör birimleri olarak kavramsallaştırarak kaynak ve yetenekler arasındaki ayrışmayı ortaya koymuşlardır.

Geleneksel stratejik analiz dilinde işletme kaynakları, işletmelerin stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabilecekleri güçlü yönlerdir. Kaynaklar, bir işletmenin stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabileceği, kontrol ettiği maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanır (Barney ve Hesterly, 2020: 86). İşletmenin kaynakları ile yetenekleri arasında ayırım yapmak önemlidir: kaynaklar işletmenin sahip olduğu üretken varlıklardır; yetenekler ise işletmenin yapabilecekleridir. Bireysel kaynaklar rekabet avantajı sağlamaz; örgütsel yetenek yaratmak için birlikte çalışmaları gerekir. Üstün performansın özü yetenektir. Şekil 3.3 kaynaklar, yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bir işletmenin kaynaklarının envanterini çıkarmak şaşırtıcı derecede zor olabilir. Bir işletmenin kaynaklarına daha geniş bir açıdan bakmak için maddi, maddi olmayan ve insan kaynakları olmak üzere üç temel kaynak türünü tanımlamak yararlı olacaktır

(Grant, 2010: 126). Ancak KTY literatüründe çalışan ve araştırma yapan araştırmacılar tarafından son zamanlarda kaynaklar maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak iki ana sınıfa ayrılmıştır. Araştırmada da bu sınıflandırma kullanılmıştır.



Şekil 3.3. Kaynaklar, yetenekler ve rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantılar
Kaynak: Grant, 2010: 127

Yaşlıoğlu (2020) işletme kaynaklarını maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak ikiye ayırmıştır. Maddi kaynaklara örnek olarak işletmenin sahip olduğu fabrikalar, hammadde kaynakları, ürettiği mallar verilebilir. Maddi olmayan kaynaklara ise işletme itibarı, marka değeri, patentler gibi örnekler verilebilir.

Kaynak temelli teorinin işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklara ilişkin iki temel varsayımı vardır (Barney, 1991: 102):

- Sektördeki işletmeler kontrollerinde bulunan kaynaklar açısından farklı olabilirler. Başka bir deyişle, kaynaklar işletmelere heterojen olarak dağılmıştır.

- İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar tam bir hareketliliğe sahip olamayabilir. Dolayısıyla, işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları izolasyon mekanizmalarının etkisiyle uzun sürebilir.

Wernelfelt (1989) kritik kaynakların ve her birinin kapasitesini öğrendikten sonra işletmelerin harekete geçmeye hazır olduğunu ve işletmelerin kaynaklarını; bağımsız olarak, mevcut kritik kaynaklarla birlikte ve tamamlayıcı ve özel kaynakların yaratılması gereken durumlarda olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilceğini öne sürmüştür. Bu kaynaklar dan kiralararak, satarak ya da işletme içinde kullanılarak fayda sağlanabilmektedir.

3.3.1. Maddi Kaynaklar

Bir işletmenin maddi kaynakları işletmenin sabit bir uzun dönem kapasitesine sahip sabit ve dönen varlıklarını ifade eder. Maddi kaynaklar mülkiyet özelliklerine sahiptir ve değerlerinin ölçülmesi nispeten kolaydır. Bu kaynakların değeri geleneksel muhasebe mekanizmaları aracılığıyla değerlendirilir ve genellikle işletmelerin bilanço değerlemelerine yansıtılır (Hall, 1989: 57). Maddi varlıkların bir diğer belirleyici özelliği de şeffaf olmaları ve rakiplerin çoğaltma çabalarına direnme konusunda nispeten zayıf olmalarıdır. Örneğin, tesis veya arazi coğrafi olarak hareketsiz olsa da, nispeten taklit edilebilir ve ikame edilebilirdir (Fahy ve Smithee: 1999: 7).

Maddi kaynaklar kolayca dokunulabilen ve ölçülebilen kaynaklar oldukları için tanımlası ve değerlendirmesi en kolay kaynaklardır (Thompson, vd.,2022: 101). Finansal ve fiziksel kaynaklar işletmenin bilançosunda değerlendirilir. Ancak, muhasebe teamülleri -özellikle maliyet değerlemesi- genellikle maddi kaynakların yanlış değerlendirilmesine neden olur. Ancak kaynak analizinin birincil amacı işletmenin maddi kaynaklarına değer biçmek değil, bu kaynakların kâr yaratma potansiyelini anlamaktır. Bu da sadece bilanço değerlemesini değil, kaynakların bileşimi ve özellikleri hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir (Grant, 2016: 120):

- Kullanımlarından tasarruf etmek için ne gibi fırsatlar var? Aynı iş seviyesini desteklemek için daha az kaynak kullanabilir miyiz veya mevcut kaynakları daha büyük bir iş hacmini desteklemek için kullanabilir miyiz?

- Mevcut varlıklar daha kârlı bir şekilde kullanılabilir mi?

Fiziksel sermaye kaynakları, bir işletmede kullanılan fiziksel teknolojiyi, işletmenin tesis ve ekipmanlarını, coğrafi konumunu ve hammaddelere erişimini içerir. Finansal sermaye kaynakları, bir işletmenin borçları, öz sermayesi ve birikmiş kazançları da dahil olmak üzere tüm gelirlerini içerir (Barney ve Clark, 2007: 24).

Aynı zamanda işletmenin teknolojik kaynakları ve işletmenin iletişim ve kontrol sistemleri gibi organizasyonel kaynaklarını da maddi kaynaklar arasındadır. Teknolojik kaynakların, telif hakları ve ticari sırlar gibi bazı türleri mantıksal olarak daha çok maddi olmayan kaynaklar olarak kategorize edilse de, geleneksel olarak maddi kaynaklar arasında yer almaktadır (Thompson vd. 2022: 101). Öte yandan, bir işletmenin rekabet avantajı, bu tür kaynaklar yeterli ölçüde elde edilebiliyorsa ve avantajlı koşullarda elde edilebiliyorsa finansal kaynaklar üzerine inşa edilebilir. Bu kaynaklar, içsel olarak üretilen ve bu nedenle finansal kaynakların en önemli parçalarından birini temsil eden birikmiş kazançların yanı sıra hisse senedi sahiplerinden, tahvil sahiplerinden ve diğer dış kaynaklardan gelen sermayeyi içerir (Cater and Cater, 2009: 191).

Maddi Kaynaklar; a) fiziksel kaynaklar (Son teknoloji üretim tesisleri ve ekipmanları, verimli dağıtım tesisleri, cazip gayrimenkul konumları veya değerli doğal kaynak yataklarının mülkiyeti), b) finansal kaynaklar (nakit ve nakit benzerleri, pazarlanabilir menkul kıymetler ve bir şirketin kredi notu ve borçlanma kapasitesi gibi diğer finansal varlıklar), c) teknolojik varlıklar (patentler, telif hakları, üstün üretim teknolojisi ve faaliyetleri mümkün kılan teknolojiler) ve d) organizasyonel kaynaklar (bilgi ve iletişim sistemleri -sunucular, iş istasyonları, vb.-, kanıtlanmış kalite kontrol sistemleri ve güçlü distribütör veya perakende bayi ağı) gibi dört ana başlık altında toplanabilmektedir (Gamble vd. 2015: 71 ve Thompson, vd. 2022: 101).

Maddi ve maddi olmayan tüm kaynakların bir işletme için gerekli olduğu açıktır, ancak burada iki tür gereklilik ayırt edilmelidir. Bazı kaynaklar, örneğin tesis, ticari faaliyetlerin gerçekleşmesi için fiziksel olarak mevcut olmalıdır; diğerleri ise rekabetçi başarı için gereklidir. Kurumsal kaynaklar geleneksel olarak bir işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullandığı insan, mal ve sermaye olarak tanımlanır. Teknoloji buna bir örnektir, ancak bilgi bundan çok daha fazlasıdır. Tüketici güveni, marka imajı, dağıtım kontrolü, işletme kültürü ve yönetim becerisi de birer bilgi kaynağıdır Bilgiye dayalı olan bu varlıklar maddi olmayan kaynaklardır ve en az daha görünür olan kurumsal varlıklar kadar önemlidirler ve uzun vadeli başarı için en gerekli kaynaklardır (İtami, 1991: 12).

3.3.2. Maddi Olmayan Kaynaklar

İşletmeler stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında hem maddi kaynakları hem de maddi olmayan kaynakları kullanır. Ancak, doğal kaynak tekelleri dışında, maddi olmayan kaynakların rekabet avantajı yaratma olasılığı daha yüksektir çünkü bunlar genellikle nadir ve sosyal olarak karmaşıktır, dolayısıyla taklit edilmeleri zordur. Ayrıca, işletmelerin kaynak donanımlarının, özellikle de maddi olmayan kaynak donanımlarının, dönemsel değişiklikler dışında değiştirilmesi zordur (Teece, vd., 1997: 514). Maddi olmayan kaynakların işletme değeri yaratmadaki önemini uzun zamandır kabul etmektedir ancak maddi olmayan kaynakların doğası gereği değerlemesi zor olduğundan, çok az strateji araştırması bunların değerlemesini ele almıştır (Schnatterly ve Maritan, 2017: 76). İşletmeye özgü varlıkların kendine özgü doğası, bunların açık piyasalarda alınıp satılabilirliğini engellemektedir. Ticareti yapılamadığından, işletmeye özgü kaynaklar dahili olarak biriktirilir. Sonuç olarak işletmeler hizmet verirken hem ticarete konu olan hem de olmayan kaynakları kullanmaktadır (Dierickx ve Cool: 1989: 1505).

Maddi olmayan kaynakların rekabet avantajı yaratma olasılığı, maddi kaynaklara kıyasla daha yüksektir. Özellikle, bilgi gibi işletmeye özgü maddi olmayan kaynaklar, işletmelerin gelen üretim faktörlerine değer katmasını sağlar. Aslında, bir işletmenin bilgi birikimi ve spesifik bilgi üretme kabiliyeti işletme teorisinin merkezinde yer almasının yanı sıra özellikle örgütsel öğrenme, teknoloji yönetimi ve yönetsel biliş gibi oldukça farklı araştırma geleneklerinin merkezinde yer almaktadır (Grant, 1996: 110). Kaynak temelli perspektifin temel unsurlarından biri, işletme itibarı gibi maddi olmayan kaynakların nadir, sosyal açıdan karmaşık ve taklit edilmesi zor olduğu için işletmeler arasındaki performans farklılıklarına önemli ölçüde katkıda bulunduğu önermesidir. Bununla bağlantılı olarak, örgüt kuramcıları da meşruiyetin, örgütlerin sermaye ve personel toplama kabiliyetini belirleyen ve dolayısıyla örgütlerin hayatta kalmasını etkileyen maddi olmayan bir varlık olduğunu ileri sürmektedir (Rao, 1994: 29).

Maddi olmayan kaynaklar tescilli tasarım gibi fikri mülkiyet haklarından; sözleşmelere, ticari sırlara, bilimsel çalışmalar gibi kamusal bilgiye, insana bağlı veya öznel uzmanlık (know-how) kaynaklarına, kurum kültürüne, ürün ve işletme itibarına

kadar uzanmaktadır (Hall, 1992: 135). Maddi olmayan kaynaklar rakiplerin kopyalama çabalarına karşı nispeten dirençlidirler (Fahy ve Smithee, 1999: 7).

İşletmenin bir stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması için tahsis edilemeyen (maddi olmayan) kaynakları gerekebilir. Açıkçası, bu tür kaynaklar için piyasalar mevcut değildir. Bayilerin sadakati ya da müşterilerin güveni satın alınamaz. Buna ek olarak, bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, farklılaştırılmamış girdilerin aksine, genellikle işletmeye özgü kaynaklar gerektirir. İşletmeler elbette arzu edilen stratejik girdi faktörlerinin mükemmel olmayan ikamelerini edinebilir ve bunları, bir maliyet karşılığında, amaçladığı özel kullanıma uyarlayabilir (Dierickx ve Cool: 1989: 1504).

Maddi Olmayan Kaynaklar; a) İnsan kaynakları ve entelektüel sermaye (deneyimli ve yetenekli bir işgücü, kilit alanlarda yetenekli çalışanlar, kuruluştaki yerleşik kolektif öğrenme veya kanıtlanmış yönetim bilgisi), b)Marka, imaj ve işletme itibarı kaynakları (marka isimleri, ticari markalar, ürün veya şirket imajı, alıcı sadakati ve kalite, üstün hizmet için itibar), c) İlişkiler (teknolojilere, uzmanlık bilgisine veya coğrafi pazarlara erişim sağlayan ittifaklar veya ortak girişimler ve çeşitli ortaklarla kurulan güven), d) İşletme kültürü (işletme içindeki davranış normları, iş ilkeleri ve kökleşmiş inançlar) gibi ana başlıklar altında sınıflandırılabilir (Gamble vd. 2015: 71 ve Thomson vd., 2022: 101).

3.3.2.1. Kurumsal itibar

Kurumsal itibar, kurumsal rekabet gücü için önemli olan nispeten istikrarlı, uzun vadeli maddi olmayan bir kurumsal varlıktır. İtibar 'bir işletmenin geçmişteki eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal temsili' olarak tanımlamakta ve işletmenin diğer önde gelen rakipleriyle kıyaslandığında tüm kilit bileşenlerine yönelik genel çekiciliğini tanımlamaktadır. İşletmeler kurumsal itibarı arttırmak için önemli miktarda kaynak ayırmaktadır (Friedman, 2009: 229). Gotsi ve Wilson'a (2001) göre ise kurumsal itibar "Bir paydaşın zaman içinde bir işletmeye ilişkin genel değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, paydaşın işletme ilgili doğrudan deneyimlerine, işletmenin eylemleri hakkında bilgi sağlayan diğer iletişim biçimlerine ve sembolizme ve/veya diğer önde gelen rakiplerin eylemleriyle karşılaştırmaya dayanır." İtibar, işletmelerin gelişimini ve hayatta kalmasını sağlayan maddi olmayan bir rekabet avantajı kaynağı olduğundan profesyoneller ve akademisyenler, itibarın

işletme yönetiminde sahip olduğu kritik rolü yansıtacak şekilde bu konuya olan ilgilerini artırmışlardır (Olmedo- Cifuentes ve Martinez-Leon, 2014: 223).

Kurumsal itibar bir işletme hakkındaki kamuoyu görüşlerinin temsilidir ve bu görüşler işletmenin paydaşlarının beklentilerini karşılamadaki başarısına bağlı olduğundan, yüksek derecede kurumsal sosyal sorumluluk sergilemek işletmenin paydaşlarının beklentilerine uygun davranacağının bir işaretidir. Bunun sonucunda işletmenin itibarı artacaktır (Surroca, 2010: 468). İşletmenin itibarı itibarları genellikle işletmeler hakkında çok sayıda bilgiyi özetler ve müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin tepkilerini şekillendirir. İtibarı işletmelerin mevcut varlıklarından ve piyasa konumundan ayırmak genellikle zordur. Ancak, işletmenin iyi itibarı en iyi şekilde işletmelerin piyasada çeşitli hedeflere ulaşmasını sağlayan maddi olmayan bir varlık olarak görülür (Teece vd. 1997: 521). Kurumsal itibar, çeşitli paydaşların örneğin çalışanların kuruma bağlılığını, müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini ve bir kuruma karşı davranış biçimlerini etkiler. CEO'ların kurumsal itibarı değerli bir maddi olmayan varlık olarak görmeleri şaşırtıcı değildir. Olumlu bir itibar hissedarları şirkete yatırım yapmaya teşvik eder; iyi personeli çeker, müşterileri elde tutar ve daha yüksek genel getiri ile ilişkilidir (Chun, 2005: 91). İtibarın ana değeri dışsaldır, çünkü itibarla ilgili kritik olan şey, işletmenin mevcut kaynakları ve konumu ile gelecekteki olası davranışları hakkında bir tür özet istatistik olmasıdır. İşletme içinde bilinenler ile dışarıdan bilinenler arasında genellikle güçlü bir asimetri olduğundan, itibar bazen gerçek durumdan daha belirgin olabilir, bu da dış aktörlerin bilinebilir olandan ziyade bildiklerine cevap vermeleri gerektiği anlamına gelir (Teece vd. 1997: 521).

Statejistler için itibar hem kaynak hem de hareketlilik engelidir. İşletmelerin mevcut itibarları hareketliliği engeller ve taklit edilmeleri zor olduğu için işletmelere getiri sağlar. İşletmelerin eylemlerini ve rakiplerin tepkilerini sınırlandıran itibar, bu nedenle endüstri düzeyindeki yapının farklı bir unsurudur. İtibarın kopyalanması zordur çünkü işletmelerin benzersiz iç özelliklerinden kaynaklanır. Bu nedenle, işletme itibarı değerli maddi olmayan bir kaynaktır (Fombrun ve Riel, 1997: 7). Kurumsal itibar işletmenin performansının belirlenmesinde önemli bir değişkendir. Örneğin Wartick (1992) çalışmasında "... olumlu itibar, işletmelerin yüksek fiyatlar talep etmelerini, daha iyi adayları çekmelerini, sermaye piyasalarına erişimlerini artırmalarını ve yatırımcıları çekmelerini sağlayabilir" sonucuna varmıştır.

"İtibar; etik ve sosyal sorumluluk, finansal performans, işyeri, ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal liderlik (üst düzey yöneticinin kişisel itibarı) ve vizyon ile bir işletme ile paydaşları arasındaki, en kalıcı itibarların merkezinde yer alan, anlaşılması zor duygusal bağdan oluşur." Tüm bu unsurlar aynı zamanda kurumsal bir markayı oluşturan unsurların da bir parçasıdır (Fisher-Buttinger ve Vallaster, 2011: 66). Spreng ve Page Jr (2001) yaptıkları araştırmada kurumsal itibarın tüketicilerin marka tutumunu önemli ölçüde etkilediğini bunun da memnuniyetlerini, satın alma niyetlerini ve algılanan işletme performansını etkilediğini bulmuştur. Bu nedenle, araştırmacılar kurumsal itibarın hem marka değeri hem de tüketici davranışı üzerindeki önemine dair kanıtlar sunmuşlardır (Jung ve Seock, 2016: 2).

İtibar, kuruluşun geçmişteki davranış ve ilişkilerine dayanır, ancak kuruluşun geçmişteki davranışları hakkında yeni bilgiler ortaya çıkarsa veya kuruluşun son davranışları veya ilişkileri gözlemciler için sarsıcı olursa aniden değişebilir (Lange, Lee ve Dai, 2011: 154). İtibarın önemi, bir ticari markada somutlaşsın ya da somutlaşmasın, yönetimin sürekli dikkatini çekmesi gerektiğini göstermektedir. Genellikle yıllarca kanıtlanmış üstün yetkinliğin ürünü olan itibar kırılgan bir kaynaktır; yaratılması zaman alır, satın alınamaz ve kolayca zarar görebilir. CEO'lar tarafından bu kaynağa yapılan vurgu, yönetimin kilit görevlerinden birinin her çalışanın kendisini istihdam eden kuruluşun itibarının hem destekleyicisi hem de koruyucusu olmasını sağlamak olduğunu göstermektedir (Hall, 1993: 616). Ancak işletme itibarı sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluk alanında değildir. İster üst düzey yöneticiler ya da stratejik planlamacılar, marka yöneticileri ya da kimlik uzmanları, muhasebeciler ya da finansçılar, halkla ilişkiler, toplumla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, müşteri ilişkileri ya da çalışan ilişkileri başkanları olsun, pek çok profesyonelin bu sorulara yanıtlar geliştirmekte çıkarı vardır. Günlük yaşamlarında her biri bir şirketin itibar varlıklarının yönetimiyle derinden ilgilidir (Fombrun ve Riel, 1997: 5). Bireylerin bir ürün yelpazesi hakkında sahip oldukları bilgi ve duyguları temsil eden itibar, farklılaşma yoluyla rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir faktör olabilir; aynı zamanda hem şöhret hem de saygınlık açısından güçlü bir itibarı eşleştirmek için gereken zaman nedeniyle savunulabilir bir konuma katkıda bulunur; şöhret kısa vadede reklam harcamalarıyla satın alınabilir, ancak saygınlık genellikle uzun bir süre boyunca kazanılmalıdır (Hall, 2009: 186). Son yıllarda medya ve enformasyonun yaygınlaşması, yatırımcıların daha fazla şeffaflık talep etmesi ve

sosyal sorumluluğa verilen önemin artması, kuruluşların güçlü bir itibar inşa etme ve sürdürme konusuna daha fazla odaklanmasını gerektirmiştir (Argenti ve Druckenmiller, 2004: 368).

3.3.2.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, farklı disiplinlerden kavramlar, bakış açıları, modeller ve yöntemler kullanan, birden çok bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Örgüt kültürü, işletmeyle ilgili olan ve işletmede görev yapan personel tarafından uyulması gereken inanç ve değerlerden meydana gelir. Örgüt kültürü gerekli ve arzu edilir olanı yani izlenmesi gereken hedefleri ve bunların izlenmesinde nasıl bir yol izleneceğini öngörür (Can, 2006: 427-428).

Örgüt kültürü, "bir işletmenin iş yapma biçimini tanımlayan karmaşık bir değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller kümesi" olarak tanımlanır (Barney, 1986b: 657) çünkü 1) işletmenin ilgili iç ve dış paydaşlarını ve işletmenin onlarla ilişkisini tanımlar ve 2) strateji ve yapı işletmenin değerlerinin, inançlarının ve varsayımlarının tezahürleridir (Michalisin, Smith ve Kline, 1997: 375). Bir işletmenin kültürü sadece çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin ve rakiplerinin kim olduğunu belirlemekle kalmaz, aynı zamanda paydaşlarla etkileşime nasıl gireceğini de belirler. Bu örgüt kültürü anlayışı, bir örgütün kültürü ile yapısı ve stratejisi arasındaki klasik ayrımları bulanıklaştırır çünkü bir işletmenin bu özellikleri, bir işletmenin hangi işle uğraştığı ve bu işi nasıl yürüttüğü hakkındaki kültürel varsayımların doğrudan tezahürleridir (Barney, 1986b: 657). Her halükârda, işletme kültürü yeni stratejilerin kurulmasını ve geliştirilmesini açıkladığından analizi esastır ve birçok işletme için sahip olduğu maddi varlıklardan daha değerli hale gelebilir (Sánchez-Cañizares, Ángel Ayuso Muñoz ve López-Guzmán, 2007: 410).

Çalışanların çabalarını uyumlaştırma ve ayrı becerilerini bütünleştirme yetenekleri sadece kişiler arası becerilerine değil, aynı zamanda örgütsel bağlama da bağlıdır. Kurum içi işbirliğini etkileyen bu örgütsel bağlam, önemli bir soyut kaynak tarafından belirlenir: örgüt kültürü (Grant, 2010: 131). Kültür bir dereceye kadar kurumun içinde bulunduğu faaliyet türünün, bir dereceye kadar da kurumun ulaştığı yaşam döngüsü aşamasının bir fonksiyonudur; ancak bir kurumun kültürünün bilinçli ya da bilinçsiz olarak üst yönetimin, özellikle de üst düzey yöneticinin eylemleri tarafından üretildiği giderek daha fazla kabul görmektedir. Kültür ayrıca değişimi

yönetme becerisi, yenilikçilik ve takım çalışması yeteneği, katılımcı yönetim tarzı, yüksek kalite standartları ve yüksek standartlarda müşteri hizmeti algısı gibi faktörlerle başarılı işletmelere katkıda bulunabilir. (Hall, 1993: 616). Bir işletmenin kültürü, eğer bu kültür değerli, nadir ve taklit edilemez ise, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Barney, 1986: 663).

Örgüt kültürü, bir işyerini şekillendiren ince, anlaşılması zor ve büyük ölçüde bilinçsiz güçleri yakalar. Değişime karşı oldukça dirençli olan kültür, işletme için önemli bir gücü ya da zayıflığı temsil edebilir. Başlıca iş fonksiyonlarının herhangi birindeki güçlü veya zayıf yönlerin altında yatan bir neden olabilir (David, 2011: 97). Örgüt kültürü iş kararlarını önemli ölçüde etkiler ve bu nedenle kurum içi stratejik yönetim denetimi sırasında değerlendirilmelidir. Stratejiler, güçlü bir iş ahlakı veya yüksek etik inançlar gibi kültürel güçlerden faydalanabiliyorsa, yönetim genellikle değişiklikleri hızlı ve kolay bir şekilde uygulayabilir. Ancak, işletmenin kültürü destekleyici değilse, stratejik değişiklikler etkisiz ve hatta ters etki yaratabilir. Bir işletmenin kültürü yeni stratejilere karşıt hale gelebilir ve bunun sonucunda kafa karışıklığı ve yönelim bozukluğu ortaya çıkabilir (David, 2011: 98).

3.3.2.3. Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları

Organizasyonel yetenek, organizasyonların düşünmediği, karar vermediği ya da kaynak tahsis etmediği; insanların düşündüğü önermesine dayanır. Stratejik, teknolojik veya finansal hedefleri vurgulayan yeni kurumsal stratejiler veya programlar insanlar aracılığıyla uygulanmaktadır. Bir işletmenin iç sistemlerinin rekabet avantajı elde etmek için değişen stratejilere nasıl uyum sağladığına ilişkin her türlü analiz, insanların rolünü de içermektedir. Ancak rekabet avantajının insan unsuru genellikle sadece sonradan düşünülen bir unsurdur. Finansal, stratejik veya teknolojik planlar belirlendikten sonra, endişe nihayet organizasyondaki insanların bağlılığını sağlamaya kayar. Örgütsel yeteneklere odaklanarak, insanlarla ilgili konuların diğer stratejilerle eş zamanlı olarak yönetilmesi gerekmektedir (Ulrich, ve Lake, 1991: 77). İşletmelerde kaynak temelli yaklaşım, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğündeki rolünü incelemek için ekonomik bir temel sağlar. Bu yaklaşım endüstri içinde rekabet avantajı kaynağı olabilecek işletme kaynaklarına odaklanmaktadır. İnsan kaynakları işletme çalışanlarının becerileri, muhakemeleri ve zekaları gibi unsurları içerir (Barney ve Wright, 1998: 32) ve çalışanlar tarafından sunulan uzmanlık ve çabadan

oluşur. Maddi olmayan kaynaklar gibi, insan kaynakları da işletmenin bilançosunda görünmez, çünkü işletme çalışanlarına sahip değildir; onların hizmetlerini iş sözleşmeleri kapsamında satın alır. İnsan kaynaklarının işletme kaynaklarının bir parçası olarak kabul edilmesinin nedeni istikrarlı olmalarıdır. Çalışanlar bir işletmeden diğerine geçmekte özgür olsalar da uygulamada çoğu iş sözleşmesi uzun sürelidir (Grant, 2010: 130).

İnsan kaynakları niteliklerinin (eğitim, deneyim ve beceriler dahil) ve özellikle de üst düzey yöneticilerin özelliklerinin işletme sonuçlarını etkilediği görülmektedir. İnsan kaynakları bir dereceye kadar hareketli olsa da yetenekler tüm işletmeler ve hatta rakipleri için değerli olmayabilir. Bazı yetenekler işletmeye özgü bilgiye dayanırken, diğerleri ek bireysel kabiliyetler ve spesifik işletme kaynakları ile bütünleştirildiğinde değerlidir (Hitt, Bierman, Shimizu ve Kochbar, 2001: 13-14). İşletmeler "jenerik işgücü" değil, işletmeye özgü beceri ve değerlerle donatılmış kişiler istihdam eder. "Jenerik işgücü" piyasada kiralanır; işletmeye özgü beceri, bilgi ve değerler ise iş başında öğrenme ve eğitim yoluyla biriktirilir (Dierickx ve Cool: 1989: 1504).

Bireysel çalışan performansının işletme düzeyindeki sonuçları etkilediği inancı uzun yıllardır akademisyenler arasında yaygındır. Örneğin Wright ve McMahan (1992) tarafından yapılan çalışmada KTY'den yola çıkılarak insan kaynaklarının dört temel gereklilik yerine getirildiğinde rekabet avantajı sağlayacağı öngörülmüştür. İlk olarak insan kaynakları işletmenin üretim süreçlerine değer katmalıdır. Diğer özellikler ise işletmenin aradığı beceriler nadir olmalı ve kolayca taklit edilememelidir. Son olarak ise bir işletmenin insan kaynakları sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olacaksa, teknolojik ilerlemeler veya diğer ikameler tarafından yerleştirilmeye maruz kalmamalıdır (Huselid, 1995: 636). Fossas ve Olalla (1999) ise bir işletmenin başarısı için hayati öneme sahip olan insan kaynaklarının kendi yetenekleri, becerileri ve potansiyeli göz önüne alındığında, bu kaynaklar 1) bu kapasiteler işgücü piyasasında uygun değilse kıt; 2) müşteriler tarafından yüksek değer verilen ürün veya hizmetlerin sunulmasını mümkün kıldıkları için değerli; 3) bir kişinin işi sadece bilgisine değil, aynı zamanda memnuniyetine, motivasyonuna, sezgisine ve kişiliğine de bağlı olduğu için taklit edilmesi zor; 4) farklı kaynaklardan aynı sonuçları almak çok zor olduğu için ikame edilemez; veya 5) elde edilen rantların bir kısmı, çalışanları değerlerini tam olarak bilmedikleri için işletme tarafından el konulmaktadır olarak

tanımlamıştır. İnsan kaynakları araştırmacıları ve yöneticileri, insan kaynakları fonksiyonunun işletme performansında önemli bir rol oynadığını uzun zamandır savunmaktadır. Hatta çoğu kurumsal yıllık raporda, işletmenin en önemli varlığının çalışanları olduğu cesurca ifade edilmektedir (Barney ve Wright,1998: 31).

Son otuz yılda yapılan stratejik insan kaynakları çalışmaları, etkili insan kaynakları sistemlerinin potansiyel faydalarına gereken dikkati çekmiştir. Genel olarak, iyi tasarlanmış insan kaynakları sistemlerinin, bir kuruluşun iç-dış paydaşlar dizisinin ihtiyaçlarını karşılama konusundaki karmaşık soruna tarafsız bir çözüm sunduğu açıktır (Jackson, Schuler ve Jiang: 2014: 41). Kaynak temelli yaklaşım üzerine yapılan çalışmaları takiben, stratejik insan kaynakları yönetimi akademisyenleri, insan kaynakları stratejilerinin benzersiz ve değerli çalışan temelli kaynaklar yaratarak işletme rekabet avantajına yol açma potansiyeline sahip olduğunu savunmuşlardır. Yüksek bağlılığa sahip insan kaynakları stratejisinin, nadir ve değerli olan daha fazla işletme düzeyinde çalışan temelli kaynak yaratarak işletmeye rekabet avantajı sağladığını savunmak için işletmenin kaynak temelli görüşünden yararlanmışlardır ve yaptıkları çalışmalarda (örn Jiang, Lepak, Hu, ve Baer, 2012) yüksek düzeyde işletme performansı ile anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna dair güçlü ampirik kanıtlar bulmuşlardır (Collins, 2021: 331-332). Rekabet üstünlüğünü etkileyen insan sermayesi kaynakları arasında kişiler arası ilişkiler, örgüt kültürü, çalışan motivasyonu ve çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki itibar yer almaktadır. Genel olarak, motive olmuş ve kendini işine adanmış çalışanlar mevcut kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlar (Miethlich ve Oldenburg, 2019: 5).

3.4. Yetenek ve Temel Yetenek Kavramları

Yetenekler, bir işletmenin kaynaklarının bir alt kümesidir ve bir işletmenin kontrol ettiği diğer kaynaklardan tam olarak yararlanmasını sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanır. Yani, yetenekler tek başına bir işletmenin stratejilerini tasarlamasını ve uygulamasını sağlamaz, ancak bir işletmenin bu tür stratejileri tasarlamak ve uygulamak için diğer kaynakları kullanmasını sağlar (Barney ve Hesterly, 2020: 86). Kaynaklar ise tek başına değerlendirilemez, çünkü değerleri piyasa güçleriyle etkileşim içinde belirlenir. Belirli bir sektörde veya belirli bir zamanda değerli olan bir kaynak, farklı bir sektörde veya kronolojik bağlamda aynı değere sahip olmayabilir (Collis ve Montgomery, 2009: 28). Açıkçası, bir işletmenin

endüstride üstün bir konum elde etmesine yardımcı olmak için kilit kaynaklara erişmesi gerekmektedir. Hunt ve Morgan (1996), rekabet üstünlüğü elde etmenin bir yolu olarak KTY'nin kullanılmasına yönelik bir argüman sunmuştur. Hunt (1999) KTY kapsamında rekabetçilik düzeyini belirlemek için üç test sunmaktadır. Bunlardan ilki, rakip işletmelerden herhangi birinin ya da daha fazlasının üstün finansal performans sergileyip sergilemediğinin ve eğer sergiliyorlarsa rekabetçi üstünlük pozisyonuna sahip olup olmadıklarının belirlenmesine odaklanmaktadır. İkincisi, belirlenen rekabet avantajının kaynaklar açısından karşılaştırmalı bir avantajın doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkıp çıkmadığını incelemektedir. Gerçek bir kaynak heterojenliği var mıdır? Son olarak, üçüncü test, üstün performansın sürdürülebilir olup olmadığını ve gerçekten kendine özgü kaynaklardan kaynaklanıp kaynaklanmadığını içerir. Dolayısıyla rekabet avantajı ayırt edici, benzersiz ve kendine özgü kaynaklara erişimin bir ürünüdür (Ford, 2020: 141-142).

Üretim sürecine giren girdiler kaynaklar olarak değerlendirilir ve temel analiz elemanlarıdır. İşletmenin sermayesi, insan kaynaklarının yetenekleri, sahip olduğu patentler ve markası kaynaklara dahil olabilir. Bazı görev ve faaliyetler için gerekeni yapmak amacıyla bir araya gelebilme gücü ise yeteneklerdir. Yetenekler olmadan kaynaklar tek başına verimli değildir. Amit ve Schoemaker'a (1993) göre işletmenin kaynakları, işletme tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktörlerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Kaynaklar, teknoloji, yönetim bilgi sistemleri, teşvik sistemleri, yönetim ve işgücü arasındaki güven ve daha fazlası gibi çok çeşitli diğer işletme kaynakları ve bağ mekanizmaları kullanılarak nihai ürünlere veya hizmetlere dönüştürülür. Bu kaynaklar, diğerlerinin yanı sıra, ticareti yapılabilen bilgi birikimi (örneğin patentler ve lisanslar), finansal veya fiziksel varlıklar (örneğin mülk, tesis ve ekipman), insan sermayesi vb. unsurlardan oluşur. Kaynaklar, işletmenin yeteneklerine temel teşkil ederken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün asıl sebebidirler. Makodak (2001) kaynakların patent, marka, lisans sözleşmeleri ve toprak gibi gözle görülebilir, ancak maddi olmasına gerek olmayan, değerli ve ticarete konu olan varlıklardan oluştuğunu belirtmiştir. Yeteneklerin ise kesinlikle maddi olmayan özelliğe sahip olduğunu ve ekonomik olarak değerlendirilemeyeceğini düşünmektedir. Yetenekler, işletmelerin yenilikçi mal ve hizmetlerin geliştirilmesini nasıl yönettiklerini , stratejik işbirliklerini ve satın almaları nasıl entegre ettiklerini açıklamada merkezi bir öneme sahiptir ve birçok araştırmacı yetenekleri rekabet

üstünlüğü elde etmede temel hareket noktasıdır (Haanes ve Fjeldstad, 2000: 53). Bir işletmenin yetenekleri, birlikte çalışan kaynak ekiplerinin bir sonucu olarak yapabilecekleridir. Bir işletmenin yetenekleri işletmenin faaliyetlerinin kabiliyetleri standart bir fonksiyonel sınıflandırması kullanılarak tanımlanabilir ve değerlendirilebilir.

Aaker (1989), işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini doğru bir şekilde yönetmesine yardımcı olmak için kendisine dört grup pratik soru sormasının akıllıca olacağını öne sürmektedir: 1) Sahip olduğumuz ilgili kaynak ve yetenekler nelerdir? 2) Rekabet üstünlüğümüzün temelinde özellikle hangileri yatıyor? 3) Rekabet üstünlüğümüzü desteklemek için hangi kaynak ve yetenekleri geliştirmemiz gerekiyor? ve 4) Rakiplerimizin kaynak ve yeteneklerini nasıl etkisiz hale getirebiliriz? Bu soruların cevapları rekabet üstünlüğüne dönüştürülecek yetenek ve kaynakların seçimine yön vererek rekabet üstünlüğünün değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Açıkçası, tüm rakiplerin sahip olduğu bir yetenek ya da kaynak, rekabet avantajı için etkili bir temel oluşturacaktır. Peki işletme kendi temel yeteneklerini nasıl belirler? (Ford, 2020: 142)

En iyi bilinen stratejik yönetim kavramlarından biri hiç kuşkusuz "temel yetenek" kavramıdır (Ljungquist, 2007: 395): Bu kavram 1990'ların başında ortaya atılmış ve "işletmedeki kolektif öğrenme, özellikle de farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknoloji akışlarının nasıl entegre edileceği" olarak tanımlanmıştır (Prahalad ve Hamel, 1990: 82). Daha sonra bu tanım "bir işletmenin müşterilerine fayda sağlamasını mümkün kılan beceri ve teknoloji demetini" içerecek şekilde genişletilmiştir (Hamel ve Prahalad, 1994: 199). Önemli bir kavram olan temel yetenek Johnson vd. (2008) tarafından işletmenin rakiplerinden kendisini farklılaştıran aktivite, beceri ve bilgi birikimine dayalı olarak stratejik üstünlüğü başarmasının temelini oluşturur ve müşterilere değer sunar. Temel yetenek bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Wheelen vd. (2018) temel yeteneği tek bir işletme bölümüyle sınırlı olmayan dolayısıyla işletme içinde yaygın olan ve işletmenin son derece iyi yapabildiği bir yetenekler bütünü olarak belirtmiştir. Sonuç olarak yeni ürün geliştirme, bir bölümün ötesine geçiyorsa temel bir yetenektir. Bir işletme, temel yeteneklerine sürekli olarak yeniden yatırım

yapmalı ya da bu yeteneklerin temel bir katılık ya da eksiklik haline gelme riskini almalıdır. Temel yetenek bir işletmenin rakiplerine kıyasla o işletmenin özellikle iyi yaptığı şeydir. Temel yetenek, üstün bir AR-Ge kapasitesi, uzmanlık teknolojisinde sahip olunan bilgi gücü, yüksek süreç verimliliği ya da sıra dışı müşteri hizmetleri alanlarında olabilir (Daft, 2015: 106).

Prahalad ve Hamel'e (1990) göre yetenek ve temel yetenek aslında farklı kavramlardır. Aralarındaki farkı şu şekilde açıklamaktadırlar:

- Bir temel yetenek, müşteri faydalarına önemli bir katkı sağlamalıdır,
- Bir temel yetenek taklit edilemez olmalı ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır ve
- Temel bir yeteneğin farklı pazarlara erişimi olmalıdır.

Yang'a (2015) göre temel yetenek bir işletmenin bilgi, teknoloji, kaynak, teknik, çalışan becerileri ve yönetim becerilerinin etkin bir şekilde bütünleştirilmesidir. Ayrıca temel yeteneği, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmek için temel yeteneklerin benzersiz yönetim yeteneği olarak tanımlar. Maddi olmayan varlıkları onu dış gözlemciler için görünmez kılar ve analiz edilmesini zorlaştırır. Temel bir yetenek genellikle hem şimdi hem de gelecekte çok sayıda nihai ürün ve hizmetin temelini oluşturur. Aynı zamanda bazı şirketlerin görünüşte birbirinden farklı pazarlarda başarılı bir şekilde çeşitlenebilmesinin de nedenidir. Temel yetenek karmaşıklık (farklı teknolojiler kullanan bir grup birey tarafından sahiplenilir); görünmezlik (tanımlanması kolay değildir); taklit edilemezlik (kolayca kopyalanamaz); dayanıklılık (sadece ürünlerden daha uzun ömürlüdür); sahiplenilebilirlik (avantajları sadece sahibine bahşedilir); ikame edilemezlik (alternatif bir yetenekle değiştirilemez) ve üstünlük (başkalarının sahip olduğu benzer yeteneklerden açıkça daha iyidir) gibi çeşitli özelliklere sahiptir (Petts, 1997: 552). Temel yetenekler kuruluşların bilgi sermayesi, insan sermayesi, finansal ve finansal olmayan sermayelerinin entegrasyonudur. Bu varlıklar, kuruluşların pazardaki stratejik rekabetçi konumlarının kaynaklarıdır. Kurumsal temel yetenekler kurumsal stratejik yönetim sürecinin önemli bir boyutudur. Bu nedenle, temel yetenekler kuruluşlara güçlü bir rekabet avantajı sağlamada katkıda bulunur (Enginoğlu ve Arıkan, 2016: 126).

Sahip olduğumuz yetenek ve kaynakların avantaj kaynağı olduğunu gerçekten nasıl bilebiliriz? Hinterhuber (2013) "kaynakları ve yetenekleri değerli, nadir, taklit edilemez, organize ise ve bu kaynaklar ve yetenekler organizasyonun sabit maliyetlerini karşılayacak kadar büyük pazar segmentlerinde karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarına hitap ediyorsa bir şirketin rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu" belirtmektedir. İşletmenin ayırt edici veya temel yeteneklerinin belirlenmesi, işletmenin tam olarak ne yaptığının veya başka hiçbir işletmenin sahip olmadığı ve rekabet üstünlüğü için temel oluşturabilecek nelere erişebildiğinin değerlendirilmesini içerir (Ford, 2020: 142-143). Bir işletme tarafından kontrol edilen üretim faktörlerini tanımlamak için kullanılan terimler konusunda süregelen bazı karışıklıklar bulunmaktadır. 1990'lar boyunca çeşitli yazarlar, farklı kaynak türlerinin işletmeler için farklı rekabetçi etkilere sahip olabileceğini öne sürmek amacıyla bu maddi ve maddi olmayan kaynakların tipolojilerini geliştirmeye çalışmışlardır (Barney ve Clark, 2007: 22).

3.5. Bir Varlığın Rekabet Gücü DNTÖ (VRIO) Çerçevesi

Barney (1991) tarafından sürdürülebilir rekabet avantajının nedenlerini anlamak için, işletme kaynaklarının heterojen ve hareketsiz olabileceği varsayımıyla başlayan teorik bir model inşa etmenin gerekli olduğu öne sürülmüştür. Elbette tüm işletme kaynakları sürekli rekabet avantajı potansiyeline sahip olmayabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmaya katkıda bulunabilecek kaynakları belirlemek için aşağıdaki özellikler ampirik göstergelerdir. Bir işletmenin çevresindeki fırsatlardan yararlanması ve/veya tehditleri etkisiz hale getirmesi anlamında değerli olmalıdır. Bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir bulunmalı, kusurlu bir şekilde taklit edilebilir olmalı ve bu kaynak için değerli ancak nadir veya kusurlu bir şekilde taklit edilebilir olmayan stratejik olarak eşdeğer ikameler bulunmamalıdır (Barney, 1991: 106). Kaynak temelli görüş temelinde bir işletmenin sahip olabileceği tüm farklı kaynak ve yetenekleri ile bunların her birinin rekabet avantajı yaratma potansiyelini analiz etmek için bir dizi araç geliştirmek mümkündür. Bu şekilde, bir işletmenin içsel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek mümkün olacaktır. Bu iç analizi gerçekleştirmenin temel aracı DNTÖ(VRIO) çerçevesidir ve bu kısaltma rekabet potansiyelini belirlemek için bir kaynak veya yetenek hakkında sorulması gereken dört soruyu ifade etmektedir (Barney ve Hesterly, 2020: 89-90):

- 1) Değer Sorusu: Bir kaynak, bir işletmenin çevresel bir fırsattan yararlanmasını ve/veya çevresel bir tehdidi etkisiz hale getirmesini sağlıyor mu?
- 2) Nadirlik Sorusu: Bir kaynak şu anda sadece az sayıda rakip işletme tarafından mı kontrol ediliyor?
- 3) Taklit Edilebilirlik Sorusu: Bir kaynağa sahip olmayan işletmeler, bu kaynağı elde etme veya geliştirme konusunda bir maliyet dezavantajıyla karşı karşıya mıdır?
- 4) Organizasyon Sorusu: Bir işletmenin diğer politika ve prosedürleri, değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetli kaynaklarının kullanımını destekleyecek şekilde düzenlenmiş midir?

İşletme kaynakları ancak değerli olduklarında rekabet üstünlüğü veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olabilirler. Daha önce de belirtildiği gibi, kaynaklar bir işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler tasarlamasını veya uygulamasını sağladığında değerlidir. İşletme nitelikleri, rekabet üstünlüğü kaynağı olarak nitelendirilebilecek diğer özelliklere sahip olabilir, ancak bu nitelikler ancak bir işletmenin çevresindeki fırsatları kullandıklarında veya tehditleri etkisiz hale getirdiklerinde kaynak haline gelirler (Barney, 1991: 106).

İlk iki soru, bir kaynağın rekabet avantajını destekleyip destekleyemeyeceğini belirler. Son ikisi ise rekabet avantajının sürdürülüp sürdürülemeyeceğini belirler (Thompson vd.,2022: 103). Rekabet açısından önemli kaynakların veya yeteneklerin niteliğinin anlaşılması, yöneticilerin işletmelerin gelecekteki stratejilerinde önemli bir rol oynaması için daha da geliştirilmesi gereken kaynakları veya yetenekleri belirlemelerine olanak tanır. Buna ek olarak, yönetim burada listelenen dört soruyu da tek başına yüksek notla geçen bir kaynağa sahip olmadığını, ancak soruları geçebilecek çok sayıda kaynağa sahip olduğunu belirleyebilir (Gamble vd.2015: 73). Daha açık bir ifadeyle, bir işletme değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara ve yeteneklere sahipse ve bunları kullanıyorsa, sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde performans elde edecektir (Talaja, 2012: 51).

İşletmelerin büyük çoğunluğu, dört sorudan da yüksek notla geçebilecek göze çarpan kaynaklara veya yeteneklere sahip değildir. Çoğu işletme bir ya da iki tanesi oldukça değerli, bazıları iyi, birçoğu da tatmin edici ya da vasat olan karışık bir kaynak

grubuna sahiptir. Stratejinin etkinliğine katkıda bulunan kilit unsurlar olarak, firmanın rekabet gücüyle ilgilidirler ancak rekabet avantajının garantisi değildirler. Rakip işletmelerle rekabette eşitlikten fazlasını sunmayabilirler (Thompson, vd. 2022: 104). Bu tür değerlendirmelere dayanarak, bir karar verici, güçlü ve zayıf yönler, elde edilebilecek farklı rekabet avantajı türleri ve ilgili ekonomik performans arasında ayırım yaparak bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabet potansiyelini sınıflandırır. Özellikle, değerli olmayan kaynaklar ve yetenekler, normalin altında performansla ilişkili rekabetçi bir dezavantajı temsil eden zayıflıklar olarak sınıflandırılır. Bir kaynak ya da yetenek değerliyse ancak nadir değilse, bu kaynaktan faydalanmak bir işletmenin rekabetçi eşitlik yaratmasını sağlayacaktır. Böyle bir kaynak veya yetenek, normal, yani sadece ortalama performansa yol açacak olsa da güçlü olarak düşünülebilir (Barney ve Clark, 2007: 70-71). Değerli ve nadir bulunan ancak taklit edilmesi maliyetli olmayan kaynaklar veya yetenekler de örgütsel güçlerdir. Ancak, bu kaynaklar ya da yetenekler sayesinde ortalamanın üzerinde bir performans elde edilebilse de, rekabet avantajı yine de geçicidir çünkü diğer işletmeler bu kaynakları ya da yetenekleri taklit ettikçe rekabet ortadan kalkacaktır. Bunun aksine, değerli, nadir bulunan ve taklit edilmesi maliyetli olan kaynak ve yeteneklerin kullanılması, uzun bir süre boyunca üstün performansla ilişkili sürekli bir rekabet avantajına yol açabilir (Tablo 3.2). Rekabet avantajı potansiyeli, kaynakların ve yeteneklerin değerine, nadirliğine ve taklit edilebilirliğine bağlı olsa da, bir işletmenin destekleyici yapılar ve sistemler uygulayarak bu potansiyeli kullanacak şekilde organize olması da önemlidir (Bressen ve Powalla, 2012: 340-341).

Bir kaynak ya da yetenek...						
Değerli?	Nadir?	Taklit edilmesi zor ?	Organizasyona fayda sağlıyor?	Rekabetçi Sonuçlar	Ekonomik Performans	Güçlülük veya Zayıflık
Hayır	-	-	Hayır ↑ ↓	Rekabet dezavantajı	Normalin altında	Zayıflık
Evet	Hayır	-		Eşitlikçi rekabet	Normal	Güçlülük
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabet üstünlüğü	Normalin üstünde	Güç ve ayırt edici yetkinlik
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü	Normalin Üstüne	Güç ve sürdürülebilir ayırt edici yetkinlik

Tablo 3.2. DNTÖ (VRİO) Çerçevesi

Kaynak: Barney ve Clark, 2010: 70 ve Bressen ve Powalla, 2012: 341

1) **Değerli:** Barney (1991), değerli bir kaynağın "bir yüksek işletmenin atışlar, düşük maliyetler, yüksek marjlar ya da başka şekillerde firmaya finansal değer katacak şekilde davranmasını ve bir şeyler yapmasını sağlaması gerektiğini" belirtmektedir. Daha sonra "kaynaklar, bir firmanın verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler tasarlamasını veya uygulamasını sağladığında değerlidir" diye ekler. Aynı makalede, değerli bir kaynağın "bir firmanın çevresindeki fırsatları değerlendirdiğini ve/veya tehditleri etkisiz hale getirdiğini" öne sürmektedir. Kaynakların değeri, tehditleri etkisiz hale getirme ve şirketin iş ortamında ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını sağlama kabiliyetlerinde yatmaktadır, yani kaynaklar, bir şirketin verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler tasarlamasını ve uygulamasını sağlıyorsa değerlidir. Kaynakların değerinin kurumsal strateji ve şirketin faaliyet gösterdiği özel çevre bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamak önemlidir (Talaja, 2012: 53).

2) **Nadir:** Nadir bulunan kaynaklar, diğer rakip işletmelerin sahip olmadığı kaynaklardır. Birçok işletme aynı kaynağa sahipse, bu işletmeler muhtemelen benzer stratejiler uygulayacak ve böylece hiçbir işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bu, yaygın olan kaynakların değerli olmadığı anlamına gelmez; gerçekten de işletmenin ekonomik refah şansına yardımcı olurlar. Ancak, rekabet avantajını sürdürmek için kaynak(lar)ın nadir olması daha avantajlıdır (David, 2011: 96).

3) **Taklit edilmesi zor:** Taklit edilmesi kolay olan bir kaynağın rekabet avantajı çok azdır çünkü çeşitli kaynaklardan yaygın olarak temin edilebilir. Taklit edilebilirlik sonsuza kadar sürmez - er ya da geç rekabet her türlü teklifi eşleştirecek ya da daha iyi hale getirecektir (Miller, 1998: 121). Aynı kaynakların taklit edilmesinin zor olması da önemlidir. RBV teorisyenlerine göre, firmalar kaynakları kolaylıkla elde edebiliyorsa, bu kaynaklar kolaylıkla taklit edilebilen kaynaklardan daha fazla rekabet avantajı sağlayacaktır. Bir firma nadir bulunan kaynakları kullansa bile, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ancak diğer firmalar bu kaynakları kolaylıkla elde edebiliyorsa elde edilebilir (David, 2011: 96). Kusursuz bir şekilde taklit edilemeyen kaynak, bir işletmenin rakiplerinin doğrudan kopyalayamadığı kaynağıdır. Başka bir deyişle, bu kaynağa sahip olmayan rakipler, bu kaynağı elde etme veya geliştirme konusunda bir "maliyet dezavantajı" ile karşı karşıyadır. Bu bağlamda, bir kaynak üç nedenden biri veya bir kombinasyonu nedeniyle taklit edilemez olabilir (Shafeey ve Trott, 2014: 129):

- a) Bu kaynağın biriktirilmesi benzersiz tarihsel koşullara bağlıdır (tarihe dayalı veya yola bağlı);
- b) Toplumsal olarak karmaşıktır ve/veya
- c) Bu kaynak ile işletmenin üstün performansı arasındaki bağlantı nedensel olarak belirsizdir.

4) **Organizasyon Sorunu:** Organizasyon sorunu DNTO- VRIO çerçevesinde bir ayarlama faktörü olarak işlemektedir. Örneğin, bir işletme değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetli bir kaynak ve kabiliyete sahipse ancak bu kaynaktan tam olarak faydalanmak için kendisini organize edemiyorsa, potansiyel rekabet avantajının bir kısmı kaybolabilir. Bu durumda, son derece kötü bir organizasyon, rekabet avantajı potansiyeline sahip bir işletmenin sadece rekabetçi eşitlik veya hatta rekabetçi dezavantajlar elde etmesine yol açabilir (Barney ve Clark, 2007):

3.6. Kaynak Temelli Yaklaşım Yöneltilen Eleştiriler

Kaynak temelli yaklaşım stratejik yönetim alanında en yaygın kabul gören teorilerden biri olmasına rağmen, önemli eleştirilere de konu olmuştur. KTY çerçevesinin teorik sistemler için temel gereklilikleri karşılayıp karşılamadığını özellikle incelemek üzere araştırma yapan birkaç çalışma olmuştur (El Shaafey ve Trott, 2014: 122). Zarif basitliği ve görünürdeki geçerliliği göz önüne alındığında, KTY'nin temel mesajı caziptir,

kolayca kavranır ve kolayca öğretilir. Yine de KTY birçok zayıf yönü nedeniyle kapsamlı bir şekilde eleştirilmiştir. Eleştiriler KTY'yi geliştirmek için değerlidir, çünkü sınırlamalarını keşfederek nerelerde iyileştirmeler yapılabileceğini ima ederler (Kraaijenbrink, vd., 2010: 350).

Madhani (2010) KTY'nin yaklaşımla ilgili terminolojinin belirsiz olması, varsayımların altında yatan totolojik doğası ve metodolojik sorunlar olarak üç ana alanda gruplandırılabilceğini belirtmiştir. KTY araştırmalarında terimlerin ortak olmaması literatürde pek çok eleştiri almıştır. Tanımların sayısı çok fazladır. KTY çalışmalarının sonuçlarını açıklamak için farklı terminolojilerin kullanılması, çeşitli çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmayı çok zorlaştırmaktadır. Örneğin, bazı araştırmacılar kaynaklar, yetkinlikler ve kabiliyetler gibi temel terimlere farklı anlamlar yüklerken diğer araştırmacılar bu terimleri birbirlerinin yerine kullanmaktadır (Madhani 2010: 15). Kaynaklar fiili güçler olarak tanımlanır ve fiili güçler daha sonra stratejik kaynaklar olarak tanımlanır; yetenekler yeterlilik açısından tanımlanır ve yeterlilik daha sonra yetenek açısından tanımlanır. Dahası, tanımlar son derece geniş yorumlardan çok özel tanımlara kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu durum KTY araştırmalarının sonuçlarının stratejik düşünme açısından yararlılığını sınırlandırabilir (Nanda, 1996: 100). KTY'ye ilişkin bir diğer önemli değerlendirme de görüşün esasen bir totoloji olduğudur. Porter (1991) "en kötü ihtimalle kaynak temelli görüşün döngüsel olduğunu" iddia etmektedir. Araştırmacılar ayrıca KTY'nin öncüllerine de itiraz etmekte ve görüşün "açıklamaya çalıştığı şeyi varsayıyor gibi görüldüğünü" öne sürmektedir. Ayrıca, araştırmacılar KTY'nin temel yönlerine ilişkin netlik eksikliğinin teori gelişimini ve verimli tartışmaları engellediğini ileri sürmektedir. Kaynaklar ve işletme performansına ilişkin çalışmaların her biri, kullanılan metodoloji ve KTY araştırmasının tasarlanma şekli açısından önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Madhani ,2010: 16). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı muhtemelen farklı sektörlerde farklı zamanlarda farklı yerlerde bulunacaktır. Aslında bu öngörülemezlik, kurumsal yeteneklerin geliştirilmesine yönelik reçetelerin anlaşılması zor olacağı gerçeğini pekiştirmektedir. Bazı kurumsal yetenekler, bazı sektörlerde belirli zaman dilimlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı için çok değerli kaynaklar olabilir, ancak bunlar tüm sektörlerde ve tüm zaman dilimlerinde genel olarak değerli değildir ve işletmeler hangi kabiliyetlere yatırım yapmalarını tavsiye etmeyi mümkün kılmamaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilirler, ancak daha üst düzey kabiliyetler tarafından kolayca geçersiz

kılınabilirler (Collis, 1994: 151). Araştırmacılar, kuruluşlardaki avantajların doğasının işletme temelli ve karmaşık olması gerektiğini ve bu nedenle nitel ve saha temelli metodolojilerin çok daha uygun olduğunu öne sürmektedir

Kraaijenbrink vd., (2010) ve El Shaafey ve Trott (2014) tarafından KTY'a yönelik akademik yazında yönetilen eleştiriler incelenmiş ve ana eleştiriler birkaç başlık altında sunulmuştur (Tablo 3.3).

Eleştiri	Değerlendirme
KTY'nin yönetsel çıkarımları yoktur.	Tüm teorilerin doğrudan yönetsel etkileri olması gerekmez. Geniş çaplı yayılımı sayesinde KTY'nin belirgin bir etkisi vardır.
KTY sonsuz ilerleme anlamına gelmektedir.	Sadece soyut matematiksel teoriler için geçerlidir. KTY gibi uygulamalı bir teoride seviyeler niteliksel olarak farklıdır. Daha yüksek seviyeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak önceden düşünmek yerine seviyeler arasındaki etkileşimlere odaklanmak verimli olabilir.
KTY'nin uygulanabilirliği çok sınırlıdır.	Benzersizlik hakkında genelleme yapmak tanım gereği imkansız değildir. KTY, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) için çabaladıkları sürece küçük işletmeler, yeni girişimler ve yalnızca öngörülebilir ortamlardaki firmalar için geçerlidir.
Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ulaşılabilir değildir.	Dinamik kabiliyetleri de içeren KTY tamamen statik olmamakla birlikte, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynaklarını ex ante (önceden tahmin edilen) değil ex post (meydana gelen) olarak açıklamaktadır. Kaynakları farklı işlevsel ve davranışsal özelliklerine göre ayırt etmek için sistematik bir kavramsal temel sağlamayarak, kaynakların ve bunların etkin kullanımının rekabetçi başarıya nasıl yol açabileceğini açıklayan nedensellik zincirleri önermemektedir. ka
KTY bir işletme teorisi değildir.	KTY işletmelerin neden var olduğunu yeterince açıklamamaktadır. Bunu yapmasını istemek yerine, bir Sürdürülebilir rekabet avantajı teorisi olarak daha da geliştirilmeli ve işletme varlığına ilişkin ek açıklamaları işlem maliyeti ekonomisine bırakmalıdır.
DNTO/VRIO, Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne gerekli ne de yeterlidir.	DNTO kriterleri bir SRÜ'sünü açıklamak için her zaman gerekli ve her zaman yeterli değildir. KTY, kaynak demetleri içindeki sinerjiyi bir SRÜ kaynağı olarak yeterince dikkate almamaktadır. Stratejik olarak değerli kaynakları karakterize etmek için açık, sistematik, tutarlı ve genel olarak uygulanabilir bir kavramsal temel sağlamamaktadır. Aynı şekilde bazı analiz düzeylerinde tüm işletmeler için kaynakları benzersizdir. Başka bir deyişle, bir varsayım olarak heterojenlik, bir nitelik olarak nadirlik ihtiyacını ortadan kaldırır.
Kaynak tanımı uygulanabilir değildir.	Kaynak tanımları her şeyi kapsamaktadır. KTY, girdiler olarak kaynaklar ile bu tür girdilerin düzenlenmesini sağlayan kaynaklar arasındaki farkları tanımlamamaktadır. Farklı türdeki kaynakların SRÜ'ne nasıl farklı bir şekilde katkıda bulunabileceği kabul edilmemektedir.
Totoloji sorunu	Değerin mevcut kavramsallaştırması, KTY'yi önemsiz bir sezgiselliğe, eksik bir teoriye veya bir totolojiye dönüştürmektedir.

Tablo 3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım Yöneltilen Eleştirilerin Özeti ve Değerlendirilmesi

Statik sorun	Dinamik rekabet ortamlarını yeterince ele almamaktadır çünkü doğası gereği dinamik olan bir gerçekliğe zamansız bir denge modelinin uygulanmasını içermektedir. Bu nedenle, bilgi yaratma, öğrenme ve yenilikçilik gibi önemli dinamik unsurları yakalamakta başarısız olmaktadır
Epistemolojik imkansızlık sorunu	DNTÖ çerçevesinin temel önermesi deneylerin tekrarlanabilirliğine, yanlılanabilirliğine ve genelleştirilebilirliğine izin vermemektedir. Bu nedenle, KTY'nin temel önermesini test etmek için bilimsel yöntemi kullanmak ve böylece işletmelerin rekabetçi sonuçlarında kaynakların rolü hakkında yeni bilgi veya anlayış üretmek mümkün değildir
Pratikte uygulanamaz	Eyleme dönüştürülebilir anlamlı yönetim araçları geliştirilememesi. İşletmelerin stratejik açıdan değerli tüm kaynakları, yani rekabet üstünlüğünün gerçek kaynağı olan maddi olmayan kaynakları içsel olarak biriktirip muhafaza edebildiği karmaşık süreçlerle açıkça ilgilenmez. Başka bir deyişle, kaynak biriktiren bir teoriden ziyade "kaynak toplayan" bir teoridir

Tablo 3.3. Kaynak Temelli Yaklaşım Yöneltilen Eleştirilerin Özeti ve Değerlendirilmesi

Kaynak: Kraaijenbrink vd., 2010: 360 ve El Shafeey, T., ve Trott, P. 2014: 133-134).

Foss'a (1998) göre KTY eksiksiz bir yaklaşım değildir. Çevrenin analizine yönelik farklı bir yaklaşıma sahip değildir. Stratejinin süreç yönünden ziyade içeriğiyle ilgilenir; yeni kaynakların yaratılması sürecini açıklamakta güçlük çeker; vb. Kuşkusuz bunların hepsi, bazıları diğerlerinden daha ciddi, bazıları diğerlerinden daha düzeltilebilir eksikliklerdir. Dengeli bir değerlendirme yapıldığında ortaya çıkan izlenim, kayda değer bir başarı olduğu yönündedir: KTY eski yazarlarla ilişkilendirilen ancak biraz ihmal edilmiş önemli fikirleri yeniden keşfetmiş, canlandırmış ve rafine etmiştir. Pratik gerçeklikle temasını kaybetmeden strateji alanına artan bir titizlik ve kesinlik getirmiştir. Belki de en önemlisi, stratejinin bazı temel sorularını yeni ve uyarıcı yollarla sormuş ve kayda değer bir başarıyla yanıtlamıştır (Foss, 1998: 147).

Tüm bu eleştirilere cevap olarak Peteraf ve Barney (2003) KTY'nin kaynak düzeyinde ve verimlilik odaklı bir analitik araç olarak anlaşılmadıkça katkısının tam olarak anlaşılamaz ve takdir edilemez olduğunu, ekonomi teorisinin bu alanın dışında kalan yönlerini dahil etmenin, KTY'nin gücünü artırmayacak ve sadece kafa karışıklığını artıracak bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda KTY'nin analitik hassasiyetini artırmaya ve ekonomik mantığını detaylandırmaya yönelik devam eden çabaların yine de değerli arayışlar olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde

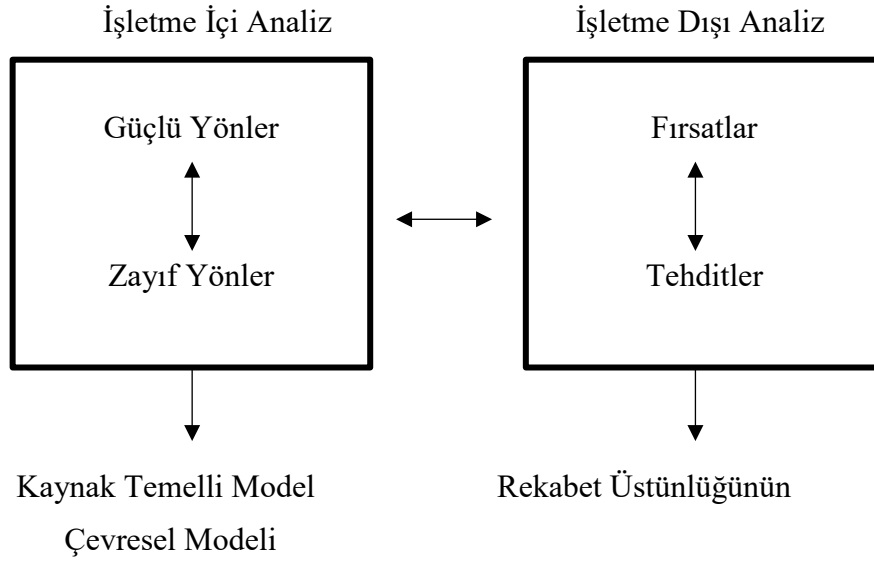
Barney, Ketchen ve Wright (2011) tarafından KTY'nin bir teori olarak olgunluğa eriştiği belirtilmiştir. Bu olgunluğun anlamının ise KTY'nin kritik bir dönemde olduğuudur. Bu dönemeci ya teorinin yeniden canlandırılması ya da düşüşü izleyecektir. Yazarlar bu nedenle KTY hakkındaki özel sayıda yer alan yorum ve makalelerin sağladığı katkılara kısa bir genel bakış sunmaktadır. Bu katkılar beş temaya odaklanmaktadır: diğer perspektiflerle bağlantılar, kaynak edinme ve geliştirme süreçleri, KTY'nin mikro temelleri, KTY ve sürdürülebilirlik ile yöntem ve ölçüm konularıdır. Yazarların görüşü, yorumların ve makalelerin toplu olarak KTY'yi anlamlı yeni yönlerle genişletmek ve gerilemeden uzak durmak için bir temel sunduğu yönündedir. Ancak bu ilerlemenin mutlaka devam edeceği varsayılmaz. Bunun yerine, KTY'nin örgütsel olgular arasındaki önemli ilişkileri nasıl ve ne ölçüde açıkladığını keşfetmekle ilgilenen akademisyenlerin, hem yukarıda özetlenen beş tema dahilinde hem de başka yerlerde daha fazla yenilik yapma ihtiyacının farkında olmaları gerekir. Bu tür iyileştirmelerin yapılması, KTY'nin yeniden canlanmasını ve düşüşten kaçınmasını sağlamaya yardımcı olacaktır.

3.7. Kaynak Temelli Yaklaşım ile Endüstri Temelli Yaklaşım Arasındaki Farklar ve Tamamlayıcılık

Endüstri temelli yaklaşımın savunucuları, rekabet üstünlüğünün (veya üstün kârın), işletmenin bir endüstride rakiplerine kıyasla, örneğin ölçek ekonomileri yoluyla yaratılan daha güçlü bir pazar konumuna sahip olması durumunda elde edildiğini iddia eder. Alternatif olarak, KTY araştırmacıları, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, işletmenin belirli özelliklere sahip kaynaklara ve yeteneklere sahip olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu rekabet üstünlüğü çalışmaları, bağımsız değişkenlerin işletmenin performansını nasıl etkilediğine KTY perspektifinden veya üstün performansın uzun bir süre boyunca Endüstri temelli perspektifinden sürdürülebilirliğine odaklanır (Huang vd. 2015: 618). Kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkmasının nedeni olarak Hoopes, Madsen ve Walker (2003) kısmen endüstri temelli yaklaşımın ekonomi anlayışına ve mikroekonominin basit uygulamalarına dayanan strateji teorilerine bir tepki olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda KTY organizasyon teorisi ve geleneksel işletme politikasını birleştiren KTY, rekabetçi bir ortamda işletmelerin benzersiz ve sürdürülebilir pozisyonlarını nasıl koruduklarını öne sürer (Hoopes vd. 2003: 897).

İşletme kaynakları tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, işletme niteliklerini, bilgiyi vb. içerir. Bir işletme tarafından kontrol edilen ve işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejiler tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan tüm varlıkları da kapsar. Geleneksel stratejik analiz dilinde, işletme kaynakları, işletme stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullanabilecekleri güçlü yönlerdir. İşletmeler için kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzüdür. Çoğu ürün birkaç kaynağın hizmetini gerektirir ve çoğu kaynak birkaç üründe kullanılabilir. İşletmenin farklı ürün pazarlarındaki faaliyetlerinin boyutunu belirleyerek, gerekli minimum kaynak taahhütlerini çıkarmak mümkündür. Tersine, bir işletme için bir kaynak profili belirleyerek, en uygun ürün-pazar faaliyetlerini bulmak mümkündür. İşletmeye ilişkin her iki bakış açısı da stratejik yönetim literatürüne yansımıştır. Geleneksel strateji kavramı işletmenin kaynak pozisyonu (güçlü ve zayıf yönleri) açısından ifade edilirken, resmi ekonomik araçlarımızın çoğu ürün-pazar tarafında faaliyet göstermektedir. Bu iki perspektifin sonuçta aynı varsayımları ortaya koyması gerekse de, bu varsayımların benimsenen perspektife bağlı olarak farklı kolaylıklarla gelmesi beklenebilir (Wernelfelt, 1984: 171).

İşletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının anlaşılması, stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. 1960'lardan bu yana, bu araştırmaların çoğunu yapılandırmak için tek bir organize çerçeve kullanılmıştır (Şekil 3.4). Kullanılan çerçeve işletmelerin iç zayıflıklarından kaçınarak dış tehditleri etkisiz hale getirirken çevresel fırsatlara yanıt vermek suretiyle iç güçlü yönlerini kullanan stratejiler uygulayarak sürekli rekabet avantajları elde ettiklerini öne sürmektedir (Barney, 1991: 99). Dış faktörlere yapılan vurgu, endüstriyel organizasyon okulundaki araştırmacılar (örn. Bain, 1956 ve Porter, 1980, 1985) tarafından ele alınan "dıştan içe" yaklaşımının özünü oluşturmaktadır Öte yandan, iç faktörlere yapılan vurgu, kaynak temelli ekolü temsil eden araştırmacılar (örn. Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Conner 1991; Grant 1991; Mahoney ve Pandian 1992; Peteraf 1993) tarafından ele alınan ve rekabet avantajının işletmeler tarafından benzersiz kaynak, yetenek ve bilgi birikimi yoluyla proaktif olarak yaratıldığı varsayımına dayanan "içeriden dışarıya" yaklaşımının özünü oluşturmaktadır (Çater ve Çater, 2009: 187).



Şekil 3.4. Geleneksel "güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar-tehditler" analizi, kaynak temelli model ve sektör çekiciliği modelleri arasındaki ilişki (Kaynak: Barney, 1991:100).

Rekabet üstünlüğünün çevresel modeline odaklanan stratejik yönetim araştırmaları (Porter, 1980,1985) işletmenin kendine özgü özelliklerinin rekabet üstündeki etkisine çok az vurgu yapmıştır. Bu durum iki varsayımı ortaya çıkarmıştır. Aynı endüstride hizmet veren tüm işletmelerin kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ve izledikleri stratejiler aynıdır ve kaynak heterojenliği çok kısa ömürlüdür çünkü kaynaklar oldukça hareketlidir. Her iki kavramın işletme çevresinin performans üzerindeki etkisine ilişkin anlayışı netleştirmede çok verimli olduğu açıktır. Ancak, rekabet avantajının kaynak temelli görüşü, bir işletmenin içsel karakteristikleri ile performansı arasındaki bağı incelediğinden, açık bir şekilde aynı varsayımlar üzerine inşa edilemez. Bu varsayımlar, rekabet avantajının olası kaynağı olarak firmaların kaynak heterojenliğini ve hareketsizliğini etkili bir şekilde ortadan kaldırmaktadır (Tablo 3.4).

	Endüstri Temelli Görüş	Kaynak Tabanlı Görüş
Analiz Birimi	Endüstri	İşletme
Rekabet üstünlüğünün temeli	Pazar gücü ve endüstriye giriş engelleri	Temel yetkinlikler/kurumsal yetenekler
Bir endüstri içindeki firmalara bakış açısı	Homojen yönleri vurgular	Heterojen yönleri vurgular
İşletme çeşitlendirmesi için çıkarımlar	Yüksek performans gösteren sektörlerdeki istisnai fırsatların belirlenmesine dayalı olarak ilişkisiz çeşitlendirmeyi teşvik edebilir	İlişkisiz çeşitlendirmeyi caydırır, çekirdek ve ilgili işlere odaklanmayı teşvik eder

Tablo 3.4. Endüstriyel Organizasyon Ekonomisi ve Kaynak Tabanlı Görüş Arasındaki Kritik Farklar

Kaynak: Schneider ve Lieb, 2004: 174)

Fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri etkisiz hale getirmek için işletmeyi güçlü yönlerini kullanarak ve zayıflıklardan kaçınarak veya bunları düzelterek işletmeyi sürdürülebilir bir rekabet avantajı için konumlandırmak, uzun zamandır işletme stratejisini formüle etmek için temel çerçeve olarak hizmet etmiştir (Black ve Boal, 1994: 131). İşletmenin Kaynak Görünümü, faktör piyasası kusurlarına odaklanır ve işletmelerin heterojenliğini, değişen uzmanlaşma derecelerini ve kurumsal kaynakların sınırlı transfer edilebilirliğini vurgular. Kaynak perspektifi endüstri analizi çerçevesini tamamlamaktadır. Porter, ürün pazarlarına odaklanır; karlılığın kaynaklarını sektörün özelliklerinin yanı sıra işletmenin sektör içindeki konumu olarak görür. Kaynak görüşü, bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin türünün, büyüklüğünün ve doğasının karlılığının önemli belirleyicileri olduğunu savunur (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Endüstri temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım arasındaki farklılık işletmenin ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için hareket noktalarının farklılığından ortaya çıkmaktadır. Endüstri temelli yaklaşım dış çevre analizi ile cazip endüstrileri bularak başlarken kaynak temelli yaklaşım öncelikle işletmenin kaynak ve yeteneklerini belirledikten sonra onları geliştirerek yola koyulmaktadır (Şekil 3.5).



Şekil 3.5. Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Yaklaşımı
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013: 76

Operasyonel açıdan, kaynak temelli görüşün strateji alanındaki ana rolü, alandaki çoğu akademisyen tarafından kabul edildiği üzere, Bain-Mason-Scherer yapı-yürütme-performans paradigması üzerine inşa edilen ve Michael Porter'ın (1980) rekabet stratejisi kitabıyla (doruğa ulaşan stratejik konumlandırma okulunu tamamlamasıdır (Rugman ve Verbeke, 2002: 770). Rekabet avantajına yönelik KTY yaklaşımı, bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bunu sürdürmesinde iç kaynakların dış faktörlerden daha önemli olduğunu iddia etmektedir. Endüstri temelli teorisinin aksine, KTY görüşünün savunucuları örgütsel performansın öncelikle iç kaynaklar tarafından belirleneceğini iddia etmektedir. KTY teorisi, kaynakların aslında bir işletmenin fırsatlardan yararlanmasına ve tehditleri etkisiz hale getirmesine yardımcı olduğunu ileri sürer (David, 2011: 96).

İşletme çevresi rekabetçi başarı için potansiyel yaratır, ancak işletmeler bunu algılamalı ve buna yanıt vermelidir. İşletmeler ayrıca yetenek ve kaynak biriktirme ve yenilik yapma kapasitelerini güçlendirecek ya da azaltacak şekilde çevrelerini etkileme konusunda önemli bir kabiliyete sahiptir - işletme eylemleri ile yerel çevre arasında bir geri bildirim döngüsü vardır. Elverişli ortamlarda bile çoğu işletme

rekabet avantajı elde edemez. Ancak cazip olmayan bir çevrede yerleşik olan işletmeler rekabetçi başarıya ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşır. Dolayısıyla, bir işletmenin yalnızca kendi endüstrisinde başarılı bir şekilde konumlanmasını sağlayacak yetkinlikler geliştirmesi değil, aynı zamanda 'endüstri yapısını etkileme' konusunda da aktif olması gerekmektedir (Porter, 1991: 115). İşletmeler arasındaki performans farklılıklarının kaynakları genellikle ya endüstriyel organizasyon literatüründeki rekabet yoğunluğu ya da işletmenin kaynak temelli görüşü kapsamındaki işletme özellikleri açısından ele alınmıştır. Günümüzde yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluk, rekabet yoğunluğu ile işletme karakteristiğini dengelemeye çalışmaktır ve yöneticilerin görevi, marka performansını artırmak için işletme ve çevre arasında uyum sağlamaktır (O'cass, A., ve Ngo, 2007: 11). Rekabet ortamı ve işletme yetenekleri ile ilgili olarak, endüstriyel organizasyon ve kaynak temelli görüşler geleneksel olarak eşitsiz getirilerin sürekliliği için rakip açıklamalar üretmişlerdir ve birbirleriyle çelişkili olarak görülmektedirler. Ancak, aslında bu iki görüşün işletme performansını açıklamada birbirini tamamlayabileceği öne sürülmüştür. Endüstri yapısının rekabetçi pazarlama stratejisini etkilediği süreçler, işletme performansı üzerindeki çevre-işletme etkilerinin daha iyi anlaşılması için potansiyel sunabilir (Weerawardena, O'cass ve Julian, 2006: 37). Aslında, pazarlama, strateji ve örgütsel ekonomi alanlarındaki farklı firma görüşleri, performans farklılıklarının kaynaklarına ilişkin genel bir anlayış sağlama konusunda benzer bir mirasa sahiptir ve işletme performansının öncelikli olarak rekabet yoğunluğundan mı yoksa işletme özelliklerinden mi kaynaklandığı yönetim alanında uzun süredir tartışılmaktadır (O'cass, A., ve Ngo, 2007: 11).

Kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşım bir işletmenin eylemini, performansın kaynağını ve performans varyanslarını açıklayarak birbirlerini tamamlar ve karşılaştırır (Leonidou, Katsikeas, Fotiadis ve Christodoulides, 2013: 22). Her iki teori de birbiriyle bağlantılıdır ve birbirleriyle rekabet etmezler çünkü KTY bir dizi işletme kaynağını araştırırken, endüstri temelli teori rekabet avantajını açıklığa kavuşturmak için mikroekonomideki endüstriyel faaliyetler demetini belirtir. Bazı tematik benzerlikler, örneğin KTY, uzun vadeli rekabet gücüne odaklanırken, endüstri temelli teori kısa vadeli bir rekabet gücü arar (Barua ve Ioanid, 2021: 11). Bazı tamamlayıcılıklar işletmenin ücret getirisi, işletmeye karşı endüstri ve sürdürülebilir rekabet avantajına aittir. KTY genellikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için

üstün kaynaklardan elde edilen Ricardocu rantları taklit ederken (Peteraf ve Barney, 2013: 318), endüstri temelli yaklaşımın doktrini piyasa gücü ve tek el tipi rantları dikkate alır. İşletme ve endüstri düzeyindeki yapıların bileşik modeli ikna edicidir ve geniş kapsamlı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gereklidir çünkü kaynak temelli yaklaşım ve endüstri temelli yaklaşım bir madalyonun iki yüzünü oluşturur (Barua ve Ioanid, 2021: 11-12).





4. ENDÜSTRİ VE KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇILARINDAN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, hipotezleri, modeli, evren ve örnekleme, araştırmanın ölçeklerine ve verilerin analizini yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Stratejik yönetim literatüründe rekabet üstünlüğü sağlama konusunda iki teorinin öne çıktığı görülmüştür. Bunlardan ilki Michael Porter tarafından ortaya konulmuş olan köklerini endüstri temelli yaklaşımdan alan ve işletmenin rekabet üstünlüğünü endüstri yapısına bağlayan bakış açısıdır. Diğer ise işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmesinin sahip oldukları varlıklara dayandıran kaynak temelli rekabet üstünlüğü yaklaşımıdır. Bu iki yaklaşım arasında rekabet üstünlüğü sağlamada temel farklılıklar yer almaktadır. Ancak bu iki yaklaşımın rekabet üstünlüğü sağlamada tamamlayıcılığı son yıllarda tartışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı birer kâr amaçlı işletme olan ve Ankara’da hizmet vermekte olan özel hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlama yolunda endüstri ve kaynak temelli rekabet üstünlüğü teorilerinden hangisinin etkili olduğunun belirlenmesidir.

Combs ve Ketchen (1998) tarafından 1992-1995 yılları arasında hizmet vermiş olan 95 restoranın üst düzey yöneticileri ile yapmış oldukları çalışmalarında endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşımlara göre işletme iş birlikleri ile ilgili görüşleri araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel eylemlerin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak stratejik yönetim araştırmalarında merkezi bir tema olduğu ve kaynak ve endüstri temelli yaklaşımın, çeşitlendirme, fiili entegrasyon ve işletmeler ara iş birliği de dahil olmak üzere çeşitli olgular için zengin ve güçlü açıklamalar sunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle bağımsız ve hatta rakip perspektifler olarak düşünülseler de araştırmacılar tarafından yapılan çalışmanın sonucunda işletmelerin sadece kaynak temelli ya da endüstri temelli yaklaşıma göre hareket etmediklerini ancak her ikisi tarafından tanımlanan olasılıklara tepki verdiklerini göstermektedir. Bu tepkilerin performans üzerinde önemli etkileri vardır.

O’cass ve Ngo (2007) tarafından farklı sektörlerde görev yapmakta olan 180 üst düzey pazarlama yöneticisi ile tamamlanan araştırmasında temel nokta teorik olarak endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşımın rakip teoriler olarak konumlandırımlarına rağmen gerçekte bir işletmenin daha yüksek işletme performansı

elde etmek amacıyla birbirlerini tamamladıklarıdır. Sonuç olarak işletmelerin beş rekabetçi güç tarafından oluşturulan rekabet yoğunluğu, üstün performans arayışında geliştirilen stratejilerinin türünü ve yoğunluğunu etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda işletme özelliklerinin heterojenliği sadece rekabet yoğunluğunu değil aynı zamanda strateji-işletme özellikleri uyumunu temsil eden işletme tarafından takip edilen stratejik türlerle de açıklanabile sonucuna ulaşılmıştır.

Huang, Dyerson, Wu ve Harindranath (2015) tarafından Tayvan'da hizmet vermekte olan 165 yüksek teknoloji kullanan üretim işletmesinin üst düzey yöneticileri ile geçici rekabet avantajının sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl dönüştürülebileceğini inceledikleri bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla hem KTY'yi hem de endüstri görüşünü rekabetçi başarının temel unsurları olarak değerlendirmişler ancak rekabetçi avantaj üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla tek bir tarafa bağlı olduğunu fark etmişlerdir. Araştırmalarında her iki görüşü tek bir çerçevede birleştirmiş ve iki itici güç olarak adlandırmıştır: kaynaklardan gelen içsel güçler ve pazar konumundan gelen dışsal güçler. Her ikisi de daha yüksek karlılıkla sonuçlanan rekabet avantajı kaynaklarıdır. İki akışın bağlantısı ekonomik rantları veya işletme performansını artırır sonucuna varmışlardır.

Dixit (2016) hastanelerde ortopedik ve omurga cerrahi hizmetlerinin stratejik yönetiminin kapsamlı bir görünümü sunmuştur. Bu amaçla endüstriyel organizasyon, kaynak temelli görüş ve strateji ağ teorilerinin temellerini kullanarak simüle edilmiş bir gerçek hayat senaryosu oluşturmak için esas olarak çeşitli hastanelerin kamuya açık bilgilerinden almıştır. Araştırma sonucunda diğer hastaneler de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için bu her iki görüşün kullanıldığı analitik yaklaşımın uygulanabileceği ortaya konmuştur.

Nayak, Bhattacharyya ve Krishnamoorthy (2023) tarafından yapılan bibliyometrik çalışmada ise araştırmacılar, stratejik yönetimde 'örgütsel performans' ile ilgili akademik diyalog öncelikle endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımın etrafında yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Her iki perspektif de kavramsal olarak diyalektik olsa da stratejik yönetim alanındaki araştırmaları yöneten başlıca rakip teoriler olarak hizmet etmiştir. Bununla birlikte araştırmacılara göre bu teorik perspektiflerin birleşimi, rekabet üstünlüğü konusunda ortak bir görüş geliştirmek için yeterince araştırılmamıştır. Bu amaçla araştırmacılar alanda bibliyometrik bir analiz

yapmış ve yöneticiler için bir çerçeve önermişlerdir. Sonuç olarak teorik perspektiflerin entelektüel sınırlarını birleştirmenin, kuruluşlardaki süreçlerin ve sonuçların daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıracağı ortaya çıkmıştır. Ayrıca gelecekteki araştırmalar için kaynak temelli ve endüstri temelli yaklaşımların ıraksak ve yakınsak yaklaşım kullanarak rekabet üstünlüğünün ölçülmesindeki farklılıkları inceleyebileceğini belirtmişlerdir. Teorilerin kesişmesinin sadece stratejik yönetimin ufkunu genişletmekle kalmayıp aynı zamanda kuruluşları rekabetçi konumlandırma ile ilgili seçenekleri esnetmeye teşvik etmesi beklenmektedir. Hem kaynak temelli hem de endüstri temelli yaklaşım örgütsel başarı arayışına bir yanıt olarak ortaya çıktığı için, istenen hedeflere ulaşmada ortak bir seferle üstün başarılar elde edilebilir sonucuna ulaşmışlardır.

Sağlık işletmelerinin analiz etmesi gereken unsurlardan bir tanesi rakiplerin durumudur. Rakiplerin finansal gücü, marka imajı, pazar içinde öncelikli olarak hitap ettiği kesim gibi özellikler dikkatle izlenmelidir. Pazardaki rekabetin durumunu incelemek için kullanılan yöntemlerden bir tanesi Porter'ın beş güç modelidir. Bu beş gücün incelenmesi sağlık işletmeleri açısından da önemlidir. Sağlık işletmeleri dış çevrelerini beş güç modelini kullanarak sürekli izlemeli ve analiz etmelidir. Dış çevreden elde edilen veriler sağlık işletmesinin içsel unsurları kaynak ve yetenekleri de gözden geçirilerek değerlendirilmeli ve stratejik kararlar almalıdırlar. Bu çalışma, her iki rekabet üstünlüğü yaklaşımını birlikte kullanarak hastanelerin rekabet üstünlüğünü (performansını) ele aldığı için önem arz etmektedir. Ayrıca günümüzde birer ticari işletme olarak hizmet vermekte olan özel hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında hangi faktörlerin etkili olduğunu belirleyerek alana katkı sağlayacaktır. Rekabet üstünlüğü konusunda çalışmaların çoğu özellikle endüstri temelli yaklaşım alanında imalat işletmeleri üzerinde yapılmış olduğu görülmektedir. Hizmet sektörü ve özellikle sağlık sektöründe her iki teoriyi karşılaştırarak yapan çalışmaların azlığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu çalışma önem arz etmektedir.

4.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli ile Ankara ilinde hizmet vermekte olan özel hastanelerin rekabet üstünlüklerini (performanslarını) etkileyen endüstri temelli (endüstri güçleri) ve kaynak temelli yaklaşımlardan (işletmeye özgü varlıklar) hangilerinin etkili olduğu incelenmiştir. Ayrıca genel rekabet stratejilerinin hastanelerin

performansı ile yaklaşımlar arasındaki aracılık etkisine bakılmıştır. Bu amaçla oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Endüstri güçleri hastanenin performansını etkilemektedir.

H2: İşletmeye özgü varlıklar hastane performansını etkilemektedir.

H3: Endüstri güçleri genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.

H4: İşletmeye özgü varlıklar genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.

H5: Genel rekabet stratejileri hastane performansını etkilemektedir.

H6: Genel rekabet stratejilerinin endüstri güçleri ve hastane performansı arasında aracılık etkisi vardır.

H7: Genel rekabet stratejilerinin işletmeye özgü varlıklar ve hastane performansı arasında aracılık etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma stratejik yönetim alanı içerisinde endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına göre rekabet üstünlüğü kavramını ele almıştır. Son yıllarda akademik yazında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü olarak ele alınan tanım, rekabet üstünlüğü veya performans olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırmanın kapsamına Ankara ilinde hizmet vermekte olan 37 özel hastanede görev yapan her kademedeki yöneticiler, uzman idari personel, hekimler, hemşireler uzman sağlık personeli dahil edilmiştir. Yapılan uzman görüşmeleri sonucunda kamu ve şehir hastaneleri kapsama alınmamıştır. Araştırmaya anket uygulanmasına izin verilen hastaneler ile devam edilmiştir. Araştırma devam ederken tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de etkisini sürdüren Covid 19 pandemisi daha fazla veri toplanmasını zorlaştırmıştır. Hem pandemi dönemi olması hem de maliyet ile zaman kısıtlarından dolayı başka bir şehir araştırmaya dahil edilememiş sadece Ankara ilinde çalışma tamamlanmıştır. Araştırmada toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği anket yönetiminin özellikleri ile sınırlıdır. Araştırma tek ilde yapıldığı için sonuçların tüm özel hastanelere genellemesi yapılamaz.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Anketi cevaplandırmış olan hastane çalışanlarının ankete verdikleri cevaplarda samimi ve objektif oldukları varsayılmıştır. Cevaplayıcıların sorulara başkalarından

etkilenmeden, soruları anlayarak ve bilinçli olarak yanlış bilgi vermeden yanıt verdikleri varsayılmıştır. Hazırlanmış olan araştırma anketinin hastanelerin rekabet üstünlüğü konusunda yeterli ve güvenilir bilgiler toplayacak nitelikte olduğu varsayılmıştır. Anket sorularının cevaplayıcılar tarafından anlaşılır olduğu varsayılmıştır.

4.5. Evren ve Örneklem

Kavuncubaşı ve Yıldırım (2015) göre uzmanlaşma sağlık hizmetlerinde çok yüksektir. Sağlık kurumlarında çok farklı profesyonel meslek grupları bir arada hizmet vermektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarının yönetimini hekimlerin, profesyonel ve uzmanların, farklı mesleklerin yönetimi olduğunu belirtmiştir. Sağlık kurumlarının diğer işletmelere benzemeyen bir yönetim yapısı vardır. Hastaneler profesyonel (hekim, hemşire, psikolog gibi) meslek gruplarıyla yöneticilerin neredeyse eşit oranda güç ve otorite kullandığı birleşik profesyonel işletmelerdir. Bu nedenle araştırmanın evrenini Ankara ilinde hizmet vermekte olan özel hastanelerde farklı pozisyonlarda görev yapan her aşamadaki yöneticiler, hekim, hemşire ve diğer sağlık uzmanları (diş hekimi, eczacı, fizyoterapist, psikolog gibi) ile uzman idari personel (kalite sorumlusu, muhasebe sorumlusu gibi) oluşturmaktadır. Çalışmada katılımcılardan sağlık çalışanları olarak bahsedilmektedir.

Eylül 2021-Mayıs 2022 tarihleri arasında özel hastanelerde görev yapan çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Evrene sadece özel statüde yer alan hastaneler dahil edilmiştir. Ankara’da özel hastanelerde görev yapmakta olan tüm çalışanların bilgileri Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık İnsan Gücü Planlama Daire Başkanlığından e-mail aracılığıyla alınmıştır. Ankara ilinde toplam çalışan sayısı 11958 olarak belirlenmiştir.

Evrenin sahip olduğu tüm parametrelerin hesaplanmasının mümkün olmadığı ya da hesaplamaların çok zor olduğu durumlarda evrenden rastgele örnekler seçilerek bu örneklerden hesaplanacak istatistikler aracılığı ile evrenin sahip olduğu parametreler hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmaktadır (Ünver, Gamgam ve Altunkaynak, 2011: 89). Sosyal bilimlerde araştırma sonuçlarını genelleyebilecek evrendeki tüm katılımcılara ulaşmak her zaman mümkün değildir. Bu nedenle araştırmacılar evreni temsi edebilecek bir grubu seçerler (Gürbüz ve Şahin, 126). Örneklem büyüklüğü

Barlett, Kortlij ve Chadwick (2001) tarafından belirtilen evreni bilinen nicel araştırmalar için kullanılan aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır:

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 \times (p) \cdot (q)}{d^2}$$

N : Evren büyüklüğü

n : Örneklem büyüklüğü

p : İncelenen olayın görölüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görölmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (0.05 için değer 1.96'dır)

d : Olayın görölüş sıklığına göre araştırmanın kabul ettiğı örneklem hatasıdır (0,05)

Araştırmada örneklem çapının en büyük yapılması için $p+q=1$ şartını sağlamak koşuluyla $p=q=0.5$ olarak alınmıştır. Ayrıca güven aralığı 0,95 ve hata payı 0,05 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre araştırmanın örneklemini 372 olarak bulunmuştur. Araştırma 402 çalışan ile tamamlanmıştır.

4.6. Pilot Çalışma

Pilot çalışma, tam teşekküllü bir çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için hayati bir adımdır. Aslında iyi yürütölen bir pilot çalışma, araştırmacıların izleyebilecekleri net bir yol haritası tasarlamalarına yardımcı olmaktadır (Hazzi ve Maldaon, 2015: 53). Bu amaçla anket formuna kesin halini vermeden ve uygulama yapılmadan önce bir pilot çalışma yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılmak üzere hazırlanan orijinal ölçekler (Endüstri güçleri, İşletmeye özgü varlıklar ve Genel rekabet stratejileri) üretim işletmeleri bağlamında geliştirildiğı için ölçeklerde öncelikle sağlık hizmetlerinde kullanılmak üzere uygun değışiklikler yapılmıştır. Daha sonra sağlık yönetimi alanıyla ilgili akademisyenlerden yardım alınarak anket formunun anlaşılabilirliğı ve Türkçe dil uygunluğı incelenmiştir. Daha sonra özel hastanelerden rastgele seçilen ve örneklemini temsil eden 20 kişilik çalışan grubuna pilot çalışma yapılmıştır. Katılımcılardan anketin dil bütönlüğü, içeriğı ve tasarımını

incelemeleri istenmiş ve anket formuna bu değerlendirmeler sonucunda kesin şekli verilmiştir.

4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Anket; insanların hayat koşullarını, inançlarını, davranışlarını veya tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan araştırma materyalidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 124). Gilham (2008) anketlerin yaygın olarak kullanılmasını; zaman ve para açısından düşük maliyetli olması, çok sayıda insandan hızlı bir şekilde bilgi almanın kolay olması, katılımcıların anketi kendilerine uygun bir zamanda doldurabilmelerine, kapalı uçlu sorulara verilen cevapların analizinin basit olmasına, anında yanıt için daha az baskı olmasına, katılımcıların anonimliğine, görüşmecinin önyargısının olmamasına, soruların standart hale gelmesine ve bir hipotezi test etmek için fikir verici veriler sağlayabilir olarak sıralamıştır. Ancak Gilham (2008) bunların yanı sıra anketle ilgili veri kalitesi sorunları, örneklem mecbur olmadığı sürece düşük yanıt oranı, katılımcıları motive etme sorunları, katılımcıların okuryazarlık sorunları, yanlış anlaşılmasının düzeltilemez olduğu gibi zayıf yönlerinin olduğunu da belirtmiştir. Anket tüm bilim alanlarında kullanılan ve kişilerden bilgi almak, görüş ve tutumlarını belirlemek için kullanılan veri toplama tekniğidir. Anket tekniğini kullanmanın bazı nedenleri vardır. Bunların başında deney ve gözlem yapılamaması gelmektedir yani başka yöntem ile veri toplanması mümkün değildir. Aynı şekilde elde işe yarar veri yoksa, ele alınan konu yeni ise ve literatür oluşmamışsa ya da veriler eski ise anket ile araştırma yapmak zorunluluktur (Arıkan, 2013: 60). Hastaneler özel nitelikte oldukları için sahip oldukları verileri paylaşma konusunda istekli değildirler. Bu nedenle bu araştırmada özel hastanelerin rekabet üstünlüğü kaynakları ve rekabet üstünlüğü (performans) hakkında veri sahibi olabilmenin tek yolunun anket olduğu görülmektedir.

Anket pandemi dönemi olması nedeni ve daha çok katılımcıya daha kısa sürede ulaşmak adına iki şekilde düzenlenmiştir. Öncelikle uygulama yapılmasını kabul eden hastanelerde yüz yüze uygulanmıştır. Anketin cevaplanma süresinin 15-20 dakika sürdüğü belirlenmiştir. Maliyetinin çok az olması, kısa zamanda bilgiye ve çok sayıda katılımcıya ulaşmak (Arıkan, 2013: 67) online anketlerin iyi yönleridir. Bu amaçla ayrıca Google formlar aracılığı ile online bir anket linki oluşturulmuş, örneklemi temsil eden hastane çalışanlarına gönderilmiştir. Ancak online anketlere dönüşün

yeterli sayıya ulaşılamamasından dolayı anketlerin çoğu yüz yüze uygulanmıştır. Anket uygulamasına başlanmadan önce Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyon tarafından 18.02.2020 tarih ve E.6660 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmada kullanılmış olan anket formunda (EK.2) araştırmaya katılım sağlayacak hastane personeline yönelik kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca hastaneye ait tanımlayıcı bilgiler (hastanenin mülkiyeti, yatak sayısı (büyüklük) ve hastanenin yaşı) ile hastane personeline ait demografik bilgiler (görev, çalışılan departman, görev süresi, yaş ve eğitim) açık uçlu olarak sorulmuştur. Anket formunda diğer bölümler (Endüstri güçleri, işletmeye özgü varlıklar, genel rekabet stratejileri ve hastane performans) 5’li likert tipi ölçeklendirme (1=Hiç Etkili Değil, 2= Etkili Değil, 3= Ne Etkili Ne Etkisiz 4= Etkili, 5= Çok Etkili) şeklinde ölçülmüştür. Anketin ilk bölümü, endüstri temelli yaklaşıma göre olan ölçek Porter’ın beş gücü olarak adlandırılan; endüstriye yeni girecek hastaneler (işletmeler), yoğun rekabet ortamı, ikame hizmetlerin (ürünlerin) varlığı, hastaların (alıcıların) pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü olmak üzere beş güçten oluşan beş bölümden oluşmaktadır. Bu beş gücün ölçülmesinde daha önce Parks (1988) ve Wan (2004) tarafından ana çerçevesi oluşturulan ve Karacaoğlu (2006) tarafında uyarlanmış, Türkçe’ye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan anket formu kullanılmıştır. Parks (1988) ve Wan (2004) anket formlarında 7’li likert tipi kullanmıştır ancak araştırmada anket formu 5’li likert ölçeklendirme olarak ölçülmüştür. Bu bölümde toplamda 19 önerme katılımcılara yöneltilmiştir. Endüstriye yeni girecek hastaneler ölçeğin 1. ve 4. maddeler arasında, yoğun rekabet ortamı 5. ve 8. maddeler arasında, alternatif tıp hizmetlerinin varlığı 9. ve 11. maddeler arasında ve hastaların pazarlık gücü 12. ve 15. madde arasında ve son olarak tedarikçilerin pazarlık gücü 16. ve 19. maddeler arasında sorulmuştur (Tablo 4.1).

		Önerme	Değişken Kodu
Sektöre yeni girecek hastaneler	1	Sektöre yeni girecek hastanelerin hastanemizin performansını düşürmeleri	Y.Has-1
	2	Sektöre yeni girecek hastanelerin hastanemizin pazar payını tehdit etmeleri	Y.Has-2
	3	Sektöre yeni girecek hastanelerin yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	Y.Has-3
	4	Sektöre yeni girecek hastanelerin ürün farklılaştırmaya gitmeleri	Y.Has-4
Yoğun Rekabet ortamı	5	Hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabetin hastanemizin gelirlerini azaltması	R.Yoğ-1
	6	Yoğun rekabetin sağlık sektöründe çok sayıda ve görece eşit güce sahip hastanelerin bulunma olasılığını artırması	R.Yoğ-2
	7	Rekabet yoğunluğu yüzünden sağlık sektöründe hastanelerin aşırı kapasite çalışması	R.Yoğ-3
	8	Sağlık sektöründeki hastaneler arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	R.Yoğ-4
Alternatif Tıp hizmetlerinin varlığı	9	Alternatif tıp hizmetlerinin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı	Al.tıp-1
	10	Hastaların en ufak fiyat hareketlerinde alternatif tıp hizmetlerine geçiş yapma olasılığı	Al.tıp-2
	11	Alternatif tıp hizmetlerinin hastaneleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	Al.tıp-3
Hastaların pazarlık gücü	12	Hastaların hizmet alımlarının miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	Hast.P-1
	13	Hastaların daha kaliteli hizmet talep etmeleri	Hast.P-2
	14	Verilen hizmetlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması	Hast.P-3
	15	Hastaların sağlık sektöründen verdiğimiz hizmet yerine ikame edilebilecek başka hizmetleri bulabilmesi	Hast.P-4
Tedarikçilerin pazarlık gücü	16	Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek hastanemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	Ted.P-1
	17	Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek hastanemizi tehdit edebilmeleri	Ted.P-2
	18	Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin hastanemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	Ted.P-3
	19	Tedarikçilerin bizim iş sahamıza girme olasılıkları	Ted.P-4

Tablo 4.1. Endüstri Güçleri Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları

Hastanelerin rekabet stratejilerinin ölçülmesinde Wan (2004) tarafından oluşturulmuş, Karacaoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve geçerliliği ile güvenilirliği yapılmış olan anket formu kullanılmıştır. Genel rekabet stratejileri üç şekilde (farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma) olarak uygulanmaktadır. Ancak Wan (2004) genel rekabet stratejilerine dördüncü boyut olarak uluslararasılaşmayı eklemiştir. Özellikle zincir hastanelerin dış pazarlara açıldığı günümüzde bu boyutun

eklenmesi anlamlı bulunmuştur. Bu bölümde toplamda 19 önerme sorulmuş olup farklılaşma boyutu 1. ve 5. maddeler arasında, maliyet liderliği 6. ve 10. maddeler arasında, odaklanma 11. ve 15. maddeler arasında sorulmuş olup uluslararasılaşma 16. ve 18. maddeler arasında sorulmuştur (Tablo 4.2).

		Önerme	Değişken Kodu
Farklılaştırma	1	Tedarikçilerin rakip hastanelere göre kontrolümüz altında olması	Fark-1
	2	Yeni hizmet tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakip hastanelerden daha etkili araştırmalar yapma	Fark-2
	3	Rakip hastanelerden daha iyi hasta hizmeti sunma	Fark-3
	4	Rakip hastanelerden daha hızlı yeni ürün (hizmet) meydana getirme	Fark-4
	5	Rakip hastanelere göre daha fazla reklam veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	Fark-5
Maliyet liderliği	6	Benzer kalitedeki hizmetleri rakip hastanelerden daha düşük fiyata sunma	M.Lid-1
	7	Hammaddeleri rakip hastanelere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	M.Lid-2
	8	Gerekli sermayeyi rakip hastanelere göre daha düşük maliyetle temin etme	M.Lid-3
	9	Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakip hastanelere göre daha fazla yatırım yapma	M.Lid-4
	10	Rakip hastanelere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	M.Lid-5
Odaklanma	11	Rakip hastanelere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	Odak-1
	12	Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış hizmet vermek	Odak-2
	13	Rakip hastanelere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	Odak-3
	14	Rakip hastaneler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	Odak-4
	15	Rakip hastanelere göre daha fazla müşteri bağlılığı sağlama ve geliştirme	Odak-5
Uluslararasılaşma	16	Hastanemizin doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme rekabet üstünlüğümüzü etkiler.	U.arası-1
	17	Hastanemizin birleşme/satın alma yoluyla uluslararası pazarlara açılması	U.arası-2
	18	Hastanemiz teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar yoluyla uluslararasılaşma	U.arası-3
	19	Hastanemizin lisans anlaşmaları yoluyla uluslararası pazarlara açılması	U.arası-4

Tablo 4.2. Genel Rekabet Stratejileri Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları

Anketin üçüncü bölümü hastanelerin rekabet üstünlüğü bakış açısına göre işletmelere özgü kaynak, yetenek ve temel yetkinliklere ilişkin toplam 35 soru sorulmuştur. Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin sahip oldukları kaynakların, yeteneklerin ve temel yetkinliklerin kesin bir sınıflaması yoktur. Ancak bu çalışmada daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan (Hall, 1992; Karacaoğlu, 2006) maddi kaynaklar, kurumsal itibar, örgüt kültürü, hastanenin marka değeri ve insan kaynaklarıdır. Hastanenin marka değeri, kurumsal itibar ve örgüt kültürü boyutları için Bharadwaj (1994) tarafından oluşturulmuş anket formu kullanılmıştır. Maddi kaynaklar boyutu için Karacaoğlu (2006) tarafından Grant'ın (2002) çalışmasından yararlanarak oluşturulmuş sorular kullanılırken insan kaynakları boyutu için Karacaoğlu (2006) tarafından Barney (2019) ve Grant'ın (2002) çalışmalarından yararlanarak oluşturulmuş olduğu sorular kullanılmıştır. Maddi kaynaklar boyutu 1. ve 4. madde arasında, kurumsal itibar boyutu 5. ve 12. madde arasında, hastanenin marka değeri boyutu 13. ve 20. maddeler arasında, örgüt kültürü boyutu 21. ve 26. maddeler arasında ve insan kaynakları boyutu 27. ve 35. maddeler arasından sorulmuştur (Tablo 4.3). Ankette yer alan soruların tümü Karacaoğlu (2006) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır.

		Önerme	Değişken Kodu
Maddi kaynak	1	Hastanemizin, yatırımlarını rakiplerine göre öz sermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	Maddi-1
	2	Hastanemizin sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	Maddi-2
	3	Hastanemizin hizmet hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	Maddi-3
	4	Hastanemizin sahip olduğu coğrafi konum	Maddi-4
Kurumsal İtibar	5	Rakip hastanelerle kıyaslandığında hastanemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	K.İtibar-1
	6	Hastanemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	K.İtibar-2
	7	Hastanemizin yenilikçi, yeni ürünleri (hizmetleri) ile tanınması	K.İtibar-3
	8	Hastanemizin büyük rakip hastaneler ile kıyaslandığında hastaların gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	K.İtibar-4
	9	Hastanemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	K.İtibar-5
	10	Hastanemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	K.İtibar-6
	11	Personelimizin bu hastanenin bir parçası olmakla gurur duymaları	K.İtibar-7
	12	Hastanemizin daima en son teknolojiyi kullanması	K.İtibar-8

Tablo 4.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları

Marka gücü	13	Hastanemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması	Marka-1
	14	Tedarikçilere markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	Marka-2
	15	Markamızın gücünün yeni hastaları daha kolay çekmemizi sağlaması	Marka-3
	16	Markamızın gücünün hastalara kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	Marka-4
	17	Hastaların, güçlü marka imajımız nedeniyle rakip ürünlere oranla hastanemizin ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları rekabet üstünlüğümüzü etkiler.	Marka-5
	18	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde hastanemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	Marka-6
	19	Hastanemizin marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	Marka-7
	20	Markamızın rakip hastanelere karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	Marka-8
Örgüt kültürü	21	Personelimizin kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	Ö.Kültür-1
	22	Hastanemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	Ö.Kültür-2
	23	Hastanemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	Ö.Kültür-3
	24	Hastanemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	Ö.Kültür-4
	25	Hastanemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	Ö.Kültür-5
	26	Personel arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	Ö.Kültür-6
İnsan kaynakları	27	Personelimizin yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	İnsan.K-1
	28	Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	İnsan.K-2
	29	Personelimizin yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	İnsan.K-3
	30	Rakip hastanelerin yetenekli çalışanları hastanemizden koparmasının zor olması	İnsan.K-4
	31	Personelimizin yeteneklerinin, rakip hastane personeli tarafından taklit edilmesinin zor olması	İnsan.K-5
	32	Personelimizin yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin zor olması	İnsan.K-6
	33	Hastanemizin personelinin yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	İnsan.K-7
	34	Nitelikli insan gücünün belirli hastanelerde toplanması yüzünden bu hastanelerin hastanemize karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	İnsan.K-8
	35	Rakip firmalardaki personelin hastanelerine bağlılık düzeylerinin bizim personelimizden daha yüksek olması	İnsan.K-9

Tablo 4.3. (devam) İşletmeye Özgü Varlıklar Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları

Strateji literatüründe özellikle üç tür performans ölçütü kullanılmaktadır: nesnel finansal performans, öznel finansal performans ve öznel finansal olmayan performans (Newbert, 2008: 753). Örneklemede özel işletmeler yer aldığı için nesnel finansal performansa ilişkin veriler paylaşılmamaktadır. Bu amaçla rekabet üstünlüğü (performans) ölçümünde literatürde daha önce kullanılmış olan (Chow ve Van Der Stede, 2006; Newbert, 2008; Santos ve Brito, 2012) öznel finansal olmayan performans ölçütleri kullanılmıştır. Sağlık hizmetleri, belirsizlik ve bilgi asimetrisi nedeniyle tam rekabetçi olmayan bir piyasa olarak sınıflandırılır. İtibarı pazarlayan bir endüstri olarak kabul edilir. Bu nedenle, sağlık hizmetleri piyasasında kalite rekabeti fiyat rekabetinden daha sık görülür. Çeşitli Avrupa ülkelerinde sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması hesap verilebilirliği, maliyet etkinliğini, sürdürülebilirliği ve kalite iyileştirme stratejilerini artırmayı amaçlamakta ve hasta memnuniyetine artan bir ilgiyi içermektedir (Groene, Skau ve Frølich, 2008: 162). Bu reformlar, Avrupa genelinde, hastanenin hizmet verilenler için kabul edilebilir kalite seviyelerinde çalışmasını sürdürmekle birlikte, daha verimli ve etkili hastane bakımı elde etme arayışını vurgulamaktadır. Bu tür reformlar en iyi şekilde bilimsel kanıtlara ve hastanelerin performansını artıracak daha iyi uygulama modellerine dayanacaktır (Veillard vd., 2005: 487). Bu amaçla Hastanelerde Kalite İyileştirme için Performans Değerlendirme Aracı (Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals -PATH-), DSÖ Avrupa Bölge Ofisi (2007) tarafından hastanelerin performansları hakkında veri toplamalarına, benzer gruplara kıyasla ne durumda olduklarını belirlemelerine ve kalite iyileştirme faaliyetlerini başlatmalarına destek olmak amacıyla 17 temel indikatör ve 24 uyumlaştırılmış indikatör geliştirilmiştir. İndikatörler klinik etkinlik (sezeryan, mortalite, yeniden yatış, günlük operasyonlar ve yoğun bakıma yeniden yatış oranları) , verimlilik (hastanede kalış süresi ve ameliyathane kullanım oranları), personel odaklılık ve güvenlik (eğitim harcamaları, personelin işe devamsızlığı, personelin aşırı çalışma saatleri, delici kesici alet yaralanmaları ve personelin sigara içme oranları) , duyarlı yönetim (yeni doğum yapan annelerin emzirme oranları ve ergen/çocuk hastaların yetişkin kliniklerine geçişlerinde sağlık hizmetlerinin daha sistemli olması oranları) ve hasta merkezlilik (hasta beklentilerini karşılama oranları) boyutlarından oluşmaktadır (Groene, Klazinga, Kazandijan vd. 2008: 156). Tengilimoğlu ve Toygar'a (2013) göre PATH projesi Türkiye'de 2009 yılından itibaren toplamda 14 gönüllü hastane ile başlatılmış

ve gösterge olarak sezaryen oranı, kesici delici alet yaralanmaları, hastanede kalış süresi, personelin sigara içmeleri ve gününbirlik cerrahi oranları seçilmiştir. Hastane performansı bu araştırmada 15 temel indikatör ile ölçülmüş ve soruların tek boyut altında toplandığı görülmüştür (Tablo 4.4).

		Önerme	Değişken Kodu
Hastane Performansı	1	En önemli rakiplerinize göre Sezaryen oranlarınız	Has.Perf-1
	2	En önemli rakiplerinize göre Mortalite oranlarınız	Has.Perf-2
	3	En önemli rakiplerinize göre Yeniden yatış oranlarınız	Has.Perf-3
	4	En önemli rakiplerinize göre Günlük operasyonlarınızın (Katarakt Ameliyatı Gibi) oranları	Has.Perf-4
	5	En önemli rakiplerinize göre Yoğun bakıma yeniden yatış oranlarınız	Has.Perf-5
	6	En önemli rakiplerinize göre Hastalarınızın hastanenizde kalış süreleri	Has.Perf-6
	7	En önemli rakiplerinize göre Ameliyathane kullanım oranınız	Has.Perf-7
	8	En önemli rakiplerinize göre Eğitim harcamalarınız	Has.Perf-8
	9	En önemli rakiplerinize göre Personelin işe devamsızlığı	Has.Perf-9
	10	En önemli rakiplerinize göre Personelin Aşırı Çalışma Saatleri	Has.Perf-10
	11	En önemli rakiplerinize göre Personelin delici-kesici alet yaralanma oranları	Has.Perf-11
	12	En önemli rakiplerinize göre Personelin sigara içme oranları	Has.Perf-12
	13	En önemli rakiplerinize göre Yeni doğan annelerinin taburculukta emzirme oranları	Has.Perf-13
	14	En önemli rakiplerinize göre Ergen/çocuk hastaların yetişkin kliniğine geçişlerinde aldıkları sağlık hizmetlerinin daha sistemli olma oranı	Has.Perf-14
	15	En önemli rakiplerinize göre Hasta beklentilerini karşılama oranlarınız	Has.Perf-15

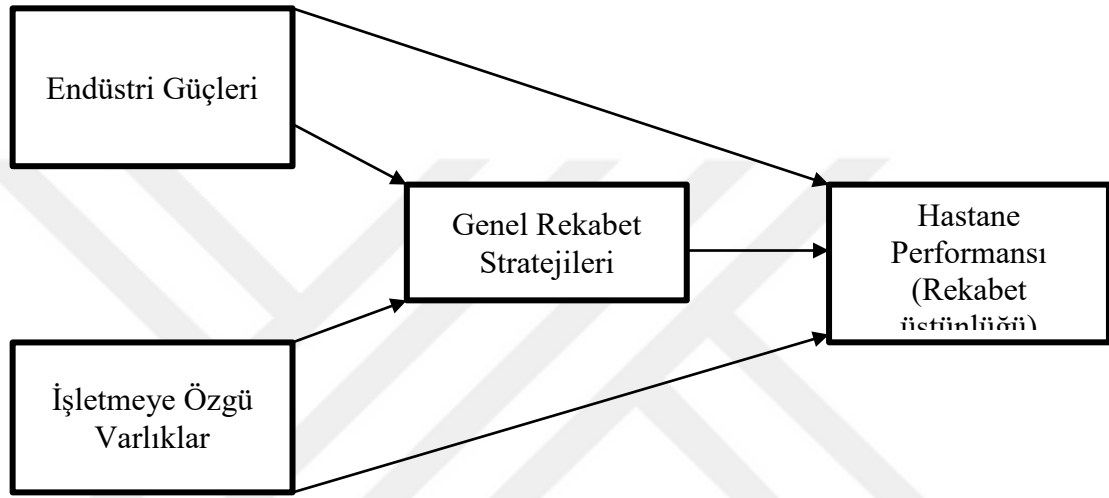
Tablo 4.4. İşletmeye Özgü Varlıklar Anket Soruları ve Değişkenlerin Kodları

Anket formunda yer alan tüm ölçekler daha önce Türkçe'ye çevrilmiş ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ancak bu araştırmada uygunluğunun belirlenmesi amacıyla tekrar madde analizi ve güvenilirlik testleri yapılmış ve bulgular bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

4.8. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı sağlık sektöründe rekabet üstünlüğünde etkili olabileceği düşünülen iki ana rekabet üstünlüğü yaklaşımı arasından hangisinin etki ettiğinin/daha

etkili olduğunun belirlenmesi ve genel rekabet stratejilerinin hastane performansları üzerindeki dolaylı etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla Şekil 4.1’de gösterilen model oluşturulmuştur. Modelde endüstri temelli yaklaşım, endüstri güçleri olarak temsil edilmektedir. Kaynak temelli yaklaşım ise işletmeye özgü varlıklar olarak temsil edilmektedir. Rekabet üstünlüğü kavramı hastane performansı olarak belirtilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde bağımlı değişken hastanenin rekabet üstünlüğü (hastane performansı), bağımsız değişkenler ise endüstri güçlerine ait boyutlar (yeni girecek hastaneler, rekabetin yoğunluğu, alternatif tıp hizmetleri, hastaların gücü ve tedarikçilerin gücü) ve işletmeye özgü varlıklara ait boyutlar (maddi kaynaklar, kurumsal itibar, marka gücü, örgüt kültürü ve insan kaynakları) olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırma modelinde genel rekabet stratejilerinin her iki bakış açısına göre rekabet üstünlüğüne aracılık etkisinin olup olmadığına ve hastane performansına doğrudan etkisine bakılmıştır.

Verilerin analizinde ve hipotezlerin test edilmesinde iki adet istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeklere ait boyutların madde analizleri yapılmış ve boyutların iç tutarlıkları belirlenmiştir. Araştırma verilerinin önerilen modelin uygulanmasına ve dolayısıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) için uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya konmuştur. Araştırma modelinin geçerliliğini

değerlendirmek ve hipotezlerinin test edilmesi için iki aşamalı YEM kullanılmıştır. Yapılan analizler ve sonuçlar aşağıdaki başlıklarda yorumlanmıştır.



5. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

5.1. Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçeğin değerlendirmesi kısmında ilk olarak, hangi maddelerin istatistiksel olarak işler olduğuna dair bir madde analizi yapılmaktadır. Her maddenin madde-toplam korelasyonlarına bakılması uygun olmaktadır. Madde analizi ölçeklerin güvenilirlik analizi için kullanılan yöntemlerden biri olan “iç tutarlılık güvenirliliği” analizinde kullanılan yöntemlerden biridir. İç tutarlılık güvenirliliğinde amaç, ölçeğin maddelerinin belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçemediğinin belirlenmesidir. Bu husus ilk olarak yüksek derecede çarpık ve dengesiz dağılımlara sahip maddelerin belirlenmesi ve elenmesi önemlidir. İkinci olarak, sınırlı değişkenlikleri nedeniyle, bu maddelerin havuzdaki diğer maddelerle zayıf korelasyon göstermesi ve dolayısıyla sonraki yapısal analizlerde zayıf performans göstermesi muhtemeldir. Üçüncü olarak ise aşırı dengesiz dağılımlara sahip maddeler oldukça istikrarsız korelasyonel sonuçlar üretebilir (Clark ve Watson, 1995: 315). Güvenilir test ve ölçekler maddeleri arasındaki iç tutarlılığı yüksek olan araçlardır. İç tutarlılık analizi için kullanılan yöntemlerden bir tanesi de madde-toplam korelasyonlarının analizi yöntemidir. Bu yöntemde ölçeğin toplam puanıyla her bir maddeye ait puanların korelasyonlarının analiz işlemi yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 195). Aynı zamanda ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) maddeler arası korelasyon katsayılarına bağlı bir ölçüsü de Cronbach alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı ölçekte bulunan k sorunun türdeş bir yapıyı sorgulamak ya da açıklamak için bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgular ve bu konuda bilgi elde edilmesini sağlar. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır, ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır. Alfa katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır. (Alpar, 2013: 849).

Alfa katsayısı	Yorumu
$0,90 \leq \alpha \leq 1$	Ölçek, çok yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Fenomen ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında kullanılabilir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçek, çok düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi gerekir.
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir. Ölçek yeniden düzenlenmelidir.

Tablo 5.1. Cronbach's Alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları

Kaynak: Alpar, 2013 ve Özdamar, 2016

Bir ölçeğin ve/veya boyutunun iç tutarlılık katsayısı hesaplanır. Daha sonra her bir sorunun ölçek veya boyut toplamı ile korelasyonu incelenmektedir. Bu katsayı iki değişken arasında ilişki büyüklüğünü ve yönünü açıklar. İç tutarlılığa ve kavramsal anlama sahip bir ölçeğin her bir sorunun ölçekteki diğer soruların puanları toplamıyla yüksek korelasyona sahip ve pozitif yönde korelasyona sahip olması gerekmektedir. Böylece her bir sorunun ilgili ölçek/boyut açısından önemli olduğu sonucuna varılır. Aynı zamanda sorunun ölçekte yer almasının güvenirlik açısından doğru karar olduğu değerlendirilir. Madde toplam korelasyonu değerlendirilirken birinci kriter korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Uygulamada madde toplam korelasyonunun 0,300 ve üzerinde olmasının güvenirlik açısından kabul edilen bir kriterdir (Büyüköztürk, 2017; Tavşancıl, 2002). Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ait madde analizleri ve Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda sunulmuştur.

5.1.1. Endüstri Güçleri Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Bulguları

Araştırmada kullanılan Rekabet Güçleri ölçeğinin maddelerinin analizi ile ölçeğin boyutlarına ve ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 5.2'de yer almaktadır.

	Rekabet Güçleri Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Sektöre yeni girecek hastaneler	Y.Has-1	0,642	0,873
	Y.Has-2	0,686	
	Y.Has-3	0,703	
	Y.Has-4	0,752	
Yoğun rekabet ortamı	R.Yoğ-1	0,738	0,862
	R.Yoğ-2	0,714	
	R.Yoğ-3	0,664	
	R.Yoğ-4	0,696	
Alternatif tıp hizmetlerinin varlığı	Al.tıp-1	0,702	0,888
	Al.tıp-2	0,709	
	Al.tıp-3	0,737	
Hastaların pazarlık gücü	Hast.PG-1	0,713	0,815
	Hast.PG-2	0,584	
	Hast.PG-3	0,701	
	Hast.PG-4	0,720	
Tedarikçilerin pazarlık gücü	Ted.PG-1	0,665	0,872
	Ted.PG-2	0,696	
	Ted.PG-3	0,627	
	Ted.PG-4	0,706	
Genel rekabet stratejileri ölçek Cronbach's Alpha katsayısı			0,951

Tablo 5.2. Araştırmada Kullanılan Rekabet Güçleri Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı

Yapılan analiz sonucunda Rekabet Güçleri ölçeğine ait tüm maddelerin ölçeğin toplamı ile korelasyonları 0,300'den büyük olduğu için ölçekten madde çıkarılmasına güvenilirlik açısından gerek yoktur. Sonuç olarak Rekabet Ölçeği ve alt boyutları “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak belirlenmiştir.

5.1.2. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan Genel Rekabet Stratejileri ölçeğinin maddelerinin analizi ile ölçeğin boyutlarına ve ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 5.3'de yer almaktadır.

	Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Farklılaşma Stratejisi	Fark-1	0,589	0,874
	Fark-2	0,680	
	Fark-3	0,666	
	Fark-4	0,680	
	Fark-5	0,685	
Maliyet Liderliği Stratejisi	M.Lid-1	0,601	0,866
	M.Lid-2	0,664	
	M.Lid-3	0,632	
	M.Lid-4	0,665	
	M.Lid-5	0,680	
Odaklanma Stratejisi	Odak-1	0,643	0,869
	Odak-2	0,656	
	Odak-3	0,606	
	Odak-4	0,709	
	Odak-5	0,733	
Uluslararasılaşma Stratejisi	U.arası-1	0,686	0,901
	U.arası-2	0,706	
	U.arası-3	0,688	
	U.arası-4	0,624	
Genel rekabet stratejileri ölçek Cronbach's Alpha katsayısı			0,943

Tablo 5.3. Araştırmada Kullanılan Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı

Yapılan analiz sonucunda Genel Rekabet Stratejileri ölçeğine ait tüm maddelerin ölçeğin toplamı ile korelasyonları 0,300'den büyük olduğu için ölçekten madde çıkarılmasına güvenilirlik açısından gerek yoktur. Sonuç olarak Rekabet Ölçeği ve alt boyutları “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak belirlenmiştir.

5.1.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan İşletmeye Özgü Varlıklar ölçeğinin maddelerinin analizi ile ölçeğin boyutlarına ve ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 5.4'de yer almaktadır.

	İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Maddi Kaynaklar	Maddi-1	0,551	0,827
	Maddi-2	0,546	
	Maddi-3	0,551	
	Maddi-4	0,495	
Kurumsal İtibar	K.İtibar-1	0,596	0,899
	K.İtibar-2	0,603	
	K.İtibar-3	0,717	
	K.İtibar-4	0,649	
	K.İtibar-5	0,651	
	K.İtibar-6	0,728	
	K.İtibar-7	0,718	
	K.İtibar-8	0,653	
Marka Gücü	Marka-1	0,465	0,879
	Marka-2	0,609	
	Marka-3	0,615	
	Marka-4	0,664	
	Marka-5	0,643	
	Marka-6	0,470	
	Marka-7	0,649	
	Marka-8	0,688	
Örgüt Kültürü	Ö.Kültür-1	0,678	0,928
	Ö.Kültür-2	0,717	
	Ö.Kültür-3	0,762	
	Ö.Kültür-4	0,779	
	Ö.Kültür-5	0,733	
	Ö.Kültür-6	0,743	
İnsan Kaynakları	İnsan.K-1	0,773	0,909
	İnsan.K-2	0,748	
	İnsan.K-3	0,750	
	İnsan.K-4	0,681	
	İnsan.K-5	0,710	
	İnsan.K-6	0,661	
	İnsan.K-7	0,669	
	İnsan.K-8	0,424	
	İnsan.K-9	0,379	
İşletmeye özgü varlıklar ölçek Cronbach's Alpha katsayısı			0,963

Tablo 5.4. Araştırmada Kullanılan İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı

Yapılan analiz sonucunda İşletmeye Özgü Varlıkları ölçeğine ait tüm maddelerin ölçeğin toplamı ile korelasyonları 0,300'den büyük olduğu için ölçekten madde çıkarılmasına güvenilirlik açısından gerek yoktur. Sonuç olarak Rekabet Ölçeği ve alt boyutları “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak belirlenmiştir.

5.1.4. Hastane Performansı Ölçeğine Ait Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan Hastane Performansı ölçeğinin maddelerinin analizi ile ölçeğin boyutlarına ve genel ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 5.5'te yer almaktadır.

	Hastane Performans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Hastane Performansı	Has.Perf-1	0,568	0,912
	Has.Perf-2	0,683	
	Has.Perf-3	0,654	
	Has.Perf-4	0,463	
	Has.Perf-5	0,666	
	Has.Perf-6	0,657	
	Has.Perf-7	0,630	
	Has.Perf-8	0,689	
	Has.Perf-9	0,607	
	Has.Perf-10	0,576	
	Has.Perf-11	0,595	
	Has.Perf-12	0,438	
	Has.Perf-13	0,706	
	Has.Perf-14	0,692	
	Has.Perf-15	0,557	

Tablo 5.5. Araştırmada Kullanılan Hastane Performansı Ölçeği Maddelerinin Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayısı

Yapılan analiz sonucunda İşletmeye Özgü Varlıkları ölçeğine ait tüm maddelerin ölçeğin toplamı ile korelasyonları 0,300'den büyük olduğu için ölçekten madde çıkarılmasına güvenilirlik açısından gerek yoktur. Sonuç olarak Rekabet Ölçeği ve alt boyutları “yüksek güvenilirliğe sahip” olarak belirlenmiştir.

5.2. Uyum Değerleri ve Doğrulatory Faktör Analizi Uygulaması

Doğrulatory faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde önemli kolaylıklar sağlayan ve sık kullanılan bir analizdir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Daha önce kullanılmış olan ölçeklerin araştırma yapılan örneklem için uygun olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Bu amaçla DFA analizi, daha önce kullanılan ölçeklerin orijinal yapısının araştırmada toplanan veri ile doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu gösterir. Bir araştırmanın ilk adımının DFA olması yaygın kabul gören bir anlayıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334) ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analizdir. Önceden oluşturulan bir model ile gözlenen değişkenlerden faydalanılarak gizil değişken oluşturmaya yönelik bir analizdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmaktadır ve önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amaçlanmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

Uyarlanan ölçeğin geçerliliğini tespit etmek amacıyla öncelikle DFA analizi yapılmalıdır. Eğer analiz neticesinde ölçeğin yapısal ve faktöriyel geçerliliği doğrulanamıyorsa ölçek maddelerinin ve faktörlerinin arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 197). Bu araştırmada DFA sonucunda ölçek maddelerinin ve faktörlerinin arasındaki ilişki doğrulanmış ve çalışma DFA ile tamamlanmıştır.

Doğrulatory Faktör Analizinde ilk basamak modelin belirlenmesidir. İlk aşamada araştırmacı gizil ve gözlenen değişkenlerin sayısı, gizil değişkenler arasındaki ilişki literatür bilgileri ile belirlenir. İkinci basamak olarak modele uygun grafiksel model belirlenir. Görsel bir basamak olarak görülse bile değişkenlerin tahmini grafiksel model üzerinden yapılır ve ölçek parametrelerinin tahmini yapılır. Üçüncü basamak uyum iyiliği testlerinin kabul edilebilir kritik değerler dışında olması halinde literatüre bağlı modele bağlı kalınmak kaydıyla modelde yapılan değişiklikler olacaktır ve değişkenler arasındaki korelasyonların modele dahil edilmesinden oluşur. Bu değişikliklere modifikasyon denir (İlhan ve Çetin, 2014). Yapısal Eşitlik

Modellemesi uygulamalarında test edilen modelin veriler ile desteklenip desteklenmediği analizler sonucunda üretilen uyum indekslerine bakılarak karar verilmektedir. Bunlar arasında en eski ve en yaygın kullanılan Ki kare (χ^2) değeridir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 336). YEM analizlerinde yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri ve bunların kabul edilebilir değerleri Tablo 5.6.'da verilmiştir. Ancak ki-kare istatistiği modeldeki veri ve parametre sayısına bağlı olarak yüksek değerler alabilmektedir. Bu zayıf yönünden dolayı ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı kritik değer olarak kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, χ^2/sd 'nin kriter olarak kullanılmasında genel anlamda görüş birliği vardır. Ancak diğer diğer uyum testleri kullanımı konusunda görüşbirliği bulunmamaktadır. Bu konudaki tartışmalar İlhan ve Çetin (2014)'den takip edilebilir. En çok kullanılan istatistikler, Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA sayılabilir. Ki-kare istatistiği, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu ve $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir bir uyumu gösterir (Kelloway, 1998), Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI); 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu gösterir. Yaygın kullanılan diğer bir uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. RMSEA değeri yaklaşık hataların ortalama kare köküdür 0,05 ve 0,10 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Aytaç ve Öngen, 2012: 17). Analiz edilen modelde, χ^2/sd değeri 2 den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 2 ile 5 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Yine modelde RMSEA değeri 0,05'den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 0,05 ile 0,10 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Bu çalışmada yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinden dördü kullanılmıştır.

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
TLI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

Tablo 5.6. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri
Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31.

Aşağıdaki tablolarda endüstri güçleri, işletmeye özgü varlıklar, genel rekabet stratejileri ve hastane performans ölçeklerine ait DFA modelinin geçerliliğini gösteren uyum analizleri verilmiştir.

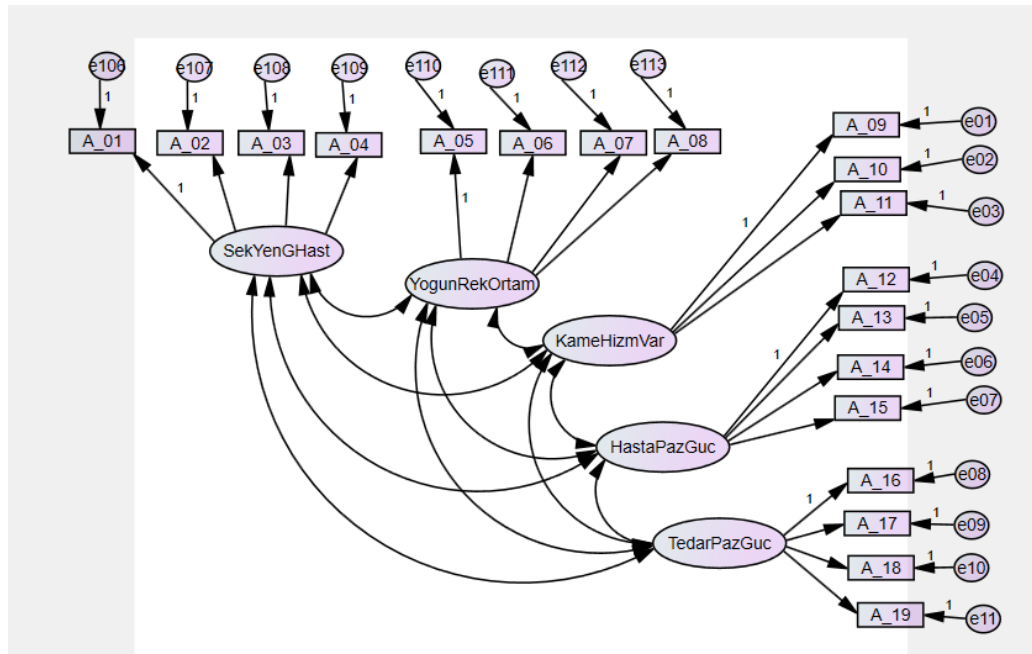
5.2.1. Endüstri Güçleri Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması

Endüstri Güçlerine Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistikleri Tablo 5.7’de sunulmuştur.

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	2,967	0,906	0,95	0,07
Düzey 2	2,998	0,909	0,95	0,071
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

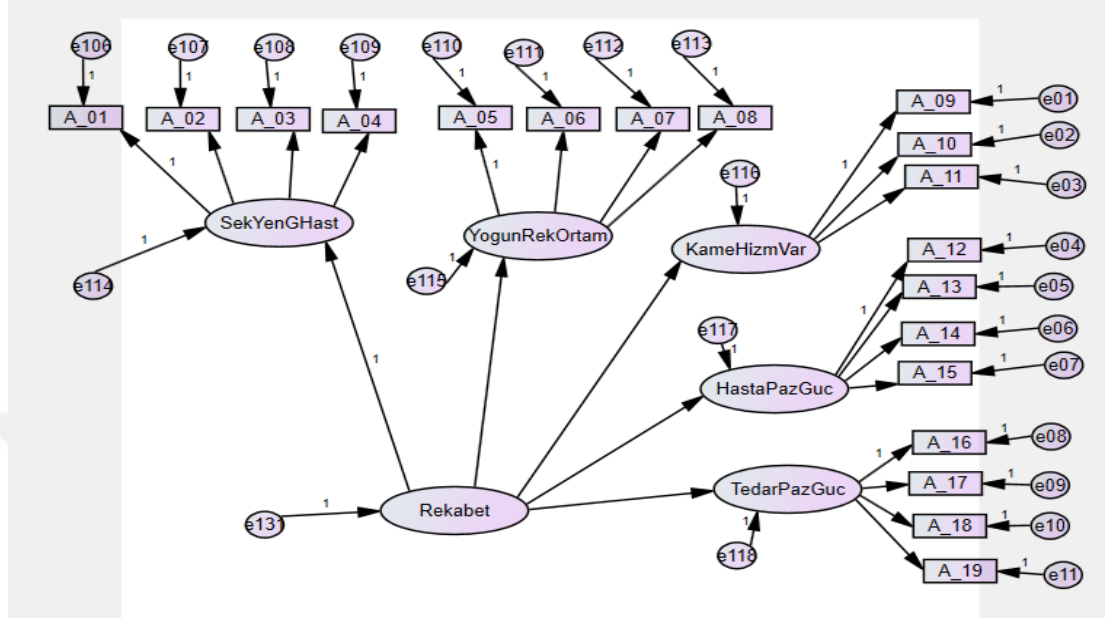
Tablo 5.7. Endüstri Güçleri Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

Yapılan analizler sonucunda hem birinci hem de ikinci düzeyde yapısal geçerlilik için sağlanması gereken değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir. Birinci Düzey DFA analizi şeması Şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Endüstri Güçleri ölçeği birinci düzey DFA şeması

Endüstri güçlerine ait ikinci düzey DFA analiz şeması Şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Endüstri Güçleri ölçeği ikinci düzey DFA şeması

Endüstri Güçleri alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 5.8’de verilmiştir.

	Tedarikçileri n Pazarlık Gücü	Hastaların Pazarlık Gücü	İkame Hizmetlerin Varlığı	Yoğun Rekabet Ortamı	Sektöre Yeni Girecek Hastaneler
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	1				
Hastaların Pazarlık Gücü	0,848	1			
İkame Hizmetlerin Varlığı	0,692	0,876	1		
Yoğun Rekabet Ortamı	0,677	0,819	0,723	1	
Sektöre Yeni Girecek Hastaneler	0,729	0,835	0,726	0,980	1

Tablo 5.8. Rekabet Güçleri alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

Boyutlar arasında tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Bütün katsayılar pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki Sektöre Yeni Girecek Hastaneler ile Yoğun Rekabet Ortamı değişkenleri arasında, en düşük ilişki Yoğun Rekabet Ortamı ile Tedarikçilerin Pazarlık Gücü değişkenleri arasındadır.

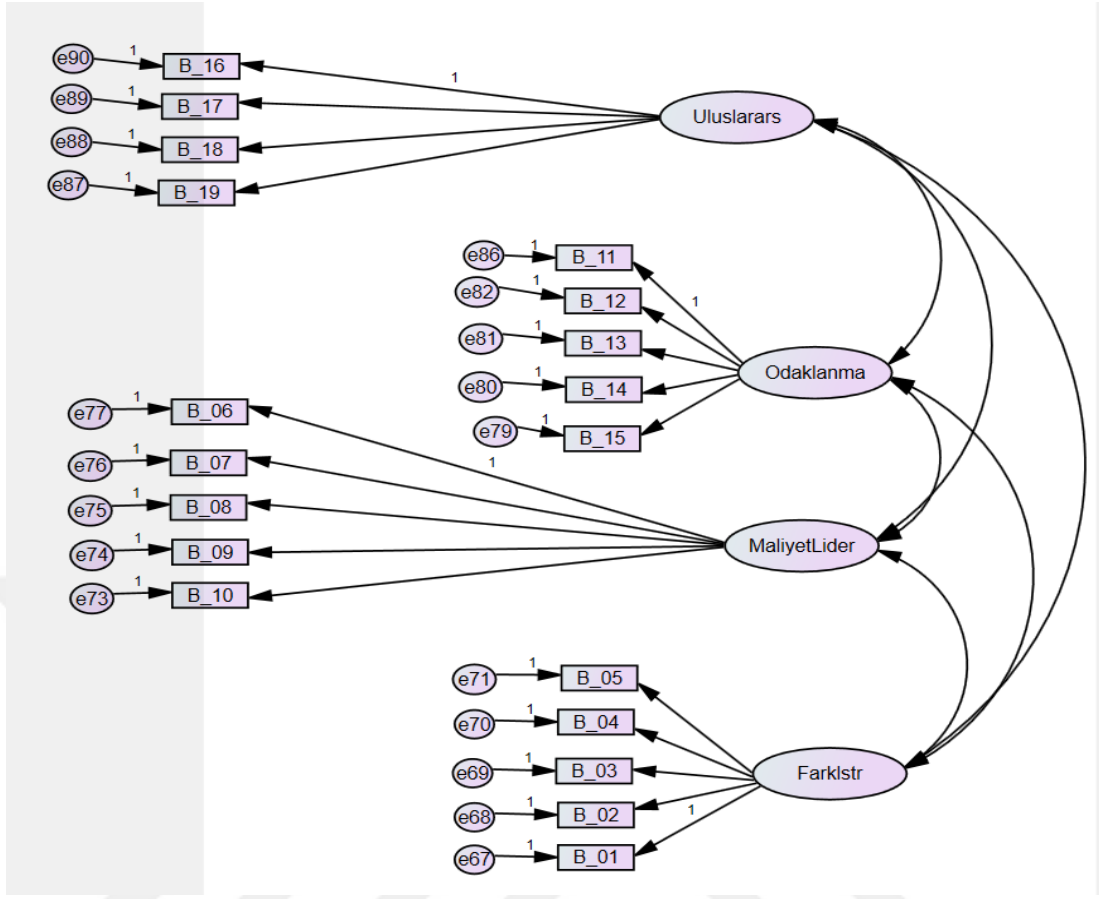
5.2.2. Genel Rekabet Stratejileri Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması

Genel Rekabet Stratejileri Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistikleri Tablo 5.9’da sunulmuştur.

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	2,654	0,913	0,954	0,064
Düzey 2	2,861	0,907	0,947	0,068
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

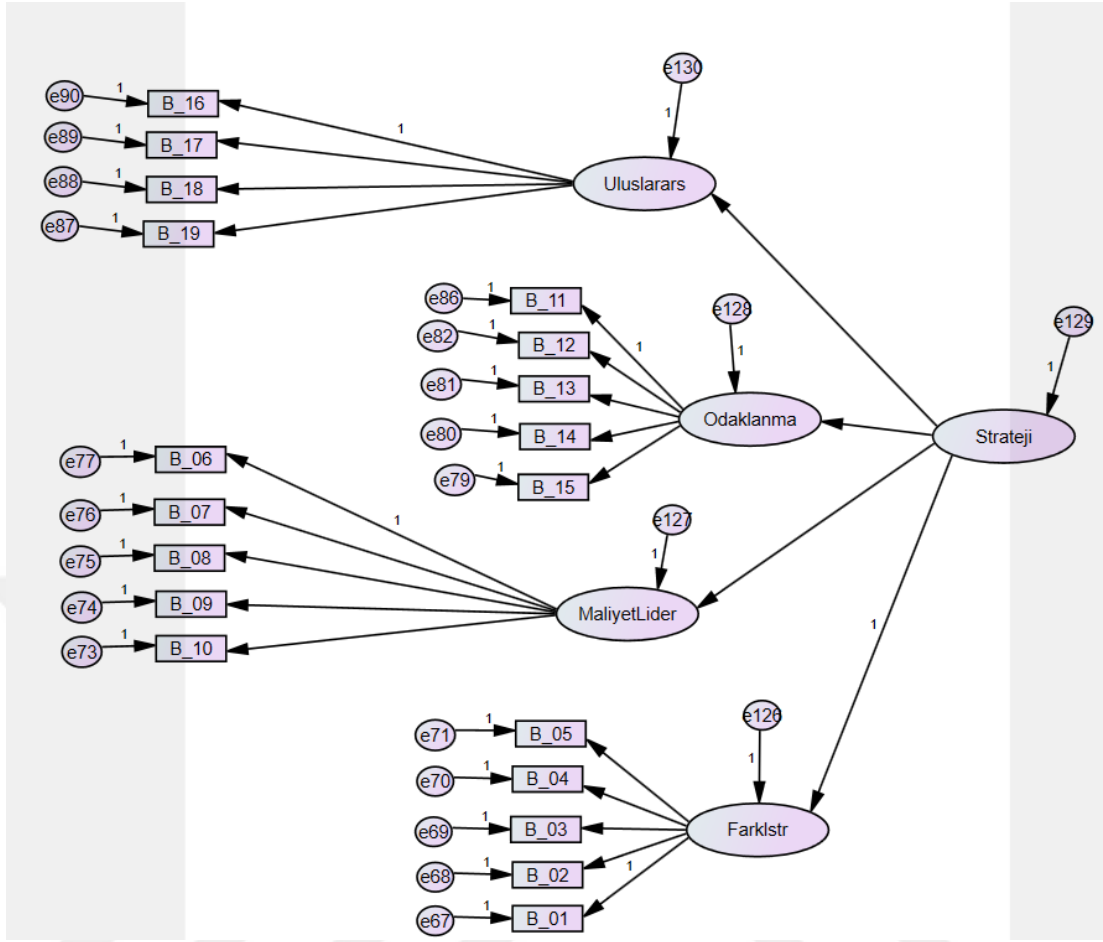
Tablo 5.9. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

Yapılan analizler sonucunda hem birinci hem de ikinci düzeyde yapısal geçerlilik için sağlanması gereken değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir. Birinci Düzey DFA analizi şeması Şekil 5.3’te gösterilmiştir.



Şekil 5.3. Genel Rekabet Stratejileri ölçeği birinci düzey DFA şeması

Genel rekabet stratejilerine ait ikinci düzey DFA şeması Şekil 5.4’de verilmiştir.



Şekil 5.4. Genel Rekabet Stratejileri ölçeği ikinci düzey DFA şeması

Genel rekabet stratejileri alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 5.10’da verilmiştir.

	Uluslararasılaşma Stratejisi	Odaklanma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaşma Stratejisi
Uluslararasılaşma Stratejisi	1			
Odaklanma Stratejisi	0,770	1		
Maliyet Liderliği Stratejisi	0,641	0,760	1	
Farklılaşma Stratejisi	0,633	0,741	0,759	1

Tablo 5.10. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bütün katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki Odaklanma ile Uluslararasılaşma değişkenleri arasında, en düşük ilişki Farklılaşma ile Uluslararasılaşma değişkenleri arasındadır.

5.2.3. İşletmeye Özgü Varlıklar Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

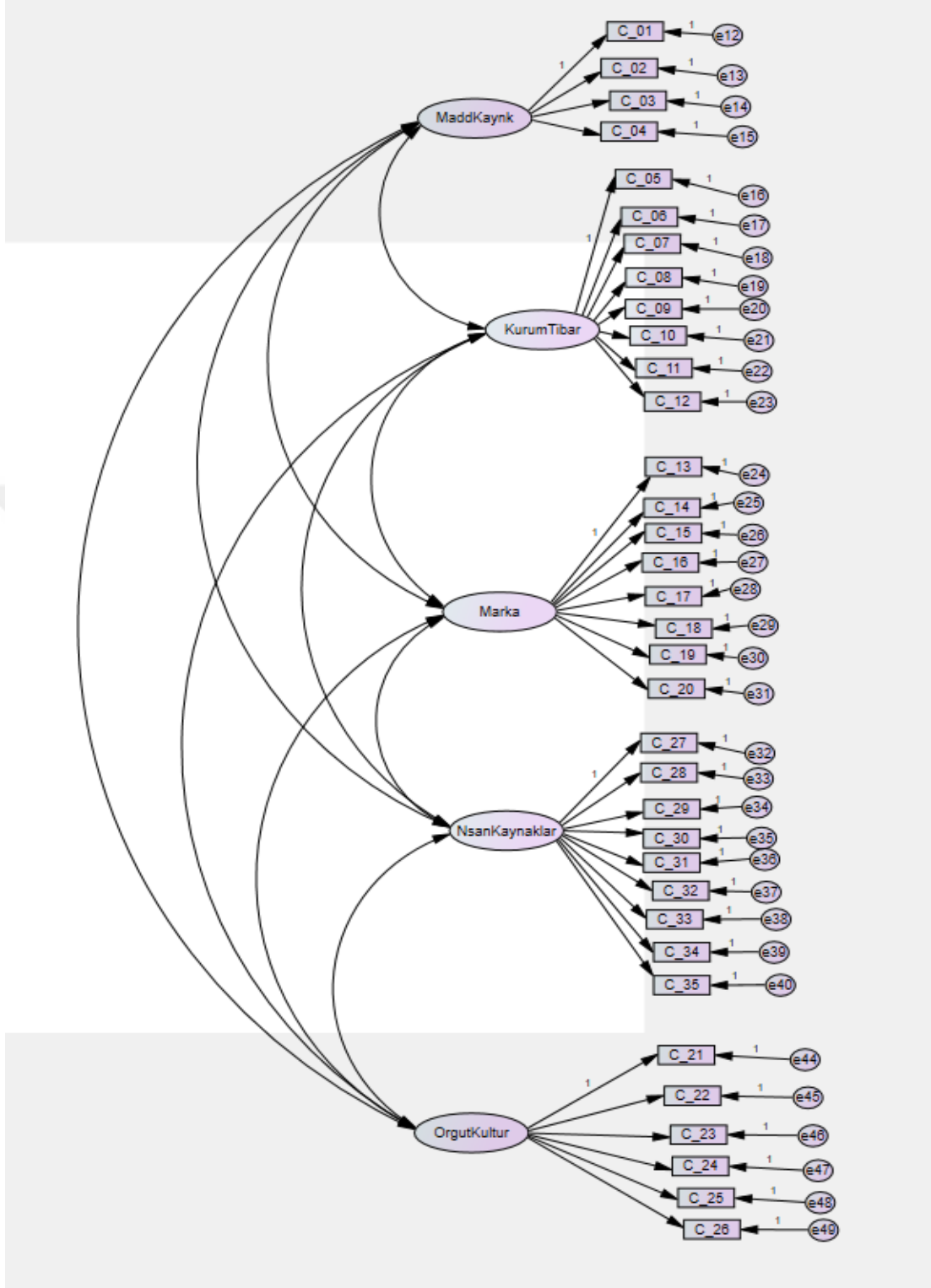
Uygulaması

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin geçerliliği için Düzey 1 ve Düzey 2 uyum istatistikleri Tablo 5.11’de verilmiştir.

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	2,278	0,986	0,986	0,056
Düzey 2	2,341	0,98	0,978	0,058
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

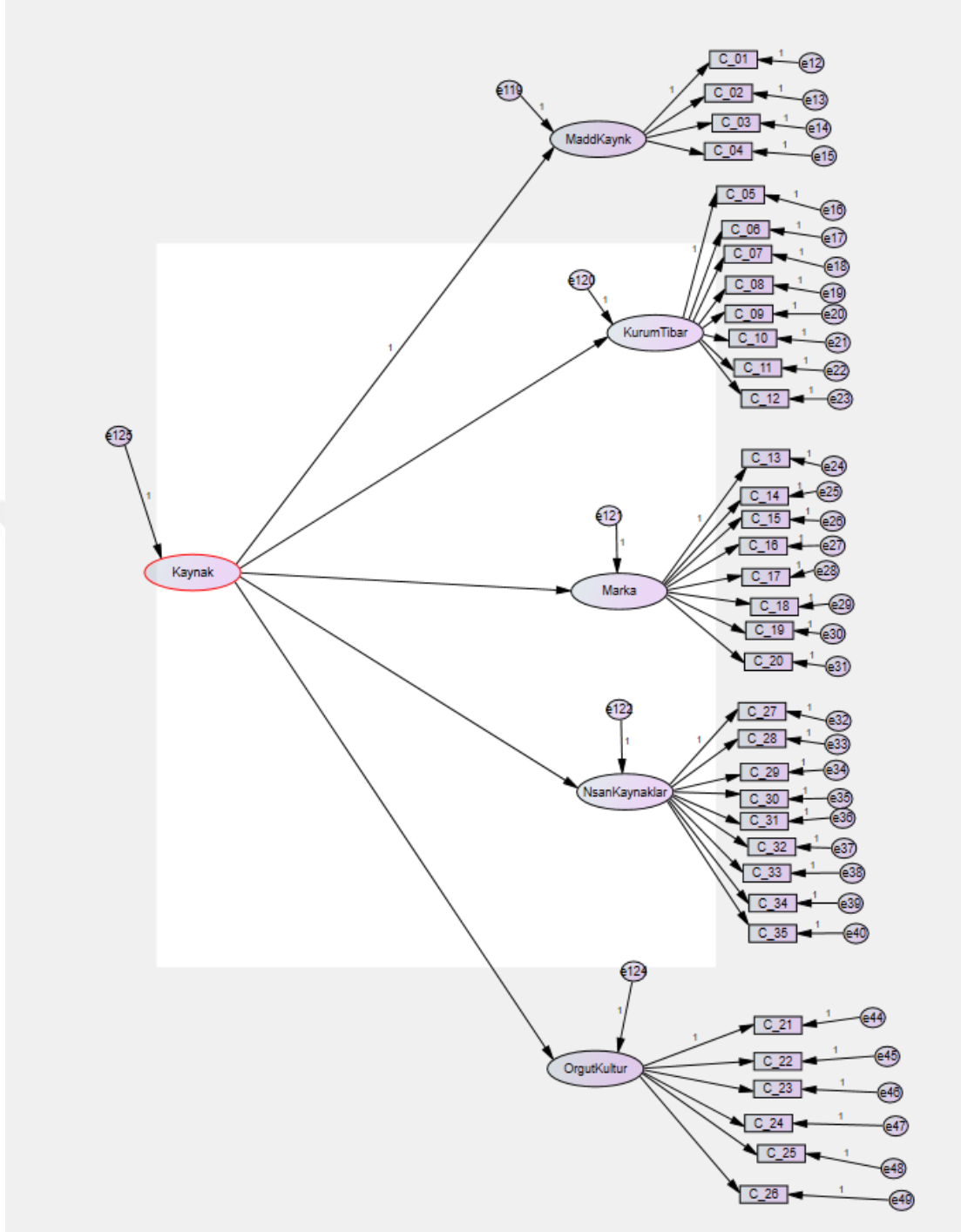
Tablo 5.11. İşletmeye Özgü Varlıklar DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

Yapılan analizler sonucunda hem birinci hem de ikinci düzeyde yapısal geçerlilik için sağlanması gereken değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir. Birinci Düzey DFA analizi şeması Şekil 5.5’de gösterilmiştir.



Şekil 5.5. İşletmeye Özgü Varlıklar ölçeği birinci düzey DFA şeması

İşletmeye özgü varlıklar ölçeğine ait ikinci düzey DFA analizinin şeması Şekil 5.6'da verilmiştir.



Şekil 5.6. İşletmeye Özgü Varlıklar ölçeği ikinci düzey DFA şeması

İşletmeye özgü varlıklar alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 5.12’de verilmiştir

	Örgüt Kültürü	İnsan Kaynakları	Marka Gücü	Kurumsal İtibar	Maddi Kaynak
Örgüt Kültürü (X1)	1				
İnsan Kaynakları	0,948	1			
Marka Gücü	0,614	0,642	1		
Kurumsal İtibar	0,797	0,784	0,778	1	
Maddi Kaynak	0,453	0,435	0,677	0,637	1

Tablo 5.12. İşletmeye Özgü Varlıklar alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları

Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bütün katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki İnsan kaynakları ile örgüt kültürü değişkenleri arasında, en düşük ilişki maddi kaynak ile insan kaynakları değişkenleri arasındadır.

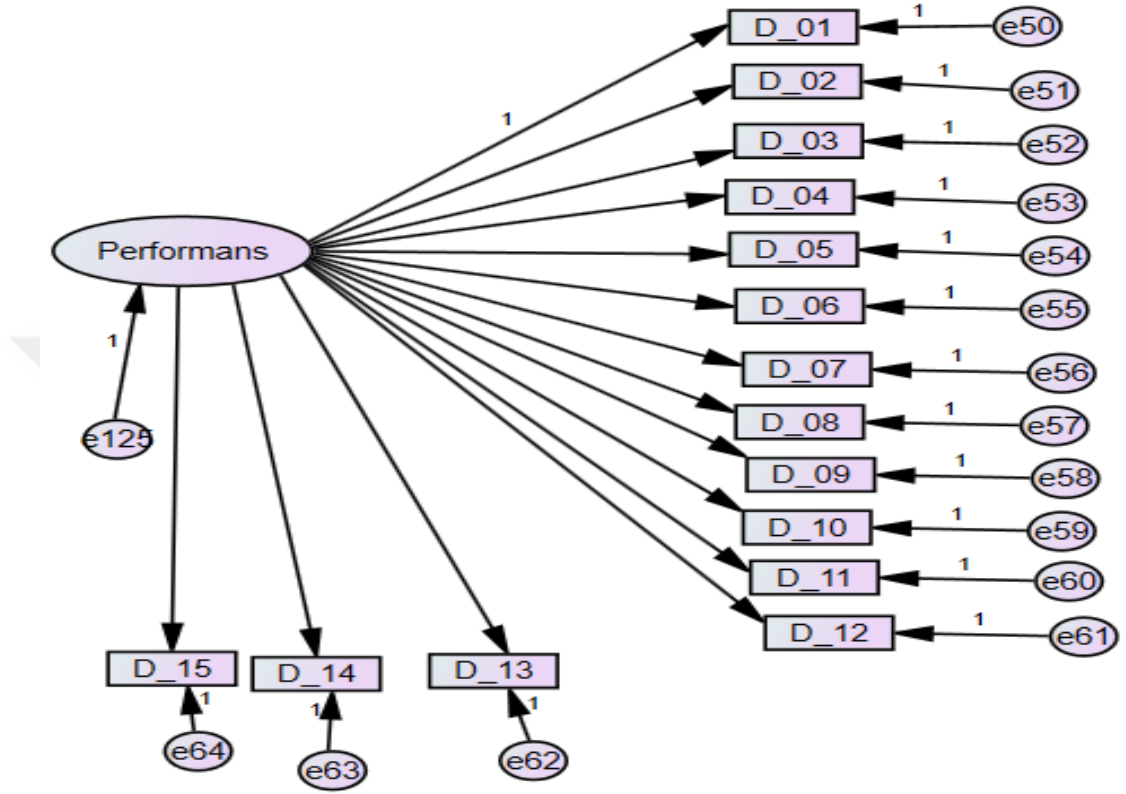
5.2.4. Hastane Performansı Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması

Hastane Performansı Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin geçerliliği için Düzey 1 uyum istatistikleri Tablo 5.13’de verilmiştir.

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzey 1	3,724	0,916	0,932	0,082
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 5.13. Hastane Performans Ölçeği DFA modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

Yapılan analizler sonucunda hem birinci hem de ikinci düzeyde yapısal geçerlilik için sağlanması gereken değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir. Birinci Düzey DFA analizi şeması Şekil 5.7’de gösterilmiştir.



Şekil 5.7. Hastane Performansı ölçeği DFA şeması

Yapılan madde analizi ve DFA analizleri sonucunda elde edilen faktör ve boyut yapısı son haline getirilmiş ve çalışma çok değişkenli analiz yapılabilecek duruma gelmiştir.

5.3. Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tanımlayıcı Bilgileri ve Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan hastanelerin tanımlayıcı bilgileri ve sağlık çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 5.14’de verilmiştir.

		Sayı	Yüzde
Hastane Mülkiyeti	Özel	402	100
Yatak Sayısı	50'den az	32	8,0
	51-100	122	30,3
	101-150	98	24,4
	201 ve üzeri	150	37,3
Hastanenin Kuruluş Yılı (Yaşı)	2008 yılı ve öncesi	178	44,3
	2009-2010 yılları	62	15,4
	2011-2014 yılları	112	27,9
	2015 yılı ve sonrası	50	12,4
Görev	Hekim	36	8,9
	Hemşire	104	25,9
	Orta Düzey Yönetici	125	31,1
	Uzman Sağlık Personeli	52	12,9
	Uzman İdari Personel	51	12,7
	Üst Düzey Yönetici	34	8,5
Departman	Hasta Bakımı ve Hemşirelik	157	39
	İdari ve Mali Hizmetler	177	44
	Tıbbi Hizmetler	68	17
Kadro	Sağlık	146	36,3
	İdari	256	63,7
Görev Süresi	2 Yıl ve altı	113	28,1
	3-5 Yıl	97	24,1
	6-12 Yıl	93	23,1
	12 Yıl ve üzeri	99	24,6
Yaş	26 Yaş ve altı	106	26,4
	27-32 Yaş	104	25,9
	33-40 Yaş	100	24,9
	41 Yaş ve üzeri	92	22,9
Eğitim	Ön Lisans-Lisans	295	73,4
	Yüksek Lisans	65	16,2
	Doktora	42	10,4

Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 5.14’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre özel hastanede çalışan katılımcıların oranı %83,8 ve vakıf hastanesinde çalışan katılımcıların oranı %16,2 olarak tespit edilmiştir. Hastanelerin yatak sayılarına göre dağılımlarına bakıldığında en büyük yığılma %37,3 ile 201 ve

üzeri yatak sayısına sahip hastanelerde, en az yığılmada %8,0 ile 50'den az yatak sayısına sahip hastanelerde olduğu gözlemlenmiştir. Hastanelerin kuruluş yıllarına bakıldığında ise en büyük yığılma %44,3 ile 2008 yılı ve öncesi kurulan hastanelerde, en az yığılmada %12,4 ile 2015 yılı ve sonrası kurulan hastanelerde olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %8,6'sı hekimlerden, %25,9'u hemşirelerden, %12,9'u uzman idari personelden, %12,7'si uzman sağlık personelinde, %8,5'i üst düzey yöneticilerden ve %31,1'i orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışanların %39'u hasta bakımı ve hemşirelik hizmetlerinde görev yaparken %44'ü idari ve mali hizmetlerde ve %17'si tıbbi hizmetler departmanında görev yapmaktadır. Görev süresine göre çalışanlarına bakıldığında %28,1'i 2 yıl ve altında, %24,1'i 3-5 yıl arasında, %23,1'i 6-12 yıl arasında ve %24,6'sı 12 yıl ve üzerinde görevini devam ettirmektedir. Çalışanların yaşlarına bakıldığında %26,4'ü 26 yaş ve altında, %25,9'u 27-32 yaş arasında, %24,9'u 33-40 yaşları arasında ve %22,9'u 41 yaş ve üzerindedir. Son olarak çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %73,4'ü ön lisans- lisans mezunu, %16,2'si yüksek lisans ve %10,4'ü doktora mezunudur.

5.4. Araştırmaya Ait Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada ilk olarak ölçeklere ait tanımlayıcı bilgiler verilmiştir.

5.4.1. Endüstri güçleri boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Endüstri güçleri ölçeği sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.15'de verilmiştir

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili		Ort. Std. S.	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Y.Has-1	60	14,9	94	23,4	128	31,8	97	24,1	23	5,7	2,823	1,128
Y.Has-2	39	9,7	89	22,1	123	30,6	128	31,8	23	5,7	3,017	1,077
Y.Has-3	38	9,5	74	18,4	125	31,1	135	33,6	30	7,5	3,112	1,089
Y.Has-4	31	7,7	63	15,7	118	29,4	159	39,6	31	7,7	3,239	1,056

Tablo 5.15. Endüstri Güçleri Ölçeği Sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,239 ile “*Sektöre yeni girecek hastanelerin ürün farklılaştırmaya gitmeleri*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 2,823 ile “*Sektöre yeni girecek hastanelerin hastanemizin performansını düşürmeleri*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
R.Yoğ-1	30	7,5	72	17,9	140	34,8	124	30,8	36	9,0	3,159	1,059
R.Yoğ-2	26	6,5	54	13,4	135	33,6	153	38,1	34	8,5	3,286	1,016
R.Yoğ-3	30	7,5	72	17,9	100	24,9	155	38,6	45	11,2	3,281	1,111
R.Yoğ-4	25	6,2	47	11,7	106	26,4	162	40,3	62	15,4	3,470	1,080

Tablo 5.16. Endüstri Güçleri Ölçeği, Yoğun rekabet ortamı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Endüstri Güçleri Ölçeği, Yoğun rekabet ortamı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.16’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,470 ile “*Sağlık sektöründeki hastaneler arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,159 ile “*Hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabetin hastanemizin gelirlerini azaltması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Al.tıp-1	32	8,0	77	19,2	126	31,3	127	31,6	40	10,0	3,164	1,095
Al.tıp-2	32	8,0	76	18,9	115	28,6	129	32,1	50	12,4	3,221	1,131
Al.tıp-3	32	8,0	67	16,7	134	33,3	121	30,1	48	11,9	3,214	1,105

Tablo 5.17. Endüstri Güçleri Ölçeği Alternatif Tıp Hizmetlerinin varlığı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Endüstri Güçleri Ölçeği, Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.17’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,221 ile “*Hastaların en ufak fiyat hareketlerinde alternatif tıp hizmetlerine geçiş yapma olasılığı*” maddesinde, en düşük

ortalamanın da 3,164 ile “*Alternatif tıp hizmetlerinin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Hast.PG-1	32	8,0	74	18,4	125	31,1	128	31,8	43	10,7	3,189	1,103
Hast.PG-2	26	6,5	35	8,7	75	18,7	174	43,3	92	22,9	3,674	1,115
Hast.PG-3	33	8,2	55	13,7	150	37,3	120	29,9	44	10,9	3,216	1,076
Hast.PG-4	30	7,5	60	14,9	127	31,6	146	36,3	39	9,7	3,259	1,065

Tablo 5.18. Endüstri Güçleri Ölçeği Hastaların pazarlık güçleri alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Endüstri güçleri Hastaların pazarlık gücü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.18’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,674 ile “*Hastaların daha kaliteli hizmet talep etmeleri*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,189 ile “*Hastaların hizmet alımlarının miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Ted.PG-1	36	9,0	77	19,2	120	29,9	137	34,1	32	8,0	3,129	1,093
Ted.PG-2	38	9,5	82	20,4	127	31,6	121	30,1	34	8,5	3,077	1,104
Ted.PG-3	38	9,5	51	12,7	116	28,9	142	35,3	55	13,7	3,311	1,145
Ted.PG-4	40	10,0	83	20,6	120	29,9	121	30,1	38	9,5	3,085	1,131

Tablo 5.19. Endüstri Güçleri Ölçeği Tedarikçilerin pazarlık güçleri alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Endüstri güçleri tedarikçilerin pazarlık gücü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.19’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,311 ile “*Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin hastanemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,077 ile “*Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek hastanemizi tehdit edebilmeleri*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Boyut/Ölçek	Ortalama	Std. Sapma
Sektöre Yeni Girecek Hastaneler	3,048	0,926
Yoğun Rekabet Ortamı	3,299	0,898
Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı	3,200	1,004
Hastaların Pazarlık Gücü	3,335	0,874
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	3,150	0,951
Endüstri Güçleri Ölçeği	3,207	0,797

Tablo 5.20. Endüstri Güçleri Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

Endüstri Güçleri ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler Tablo 5.20’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,335 ile “*Hastaların Rekabet Gücü*” alt boyutunda, en düşük ortalamanın da 3,048 ile “*Sektöre Yeni Girecek Hastaneler*” alt boyutunda olduğu görülmektedir.

5.4.2. Genel rekabet stratejileri boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Genel rekabet stratejileri farklılaşma stratejisi alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.21’de verilmiştir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Fark-1	19	4,7	43	10,7	153	38,1	151	37,6	36	9,0	3,353	0,953
Fark-2	9	2,2	35	8,7	111	27,6	190	47,3	57	14,2	3,624	0,910
Fark-3	4	1,0	24	6,0	98	24,4	177	44,0	99	24,6	3,853	0,894
Fark-4	3	0,7	28	7,0	99	24,6	181	45,0	91	22,6	3,818	0,887
Fark-5	6	1,5	24	6,0	110	27,4	169	42,0	93	23,1	3,794	0,915

Tablo 5.21. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Farklılaştırma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,853 ile “*Rakip hastanelerden daha iyi hasta hizmeti sunma*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,353 ile “*Tedarikçilerin rakip hastanelere göre kontrolümüz altında olması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
M.Lid-1	9	2,2	31	7,7	112	27,9	180	44,8	70	17,4	3,674	0,927
M.Lid-2	3	0,7	31	7,7	104	25,9	187	46,5	77	19,2	3,756	0,877
M.Lid-3	8	2,0	34	8,5	107	26,6	186	46,3	67	16,7	3,672	0,919
M.Lid-4	8	2,0	26	6,5	116	28,9	185	46,0	67	16,7	3,689	0,893
M.Lid-5	10	2,5	31	7,7	131	32,6	176	43,8	54	13,4	3,580	0,904

Tablo 5.22. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Maliyet liderliği alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Genel rekabet stratejileri farklılaşma stratejisi alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.22’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,756 ile “*Hammaddeleri rakip hastanelere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,580 ile “*Rakip hastanelere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Odak-1	9	2,2	31	7,7	135	33,6	155	38,6	72	17,9	3,622	0,940
Odak-2	12	3,0	34	8,5	119	29,6	166	41,3	71	17,7	3,622	0,969
Odak-3	15	3,7	35	8,7	139	34,6	145	36,1	68	16,9	3,537	0,994
Odak-4	10	2,5	30	7,5	139	34,6	147	36,6	76	18,9	3,619	0,956
Odak-5	6	1,5	32	8,0	100	24,9	164	40,8	100	24,9	3,796	0,954

Tablo 5.23. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Odaklanma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Genel rekabet stratejileri farklılaşma stratejisi alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.23’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,796 ile “*Rakip hastanelere göre daha fazla müşteri bağlılığı sağlama ve geliştirme*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,537 ile “*Rakip hastanelere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
U.arası-1	7	1,7	33	8,2	115	28,6	161	40,0	86	21,4	3,711	0,951
U.arası-2	7	1,7	33	8,2	110	27,4	173	43,0	79	19,7	3,706	0,933
U.arası-3	8	2,0	32	8,0	117	29,1	169	42,0	76	18,9	3,679	0,936
U.arası-4	12	3,0	29	7,2	100	24,9	179	44,5	82	20,4	3,721	0,967

Tablo 5.24. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği, Uluslararasılaşma alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Genel rekabet stratejileri uluslararasılaşma stratejisi alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.24’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,721 ile “*Hastanemizin lisans anlaşmaları yoluyla uluslararası pazarlara açılması*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,679 ile “*Hastanemiz teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar yoluyla uluslararasılarsa*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Boyut/Ölçek	Ortalama	Std. Sapma
Farklılaşma Stratejisi	3,689	0,744
Maliyet Liderliği Stratejisi	3,674	0,729
Odaklanma Stratejisi	3,639	0,780
Uluslararasılaşma Stratejisi	3,705	0,832
Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği	3,675	0,655

Tablo 5.25. Genel Rekabet stratejileri ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler Tablo 5.25’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,705 ile “*Uluslararasılaşma Stratejisi*” alt boyutunda, en küçük ortalamanın da 3,639 ile “*Odaklanma Stratejisi*” alt boyutunda olduğunu görülmektedir.

5.4.3. İşletmeye özgü varlıklar boyutu ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Maddi Kaynak alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.26’da verilmiştir

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Maddi-1	13	3,2	31	7,7	122	30,3	161	40,0	75	18,7	3,632	0,978
Maddi-2	6	1,5	24	6,0	128	31,8	179	44,5	65	16,2	3,679	0,867
Maddi-3	4	1,0	25	6,2	119	29,6	197	49,0	57	14,2	3,692	0,826
Maddi-4	5	1,2	17	4,2	84	20,9	185	46,0	111	27,6	3,945	0,875

Tablo 5.26. İşletmeye Özgü Varlıklar, Maddi Kaynak alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,945 ile “*Hastanemizin sahip olduğu coğrafi konum*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,632 ile “*Hastanemizin, yatırımlarını rakiplerine göre öz sermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
K.İtibar-1	3	0,7	26	6,5	93	23,1	177	44,0	103	25,6	3,873	0,894
K.İtibar-2	8	2,0	30	7,5	129	32,1	154	38,3	81	20,1	3,672	0,946
K.İtibar-3	7	1,7	18	4,5	110	27,4	161	40,0	106	26,4	3,848	0,923
K.İtibar-4	7	1,7	18	4,5	87	21,6	174	43,3	116	28,9	3,930	0,915
K.İtibar-5	13	3,2	14	3,5	102	25,4	170	42,3	103	25,6	3,836	0,957
K.İtibar-6	10	2,5	17	4,2	99	24,6	180	44,8	96	23,9	3,833	0,923
K.İtibar-7	11	2,7	23	5,7	100	24,9	157	39,1	111	27,6	3,831	0,987
K.İtibar-8	9	2,2	18	4,5	93	23,1	174	43,3	108	26,9	3,881	0,932

Tablo 5.27. İşletmeye Özgü Varlıklar, Kurumsal İtibar alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Kurumsal İtibar alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.27’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,930 ile “*Hastanemizin büyük rakip hastaneler ile kıyaslandığında hastaların gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,672 ile “*Hastanemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Marka-1	13	3,2	36	9,0	125	31,1	152	37,8	76	18,9	3,602	0,997
Marka-2	9	2,2	16	4,0	95	23,6	203	50,5	79	19,7	3,813	0,872
Marka-3	3	0,7	19	4,7	104	25,9	181	45,0	95	23,6	3,861	0,857
Marka-4	6	1,5	14	3,5	92	22,9	179	44,5	111	27,6	3,933	0,881
Marka-5	9	2,2	16	4,0	107	26,6	171	42,5	99	24,6	3,833	0,921
Marka-6	10	2,5	15	3,7	122	30,3	177	44,0	78	19,4	3,741	0,898
Marka-7	4	1,0	17	4,2	102	25,4	190	47,3	89	22,1	3,853	0,845
Marka-8	11	2,7	25	6,2	87	21,6	180	44,8	99	24,6	3,823	0,964

Tablo 5.28. İşletmeye Özgü Varlıklar, Marka alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Marka alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.28’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,933 ile “*Markamızın gücünün hastalara kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi*” maddesinde, en küçük ortalamanın da 3,602 ile “*Hastanemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Ö.Kültür-1	20	5,0	20	5,0	120	29,9	159	39,6	83	20,6	3,659	1,019
Ö.Kültür-2	15	3,7	21	5,2	112	27,9	163	40,5	91	22,6	3,731	0,990
Ö.Kültür-3	9	2,2	25	6,2	104	25,9	155	38,6	109	27,1	3,821	0,975
Ö.Kültür-4	10	2,5	25	6,2	92	22,9	169	42,0	106	26,4	3,836	0,970
Ö.Kültür-5	12	3,0	19	4,7	86	21,4	178	44,3	107	26,6	3,868	0,961
Ö.Kültür-6	16	4,0	21	5,2	79	19,7	187	46,5	99	24,6	3,826	0,991

Tablo 5.29. İşletmeye Özgü Varlıklar, Örgüt Kültürü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Örgüt Kültürü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.29’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,868 ile “*Hastanemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri*” maddesinde, en

küçük ortalamanın da 3,659 ile “*Personelimizin kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları*” maddesinde olduğu görülmektedir.

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
İnsan.K-1	12	3,0	24	6,0	76	18,9	169	42,0	121	30,1	3,903	0,995
İnsan.K-2	15	3,7	21	5,2	81	20,1	169	42,0	116	28,9	3,871	1,010
İnsan.K-3	10	2,5	20	5,0	92	22,9	182	45,3	98	24,4	3,841	0,934
İnsan.K-4	15	3,7	30	7,5	94	23,4	173	43,0	90	22,4	3,729	1,010
İnsan.K-5	14	3,5	20	5,0	115	28,6	167	41,5	86	21,4	3,724	0,969
İnsan.K-6	13	3,2	18	4,5	112	27,9	167	41,5	92	22,9	3,764	0,961
İnsan.K-7	13	3,2	18	4,5	102	25,4	170	42,3	99	24,6	3,806	0,967
İnsan.K-8	19	4,7	29	7,2	128	31,8	151	37,6	75	18,7	3,582	1,023
İnsan.K-9	16	4,0	33	8,2	120	29,9	157	39,1	76	18,9	3,607	1,011

Tablo 5.30. İşletmeye Özgü Varlıklar, İnsan Kaynakları alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Örgüt Kültürü alt boyutu maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.30’da verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,903 ile “*Personelimizin yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması*” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,582 ile “*Nitelikli insan gücünün belirli hastanelerde toplanması yüzünden bu hastanelerin hastanemize karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Boyut/Ölçek	Ortalama	Std. Sapma
Maddi Kaynaklar	3,737	0,721
Kurumsal İtibar	3,838	0,715
Marka	3,808	0,667
Örgüt Kültürü	3,790	0,844
İnsan Kaynakları	3,758	0,752
İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği	3,791	0,630

Tablo 5.31. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler Tablo 5.31’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,838 ile

“Kurumsal İtibar” alt boyutunda, en küçük ortalamanın da 3,737 ile “Maddi Kaynaklar” alt boyutunda olduğu görülmektedir.

5.4.4. Hastane performansı ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Hastane Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 5.32’de verilmiştir

	Hiç Etkili Değil		Etkili Değil		Ne Etkili Ne Etkisiz		Etkili		Çok Etkili			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
Has.Perf-1	20	5,0	33	8,2	143	35,6	142	35,3	64	15,9	3,490	1,017
Has.Perf-2	19	4,7	27	6,7	142	35,3	166	41,3	48	11,9	3,490	0,953
Has.Perf-3	16	4,0	22	5,5	110	27,4	190	47,3	64	15,9	3,657	0,946
Has.Perf-4	5	1,2	14	3,5	125	31,1	179	44,5	79	19,7	3,779	0,843
Has.Perf-5	18	4,5	23	5,7	148	36,8	167	41,5	46	11,4	3,498	0,930
Has.Perf-6	14	3,5	28	7,0	121	30,1	178	44,3	61	15,2	3,607	0,945
Has.Perf-7	10	2,5	9	2,2	102	25,4	195	48,5	86	21,4	3,841	0,870
Has.Perf-8	18	4,5	19	4,7	132	32,8	169	42,0	64	15,9	3,602	0,961
Has.Perf-9	22	5,5	31	7,7	126	31,3	162	40,3	61	15,2	3,520	1,019
Has.Perf-10	18	4,5	30	7,5	126	31,3	167	41,5	61	15,2	3,555	0,985
Has.Perf-11	34	8,5	43	10,7	123	30,6	148	36,8	54	13,4	3,361	1,106
Has.Perf-12	26	6,5	34	8,5	143	35,6	139	34,6	60	14,9	3,430	1,051
Has.Perf-13	18	4,5	17	4,2	132	32,8	154	38,3	81	20,1	3,654	0,992
Has.Perf-14	19	4,7	21	5,2	108	26,9	182	45,3	72	17,9	3,664	0,986
Has.Perf-15	13	3,2	5	1,2	88	21,9	161	40,0	135	33,6	3,995	0,947
Performans Ölçeği											3,609	0,652

Tablo 5.32. Hastane Performansı Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

Ortalamalar incelendiğinde ölçeğin genel ortalamasının 3,609 olduğu en yüksek ortalamanın 3,995 ile “En önemli rakiplerinize göre Hasta beklentilerini karşılama oranlarınız” maddesinde, en düşük ortalamanın da 3,361 ile “En önemli rakiplerinize göre Personelin delici-kesici alet yaralanma oranları” maddesinde olduğu görülmektedir.

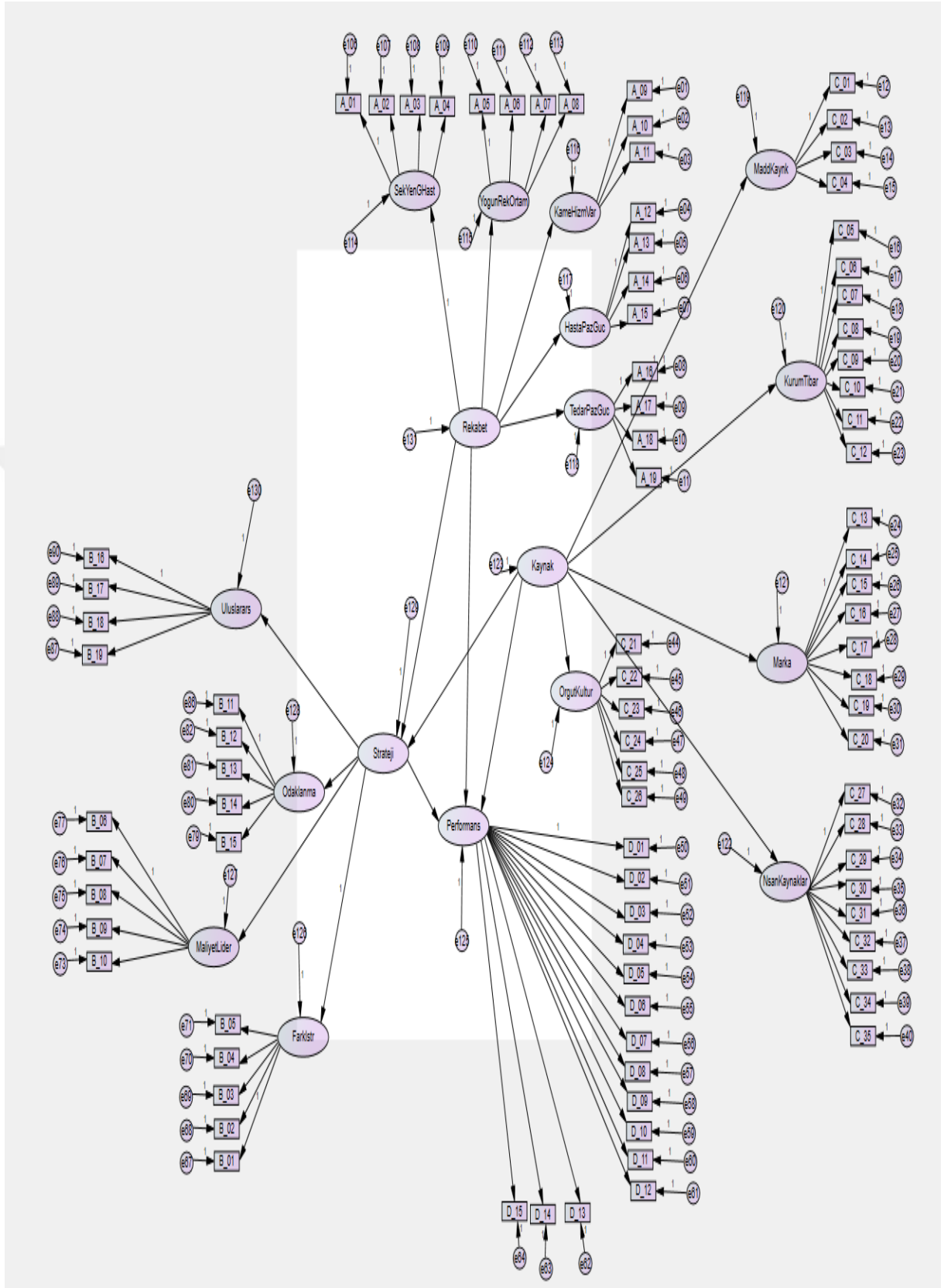
5.5. Araştırma Modelinin Analizi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (structural equation modeling, YEM) faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve gizli

değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331). Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) birçok bilimsel çalışma alanında (biyoloji ekonomi, eğitim ve tıp araştırmacıları gibi) yaygın olarak kullanılmasının bir nedeni, YEM araştırmacılara teorilerin ölçülmesi ve test edilmesi için kapsamlı bir yöntem sunmasıdır. Diğer önemli özellikleri, çoğu disiplinde her yerde bulunan ölçüm hatasını açıkça hesaba katmaları ve gizli değişkenler içermeleridir (Raykov ve Marcoulides, 2012: 1).

Yapısal eşitlik modellemesinin diğer isimleri arasında kovaryans yapısal analizi, denklem sistemi analizi ve moment yapılarının analizi yer almaktadır (Bowen ve Guo, 2011: 5).

Dursun ve Karagöz (2010) tarafından YEM'in regresyon analizinden üstün kılan yönünün bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyonlarına da dahil ederek daha detaylı analiz sağlamak olduğu belirtilmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin modellemesinde kullanılan bir analiz yöntemi olan YEM analizi ile araştırmanın modeli değerlendirilmiş ve ardından ulaşılan yapısal model Şekil 5.8'de gösterilmiştir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi daha önce açıklanan kriterler doğrultusunda kabul edilebilir sonuçlara ulaşıldığından yapısal modelin değerlendirilmesine geçilmiştir.



Şekil 5.8. Araştırmanın modelinin YEM Şeması

5.5.1. Araştırma Modeline Ait Uyum Katsayıları ile Madde ve Boyut Etki Katsayıları

Yapısal eşitlik modellemesi ile test edilen modelin ve o model için toplanmış olan verilerin için ne derecede uygun olduğu YEM model testleri tarafından uyum indeksleri olarak sunulur. Bir modelin veri ile uyumlu ya da uyumsuz olması ortaya çıkan çeşitli uyum indekslerinin değerlendirilmesi ile yapılır (Meydan ve Şeşen, 2015: 31).

Araştırmada test edilen modelin yapısının uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla modele ait uyum istatistiği değerlerine bakılmış ve uyum değerleri Tablo 5.33’de verilmiştir.

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
YEM Model	2,502	0,911	0,902	0,061
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 5.33. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

Araştırma modeli için uyum istatistiği değerleri Tablo 5.33’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

5.5.1.1. Madde ve boyut etki katsayıları

Araştırma modelinin test edilmesinde kullanılmış olan tüm ölçeklerin ve alt boyutlarda yer alan maddelerin ait oldukları boyutlara etkileri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Tablo 5.34’de endüstri güçleri ölçeğine ait sektöre yeni girecek hastaneler boyutunun maddelerine ait etki katsayıları gösterilmiştir.

Sektöre yeni girecek hastaneler	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Y.Has-1	1	0,716			
Y.Has-2	1,005	0,754	0,053	19,049	***
Y.Has-3	1,074	0,796	0,072	14,859	***
Y.Has-4	1,066	0,815	0,070	15,186	***

Tablo 5.34. Endüstri Güçleri Ölçeği Sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Endüstri Güçleri Ölçeği, Sektöre yeni girecek hastaneler alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Sektöre yeni girecek hastanelerin ürün farklılaştırmaya gitmeleri*” maddesinde, en düşük etki ise “*Sektöre yeni girecek hastanelerin ürün farklılaştırmaya gitmeleri*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Yoğun rekabet ortamı	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
R.Yoğ-1	1	0,815			
R.Yoğ-2	0,953	0,809	0,052	18,164	***
R.Yoğ-3	0,952	0,739	0,059	16,124	***
R.Yoğ-4	0,956	0,763	0,057	16,817	***

Tablo 5.35. Endüstri Güçleri Ölçeği Yoğun Rekabet Ortamı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Endüstri Güçleri ölçeği Yoğun rekabet ortamı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabetin hastanemizin gelirlerini azaltması*” maddesinde, en düşük etki ise “*Rekabet yoğunluğu yüzünden sağlık sektöründe hastanelerin aşırı kapasite çalışması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Al.tıp-1	1	0,834			
Al.tıp-2	1,049	0,846	0,052	20,027	***
Al.tıp-3	1,057	0,874	0,051	20,89	***

Tablo 5.36. Endüstri Güçleri Ölçeği Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Endüstri Güçleri ölçeği, Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. . Standart

tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Alternatif tıp hizmetlerinin hastaneleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması*” maddesinde, en düşük etki ise “*Alternatif tıp hizmetlerinin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Hastaların pazarlık gücü	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Hast.PG-1	1	0,736			
Hast.PG-2	0,850	0,615	0,071	11,92	***
Hast.PG-3	0,987	0,744	0,068	14,537	***
Hast.PG-4	1	0,762	0,067	14,904	***

Tablo 5.37. Endüstri Güçleri Ölçeği Hastaların Pazarlık Gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Endüstri Güçleri ölçeği, Hastaların pazarlık gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastaların sağlık sektöründen verdiğimiz hizmet yerine ikame edilebilecek başka hizmetleri bulabilmesi*” maddesinde, en düşük etki ise “*Hastaların daha kaliteli hizmet talep etmeleri*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Tedarikçilerin pazarlık gücü	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Ted.PG-1	1	0,802			
Ted.PG-2	1,058	0,840	0,058	18,383	***
Ted.PG-3	0,989	0,757	0,061	16,168	***
Ted.PG-4	1,008	0,781	0,06	16,828	***

Tablo 5.38. Endüstri Güçleri Ölçeği Tedarikçilerin Pazarlık Gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Endüstri Güçleri ölçeği, Tedarikçilerin pazarlık gücü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek hastanemizi tehdit edebilmeleri*” maddesinde, en düşük

etki ise “*Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin hastanemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Rekabet	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Sektöre Yeni Girecek Hastaneler	1	0,916			
Yoğun rekabet Ortamı	1,069	0,916	0,08	13,42	***
Alternatif Tıp Hizmetlerinin Varlığı	1,04	0,843	0,081	12,892	***
Hastaların Pazarlık Gücü	1,028	0,955	0,081	12,703	***
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	0,976	0,823	0,079	12,329	***

Tablo 5.39. Endüstri Güçleri Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

Endüstri güçleri ölçeği alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastaların Pazarlık Gücü*” boyutunda, en düşük etki ise “*Tedarikçilerin Pazarlık*” boyutunda olduğu görülmektedir.

Farklılaştırma Stratejisi	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Fark-1	1	0,585			
Fark-2	1,217	0,751	0,082	14,842	***
Fark-3	1,323	0,836	0,11	12,045	***
Fark-4	1,311	0,834	0,109	12,034	***
Fark-5	1,186	0,727	0,107	11,092	***

Tablo 5.40. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Farklılaştırma Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Genel Rekabet Stratejisi Ölçeği, Farklılaştırma stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Rakip hastanelere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma*” maddesinde, en düşük etki ise “*Benzer kalitedeki hizmetleri rakip hastanelerden daha düşük fiyata sunma*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Maliyet Liderliği Stratejisi	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
M.Lid-1	1	0,669			
M.Lid-2	1,052	0,747	0,081	12,938	***
M.Lid-3	1,123	0,761	0,085	13,14	***
M.Lid-4	1,08	0,752	0,083	13,014	***
M.Lid-5	1,109	0,764	0,084	13,177	***

Tablo 5.41. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Maliyet Liderliği Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Genel Rekabet Stratejisi Ölçeği, Maliyet liderliği stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Rakip hastaneler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme*” maddesinde, en düşük etki ise “*Rakip hastanelere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Odaklanma	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Odak-1	1	0,676			
Odak-2	1,126	0,742	0,086	13,132	***
Odak-3	1,107	0,710	0,088	12,641	***
Odak-4	1,179	0,789	0,085	13,841	***
Odak-5	1,156	0,775	0,085	13,631	***

Tablo 5.42. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Odaklanma Stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Genel Rekabet Stratejisi Ölçeği, Odaklanma stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Rakip hastanelere göre daha fazla müşteri bağlılığı sağlama ve geliştirme*” maddesinde, en düşük etki ise “*Rakip hastanelere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Uluslararasılaşma	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
U.arası-1	1	0,777			
U.arası-2	1,107	0,881	0,058	19,022	***
U.arası-3	1,081	0,856	0,059	18,42	***
U.arası-4	1,044	0,799	0,062	16,961	***

Tablo 5.43. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeği Uluslararasılaşma alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

Genel Rekabet Stratejisi Ölçeği Uluslararasılaşma stratejisi alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastanemizin birleşme/satın alma yoluyla uluslararası pazarlara açılması*” maddesinde, en düşük etki ise “*Hastanemizin doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme rekabet üstünlüğümüzü etkiler.*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Genel Rekabet Stratejileri	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Farklılaştırma Stratejisi	1	0,823			
Odaklanma Stratejisi	1,235	0,898	0,133	9,256	***
Uluslararasılaşma Stratejisi	1,213	0,758	0,13	9,298	***
Maliyet Liderliği Stratejisi	1,118	0,831	0,125	8,955	***

Tablo 5.44. Genel Rekabet Stratejileri Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

Genel rekabet stratejisi ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Odaklanma Stratejisi*” boyutunda, en düşük etki ise “*Uluslararasılaşma Stratejisi*” boyutunda olduğu görülmektedir.

Maddi kaynaklar	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Maddi-1	1	0,859			
Maddi-2	0,937	0,907	0,043	21,945	***
Maddi-3	0,698	0,709	0,044	16,022	***
Maddi-4	0,495	0,481	0,049	10,07	***

Tablo 5.45. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Maddi Kaynaklar alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Maddi kaynak alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastanemizin sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi*” maddesinde, en düşük etki ise “*Hastanemizin sahip olduğu coğrafi konum*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Kurumsal İtibar	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
K.İtibar-1	1	0,615			
K.İtibar-2	1,156	0,650	0,103	11,2	***
K.İtibar-3	1,361	0,784	0,105	12,93	***
K.İtibar-4	1,253	0,728	0,102	12,237	***
K.İtibar-5	1,326	0,736	0,107	12,347	***
K.İtibar-6	1,409	0,811	0,106	13,253	***
K.İtibar-7	1,411	0,760	0,112	12,635	***
K.İtibar-8	1,181	0,674	0,103	11,506	***

Tablo 5.46. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Kurumsal İtibar alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Kurumsal İtibar alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastanemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi*” maddesinde, en düşük etki ise “*Rakip hastanelerle kıyaslandığında*

hastanemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması” maddesinde olduğu görülmektedir.

Marka	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Marka-1	1	0,571			
Marka-2	1,145	0,748	0,086	13,365	***
Marka-3	1,205	0,802	0,103	11,701	***
Marka-4	1,311	0,847	0,109	12,063	***
Marka-5	1,33	0,823	0,112	11,874	***
Marka-6	0,837	0,531	0,094	8,864	***
Marka-7	0,912	0,615	0,092	9,871	***
Marka-8	0,999	0,590	0,104	9,595	***

Tablo 5.47. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Marka alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Marka alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Markamızın gücünün hastalara kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi*” maddesinde, en düşük etki ise “*Faaliyet gösterdiğimiz sektörde hastanemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları*” maddesinde olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
Ö.Kültür-1	1	0,742			
Ö.Kültür-2	1,051	0,803	0,063	16,567	***
Ö.Kültür-3	1,052	0,816	0,062	16,866	***
Ö.Kültür-4	1,115	0,870	0,061	18,148	***
Ö.Kültür-5	1,078	0,849	0,061	17,663	***
Ö.Kültür-6	1,108	0,846	0,063	17,591	***

Tablo 5.48. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Örgüt Kültürü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, Örgüt kültürü alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin

etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Hastanemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması*” maddesinde, en düşük etki ise “*Personelimizin kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları*” maddesinde olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları	Tahmin	Standart Tahmin	Standart Hata	Kritik değer	P
İnsan.K-1	1	0,849			
İnsan.K-2	0,959	0,802	0,048	19,906	***
İnsan.K-3	0,911	0,824	0,044	20,785	***
İnsan.K-4	0,924	0,773	0,049	18,746	***
İnsan.K-5	0,893	0,779	0,047	18,996	***
İnsan.K-6	0,84	0,739	0,048	17,517	***
İnsan.K-7	0,867	0,757	0,048	18,185	***
İnsan.K-8	0,585	0,483	0,058	10,137	***
İnsan.K-9	0,495	0,413	0,058	8,496	***

Tablo 5.49. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, İnsan Kaynakları alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği, İnsan kaynakları alt boyutu maddelerinin ait oldukları boyut üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Personelimizin yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması*” maddesinde, en düşük etki ise “*Rakip firmalardaki personelin hastanelerine bağlılık düzeylerinin bizim personelimizden daha yüksek olması*” maddesinde olduğu görülmektedir.

İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeği	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Maddi Kaynaklar	1	0,709			
İnsan Kaynakları	1,117	0,787	0,094	11,833	***
Marka	0,797	0,833	0,085	9,391	***
Kurumsal İtibar	0,858	0,961	0,08	10,671	***
Örgüt Kültürü	1,01	0,795	0,091	11,065	***

Tablo 5.50. İşletmeye Özgü Varlıklar Ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları

İşletmeye özgü varlıklar ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün boyutların etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*Kurumsal İtibar*” boyutunda, en düşük etki ise “*Maddi Kaynaklar*” boyutunda olduğu görülmektedir.

Hastane Performansı Ölçeği	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
Has.Perf-1	1	0,612			
Has.Perf-2	1,122	0,733	0,095	11,867	***
Has.Perf-3	1,08	0,711	0,093	11,588	***
Has.Perf-4	0,695	0,512	0,078	8,947	***
Has.Perf-5	1,06	0,711	0,092	11,578	***
Has.Perf-6	1,04	0,685	0,092	11,277	***
Has.Perf-7	0,942	0,674	0,085	11,136	***
Has.Perf-8	1,114	0,722	0,095	11,74	***
Has.Perf-9	0,975	0,595	0,096	10,123	***
Has.Perf-10	0,843	0,532	0,091	9,231	***
Has.Perf-11	1,017	0,572	0,104	9,806	***
Has.Perf-12	0,67	0,396	0,094	7,139	***
Has.Perf-13	1,099	0,690	0,097	11,331	***
Has.Perf-14	1,089	0,688	0,096	11,314	***
Has.Perf-15	0,912	0,598	0,09	10,175	***

Tablo 5.51. Hastane Performansı Ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları

Hastane Performansı Ölçeği maddelerinin ölçek üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “*En önemli rakiplerinize göre Mortalite oranlarınız*” maddesinde, en düşük etki ise “*En önemli rakiplerinize göre Personelin sigara içme oranları*” maddesinde olduğu görülmektedir.

5.6. Araştırma Modelinin Analizi

Araştırma modeline göre yapılan YEM analizinde araştırma değişkenlerine ilişkin model bulguları Tablo 5. 52’de verilmiştir.

		Genel Rekabet Stratejileri	Hastane Performans
Doğrudan etki	Endüstri Güçleri	0,260***	0,093
	İşletmeye Özgü Varlıklar	0,706***	0,669***
	Genel Rekabet Stratejileri		-0,103
Dolaylı etki	Genel Rekabet Stratejileri		-0,027
	İşletmeye Özgü Varlıklar		-0,073
	Genel Rekabet Stratejileri		
Toplam etki	Endüstri Güçleri	0,260	0,067
	İşletmeye Özgü Varlıklar	0,706	0,596
	Genel Rekabet Stratejileri		-0,103
(***:p<0,001)			

Tablo 5.52. Endüstri Güçleri ve İşletmeye Özgü Varlıkların Genel Rekabet Stratejileri ve Hastane Performansı Üzerindeki Etkileri

Hipotezler için karar verilmesine kaynaklık eden doğrudan etki katsayılarının üçü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Daha açık ifadeyle; Endüstri Güçleri ve İşletmeye Özgü Varlıkların Genel Rekabet Stratejisi üzerindeki doğrudan etkisi vardır. Aynı zamanda İşletmeye Özgü Varlıkların Hastane Performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Endüstri güçlerinin genel rekabet stratejileri üzerindeki doğrudan etkisi 0,260 olarak bulunmuştur. İşletmeye özgü varlıkların genel rekabet stratejilerinin etkisi 0,706 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre genel rekabet stratejilerinin üzerindeki en yüksek etkiye işletmeye özgü varlıklar sahiptir.

Endüstri güçleri ve genel rekabet stratejilerinin hastane performansı üzerindeki doğrudan etkisi düşük ve istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Endüstri güçleri ve işletmeye özgü varlıkların genel rekabet stratejileri ile dolaylı etkisi de düşük ve istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Modele göre işletmeye özgü kaynakların hastane performansı üzerindeki doğrudan etkisi 0,669, dolaylı etkisi 0,073 ve toplam etkisi 0,596'dır. Elde edilen bulgular, Hastane Performansında işletmeye özgü varlıkların etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif, genel rekabet stratejileri ve endüstri güçleri etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezleri YEM modelinin analizi ile test edilmiş ve hipotezlerin sonuçları Tablo 5.53'de gösterilmektedir.

Hipotez	Sonuç
H1: Endüstri güçleri hastanenin performansını etkilemektedir.	Reddedildi
H2: İşletmeye özgü varlıklar hastane performansını etkilemektedir.	Kabul edildi
H3: Endüstri güçleri genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.	Kabul edildi
H4: İşletmeye özgü varlıklar genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.	Kabul edildi
H5: Genel rekabet stratejileri hastane performansını etkilemektedir.	Reddedildi
H6: Genel rekabet stratejilerinin endüstri güçleri ve hastane performansı arasında aracılık etkisi vardır.	Reddedildi
H7: Genel rekabet stratejilerinin işletmeye özgü varlıklar ve hastane performansı arasında aracılık etkisi vardır.	Reddedildi

Tablo 5.53. Araştırma Hipotezlerinin Sonu



6. TARTIŞMA

Bu bölümde hastanelerin rekabet anlayışları hakkında hastane çalışanlarından elde edilen veriler ışığında endüstri güçleri, işletmeye özgü varlıklar, genel rekabet stratejileri ve hastane performansı ilişkisi tartışılmıştır.

İlk olarak katılımcılara endüstri güçlerinin rekabet üstünlüğüne etkisi sorulmuştur. Sonuçlara göre etki ortalamaları en yüksek $\bar{x}= 3,335$ ile hastaların pazarlık gücü olmuşken ardından $\bar{x}= 3,299$ ile yoğun rekabet ortamı ve $\bar{x}=3,200$ ile alternatif tıp hizmetlerinin varlığı gelmektedir. Dördüncü sırada $\bar{x}=3,150$ ile tedarikçilerin pazarlık gücüne önem atfedilirken son sırada $\bar{x}=3,048$ ile sektöre yeni girecek hastaneler olmuştur. Genel olarak endüstri güçlerinin etkisi ise $\bar{x}= 3,207$ olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle endüstri güçlerinin özel hastanelerde rekabet üstünlüğünde etkisinin ortanın üzerinde olduğu çok yüksek olmadığı söylenebilir. Yıldırım (2021) özel hastanelerdeki yöneticiler ile yaptığı çalışmasında en etkili güç olarak rakipler arasında rekabetin şiddetini, ikinci olarak tedarikçilerin pazarlık gücünü ve müşterilerin pazarlık gücünü, dördüncü olarak ikame ürün tehditini ve son olarak muhtemel rakiplerin yarattığı tehdit olarak tespit etmiştir. Yaptığımız çalışma sonuçları ile Yıldırım'ın (2021) çalışması en düşük etkili gücün olası rakiplerin tehditi olduğu yönünde örtüşmektedir. Perrott ve Hughes (2005) Avustralya'daki özel hastane sektörünü inceledikleri çalışmalarında Avustralya özel hastane sektörüne yeni tesisler kurarak girmenin nispeten cazip olmayacağını çünkü bu sektöre girişin önünde yüksek engellerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yüksek sermaye maliyetleri ve uygun pazarlara yakın yerlerde yeni hastaneler bulma ve inşa etme zorluğu, sektöre yeni girecek potansiyel işletmeler için zorlu bir engel teşkil etmektedir. Aneste ve Lozan (2023) tarafından Moldova sağlık sektöründeki sağlık yöneticilerinin rekabet algısına dair yaptıkları çalışma sonucunda hastanın pazarlık gücü; pazara yeni rakiplerin girme tehditi ile rekabet avantajlarını oluşturan ikame tehlikesini düşük algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarından anlaşılabileceği gibi sağlık sektöründe özel hastanelerin pazara girme engellerinin yüksek olduğu, pazara girme olasılığı olan yeni rakiplerin etkilerinin düşük algılandığı belirlenmiştir.

Endüstri güçleri sağlık sektörünün yapısını anlamak ve öneriler ortaya koymak için kullanılmaktadır. Örneğin Tao, Zhi'ang ve Shuchuen (2017) tarafından Çin'deki sağlık reformlarının mevcut ve potansiyel rekabet ve tehditlerle başa çıkmak için kamu

iktisadi teşebbüsüne bağlı hastaneler için stratejik öneriler ortaya koymak amacıyla beş güç modeli kullanılmıştır. Pines (2006) tarafından ABD’de Porter’ın endüstri güçlerinin acil tıp hizmetlerini nasıl etkilediğini gösteren bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacıya göre Porter’ın beş güç modeli "acil bakım" endüstrisi olarak adlandırılacak olan sektörün mevcut konumunu makroekonomik bağlamda sunmanın bir yoludur. Araştırmada “acil bakım” endüstrisini böyle bir çerçeveye oturtmak, acil servis hekimlerine farklı piyasa oyuncularıyla pazarlık yaparken sahip olunan pazarlık pozisyonuna dair eşsiz bir kavrayış sunmaktadır sonucuna ulaşmaktadır. Acil servislerin tedarikçileri, özellikle ilaç işletmeleri ve hemşire istihdam eden işletmeler, acil servis tedavileri için ilaçlara olan yoğun bağımlılık ve giderek büyüyen hemşire açığı nedeniyle acil servisler üzerinde önemli düzeyde güç uygulamaktadır. Sektörün hem eğitim hem de acil bakım merkezi kurma maliyeti açısından önemli giriş engelleri vardır. Acil servis bakımının alıcıları da özellikle bakım alıcılarının büyüklüğü ve pazarlık gücü nedeniyle, bireysel acil servisler üzerinde önemli bir güce sahiptir. Bir diğer çalışma ise Breedveld, Meijboom ve Roo (2006) tarafından Hollanda evde bakım sektörünü hükümetin sigortacılar ve sağlık hizmeti sağlayıcıları için daha fazla rekabet ve 'iş riski' getirme girişimlerinin nasıl etkilediği genel sorusu Porter’ın beş gücü çerçevesini sağlık sektörüne uyarlayarak incelenmiş ve sonuç olarak modelin Hollanda'daki evde bakım sektörünün yeniden yapılandırılmasını analiz etmek için faydalı bulunmuştur. Modelin ekonomik ve stratejik eylemlerin başlatılması yönündeki baskılara karşı sosyal faydaları sürdürmek gibi zor bir görevi olan evde bakım sektöründeki yapısal değişikliklerin anlaşılmasına yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Porter (1980,1985) geleneksel endüstriyel organizasyon ekonomisinin yapı-davranış-performans (SCP) paradigmasına dayandığı endüstri güçlerinin performansı etkilediğini savunmaktadır. Endüstri güçleri arasında mevcut işletmeler arasındaki rekabet, olası rakiplerin tehdidi, ikame ürün veya hizmet tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü yer almaktadır. Bu beş güç, bir endüstrideki işletmenin fiyatlarını, maliyetlerini ve gerekli yatırımlarını etkiledikleri için endüstri rekabetinin yoğunluğunu ve performansını yönlendirir. Bu amaçla oluşturulan ilk hipotez “H1: Endüstri güçleri hastanenin performansını etkilemektedir.” olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda uygulama yapılan hastanelerde endüstri güçlerinin hastane performansını etkilemediği sonucuna

varılmıştır ve H1 hipotezi reddedilmiştir. Araştırma yapılan örnekleme yer alan hastanelerin performansları sağlık sektörünü etkileyen endüstri güçlerinden etkilenmemektedir. Yapılan araştırmalar rekabetin doğası ve ekonomik koşulların değişmesi, endüstri yapısı teorilerinin (endüstri güçleri) üzerine inşa edildiği varsayımların daha fazla sorgulanmasına yol açmıştır. Son yıllardaki iş ortamında, endüstrilerin yapısal özelliklerinin performansın daha az önemli belirleyicileri haline geldiği ve işletme kaynaklarının işletmelerin rekabet ettiği temel haline geldiği öne sürülmektedir. Örneğin Galbreath ve Galvin (2008) tarafından yapılan çalışmada endüstri güçlerinin işletme kaynakları kadar performans değişiminin önemli bir belirleyicisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Özellikle hizmet işletmelerinde kaynakların performans değişimini açıklamada imalat işletmelerine kıyasla çok daha önemli olduğunu bulunmuştur. Son olarak hem imalat hem de hizmet işletmelerinde maddi olmayan kaynaklar ve yeteneklerin performans değişimini açıklarken maddi kaynakların açıklamadığı sonucuna varılmıştır. Ancak bu açıklamaların aksine Hussein ve Muchemi (2019) tarafından 80 işletme yöneticisi ile yapılan çalışmada endüstri güçleri ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve her bir gücün işletme performansını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Itami ve Roehl'e (1991) göre belirli bir teknoloji, birikmiş tüketici bilgisi, marka adı, itibar ve kurumsal kültür gibi maddi olmayan varlıklar, işletmenin rekabet gücü için paha biçilmezdir. Aslında, bu görünmez varlıklar genellikle zaman içinde sürdürülebilir tek gerçek rekabet üstünlüğü kaynağı olarak belirtilmiştir. Bir işletmenin sahip olduğu kaynakların kesin bir sınıflandırması ve isimlendirmesi yoktur. Ancak bu araştırma Hall (1992) tarafından yapılan sınıflandırmayı temel almıştır. Araştırmada ikinci olarak katılımcılara işletmeye özgü varlıkların rekabet üstünlüğüne etkileri sorulmuştur. Katılımcılar en yüksek katılımı $\bar{x}=3,838$ ile kurumsal itibar olarak belirtmişlerdir. Ardından $\bar{x}=3,808$ ile marka ve $\bar{x}=3,790$ örgüt kültürü gelmektedir. Dördüncü sırada $\bar{x}=3,758$ ile insan kaynakları ve son olarak $\bar{x}=3,737$ ile maddi kaynaklar gelmektedir. İşletmeye özgü kaynakların etkisi ise ölçek ortalamasında $\bar{x}=3,791$ bulunmuştur. Sadece bu sonuçlara bakıldığında işletmeye özgü varlıkların etkisi sağlık çalışanlarına göre endüstri güçlerine oranla daha etkili görüldüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hall (1992) üretim işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler ile yaptığı araştırmasında ürün itibarını ve çalışanların bilgi birikimini genel başarıya en önemli katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirmiştir. İş başarısı için en önemli kaynaklar işletme itibarı, ürün itibarı, çalışanların bilgi birikimi ve işletme kültürü olarak bulunmuştur. İşletme itibarı, ürün itibarı ve çalışanların bilgi birikimi aynı zamanda, sıfırdan değiştirilmeleri durumunda yenilenmeleri en uzun sürecek kaynaklar olarak tanımlanmıştır; bu da avantajın sürdürülebilirliği açısından kayda değer bir öneme sahip olduklarını göstermektedir. Genellikle yıllarca kanıtlanmış üstün yetkinliğin ürünü olan itibar kırılgan bir kaynaktır; yaratılması zaman alır, satın alınamaz ve kolayca zarar görebilir. Üst düzey yöneticiler tarafından bu kaynağa yapılan vurgu, yönetimin kilit görevlerinden birinin, her çalışanın kendisini istihdam eden kuruluşun itibarının hem destekleyicisi hem de koruyucusu olmaya eğilimli olmasını sağlamak olduğunu göstermektedir. Steenkamp ve Kashyap (2010) tarafından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ) yönelik yaptıkları çalışmada KOBİ yöneticilerinin maddi olmayan varlık bileşenlerinin çoğunu işletmelerinin başarısı için gerekli, çok önemli ve/veya önemli olarak gördüklerini ve bu bileşenlerin toplu olarak işletmelerinin çeşitli yönlerine katkıda bulunduğuna dair görüşleri olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun işletmelerinin başarısı için "elzem" olarak değerlendirdiği bileşenler müşteri memnuniyeti (en yüksek puan), ardından müşteri sadakati ve kurumsal itibar, daha sonra da ürün itibarıdır. Arnold, Coombs, Wilkinson vd. (2003) itibarın özellikle hastaneler ve üniversiteler gibi bilgi temelli kurumlarda çalışmak isteyen kişileri ilgilendirdiğini, çünkü bu kurumların sundukları hizmetlerin büyük ölçüde soyut olduğunu savunmaktadır.

Kaynak Temelli Yaklaşım, Endüstri Temelli Yaklaşım ile birlikte rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla işletme performansını açıklayan ve akademik yazında kullanılan iki ana akımdan biridir. Endüstri temelli yaklaşımdan farklı olarak kaynak temelli yaklaşım işletmelerin sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynak ve yeteneklere odaklanmaktadır. İşletmelerin performans farklılıklarını sahip oldukları kendilerine özgü varlıklara dayandırmaktadır. Bu amaçla ikinci hipotez “H2: İşletmeye özgü varlıklar hastane performansını etkilemektedir.” olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işletmeye özgü varlıklar hastane performansını etkilediği sonucuna varılmış ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Boyd, Bergh ve Ketchen (2010) tarafından yıllık en az 50 öğrencinin kayıtlı olduğu 107 işletme okulundan oluşan araştırmalarında orijinal veriler, fakülte profilleri, birden fazla yayınlanmış kaynak ve 1600 kurumsal işe alım uzmanının anketleri de dahil olmak üzere birçok kaynaktan veri toplanarak bir meta analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda itibarın kuruluşları farklılaştırdığı ve performanslarındaki değişkenliği açıklamaya yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar itibarın, olumlu performans sonuçları olan nedensel belirsizlikler yaratan tamamlayıcı ve güçlendirici ilişkilerden oluşan maddi olmayan bir varlık olduğu kaynak temelli görüşten yararlanan alternatif bir yaklaşım önermektedir. Araştırmanın bulguları, itibarın ilave ve bağımsız yatırımlarla satın alınamayacağını göstermektedir. Bunun yerine itibarı artırmak, yöneticilerin karşılıklı bağımlılıkları ve karmaşık ilişkileri dikkatli bir şekilde beslemesini gerektirir önerisinde bulunmaktadır. Ravasi, Rindova, Etter ve Cornelissen (2018) tarafından kurumsal itibarın oluşum sürecini kırk yıllık bir perspektiften incelemişlerdir.

Sonuç olarak işletmelerin rekabet gücü ve performansı üzerindeki etkisi ve öneminin işletmeler için büyük bir öncelik olduğunu belirtmişlerdir.

Bir kuruluşun işgücü, diğer paydaşlarla etkileşime girdiklerinde savunucu olarak hareket etmek de dahil olmak üzere itibarını inşa etmede önemli bir rol oynayabilir. Bu durum, özellikle müşterilerin işletmelerin ve/veya çalışanlar, yöneticiler ve diğer müşteriler gibi bileşenleriyle etkileşimlerine ilişkin değerlendirmelerinin itibarı büyük ölçüde etkilediği hizmet işletmeleri için geçerlidir. İşletmenin sahip olduğu iyi bir kurumsal itibarın değer yaratma potansiyelleri nedeniyle kritik öneme sahiptir. Mevcut ampirik araştırmalar itibar ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Roberts ve Dowling, 2002: 1077). Ming Chen ve Lin'e (2004) göre günümüzde zenginliği ortaya çıkaran şey bilgidir. İnsan beyni ürünlerin katma değerine katkıda bulunmaktadır. Bu gelişme işletme performansını ölçen geleneksel muhasebe yöntemlerini şaşırtmış, insan sermayesinin açıklanması sorusunu ortaya çıkarmıştır. İnsan sermayesi ve bilgi birikimi modern işletmeler için katma değer ve hatta rekabet avantajları yaratmaktadır. İnsan sermayesinin yarattığı katma değer, makineler gibi maddi varlıkların yarattığı katma değer önüne geçmiştir.

Maddi olmayan ve bilgiye dayalı varlıkların önemi arttıkça maddi varlıkların göreceli öneminin azaldığını ve dolayısıyla rekabet avantajı arayışında geleneksel

fiziksel kaynakların önüne geçtiğini savunmaktadır. Son yıllarda, hizmete dayalı endüstrilerdeki artış, ağ toplumunun yükselişi, dijital, sanal ve birbirine bağlı olma ve bilginin ekonomik büyümenin temel belirleyicisi olarak ortaya çıkması ile işaretlenen yeni bir sanayi çağına gelişimine tanık olunmuştur. Bilgi yoğun bir ekonomiye doğru geçiş, iş ortamının dinamiklerini dönüştürmekte ve kurumsal değer yaratımı için yeni stratejiler gerektirmektedir. İşletme düzeyinde, kurumsal kaynakların bileşimini değiştirmekte, müşteri ilişkileri, işletmeler arası ittifaklar, inovasyon, çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri gibi bilgi kaynaklarının rekabet avantajı arayışında geleneksel fiziksel kaynakların önüne geçmesine neden olmaktadır (Boedker, Guthrie ve Cuganesan, 2004: 7).

Araştırmalar maddi olmayan kaynakların kurumsal performans üzerindeki olumlu etkisini ortaya çıkardıkça, performans ölçüm sistemlerinin bu kaynakları yakalaması zorunlu hale gelmektedir. Zigan ve Zeglat (2010) tarafından otelcilik sektöründe yapılan bir araştırmada maddi olmayan kaynakların anlamının ve bu kaynakları yakalayan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının öneminin daha iyi anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışmada, geleneksel finansal verilerin artık otel endüstrisindeki bir işletmenin performansının önde gelen göstergeleri olmadığını ve finansal olmayan performans faktörlerini ölçmek için entegre sistemlerin kullanılması açısından bazı ilerlemeler kaydedildiğini gösterilmiştir. Marr ve Spender' (2004) göre yöneticiler maddi olmayan varlıklarını nasıl yöneteceklerini ve ölçeceklerini anlamak istemektedirler. Çünkü yöneticiler tarafından maddi olmayan varlıkların işletme varlıkları içerisinde en stratejik olanı ve rekabet üstünlüğünün temel dayanağı olduğu fikri benimsenmiştir. Maddi olmayan varlıkların ve performansın, örneğin karlılık, verimlilik ve pazar değerlendirmesi ile ölçülen pozitif etkisi kanıtlanmıştır (Bharathi Kamath, 2008, Walsh, Enz ve Canina, 2008 ve Carmeli ve Tishler, 2004). Yine Carmeli ve Tishler (2004) tarafından İsrail'de yerel yönetimlerden sorumlu 106 üst düzey yönetici ile yapılan çalışmada insan sermayesi, kurum kültürü ve itibar gibi maddi olmayan kaynakların kurum performansı üzerindeki olumlu etkisini verimlilik oranı, belediye gelişimi, öz gelir oranı ve istihdam oranı ile ölçülmüştür. Araştırmacılara göre maddi olmayan kaynakların rekabet üstünlüğü yaratma olasılığı maddi olan kaynaklara göre daha yüksektir, ancak bu performans faktörlerinin ölçümü zordur. Maddi olmayan kaynakların mali tablolara yansıtılmasının güçlüğü çoğu kuruluşun bu kaynakların

gerçek performanslarını bilmesini engellemektedir. Garcia-Meca (2005) göre insan sermayesi, müşteri ilişkileri ve işletme itibarı gibi önemli kaynaklar hakkındaki bilgiler performans değerlendirmeye dahil edilememektedir. Bu durum, raporlanan finansal veriler ile gerçek performans etmenleri arasında önemli bir bilgi boşluğuna yol açmaktadır. Giderek daha fazla sayıda işletme tarafından mali tabloların kurumsal performans ve bu performansı etkileyen faktörler hakkında eksik bir taraf olduğunun farkına varılmaktadır (Zigan ve Zeglat, 2010: 603).

Rider, Comeau, Truog vd (2018) tarafından eğitim veren sağlık kuruluşlarının maddi olmayan varlıkları ile bunların değerini belirlemek, daha iyi anlamak, planlama yapmak ve stratejik karar alma sürecini bilgilendirmek için 28 doktor, hemşire, sosyal hizmetler, psikolog, eğitimci, sağlık hizmetleri araştırmacısı ve idari personel ile bir çalışma yapılmıştır. Katılımcılar maddi olmayan varlıkları beş kategoride tanımlamıştır: Felsefe/Misyon, Uygulama/Pratik Stratejiler, İnsan Sermayesi, Burs/Araştırma Üretkenliği ve Ortaklıklar. Katılımcılar, maddi olmayan varlıkların daha iyi anlaşıldığını ve sağlık eğitimi programlarına yönelik hevesin, kurumsal güvenin ve paydaş sahipliğinin arttığını bildirmiştir. Varlıkların listelenmesi, meslekler arası sağlık eğitimi/öğretimi organizasyonlarında maddi olmayan varlıkların öneminin daha iyi anlaşılması, planlama ve karar alma süreçlerinin bilgilendirilmesi, klinik ve eğitim ortamlarında meslekler arası işbirliği kapasitesinin belirlenmesi ve teşvik edilmesi ve günümüzün hızla değişen iş odaklı sağlık sistemlerinde maddi olmayan varlıklardan yararlanılması açısından faydalı olabilir sonucuna ulaşmıştır.

Zigan, Macfarlane ve Desombre (2007) tarafından hastanelerde hizmetlerin performansını artırmada maddi olmayan kaynakların rolünü analiz etmeye ve çeşitli Avrupa sağlık hizmetlerindeki mevcut performans ölçüm sistemlerini daha iyi anlamak amacıyla üç farklı Avrupa ülkesinde hizmet vermekte olan toplam 6 hastanede görev yapan 6 yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda insan sermayesi tüm hastaneler için kilit bir kaynak olarak görülmüştür, çünkü bu kaynaklar insanların çalışmasına bağlıdır. İnsanların motivasyonunu, bilgi ve tutum yönetimini ve profesyonel davranış ve uygun becerilerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Bir diğer kilit alan ise rutinlerin, prosedürlerin ve bilişim sistemlerinin organizasyonu ve geliştirilmesinden kaynaklanan yapısal sermayenin geliştirilmesidir. Aynı şekilde Habersam ve Piper (2003) tarafından İtalya ve Avusturya’da yapılan nitel

çalışmada hastanelerdeki entelektüel sermayenin önemini ve farkındalığını araştırılmıştır. Sonuç olarak, entellüktüel sermayenin şeffaflığını sağlamak için finansal ölçütlerin ve ölçüt dışı rasyonelliklerin bir arada var olması gerektiği savunulmaktadır. Zigan vd (2007) maddi olmayan kaynakların özel ve kamu hastaneleri için ne anlama geldiğini belirlemeye yönelik çalışmada ayrıca hastanelerin maddi olmayan kaynaklarını neden ve nasıl geliştirmeleri gerektiğine dair yoğun bir anlayış olmadan, hastanelerine müşterilerine mümkün olan en iyi hizmetleri sunmada başarısız olacakları iddia edilmektedir. Bu gerçeğin hem özel hem de kamu sektöründeki hastaneler tarafından yeterince fark edilip edilmediği tartışmalıdır. Araştırma sonucunda bu kaynaklardan bazılarının (özellikle üç alanla ilgili: hastanelerin insan kaynaklarının yönetimi, kurum içinde ve dışında ilişkilerin oluşturulması ve bireysel performansın ölçülmesi) hastanelerin performansı üzerindeki etkisi yöneticiler tarafından zaten kabul edilmekte olduğu ve maddi olmayan kaynakların performans ölçüm sistemlerinde dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Hastanelerde uygulanan mevcut performans ölçüm sistemleri ya finansal veriler gibi katı ölçütlere odaklanan son derece nesnel ya da son derece öznel olduğu sonucuna varılmıştır.

Sağlık sektöründe sektörün kendi iç dinamiklerine göre şekillenen çok boyutlu performans yaklaşımlarını anlayabilmek için modern performans ölçüm yaklaşımlarının geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının ötesinde bir yaklaşıma dayandığını bilmek gerekmektedir. Çok boyutlu özelliği sayesinde PATH kapsamı genişlemekte, geleneksel finansal performans ölçümü araçlarının ötesine geçilmesi mümkün olmakta, performans ölçümünde daha önceleri üzerinde durulmamış olan göstergelerin keşfedilmesi sağlanmakta, mevcut performans ölçüm sistemlerinin daha güçlü, kapsamlı ve dengeli olması mümkün olmaktadır (Çınaroğlu, 2017: 75). Bu amaçla bu çalışmada hastanelerin performansları PATH kriterleri ile ölçülmeye başlanmış olup çalışmamızda hastane performansının bu yönü araştırılmıştır.

Araştırmada geleneksel genel rekabet stratejilerinin (farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma) etkisi dışında uluslararasılaşma stratejileri de dahil edilerek sorulmuştur. Çıkan sonuçlara göre en etkili olduğu düşünülen strateji $\bar{x}=3,705$ ile uluslararasılaşma stratejisi olmuştur. Ardından $\bar{x}=3,689$ ile farklılaşma ve $\bar{x}=3,674$ ile maliyet liderliği gelmiştir. En son etkili olan strateji ise odaklanma stratejisi olmuştur.

Araştırmaya dahil olan hastanelerin çoğunun zincir hastaneler olması ve yurtdışı açılımlarının olmasının bu sonuçları etkilediği düşünülmüştür. Mwenemeru (2018) tarafından Kenya'daki 53 özel hastane ile gerçekleştirilen çalışmada hastanelerin sağlık sektöründe etkin bir şekilde rekabet edebilmek için karma bir strateji benimsediğini ve uyguladığını ortaya koymuştur. Aslında, çalışma hiçbir hastanenin tek bir genel strateji uygulamadığını ancak maliyet liderliği ve farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma veya maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmanın bir kombinasyonunu uyguladığı sonucuna varmıştır. Üner, Çetin ve Çavusgil (2020) tarafından hastanelerin uluslararasılaşması ile ilgili yapılan çalışmada imalat işletmelerinin uluslararasılaşması yaygın olarak çalışılan bir konu olmasına rağmen, hizmet işletmelerinin uluslararasılaşmasına ilişkin literatürün yetersiz kaldığını ve sağlık kuruluşları ve hastaneler gibi profesyonel hizmetlerle ilgili çalışmalar söz konusu olduğunda bu sorunun daha da ciddi bir hal aldığı belirtilmektedir. Türkiye'deki özel hastanelerin son yirmi yılda faaliyetlerini iç pazarın ötesine taşıyarak olağanüstü bir girişimcilik örneği sergiledikleri ve dış pazarlara açıldıklarında medikal turizmden yurtdışında teşhis klinikleri kurmaya, kilit pazarlarda tam hizmet hastaneleri işletmeye, yönetim sözleşmelerine ve uluslararası yatırım işletmelerinden öz sermaye çekmeye kadar uzandığı sonucuna varılmaktadır. Can ve Eroğlu (2016) ise Dünyada ve Türkiye'de sağlık sektörünün giderek büyümesi ve uygulanan yeni sağlık politikaları nedeniyle özel hastanelerin öneminin giderek arttığını ve sağlık hizmetlerinin küreselleşme olgusu içinde payının arttığını düşünmektedir. Küreselleşme kararı alan özel hastanelerin dış pazarlara açılırken endüstri, kaynak ve kurumsal temelli yaklaşımları içeren bir model ile dış pazarlara girip girmeyeceklerini ve o pazara ne zaman girilmesi gerektiğine dair karar verebileceklerini belirtmektedir. Coşkun (2014) tarafından Konya'daki hastanelerin beş güç modeline göre yaptığı analizinde hastanelerin uygulamaları gereken stratejinin farklılaşma olduğunu vurgulanmıştır.

Sumpio (2013) Birleşik Krallık'ta hizmet vermekte olan Kardiyovasküler (Kalp ve Damar) Cerrahi kliniklerini endüstri güçleri ve genel rekabet stratejiler çerçevesinde incelediği çalışmasında kardiyovasküler klinikleri ve klinisyenlerinin hastanelerden üçüncü taraf ödeyicilere (siporta şirketleri), tıbbi cihaz üreticileri ve hükümete kadar pek çok paydaşının bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmada rekabet kaynaklarını, bu rekabetin gücünü ve mevcut olma olasılığını ve damar cerrahisini

etkileyen rekabet engellerini belirlemek için Porter'ın Beş güç analizinin kullanılması, kardiyovasküler cerrahi alanında hem mevcut rekabetin gücünü hem de uzmanlığın geçmesi gereken bir pozisyonun gücünü anlamasına yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca vasküler cerrahinin hem farklılaşma hem de genel maliyet liderliği stratejilerinin beraber uygulanması için benzersiz bir konuma sahip olduğu belirtilmiştir.

Porter'a (1985) göre bir işletme ya bir sektörde düşük maliyetli üretici olmaya çalışarak (maliyet liderliği stratejisi) ya da ürün veya hizmetlerini diğer işletmelerinkinden farklılaştırarak (farklılaştırma stratejisi) performansını en üst düzeye çıkarabilir; bu iki yaklaşımdan herhangi birine, örgütsel çabaların pazarın belirli bir bölümüne odaklanması (odaklanma stratejisi) eşlik edebilir. Küreselleşme ile birlikte uluslararasılaşma dördüncü rekabet stratejisi olarak eklenmeye başlamıştır. Bu nedenle araştırmada belirlenen üçüncü hipotez “H3: Endüstri güçleri genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.” hipotezi olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre endüstri güçleri hastanelerin genel rekabet stratejilerini etkilediği sonucuna varılmış ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Hastanelerin çevrelerinden kaynaklanan beş rekabetçi güç hastanelerin uygulamakta oldukları genel rekabet stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Bu sonuç Omsa, Abdullah ve Jamali (2017) tarafından Endonezya'daki 305 küçük ve orta ölçekteki imalat işletmesinde yapılmış olan çalışma ile paralellik göstermektedir. Omsa vd. (2017) endüstri güçlerinden alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve işletmeler arasındaki rekabet gücünü seçmiş ve bu unsurların hem genel rekabet stratejileri hem de performans üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Araştırma sonucunda ilk olarak, maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasının tedarikçilerin baskısına bağlı olduğu, farklılaştırma stratejisinin uygulanmasının alıcıların ve rakiplerin baskısına bağlı olduğu ve odaklanma stratejisinin uygulanmasının tedarikçilerin ve rakiplerin baskısına bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. A. Yani (2020) tarafından Endonezya'da hizmet veren 44 banka ile tamamlanmış olduğu çalışmada beş rekabetçi gücün genel rekabet stratejileri üzerindeki etkisini araştırmış ve sonuç olarak beş rekabet gücünün her birinin bankaların rekabet stratejilerini etkilediği sonucuna varılmıştır. İslami bankacılık üzerine yapılan bu çalışmada uygulanan rekabet stratejilerini uygun bir şekilde uygulamak için beş rekabet gücü faktörünü tespit edebilmiş ve beş rekabet gücünün

İslami bankacılığın rekabet avantajını artırma potansiyeline sahip olabildiği gösterilmiştir.

Araştırmada dördüncü hipotez “H4: İşletmeye özgü varlıklar genel rekabet stratejilerini etkilemektedir.” olarak belirlenmiştir. Yapılan analizlere göre hastanelerin kendilerine özgü varlıklarının uyguladıkları rekabet stratejilerini etkilemekte olduğu sonucuna varılmış ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. Hastanelerin sahip oldukları varlıklar uyguladıkları stratejileri ve yönünü etkilemektedir. Araştırmamızın sonucuna paralel olarak Cater ve Cetar (2009) tarafından 182 Slovenyalı işletme ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işletmelerin kaynaklarının (özellikle finansal kaynaklar ve müşteri sermayesinin) maliyet liderliği stratejisini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Farklılaştırma stratejisi ise finansal kaynaklar ve entelektüel sermayeden etkilenmektedir. Aynı zamanda araştırmada ölçülmüş olan maddi olmayan kaynaklarının tümünün maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini sırasıyla %50 ve %55,3’ünü açıkladığını ortaya koymuşlardır.

Araştırma sonuçlarına göre genel rekabet stratejileri hastane performansını etkilememektedir bu nedenle “H5: Genel rekabet stratejileri hastane performansını etkilemektedir.” Hipotezi reddilmiştir. Bu konuda Wan ve Bullard (2009) tarafından yapılan; ABD’de hizmet veren 164 imalat işletmesinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada genel rekabet stratejilerinin işletme performansına etkilerini ölçmüş ve sonuç olarak genel rekabet stratejilerinin performansa etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç araştırma sonucumuzla örtüşmektedir. Araştırmada genel rekabet stratejilerinin herhangi birini uygulayan işletmeler arasında performans açısından bir önemli farklılık olmadığı, her bir stratejiyi uygulayan işletmelerin eşit derece üstün performans gösterdiğini ortaya koymuştur. İslami, Mustafa ve Topuzovska Latkovikj (2020) tarafından Kosova’da 113 işletme yöneticisi ile yaptıkları çalışmalarında genel rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Bu araştırmada Porter’ın her üç stratejisinin de işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Farklılaştırma stratejisi maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerine göre daha yüksek işletme performansı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Omsa vd (2017) tarafından yapılan çalışmada farklılaştırma ve odaklanma stratejisinin uygulanmasının

imalat işletmelerinde finansal ve pazar performansını artırabildiğini ancak maliyet liderliği stratejisinin her iki performansa da etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Hlavacka, Bacharova, Rusnakova ve Wagner (2001) tarafından Slovakya sağlık sisteminde yer alan hastanelerde görev yapan 76 üst düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada hastaneler ve uyguladıkları stratejiler Porter'ın genel rekabet stratejileri baz alınarak dört farklı stratejik gruba ayrılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre “ortada kalmış” (yüksek vurgulu maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejisi uygulayan) hastanelerin genel olarak tüm performans ölçütlerinde üstün performansa sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak “bekle ve gör” (orta düzeyde maliyet liderliği ve düşük düzeyde farklılaşma ve odaklanma stratejisi uygulayan) hastanelerin en düşük performansı gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma sonuçları hastanelerin sadece tek bir rekabet stratejisi uygulamak yerine hibrit olarak her bir stratejiden yararlandığını ve hibrit bir stratejinin üstün performansla ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada son hipotezler aracılık değişkenin sorgulandığı “H6: Endüstri güçleri genel rekabet stratejileri dolayısıyla hastane performansını etkilemektedir.” ve “H7: İşletmeye özgü ait varlıklar genel rekabet stratejileri dolayısıyla hastane performansını etkilemektedir.” olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak hem endüstri güçlerinin hem de işletmeye özgü varlıkların genel rekabet stratejileri dolayısıyla hastane performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmış ve H6 ve H7 hipotezlerimiz reddilmiştir. Karacaoğlu (2006) tarafından Kayseri’de yer alan 113 imalat işletmesinde yapılan araştırmada endüstri güçleri ve işletmeye özgü varlıkların genel rekabet stratejileri dolayısıyla işletme performansına olan etkileri araştırılmış ve aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler hangi stratejiyi seçerse seçsin bunların performansları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Spanos ve Lioukas (2001) tarafından Yunanistan’da bulunan 147 imalat işletmesinin üst düzey yöneticileri ile işletmelerin pazar performansı ve karlılığını etkileyen faktörlerle ilgili bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada hem endüstri güçleri hem de işletme kaynakları boyutlarının işletme başarısına doğrudan etkisi ve her iki boyutun genel rekabet stratejileri dolayısıyla etkisine bakılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre tedarikçilerin pazarlık gücünün işletme karlılığı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Ancak işletme varlıkları doğrudan etkisi market performansını etkilemektedir. Dolaylı etkilere

bakıldığında ise yine sadece tedarikçilerin pazarlık gücünün genel rekabet stratejileri dolayısıyla işletme karlılığını etkilediği ancak işletme varlıklarının market performansını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmacılar her iki boyutun etkilerinin performansın farklı boyutlarıyla ilgili olduğunu ve stratejik faaliyetlerle birlikte hem endüstri hem de işletme varlık etkilerinin işletme başarısına önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ancak işletmeye özgü ögelerin performanstaki (kârlılık) değişimi endüstriye ilişkin ögelere göre iki katı daha iyi açıkladığı sonucuna varılmıştır.





7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü kâr amacı olsun ya da olmasın tüm işletmelerin başarılı olmaları ve üstün performans göstermeleri için bir arada açıklamaya çalışan önemli kavramlardır. Rekabet üstünlüğü bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstermesi olarak kısaca tanımlanabilir. Stratejik yönetim Rothaermel (2016) tarafından “bir işletmenin rakiplerine göre üstün performans elde etmek ve sürdürmek için gerçekleştirdiği bir dizi hedefe yönelik eylemdir” olarak şeklinde tanımlamıştır. Sonuç olarak işletmeler stratejilerini belirlerken rekabet üstünlüğü kavramını merkeze alarak belirlemektedir.

Stratejik yönetim kapsamında rekabet üstünlüğü kavramı, zaman içerisinde iki ana yaklaşım ile incelenmiştir. Bunlardan ilki Michael Porter tarafından ortaya atılan ve 1980’li yıllardan itibaren hâkim olan Endüstri Temelli Yaklaşımdır. Yaklaşım Yapı-Davranış-Performans anlayışını temel alan ve işletmelerin rekabet üstünlüğünü bulundukları endüstri yapısına bağlamıştır. Porter’a (1980,1985) göre endüstri analizinin doğru bir şekilde yapılması için beş rekabetçi gücün (ikame ürün tehditi, sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti) iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü doğrudan bulundukları endüstri çevresi ile ilişkilidir. İşletmeler bulundukları endüstriye bağlı olarak stratejiler geliştirmelidirler. Genel rekabet stratejileri olarak adlandırılan bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olarak üçe ayrılabilir. İşletmeler ürünlerini kaliteden ödün vermeden rakiplerinden daha düşük fiyata sunarak maliyet liderliği stratejisini ya da ürünlerini rakiplerine kıyasla daha değerli olarak algılamalarını sağlayarak farklılaştırma stratejisi belirleyebilirler. Odaklanma stratejisi ise bu iki stratejiyi uygularken belirli bir müşteri grubunun ya da pazar bölümünün seçilmesidir.

Rekabet üstünlüğü sağlama konusunda ikinci ana yaklaşım kaynak temelli yaklaşımdır.

Penrose’un İşletme’nin Büyüme Teorisi, Avusturya Ekonomi Okulu, Ricardocu Rant ve geleneksel ayırt edici yetkinlikler çalışmasına dayanan ve Barney, Wernelfelt, Peteraf ve Grant’ın öncülük etmiştir. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin performans farklılıklarını onların kaynaklarına dayanarak açıklamaktadır. Bir

işletmenin rekabetçi başarısını işletmeye özgü benzersiz kaynakların varlığı ile açıklamaktadır. İşletmeler maddi ve maddi olmayan kaynakların bir demeti olarak tanımlanırken bu kaynaklar işletmeler arasında heterojen olarak dağılmaktadır. Bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılması ise işletmelerin yeteneklerine bağlıdır. Kaynak temelli yaklaşımın endüstri temelli yaklaşımdan ayıran temel fark kaynak temelli yaklaşımın işletme içi kaynak ve yeteneklere yaptığı vurgudur. Bu yaklaşıma bağlı olarak strateji tanımları da değişmiş ve Johnson, Scholes ve Whittintin (2015) stratejiyi, “bir kuruluşun uzun vadede, paydaş beklentilerini yerine getirmek amacıyla kaynak ve yeterliliklerin yapılandırılmasıyla değişen bir ortamda avantaj sağlayan yön ve kapsamıdır” olarak tanımlamıştır.

Günümüz işletmelerinde tek bir anlayışa bağlı olarak rekabet üstünlüğünün sağlanması işletmeler açısında risk taşımaktadır. Literatür incelendiğinde işletmelerin bu iki anlayışın sentezlenmesi ile oluşan bir rekabet stratejisi anlayışının hem endüstri güçlerini tanımlamak hem de işletmelere özgü kaynakları anlamak açısından avantaj sağlayabileceği görüşü yer almaktadır.

Araştırımızda ilk olarak endüstri güçlerinin hastanelerin rekabet üstünlüğüne etkisi sorulmuştur. En yüksek etkili olduğu düşünölen endüstri gücü hastaların pazarlık gücü olmuştur. Ankara ilinin özellikle sağlık hizmeti sunumunda merkez il olması ve Türkiye’nin birçok ilinden hastaların tedavi amacıyla gelmesi nedeniyle yüksek düzeyde sağlık hizmeti talebi olmaktadır. Bu durum özellikle özel hastaneler arasında rekabet yoğunluğunun artmasına ve hasta memnuniyetinin öneminin neden olduğu düşünölmüştür. Hastaların Ankara ilinde tercih edebilecekleri sečenek oldukça fazladır ve sağlık hizmeti alıcılarının hizmeti alacakları hastaneyi değiştirmelerinin maliyeti oldukça azdır. Özel sigortaların ve özel sağlık sigortacılığının gelişmesi, Sosyal Güvenlik Kurumunun özel hastanelerle yapılan anlaşmaların kapsamını artırması ile hastaların özel hastanelerde verilen sağlık hizmetine ulaşımı oldukça kolaylaşmıştır. İkinci en yüksek etki ortalamasına sahip güç yoğun rekabet ortamıdır. Sağlık sektörünün giderek daha fazla rekabetçi bir yapıya dönüştüğü gözlemlenmektedir. Özellikle hastaneler arasında kalite başta olmak üzere hastane performanslarının değerlendirilmesinin önemi artmıştır. Dünya Sağlık Örgütü, Uluslararası Ortak Komisyon (Joint Commission International- JCI) gibi kuruluşların kalite ve performans değerlendirilmeleri son yıllarda ciddi bir rekabet ortamı

oluşturmuştur. Hastaneler kaliteli hizmet verildiğini ve yüksek performans gösterdiklerini kanıtlayan bu belgeleri almak için kendi içlerinde oldukça rekabetçi şekilde hareket etmektedir. Alternatif tıp hizmetlerinin varlığı ise üçüncü etkili güç olmuştur. Sağlık hizmetlerinin ikamesi yoktur ancak alternatif tıp uygulamaları olarak adlandırılan geleneksel tıp uygulamaları (özellikle akupunktur tedavileri, kaplıcalar ve bitkisel tedaviler) bu kategoride değerlendirilebilir. Bazı hastanelerin özellikle akupunktur gibi geleneksel tedavileri kendi bünyelerine katarak hizmet vermeye başladıkları görülmektedir. Dördüncü etkili güç ise tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Sağlık hizmetleri çok çeşitli ve birçok kritik alanda oldukça fazla tıbbi ve tıbbi olmayan malzemeler kullanılmaktadır. Bu durum hastanelerin tedarikçilere özellikle önem arz eden medikal malzemeleri sağlayan ya da pazarda tek tedarikçi olması durumunda hastanenin karşısında güçlü bir rekabetçi güç olarak karşısına çıkmaktadır. Ancak araştırmamız sonucunda önem arz etmesine rağmen etkisi istatistiki açıdan nispeten düşük kalmıştır. En düşük etkili endüstri gücü sektöre yeni girecek hastanelerdir. Bunun nedeni olarak sağlık sektörüne giriş engellerinin ortalamanın üstünde olması, hastan kurma maliyetlerinin ve uzmanlaşmanın yüksek olması ve pahalı teknolojilerinin kullanılması olarak gösterilebilir.

Sağlık çalışanlarına hastanelerin uyguladıkları genel rekabet stratejileri sorulduğunda ise en etkili stratejinin uluslararasılaşma stratejisi olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Örneklem yapılan hastanelerin zincir hastaneler olması ve özellikle yurtdışı açılımlarının olması bu stratejinin en önemli rekabet stratejisi olarak belirlenmesi konusunda etkili olduğu düşünülmektedir. Türkiye sağlık turizmi konusunda oldukça avantajlı konumdadır. Her hastane küreselleşen dünyada diğer ülkeler ile bağlantılar kurarak, yurtdışına hastaneler kurarak sadece yurtiçinde değil yurtdışında da diğer hastaneler ile rekabet ederek kazanç sağlamaya yönelmiştir. İkinci etkisi yüksek olduğu düşünülen strateji farklılaştırma stratejisidir. Üçüncü olarak maliyet liderliği stratejileri gelirken son sırada odaklanma stratejisi gelmektedir. Odaklanma stratejisi belirli bir pazar bölümünün seçilmesi ve ona uygun stratejilerin uygulanmasıdır. Bu çalışmada odaklanma stratejisi son sırada gelmiştir. Genel anlamda hastaneler belirli bir hasta grubuna yönelmeyi tercih etmemekte, genel hizmet verme eğilimindedir.

Hastanelerin kendilerine özgü varlıklarının rekabet üstünlüğüne etkisi sorulduğunda en yüksek etki ortalaması kurumsal itibar boyutunda olmuştur. Bir kuruluşun itibarı hasta ve hasta yakınları başta olmak üzere toplumda oluşan genel düşünce, izlenim ve deneyimler sonucu oluşmaktadır. Toplumda güçlü bir itibara sahip olan hastanenin tercih edilmeleri hem hastalar hem de nitelikli işgücü açısından oldukça önemlidir. İkinci etkili olan varlık marka olarak bulunmuştur. Hastanelerin güçlü bir marka olarak görülmesi hastalar, sağlık çalışanları ve rakip hastaneler açısından hastaneye fiyatlandırma, hasta hizmetleri ve çalışan davranışları gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Üçüncü önemli varlık örgüt kültürüdür. Her işletmede olduğu gibi olumlu bir örgüt kültürü önemlidir. Çünkü olumlu bir kurum kültürü çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olarak daha kaliteli sağlık hizmetleri sunabilirler. Kurum kültürü hasta ve çalışan tatmini, çalışanların hastaneye bağlılığı ve motivasyonları başta olmak üzere birçok önemli unsuru etkilemektedir. Dördüncü sırada insan kaynakları gelmiştir. Hastaneler uzmanlaşmanın yüksek olduğu, bilgi yoğun işletmelerdir. Birçok çalışma hastanelerin en önemli varlıklarını insan kaynakları olarak görmektedir. Sağlık hizmetleri sistemleri, finansman ve tesisler gibi somut varlıklara odaklanan iş modellerini daha fazla kullanmaktadır. Ancak değerler, ilişkiler ve insan sermayesi gibi maddi olmayan varlıklar, meslekler arası sağlık eğitimi ve iş birliğinin değerini anlamak için kritik öneme sahip olmaya devam etmektedir. Son sırada ise maddi kaynaklar gelmektedir. Bu durum son yıllarda nerdeyse görüş birliğinde bulunulan rekabet üstünlüğü sağlayan varlıkların maddi varlıklardan daha çok maddi olmayan varlıklar olduğu görüşüyle örtüşmektedir. Araştırma sonucunda yoğun rekabet ortamı ve sektöre yeni girecek hastaneler boyutları arasında yüksek derece pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Sağlık sektörünün rekabetçi yapısından diğer tüm güçler etkilenmektedir. Ancak sektöre yeni girmek isteyen hastaneler üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü ile insan kaynakları boyutları arasında yüksek derecede pozitif bir ilişki çıkmıştır. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değer ve normlardır. Bu nedenle

işletme geleceğini etkileyen kararların verilmesinde de etkilidir. Analizlerin yorumlanmasından seçenekler arasında tercih yapılmasına kadar pek çok konuda çalışanların benimsediği örgüt kültürünün büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, işletme planlarını yönlendirmekte, çalışanları ortak amaçlarda buluşturup onları bu

amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek koordinasyon ve yürütme işlevini kolaylaştırmakta, çalışan davranışlarını şekillendirerek denetimin sağlanmasına yardım etmektedir. Bu nedenlerle araştırmada arada bulunan yüksek ilişki anlamlı görülmüştür.

Hipotez testlerine bakıldığında endüstri güçleri ve işletmeye özgü varlıkların hastanelerin genel rekabet stratejilerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Endüstri güçlerinin genel rekabet stratejilerine etkisi 0,260 olarak bulunurken işletmeye özgü kaynakların genel rekabet stratejilerine olan etkisi ise 0,706 olarak bulunmuştur. İşletmeye özgü kaynakların özel hastanelerin genel rekabet stratejilerine etkisi endüstri güçlerine oranla daha yüksektir. Endüstri güçlerinin hastane performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır ve bu yüzden H1 hipotezi reddedilmiştir. Ancak işletmeye özgü varlıkların hastane performansına etkisi 0,669 olarak bulunmuş ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. İşletmeye özgü varlıkların ve endüstri güçlerinin genel rekabet stratejileri aracılığıyla hastane performansına olan etkileri istatistiksel olarak anlamsız çıkmış ve H6 ile H7 hipotezleri reddedilmiştir. Aynı şekilde genel rekabet stratejilerinin hastane performansına doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş ve H5 hipotezi reddedilmiştir. Hastaneler hangi genel rekabet stratejilerini seçerse seçsin hastane performansına doğrudan etkisi istatistiksel olarak yoktur. Hastane performansı özellikle hastanelerin kendine özgü varlıklarından etkilenmektedir. Endüstri güçlerinin etkisi ise daha önce açıklandığı şekilde ortalamanın altında saptanmıştır. Çalışmada endüstri güçlerinin hastane performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Genel olarak bu çalışmada işletmeye özgü varlıklar hastane performansını istatistiksel olarak etkilerken, endüstri güçlerinin hastane performansı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Bu araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Sağlık çalışanlarına göre en önemli endüstri gücü hastaların (müşterilerin) pazarlık gücü olarak belirlenmiştir. Günümüzde özellikle hasta memnuniyeti sağlamak sağlık kurumları için önemlidir. Bu nedenle hastaneler daha fazla hasta çekmek için devamlı olarak hasta memnuniyetini yüksek tutmalıdır.

- Alternatif tıp hizmetleri hastaneler açısından orta düzeyde tehdit olarak görülmektedir. Alternatif tıp hizmetlerine bağlı olarak dış çevre analizi yapıp ona göre kazanımlar ve tedbirler alınmalıdır.
- Hastaneler rekabet üstünlüğü sağlamak için hastanenin verdiği hizmetleri farklılaştırmaya gidebilirler. Hastaların ve tedarikçilerin ileriye ve geriye yönelik entegrasyonunu engelleyecek önlemler almalıdır.
- Uzmanlaşmanın fazla olduğu ve yatırım maliyetlerinin yüksek olduğu niş alanlarda faaliyete başlanabilir.
- Uluslararasılaşma ve farklılaştırma stratejilerinin yanı sıra maliyet liderliği stratejisinin gereği gibi uygulanmasının da faydalı olacağı öngörülmektedir. Kaliteden ödün verilmeden hastaneler maliyetleri düşürme yoluna gidebilirler.
- Hastaneler tek bir stratejiye bağlı kalmak zorunda değildir. Genel rekabet stratejileri bir arada kullanılabilir.
- Hastanelerin uluslararasılaşması stratejisini belirleme yolunda küreselleşmeye bağlı olarak diğer ülke pazarları doğru şekilde değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra uluslararası hastalardan gelen talebe hızlı şekilde yanıt vermek için gerekli organizasyonel yapıyı ve yetenekleri oluşturmalıdır. Bir sistem ve iş akış süreçleri kurulmalı; hekim, hemşire ve uzman sağlık personelinin oluşan tıbbi kadro bir araya getirilmelidir. Ayrıca reklam yapmak amacıyla modern bilişim sistemleri benimsenmeli, kurumsal bir yapıya dönüşmeli ve saha kadrolarını kurulmalıdır.
- Endüstri güçlerinin hastane performansına etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bunun nedeninin araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının endüstri güçleri konusunda farkındalığının ortalamanın altında olması nedeniyle olduğu düşünülmüştür. Farkındalığın artırılması ve endüstri güçlerinin öneminin anlaşılması için hastaneler dış çevre analizleri, benchmarking uygulamaları yapılabilir.
- Çalışma sonucunda işletmeye özgü varlıkların hastane performansına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşletmeye özgü varlıklar incelendiğinde maddi olmayan varlıkların maddi olan varlıklara göre daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ise en önemli varlık kurumsal itibar olarak bulunmuştur. Marka değeri ise hemen ardından gelmektedir. Bu nedenle hastaneler

toplumdaki kurumsal itibarını ve marka değerlerini artırabilmek için iyi örgütlenmiş çalışmaları (örneğin etkili bir halkla ilişkiler çalışması) yapmalıdır.

- Diğer bir önemli varlık örgüt kültürüdür. Hastanelerin bir örgüt hafızaları oluşturulmalıdır. Kurum kimliğinin ön plana çıkarılması ve örgüt kültürüne bağlı olarak kurum kimliği çalışmasının yapılması gerekmektedir.
- Aynı şekilde insan kaynakları da önemli bir varlık olarak görülmüştür. Birçok çalışmada hastanelerin en önemli varlığı olarak insan kaynaklarının uzmanlık gücü, eğitimleri ve yetenekleri görülmüştür. İnsan kaynakları liyakat ilkesi dikkate alınarak hastaneye ve hastanedeki göreve en uygun personelin çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Değişen teknoloji ve sistemler ve uluslararası gelişmeler dikkate alınarak insan kaynaklarının kazanılması ve mevcut olanın yetiştirilmesi gerekir. Nitelikli hekimler ve sağlık personeli istihdam edilerek rekabet üstünlüğü sağlanabilir.
- Araştırma sadece Ankara’da hizmet veren özel hastanelerde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi amacıyla araştırma örneklemi genişletilebilir. Çalışma farklı şehirlerde ve mülkiyeti farklı sağlık kuruluşlarında yapılabilir.
- İşletmeye özgü kaynakların sınıflandırılması kesin değildir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda farklı varlıklar/boyutlar araştırmaya dahil edilerek çalışmaların yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.
- Hastane performansı sağlık çalışanlarının normatif finansal olmayan kriterlerine göre ölçülmüştür. Hastane performansının ölçülmesi çok boyutludur. Nesnel finansal performans ölçütlerine göre de ölçülerek karşılaştırmanın yapılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- Maddi olmayan kaynakların katkısını yakalamak için, mevcut performans ölçüm sistemlerinin kilit performans faktörleri olarak kabul edilen maddi olmayan kaynakları yakalayacak şekilde ayarlanması gerekmektedir. Ancak böyle bir ayarlama yapılmadan önce, hem maddi olmayan kaynakların yönetimi hem de performans ölçümü için uygun sistemlerin uygulanabilmesi amacıyla, en önemli maddi olmayan kaynakların ve bunların hastanelerin performansı üzerindeki etkilerinin net bir şekilde belirlenmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. (Special Edt). New Delhi: Wiley.
- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California management review*, 31(2), 91-106.
- Achour, N., & Price, A. D. (2010). Resilience strategies of healthcare facilities: present and future. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 1(3), 264-276.
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business process management journal*, 12(4), 433-454.
- Alpar, R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Ankara: Detay Yayıncılık
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews KR. 1987. The Concept of Corporate Strategy (3rd ed.) USA: Homewood, IL.
- Aneste, E., & Lozan, O. (2023). The perception of competition in the hospital healthcare market of the Republic of Moldova. *International Journal of Health Governance*, 28(3), 311-318.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6, 368-374.
- Armstrong, C. E. and Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm, *Journal of Management* 33(6): 959-986.
- Arnold, J., Coombs, C., Wilkinson, A., Loan-Clarke, J., Park, J., & Preston, D. (2003). Corporate images of the United Kingdom National Health Service: Implications for the recruitment and retention of nursing and allied health profession staff. *Corporate Reputation Review*, 6, 223-238.
- Ataç, Kaan Kutlu, "Strateji ve Askeri Strateji", *Güvenlik Yazıları Serisi*, No.40, Kasım 2019. https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/StratejiveAskeriStrateji_KKAtac_v.1.pdf
- Autrey, P., & Thomas, D. (1986). Competitive strategy in the hospital industry. *Health Care Management Review*, 7-14.
- Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5(1), 14-22.
- Aytekin, G. K. (2013). Ekonomi biliminde avusturya iktisat okulu ve hayekçi düşünce üzerine. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 145-164.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Azgün, S. (2017). Dış Ticaret ve Rekabet Gücü. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Baaij, M., Greeven, M., & Van Dalen, J. (2004). Persistent superior economic performance, sustainable competitive advantage, and schumpeterian innovation:: Leading established computer firms, 1954–2000. *European Management Journal*, 22(5), 517-531.
- Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293-324.
- Baines, A. and K. Langfield-Smith, 2003, “Antecedents to management accounting change: A structural equation approach”, *Accounting, Organizations and Society*, 28: 675-698.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Bantel, K. A. (1998). Technology-based, “adolescent” firm configurations: strategy identification, context, and performance. *Journal of business venturing*, 13(3), 205-230.
- Barlett, J.E., Kortlik, J.W. Chadwick, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120..
- Barney, J. B. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1996) The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science* 7(5):469-469.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. M.A. Hitt, E. Freeman & J.S. Harrison (Edts). In *The Blackwell handbook of strategic management*, USA: Thr Blackwell, pp.123-182.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. (6th edth)*. UK: Pearson Higher Ed.
- Barney, J. B., & Mackey, T. B. 2005. Testing resource-based theory. In D. Ketchen & D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, vol. 2: 1-13. New York: Elsevier.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J. B., and Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OK: Oxford.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. and Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?, *Journal of Management* 37(5): 1299–1315
- Barua, A., ve Ioanid, A. (2021). *Synergistic Competitive Advantage: the Modern Appeal of RBV and IO Theory in the Mergers and Acquisitions* (No. bep-2021-06). Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University St Kliment Ohridski-Bulgaria//Center for Economic Theories and Policies at Sofia University St Kliment Ohridski.

- Bauer, C., & Colgan, J. (2001). Planning for electronic commerce strategy: an explanatory study from the financial services sector. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 24-32.
- Bertram, M. (2016). *The Strategic Role of Software Customization: Managing Customization-Enabled Software Product Development*, Germany: Springer. Gabler
- Bharadwaj, S. G. (1994). *Industry structure, competitive strategy, and firm-specific intangibles as determinants of business unit performance: towards an integrative model*. Doctoral dissertation Texas A&M University.
- Bharathi Kamath, G. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 684-704.
- Black, J. A., & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 131-148
- Boedker, C., Guthrie, J., & Cuganesan, S. (2004). The strategic significance of human capital information in annual reporting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 8(2), 7-22
- Bowen, N. K., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*. Oxford University Press.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Reconsidering the reputation—performance relationship: A resource-based view. *Journal of management*, 36(3), 588-609.
- Breedveld, E. J., Meijboom, B. R., & de Roo, A. A. (2006). Labour supply in the home care industry: A case study in a Dutch region. *Health Policy*, 76(2), 144-155.
- Brekke, K. R., Canta, C., Siciliani, L., & Straume, O. R. (2021). Hospital competition in a national health service: Evidence from a patient choice reform. *Journal of health economics*, 79(102509), 1-23
- Bresser, R. K., & Powalla, C. (2012). Practical implications of the resource-based view: Assessing the predictive power of the VRIO-framework. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82, 335-359.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık
- Can, E. & Eroğlu S. (2016). Türkiye’deki Özel Hastaneler İçin Küresel Pazara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2(3), 31-44.
- Can, H., Aşan, Ö. Ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan
- Cannon, M. F., & Tanner, M. D. (2007). *Healthy competition: What's holding back health care and how to free it*. US: Cato Institute.
- Carlton, D. W. and Perloff, J. M. (2015). *Modern industrial organization* (4th edt). UK: Pearson
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278.
- Cater, T. (2003). The relevance of four schools of thought on the sources of a firm's competitive advantage: a case of Slovenian firms. *Economic and Business Review*, 5(4), 309-332.
- Čater, T. (2005). The influence of a firm's basic characteristics on the relevance of the sources and forms of competitive advantage in Slovenian firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 10(2), 21-46.

- Čater, T., & Čater, B. (2009). (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for East European Management Studies*, 186-209.
- Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. MIT Press.
- Cheng, S. H., Wei, Y. J., & Chang, H. J. (2006). Quality competition among hospitals: The effects of perceived quality and perceived expensiveness on health care consumers. *American journal of medical quality*, 21(1), 68-75.
- Cho, D. S. (1998). From national competitiveness to bloc and global competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 8(1), 11-23.
- Chow, C. W., & Van Der Stede, W. A. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management accounting quarterly*, 7(3), 1.
- Christensen, H.K. (2010) "Defining Customer Value as the Driver of Competitive Advantage", *Strategy & Leadership*, 38(5), pp.20– 25.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.
- Church, J. R., & Ware, R. (2000). *Industrial organization: a strategic approach*. Homewood, IL.: Irwin McGraw Hill.
- Cimasi, R.J. (2013). Market Competition in Modern Health Care Management: Surveying the Current Ecosystem. (D.E. Marcinko. & H.R. Hetico (Eds.). In *Hospitals & health care organizations: management strategies, operational techniques, tools, templates, and case studies*. (pp, 29-80). US: CRC Press.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2009). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. 8M. Zack ed) In *Knowledge and strategy*(pp. 25-40). Butterworth-Heinemann
- Combs, J. G. and Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resourcebased view and organizational economics, *Strategic Management Journal* 20(9): 867–888.
- Conklin, D. W., & Tapp, L. (2000). The creative web: A new model for managing innovation. *Ivey Business Journal*, 64(5), 60-69.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Coyne, K. P. (1986). The anatomy of sustainable competitive advantage. *The McKinsey Quarterly*, 22(2), 50-65.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G. and Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis, *Strategic Management Journal* 29(11): 1141–1154
- Culp, M. (2012). *Strategic Management*. Indian: Orange Apple

- Çınaroğlu, S. (2017). Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans Yönetimine: PATH Projesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (1), 75-92.
- Çoşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(1), 43-60
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press,
- Dafny, L. S., & Lee, T. H. (2016). Health Care Needs Real Competition. *Harvard business review*, 94(12), 76-87.
- Daft, R.L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Çev. Ed. Ö. Timurcanday Özmen) Ankara: Nobel Yayınevi. (Orijinal yayın tarihi, 2009).
- Das, S. R., & Joshi, M. P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25(3), 643-660.
- Datta, Y. (2010). A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. *Chinese Business Review*, 9(4), 37-51.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, concepts and cases* (Thirteenth ed) USA: Pearson Hall
- David, F. R., and David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. New York: Pearson.
- Demsetz, H. (1982). Barriers to entry. *The American economic review*, 72(1), 47-57.
- Dess, G., McNamara, G. And Eisner, A.B. (2013). *Strategic management: Text and cases*. US: McGraw-Hill Education.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Dikmetaş Yardan, E. (2019). Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar. E. Dikmetaş Yardan (Editör). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi, s.1-7.
- Dixit, S. K. (2016). Strategic management in hospitals—Theory and practice: orthopedic and spine services. *International Journal of Healthcare Management*, 9(3), 181-189.
- Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases*. (2nd Edt) UK: Blackwell
- Doğan, İ. F., Bakan, İ., & Hayva, S. (2017). Sağlık Sektörünün Temel Aktörleri Olan Hastanelerde Rekabet Stratejilerinin Kaliteye Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 817-835.
- Douglas, T. J., & Ryman, J. A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies. *Strategic management journal*, 24(4), 333-347.
- Dowlathshahi, S. (1999). Bargaining power in buyer-supplier relationships. *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 27-35
- Drucker, P. (2018). *The daily drucker*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the profession of management* (No. 658.4 D794p). USA: Harvard College
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Drummond, G., & Ensor, J. (2001). *Strategic Marketing. Planning and control*, UK: Butterworth Heinemann PH.
- Dyer, J. H., Godfrey, P. C., Jensen, R. J., & Bryce, D. J. (2020). *Strategic management: Concepts and cases*. (3rd edth). USA: John Wiley & Sons.

- El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148.
- Enginoğlu, D., & Arikan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of management (IJM)*, 7(3), 120-127.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases* (2nd Ed) John Wiley and Sons.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Genişletilmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Evered, R. (1983). So what is strategy?. *Long range planning*, 16(3), 57-72.
- Fabbri, D., & Klapper, L. F. (2016). Bargaining power and trade credit. *Journal of corporate finance*, 41, 66-80.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of marketing science review*, 10(1), 1-21.
- Farley, D. D. (1985). Competition Among Hospitals: Market Structure and its Relation to Utilization, Cost and Financial Position. Research Note 7, Hospital Studies Program. DHHS Publication No: (PHS) 85-3353, U.S. Department of Health and Human Services, National Center for Health Services Research and Health Care Technology Assessment.
- Fisher-Buttinger, C., & Vallaster, C. (2011). Corporate branding and corporate reputation: Divided by a shared purpose?. In *Reputation management* (59-73). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2006). Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology, (5th ed.) USA: Irwin-McGraw Hill,
- Flower, E. (2004). Competition, technology, and planning: preparing for tomorrow's library environment. *Information Technology and Libraries*, 23(2), 67.
- Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M., 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review* 1 (1/2), 5-13.
- Ford, J. B. (2020). Competitive advantage. In *The Routledge Companion to Strategic Marketing* (B.B. Schlegelmilch and R.S. Winer Edts) (pp. 141-150). Routledge.
- Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of management*, 14(3), 133-149.
- Fossas Olalla, M. (1999). The resource-based theory and human resources. *International Advances in Economic Research*, 5(1), 84-92.
- Franklin, P., & Fredericks, J. (2003). The origin of species 'competitive advantage'. *Strategic Change*, 12(3), 137-149.
- Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12, 229-244.
- Gamble, J., Peteraf, M. & Thompson Jr, A. (2015). Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage, 4ed. USA: Mc Grow Hill Education
- García-Meca, E. (2005). Bridging the gap between disclosure and use of intellectual capital information. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 427-440.
- Gaynor, M., & Town, R. J. (2011). Competition in health care markets. (M.V. Pauly, T.G. McGuire, P.P. Barros Eds) In *Handbook of health economics*, 2, (pp 499-637). UK: North Holland
- Gellweiler, C. (2018), "Cohesion of RBV and industry view for competitive positioning", *Strategic Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 3-12.
- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire* (second ed) A&C Black.

- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2013). *The strategic management of health care organizations (7th edn)*. USA: John Wiley & Sons.
- Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part II: Integration. *Health care management review*, 70-84.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic management journal*, 16(7), 519-533.
- Godfrey, P. C., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic Risk Management: New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age*. USA: Berrett-Koehler Publishers.
- González-Benito, J., & Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21(4), 1027-1043.
- Gorazd, O. (2018). Strategic Management of Market Niches A Model Framework
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate Communications: An International Journal. *MCB University Press*, 6(1), 24-30.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis. (seventh edition)*. UK: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis.text and cases (ninth edition)*UK: John Wiley & Sons
- Groene, O., Klazinga, N., Kazandjian, V., Lombrail, P., & Bartels, P. (2008). The World Health Organization Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH): an analysis of the pilot implementation in 37 hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(3), 155-161.
- Groene, O., Skau, J. K., & Frølich, A. (2008). An international review of projects on hospital performance assessment. *International journal for quality in health care*, 20(3), 162-171.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı). Ankara: Seçkin
- Habersam, M., & Piber, M. (2003). Exploring intellectual capital in hospitals: two qualitative case studies in Italy and Austria. *European Accounting Review*, 12(4), 753-779.
- Hall, R. (1989). The management of intellectual assets: a new corporate perspective. *Journal of General Management*, 15(1), 53-68.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 134-144
- Hall, R. (2009). The strategic analysis of intangible resources. In *Knowledge and strategy* (pp. 181-195). Routledge.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 51-62.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.

- Hazzi, O., & Maldaon, I. (2015). A pilot study: Vital methodological issues. *Business: Theory and Practice*, 16(1), 53-62.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. (Fourth ed) Oxford University Press.
- Hill, C. W., & Deeds, D. L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.
- Hill, C. W., & Jones, G. R., (2010). *Strategic management: theory: an integrated approach*. USA: Cengage Learning.
- Hill, C.W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: theory: an integrated approach (13th ed)*. USA: Cengage Learning.
- Hinterhuber, A. (2013). Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. *Management Decision*, 51(4), 795-812.
- Hirshleifer, J., Glazer, A., & Hirshleifer, D. (2005). *Price theory and applications: decisions, markets, and information*. Cambridge University Press.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Canada: Cengage Learning.
- Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V., & Wagner, R. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44-66.
- Ho, J. L., Wu, A., & Wu, S. Y. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38-58.
- Hofer, C.F. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. USA: West Publishing Co.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic management journal*, 24(10), 889-902.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hunt, S. D. (1999). The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 144-159.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of marketing*, 60(4), 107-114
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Hussein, S. S., & Muchemi, A. (2019). Michael Porters five forces on performance of savings and credit cooperative societies in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7), 14-35.

- Ishikawa, Ibuki, The Source of Competitive Advantage and Entrepreneurial Judgment in the RBV: Insights from the Austrian School Perspective (March 2006). SMG Working Paper No. 5/2006, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=982100> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.982100>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 1-15.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. UK: Harvard University Press.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- İnal, M.E. (2013). Küresel Pazarlarda rekabet avantajları ve stratejileri. (N. Timur ve A. Özmen edt). Stratejik Küresel Pazarlama. (ikinci baskı). Ankara: Efil Yayınevi, 174-209.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jemison, D. B. (1981). The contributions of administrative behavior to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 633-642.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th edt) UK: Pearson education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. ve Regner, P. (2017). *Exploring strategy: Text & cases* (11th Edition). United Kingdom: Pearson.
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2016). The impact of corporate reputation on brand attitude and purchase intention. *Fashion and Textiles*, 3, 1-15
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE
- Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of marketing*, 53(2), 80-91.
- Kato, M. (2017). Is Domestic Competition Beneficial for International Competitiveness? An Empirical Analysis of Japanese Manufacturing Industries. In *Competition, Innovation, and Growth in Japan* (pp. 57-76). Springer, Singapore.
- Katsioloudes, M. (2006). Strategic Management Global Cultural Perspective for Profit and Non-Profit Organizations. UK: Routledge
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2015). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi (Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Kay, J. (2001). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford Paperbacks

- Kelloway, E. K., (1998), *Using LISREL for Structural equation modeling*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Kessler, D. P., & McClellan, M. B. (2000). Is hospital competition socially wasteful?. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(2), 577-615.
- Ketels, C. (2016). An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council By Dr Christian Ketels, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Review%20of%20Competitiveness%20Frameworks%20_3905ca5f-c5e6-419b-8915-5770a2494381.pdf
- Khan, S. A. (2015). A Conceptual Framework for Intensity of Rivalry. *International Journal of Business and Management Review*, 3(8), 74-8.
- Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 920-936
- Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of management*, 30(5), 569-589.
- Kippenberger, T. (1998). Strategy according to Michael Porter. *The Antidote*, 3(6), 24-25.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kling, J. A., & Smith, K. A. (1995). Identifying strategic groups in the US airline industry: an application of the Porter model. *Transportation Journal*, 26-34.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Baskı) İstanbul: Beta Yayıncılık
- Korkmaz, S., Eser, Z. Ve Öztürk, S.A. (2009). *Pazarlama: Kavramlar-İlkeler-Kararlar* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). Pure versus hybrid: performance implications of Porter's generic strategies. *Health care management review*, 22 47-60.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184.
- Lelissa, T. B., & Kuhil, A. M. (2018). The structure conduct performance model and competing hypothesis—A review of literature. *Structure*, 9(1), 76-89.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2013). Antecedents and consequences of an eco-friendly export marketing strategy: The moderating role of foreign public concern and competitive intensity. *Journal of International Marketing*, 21(3), 22-46.
- Lipczynski, J., Wilson, J. O., & Goddard, J. A. (2017). *Industrial organization: competition, strategy, policy*. (5th Edt) Slovakia: Pearson Education.
- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, 45(3), 393-402.
- Lockett, A., & Wild, A. (2014). Bringing history (back) into the resource-based view. *Business History*, 56(3), 372-390.
- Lowson, R. H. (2003). *Strategic operations management: the new competitive advantage*. UK: Routledge.

- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management decision*, 37(3), 259-267.
- Ma, H. (2000), "Competitive advantage and firm performance", *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32. (porter ve rhb'yi karşılaştırmış unutmama)
- Mackey, A. (2006). 'Dynamics in Executive Labor Markets: CEO Effects, Executive-firm Matching, and Rent Sharing', The Ohio State University: Unpublished doctoral dissertation.
- Macmillan, Hugh; Tampoe, Mahen (2000). *Strategic Management. Process, Content and Implementation*. New York: Oxford University Press Inc.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard business press.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- Marr, B., & Spender, J. C. (2004). Measuring knowledge assets—implications of the knowledge economy for performance measurement. *Measuring business excellence*, 8(1), 18-27.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic management journal*, 18(S1), 15-30.
- Mead M. (1937). *Cooperation and Competition Among Primitive Peoples*. Usa: McGraw Hill Book Company
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (İkinci Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *The international journal of organizational analysis*, 5(4), 360-387
- Miethlich, B., & Oldenburg, A. G. (2019). The employment of persons with disabilities as a strategic asset: A resource-based-view using the value-rarity-imitability-organization (VRIO) framework. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 1, 1-13.
- Miller, A. (1998). *Strategic management*, 3. Edition, USA: Irwin McGraw-Hill
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*, 7(1), 37-55.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., and Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. UK: Pearson Education.
- Ming Chen, H., & Jun Lin, K. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of intellectual capital*, 5(1), 116-130.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. USA: Oxford University Press on Demand.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Misangi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T., & Lepine, J. A. (2006). A new perspective on a fundamental debate: A multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, 27(6), 571-590.
- Mwenemeru, E. M. (2018). Effect of Generic Strategies on Competitiveness of Private Hospitals in Nairobi City County, Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 1(4), 20-40.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Nanda, A. (1996). Resources, capabilities and competencies. *Organizational learning and competitive advantage*, 1, 93-120.
- Nardalı, S. (2020). Sağlık Kurumlarında Stratejik Pazarlama. V. Yakın (Editör). *Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. Bursa: Ekin, s.51-86.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2023). Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage—a review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 656-679.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of political economy*, 104(4), 724-746.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. & Eligh, L. (2016). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (Second Canadian Edition) Canada: McGraw-Hill Education.
- Noether, M. (1988). Competition among hospitals. *Journal of Health Economics*, 7(3), 259-284.
- Norman, G., & Chisholm, D. C. (2014). *Dictionary of industrial organization*. Edward Elgar Publishing.
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical research within resource-based theory: A meta-analysis of the central propositions*. Germany: Springer Science & Business Media.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1), 11-20.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal* 18(9): 697–713
- Oliver, R. W. (2001). Real-time strategy: What is strategy, anyway. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7-10.
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of Management Style on Employee Views of Corporate Reputation. Application to Audit Firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 223-241.

- Omsa, S., Abdullah, I. H., & Jamali, H. (2017). Five competitive forces model and the implementation of Porter's generic strategies to gain firm performances. *Science Journal of Business and Management*, 5(1), 9-16.
- Osinga, F. P. (2007). *Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd*. USA: Routledge.
- Özdamar, K. (2016). Ölçek ve Test Geliştirmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi. Eskişehir: Nisan
- Parks, D. M. (1988). *Business level strategy, competitive forces, and performance: An empirical study of mid-sized manufacturing firms*. Texas A&M University.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management Theory and Practice (4th)* USA: Sage.
- Paul, D., Kenneth, S., & John, R. (2004). *Strategic Management Issues and Cases*. (2nd edt)., United Kingdom: Black Well Publishing
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. USA: Wiley
- Perrott, B., & Hughes, R. N. (2005). A porters five forces approach to the australian private hospital industry. In *Australian and New Zealand Academy of Management Conference*. ANZAM.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Petts, N. (1997). Building growth on core competences—a practical approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.
- Pines, J. M. (2006). The economic role of the emergency department in the health care continuum: applying Michael Porter's five forces model to emergency medicine. *The Journal of emergency medicine*, 30(4), 447-453.
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. (5th edt). Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson/Prentice Hall
- Pitelis, C. N. (2004). Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy. *International business review*, 13(4), 523-532.
- Porter, M. (2002). How competitive forces shape strategy. Faulkner, D. (Ed.) *Strategy: critical perspectives on business and management* (Vol. 2). 3-18 USA: Taylor & Francis.
- Porter, M. E. (1975). *Note on the structural analysis of industries* (7605- 376-054). HBS Case Services, Harvard Business School.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York Free Press.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress
- Porter, M. E. (2008a). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. USA: The Free Press

- Porter, M. E. (2008c). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40
- Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Agora Kitaplığı
- Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard business review*, 91(12), 1-19.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: creating value-based competition on results*. Harvard business press.
- Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. (March-April). 1-10.
- Porter, M.E. (1979). *The five competitive forces that shape strategy* Harvard Business Review. (May- June). 133-143
- Porter, M. E. (2008b). On Competition. Harvard Business Review Book.
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Pringle, J., & Huisman, J. (2011). Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58.
- Proctor, T. (2002). *Strategic marketing: an introduction*. UK: Routledge.
- Puranam, P., & Vanneste, B. (2016). *Corporate strategy: Tools for analysis and decision-making*. UK: Cambridge University Press.
- Ramsay, J. (2001). The resource based perspective, rents, and purchasing's contribution to sustainable competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 38-47.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.
- Ravasi, D., Rindova, V., Etter, M., & Cornelissen, J. (2018). The formation of organizational reputation. *Academy of Management Annals*, 12(2), 574-599.
- 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*, 25(1), 23-37.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2012). *A first course in structural equation modeling*. routledge.
- Rider, E. A., Comeau, M., Truog, R. D., Boyer, K., & Meyer, E. C. (2018). Identifying intangible assets in interprofessional healthcare organizations: feasibility of an asset inventory. *Journal of interprofessional care*.
- Ritala, P., & Ellonen, H. K. (2010). Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 367-383.
- Ritson, N. (2008). *Strategic management*. BookBoon.
- Robbins, Stephen, R., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of management. Essential concepts and applications (8th Ed)*. USA: Pearson Prentice Hall

- Robert B., J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic management journal*, 24(11), 1107-1129.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: what 'drives' profitability?. *Strategic Management Journal*, 17(8), 653-664.
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic management: concepts* (Vol. 2). McGraw-Hill Education.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic management journal*, 23(8), 769-780.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic management journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*.
- Sadler, P. (2003). *Strategic management*. USA: Kogan Page Publishers.
- Sánchez-Cañizares, S. M., Ángel Ayuso Muñoz, M., & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of intellectual capital*, 8(3), 409-430.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Sarıçoban, K. (2012). Avusturya İktisat Okulu, Temsilcileri ve Metodolojik İlkeleri. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 157-165.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İli Bf Dergisi*, 6, 73-122.
- Sawhney, M. S. (1998). Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 54-61.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *The American economic review*, 75(3), 341-351.
- Schnatterly, K., & Maritan, C. (2017). Resources, management systems, and governance: Keys to value creation. (B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange and C. Lechner Edts) In *Strategy Process*, 75-94.
- Schneider, M., & Lieb, P. (2004). The challenges of teaching strategic management: Working toward successful inclusion of the resource-based view. *Journal of management education*, 28(2), 170-187.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Shepherd, W. G., & Shepherd, J. M. (2004). *The economics of industrial organization*. (fifth ed) USA: Waveland Press.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*. 53(9), 2004-2016
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
- Soyer, A., & Erkut, H. (20). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ DERGİSİ/d*, 7(4).

- Spanos, Y. E., and Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Speed, R. J. (1989). Oh Mr Porter! A re-appraisal of competitive strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 8-11.
- Spencer, X., Joiner, T. A., & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1), 83-103.
- Spreng, R. A., & Page Jr, T. J. (2001). The impact of confidence in expectations on consumer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 18(11), 1187-1204.
- Steenkamp, N., & Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. *Journal of intellectual capital*, 11(3), 368-390.
- Steiss, A. W. (Ed.). (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. CRC Press
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—Some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.
- Symeonidis, G. (2008). The effect of competition on wages and productivity: evidence from the United Kingdom. *The review of Economics and Statistics*, 90(1), 134-146.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- Tao, W., Zhi'ang, W., & Shuchuen, L. (2017). Application of SWOT Analysis and Porter's Five Forces Analysis to State-owned Enterprise Affiliated Hospitals in China. *亚洲社会药学*, 12(2), 41-49.
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International journal of hospitality management*, 30(3), 648-657.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A. J., & Jain, A. K. (2022). *Crafting & executing strategy 23/e: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Thurlby, B. (1998). Competitive forces are also subject to change. *Management decision*, 36(1), 19-24.
- Ticha, I. (2008), "Intellectual capital reporting", *Agric. Econ. Czech*, Vol. 54 No. 2, pp. 57-92.
- Tokgöz, N. (2014). Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar. D. Taşcı ve C. Ulukan (Editörler). *Stratejik Yönetim-I*. İkinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1531, s. 2-23

- Torlak, Ö. Ve Barca, M. (2018). Pazar Dinamiklerindeki Değişim, Stratejik Düşünme ve Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi. Ö. Torlak ve R. Altınışık (Editörler). *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı. İstanbul: Beta, s. 3-23.
- Trinh, H. Q., Begun, J. W., & Luke, R. D. (2008). Hospital service duplication: evidence on the medical arms race. *Health Care Management Review*, 33(3), 192-202.
- Tsoufidis, L., & Tsaliki, P. (2019). *Classical Political Economics and Modern Capitalism: Theories of Value, Competition, Trade and Long Cycles*. Springer Nature.
- Tümer, A. B. (2011). Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara*.
- Türk Dil Kurumu (2020) Strateji <https://sozluk.gov.tr> adresinden 25.04.2020 tarihinde alınmıştır.
- Türkkan, E. (2001). Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi
- U.S. Federal Trade Commission and Department of Justice (2004). Improving health care: a dose of competition. <https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/improving-health-care-dose-competition-report-federal-trade-commission-and-department-justice/040723healthcarerpt.pdf> adresinden 1 Eylül 2023'de alınmıştır.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Ülgen, H. Ve Mirze, S. K. (2014) İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Basım., İstanbul, Literatür Yayınları
- Üner, M. M., Cetin, B., & Cavusgil, S. T. (2020). On the internationalization of Turkish hospital chains: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 29(3), 101693.
- Veillard, J., Champagne, F., Klazinga, N., Kazandjian, V., Arah, O. A., & Guisset, A. L. (2005). A performance assessment framework for hospitals: the WHO regional office for Europe PATH project. *International journal for quality in Health Care*, 17(6), 487-496.
- Vives, X. (2008). Innovation and competitive pressure. *The Journal of Industrial Economics*, 56(3), 419-469.
- Waldman, D.E. and Jensen, E.J. (2016). Industrial Organization Theory and Practice (4th Edt). USA: Routledge
- Walsh, K., Enz, C. A., & Canina, L. (2008). The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms. *Journal of service research*, 10(4), 300-317
- Walston, S. L. (2023). *Strategic healthcare management: Planning and execution (3rd edt)*. USA: Health Administration Press.
- Wan, Z. (2004). *Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the US upholstered, wood household furniture industry* (Doctoral dissertation, Mississippi State University. College of Forest Resources).
- Wan, Z., & Bullard, S. H. (2009). Competitive strategy and business performance in the US upholstered, wood household furniture industry. *Forest products journal*, 59(9).15-19

- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49.
- Weerawardena, J., O'cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45.
- WEF. (2016). What is competitiveness? <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wernerfelt, B. 1995. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, J.D & Bahford, C.E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*.UK: Pearson Education.
- Williamson, D., Cookee, P., Jenkins, W. Ve Moreton, K.M. (2005). *Strategic management and business analysis*, UK: Routledge.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2), 75-94.
- Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management*. Planning, implementation, control (3rd edth.) UK: Routledge.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- World Health Organization. (2007). *Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH)* (No. EUR/04/5064212). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320
- Writtmann, R., and Reuter, M. (2008). *Strategic Planning: How To Deliver Maximum Value Through Effective Business Strategy*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yang, C. C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total quality management & business excellence*, 26(1-2), 173-189.
- Yani, A. (2020, August). Competitive Advantage Through a Strategic Approach (Study on Islamic Banking in South Kalimantan). In *International Joint Conference on Science and Technology* (Vol. 2, No. 1, pp. 01-10).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2020). *Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul : Beta Yayıncılık
- Yıldırım, B. (2021). Sağlık Sektöründe Rekabet Şiddetinin Sağlık Yöneticileri Gözünden Değerlendirilmesi: Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul
- Yıldırım, E. (1995). Ekonomik Yapı ve Ölçek Ekonomileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 65-82.

- Yılmaz, C. (2018). Jenerik Pazarlama Stratejileri ve Rekabet Avantajlarının Sürdürülebilirliği. Ö. Torlak ve R. Altınışik (Editörler). *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı. İstanbul: Beta, s. 3-23.
- Yip, G. S. (1982a). Gateways to entry. *Harvard Business Review*. 60(September-October). 85-92.
- Yip, G. S. (1982b). Diversification entry: Internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3(4), 331-345.
- Yolaç, S. (2004). Yapı-davranış-performans paradigması. *Öneri Dergisi*, 6(22), 215-219.
- Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir rekabet anlayışı olarak yenilik yeteneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 379-426.
- Zenger, T. (2016). *Beyond competitive advantage: How to solve the puzzle of sustaining growth while creating value*. USA: Harvard Business Review Press.
- Zigan, K., & Zeglat, D. (2010). Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, 28(13/14), 597-610.
- Zigan, K., Macfarlane, F., & Desombre, T. (2007). Intangible resources as performance drivers in European hospitals. *International journal of productivity and performance management*, 57(1), 57-71.
- Zuckerman, A. M. (2005). *Healthcare Strategic Planning* (2nd Edt). USA: Health Administration Press



EKLER

EK-1. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyon İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/04/2020-E.11534



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.02.2020 tarih ve E.6660 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitümüz Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı **Doktora öğrencisi Ece DOĞUÇ**, **Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK**'ün danışmanlığında yürüttüğü **"Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarından Rekabet Üstünlüğü Sağlama: Kamu ve Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 02.04.2020 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No.2020/25

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Yücetepe Mahallesi 85. Cadde No 8 06570 Çankaya /
Ankara
Tel:+90 (312) 231 73 60

Bilgi için :Saliha GEMALMAZ
Genel Evrak Sorumlusu

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. Anket Formu

Sayın katılımcı bu anket, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Doktora Programı kapsamında yürütülen “Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarında Rekabet Üstünlüğü Sağlama: Kamu ve Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” isimli tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma dahilinde verileri toplamak amacıyla kullanılacak olan ankette kişisel veriler yer almamaktadır. Vermiş olduğunuz cevaplar tamamen bilimsel olarak kullanılacaktır. Vermiş olduğunuz cevaplar sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecek olup, anket formlarındaki veriler istatistiki olarak analiz edilecektir. Vermiş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.

Arş. Gör. Ece DOĞUÇ

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Hastanenin mülkiyeti ☐ Özel ☐ Vakıf

Yatak sayısı (büyüklük) ☐ 50'den az ☐ 51-100 ☐ 101-150 ☐ 151-200 ☐ 201 ve üzeri

Hastanenin yaşı (kuruluş yılı)

Göreviniz.....

Çalıştığınız departman.....

Toplam görev süreniz.....

Yaşınız.....

Eğitiminiz ☐ Ön lisans-lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

A. Aşağıdaki sorular hastanenizin karşı karşıya olduğu yerli ve/veya yabancı hastanelerden/organizasyonlardan kaynaklanan ve hastanenizi tehdit edebilecek beş rekabet gücü faktörü ile ilgilidir. Genellikle bir sektörde faaliyet gösteren organizasyonların rekabet güçleri; sektöre yeni girecek firmaların oluşturduğu tehditler, sektördeki rekabet düzeyi, ikame ürünlerden kaynaklanan tehditler, alıcıların pazarlık güçleri ve tedarikçilerin pazarlık güçleri olmak üzere bes başlık altında toplanmaktadır.

Lütfen sağlık sektörü ile ilgili aşağıda yer alan, beş rekabet gücü faktörüne ilişkin ifadelerin, hastanenizin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili
Sektöre yeni girecek hastanelerin hastanemizin performansını düşürmeleri	1	2	3	4	5
Sektöre yeni girecek hastanelerin hastanemizin pazar payını tehdit etmeleri	1	2	3	4	5
Sektöre yeni girecek hastanelerin yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	1	2	3	4	5
Sektöre yeni girecek hastanelerin ürün farklılaştırmaya gitmeleri	1	2	3	4	5
Hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabetin hastanemizin gelirlerini azaltması	1	2	3	4	5
Yoğun rekabetin sağlık sektöründe çok sayıda ve görece eşit güce sahip hastanelerin bulunma olasılığını artırması	1	2	3	4	5
Rekabet yoğunluğu yüzünden sağlık sektöründe hastanelerin aşırı kapasite çalışması	1	2	3	4	5
Sağlık sektöründeki hastaneler arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	1	2	3	4	5
Alternatif tıp hizmetlerinin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı	1	2	3	4	5
Hastaların en ufak fiyat hareketlerinde alternatif tıp hizmetlerine geçiş yapma olasılığı	1	2	3	4	5
Alternatif tıp hizmetlerinin hastaneleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	1	2	3	4	5
Hastaların hizmet alımlarının miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	1	2	3	4	5
Hastaların daha kaliteli hizmet talep etmeleri	1	2	3	4	5
Verilen hizmetlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması	1	2	3	4	5
Hastaların sağlık sektöründen verdiğimiz hizmet yerine ikame edilebilecek başka hizmetleri bulabilmesi	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek hastanemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek hastanemizi tehdit edebilmeleri	1	2	3	4	5
Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin hastanemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin bizim iş sahama girme olasılıkları	1	2	3	4	5

B. Aşağıda işletmenizin takip edebileceği değişik rekabet stratejilerine ilişkin faaliyetlerle ilgili ifadeler yer almaktadır.

Lütfen rekabet stratejileri ile ilgili aşağıdaki faaliyetlerin hastanenizin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerindeki etkisini belirtiniz.	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili
Tedarikçilerin rakip hastanelere göre kontrolümüz altında olması	1	2	3	4	5
Yeni hizmet tasarımı ve geliştirilmesine yönelik rakip hastanelerden daha etkili araştırmalar yapma	1	2	3	4	5
Rakip hastanelerden daha iyi hasta hizmeti sunma	1	2	3	4	5
Rakip hastanelerden daha hızlı yeni ürün (hizmet) meydana getirme	1	2	3	4	5
Rakip hastanelere göre daha fazla reklam veya satış geliştirme gibi faaliyetlerde bulunma	1	2	3	4	5
Benzer kalitedeki hizmetleri rakip hastanelerden daha düşük fiyata sunma	1	2	3	4	5
Hammaddeleri rakip hastanelere oranla daha düşük maliyetle temin etme ve kullanma	1	2	3	4	5
Gerekli sermayeyi rakip hastanelere göre daha düşük maliyetle temin etme	1	2	3	4	5
Maliyet azaltıcı üretim araç gereçlerine rakip hastanelere göre daha fazla yatırım yapma	1	2	3	4	5
Rakip hastanelere göre düşük maliyetli dağıtım sistemine sahip olma	1	2	3	4	5
Rakip hastanelere göre belirli bir coğrafi alana yönelik pazarlama faaliyetlerine yoğunlaşma	1	2	3	4	5
Bireysel müşterilerin tercihlerine göre uyarlanmış hizmet vermek re	1	2	3	4	5
Rakip hastanelere göre belirli bir müşteri grubunu hedefleme	1	2	3	4	5
Rakip hastaneler tarafından keşfedilmemiş belirli pazar boşluklarında rekabet etme	1	2	3	4	5
Rakip hastanelere göre daha fazla müşteri bağlılığı sağlama ve geliştirme	1	2	3	4	5
Hastanemizin doğrudan yatırım yoluyla uluslararası piyasalara girme rekabet üstünlüğümüzü etkiler.	1	2	3	4	5
Hastanemizin birleşme/satın alma yoluyla uluslararası pazarlara açılması	1	2	3	4	5
Hastanemiz teknoloji, danışmanlık ve dağıtım kanalları vb. konularda ortaklaşa yatırımlar yoluyla uluslararasılarsa	1	2	3	4	5
Hastanemizin lisans anlaşmaları yoluyla uluslararası pazarlara açılması	1	2	3	4	5

C. Bu bölümün amacı, işletmenizin rekabet üstünlüğü kazanabilmesine neden olan; özgün kaynak, kabiliyet ve temel yetkinliklerin ortaya konulmasına yöneliktir.

Lütfen, işletmenizi en iyi şekilde tanımladığınızı düşündüğünüz, hastanenize özgü kaynaklara ilişkin aşağıdaki her bir ifadenin rekabet üstünlüğü anlayışınız üzerindeki etkisini belirtiniz.	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili
Hastanemizin, yatırımlarını rakiplerine göre öz sermaye yoluyla daha kolay finanse edebilmesi	1	2	3	4	5
Hastanemizin sahip olduğu ölçek ve finansal güç nedeniyle mali sektör kredilerinden daha kolay yararlanabilmesi	1	2	3	4	5
Hastanemizin hizmet hacmi ve ölçeğinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlaması	1	2	3	4	5
Hastanemizin sahip olduğu coğrafi konum	1	2	3	4	5
Rakip hastanelerle kıyaslandığında hastanemizin yönetim kalitesinin daha üstün olması	1	2	3	4	5
Hastanemize yapılacak yatırımların, hissedarlar tarafından uzun vadeli yatırım şeklinde algılanması	1	2	3	4	5
Hastanemizin yenilikçi, yeni ürünleri (hizmetleri) ile tanınması	1	2	3	4	5
Hastanemizin büyük rakip hastaneler ile kıyaslandığında hastaların gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahip olması	1	2	3	4	5
Hastanemizin kaliteli personeli çekme kabiliyetine sahip olması	1	2	3	4	5
Hastanemizin rekabet tehditlerine hızla cevap verebilmesi	1	2	3	4	5
Personelimizin bu hastanenin bir parçası olmakla gurur duymaları	1	2	3	4	5
Hastanemizin daima en son teknolojiyi kullanması	1	2	3	4	5
Hastanemizin markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapması	1	2	3	4	5
Tedarikçilere markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımızın bulunması	1	2	3	4	5
Markamızın gücünün yeni hastaları daha kolay çekmemizi sağlaması	1	2	3	4	5
Markamızın gücünün hastalara kaliteli ürün sunma konusunda güven vermesi	1	2	3	4	5
Hastaların, güçlü marka imajımız nedeniyle rakip ürünlere oranla hastanemizin ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaları rekabet üstünlüğümüzü etkiler.	1	2	3	4	5
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde hastanemizin markasından daha güçlü markaların da bulunmaları	1	2	3	4	5
Hastanemizin marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırması	1	2	3	4	5
Markamızın rakip hastanelere karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunması	1	2	3	4	5
Personelimizin kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkına sahip olmaları	1	2	3	4	5
Hastanemizde bilginin değerli ve herkese açık olması	1	2	3	4	5
Hastanemizin yenilikçiliğe ve değişime önem vermesi	1	2	3	4	5
Hastanemizde genellikle gruplar arasında güven hissinin olması	1	2	3	4	5
Hastanemizde insanların, fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmeleri	1	2	3	4	5

Personel arasındaki olası anlaşmazlıkların karşılıklı diyalog ve yüzleşmeyle çözülmesi	1	2	3	4	5
Personelimizin yetenekleri ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması	1	2	3	4	5
Üst düzey yöneticilerimizin sektörün en iyileri arasında gösterilmeleri	1	2	3	4	5
Personelimizin yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgü olması	1	2	3	4	5
Rakip hastanelerin yetenekli çalışanları hastanemizden koparmasının zor olması	1	2	3	4	5
Personelimizin yeteneklerinin, rakip hastane personeli tarafından taklit edilmesinin zor olması	1	2	3	4	5
Personelimizin yeteneklerine sahip eş değer personelin işgücü piyasasından temininin zor olması	1	2	3	4	5
Hastanemizin personelinin yetenek ve uzmanlıkları sayesinde, en önemli rakiplerine karşı üstünlük sağlaması	1	2	3	4	5
Nitelikli insan gücünün belirli hastanelerde toplanması yüzünden bu hastanelerin hastanemize karşı rekabet üstünlüğü kazanmaları	1	2	3	4	5
Rakip firmalardaki personelin hastanelerine bağlılık düzeylerinin bizim personelimizden daha yüksek olması	1	2	3	4	5

D. Aşağıdaki ifadeler sağlık sektöründeki en büyük rakiplerinize oranla rekabet üstünlüğünü değerlendirmek amacıyla değişik performans ölçütleri yer almaktadır.

Lütfen, aşağıdaki ölçütlere göre en önemli rakiplerinize karşısında hastanenizin rekabet üstünlüğünü sağlamasına katkısını değerlendiriniz.	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkili	Çok Etkili
En önemli rakiplerinize göre Sezaryen oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Mortalite oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Yeniden yatış oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Günlük operasyonlarınızın (Katarakt Ameliyatı Gibi) oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Yoğun bakıma yeniden yatış oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Hastaların hastanenizde kalış süreleri	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Ameliyathane kullanım oranı	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Eğitim harcamaları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Personelin işe devamsızlığı	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Personelin Aşırı Çalışma Saatleri	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Personelin delici-kesici alet yaralanma oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Personelin sigara içme oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Yeni doğan annelerinin taburculukta emzirme oranları	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre Ergen/çocuk hastaların yetişkin kliniğine geçişlerinde aldıkları sağlık hizmetlerinin daha sistemli olma oranı	1	2	3	4	5
En önemli rakiplerinize göre hasta beklentilerini karşılama oranları	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Doğuç, Ece
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Ens.	2024
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2017
Lisans	Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakóltesi	2012
Lise	Elbistan Anadolu Lisesi	2008

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-2018	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2018- Devam ediyor	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

- Öztürk Zekai, Doğuç Ece (2022). Vekalet Teorisi Kapsamında Hasta Hekim İlişkinin Araştırılması. *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 38-75.
- Doğuç Ece (2021). Türkiye’de Sağlık Harcamaları ve Çözüm Önerisi Olarak Davranışsal İktisat. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(3), 647-664.
- Korkmaz Sezer, Arıkan Gamze, Doğuç Ece (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Genişletilmiş Benlik Teorisi Perspektifinden Bireylerin Sahiplik Kayıpları. *Journal of Business Research - Turk*, 13(4), 3586-3606.
- Mansur Fatma, Doğuç Ece (2021). Covid-19 Pandemisinde Üniversite Öğrencilerinin Umut Düzeyleri. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(Özel Sayı), 26-51.

- Bal Hasan, Üner Mehmet Mithat, Arslan Mehmet, Battal Aziz, Doğuç Ece, Uçakkuş Pınar, Genç Cüneyt (2020). Türkiye Organizasyonel Girişimcilik Ölçeği Geliştirilmesi: İmalat ve Toptan/Perakende Ticaret Sektöründe Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3140-3158.
- Korkmaz Sezer, Doğuç Ece (2020). Öz Benliğin Marka Sadakati Üzerindeki Etkisinin Dermokozmetik Ürün Pazarı İçin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 199-216.
- Öztürk Zekai, Doğuç Ece (2020). Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 519-536.
- Doğuç Ece, Arıkan Gamze (2018). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Çevresel Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi (Gazi Üniversitesi Örneği). *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UIK Özel Sayı 293-305.
- Öztürk Zekai, Arıkan Gamze, Doğuç Ece (2017). Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi (Asead)*, 4(12), 617-632.
- Öztürk Zekai, Doğuç Ece, Arıkan Gamze (2017). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara'da Bir Özel Hastane Örneği). *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 80-96.
- Doğuç Ece (2017). Yetim İlaçların (Orphan Drugs-Nadir Hastalıklarda Kullanılan İlaçlar) Türkiye'de ve Dünyadaki Durumu. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(3), 196-201.
- Orhaner Emine, Doğuç Ece (2016). Büyükşehirlerde Çalışan Nüfusun Türkiye'deki Bakım Hizmetleri ve Bakım Sigortası Hakkında Beklentileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 3(4), 126-138.
- Öztürk Zekai, Esen Meral, Doğuç Ece (2021). Bir Üniversite Hastanesinde Stratejik Yönetim Uygulamaları. International Aegean Symposium On Natural & Medical Sciences (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
- Korkmaz Sezer, Doğuç Ece (2020). Healthcare Professionals' Views On The Usability Of Electronic Medical Record Applications. The International Symposium On Business Administration and Economics (/Sözlü Sunum)
- Öztürk Zekai, Doğuç Ece (2018). Vekalet Teorisi Kapsamında Hekim-Hasta İlişkinin Araştırılması. 6. Uluslararası Multidisipliner Avrasya Kongresi (/Sözlü Sunum)
- Orhaner Emine, Doğuç Ece (2018). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Değerlendirilmesi. 2. Multidisipliner Çalışmalar Kongresi (/Sözlü Sunum)
- Doğuç Ece, Arıkan Gamze (2018). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Çevresel Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi (Gazi Üniversitesi Örneği). 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi (/Sözlü Sunum)
- Öztürk Zekai, Arıkan Gamze, Doğuç Ece (2017). Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. 2. Asead Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Öztürk Zekai, Doğuç Ece, Arıkan Gamze (2015). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara'da Bir Özel Hastane Örneği). 1. International 11. Health And Hospital Administration Conference (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Korkmaz Sezer, Doğuç Ece (2019). Öz Benliğin Marka Sadakati Üzerindeki Etkisinin Dermokozmetik Ürün Pazarı İçin İncelenmesi. 24. Ppad Pazarlama Kongresi (/Sözlü Sunum)

- Orhaner Emine, Doğuç Ece (2016). Büyükşehirlerde alışan Nüfusun Türkiye’deki Bakım Hizmetleri ve Bakım Sigortası Hakkında Beklentileri. 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi (zet Bildiri/Sözlü Sunum)
- İktisatta Ve İşletmede Seçme Konular II, Bölüm Adı:(evresel Sağlık Okuryazarlığı) (2022)., Doğuç Ece, Arıkan Gamze, İksad Publishing House, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 450, Isbn:978-625-8323-09-2, Türkçe (Bilimsel Kitap)
- Sağlık Yönetiminde ağdaş Gelişmeler, Bölüm adı:(Nadir Hastalık ve Yetim İlaç) (2022)., Doğuç Ece, Nobel Akademik Yayıncılık, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 608, Isbn:978-625-417-920-4, Türkçe(Bilimsel Kitap)
- Karşılaştırmalı Sağlık Sistemleri, Bölüm Adı:(Hindistan Sağlık Sistemi) (2021)., ztrk Zekai, Doğuç Ece, Nobel, Basım Sayısı:1, Isbn:978-625-417-123-9, Türkçe (Bilimsel Kitap),
- Karşılaştırmalı Sağlık Sistemleri, Bölüm Adı:(Küresel Sağlık Ve Uluslararası Sağlık Kuruluşlarının Rolü) (2021)., ztrk Zekai, akmak Barsbay Mehtap, Doğuç Ece, Nobel, Basım Sayısı:1, Isbn:978-625-417-123-9, Türkçe(Bilimsel Kitap)
- Sağlık Kurumlarında Yönetim, Bölüm Adı:(Sağlık İşletmelerinde Performans Yönetimi) (2019)., Doğuç Ece, Siyasal Kitabevi, Editör: Zekai ztrk, Basım Sayısı:1, Isbn:9786059221986, Türkçe (Bilimsel Kitap).



