

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM
VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI
SERMAYELİ ŞİRKETLERDE BİR UYGULAMA**

Derya ÖZİLHAN

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ**

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 07103008 numaralı Doktora Tez Projesi olarak desteklenmiştir

KONYA - 2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Derya ÖZİLHAN

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Derya Özılhan', written over a light blue grid background.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Derya ÖZİLHAN tarafından hazırlanan “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 12/03/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı		İmza
Prof. Dr. Mahmut TEKİN	Başkan	
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Üye	
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT	Üye	
Doç. Dr. Muammer ZERENLER	Üye	
Doç. Dr. Hasan BÜLBÜL	Üye	

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar geçen uzun ve yorucu süreçte benim için çok değerli olan derin bilgi ve tecrübeleri ile yön veren, her yorulduğumda yüreklendiren danışman hocam sayın Prof.Dr.Hasan Kürşat GÜLEŞ başta olmak üzere, akademik hayata girmemi teşvik etmekle vermeye başladığı desteği bugüne dek esirgemeyen hocam Prof.Dr. sayın Mahmut TEKİN'e, tez savunma jürimde yer alarak bu ünvanı bana layık gören diğer hocalarım Prof.Dr. sayın Adem ÖĞÜT'e, Doç.Dr. sayın Hasan BÜLBÜL'e ve genç yaşında imza attığı başarılarına hep hayran olduğum, yıllarca çok değerli bilgi birikimi ile olduğu kadar her zorlukta yanımda olarak verdiği desteğinden, sabrından ve en önemlisi paha biçilemez dostluğundan dolayı hocam Doç.Dr. sayın Muammer ZERENLER'e teşekkür etmek boynumun borcudur. Hepinize sonsuz teşekkürler..

Ayrıca çalışma sürecinde yardım ve emeklerini hiç esirgemeyen arkadaşlarım Arş.Gör.Dr.Vural ÇAĞLIYAN, Arş.Gör.Dr.Mevhibe AY TÜRKMEN, Arş.Gör.Ömür DEMİNER'e, ve tezin son bölümlerini yazdığım küçük ilçenin imkansızlıklarını mümkün kılan yürekli insan Öğr.Gör.İbrahim AKGÖBEK'e çok teşekkürler..

Ve elbette teşekkürlerin en büyüğünü hak eden canım ailem..Bana yürekten inandıkları için, koşulsuz ve karşılıksız sevgi ve sabırları ile varlıkları hep güç veren fedakar ve asil ailem..Babam İsmail ÖZİLHAN, annem Feride ÖZİLHAN, ablam Hülya ÖZİLHAN GÜR, kardeşim Celal Emre ÖZİLHAN, enişte tanımının az kaldığı "abim" Orhan GÜR'e ve ailemize katıldıkları ilk günden beri hayatımızın en güzel renkleri, yeğenlerim İlkay Yağız ve Ada Duru'ya minnettirim. Sizlerin sevgisi ve inancı beni bugüne taşıyan en önemli değerler..Sizleri çok seviyorum..



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Derya ÖZİLHAN	Numarası: 044127001004
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İşletme/İşletme	
	Danışman	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	
Tezin Adı		Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama	

ÖZET

Günümüzde hayatın hemen hemen her bölümünü etkisi altına alan küreselleşme eğilimi, ekonomik aktivitelerle olan etkileşiminin bir sonucu olarak rekabet cephesinde radikal değişimlere neden olmuş ve meydana gelen değişimler karşısında rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler için de yapısal değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişim sürecinde işletmelerin rekabet baskısı altında ezilen değil, rekabetin kurallarını değiştiren olmak için sahip oldukları kaynaklar bağlamında ayırtecdici yeteneklerini geliştirmeleri ve birincil fonksiyonlarından olan üretim ve pazarlama fonksiyonlarını etkin kılacak stratejiler uygulamaları önem arz etmektedir. Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin üstün performansında etkili olacağı söylenebilir. Bu bağlamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde rekabetin değişen yüzü küreselleşme çerçevesinde açıklanarak işletme yapılarında meydana gelen dönüşüm süreci incelenmiştir. İkinci bölümde kaynak temelli teori kavramına ilişkin teorik bilgiler sunulmuş, üçüncü bölümde bu literatür bilgileri ışığında üretim ve pazarlama stratejileri incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketler üzerinde yapılan bir saha araştırmasının metodolojisi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular aktarılmıştır. Son bölümde ise analiz bulguları çerçevesinde bir değerlendirme yapılarak, işletme yöneticileri ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Derya ÖZİLHAN	Numarası: 044127001004
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İşletme/İşletme	
	Danışman	Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	
Tezin İngilizce Adı		The Effect Of Manufacturing And Marketing Strategies On The Performance Of The Enterprises In The Context Of Resource Based Theory: An Implementation In The Companies With Foreign Capital Which Have Operations In Turkey	

SUMMARY

Today, the tendency of globalisation has got at almost every part of the life, has caused some radical changes on competitive side as a result of the interaction within economic activities and has made the structural change necessary for the enterprises which want to gain competitive advantage in front of the existing changes. In this changing process, it is very important for the enterprises, to implement strategies which make manufacturing and marketing functions- that are the primary functions of the enterprises- efficient and to improve distinctive competencies in the context of their resources in order to be the one who change the rules of competition rather than to be the one who is depressed under the pressure of competition. In the context of resource based theory, it can be said that the strategies of manufacturing and marketing will be effective on the superior performance of the enterprises. In this context, this study consists of five parts.

In the first part of the study, the changing face of the competition in the context of the globalisation and the process of transformation in the structures of enterprises have been examined. In the second part, theoretic information related to resource based theory has been presented and in the third part, the strategies of manufacturing and marketing have been examined in the light of this literature knowledge. In the fourth part of the study, the methodology of a field survey conducted on the companies with foreign capital which have operations in Turkey and the findings according to the results of the study have been transferred. And in the final part, an evaluation of the findings in the context of the results of the study has been done and suggestions for the administrators of the enterprises and suggestions for further studies have been presented.

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
EÖT	: Endüstriyel Örgüt Teorisi
GSYH	: Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
IT	: Bilişim Teknolojileri
IMF	: International Money Found (Uluslar arası Para Fonu)
İK	: İnsan Kaynakları
KTT	: Kaynak Temelli Teori
MİP	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
SİB	: Stratejik İş Birimi
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YASED	: Yabancı Sermaye Derneği
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
TEZ KABUL FORMU	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
KISALTMALAR SAYFASI	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABETİN DEĞİŞEN YÜZÜ

1.1.Küreselleşmeye İlişkin Kavramsal Çerçeve	4
1.1.1.Küreselleşme Kavramı.....	4
1.1.2.Küreselleşme Yaklaşımları	7
1.1.3.Küreselleşme Sürecinin Gelişimi.....	9
1.1.3.1. İlk Küreselleşme Dönemi	11
1.1.3.2. İkinci Küreselleşme Dönemi	11
1.1.3.3. Üçüncü Küreselleşme Dönemi	12
1.1.4. Küreselleşmeye Yol Açan Faktörler.....	12
1.1.4.1. Teknolojik Gelişmeler	13
1.1.4.2. Siyasal Faktörler	15
1.1.4.3. Ekonomik Faktörler	16
1.1.5. Küreselleşmenin Boyutları	16
1.1.5.1. Ekonomik Boyutu	17
1.1.5.1.1. Üretimin Küreselleşmesi.....	18
1.1.5.1.2. Pazarların Küreselleşmesi.....	20
1.1.5.1.3. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	22
1.1.5.2. Politik Boyutu	24
1.1.5.3. Kültürel Boyutu	25
1.2.Değişen Rekabet Ortamı ve Küresel Rekabetin Dinamikleri	27

1.2.1. Pazarın Çekme-Teknolojinin İtme Gücü Bağlamında Meydana Gelen Değişimler.....	31
1.2.2. Küreselleşme Ekseninde İşletme Yapılarındaki Dönüşüm.....	37
1.3. Yönetim Paradigmasındaki Değişim	42
1.3.1.Klasik (Geleneksel) Organizasyon ve Yönetim Teorisi	45
1.3.2. Neo- Klasik (Davranışsal- İnsan İlişkileri Okulu) Organizasyon Teorisi	48
1.3.3. Modern Organizasyon Teorisi (Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı).....	49
1.4. Strateji, Rekabet ve Stratejik Yönetim	52
1.4.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü	52
1.4.2. Stratejik Yönetim.....	59
1.4.3. Stratejik Yönetimde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	63
1.4.4. Rekabet Üstünlüğü Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	66
1.4.4.1. Planlama Okulu.....	67
1.4.4.2. Öğrenme Okulu.....	68
1.4.4.3. Konumlandırma Okulu	69
1.4.4.4. Kaynak Temellilik Okulu	71

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELLERİ BAĞLAMINDA KAYNAK TEMELLİ TEORİ

2.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi ve Gelişimi.....	73
2.1.1.Beş Rekabetçi Güç Modeli	75
2.1.1.1. Yeni Girişlerin Tehdidi.....	77
2.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	78
2.1.1.3. İkame Mal ve Hizmetlerin Baskısı	79
2.1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	79
2.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	80
2.1.2.Genel Stratejiler	81
2.1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği.....	82

2.1.2.2. Farklılaştırma	83
2.1.2.3. Odaklanma	85
2.1.3. Değer Zinciri	87
2.2. Kaynak Temelli Teori	95
2.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İçsel Analiz - Dışsal Analiz İlişkisi	96
2.2.2. Kaynak Temelli Teorinin Tarihsel Geçmişi	97
2.2.2.1. Ayırt edici yeteneklerle İlgili Geleneksel Çalışma	98
2.2.2.2. Ricardo'nun Toprak Rantı Analizleri	99
2.2.2.3. Penrose'un "Firma Büyüme Teorisi"	101
2.2.2.4. İktisadın Anti-Tekelci Çıkarımları	103
2.2.3. Kaynak Temelli Teori Yazınının Öncüleri	104
2.2.4. Kaynak Temelli Teori'de Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	106
2.2.5. Kaynak Temelli Teoriye Paralel Akımlar	108
2.2.5.1. Görünmeyen Varlıkların Biriktirilmesi ve Yönetilmesi	108
2.2.5.2. İşletme Yetenek Çeşitlendirme Stratejisi Kuramı	109
2.2.6. Kaynak Temelli Teoride İşletme Kaynakları, Kabiliyetler ve Yetenekler	110
2.2.7. Kaynak Temelli Teorinin Varsayımları	113
2.2.8. Değerli Kaynakların Belirlenmesi ve VRIO Analizi	115
2.2.8.1. Değerli Kaynaklar	118
2.2.8.2. Nadir Kaynaklar	119
2.2.8.3. Kusurlu Şekilde Taklit Edilebilen Kaynaklar	120
2.2.8.4. Organizasyon Sorunu	122
2.2.9. Kaynak Çeşitleri	123
2.2.9.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları	124
2.2.9.2. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Örgüt Kültürü	126
2.2.9.3. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Kurumsal İtibar	128
2.2.9.4. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Marka	129

2.2.9.5. Maddi Kaynaklar	131
--------------------------------	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

3.1. Üretim Stratejisi	132
3.1.1. Üretim Stratejisinin Unsurları	133
3.1.2. Üretim Stratejisinin Geliştirilmesi	136
3.1.3. Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Stratejisi	137
3.1.4. Üretim Yetenekleri	139
3.1.4.1. Kalite	142
3.1.4.2. Maliyet	146
3.1.4.3. Hız	147
3.1.4.4. Esneklik	149
3.2. Pazarlama Stratejisi	150
3.2.1. Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi	152
3.2.2. Kaynak Temelli Teori Bağlamında Pazarlama Stratejisi	156
3.2.3. Pazarlama Yetenekleri	157
3.2.3.1. Pazarlama Araştırması	159
3.2.3.2. Fiyat	164
3.2.3.3. Tutundurma	169
3.2.3.4. Dağıtım	172

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI SERMAYELİ ŞİRKETLERDE KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Yabancı Sermaye Kavramı ve Türkiye Ekonomisinde Yabancı Sermayeli Şirketler	175
--	-----

4.1.1. Yabancı Sermaye Kavramı ve Önemi.....	176
4.1.2. Türkiye Ekonomisinde Doğrudan Yabancı Yatırım Verileri.....	178
4.2.Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi	182
4.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi.....	183
4.2.1.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	183
4.2.1.2.Araştırmanın Önemi	185
4.2.1.3.Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri	185
4.2.1.3.1.Araştırmanın Amaçları	185
4.2.1.3.2.Araştırmanın Hipotezleri	186
4.2.2.Araştırmanın Metodolojisi	188
4.2.2.1.Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi.....	189
4.2.2.2.Veri Toplama Aracının Hazırlanması	192
4.2.2.2.1.Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	192
4.2.2.2.2.Veri Toplama Aracının Ön Testi.....	195
4.2.2.2.3. Anket Formunun Tasarımı.....	196
4.2.2.3.Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	198
4.2.2.4.Anket Formunun Cevaplayıcılara Ulaştırılması.....	199
4.2.2.5. Cevap Veren İşletmelerin Örneği Temsil Yeteneği	201
4.2.2.6.Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi ...	202
4.2.2.6.1.Test İstatistiklerinin Belirlenmesi.....	202
4.2.2.6.2.Verilerin Düzenlenmesi.....	204
4.3. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları	205
4.3.1.Örnekleme İlişkin Tanıtıcı Bilgiler	205
4.3.2.Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği	210
4.3.2.1.Veri Toplama Aracının Güvenirliği	211
4.3.2.2.Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği	214
4.3.2.2.1.Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği	214
4.3.2.2.2.Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği.....	215
4.3.3. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları.....	217
4.3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	228
4.3.5. Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları.....	233

BEŞİNCİ BÖLÜM**DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri	239
5.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....	240
5.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler	249
5.4. Araştırmanın Kısıtları	250
5.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	252
Kaynakça	253
Ekler.....	274
Özgeçmiş	285

TABLOLAR

Tablo 1.1. Küreselleşmeyi Kavramlaştırma: Üç Eğilim	8
Tablo 1.2. Teknolojik Küreselleşmenin Boyutları	21
Tablo 1.3. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi	43
Tablo 1.4. Yönetim Paradigmasındaki Değişim	45
Tablo 1.5. Klasik Organizasyon ve Yönetim Teorisi.....	47
Tablo 2.1. Jenerik Stratejilerin Uygulanmasında Gerekli Temel Beceriler	85
Tablo 2.2. Temel ve Destekleyici Faaliyetlerin Analizindeki Bazı Önemli Faktörler	93
Tablo 2.3. Kaynak Temelli Teori ile Endüstriyel Örgüt Teorisi Arasındaki Farklılıklar	115
Tablo 2.4. VRIO Çatısı	117
Tablo 3.1. Üretim/ İşlemler Fonksiyonunun Rekabet Araçları.....	142
Tablo 3.2. İşletme Dışı Rekabetçi Pazarlama Stratejileri	154
Tablo 3.3. Büyüme/ Pazar Payı Matrisi	155
Tablo 3.4. Pazarlama Araştırması ile Pazarlama İstihbarat Sistemi Arasındaki Farklar	160
Tablo 3.5. Ürün Yaşam Seyri Sürecinde Stratejiler	164
Tablo 4.1. Uluslar arası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri 2009	179
Tablo 4.2. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörlere Göre Dağılımı.....	180
Tablo 4.3. Kuruluş Türlerine Göre Uluslar arası Sermayeli Şirketler.....	180
Tablo 4.4. Yıllar İtibariyle Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayısı	181
Tablo 4.5. Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı	182
Tablo 4.7. Anket Formundaki Değişkenler ve Ölçekler	201
Tablo 4.8. Faaliyet Gösterilen Sektörlerin Frekans Dağılım Tablosu.....	206
Tablo 4.9. Pazarın Rekabet Koşulları	206
Tablo 4.10. İşletmelerin Üretim Türleri.....	207
Tablo 4.11. İşletmelerin Rekabet Stratejileri	207
Tablo 4.12. İşletmelerin Ülkemizdeki Pazar Payları	208
Tablo 4.13. İşletmelerin Türkiye Pazarına Giriş Yöntemleri.....	208
Tablo 4.14. İştirak Olan İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranları	209
Tablo 4.15. Anket Cevaplayıcılarının İşletmedeki Pozisyonu.....	209
Tablo 4.15. İşletmelerin Yıllık Bazda Satışlarının Ortalama Büyüme Oranı	210
Tablo 4.20. Kaynaklar Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları.....	218
Tablo 4.21. Araştırmaya Katılanların Kaynaklar Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri	220

Tablo 4.22. Üretim Yetenekleri Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	222
Tablo 4.23. Araştırmaya Katılanların Üretim Yeteneklerine İlişkin Değerlendirmeleri	223
Tablo 4.24. Pazarlama Yetenekleri Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	224
Tablo 4.25. Araştırmaya Katılanların Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Değerlendirmeleri	225
Tablo 4.26. Genel Performans Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	226
Tablo 4.27. Araştırmaya Katılanların Genel Performans Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri	227
Tablo 4.28. Uyum İyiliği İndeksleri ve Önerilen Değerleri	230
Tablo 4.29. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar için Uyum Ölçüleri	230
Tablo 4.30. Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar	231
Tablo 4.31. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar için DFA Sonuçları	232
Tablo 4.32. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları	234
Tablo 4.33. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	237

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kondratiev'in Uzun Dalga Modeli	33
Şekil 1.2. Örgütsel Sistem.....	50
Şekil 1.3. Andrews'un Strateji Yapısı.....	54
Şekil 1.4. Raynor'un Strateji Döngüsü	55
Şekil 1.5. Strateji ve İlişkili Olduğu Kararlar Motifi	57
Şekil 1.6. İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	58
Şekil 1.7. Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları	60
Şekil 1.8. Stratejik Yönetim Döngüsü	62
Şekil 2.1. Endüstri rekabetini Yöneten Güçler.....	76
Şekil 2.2. Organizasyonel Yönelimdeki Değişim	88
Şekil 2.3. Geleneksel Değer Zinciri	89
Şekil 2.4. Modern Değer Zinciri	89
Şekil 2.5. Değer Zinciri Faaliyetleri.....	91
Şekil 2.6. Geleneksel SWOT Analizi, Kaynak Temelli Teori ve Endüstri Çekiciliği Modelleri Arasındaki İlişki	97
Şekil 2.7. Ricardo'cu Rantlar ve Toprak Ekonomisinin Farklı Verimlilik Aşamaları.....	100
Şekil 2.8. Kaynaklardan Karlılığa Mantık Zinciri	107
Şekil 2.9. Kabiliyetler ve Kaynaklar Arasındaki Etkileşim	112
Şekil 3.1. Üretim/ İşlemler Stratejisi Geliştirme Süreci.....	137
Şekil 3.2. Üretim Stratejisi ile Rekabet Üstünlüğü İlişkisi	138
Şekil 3.3. Rekabet Öncelikleri	140
Şekil 3.4. Kalite- Kar İlişkisi	145
Şekil 3.6. Yeniliğin Gücü.....	162
Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	185
Şekil 4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....	187
Şekil 4.3. Araştırmada İzlenen Metodoloji	189
Şekil 4.4. Veri Toplama Metodunda İzlenen Adımlar	190
Şekil 4.5. Kavramsal Modele İlişkin Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları	235

GİRİŞ

Son yıllarda yadsınamaz bir gerçeklik olarak hayatın her alanını etkileyen küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte, finansal kaynakların uluslar arası dolaşımına izin veren liberalleşme eğilimi sonucu artan rekabet yoğunluğu, klasik ekonominin kurallarını da radikal biçimde değiştirmiştir. Teknolojik gelişmelerin artan ivmesi ve küreselleşmenin tüketim kalıpları ve tüketici davranışlarında yarattığı değişimin bir sonucu olan “teknolojinin itme, pazarın çekme gücü” bağlamında işletmeler, farklılaşmak ve örgütsel yapılarını müşteri merkezlilik yönünde yeniden tasarlamak zorunda kalmışlardır. Hedeflerine ulaşma noktasında stratejik kararlar vermek ve stratejik planlar yürütmek zorunda olan işletmeler için “strateji” kavramı, yeni iş yapma biçimlerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Ulusal ekonomilerin küresel pazarlara entegrasyonu ile farklı ülkelerde yaşayan farklı kültürdeki insanların ekonomik, politik ve kültürel ilişkilerinin artması sonucu şekillenen yeni dünya düzeni, işletme düzeyinde de yönetsel paradigmalara dönüşümüne sahne olmuştur. Yönetim paradigmasındaki değişim ve strateji kavramının artan önemi bugün karşımıza stratejik yönetim bilimini çıkarmıştır. Küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, faaliyette bulunulan sektördeki fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik eylem planlarını oluşturmalı ve strateji temelli bir yönetim modelini uygulamaya koymalıdır.

Stratejik yönetim biliminde işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel paradigma bulunmaktadır. Bunlar; “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori”dir. Endüstriyel örgüt teorisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu teori üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğu ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkmaktadır. Ancak 1980’lerin yaygın kabul gören homojen şirketler görüşü yerini 1990’larda şirketlerin heterojen olduğunu savunan kaynak temelli teoriye bırakmıştır.

Kaynak temelli teori, kuramsal olarak endüstriyel örgüt teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aynı endüstride faaliyet gösteren şirketlerin farklı

kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz- dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle endüstriyel örgüt teorisinden daha yaygın kabul görmektedir. Teorinin temel dinamiği, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırtedici yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda işletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür.

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, işletmenin sahip olduğu üretim yetenekleri ve kaynaklarını, genel işletme stratejisi ile aynı doğrultuda ve teknoloji bazlı kullanarak etkin ve verimli bir üretim süreci sağlamaya yönelik strateji şeklinde ifade edilen üretim stratejisi ve pazarlamanın “ne üretirsem satarım” fikrinden günümüzün müşteri merkezli pazarlama anlayışına kadar gelinek noktada geçirdiği dönüşüm stratejik yönetim felsefesi ile ilişkilendirilmektedir. Artan küresel rekabet, teknolojinin ürün ve hizmetler üzerindeki etkisi, tüketim pazarlarının ve müşteri profillerinin hızlı değişimi işletmeleri, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük yakalamak için üretim ve pazarlamada kaynak temelli uygulamalara yönelmiştir.

Bu bağlamda bu çalışma beş bölümden oluşmakta olup ilk üç bölüm literatür incelemesi, dördüncü bölüm konuyla ilgili alan araştırması üzerine kurulmuş ve son bölümde ise alan araştırmasına ilişkin değerlendirme yapılarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

Birinci bölümde öncelikle, konunun düşünsel bütünlüğünü sağlamak amacı ile rekabetin değişen yüzünün ortaya konulması uygun görülmüş ve küreselleşme ekseninde rekabet paradigmasındaki değişim incelenmiştir. Ardından bu değişimin işletmelerin yönetim yapılarına olan yansıması, stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi bağlamında açıklanmıştır.

İkinci bölüm, rekabet üstünlüğünü açıklamada iki temel teori olan endüstriyel örgüt teorisi ve kaynak temelli teorinin tüm boyutları ile irdelenmesi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda, tarihsel geçerlilik sırasına göre öncelikle endüstriyel örgüt teorisine ilişkin açıklamalar yapılmış ve teori beş rekabetçi güç modeli ve değer zinciri bağlamında incelenmiş ve ardından çalışmanın esas konusu olan kaynak temelli teori kavramına giriş yapılmıştır. Kaynak temelli teori tarihsel geçmişi, kaynak temelli teoriye paralel akımlar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisi bağlamında tüm detayları ile açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak

sürdürülebilir rekabetçi işletme kaynaklarından insan kaynakları, örgüt kültürü, kurumsal itibar, marka ve maddi kaynaklar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerine ayrılmıştır. Bu bölümde ilk olarak üretim yetenekleri çerçevesinde üretim stratejileri, ardından da pazarlama yetenekleri çerçevesinde pazarlama stratejileri incelenmiştir. Üretim stratejilerine ilişkin ilk kısım kaynak temelli teori bağlamında stratejinin geliştirilmesi ve kalite, maliyet, hız ve esneklik yetenekleri ekseninde üretim stratejilerinin açıklanmasını kapsamaktadır. Üçüncü bölümün pazarlama stratejilerine ilişkin ikinci kısmı ise kaynak temelli teori bağlamında stratejinin geliştirilmesi ve pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım ve tutundurma yetenekleri ekseninde pazarlama stratejilerinin açıklanması üzerine inşa edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisinin incelenmesi amacı ile Türkiye’de gıda sektöründe faaliyette bulunan yabancı sermayeli şirketleri kapsayan araştırmanın metodolojisi, hipotezleri ve araştırma sonucunda elde edilen bulguları kapsamaktadır. Son bölümde ise bu bulgular çerçevesinde konuya ilişkin değerlendirmeler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABETİN DEĞİŞEN YÜZÜ

1.1.Küreselleşmeye İlişkin Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme, ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre, hemen hemen her yeryüzünün her alanındaki değişimi ifade etmek için kullanılan sihirli bir sözcük haline gelmiş; ünlü sosyolog Peter Berger'in deyimiyile Alman kömür endüstrisindeki gerilemeden, Japon gençlerinin cinsel alışkanlıklarını açıklamaya kadar kullanılan "klişe" ye dönüşmüştür¹. Ve klişeler, çağın yaşanmış deneyimlerinin unsurlarını yakalarlar. Bu açıdan küreselleşme²; "iktisadi ve teknolojik güçlerin, paylaşılan sosyal alan olarak dünyanın hızla şekillendirildiği ve dünyanın bir bölgesindeki gelişmelerin kürenin diğer tarafındaki birey ve toplulukların yaşamları için büyük ve derin sonuçlar yaratacağı yaygın görüşünü" yansıtmaktadır. Günlük hayata bu denli entegre olan küreselleşme kavramının, iş dünyasında rekabet koşullarını kökten değiştirmesi nedeniyle, çalışmanın ilk bölümünde genel bir çerçeve ile açıklanması, ana konunun düşünsel bir bütünlük bağlamında temelden algılanabilmesine yardımcı olacaktır.

1.1.1.Küreselleşme Kavramı

1970'lerden itibaren gündeme getirilen "yeni dünya düzeni" ve daha sonra bu düzenin ideolojik uzantısı olarak 1990'larda dünya kamuoyuna sunulan küreselleşme akımı, dünyanın ve ülkelerin gündemini yoğun bir şekilde işgal eden en yaygın moda akımı haline gelmiştir³. Olumlu ya da olumsuz, sayısız söyleme konu olmaya devam eden küreselleşme olgusu; yandaş ve karşıt gözetmeksizin, dünya üzerindeki tüm bireyleri ve kurumları kaçınılmaz biçimde etkilemektedir. Özellikle teknolojinin hızlı gelişimi, taşıma maliyetlerinin azalması ve ticari engellerin aşılması; üretim faktörlerinin serbest dolaşımına zemin hazırlayan liberal ekonomiyi tetikleyerek, dünya yüzeyindeki toplumların birbirine benzemesine yol açmış, ve bu karşılıklı

¹ Veysel Bozkurt, "Küreselleşme/ Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", **İş-güç**, <http://www.isguc.org/vbozkurt1.htm>, Cilt:2, Sayı:1, 2000.

² David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt, Jonathan Perraton "Küresel Dönüşümler, Siyaset, Ekonomi ve Kültür", **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, s.161

³ Mahmut Rişvanoğlu, **Küresel Şirketler İmparatorluğu**, Doğu Kütüphanesi, İstanbul, 2005, s.459

etkileşim süreci “dünyanın global bir köy halini alması” gibi ifade biçimleriyle tanımlanan “küreselleşme” kavramını ortaya çıkarmıştır. Literatürdeki pek çok tanımına göz gezdirildiğinde küreselleşme, aşağıdaki anlamları yüklenmektedir:

Teknik olarak küreselleşme, “sermayenin, malların, hizmetlerin, insanların ve fikirlerin ulus devletler arasındaki akışkanlığının hem ölçek, hem de hız olarak artması ve böylece zaman – mekân farkının etkisini yitirmesi” olarak tanımlanabilir⁴. Küreselleşmenin uluslar arası ilişkiler ile eklemlenen bu tanımı, farklı ülkelerin ulusal sınırlarının çözülmesiyle beraber sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik ilişkilerinin ve bağımlılıklarının artması sonucu toplumların giderek birbirlerine benzedikleri görüşlerine atıf yapmaktadır. Bu bağlamda Giddens⁵, küreselleşmeyi, “yerel oluşumların kilometrelerce uzaktaki olaylarca şekillendirilmesi ya da tersi biçimde, uzak yerellikleri birbirine bağlayan dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır.

Dışa açık ulusal ekonomilerin dünya ölçeğinde bütünleşmesi ve karşılıklı ilişkilerin artması noktasında küreselleşme, “liberalleşme” kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Adam Smith’in, orijinal ifadesiyle “laissez faire, laissez aller, laissez passer⁶” yani; “bırakınız yapsınlar, bırakınız gitsinler, bırakınız geçsinler” mottosu ile vurguladığı serbest dış ticaretin gerekliliği ve devletin “görünmez el” aracılığı ile rolünü azalttığı piyasa ekonomisi ile tabir edilen liberalizmin temel prensibi, Hayek⁷ tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: “İşlerin idaresinde spontane içtimai kuvvetlere kabil olduğu kadar yer verilmeli ve zorlayıcı, tazyik edici tedbirlerden kabil olduğu kadar kaçınılmalıdır”. Bireysel özgürlüklerin ekonomik ilişkilere de temel teşkil ettiği liberalizmin serbest piyasa ekonomisi, Marx ve Engels’ in⁸ “kapitalizmin tek bir dünya pazarı oluşturmaya” doğru olan yönelimiyle bağdaştırıldığında da karşımıza, küreselleşme kavramının kapitalizmle ilişkilendirilen boyutunu çıkarmaktadır. Bu anlamda küreselleşme; “ulusal

⁴ Birol Akgün, “Küreselleşme, sanal siyaset ve e-demokrasi”, **Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi**, Der. M. Akif Çukurçayır, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s.57

⁵ Anthony Giddens, “Modernitenin Küreselleşmesi”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, s.204

⁶ http://tr.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire, Erişim Tarihi: 15.03.07

⁷ Atilla Yayla, **Liberalizm**, Liberte Yayınları:17, 2.Baskı, Ankara, 1998, s.17

⁸ Peter Dicken ve diğ., “Küreselleşme ve Mantıksızlıkları Üzerine Düşünceler”, Çev.Ahmet Murat Ayaç, Bob Jessop, **Hegemonya, Post –Fordizm ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet**, Der.: Betül Yarar, Alev Özkazanç, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.283

ekonomilerin dünya pazarıyla eklemlenmesi ve iktisadi karar süreçlerinin giderek dünya kapitalizminin sermaye birikimine yönelik dinamikleriyle belirlenmesi”⁹ olarak tanımlanmaktadır. Giddens’in tarifıyla “uzak yerellikleri birbirine bağlayan” bir olgu olarak küreselleşme, Smith’in liberal ekonomiye temel oluşturan tezi ile ekonomik ekseninde bütünleştirildiğinde, Rugman’ın¹⁰ ifadesiyle “doğrudan yabancı yatırım yapan çokuluslu girişimlerin faaliyetleri ve ulusal sınırların ötesinde değer yaratmak amacıyla iş ağlarının ortaya çıkması” olarak da tanımlanabilir.

Ancak, küreselleşme fenomenine sadece ekonomik perspektiften bakmanın yanlış olduğunu savunan Giddens’a¹¹ göre bu olgu ekonomik olduğu kadar siyasal, teknolojik ve kültürel boyutlarıyla da tartışılmalıdır. Siyasi anlamda küreselleşme¹², “ulusal devletin temel işlevlerini, yerel ve uluslar arası düzeyde başka aktörlerin üstlenmeye başladığı bir süreç ” olarak tanımlanmaktadır. Ulrich Beck’ de¹³ benzer biçimde globalizm ile “dünya piyasasının siyasal eylemi yok ettiği ya da yerini aldığı” görüşünü kastetmektedir. Hirst ve Thompson’a¹⁴ göre sosyo kültürel açıdan küreselleşme; “dünya ölçeğinde ulusal kimliklerin, ekonomilerin ve sınırların çözüldüğü ve sosyal hayatın büyük ölçüde küresel süreçlerce etkilendiği bir çağ”dır.

Etki alanının oldukça geniş olması nedeniyle, halen, üzerinde tüm çevrelerce fikir birliğine varılmış bir tanımlı bulunmayan küreselleşme, bugüne dek taraf ya da karşıtlarınca farklı bakış açıları ile yorumlanmıştır. Ancak, tüm bu çözümlerinin literatürde ne kadar geniş yer tuttuğu bile, taraf ya da karşıtı olunsun, bu sürecin tüm dünyayı farklı ölçüde etkisi altına aldığı kanıtıdır.

⁹ Erinç Yeldan, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001, s.13

¹⁰ Alan Rugman, **Globalleşmenin Sonu: Radikal Bir Globalleşme Analizi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, s. 22

¹¹ Anthony Giddens, **Elimizden Kaçıp Giden Dünya: Küreselleşme Hayatımızı Nasıl Yeniden Şekillendiriyor?**, Çev.Osman Akınhay, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.23

¹² Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat, “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005, s.6

¹³ Ulrich Beck, “Küreselleşme Nedir?”, Çev. Kudret Bülbül, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, s.219

¹⁴ Paul Hirst, Graham Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, 3.Baskı, Çev.Çağla Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara, 2003, s.28

1.1.2.Küreselleşme Yaklaşımları

Küreselleşme teriminin yapılan tanımlamalarında olumlu ya da olumsuz sayılabilecek pek çok niteliğinin olduğu açıktır. Giddens'a¹⁵ göre kavramın birden popülerleşmesine bakılarak, bu nosyonun anlamının her zaman açık olmaması ya da ona karşı entelektüel bir tepkinin kendini göstermesi şaşırtıcı bir şey değildir. Seymen ve diğ.¹⁶, yapılan yorumların küreselleşme yazınında bir kutuplaşmaya neden olduğunu ifade etmektedirler. Ve buna gerekçe olarak küreselleşme ile kültürlerin, ulusların ve ekonomilerin birbirine benzemesi ve mutlaklıklarını yitirmeleri, acaba insanlık için yeni bir aydınlanma döneminin yolunu mu açacaktır; yoksa küresel toplumu kaosa, değer yitimine ve nihilizme mi sürükleyecektir şeklindeki ikilemi göstermektedirler.

Küreselleşme süreci boyunca toplumsal hayatın içinde yaşanan pratikler küreselleşme literatürünün boyutlarını daha da artırmakta¹⁷ ve küreselleşmenin kavramsallaştırma, nedensellik, dönemselleştirme, etkiler ve yörüngesi ile ilintili kaynak soruların üzerinde ciddi görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu meseleler hakkındaki hararetili tartışma, hiper-küreselleşmeciler, şüpheciler ve dönüşümcüler denilen üç geniş düşünce okulunu ayırt etmeyi mümkün kılan durumu yaratmıştır¹⁸.

Genel anlamda küreselleşme yandaşları, küresel pazarların görünmez elinin olumlu sonuçlar yaratacağını ve her ülkede ekonomik ve toplumsal gelişme sağlanacağını savunurlarken, küreselleşme karşıtları ise bu sürecin, erken gelişen kapitalistlerin bir stratejisi olduğunu vurgulayarak, büyük uluslar arası şirketlerin önündeki engellerin kaldırılması ve dünya enerji kaynaklarına el koyma çabasından ibaret olduğunu belirtmektedirler¹⁹. Küreselleşme tartışmalarındaki üç genel eğilim tablo 1.1.' de özetlenmektedir.

Tabloda özetlenen bu üç eğilim arasındaki temel farklılık, olgulardan çok, temsil ettikleri dünya görüşlerinde vuku bulmaktadır. Hiper-küreselleşmeciler (aşırı küreselleşmeciler, radikaller, hyperglobalist); Neo-Liberaller'in ılımlı yaklaşımı ile Neo-Marksist'lerin radikal yaklaşımlarının bir sonucu olup, kapitalist piyasa

¹⁵ Giddens, **a.g.e.**, 2000, s.20

¹⁶ Seymen ve diğ., **a.g.e.**, s.8

¹⁷ Bülent Günsoy, **Küreselleşme: Bir Varoluş Çözümlemesi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s.17

¹⁸ Held ve diğ., **a.g.m.**, ss.163-178

¹⁹ Aytakin Yılmaz, **İkinci Küreselleşme Dalgası: Kavram, Süreç ve Sorunlar**, Vadi Yayınları, Ankara, 2004, s.25

ekonomisi içinde doğal olarak iyimser ve kötümser yorumlara eğilmekte, ancak ulus-devleti aşan bir küresel uygarlığın ortaya çıkması konusunda aynı görüşü sahiplenmekte, öte yandan milliyetçi /sağ eğilimli, ve devletçi/sol eğilimli yazarlar ise şüpheciler şemsiyesi altında birleşmektedirler²⁰.

Tablo 1.1. Küreselleşmeyi Kavramlaştırma: Üç Eğilim

	HİPER-KÜRESELLEŞMECİLER	ŞÜPHECİLER	DÖNÜŞÜMCÜLER
Yeni olan nedir?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları geçmiş dönemlerden daha zayıf coğrafi yönetim	Tarihsel olarak daha önce hiç duyulmamış düzeyde küresel karşılıklı bağımlılık
Baskın özellikler	Küresel kapitalizm, küresel yönetim, küresel sivil toplum	Dünya 1980'lerden daha az birbirine bağımlı	“Kalın” (yoğun ve kapsamlı) küreselleşme
Ulusal devletlerin gücü	Azalan veya yok olan	Takviye olmuş veya genişletilmiş	Yeniden oluşturulmuş, yeniden yapılandırılmış
Küreselleşmenin itici güçleri	Kapitalizm ve teknoloji	Devletler ve piyasalar	Modernizmin birleşik güçleri
Tabakalaşma örnekleri	Eski hiyerarşilerin yok olması	Güney'in artan marjinalizasyonu	Dünya düzeninin yeniden mimarisi
Baskın motif	McDonalds, Madonna, vs.	Ulusal çıkar	Politik topluluğun dönüşümü
Küreselleşmenin kavramlaştırılması	İnsani eylemin çerçevesinin yeniden düzenlenmesi	Uluslararasılaştırma ve bölgeselleştirme	Uzaktaki eylemlerin ve bölgeler arası ilişkilerin yeniden düzenlenmesi
Tarihsel yörünge	Küresel medeniyet	Bölgesel bloklar/medeniyetler çatışması	Belirsiz: küresel entegrasyon ve parçalanma
Özet argüman	Ulus-devletin sonu	Uluslararasılaşma devletin kabulü ve desteğine bağlı	Devlet gücünü ve siyasetini dönüştüren küreselleşme

Kaynak: David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt, Jonathan Perraton, “Küresel Dönüşümler, Siyaset, Ekonomi ve Kültür”, Çev.İsmail Aktar, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, s.177

Aşırı küreselleşmecilerin en iyi bilinen düşünürlerinden olan Kenichi Ohmae²¹, ulus-devletlerin günümüz global ekonomisinin önde gelen aktörlerinden biri olup olmadığı sorusunu, şu dört faktörü inceleyerek yanıtlamaktadır:

- “Sınır ötesi para hareketlerinin çoğu özelleşmiş, her iki uçta da devlet müdahalesine gerek kalmamıştır.

²⁰ Günsoy, a.g.e., s.19

²¹ Kenichi Ohmae, “Ulus-Devletin Sonu”, Çev.Zülfü Dicleli, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, ss.269-272

- Modern çokuluslu şirketlerin stratejilerini biçimlendiren ve koşullandıran tek şey, artık devlet amaçlarından çok, cazip paralara ve kaynak havuzlarına ulaşma arzusudur.
- Enformasyon teknolojisi, gerek yatırımların ve gerekse endüstrinin hareketini kolaylaştırmış, sınır-ötesi katılım ve stratejik ittifakların önündeki engelleri kaldırmıştır.
- Son olarak bireysel tüketiciler de, ayrıntılı enformasyona ulaşmaları kolaylaştığı için, hükümetlerin satın alma konusundaki uyarı ve buyruklarını daha az dikkate almaktadırlar.”

Ohmae'ye göre²², tüm bunlar ekonomi denklemini temelden değiştirmekte ve bu faktörlerin dizginsiz hareketi, ulus-devletlerin aracılık rolünü gereksizleştirdiği için, global masada yer almak ve global çözümlerden yararlanmak için gerekli nitelikler ülkelerin yapay resmi sınırlarından çok, gerçek işin yapıldığı daha odaklanmış coğrafi birimlere, “bölge-devletler”e denk düşmektedir. Küreselleşme karşıtları (şüpheciler, sceptical) ise, bölgeselleşmenin, küreselleşmenin bir ara istasyonu değil, alternatifi olduğunu ve küreselleşmenin, bütünleşmeyi değil, farklı kültür, uygarlık ya da bölgeler arasında çatışmaya yol açacağını iddia etmekte, ve refah devletini yok eden kapitalizmin yeni işleyiş mantığında, mega işletmelerin totaliter tiranlığından ibaret olduğunu iddia etmektedirler²³. Hirst ve diğ.²⁴, küreselleşmeye çokuluslu şirketlerin işleyiş biçimleri ile yaklaşıldığında bu şirketlerin, halâ “ulusa yerleşik” olduğunu ve hükümetlerin bu şirketleri kontrol etme mekanizmasını halen ellerinde bulundurdukları tezini öne sürmektedir. Dönüşümcüler (transformationalist) ise, çağdaş küreselleşmenin, ulusal devlet otoritelerini, fonksiyonlarını ve güçlerini yeniden yapılandırmakta olduğuna inanmaktadırlar²⁵.

1.1.3.Küreselleşme Sürecinin Gelişimi

Küreselleşme; her ne kadar son dönemde popülaritesi artan bir kavram gibi gözükse de, yeni bir olgu değildir. Çok eski tarihlerden beri, ülkeler, hâтта kıtalar

²² Ohmae, **a.g.m.**, s.272

²³ Günsoy, **a.g.e.**, ss.18-19

²⁴ Hirst ve diğ., **a.g.e.**, 2003, s.127

²⁵ Held ve diğ., **a.g.m.**, s.174

arası ticaret yapılmaktadır. Küreselleşmenin temelinde yatan mantık aslında Adam Smith'in yaklaşık 220 yıl önceki görüşüne paraleldir. Adam Smith'e göre²⁶; her bölge ya da ülke veya bağımsız ekonomik varlık, kendisinin en iyi başardığı işi yapmak ve bunun sonucunda ortaya çıkardığı ürün/hizmetleri diğerlerine satmak suretiyle refahı bütünde en fazlaya çıkartabilir. Başka bir deyişle, "herkes en iyi yaptığı işi yapıp bunu diğerlerine pazarlarsa, toplam katma değer en yüksek düzeye ulaşır". Karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin işletme bazında uygulanması olarak nitelenebilecek bir yapılanma ile zaman içerisinde şirketler ulus ötesi organizasyonlara dönüşmüştür. Üretim sürecinin farklı safhalarını, en uygun olan yerlerde yapmaları nedeniyle son zamanlarda küreselleşme kavramı, Adam Smith' in tanımlamasından daha kapsamlı hale gelmiş ve küreselleşmenin hedefleri; mal akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği önündeki engellerin kaldırılması yönünde genişlemiştir²⁷. Teknolojik gelişmelerin özellikle küreselleşme süreciyle karşılıklı etkileşimi, günümüz iş ortamında, teknoloji ve küreselleşme olgularının etkilerini daha yoğun hissetmemize yol açmıştır²⁸.

Küreselleşme, günümüzdeki durumu 50, hatta 25 yıl öncesinden ayıran görece yeni bir olgudur. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda birçok ülke tarafından katı bir denetime tabi tutulan uluslar arası sermaye dolaşımına olanak sağlamak için, Bretton Woods ile bağlantılı kurumlar olan IMF ve Dünya Bankası gibi kurumlar tasarlanmıştır. Sermaye dolaşımı üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması ve 1973'teki petrol krizi offshore finans piyasalarının hızla büyümesine yol açmış, 1980'lerin başlarında Ronald Reagan ve Margaret Thatcher döneminde uluslar arası sermaye hareketleri hızlanmış ve 1990'ların başlarında Sovyet İmparatorluğu'nun yıkılmasıyla finans piyasaları gerçek anlamda küresel hale gelmiştir²⁹. Küreselleşmenin ilk sinyallerini verdiği 1800 lü yıllardan bugüne dek kat etmiş olduğu kilometre taşları ile yukarıda özetlenen küreselleşme sürecinde, dünya tarihine bakıldığında üç önemli dönemin yaşandığı görülmektedir.

²⁶ İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik ve Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, Tüsiad Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T72002-07/322, İstanbul, 2002, ss.22-23

²⁷ Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.6

²⁸ Güleş ve diğ., a.g.e., s.8

²⁹ George Soros, **Küreselleşme Üzerine**, Çev.Mert Keçik, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2003, ss.1-2

1.1.3.1. İlk Küreselleşme Dönemi

İlk küreselleşme dönemi; denizcilik ve tren yolu ulaşımının geliştiği, telgrafın icadı ile uzak mesafelerle iletişimin sağlanmaya başladığı ve dış ticaret engellerinin azalmasına Fransa ve İngiltere'nin öncülük ettiği, 1870'de başlayıp 1914'de Birinci Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemdir³⁰. 1914- 1945 dönemi ise, Dünya Bankası tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, "ulusçuluğa geri dönüş" dönemi olarak ifade edilir. Özellikle iktisat tarihinin en önemli ve en derin krizi olarak ifade edilen ve Wall Street'in çöküşü ile baş gösteren 1929 Büyük Buhranı'ndan sonra, sanayi üretiminin düşerek işsizliğin artmasıyla birlikte dünya ekonomisi çok taraflı niteliğini kaybetmiş ve daha çok dışa kapalı ekonomik ulusçuluk dönemi geçerli olmuştur³¹. I. Dünya Savaşı, İngiliz hegemonyasını yıkmış, sadece İngiltere'nin endüstriyel açıdan gerilemesinin bir sonucu olarak çok daha yavaş gerçekleşecek olan süreci hızlandırmıştır. Bu da 1930 lu yıllarda ulusal temelli özerk rekabet ve korumacılık dönemini doğurmuş ve ardından da İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikan hegemonyasının kurulması ve yeniden dışa açık Bretton Woods uluslar arası ekonomi sisteminin oluşması ortaya çıkmıştır³².

1.1.3.2. İkinci Küreselleşme Dönemi

İkinci küreselleşme dönemi; bugün globalleşme aktörleri dediğimiz pek çok ulus-üstü ve uluslar arası olarak adlandırılan örgütlerin kurulduğu ve aynı şekilde global şirketlerin global faaliyet için altyapı oluşturdukları dönemdir³³. II. Dünya Savaşı döneminde Avrupa' nın üretim kapasitesi tahrip olurken ABD, dünyanın hakim ekonomik ve sosyal gücü olarak yeniden liberalleşme eğilimlerini ön plana çıkarmış, 1944 Bretton Woods Konferansı'nda IMF ve Dünya Bankası'nın kurulması ve uluslar arası ticareti engelleyen düzenlemelerin azaltılması yönünde kararlar alınmıştır. 1945- 1980 yılları arasındaki dönemi kapsayan bu küreselleşme süreci

³⁰ Osman Küçükahmetoğlu, Hamza Çeştepe ve Şevket Tüylüoğlu, **Ekonomik Entegrasyon, Küresel ve Bölgesel Yaklaşım**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2005, ss.7-8

³¹ Küçükahmetoğlu, **a.g.e.**, s.8

³² Paul Hirst, Graham Thompson, "Küreselleşme, Gerekli bir MİT mi?", **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, ss.30-31

³³ Furkan Şen, **Globalleşme Sürecinde Milliyetçilik Trendleri ve Ulus Devlet**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2004, s.161

sadece sanayileşmiş kapitalist ülkeler ile ve büyük ölçüde sanayi malları ile sınırlı kalmıştır³⁴.

1.1.3.3. Üçüncü Küreselleşme Dönemi

Üçüncü küreselleşme dönemi ise; 1970' li yıllarda OPEC'e üye ülkelerin petrol fiyatlarını artırması ve petrol ithalatçısı ülkelerin ekonomik krize sürüklenmesi ile başlayan dönemdir³⁵. Fiyatların önce 1973'te varil başına 1,90 dolardan 9,76 dolara, daha sonra 1979'da (İran ve Irak'taki politik olayların etkisiyle) varil başına 12,70 dolardan 28,76 dolara yükselmesi ithalatçı ülkelerin büyük açıklarını finanse etmek için küresel mali piyasaların oluşmasına önayak oldu. Uluslar arası mali piyasaların gelişiminde, 1980'de Margaret Thatcher ve Ronald Reagan' ın devleti ekonomiden çeken ve piyasa mekanizmasına işini yapması için izin veren bir programla iktidara gelmesiyle büyük bir patlama gerçekleşti³⁶. Kapitalizmin yeniden yapılanması için bir geçiş dönemi olan bu yıllar kimi zaman Reaganizm, kimi zaman Thatcherizm olarak adlandırılan ve politikalarıyla bütün ülkeleri tek pazar oluşturacak biçimde dünya pazarlarıyla bütünleşmesinin hedeflendiği yıllardır³⁷.

Ardı ardına gelen savaşlar ve ekonomik krizlerin ardından bozulan ekonomilerin yeniden inşasının zorunluluğu gündeme gelmiş ve azalan ticaret engelleri ile birlikte işletme faaliyetleri ulusal sınırların dışına taşarak, küreselleşme olgusu tesadüfi bir kavram olarak değil, özellikle ekonomik anlamda fiili bir gerçeklik olarak hayata yerleşmiştir.

1.1.4. Küreselleşmeye Yol Açan Faktörler

İnsanlık tarihinde avcı toplumdaki tarım ve zanaat toplumuna, oradan sanayi toplumuna geçilmiş ve sanayi toplumunda üretim ve ulaşım teknolojileri devrimi, bugün iletişim devrimiyle birlikte yeni bir enformasyon toplumuna doğru şekillenmiştir. Sanayi-ötesi toplum, post-endüstriyel toplum ya da bilgi toplumu da denilen bu dönemde toplum yapısında ve endüstriyel ilişkilerde köklü değişiklikler

³⁴ Küçükahmetoğlu ve diğ., a.g.e., s.8

³⁵ Şen, a.g.e., s.166

³⁶ George Soros, **Açık Toplum; Küresel Kapitalizmde Reform**, Truva Yayınları, İstanbul, 2004, ss.166-167

³⁷ Şen, a.g.e., s.167

gerçekleşmiştir³⁸. Bilgi çağında tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında etkili olan birçok faktörü ana hatlarıyla üç temel başlık altında toplamak mümkündür.

1.1.4.1. Teknolojik Gelişmeler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, enformasyon teknolojilerinin hızlı gelişimi, küreselleşmenin nesnel temellerini yaratmış, ancak bu küreselleşme süreci de, teknolojiye gelişmelere ivme kazandıran bir faktör olmuştur³⁹. Karşılıklı olarak birbirini tetikleyen ve besleyen iki kavram olarak karşımıza çıkan teknoloji ve küreselleşme arasındaki ilişki; ülke ekonomilerinin, yabancı yatırımlarla çoğalan ar-ge miktarının bir ölçümü olan “teknolojinin yayılımı” kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir⁴⁰. Kapitalist gelişim süreci içinde ekonomileri birbirine bağlayan uluslar arası sistem dönüştükçe, yenilik ve üretim sistemlerinin yayılımına olanak sağlamıştır. Bu anlamda ABD Fordizmi ile Japon Toyotizmi, bir yenilik ve üretim sisteminden diğerine sancısız bir dönüşüm olabileceğinin kanıtı olmuştur⁴¹.

1920 li yıllarda Fordist üretim biçimi adı da verilen üretim yapısı, kitlesel üretimi esas almaktaydı. 1970 li yıllarda ise bu üretim tarzının yerini, esnek bir üretim yapısı ve yatay entegrasyonu esas alan özel sipariş modeli almıştır. “Post-Fordizm”, “yalın- esnek üretim” gibi adlar alan yeni üretim sistemi ise zamanında teslim ve yüksek kaliteyi gerektirmiş ve bu da ar-ge çalışmalarının dünya çapında önemini artırmıştır⁴². Japon endüstrisinin ABD ve Avrupa karşısında kazandığı başarıda, üretime yeni teknolojiyi ve bilgiyi uyarlayan bir endüstrileşme stratejisinin önemli katkıları olmuş, üretim ve yönetim alanında kaydedilen gelişmeler de Japon çokuluslu şirketleri aracılığıyla tüm dünyaya yayılmıştır⁴³.

³⁸ Yılmaz, a.g.e., s.55

³⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, “Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Yayın No: DPT: 2544-ÖİK: 560, Ankara, 2000, <http://ekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>, Erişim Tarihi 09.12.06, s.90

⁴⁰ Günsoy, a.g.e., s.56

⁴¹ Ufuk Başoğlu, Nalan Ölmezoğulları ve İlker Parasız, **Dünya Ekonomisi: Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.129

⁴² Küçükahmetoğlu ve diğ., a.g.e., s.11

⁴³ Başoğlu ve diğ., a.g.e., s.14

80 li yıllardan itibaren hız kazanan ve günümüzde olağanüstü bir hızla ucuzlayarak yaygınlaşan bilişim teknolojileri, uluslararası etkileşim sürecinde küresel dönüşümü hızlandırmaktadır. İletişim ve bilgisayar gücündeki patlama, küresel mali piyasaların gücüne ivme kazandırmış⁴⁴, ancak salt dünya finans düzenini etkilemekle kalmayarak, küreselleşmeyi “orada”, bireyden uzak yerlerde bir şey değil, aynı zamanda yaşamlarımızın mahrem ve kişisel yönlerini de etkileyen “burada” fenomeni haline getirmiştir⁴⁵.

Friedman⁴⁶, özellikle iletişim teknolojilerindeki önemli değişimi “teknolojinin demokratikleşmesi” olarak adlandırmakta ve bunun bilgisayarlaşma, telekomünikasyon teknolojileri, minyatürleşme, sıkıştırma teknolojisi ve dijitalleşme gibi çeşitli yeniliklerin 1980’lerde bir araya gelmesinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Friedman, 1 ve 0’ların farklı kombinasyonlarından meydana gelen teknolojik mucizenin gerçekleştirdiği dijital devrimin, enformasyonun yanı sıra üretim ve finansın da küreselleşmesine yol açtığına dikkat çekmektedir. Moore, “Sınırların Olmadığı Dünya” da teknolojik devrimin ne kadar derin gerçekleştiğini aşağıdaki verilerle açıklamaktadır⁴⁷:

- 1995 yılında 35 Milyon arabaya karşılık 50 Milyon bilgisayar satılmıştır.
- İnternet ağı iki ayda bir, iki katına çıkarken, her dört saniyede bir internete bir ana sayfa eklenmektedir.
- 2003’te 320 Milyon olan internet sayfası sayısının 2 yıl içinde 3 Milyara ulaşması beklenmiş, Wayback’in araştırmalarına göre⁴⁸ 1996-2006 yılları arasında toplam 40 milyarın üzerinde (yayından kalkanlar da dahil) web sitesi arşivlendiği iddia edilmiştir.
- İnternetle yapılan iş hacminin on yıl içinde 300 Milyar Amerikan Dolarına ulaşması beklenmektedir.

⁴⁴ Mazlum Kara, “Küreselleşme Tarafsız mı?” **Türkiye ve Siyaset Dergisi**, Kasım-Aralık, 2001, s.1

⁴⁵ Giddens, **a.g.e.**, 2000, s.24

⁴⁶ Thomas Friedman, **Lexus ve Zeytin Ağacı: Küreselleşmenin Geleceği**, Çev.Elif Özsayar, Boyner Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2002, ss.72-76

⁴⁷ Mike Moore, **Sınırların Olmadığı Dünya: Özgürlük, Gelişim, Serbest Ticaret ve Küresel Yönetim**, Çev. Aytül Özer, Yeşim Türkmenoğlu, CSA Yayın Ajansı, İstanbul, 2003, ss.23-24

⁴⁸ Ahmet Tarcan, “Sanal Dünyada Dillerin Kullanım Oranları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.15, Kış 2006, s.65

Şaşırtıcı hızla artan bu verilere rağmen, küreselleşmeyi salt teknolojik devrimlerin getirdiği çerçevede çözümlenemeyen anlamı olmamakta, bunun siyasal, kurumsal, ekonomik boyutları da çok fazla önem arz etmektedir. Ne Tanrı vergisi, ne de rastlantısal bir olay olmayan teknolojik değişim, merkez şirketlerinin ve diğer araştırma kurumlarının hesaplı, kitaplı AR-GE yatırımlarının bir ürünüdür⁴⁹. Ayrıca, günümüzde bir yandan ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi talebinin geliştirdiği bilgi sektörü, ulusal ve uluslar arası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimlerini hızlandırmaktadır⁵⁰.

1.1.4.2.Siyasal Faktörler

1980 li yılların başında ABD’de Başkan Reagan, İngiltere’de ise Başbakan Thatcher’ın serbest piyasa ekonomisini tetikleyen politikaları ve 80’li yılların sonunda Gorbaçov’ un da bu politikaları benimsemesiyle birlikte küreselleşme eğilimi ABD, Avrupa ve Doğu Bloku’nda yayılmıştır⁵¹. Özellikle Doğu Bloku ve Berlin Duvarı’nın yıkılması sonrasında liberal piyasa ekonomisine yönelik güven duygusu artmıştır. Nitekim kısa bir sürede tüm maliyetine rağmen, eski planlı/devletçi ekonomiler, neo liberal görüşün temel ilkelerine duyulan güven artışıyla birlikte piyasa mekanizması süreci içinde, serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkanlarından yararlanma çabası içine girmişlerdir. Bir diğer ifade ile duvarların yıkılmasının ardından küreselleşmenin önündeki en büyük engellerden birisi aşılmıştır⁵². Berlin Duvarının 09.11.1989’ da yıkılması, dünyadaki güç dengesini demokratik konsensusa ve serbest piyasaya dayalı yönetimi savunanların lehine ve otoriter yönetim tarzındaki merkezi planlama ekonomisini savunanların aleyhine değiştirmiştir⁵³. 80’lerin sonlarında gelişmekte olan ülkelerin yaşadıkları borç krizinin de etkisiyle serbest piyasa mekanizması on yıl gibi kısa bir sürede tüm dünya ülkelerine yayılmıştır⁵⁴.

⁴⁹ Gülten Kazgan, **Küreselleşme ve Ulus Devlet**, Bilgi Üniversitesi Yayınları, Nisan 2002, s.95

⁵⁰ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Kasım 2001, Ankara, s.31

⁵¹ Küçükahmetoğlu ve diğ., **a.g.e.**, s.10

⁵² Hirst ve diğ., **a.g.e.**, s. 81

⁵³ Thomas Friedman, **21.Yüzyılın Kısa Tarihi; Dünya Düzüdür**, Boyner Yayınları, İstanbul, 2006, s.56

⁵⁴ Küçükahmetoğlu ve diğ., **a.g.e.**, s.10

1.1.4.3. Ekonomik Faktörler

Ekonomik liberalizasyon hareketlerinin tüm dünyada yaygınlaşması ile değişen rekabet koşulları, denizaşırı kaynakların kullanımını tetikleyerek, büyük işletmelerin dünya üzerinde girdikleri piyasa sayısını artırmaktadır⁵⁵. Soros⁵⁶, bu çerçevede küreselleşme terimini, küresel finans piyasalarının gelişmesi, çok uluslu şirketlerin büyümesi ve giderek ulusal ekonomiler üzerinde hakimiyet kurmaları anlamında kullanmaktadır. Üretim ve üretim tekniklerinin standartlaştırılması üretimin sınırlar ötesinde yayılmasını mümkün kılmakta, teknolojik gelişmelerin üretken sermayeyi daha mobil hale getirmesi ve telekomünikasyon alanındaki gelişmelerin mesafeleri kısaltması sayesinde çok uluslu şirketler, yeni ekonomik düzenin itici gücü haline gelmektedirler⁵⁷.

Birleşmiş Milletler'e göre dünyada bulunan 45.000'den fazla ÇUŞ' den en büyük 500 tanesi dünya doğrudan yabancı sermaye yatırımının %80'ini gerçekleştirmektedirler. Bunlardan 441 tanesi ise ABD, AB ve Japonya'nın oluşturduğu üçlüye aittir⁵⁸. BM'nin "milyar dolar kulübü" veya Fortune' un 500'ü olarak ifade edilen bu grup, dünyadaki toplam satışların en az %25'ini elinde bulundurmakta, ayrıca sermaye ve teknoloji bağlamında dünya ekonomisi ve ekonomik büyümenin en dinamik ileri teknoloji sektörlerinde oldukça stratejik bir konuma sahiptir⁵⁹. Günümüzde ÇUŞ'lerin etkinliğinin artışı ve aralarında yaşanan birleşmelerin hızlanması, Marx'ın öngördüğü "sermayenin merkezileşmesi ve yoğunlaşması" sürecinin somutlanması olarak kavrandığında küresel rekabetin derinleşerek ve serpilerek geliştiği gözlemlenmektedir⁶⁰.

1.1.5. Küreselleşmenin Boyutları

Oldukça geniş bir alanı etkilemesi bakımından pek çok boyutta incelenebilecek olan küreselleşme, genel anlamda ekonomik, politik ve kültürel olmak üzere üç

⁵⁵ Sezgin Açıkalin, "Globalleşen Dünya Ekonomisi ve Getirdiği Değişimler", **Dünya Ekonomisinden Seçme Konular**, Ed. Feride Öztürk, Fatih Çelebioğlu, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.157

⁵⁶ Soros, **a.g.e.**, s.1

⁵⁷ Turan Subaşat, "Küreselleşme ve Devletin Rolü", **Kalkınma ve Küreselleşme**, Yay.Haz.Saniye Dedeoğlu, Turan Subaşat, Bağlam Yayıncılık, Ankara, 2004, ss.77-78

⁵⁸ Alan Rugman, **Globalleşmenin Sonu**, Mediacat Kitapları, Ankara, 2004, s.195

⁵⁹ James Petras ve Henry Veltmeyer, **Çokuluslu Şirketler Yargılanıyor: Yabancı Sermayenin Tahribatları**, Çev. Özkan Akpınar, Kalkedon Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.51-52

⁶⁰ Ahmet Tonak, "Niçin Küreselleşme Üzerine Bir Kitap Daha?", **Küreselleşme, Emperyalizm, Yerelcilik, İşçi Sınıfı**, Der.Ahmet Tonak, İmge Kitabevi, Ankara, 2000, s.11

başlıkta incelenebilir. Küreselleşmenin bir diğer boyutu da teknolojidir. Yapısı ve önemi gereği, teknolojinin dünya üzerindeki yayılmasını, tamamen küreselleşmeye bağlamak tek taraflı bir bakış olabilir. Küreselleşme ve teknoloji arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur⁶¹. İletişim, ulaşım ve basın-yayın teknolojisinin yarattığı imkanlar sayesinde, insanlar daha kolay, hızlı ve yoğun irtibat kurabilmekte ve bu temaslar, insanların kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasi yaşamlarında önemli değişimler meydana getirmektedir⁶².

1.1.5.1. Ekonomik Boyutu

Uluslar arası ticaretin, ekonomilerin karşılıklı bağımlılıklarının, küresel tedarik uygulamalarının artması, dünya çapındaki sermaye piyasalarının gelişmesi, 1980'li yıllardan itibaren ivme kazanan dünya ekonomisinin küreselleşmesinin göstergeleridir⁶³. Sovyet Bloğunun çöküşü ile birlikte dünyada liberal ekonomik düzen, yani serbest piyasa ekonomisi giderek yaygınlaşmaktadır. Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Devletin sınırlanması ve küçültülmesi, ve bu şekilde piyasa ekonomisine daha fazla işlerlik kazandırılması görüşleri önem kazanmakta, dünya ticareti giderek serbestleşme eğilimi göstermektedir. Özetle, dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmakta, yani; küresel ekonominin daha yoğun olarak gündeme gelmesiyle birlikte serbestleşme daha fazla önem kazanmaktadır⁶⁴.

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Dünya genelinde tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmek için ülke yönetimlerinin ülke gümrüklerini daha geçirgen bir yapıya dönüştürmeleri arzu edilir⁶⁵. Bu çerçevede, serbest ticaret normlarını bütün dünyada egemen kılmayı amaçlayan ve GATT müzakerelerine taraf ülkelerin

⁶¹ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.325

⁶² Ramazan Gözen, "Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Uluslar arası İlişkiler: Küreselleşme Perspektifi", **Liberal Düşünce**, Sayı:7, Ankara, Yaz 1997, ss.74-91

⁶³ Tekin ve diğ., **a.g.e.**, 2003, s.324

⁶⁴ DPT, **a.g.e.**, 2000, s.15

⁶⁵ Hasan Tağraf, "Küreselleşme ve Çokuluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", **C.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, ss. 33-47

onayıyla 1995'te yürürlüğe giren Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Kuruluş Anlaşması, küreselleşmenin kurumsallaşması yönünde atılan önemli adımdır⁶⁶.

Ekonomik küreselleşmenin bugün geldiği nokta, dünya ticaret hacmindeki gelişme ile açıklanacak olursa, BM istatistiklerine göre 1960 yılında 266 Milyar Dolar olan toplam dünya ticaretinin 1986' da 4.334 Milyar Dolar, 1990' da 1 Trilyon Dolar ve 2005 sonunda 11 Trilyon Dolar seviyelerine ulaşmış olmasıdır⁶⁷. Bu rakamların bir göstergesi olarak ekonomik küreselleşme sürecinin dikkati çeken diğer yönü; üretim faaliyetlerini bütün bir dünya coğrafyasına yaygın uluslar üstü (supranational) ya da çok-uluslu dev firmaların, bu sürecin bir dünya sistemi olarak yerleşmesinde oynadıkları belirleyici roldür. Önemli olan husus, bilim ve teknolojiye egemen ülke kökenli bu firmaların günümüz teknolojisinin -dünya teknolojisinin- fiili sahipleri olmalarıdır⁶⁸. Gerek üreticiler ve gerekse tüketiciler, ekonomik faaliyetlerde bulunarak, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri veya en yüksek karı ve faydayı elde edebilmek için hiçbir kültürel, siyasi veya askeri farklılık tanımadan dünyanın tüm bölgelerinde faaliyette bulunabilmek istemektedir⁶⁹. Çok boyutlu bir kavram olan küreselleşmenin ekonomik boyutu, ekonominin üretim, ticaret, para, finans, emek, bilgi piyasaları gibi çeşitli alt alanlarında kendini göstermektedir. Aşağıda, ekonomik küreselleşmenin etki alanlarından, en genel biçimi ile üretim ve pazarların küreselleşmesi üzerinde durulacaktır.

1.1.5.1.1. Üretimin Küreselleşmesi

Üretimin küreselleşmesi, işletmelerin ülke sınırları dışında kurdukları bağlı işletmeler aracılığı ile üretimlerini veya üretimlerinin farklı aşamalarını çeşitli ülkelerde gerçekleştirmeleridir⁷⁰. Diğer bir ifade şekliyle üretimde küreselleşme, şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iştirak, fason imalat anlaşmaları ve başka yöntemlerle mal ve hizmet üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışında yaymalarıdır. Gelişmiş ülkelerin şirketleri, eskiden beri menşe ülke dışında ve özellikle birincil meta sektörlerinde, yatırım yapagelmışlerdir. 70'li yıllarda başlayan iktisadi krizle üretimin küreselleşmesi hızlanmıştır. İktisadi kriz, birçok

⁶⁶ DPT, **a.g.e.**, 2000, s.15

⁶⁷ http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=860, Erişim Tarihi: 09.12.06

⁶⁸ DPT, **a.g.e.**, 2000, s.16

⁶⁹ Gözen, **a.g.m.**, s.78

⁷⁰ Küçükahmetoğlu ve diğ., **a.g.e.**, s.11

işkolunda Fordizmin; üretim hattı üzerinde bir örnek kitle üretiminin sağladığı ve ölçek tasarruflarına dayanan etkinlik kazanımlarının sınırlarına ulaşılması ile izah edilmektedir. İşletmeler, gelişen iletişim, taşımacılık, otomasyon teknolojileri sayesinde dikey entegrasyonu azaltmakta, inovasyon yeteneklerini artırmakta, ve ürün farklılaştırma, kalite standartları, düşük stok ve işgücünün ucuz olduğu ülkelerde üretim ile maliyetleri düşürerek rekabeti şiddetlendirmektedir. İleri üretim teknolojileri kullanan çok uluslu şirketlerin, üretim maliyetlerinin, özellikle de işgücü maliyetinin ucuz olduğu az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde üretim yapması şeklinde gelişen küresel üretim, ayrıca söz konusu ülkeye teknoloji transferi yapılmasına da olanak sağlamaktadır.

İki dünya savaşı ve 1930 bunalımı ile kesintiye uğrayan ekonomik bütünleşme süreci, 1945' ten sonra hem sanayileşmiş ülkelerde, hem de bağımsızlığına kavuşup yeniden gelişmekte olan ülkeler adını alan eski sömürge ülkelerinde, iktisadi faaliyetin düzenli ve hızlı arttığı bir ortamda yeniden canlanmış ve ekonomisi görece iyi olan ülkelerde çok uluslu şirketlerin oluşmasını teşvik etmiştir⁷¹. Küresel rekabet, uluslar arası pazarlara tek ve büyük bir fabrikadan ulaşmak yerine, daha dinamik ve daha esnek bir şekilde çokuluslu ve çok fabrikalı bir yapılanma aracılığıyla uluslar arası olarak yapılmaktadır⁷². Çokuluslu şirketlerin hızla çoğalması ve doğrudan yabancı yatırımların artmasında, ekonomik küreselleşmenin finans piyasalarında yarattığı değişim de etken olmuştur. Küresel üretim, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi yönünde baskı yaparken, bir yandan da gelişmiş ülkelerin finans kurumları fon arz ve talebi işlemlerini sınır ötesi alanlara taşımıştır⁷³. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, finans piyasalarında öncelikle maliyetlerde düşme gerçekleşmiş ve böylece yatırımcıların daha önce hem zaman hem de coğrafya olarak birbirlerinden kopuk faaliyet gösteren piyasalarda bütünleşmesine olanak sağlanmıştır.

Firmaların mal ve hizmetleri dünyanın çeşitli yerlerinden emek, enerji, doğa ve sermaye gibi genel üretim faktörlerinin maliyet ve kalitelerine ilişkin ulusal

⁷¹ Jacques Adda, **Ekonominin Küreselleşmesi**, Çev.Sevgi İnceci, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.85

⁷² Mahmut Tekin ve Nuri Ömürbek, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara, 2004, ss.49-52

⁷³ Küçükahmetoğlu, **a.g.e.**, s.15

farklılıkları baz alarak sağlamaları şeklinde tanımlanan ürünlerin küreselleşmesi işletmelere, maliyet yapısını güçlendirme ve piyasada daha etkin rekabet sağlayan, ürünlerde kalite ve fonksiyon geliştirme gibi avantajlar sağlamaktadır. Boeing 777 yolcu uçağı, 132.500 ana parçasının, sektörlerinin en iyileri olan 545 tedarikçi firma tarafından sağlanması nedeniyle bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biridir⁷⁴.

1.1.5.1.2. Pazarların Küreselleşmesi

1983’de Levitt’in “The Globalization of Markets” başlıklı makalesiyle küreselleşme literatürüne eklenen pazarların küreselleşmesi kavramı, küreselleşmeyi “global” ve “çok uluslu” şirket ayırımına dayandırmaktadır. Levitt’e göre çok uluslu şirketler, ürünlerini ve hizmetlerini farklı maliyetlerle, pazarladığı ülkenin koşullarına göre ayarlarken, global şirket, dünyayı tek bir pazar gibi düşünüp düşük maliyetlerle üretimi gerçekleştirmektedir. Global pazarın ana özelliğı, tüm dünya tüketicilerinin istek ve beğenilerinin takip edilerek, dünya vitrinlerinde dünya markalarının ortaya çıkmasına olanak sağlamaktır⁷⁵. Pazarların globalizasyonu, geçmişte birbirinden ayrı faaliyet gösteren ulusal pazarların, tek bir büyük pazar şeklinde entegrasyonu olarak açıklanabilir. Pazarların küreselleşmesinin ardında yatan dinamik, klasik ekonominin kurallarını değıştiren ve “bilgi ekonomisi” ya da “yeni ekonomi” olarak adlandırılan trend de bilgi- iletişim teknolojilerinin üstlendiğı roldür.

Ekonomik küreselleşmenin tanımında da belirtildiğı gibi, uluslar arası ticaret ilişkilerinin artması, ülkeler arası karşılıklı benzerliğe neden olmakta, tüketici ihtiyaç, tercih ve beğenileri de birbirine yaklaşmaktadır. Bu da çok uluslu şirketlerin yarattıkları küresel markalar ve yaygın üretim ağı sayesinde gerçekleşmektedir. Naomi Klein, bu durumu No Logo’da şu sözlerle aktarmaktadır⁷⁶: “Küresel logo ve ürün ağı hakkındaki raporlar, en uzak yağmur ormanlarında yaşayan kabile üyelerinin diz üstü bilgisayarlarının tuşlarına bastıkları, Sicilyalı büyükannelerin elektronik iş yaptıkları ve küresel gençliğin Levi’s web sitesinden alıntıyla “dünya

⁷⁴ Mehmet Ali Gürol, **Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.59

⁷⁵ Erdoğan Küçük, “Küreselleşen Dünya ve Türkiye”, **LİRA**, Sayı : 14, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bülteni, Nisan 2000, s.2

⁷⁶ Naomi Klein, **No Logo**, Çev.Nalan Uysal, Bilgi Yayınevi, Ankara, Üçüncü Basım, 2002, s.19

çapında tarz kültürü”nü paylaştıkları inanılmaz bir yer olan küresel köyün coşkulu pazarlama dilinde ifade edilir ” .

Bu bağlamda üretimin ve pazarların küreselleşmesi, aslında küreselleşmenin diğer bir ayağı olan **teknolojik küreselleşme** ile ilişkilendirilebilir. Modern iletişim teknolojisi, örgütlerin birden fazla ülkede farklı örgütlenme ve kontrol yöntemi ile faaliyette bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Küresel şirketler bu teknolojiler vasıtasıyla dünya genelindeki müşterileri, tedarikçikleri ve ortaklarıyla kesintisiz bağlantı kurabilmektedirler⁷⁷. Teknolojinin küreselleşmesinin boyutları ve göstergeleri tablo 1.2. yardımıyla daha iyi anlaşılabilir.

Tablo 1.2. Teknolojik Küreselleşmenin Boyutları

Kategori	Belirtileri	Göstergeleri
1. ulusal teknolojik yeteneklerin uluslar arasılaşması	*ülke içi firmalar *ileri teknoloji ürünlerinin ihracatı *üretimin yurtdışına taşınması *ülke içindeki firmaların yurtdışındaki firmalarla lisans anlaşması yapması aracılığı ile teknoloji ihracatı	*ileri teknoloji ürünlerinin uluslar arası ticareti *doğrudan yabancı yatırımların giriş ve çıkış miktarları *lisans anlaşmalarının sayısı
2.uluslar arası teknoloji işbirlikleri (ülkeler arasında kamu ve özel şirketler ve kurumlar çerçevesinde know-how değişimi ve geliştirilmesi)	*firmaların endüstriyel ar-ge geliştirmedeki maliyet ve riskleri anlaşmalarla paylaşımları	*bilimsel ve teknolojik anlaşmaların şekli ve sayısı
3.yenilik üretimlerinin bir ülkenin sınırlarının dışında genişlemesi	*çokuluslu şirketlerin ar-ge ünitelerini yurtdışına taşımaları	*dış ülkelere finanse edilen ar-ge nin derecesi *çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki işletmelerinin geliştirdiği patentler

Kaynak: Sunil Mani, “Globalization, Markets for Technology and the Relevance of Innovation Policies and Developing Economies”, **INTECH**, United Nations University, APTS Special Series No: 2 January, 2001’ den aktaran Bülent Günsoy, **Küreselleşme: Bir Varoluş Çözümü**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s.60

Ticaretin küreselleşmesinin önündeki engellerin kaldırılması, aslında uluslar arası teknoloji transferinin gerçekleşmesine de yol açmakta, dış ticaret yoluyla yerel firmaların yeni makine, ekipman ve mühendislik teknolojileri uluslar arası teknoloji transferi sürecine sebep olmaktadır⁷⁸.

⁷⁷ Tekin ve diğ., **a.g.e.**, 2003, s.326

⁷⁸ Günsoy, **a.g.e.**, s.60

1.1.5.1.3. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Aslında oldukça eski bir tarihi olan uluslar arası ticari girişimler, Onyedinci yüzyıllarda büyük ticari firmaların ortaya çıkışı ile yoğunlaşmıştır⁷⁹. Ondokuzuncu yüzyılın sonuna gelindiğinde ABD’de iç savaşın bitmesi ekonomik faaliyetleri hızlandırmış, teknolojik gelişmelerle birlikte sanayi şirketlerinin büyümeleri, bazı Amerikalı üreticileri, Kanada, Güney Amerika ve Avrupa’ya yatırım yapmaya teşvik etmiştir. Örneğin, Singer, 1855’de bir Fransız şirketine yeni dikiş makinesi üretme lisansını vermiş, 1867 yılında da Glasgow’da ilk yurtdışı fabrikasını kurmuştur⁸⁰.

Doğrudan yabancı yatırımlara girişen ve üretim faaliyetlerini birden çok ülkede gerçekleştirme yoluyla günümüz küreselleşmesinin odak noktasında bulunan çokuluslu şirketlerin gelişimi Dunning tarafından şöyle açıklanmaktadır⁸¹:

i. “Merkantilist Kapitalizm ve Sömürgecilik (1500-1800): Sömürge ve koloni toplumlarda, doğal kaynakların devletçe desteklenen ayrıcalıklı firmalar tarafından sömürüldüğü dönem

ii. Girişimci ve Finansal Kapitalizm (1800-1875): Üretici ve tüketici piyasalar üzerinde henüz olgunlaşmamış düzeyde kontrolle, finansal yatırımların yapıldığı ve altyapıların kurulduğu dönem

iii. Uluslar arası Kapitalizm (1875-1945): Doğal kaynak ve Pazar arayan yatırımlarda ve ABD kökenli kartellerin sayısında artışın olduğu dönem

iv. Çokuluslu Kapitalizm (1945-1960): Dolaysız yabancı yatırımlarda ABD üstünlüğünün sürdüğü ve tek tek çokuluslu şirketlerin ölçeğinin büyüdüğü dönem

v. Kapitalizmin Küreselleşmesi (1960-): Mekansal optimizasyonun ön planda tutulmasıyla kar olanaklarının artırılması çabaları gözlenmiştir. Bu dönemin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Avrupa ve Japon menşeli sermayenin dolaysız yabancı yatırımlardaki payı artmış,

⁷⁹ Günsoy, a.g.e., s.141

⁸⁰ Deniz Arıkan, *Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006, s.13

⁸¹ Başoğlu ve diğ., a.g.e., ss.11-12

- Ortak girişim (joint venture) ve şirket birleşmeleri (mergers and acquisitions) sayısında artış yaşanmış,
- Gelişmekte olan ülkeler, bakir yerel pazarlar ve potansiyel ortaklıklar olarak görülmeye başlanmış,
- Maliyet avantajlarının sınırına gelinmesi, bu faaliyetleri özendirilmiş,
- Çokuluslu şirketlerde bölgeselleşme eğilimi gözlenmiş,
- Ve son yıllarda, firmalar arası hisse değişimi, teknoloji transferi, üretim lisansları, imalat parçalarının üretiminde işbölümü ve pazar paylaşımını içeren birleşme anlaşmaları gözlenmektedir.”

Birleşme ve devralmaların (mergers and acquisitions - M&A), geçtiğimiz on yılda küresel iş yapma biçimleri arasında oldukça baskın hale geldiği görülmektedir. Özellikle 1998’den, Exxon ve Mobil gibi büyük birleşmelerden sonra, birleşme ve devralmaların değeri dünya çapında artmaya başlamıştır⁸².

Çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisi üzerindeki etkisinin hızla artması, pek çok yönden ekonomik küreselleşmenin temel aktörleri olduğunu kanıtlamaktadır⁸³. Dünyanın en büyük şirketlerinin büyüklüğünü, dünyanın en büyük ülke ekonomilerinin büyüklüğü ile karşılaştıran ve bunun için, ilkinin satışlarını, ikincisinin GSYH’sı ile kıyaslayan UNCTAD’a göre, dünyanın en büyük 100 ekonomisinden 51’i ulusötesi şirketlerdir⁸⁴. Yine UNCTAD’ın 2004 yılı Dünya Yatırım Raporundan hareketle⁸⁵, ilk üç sırasını General Electric, Vodafone Group ve Ford Motor Company’nin paylaştığı “dünyanın en büyük 100 ulus-ötesi şirketleri” listesinde 31.sırada bulunan en büyük perakende şirketi Wal-Mart, 1.800.000 çalışanı ile küçük bir ülke nüfusu kadar (örneğin 2004 itibarı ile AB üyesi olan Estonya nüfusu 1.6 Milyon’dur.) istihdam yaratmaktadır. C.Fischman ise⁸⁶, gelişmekte olan ülkeler arasında en iyi performansı sergileyen 73 Milyon nüfuslu Türkiye’nin milli

⁸² Zeynep Bilgin ve İrem Eren Erdoğan, “Birleşme ve Devralmalarda Uluslar arası Boyut ve Pazarlama Yansımaları”, **Şirket Birleşmeleri**, Editörler: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.432

⁸³ Arıkan, **a.g.e.**, s.16

⁸⁴ Petras ve diğ., **a.g.e.**, s.50

⁸⁵ UNCTAD, “World Investment Report 2006, United Nations”, NewYork and Geneva, 2006 http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf, s.30

⁸⁶ Nilüfer Gözütok, “Ekosistem Liderleri”, **Capital**, Yıl:15, Sayı:2007/4, Nisan 2007, s.148

geliri 343 Milyar Dolar'ken, 1.800.000 çalışan nüfusuna sahip Wal-Mart'ın 2006 yılı cirosunun 312,4 Milyar Dolar olduğunu belirtmektedir.

Liberal ekonomik görüş perspektifinden bakılırsa, çokuluslu şirketlerin, uluslar arası faktör transferi ile dünya ekonomisinin dağıtım etkinliğini iyileştirmede hayli etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, tüm dünyadaki toplam ar-ge harcamalarının büyük kısmından sorumlu olmaları nedeniyle çokuluslu şirketler, dünya ekonomisindeki değişimin öncüleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar⁸⁷.

1.1.5.2. Politik Boyutu

Lubers⁸⁸, a göre politik küreselleşme, soğuk savaşın bitişi ile başlamış olup, bugün kendisini, pek çok ülkede yönetim şekli olarak demokrasi ve ekonomik sistem olarak ta pazar ekonomisinin benimsenmesi ile göstermektedir. Birçok yazar tarafından “karşılıklı bağımlılık” olarak ifade edilen küreselleşme süreci, yeni dünya düzeninde uluslar arası siyasi aktörlerin devlet egemenliğine ortaklığını ifade eden *küresel yönetim (global governance)* kavramını da gündeme getirmektedir. 20.Yüzyılın ikinci yarısı, küresel yönetimin ilk kurumsal yapıları olan IMF, GATT, Dünya Bankası gibi kurumsal yapıların kurulmasına sahne olmuştur⁸⁹. Peter Drucker'ın⁹⁰ ifadesiyle siyasal yapıdaki değişimlerin toplumsal ve sosyal yapıdaki değişimler kadar büyük olduğu kapitalist ötesi toplumda, ulus-devlet kendini derinden derine değiştirmiş, ve “egemen devlet ötesi” çağa girilmiştir.

Aktan'a⁹¹ göre siyasal globalleşme, eskiden uluslar arası sistemin temel aktörü olan ulus devletin üstünlüğünü sarsmış, ve ulus-devleti yetkilerini uluslar arası ve uluslar-üstü kuruluşlarla paylaşmaya itmiştir. Dolayısı ile ulusal sorunların uluslar arası arenaya taşınması ve çözümünün de uluslar arası işbirlikleri ile gerçekleştirilmesi gündeme gelmiştir. Giddens' a⁹² göre, yeni dönemde ulusal sınırlar varlığını korumaya devam etse de, dünyanın her yerinde ulusal sınırlar yumuşamakta

⁸⁷ Arıkan, a.g.e., s.21

⁸⁸ Tekin ve diğ., a.g.e., 2003, s.324

⁸⁹ Gaye Yılmaz, “Küreselleşme Sürecinde Devletlerin Rolü”, *İFMC-İktisat Dergisi*, Ağustos 2001, <http://www.antimai.org/mkl/gy01ifmc2.htm>, Erişim Tarihi: 14.12.06

⁹⁰ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev. Belkis Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.161

⁹¹ Coşkun Can Aktan, “Ekonomik, Siyasal ve Sosyo-kültürel Globalleşme”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, Erişim Tarihi: 14.12.06

⁹² Hamza Al, *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Yönetim Dizisi: 1, Ankara, 2002, ss.95-96

ve bir çok şey ulus-devletin geleneksel mekanının dışında, ulus-ötesi bağlamda gelişerek denetimi zorlaştırmaktadır. Bu sorunların çözümü de küresel düzeyde örgütlenmiş kuruluşları zorunlu hale getirmekte, ekolojik riskler, küresel ekonomideki dalgalanmalar, küresel çaplı teknolojiler ulus-devletin gücünü büyük oranda aşmaktadır.

1.1.5.3. Kültürel Boyutu

İnternet ve görsel iletişim araçları teknolojisinin gelişimi, dünya üzerindeki insanların karşılıklı benzerlik ve bağımlılığını sadece ekonomik ve siyasi anlamda değil, sosyal ve kültürel alanlarda da arttırmaktadır. Sosyo-kültürel küreselleşme, tüm toplumları ilgilendiren sosyal sorunlardan tüketici tercihlerine kadar oldukça geniş bir etki alanına sahiptir.

Aktan' a⁹³ göre sosyo-kültürel globalleşme; demokrasi, insan hakları, çevrenin korunması, uyuşturucu ve terörizmle mücadele gibi bütün insanlığı ilgilendiren konularda ülkelerin ortak bir anlayışa ulaşmalarını ifade etmektedir. Ekonomik küreselleşmenin, çokuluslu şirketler ve küresel markaların yayılmasını tetiklemesi, bireylerin tüketim kalıplarını da birbirine yakınlılaştırarak, küresel sermaye ve kitle iletişim araçlarının egemenliğinde küresel bir tüketim kültürü oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ohmae'ye⁹⁴ göre, bireysel tüketiciler bugün yönelimlerinde daha global hale gelmiş durumdadırlar ve yerküredeki yaşam tarzları konusunda artık daha fazla ve ayrıntılı bilgiye ulaşabildikleri için milli ürünleri sadece ulusal bağlılık bağlamında satın almaya daha az isteklidirler.

Sosyal araştırmalara göre, dünya toplumunun yoğunlaşmış bir şekilde yapılanması, rasyonalize edilmiş kültürel unsurları ve kurumsal örgütleri desteklemektedir⁹⁵. Kitlesele gazetelerin ilk gelişmeleri sırasında, bu yapılanmanın tetikleyici unsurlarından en önemlisinin medyanın küreselleştirici etkisi olduğuna işaret edilmiştir. Giddens, medya teknolojileri tarafından gerçekleştirilen bilgi birikimi olmaksızın, modernite kurumlarının küresel yayılmasının imkan dahilinde

⁹³ Aktan, a.g.e. , s.3

⁹⁴ Ohmae, a.g.m., ss.271-272

⁹⁵ John W. Meyer ve diğerleri, "Dünya Toplumu ve Ulus Devlet", **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, s.309

olmayacağını şu sözlerle ifade etmektedir⁹⁶: “Gazete okuyan bir köylü, Kuzey Çin’deki soykırım, Doğu Afrika’daki gerilla savaşı, Rusya’daki kıtlık, Şili’deki devrim konuları ile eş zamanlı olarak ilgilenir”.

Berger’e göre, kültürel küreselleşme eş zamanlı olarak yaşanan dört süreci kapsamaktadır⁹⁷:

- a) Davos Kültürü (uluslar arası iş dünyası kültürü)
- b) Mc Dünya Kültürü (küresel popüler kültür)
- c) Uluslar arası akademisyenler kulübü (dünya aydınlar kültürü)
- d) Yeni dinsel hareketler (popüler din kültürü)

Bilgi ve teknolojinin yarattığı değişimin hızı, çağımızda bireylere, bu değişimlere alışma ve kanıksama zamanı bırakmamakta ve toplumlar, ortaya çıkan bu yeni yapıda, kendi milli kimliklerini kaybetme korkusu yaşamaktadırlar. Bu doğrultuda 21.yüzyılın savaşlarının geçmişten farklı şekilde, yerel, etnik, dini ve derin savaşlar olacağı iddia edilmektedir⁹⁸.

Berger, kültürel küreselleşmenin batıdan dünyanın geri kalan bölgelerine doğru mal ve düşünce hareketi, yani kültürel kargo olduğunu söylemekte ve küresel kültür ile yerel kültür arasındaki çatışmanın dört olasılıklı bir tipolojisi olduğunu belirtmektedir. Bu dört olasılık; “a) küresel kültürün yerel kültürün yerine geçmesi, b) küresel ve yerel kültürlerin birleşme göstermeksizin bir arada varlığını sürdürmesi, c) evrensel küresel kültür ile özgül yerel kültür arasında sentez oluşturması ya da d) güçlü bir yerel tepki ile küresel kültürün reddi” şeklinde gerçekleşebilir⁹⁹.

Buraya kadar olan kısımda tarihsel süreci, tetikleyici dinamikler ve boyutları ile açıklanan “küreselleşme” kavramını tersine çevrilemez yapan şeyin ne olduğu sorusuna Beck aşağıdaki sekiz gerekçe ile yanıt vermektedir¹⁰⁰:

1. Küresel finans ağları piyasası ve ulus-ötesi şirketlerin artan gücü kadar uluslar arası ticaretin büyüyen yoğunluğu ve coğrafi genişlemesi
2. Haberleşme ve iletişim teknolojilerinde devam eden gelişmeler
3. İnsan hakları için evrensel talepler-demokrasi ilkesi

⁹⁶ Giddens, **a.g.m.**, 2006, ss. 213-214

⁹⁷ Günsoy, **a.g.e.**, s.49

⁹⁸ Yılmaz, **a.g.e.**, 2004, s.149

⁹⁹ Günsoy, **a.g.e.**, s.49

¹⁰⁰ Beck,**a.g.m.**,ss.221-222

4. Küresel kültür endüstrilerinden imaj akışı
5. Ulus-ötesi aktörlerin (Şirketler, hükümet dışı örgütler, Birleşmiş Milletler..) hükümetlerle birlikte, güç ve sayı olarak arttığı, ulus sonrası, çok merkezli dünya politikasının doğuşu
6. Dünya yoksulluk sorunu
7. Çevresel Tahrip sorunu
8. Kültürler arası çatışmalar

Küresellik, bundan sonra gezegenimizde olan hiçbir şeyin sadece yerel bir olay olmaması demektir. Bütün icatların, zaferlerin ve felaketlerin tüm gezegeni etkilediği modernitenin yeni yapısı içinde tüm bireyler ve toplumlar hayatlarını, eylemlerini, örgütlerini ve kurumlarını “yerel-küresel” ekseninde yeniden yönlendirmeli ve yeniden organize etmek zorundadırlar¹⁰¹. Bugün bireyler için siyasal ve sosyal hayat, sadece yerel ve ulusal bir uğraş niteliğinden çıkmış, ekonomik faaliyetler, güvenlik politikaları, sosyal politikalar, çevre koruma ve geliştirme, insan haklarına saygı gibi alanlarda daha etkin çözümler üretilebilmesi küresel ölçekte ele alınmasını gerekli kılmıştır¹⁰².

1.2. Değişen Rekabet Ortamı ve Küresel Rekabetin Dinamikleri

Bugün, sanayi yapıları, iş yapma ve rekabet biçimleri, piyasaya sürülen ürünler, 15 yıl önce olduğundan çok daha farklı bir boyut kazanmıştır¹⁰³. 20.yüzyılın ilk yarısında dünyamızda büyük değişimler, sosyal, siyasal, ekonomik dönüşümler ve devrimler yaşanmış, ikinci yarısında ise devrimlerin çoğunun yok oluşunu hazırlayan değişimler ivme kazanmış, yeni gelişmeler ve yaklaşımlar oluşarak günümüzü etki altına almıştır¹⁰⁴. Lester Thurow, rekabet yapısında meydana gelen değişimi şu sözlerle ifade etmektedir¹⁰⁵: “Geriye doğru baktıklarında, geleceğin tarihçileri yirminci yüzyılı *niche competition- uygun rekabet yüzyılı*, yirmibirinci yüzyılı ise *head to head competition- kafa kafaya rekabet yüzyılı* olarak göreceklidir”.

¹⁰¹ Beck, a.g.m., s.222

¹⁰² Al, a.g.e., s.96

¹⁰³ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.12

¹⁰⁴ Yavuz Odabaşı, **Postmodern Pazarlama**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004, s.11

¹⁰⁵ Lester Thurow, “Kafa Kafaya Rekabet”, **Küresel Rekabet**, Der.Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.19-34

Bilgi ve iletişim çağı şekillenirken, dramatik bir şekilde mevcut piyasaları değiştirmekte ve yerleşik sanayi dallarına yeni bir düzen vermektedir; bu da dünyanın hareket kabiliyeti en yüksek yarışmacıları arasında geleceğe yönelik bir yarış başlatmaktadır¹⁰⁶. Global ekonomiyi biçimlendiren başlıca kuvvetlerin en önde geleni, Ohmae' ye¹⁰⁷ göre teknolojinin, özellikle de modern bilişim teknolojilerinin bütün dünyada iş süreci ve tüketicilerin değer, yargı ve tercihleri üzerindeki geri döndürülemez etkisidir.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi, kapitalist toplumların temel iki kurumu olan işletmeler ve pazarların radikal bir yapısal dönüşüm geçirmelerine yol açmış ve iş dünyasının iş yapma usulleri, örgütlenme tarzları, üretim biçimleri gibi salt işletmelerin iç işleyişlerini değiştirmemiş, bunun da ötesinde rekabet ortamında var olabilmek için gerekli başarının temel dayanaklarını da farklılaştırmıştır¹⁰⁸. Şirketlerin yüksek üretim kapasitesine sahip olmalarına rağmen, yetersiz talep nedeniyle bunu kullanamamaları sonucu oluşan rekabet ortamına günümüzde **“hiperrekabet”** adı verilmektedir. Richard D’avenie, bu rekabet koşullarında işletmelerin güçlü yanlarına yönelmelerini, yani temel yetenekleri ve sahip oldukları kaynakların eşsiz bir kombinasyonu ile farklılaşmanın önemini vurgulamaktadır¹⁰⁹. Ancak, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkileriyle yaratılan yeni dünya düzeni, artık işletmelerin farklı olanı yapma konusunda da zorluklarla karşılaşacağına işaret etmektedir. Çünkü bugün küresel sektörlerde rekabet eden işletmeler için, yüksek ürün kopyalama hızı ve çok düşük işçilik ücretleri gibi avantajları içerisinde barındıran Çin tehdidi giderek büyümektedir. Küresel endüstrilerden yüksek oranda sermaye akışının gerçekleştiği, dünya nüfusunun beşte birine sahip olan bu ülke tarih boyunca yaratılmış en büyük pazar olarak ekonomideki küresel yapılanmayı ciddi şekilde sarsmaktadır.

Çin’in son yirmi beş yıl içerisinde hızla büyüyen ekonomisinin ardında resmi kaynaklarda 1,3 milyar olarak ifade edilen, ancak 1,5 milyar dolayında olduğu tahmin edilen inanılmaz nüfusedir. Hükümetin son yirmi yıldır pazar kapitalizmini

¹⁰⁶ Yves L. Doz ve Gary Hamel, **Şirket İttifakları**, Çeviren: Atilla Bostancıoğlu, Sabah Kitapları, İstanbul, 1999, ss.15-16

¹⁰⁷ Ohmae, **a.g.m.**, s.265

¹⁰⁸ Mahmut Geyik, Mehmet Barca, “Bilişim teknolojileri Rekabet Kurallarını Değiştirdi mi?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=267, Erişim Tarihi: 27.06.05

¹⁰⁹ Şeyma Öncel, “Hiper Rekabet Ne Getirecek” **Capital**, Yıl:13, Sayı:2005/7, ss.128-132

benimsemesi ve dünya tarihindeki en büyük kırsaldan kente göç olayını desteklemesinin ardından 90 ile 300 Milyon arasında olduğu tahmin edilen yeni işgücü sayısı, ABD'nin toplam işgücünden bile fazladır. Bu rakamların ifade ettiği şey, Çin'in sadece düşük maliyetli üretim makineleri ve işgücünün yanı sıra bir milyardan fazla tüketicinin artan iştahının Çin halkını, gezegendeki en büyük doğal kaynak haline dönüştürecek olmasıdır¹¹⁰. Teknolojik ilerlemeler, işgücün yükselen eğitim seviyesi, yabancı sermaye akımları ve beraberinde getirdiği teknoloji ve yönetsel deneyimlerin yanı sıra, Çin'de ekonomik büyümeyi ateşleyen faktörlerin başında, toplam emek arzının yeniden tahsisi, yani sektörler arası mobilizasyonudur¹¹¹.

Görüldüğü gibi bugün kızışan rekabetin temel kuralları, ekonomik reformlar, sektör sınırlarının bozulması, küreselleşme ve durmaksızın ilerleyen teknolojik gelişmeler tarafından yeniden yazılmaktadır. Müşterilerin talep ve ihtiyaçları uzun vadede kestirilememekte ancak gelecekte hangi kuralların değişeceği tahmin edilebilmektedir¹¹². Gary Hamel¹¹³, iş yapma biçimlerinin, yani rekabetin kurallarının eskiden olduğundan çok farklı hale geldiğini “eski bir haritayı kullanarak yeni bir diyar bulamazsınız” sözleri ile ifade etmektedir. Sergio Zyman'a¹¹⁴ göre, “geçmişte çeşitli demografik trendlere ve pazar trendlerine bakılarak yarın neler olabileceğini hesaplayan araştırma yöntemi fasulye saymaktan başka bir şey değildi”. Çünkü artık gelecekte ne olacağını tahmin etmek için geçmiş yerine geleceği incelemek gerekmektedir. Gücün artık işletmelerde değil tüketicilerde olduğu günümüzde, işletmeler ürün merkezli, birbirine entegre olamamış fonksiyonel birimlerden oluşan yapılardan, müşteri odaklı ve müşterinin karşısına tek bütün olarak çıkabilecek yapılara doğru değişmek zorundadır. Ve bu değişim yalnız bir

¹¹⁰ Ted C.Fishman, **Çin Inc.**, Çev. Güneş Tokcan, Nalan B. Ünver, Klan Yayınları, İstanbul, 2006, ss.15-16

¹¹¹ Rasim Yılmaz ve Cüneyt Koyuncu, **Çin: Dragon Ekonomisinin Önlenemeyen Yükselişi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2005, ss.36-37

¹¹² Michael Fradette and Steve Michaud, **Corporate Kinetics**, Simon&Schuster Inc., New York, 1998, s.16

¹¹³ M.Rauf Ateş, **Yeni Normal**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.4

¹¹⁴ Sergio Zyman, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, Çev.İ.Sevgi Çopur, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2005, s.75

kerelik değil sürekli değişen müşteri talepleriyle paralel olarak sürmelidir¹¹⁵. Pazarlamanın geleneksel öğretileri olan reklam, pazar araştırması, kurum imajı, kurumsal iletişim, promosyon gibi kolay anlaşılıp uygulanabilen kavramlar rekabetin yeni geliştiği dönemde gereksinimleri karşılayarak şirket satışlarına olumlu etkiler yapmış, fakat tıkanmaya ve yetersiz kalmaya başladığı dönemde “müşteri” denen varlık yeniden keşfedilmiştir¹¹⁶.

Bu bağlamda firmalar arası rekabetin yıllar bazındaki gelişim trendi izlendiğinde şu aşamaları görmekteyiz¹¹⁷:

- 1960'lara kadar, üretilen her malın satıldığı ve talebin arzın üzerinde seyrettiği **üretim odaklı** rekabet söz konusuydu. Dolayısı ile bu dönemde en önemli olgu, verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmektir.
- 1970'lerde firmalar, arz fazlası karşısında yetersiz kalan talebi uluslar arası pazarlara açılarak aramaya başladılar ve **maliyet ve fiyat** faktörleri ile rekabet üstünlüğü sağlanır oldu.
- 1980'lerde müşteri beğenileri, tasarım kalitesi ve hatasız mamul anlamına gelen uygunluk kalitesi ön plana geçti ve dönemin belirleyici unsuru **ürün kalitesi** haline geldi.
- 1990'larda ürün çeşitliliği ve pazara giriş hızı önem kazandı, ve rekabet ölçütü **hız ve esneklik** oldu.
- 2000'lerde rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için **benzersiz ve müşteriye-göreleştirilmiş** ürünler üretmek, ve bunun için **yaratıcılık** özelliği önem kazandı.

Rekabet koşullarının bugün geldiği noktada özellikle iki itici gücün rol oynadığı düşüncesinden hareketle, geçmişten günümüze pazar yapısında meydana gelen değişimler ve değişimin dinamiği olarak ifade edilebilen teknolojide meydana gelen gelişmelerin incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

¹¹⁵ “Geleneksel Pazarlama ve CRM”,
http://www.erperm.com/crm_anasf/crm_modeli_ua/traditional_one_to_one.htm, Erişim Tarihi:
 02.04.2004

¹¹⁶ Oğuz Gel, **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.12

¹¹⁷ Kavrakoğlu ve diğ., **a.g.e.**, ss.73-74

1.2.1. Pazarın Çekme-Teknolojinin İtme Gücü Bağlamında Meydana Gelen Değişimler

İnsanlığın doğuşundan günümüze kadar geçen tarihsel süreç bilgi ve teknoloji kavramlarının gelişimi doğrultusunda şekillenmiş ve ilk ticaretten bu yana varolan üretici- tüketici ilişkileri de toplumların geçirmiş olduğu bu sosyo-ekonomik dönüşümlerden etkilenerek günümüzdeki halini almıştır. Bilgi kullanımının etki alanı toplayıcı-göçebe toplumlardan bugün küresel bilgi toplumuna gelene dek hızla artmış, teknolojik gelişmeler ve pazar yapısındaki değişimin karşılıklı etkileşimi de bugünkü küresel rekabetin itici güçleri olmuştur.

En genel biçimiyle “üretim faaliyeti” olarak adlandırılan insanın yeryüzündeki varoluş mücadelesi, başlangıçta doğrudan doğadan elde edilen araçlarla sürdürülürken, insan kullandığı araçları kendisi yapmaya başlamış ve bu süreç giderek daha karmaşık bir hal almıştır¹¹⁸. Ateşin bulunması, taşın kesme fonksiyonunun anlaşılması, tekerleğin icadı vb modern insana çok basit gelen teknolojik bilginin üretimi ve üretim sürecinde kullanımı, kümülatif olarak sosyo-ekonomik dönüşümler eşliğinde gelişmiştir. Bu sosyo-ekonomik gelişme evrelerini, Friedrich List, toplayıcılık, avcılık ve balıkçılık, çiftçilik, ticaret, küçük sanayi ve endüstri biçiminde ortaya koyarken, K. Marx, ilkel komünizm-kölelik çağı-feodalizm-kapitalizm-sosyalizm ve komünizm sürecinden söz etmektedir. Saptamaları ve yöntemi kalkınma teorisi bağlamında çok tartışılan Rostow, tarihsel veriler kullanarak, her toplumun birbirini izleyen şu beş aşamadan geçeceğini ileri sürmektedir: geleneksel toplum, kalkışa hazırlık evresi, kalkış, olgunluğa geçiş dönemi ve nihayet yüksek tüketim aşaması¹¹⁹.

Sovyet Ekonomist Nikolai Kondratieff tarafından 1922’de ortaya atılan uzun dalga kuramı, sanayi devriminin gerçekleştiği 18.yüzyılın sonlarından kitle üretimi dönemi olan 1980’li yıllara kadar, her biri ortalama 45-60 yıl süren dört dönemden bahsedilmektedir¹²⁰. Günümüzde ise kitle üretimi döneminden çok daha farklı

¹¹⁸ Harun Taşkın ve M.Rıza Adalı, **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.16

¹¹⁹ Ayhan Orhan ve Yusuf Bayraktutan, “Bilgi Kaynaklı Global-Sosyal Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=148, Erişim Tarihi: 21.12.06

¹²⁰ Antal E.Fekete, “Causes and Consequences of Kondratiev’s Long Wave Cycle”, **Financial Sense Online**, <http://www.financialsense.com/editorials/fekete/2005/0124.html>, Erişim Tarihi: 21.12.06

özelliklere sahip, bilgi teknolojileri eksenli yeni bir paradigma olan “**Beşinci Dalga**” hüküm sürmektedir. Kondratiev’in uzun dalga modelindeki toplumsal dönüşümler, her dönemin teknolojik gelişmeleri bağlamında şekil 1.1. yardımı ile açıklanabilir.

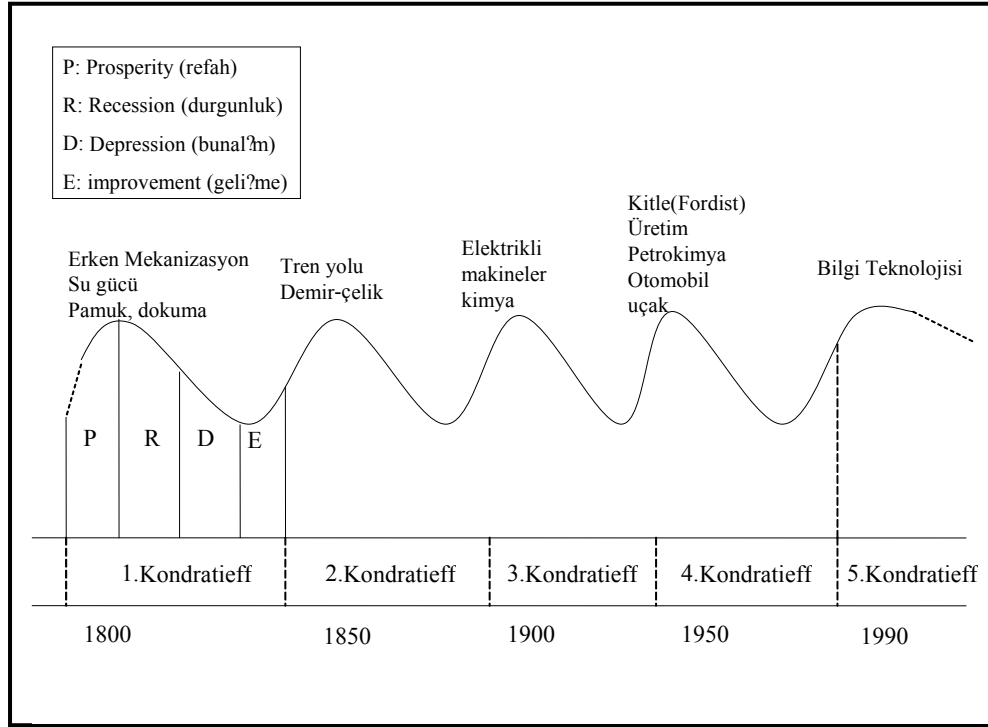
Uzun Dalga Kuramı’na göre, Birinci dalga öncesinde insanlığın büyük bölümü, göçebe topluluklar halinde yaşamakta; avlanma, doğada hazır besin maddelerini toplama, hayvancılık türü faaliyetlerle geçinmekteydiler. On bin yıl kadar önce gerçekleşen avcılık-toplayıcılıktan yerleşik tarıma geçiş, daha sonraki maddi gelişime kaynaklık edecek bilgi birikimi yanında sosyo-ekonomik gelişimi hızlandırmıştır¹²¹. İlk dalga tüm hızıyla devam ederken başlayan Sanayi Devrimi, Avrupa, Kuzey Amerika ve Uzakdoğu’nun bir kısmında sanayileşme sürecini başlatmış, pek çok tarım ülkesi hızla çelik, otomobil, dokuma fabrikaları ve demiryolları kurma çabası içine girmişlerdir¹²². 1700’den başlayarak çok hızlı bir şekilde teknolojinin icadı, 1750-1800 yılları arasında İngiliz Kraliyeti tarafından bilginin aletlere, ürünlere ve süreçlere uygulanmasını teşvik etmek için mucitlere ödül olarak geliştirilen patentlerin verilmeye başlanması, bugün Sanayi Devrimi dediğimiz sürecin, yani toplum ve uygarlık teknolojisini tüm dünyaya yayma sonucunda yer alan değişimin ana unsurlarıdır¹²³.

¹²¹ Orhan ve diğ., **a.g.m.**, 2006

¹²² Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2001, s.18

¹²³ Drucker, **a.g.e.**, ss.45-47

Şekil 1.1. Kondratiev'in Uzun Dalga Modeli



Kaynaklar:“Kondratiev Wave”, http://en.wikipedia.org/wiki/Kondratiev_wave, Erişim Tarihi:21.12.06, Güleş, Bülbül, a.g.e., ss.153-154, L.Douglas Kiel, Euel Eliot, “Long-Wave Economic Cycles, **Techno-Economic Paradigms**, And The Pattern Of Reform in American Public Administration”, **Administration&Society**, Vol.30, No:6, January 1999, 616-639’ dan düzenlenmiştir.

Sanayi Devrimi, üretimin birincil enstrümanları olarak makineleşme ve mekanizasyonla el araçlarının yerini doldurmuştur¹²⁴. II. Dalganın, sanayileşmeyi en üst noktaya taşıdığı 1950’lerde, önce ABD’de güç toplayan, zamanla diğer sanayileşmiş ülkelere yayılan ve her şeyi etkisi altına alan bir Üçüncü Dalga başlamıştır.

Sanayi toplumunda, emek, sermaye, doğal kaynaklar ile kitle üretimi ve tam zamanlı çalışma esas iken üçüncü dalga sosyo-ekonomik yapısında bilgi, imaj, kültür yanında, esnek teknoloji/istihdam, sürekli yenilik ve ürün esnekliği sonucunda artan bireyselleşme, “bilgi işçiliği” ve yaratıcı emek önem kazanmaktadır¹²⁵. Ancak emek ile kastedilen kol emeği değil, bilgi, ender bulunan üretim faktörü ve kurumsal başarı için en önemli unsur olarak sermayenin yerini almıştır¹²⁶. 1960’lı yıllardan itibaren

¹²⁴ Joseph Pine and Stan Davis, **Mass Customization: The New Frontier in Business Competition**, Harvard Business School Press, 1993, p.9

¹²⁵ Orhan ve diğ., **a.g.m.**, 2006

¹²⁶ Arie de Geus, **Yaşayan Şirket**, Rota Yayınları, Çev.Ahmet Ünver, İstanbul, 1999, s.36

bazı sosyal bilimciler ABD ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimleri gözlemlemiş, bu yeni toplumu tanımlamak için post-modern toplum, sanayi-sonrası toplum, kapitalist-ötesi toplum, teknokratik çağ, bilgi toplumu, bilişim toplumu, hizmet toplumu gibi çok sayıda adlandırma önerisi geliştirilmiş; yeni yüzyıla girerken, özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, dijital ekonomi ve tekonomi nitelermelerini haklılaştırırsa da “yeni ekonomi” kavramı genel kabul görmüştür¹²⁷. Bilgi olgusunun üretim süreci ile etkileşimi incelendiğinde, yeni ekonomilerin gelişiminde oynadığı önemli rol açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde yüksek refah artışı sağlayan yeni ekonomilerin dinamiklerini açıklayan önemli bir analitik çerçeveye ulaşılabilir¹²⁸.

Postmodern ya da endüstri sonrası dönem, teknolojiye büyük atılımların olduğu ve üretimin sınırsız hale geldiği dönemdir. Kol gücü yerine beyin gücünün, bilgisayar teknolojisinin ve baskın piyasa kurallarının mutlak hakimiyetinin olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Büro çalışanları hem sayısal olarak, hem de kazanç olarak fabrika işçilerinin önüne geçmekte, bilgi üreten ve dağıtan iş alanları bu dönemde gelişmekte ve büyümektedir¹²⁹.

Postmodernizmin ortaya çıkışı, modernizmden postmodernizme yönelme, kapitalist süreç ele alındığında iki farklı dönemi temsil eden Fordist üretim biçiminden, post-Fordist üretim biçimine geçişle bağlantılıdır. Modernist üretim ve yönetim tarzı iki önemli kurumu gerçekleştirmiştir. Bunlardan birincisi “bir şey; parçalarının toplamıdır” düşüncesi ile “yürüyen bantlarda yapılan kitle üretimi”, diğeri ise; “hiyerarşi, düzen oluşturmanın ana ilkesidir” diyen “bürokratik örgütlenme” şeklindedir. Bu iki önemli oluşum, büyük miktarlarda ürün üretmeyi ve merkezi otoriteye bağlı, onun tarafından yönetilen ve kontrol edilen çok sayıda çalışan insan varlığını gerçekleştirmiştir¹³⁰. Bu dönemin üretim yapısını Taylor’un bilimsel yönetim ilkeleri belirlemiş, teknolojik gelişmelerin meydana getirdiği ölçek ekonomisi ve güç kullanımlı makinelerin keşfi üretim sürecini dönüştürmüştür¹³¹.

¹²⁷ Akın, **a.g.e.**,2001, s.20

¹²⁸ Özcan Karahan, “Üretim Faktörü Olarak Bilgi”, **Bilgi Ekonomisi**, Ed.Nihal Kargı, Ekin Kitabevi, 2006, s.92

¹²⁹ Odabaşı, **a.g.e.**, ss.21-22

¹³⁰ Odabaşı, **a.g.e.**, s.24

¹³¹ Frederick Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev.H.Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 1997, s.11

Onsekizinci yüzyılın sonlarıyla ondokuzuncu yüzyılın başlarında bir fabrika sistemi içine yerleştirilmiş, ısıyı makineler aracılığıyla işe dönüştüren buhar motorlarıyla yapılan sanayi üretiminin cesur yeni dünyasının bu makinelerinin özelliği “hızlı, düzenli, dakik ve yorulmaz” oluşlarıydı¹³².

Modernizmin üretim biçimi olan Fordist üretim; 1900’lü yılların başında Henry Ford tarafından ilk seri üretim otomobil olan T-Model’in üretilmesiyle başlamıştır. Aynı tip üründen büyük miktarlarda üreterek birim başına sabit maliyetleri düşüren ve bu şekilde verimliliği sağlayarak otomobilin fiyatını düşük tutan seri üretim sayesinde, yaygın bir tüketici kitlesi bu ürünü alabilir hale gelmiştir¹³³. 1908’de Model-T’nin 19 bin adet olan üretim hacmi 1912’de 180 bin, 1914’te 308 bine çıkmıştı. Fiyatlar ise ölçek ekonomisinin bir sonucu olarak 850 Dolardan 360 Dolara düşmüştü. Ford’un tek tip ve tek renk üretim yaptığı sürece General Motors, ürün ve fiyat farklılaştırması ile katıldı. Sektörde artan rekabet sonucunda üretkenlik artışının karşılayamayacağı fiyat kırma noktasına gelinerek ürün fiyatlarındaki düşüşün ve işçi ücretlerindeki artışın durması, kitlesel üretimin kitlesel tüketim ayağını kırmış oldu. Bu gelişmenin 1929 Büyük Buhran’ının başlamasında önemli rolü olduğu belirtilmektedir¹³⁴.

1970’li yıllarda kitle üretiminde ortaya çıkan sorunlar ve arz-talep piyasasında ki istikrarın bozulması, teknolojik gelişmelerin yavaşlaması, yatırımların azlığı, aşırı düzenlemeler, petrol fiyatlarının yükselmesi gibi faktörlerle merkez kapitalist ülkelerin ekonomilerinde büyüme hızları düşmüş, birbirini pozitif olarak besleyen kitlesel üretim-tüketim sarmalı kırılmaya başlamıştır¹³⁵. Aynı dönemde batı toplumu “bireyselliği” keşfetmiş, sonuçta her birey kendi farklılığını yaşama arzusu geliştirmeye başlamıştır. Bir taraftan küçük ve istikrarlı olmayan ve sürekli değişen tüketici tercihleri artarken, diğer taraftan esnek üretime, uzmanlığın egemen olduğu yeni iş tanımlarına ve endüstriyel ilişkilerin doğmasına baskı yapmaya başlamıştır. Yaşanan krizler ve karşılaşılan ekonomik darboğazlardan kurtulabilmek için yeni arayışların içerisine girilmiştir. Fordizm’in tarihsel işlevini bitirmesi ve yeni bir

¹³² Paul Kennedy, **Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken**, Çev.Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1996, s.103

¹³³ Kırım, **a.g.e.**, s.12

¹³⁴ İlker Belek, **Esnek Üretim Derin Sömürü**, NK Yayınları, İstanbul, 2004, s.24

¹³⁵ Belek, **a.g.e.**, s.24

üretim sistemi arayışının ortaya çıkması, Japon araba üretimindeki sistemin etkinliği ve başarısı ile daha da ağırlık kazanmıştır¹³⁶. Herkese ayrı özellikte araba üretme ve bunu seri olarak yapabilme Toyota'nın buluşuydu. Böylece müşteri beklentilerindeki bu farklılaşma tüm dünyada yeni bir üretim ve yönetim anlayışını başlatmıştır. Hem büyük miktarlarda üretilen hem de çok farklı model ve çeşit sunulan bu üretim sisteminin adı "mass customization- ismarlama seri üretim" dir¹³⁷. 1987'de Davis tarafından tanımlanan mass customization, aslında büyük ölçekte ürün üretiminin bir şeklidir. Müşteriye kişiselleştirilmiş ürünü, kitlesel üretilmiş ürün maliyetinden alabilmeyi sağlayan üretim biçimidir¹³⁸. Davis' in tanımlamasından anlaşıldığı üzere, bugün müşteriye göreleştirilmiş ürünler üretilmesine imkan tanıyan mass-customization teknolojisinin seri üretim teknolojisinin günümüz pazar ve teknolojik yapısı bağlamında bir uzamı olması, ulaşılan her teknoloji düzeyinin, bir önceki teknoloji düzeyinin üzerine kurulmuş ve önceki teknolojinin devamı niteliğinde olduğunu ispatlamaktadır¹³⁹. Kotler' a göre her yeni teknoloji, "yaratıcı yıkım" için bir güçtür¹⁴⁰.

Bugün içinde yaşadığımız bilgi tabanlı beşinci dalgada, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ekseninde, üretim ve tüketim süreç ve kültüründe meydana gelen değişim karşısında tasarımcılar, sıklıkla pazar gücüne yanıt vermek için ürünler için yeni fikirler üretirler. Bu, "tüketicinin- pazarın çekme gücü" olarak adlandırılır. Pazar etkisinin bazı örnekleri şunlardır¹⁴¹:

- Yeni ya da geliştirilmiş ürünler için tüketicilerden gelen talep
- Diğer üreticiler tarafından ortaya konulan rakip ürünler
- Üreticilerin kendi pazar paylarını arttırma isteği

Ürünler, üretim tekniklerinde meydana gelen değişimlerden dolayı da yeniden tasarlanabilir. Buna da "teknolojinin itme kuvveti" adı verilmektedir. Teknolojik değişimler üreticilere daha ucuza ya da daha etkin üretme şansı verir, bu da üretim

¹³⁶ Odabaşı, **a.g.e.**, s.27

¹³⁷ Kırım, **a.g.e.**, s.13

¹³⁸ Paul M.Swammidas, **Innovations in Competitive Manufacturing**, AMACOM, USA, 2002, s.276

¹³⁹ Tekin ve diğ., **a.g.e.**,2003, s. 85

¹⁴⁰ Philip Kotler, **Marketing Insights From A to Z**, John Vailey and Sons Inc., USA, 2003, s.178

¹⁴¹ "The Design Specification",

<http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/design/resistantmaterials/designanalysevaluationrev3.shtml>, erişim tarihi: 21.12.06

maliyetlerini azaltabilir. Ancak, teknolojik gelişmelerde gerek teknolojinin itme, gerekse pazarın çekme gücü yaklaşımlarının tek başına yetersiz kaldıklarını ve teknolojik gelişmenin esas itibarıyla zaman ve performans unsurlarının etkileşiminin sonucunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür¹⁴². Teknolojik değişim uzun vadede ticari başarı veya başarısızlığın temel faktörüdür. Yeni teknolojiler yeni piyasalar meydana getirir veya mevcut pazarlardaki teknolojileri ve bu teknolojiler kapsamındaki ürün, hizmet ve üretim süreçlerini ikame ederler. İşletmelerde stratejik teknoloji yönetiminin iki temel ekonomik hedefi; yeni pazarlar oluşturmak veya mevcut pazarlarda hâkim konuma gelerek bu durumu sürdürmektir¹⁴³.

1.2.2. Küreselleşme Ekseninde İşletme Yapılarındaki Dönüşüm

Siyasetten kültüre, ekonomiden teknolojiye çok geniş bir menzile sahip olan küreselleşme, rekabet yapısında kökten değişimlere neden olmakta ve şirketleri değişen pazar ve rekabet yapılarına ayak uydurmak için yeni çözümler bulmak zorunda bırakmaktadır. Analog işlemlerin dijitalleşmesi, sanallaşması ve mobilitenin artışı birçok sektördeki rekabeti yerellikten küreselliğe taşımakta ve işletmeleri uluslar arasılaşmaya iterek küresel rekabet oyunundaki sayısı hızla artan diğer oyuncularla karşı karşıya getirmektedir.

Küresel rekabette, şirket birleşmelerinin, işletmeler arasındaki ileri düzeyde işbirliklerinin ve ortak girişimlerin, iç pazar - dış pazar kavramını değiştirmesinin bir sonucu olarak günümüzde işletmeler, sadece iç pazara yönelik faaliyette bulunsalar dahi, bu pazarlarda uluslar arası pazarlara yönelik faaliyet gösteren işletmelerle de rekabet etmektedirler¹⁴⁴.

Tanık olunan yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye yada ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar¹⁴⁵. Bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için

¹⁴² Tekin ve diğ., a.g.e., 2003, s.84

¹⁴³ Şerif Şimşek ve Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya,2003, s.98

¹⁴⁴ Tekin ve diğ., a.g.e., 2004, ss.49-52

¹⁴⁵ Muzaffer Aydemir, "Küreselleşme, Rekabet ve Sınır ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yıl:1998, Sayı:3 (Güz), s.45

fırsat ve avantajlardan yararlanmak günümüzde ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda gün geçtikçe daha çok işletme uluslar arası pazarlara açılma zorunluluğu hissetmektedir.

Firmaların rekabetçi üstünlüklerini arttırmak amacıyla kullanmak için küresel rekabete gireceği iki yaklaşım bulunmaktadır¹⁴⁶:

1. Başlıca ulusal veya bölgesel piyasalarda yaygın uluslar arası şube dahili ağı geliştirmek
2. Dünya çapındaki stratejik ittifak dış ağı oluşturmak.

Eğer firmanın üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite arttırma olanağı varsa uluslar arası pazarlara açılmak toplam satış ve karın artmasını sağlayacaktır. Kapasite kullanımının artması ayrıca birim maliyetlerini düşürmek suretiyle birim karının da artması ile sonuçlanacaktır. Eğer uluslar arası pazarlar iç piyasadan hızlı geliyorsa firmanın büyüme hızı da artacak, durgun sezonlarda ihracat yoluyla üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilecektir¹⁴⁷.

Firmaları uluslar arası pazarlara yönelten genel nedenler şu şekilde sıralanabilir¹⁴⁸:

- İç pazardaki talebin azalması
- Çeşitli nedenlerden işletmede atıl kapasite var ise, üretim arttırılarak ihracat yoluyla satış ve kar arttırılabilmesi
- İç pazardaki rekabetten kurtularak riskin azaltılabilmesi
- İç pazarda ömrünü tamamlamak üzere olan ürünlerin ömrünü uzatmak
- Dış pazardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmak
- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkeler döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara uygulanan vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkânlarından yararlanmak
- Dış pazarlarda güçlü rakiplerin ürünleriyle rekabeti öğrenerek iç pazarlarda da güçlü hale gelebilmek

¹⁴⁶ Michaela Yoshino ve Srinivasa Rangan, **Stratejik İttifaklar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.232

¹⁴⁷ Cem Kozlu, **Uluslar arası Pazarlama**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2000, s.29

¹⁴⁸ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan., “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003, s.115

- İşletmenin politik etkinliğini arttırmaktır.

Küreselleşme, sadece rekabet biçimleri, dinamiği ve stratejilerinin uzamsal ve zamansal ufuklarını değiştirmekle kalmamış, hakim şirket örgütlenmesi biçimini, teknolojik, örgütsel ve diğer dönüşümlere bağlı olarak farklılaştırmıştır¹⁴⁹. Şirket yapılarında meydana gelen değişimin en önemlisi şirketlerin zaman içinde yerel şirket, ulusal şirket, uluslar arası şirket olmanın da ötesine geçip ulusötesi şirket (transnational company) haline gelmeleridir. Hem küreselleşme sürecini hızlandıran, hem de küreselleşmeyi etkileyen faktörlere müdahale ederek bu sürece yön veren aktörlerden biri olan çokuluslu işletmeler Duming'e¹⁵⁰ göre; “doğrudan doğruya yurtdışında yatırımda bulunan ve birden fazla ülkede katma değer yaratan faaliyetleri yürüten veya bu faaliyetler üzerinde kontrol hakkı bulunan girişimlerdir”. İşletmelerin çok uluslu işletme aşamasına gelene kadar geçirdikleri uluslar arasılaşma sürecindeki diğer aşamalar ise şu şekilde ifade edilebilir:

- **Ulusal İşletmeler (National Companies):** Uluslar arasılaşmanın temelini oluşturan ulusal işletmeler, tek bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Gerek sermaye, gerekse yönetim yapısı olarak kendilerini uluslar arası piyasada rekabet edebilecek yeterlikte bulmadıkları için iç piyasada faaliyet gösterirler¹⁵¹.
- **Uluslar arası İşletmeler (International Companies):** Genellikle kendi ülkesi dışında bir ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir.
- **Çokuluslu İşletmeler (Multinational Companies):** İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları ve şubelerinde uygulayan işletmelerdir¹⁵².
- **Küresel İşletmeler (Global Companies):** Çok uluslu işletmelerin küresel işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılacak bu aşamada, çok uluslu işletmelerin yönetim ve örgüt yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya

¹⁴⁹ Dicken ve diğ., **a.g.m.**, ss.267-300

¹⁵⁰ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Çok uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi”, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005, s.53

¹⁵¹ Bolat ve diğ., **a.g.e.**, s.55

¹⁵² Esin Can Mutlu, **Uluslar arası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.10

başlanmaktadır¹⁵³. Nestle çokuluslu bir işletmenin küresel hale dönüşmesine örnek olarak verilebilir. Nestle' nin merkezi İsviçre'de Veney' dir ancak, şirketin faaliyeti her gün tüm dünyada devam eder. Yüzlerce çeşit ürüne sahip olan Nestle' nin 71 ülkede 494 fabrikası ve 210.000 çalışanı bulunmaktadır. Satışların ve kârların %40'ı Avrupa'dan, %35'i Güney ve Kuzey Amerika'dan ve %20 'si diğer bölgelerden sağlanmaktadır¹⁵⁴.

- **Ulus Ötesi/ Ulus Aşırı İşletmeler (Transnational Companies):** Bu modeli uygulayan işletmelerde, emeğin ucuz olduğu ülkelerde emek yoğun ürünlerin üretildiği küresel ölçekli üretim tesisleri, kalifiye işgücünün ağırlıkta olduğu ülkelerde ise, sermaye ya da ileri teknoloji ürünlerin üretildiği tesisler kurulmaktadır. Caterpillar Tractor, düşük maliyeti bir rekabet unsuru olarak değerlendiren rakipleriyle mücadele edebilmek için, faktör maliyeti/beceri karmasının en uygun olduğu bölgelerde, küresel üretimi merkezileştirme yoluyla daha fazla ölçek ekonomileri elde etmeye çalışan bir ulus ötesi işletmedir¹⁵⁵.

- **Uluslar Üstü İşletmeler (Supranational Companies):** Uluslar arası bir anlaşma ile kurulan, uluslar arası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir¹⁵⁶.

- **Çokuluslu Teşebbüs (Multinational Enterprise):** Piyasaların devletlerden daha güçlü olduğunu savunan hiper küreselleşme okuluna göre çok uluslu şirketler (ÇUŞ), şartlarda meydana gelen farklılıklara göre üretimi bütün dünya ölçeğinde değiştirebilen küresel şirketlerdir¹⁵⁷.

Kavrakoğlu, şirket yapılarında ortaya çıkan gelişmeleri aşağıdaki üç başlıkta incelemektedir¹⁵⁸:

- **Tekelleşme, Konsolidasyon ve Tröstleşme:** Son yıllarda hızlı bir artış gösteren şirket birleşme ve satın almaları (mergers and acquisitions), yanı

¹⁵³ Bolat ve diğ., **a.g.e.**, s.57

¹⁵⁴ Akın, **a.g.m.**, 2006

¹⁵⁵ Bolat ve diğ., **a.g.e.**, ss.58-59

¹⁵⁶ Mutlu, **a.g.e.**, s.10

¹⁵⁷ Jonathan Perraton ve diğ., "Küreselleşen Bir Dünyada Ekonomik Aktivite", **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara, 2006, ss.1-24

¹⁵⁸ Kavrakoğlu ve diğ., **a.g.e.**, ss.33-35

sıra ürettikleri ürün ve teknolojilerle gün geçtikçe pazar paylarını büyüten firmalar, faaliyet gösterdikleri alanlarda diğer şirketlerle aralarındaki farkı her geçen gün arttırmaktadırlar. Özellikle bilişim, otomotiv, elektronik, kimya gibi sektörlerde faaliyet gösteren dev şirketler olağanüstü boyutlara ulaşarak dünya çapında hegemonya ya da tröst oluşturmaktadırlar.

- **Uzmanlaşma/Derinleşme:** 1960'lı–1970'li yıllarda belli bir alanda uzmanlaşan şirketlerden çok çeşitli alanlara yayılmış büyük sermaye grupları söz konusuydu. Bu gruplar ABD'de ve Avrupa'da olduğu gibi Japonya'da da vardı. Fakat günümüzde “conglomerate” denebilecek bu çeşitli alanlara yayılmış şirketlerden ziyade, belli alanlarda küresel boyutlara ulaşmış derinleşmiş şirketler büyük önem kazanmıştır. Bu, şirketlerin uzmanlaşmasını ve belli bir alanda derinleşmesini teşvik eden bir olgudur.

- **Şirketler arası büyük farklılıklar:** Şirketlerdeki gelişmeleri incelerken onları liglere ya da sınıflara ayırabiliriz:

- **Birinci ligde olanlar,** global düzeyde marka, finans ve teknoloji etkinliği olan ve gerek tüketici kesimde gerekse tedarik kanalında gücünü hissettirebilen firmalardır.

- **İkinci ligde olanlar,** bu etkinliği ancak yerel düzeyde başarabilen ve birinci kümede sayılanların tedarikçisi ya da fasoncusu veya taşeronu konumundaki firmalardır. Aynı şekilde küçük ve uzmanlaşmış “niş” şirketler de bu kategoride değerlendirilebilir.

- **Üçüncü ligdeki firmalar ise;** her iki gruba da dahil edilemeyen ve bir takım yapısal değişikliklere gitmedikçe varlığını sürdürmede zorluklarla karşılaşacak olan firmalardır.

İşletmeleri yeniden yapılandıran dinamiklerin başında; küreselleşmenin, üretimin ucuz bölgelere taşınmasına, aşırı rekabetin aynı müşterinin peşinde daha çok tedarikçinin bulunmasına ve internet teknolojisinin, tüketicinin fiyatları karşılaştırarak en ucuz teklife yönelmesine imkan sağlaması sonucu fiyat-karlılık dengesini bozması gelmektedir¹⁵⁹. Küresel bazda bir müteşebbisliğin ortaya çıkması, şirketlerin üretim faaliyetleri ve satışlarını da küresel hale getirmiştir. Örneğin “Ford

¹⁵⁹ Philip Kotler, **Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2006, s.12

Motor'un 6 kıta ve 26 ülkede üretim faaliyetinde bulunduğu, ABD'deki üretiminin %30'undan fazlasını Kuzey Amerika dışında sattığı, hazır gıda şirketi Bestfood'un kazancının %65'inin ABD dışındaki ülkelerden geldiği ve şirketin Knorr ve Hellmans markalarıyla dünya pazarlarının %70'inde sektöründe ilk iki sırada olduğu" bilinmektedir¹⁶⁰.

Rekabet ortamının karmaşıklığı ve çok yönlülüğünde başarı elde etmek, etkin ve radikal stratejiler gerektirmektedir. Küresel ve bölgesel pazarlarda rekabet eden firmalar, firmaya özgü avantajlar yaratarak; sadece o firmanın sahip olabileceği, rakip firmaların taklit etme, kıyaslama gibi yollardan elde etmeleri zor olan veya kısa dönemde imkansız olan özellikler ve yetenekler kazanarak rekabet edebilirler¹⁶¹. Kotler, kalite, hız, güvenlik, hizmet, dizayn, güvenilirlik üstünlükleriyle birlikte düşük maliyet ve düşük fiyat yeteneğinin eşsiz bir kombinasyonundan inşa edilebilen bir rekabet avantajına sahip olmayı, bıçaklı bir savaşta tabanca sahibi olmaya benzetmektedir¹⁶².

Dünyanın dört bir yanında, hayatın hemen hemen her bölümünde ortaya çıkan küreselleşme eğilimi, ekonomik aktivitelerle olan etkileşiminin bir sonucu olarak rekabet cephesinde hayli radikal değişimlere neden olmuş, ve meydana gelen değişimler karşısında rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler için de yapısal değişimi zorunlu kılmıştır.

1.3. Yönetim Paradigmasındaki Değişim

Yönetim, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli anahtar faktör yönetim olmuş, insanlık tarihi boyunca sürekli olarak değişen iş dünyası çalışma biçimlerini de değiştirmiştir¹⁶³. İlk tarih öncesi çağlardan, M.S.1800' lü yıllarda başlayan Sanayi Devrimi'nin yarattığı çarpıcı

¹⁶⁰ Yılmaz, a.g.e., s.82

¹⁶¹ Uganbaatar Ninjbat, "Küresel ve Bölgesel Pazarlarda Rekabet Stratejisi Olarak Firmaya Özgü Avantajların Yaratılması", **İGEME'den Bakış**, Yıl:8, Sayı:28, 2004/3

¹⁶² Kotler, a.g.e., 2003, p.22

¹⁶³ Richard M.Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s.3

değişime kadar geçen tarihsel süreç içinde yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı ve evrimi Tablo 1.3. ile özetlenmektedir.

Tablo 1.3. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

SÜMERLİLER MÖ 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılacak kayıtlara sahiptiler.
MISIRLILAR MÖ 4000- 2000	Stok kayıtları mevcuttu, piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bürokratik yönetime sahiptiler ve daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı. Tahmin ve planlamayı araç olarak kullanmışlardır.
İBRANİLER MÖ 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilke ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta "On Emir" içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000- 1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağlayarak, ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturmuşlardır.
YUNANLILAR MÖ 500- 200	Çalışma ahlakına önem vermişlerdir; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlamaktadır. Problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemleri geliştirmişlerdir.
ROMALILAR MÖ 200- MS 400	Silah, tekstil, çanak çömlek imalatı için fabrikalar yapmış, ulaşım için yollar inşa etmiş, kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullanarak otoriter bir organizasyon yapısını benimsemişlerdir.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için yasal bir çerçeveye oluşturmuşlardır.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli' nin katkıları ile olmuştur.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın üzerinde durarak piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koymuştur.

Kaynak: Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.3

Organizasyon yapılarında ve çalışma tarzlarında yüzyıllardır süregelen değişim, temelleri Adam Smith'in 1776'da yayınladığı "Ulusların Zenginliği" adlı eserde atılarak, günümüzde küresel rekabet, müşteri ve değişim güçlerinin şekillendirdiği stratejik yönetim noktasına kadar gelmiştir.

Adam Smith, sanayi devriminin, şirketlerin işçi verimliliğini arttırıp üretim maliyetini düşürmek için inanılmaz fırsatlar yarattığını fark etmiş, bunu da "Ulusların Zenginliği" nde "işbölümü ilkesi" ile açıklamıştır¹⁶⁴. Smith'e¹⁶⁵ göre işbölümü, her zenaate ne ölçüde uygulanabilirse, emeğin üretim gücünün o oranda artmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda, aynı sayıda insanın iş miktarında sağlayabilecekleri bu büyük artış, üç nedenden kaynaklanmaktadır. Bunların ilki; her

¹⁶⁴ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, Beşinci Baskı, İstanbul, 1998, ss.10-11

¹⁶⁵ Adam Smith, **Ulusların Zenginliği**, Çev.Ayşe Yunus, Mehmet Bakırcı, Alan Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1997, ss.20-21

bir işçinin becerisinin artması, ikincisi; bir işten diğerine geçerken genellikle yitirilen zamandan tasarruf, üçüncüsü ise; işi kolaylaştırıp kısaltan ve tek kişiye bir çok kişinin yerini tutma olanağı sağlayan çok sayıda makinanın bulunması. Adam Smith'in işbölümü ilkesini kazandırarak yönetim alanında başlattığı yenilikçi akım, aynı yıllarda gelişen Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşme sürecini hızlandırmış ve uzmanlaşma, ürünlerde standartlaşma, çalışma birimlerinin uyumlaşması, merkezden yönetilen faaliyetler gibi diğer ilkelerle karakterize edilmiştir.

Hammer ve diğ.¹⁶⁶ne göre bu döneme, yani 20.yy'ın ilk yıllarına damgasını vuran diğer bir yenilikçi yaklaşım otomobil dünyasının iki öncüsü olan Henry Ford ve Alfred Sloan tarafından geliştirilmiştir. Ford, hareketli montaj hattı ve seri üretim sayesinde otomobil montajını bir dizi karmaşık olmayan işe indirgeyerek görevleri kolaylaştırmış, ancak bu görevleri yerine getiren insanların koordinasyonunu karmaşıklaştırmış, General Motors'un kurucusu William Durant'ın halefi olan Sloan ise Ford'un, etkinliği artırılmış fabrika sisteminin gerektirdiği yönetim sisteminin prototipini yaratmıştır. Küçük ve merkeziyetçi olmayan bölümlerle, işlevsel alanları uzmanların izlediği, sadece mali konularda uzmanlığa sahip olan yöneticilerin ise, küçük bir şirket merkezinden üretimi ve mali rakamların gözlemesiyle gerçekleşen yönetim süreci, o dönemde General Motors'u çöküşten kurtarmış, pek çok şirketin de büyümesini sağlamıştır. Yani Ford, Adam Smith' in işbölümü ilkesini üretime, Sloan ise yönetime uyarlamıştır.

Hamel ve Prahalad, 1994 de basılan ve oldukça etkili kitapları "Competing for the Future" da yönetim paradigmasındaki değişimlere eğilmiş ve rekabet avantajı için yeni paradigmanın anlamının mahiyetine ışık tutmuşlardır. Tablo 1.4.'de, onların ortaya koydukları 21.yüzyıl paradigmasının karakteristikleri ve 1990 larda bunların nasıl simgelandiği arasındaki farklılıklar gösterilmiştir¹⁶⁷

¹⁶⁶ Hammer ve diğ., a.g.e., ss.12-13

¹⁶⁷ Richard M.S.Wilson and Collin Gilligan, **Strategic Marketing Management: Formulation, Implementation, And Control**, Third Edition, Elseiver Butterworth-Hienemann, Oxford, 2005, ss.410-411

Tablo 1.4. Yönetim Paradigmasındaki Değişim

<i>20.yüzyıl</i>	<i>21.yüzyıl</i>
Kararlılık, tahmin edilebilirlik	Kesintili değişim ve sürekli gelişim ihtiyacı
Boyut ve ölçek	Hız ve duyarlılık
Organizasyonel katılık	Etkili organizasyonlar ve kalıcı esneklik
Hiyerarşi ve kurallar tarafından kontrol	Vizyon ve değerler tarafından kontrol
Bilginin dikkatli gizliliği	Bilgi paylaşımının zorunluluğu
Dikey organizasyon	Yatay organizasyon
Reaktif ve risk almayan kültürler	Proaktif ve girişimci
Şirket bağımsızlığı ve otonomi(özerklik)	İş birimlerinin karşılıklı bağımlılığı ve stratejik ortaklıklar
İçsel organizasyonel odaklanma	Rekabet çevresine odaklanma
İç pazar oryantasyonu(yönelim)	Uluslar arası odaklanma
Rekabet avantajı	İşbirlikçi avantaj
Sürdürülebilir rekabet avantajı	Hiper-rekabet, sürekli yeniden yaratmanın avantajı
Bugünün pazarları için rekabet	Yarının pazarlarını yaratmak

Kaynak: Richard M.S.Wilson, Collin Gilligan, **Strategic Marketing Management: Formulation, Implementation, And Control**, Third Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, ss.410-411

Tarihsel süreç içerisinde toplumsal gelişmelere bağlı olarak, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan unsurların, en etkin şekilde nasıl bir araya geleceğine dair ilkeler geliştirmeyi amaçlayan yönetim teorileri üretilmiştir. Bu yaklaşımlar, günümüzde stratejik yönetimin temel teşkil ettiği modern sonrası/çağdaş yaklaşımlara gelene dek klasik, neoklasik (davranışsal) ve modern yaklaşım (sistem yaklaşımı ve durumsallık) olmak üzere genel olarak üç çerçevede ele alınmaktadır. Modern yönetim teknikleri aracılığı ile şirketlerin değişen rekabet koşullarına adapte olmalarına olanak sağlayan stratejik yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlayan stratejik yönetim güzergahında üç ana kilometre taşı aşağıda açıklanmaktadır¹⁶⁸.

1.3.1.Klasik (Geleneksel) Organizasyon ve Yönetim Teorisi

1800 yılında James Watt ve Matthew Boulton buhar motoru yapmak üzere kurdukları fabrikada 150 yıldan fazla bir süre geçerli olacak üretim organizasyonun temellerini oluşturan uygulamalarla, iş akışı, ücret yönetimi, maliyet kayıtları gibi yöntemler geliştirmişlerdir. 19.yy'ın sonunda ise Klasik Yönetim döneminin liderlerinden Frederick Winslow Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımını ortaya

¹⁶⁸ Memet Özkan, "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, Erişim Tarihi: 24.06.05

koymuştur¹⁶⁹. 1911 yılında bu fikirlerini “Bilimsel Yönetimin Prensipleri” adlı kitabı ile yayımlayan Taylor ile beraber bilimsel yönetim akımının önde gelen temsilcileri Frank Gilbreth ve Henry Gantt’tır. Bilimsel yönetimi oluşturan ilkelerin kombinasyonu şu şekilde özetlenebilir¹⁷⁰:

- Gelişigüzel yöntemler değil, bilim.
- İhtilaf değil, uyum.
- Bireycilik değil, işbirliği.
- Sınırlı üretim değil, maksimum üretim.
- Her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.

Tablo 1.5.’de, Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımını (Scientific Management) takiben, öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı’ndan oluşan Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisi özetlenmektedir:

¹⁶⁹ Derek Torrington and Jane Weightman, **The Business of Management**, Prentice Hall International, UK, Exeter, 1985, s.19

¹⁷⁰ Taylor, **a.g.e.**, s.117

Tablo 1.5. Klasik Organizasyon ve Yönetim Teorisi

KLASİK YÖNETİM TEORİSİ	İLKELER
<p><i>Bilimsel Yönetim Teorisi (Taylorizm)</i> <i>Frederick Winslow Taylor (1836-1915)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Her iş kendisini oluşturan küçük görevlere ayrılmalı • Bu görevlerin her biri ayrıntılı olarak incelenmelidir. • Görevlerin daha etkin yapılmasına ilişkin metotlar ve zaman/hareket etüdüleri yapılarak standartlaştırılmalıdır. • Bu standart işleri yapabilecek fiziksel ve zihinsel kabiliyete sahip işgücü bilimsel yöntemlerle seçilmelidir. • Bu kişiler bilimsel ilkeler doğrultusunda eğitilerek işte uzman hale getirilmelidir. • Teşvik edici ücret sistemi geliştirilmelidir. • Organizasyonda oluşturulan hiyerarşik bir yapı bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetleyerek, aksaklıklar bilimsel yöntemlerle incelenmelidir.
<p><i>Yönetim Süreci Yaklaşımı (Fayolizm)</i> <i>Henri Fayol (1841-1925)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bir organizasyondaki faaliyetler teknik, ticari, finansal, muhasebe, güvenlik ve yönetim olmak üzere altı grupta toplanmaktadır. • Yönetim faaliyetleri, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreci olarak gelişmektedir. • İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı • Otorite, merkeziyetçilik, disiplin, düzen, adalet, istikrar, emir-komuta birliği ve yön ünitesinin olduğu hiyerarşik bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. • Çalışanlara eşitlik ilkesi çerçevesinde davranılmalı, yaratıcılıkları ön plana çıkarılmalıdır. • Organizasyonun amaçları açıkça belirlenmeli ve bu uyumlu amaçlar arasında birlik sağlanmalıdır.
<p><i>Bürokrasi Yaklaşımı</i> <i>Max Weber (1864- 1920)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü • Açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve otorite-sorumluluk ilkesi • İşlerle ilgili somut ilke ve yöntemler geliştirilmesi, yazılı kurullarla belirlenmesi • Emir-komuta zincirinde hiyerarşik yapı ile sürekli kontrol ve teftiş • Gayrişahsi ilişkiler doğrultusunda yönetim • Teknik yetenek esasına dayalı personel seçimi

Kaynaklar: Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss.6-8 ve Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, Onuncu Baskı, İstanbul, 2005, ss.198-219' dan düzenlenmiştir.

Klasik yönetim teorisini oluşturan en önemli üç yaklaşımın özetlendiği Tablo 1.5.'den anlaşılacağı gibi, bu dönemde geliştirilen akımların en önemli eleştirisi; “insan” faktörünün geri planda bırakılarak, organizasyon yapısı içerisinde doğru konumlandırılmaması üzerine yapılmıştır. Her üç yaklaşımın da vurguladığı “işbölümü ve uzmanlaşma” ilkeleri ile bürokratik ya da mekanik organizasyon yapıları teorisinin belirleyicileri olmuştur.

1.3.2. Neo- Klasik (Davranışsal- İnsan İlişkileri Okulu) Organizasyon Teorisi

1929 Büyük Buhran'ının etkisi ile işletmelerdeki organizasyon sorunlarının artması sonucu, özellikle insan unsuru ile ilgili eksik yönleri iyice hissedilmeye başlayan Klasik Yönetim Teorisi, başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı olarak adlandırılan İnsan Kaynakları Yönetimi akımı ile yön değiştirmiştir. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi veya Davranışsal Teori olarak anılan yeni yaklaşımın başlıca teorisyenleri olan Elton Mayo, Mary Parker Fullet, Douglas McGregor, Rensis Likert ve Abraham Maslow tarafından organizasyon konusuna yapılan en önemli katkılar, insan davranışının ve bununla etkileşimli beşeri ilişkiler, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, iletişim, motivasyon, liderlik gibi alanlarda olmuştur¹⁷¹. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının ABD'de Western Electric Şirketi'nde, Hawthorne atölyelerinde personel üzerinde yaptığı deneyler bu konuda önemli bulgular olarak kabul edilmiştir¹⁷².

1924 de başlayıp 1930'larda sonuçlanan Hawthorne Araştırmaları, organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli parçası olduğunu ortaya koymuş, belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler arasında gelişen ilişkilerle meydana gelen bu sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerin etkisinden daha fazla olduğunu vurgulamıştır¹⁷³. E.Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen Douglas McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramını betimleyerek buna X kuramı adını vermiş, ve sonra bu teoriye eleştirel bir bakış getirmek suretiyle Y Teorisi adını verdiği "beşeri ilişkiler" akımını başlatmıştır¹⁷⁴. Neoklasik Yönetim Kuramı'nın önemli bölümünü oluşturan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, zamanla makro konu ve sorunlara değinerek olgunlaşmış ve örgütsel davranışa dönüşmüş, örgütsel davranış da modern yönetim düşüncesinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur. Kuramın, örgütlerde insan ögesinin göreceli önemini arttırması, örgütsel yapı içinde insan unsurunu anlamaya ve işgücünün yeteneklerinden maksimum derecede yararlanmaya yönelik araştırmalar yapılmasını sağlamış ve bu araştırmalar sonucu

¹⁷¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, Onuncu Baskı, İstanbul, 2005., ss.225-226

¹⁷² Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.6

¹⁷³ Koçel, **a.g.e.**, ss.227-228

¹⁷⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, Yedinci Baskı, İstanbul, 2001, s.26

İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri Yaklaşımı'nın çağdaş bir uzantısı şeklinde değerlendirilen ve yönetim yazınında “Endüstriyel Hümanizma Akımı” ya da “Çevresel- Davranışsal Yaklaşım” olarak da adlandırılan yaklaşımın amaçları, bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak dürüst ve gerçekçi örgüt ortamının verilerek, organik ve açık sistemler kurmak yoluyla örgütlerin değişime uyumunun kolaylaştırılmasıdır¹⁷⁵.

Klasik yönetim kuramına bir tepki olarak ortaya çıkan Neo-Klasik Yönetim Teorisi'nin, temel ilke ve özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır¹⁷⁶:

- Organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkilerine önem verilmesi
- Yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin dikkate alınması
- Çalışanların yönetim kararlarına katılması
- Ekip çalışması
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim
- İş zenginleştirmeye önem verilmesi
- İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi
- Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere davranışsal teori, yönetim bilimine katkıda bulunurken klasik teoriden daha geniş bir çerçeve çizmiş, insan unsurunun organizasyon yapısı içindeki önemini vurgulayarak, insan davranışlarını etkileyen karşılıklı ilişkiler, psikolojik ve sosyal etkenlerin grup özelliklerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

1.3.3. Modern Organizasyon Teorisi (Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı)

Klasik ve Neo-klasik organizasyon teorilerinin kısmi yaklaşımından kaynaklanan eksiklikleri telafi ederek, bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğine bağlı olarak ortaya çıkan Modern Organizasyon Teorisi “Genel Sistem Yaklaşımı”ndan kaynaklanmıştır¹⁷⁷. Ludwig von Bertalanffy'nin “Genel Sistem Yaklaşımı”, yönetim bilimi ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda, kapalı bir

¹⁷⁵ Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.86-87

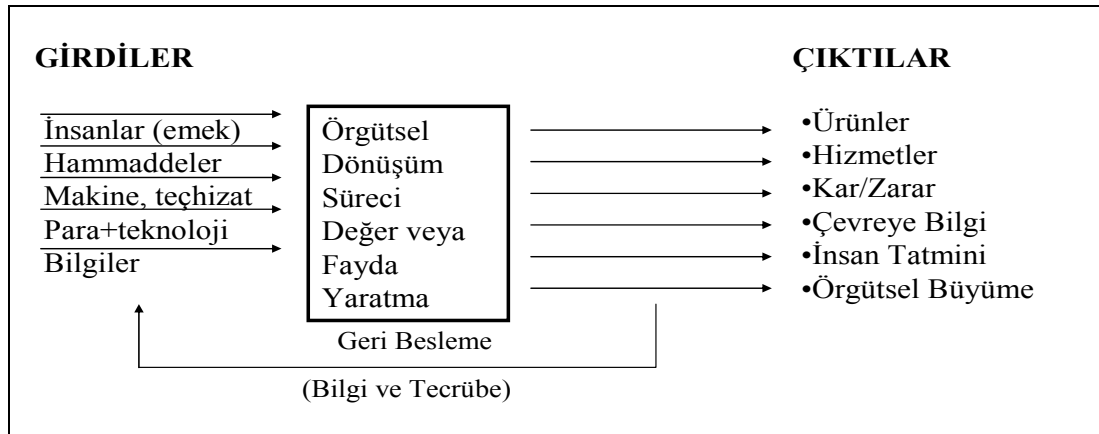
¹⁷⁶ Aktan, **a.g.e.**, s.8

¹⁷⁷ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Beşinci Baskı, Ankara, 1999, s.91

sistem olarak düşünülen ve sadece işletme ortamında sağlanacak değişim ve gelişmelerin işletmelerin verimliliğini artıracaklarını ileri süren Klasik ve Neo-Klasik yönetim düşüncesini geliştirerek yönetim bilimine katkıda bulunmuştur¹⁷⁸.

Sistem Kavramı, belirli parçalardan (alt birim ve sistemler) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Yönetimde sistem yaklaşımı; örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır¹⁷⁹. Örgütsel sistemi oluşturan parçalar, örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerden oluşan süreç ve karşılıklı bağımlı sistemlerle, ulaşılmak istenen amaçlar arasındaki etkileşimli model Şekil 1.2.'de tasvir edilmektedir:

Şekil 1.2. Örgütsel Sistem



Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, 7.Baskı, İstanbul, 2001, s.45

Sistem yaklaşımının genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir¹⁸⁰:

- Her sistem, kendisini oluşturan *alt sistem*lerden oluşur.
- Her sistem belirli bir çevrede (*environment*) faaliyet gösterir. Sistemin sınırları (*boundaries*) dışında kalan her şey çevreyi oluşturur.
- Sistem ile, faaliyet gösterdiği çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa bu tür sistemlere *açık sistem*, eğer sistemle çevresi arasında böyle bir ilişki yoksa bu tür sistemlere de *kapalı sistem* adı verilir.

¹⁷⁸ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2004, s.29

¹⁷⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s.91

¹⁸⁰ Koçel, **a.g.e.**, ss.243-252

- Sistemlerde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilime *entropi* adı verilir. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir, ancak açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup etkilerini negatife çevirebilirler.
- Sistemin yapısını etkileyen faktörlerden sistem sınırları içinde olanlar *değişken* (variable), sistem sınırları dışında olanlar ise *parametre* olarak adlandırılır.
- Açık sistemlerin, negatif entropi ile dengeli durumlarını korumaları söz konusu iken, kapalı sistemler dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdüremeyebilir.
- *Geri besleme* (feedback), açık sistemlerin çevresel değişmelere göre dinamik bir denge göstermesini sağlar.
- Kapalı ve mekanik sistemlerde kullanılan input ile elde edilecek output arasında direkt bir sebep sonuç ilişkisi varken açık sistemlerde aynı sonuçlar, *değişik input-output ilişkisi* (equifinality) ile elde edilebilir.

Sistem yaklaşımı, yönetim bilimine, örgütleri etkileyen çevresel faktörleri ve örgütün kendi içinde ilişkili olduğu alt sistemler arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayarak yaptığı katkıdan dolayı, geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının öneri, bulgu ve özelliklerini daha iyi değerlendirme olanağı doğurmuştur¹⁸¹.

Yönetim ve organizasyon konuları ile ilgili diğer bir modern yaklaşım ise Durumsallık Yaklaşımı'dır. Daha önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı oluşturmak” ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmek yerine, bu yeni yaklaşım, organizasyon yapısını çeşitli içsel (internal) ve dışsal (external) koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir¹⁸². Durumsallık yaklaşımının temel fikri, her örgütsel ortam ve ona uyan karar ve davranış modellerinin farklı olması nedeniyle, her örgüt için, örgüte özgü bir modelin

¹⁸¹ Şimşek, **a.g.e.**, s.97

¹⁸² Koçel, **a.g.e.**, ss.266-267

bugüne kadar ortaya atılmış olan genel ve evrensel modellerden de kullanılabilir olacak hususları alarak oluşturulması gerektiğidir¹⁸³.

1960’larda ortaya çıkan modern yaklaşımlarda, teknolojik gelişmeler ve teknoloji üzerinde elde edilen hakimiyet ile insan faktörü giderek önem kazanmış ve stratejik yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır¹⁸⁴. Çevresel değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır¹⁸⁵.

1.4. Strateji, Rekabet ve Stratejik Yönetim

Küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, sahip oldukları kaynaklar bağlamında güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, faaliyette bulunulan sektördeki fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik eylem planlarını oluşturmalı ve strateji eksenli bir yönetim modelini uygulamaya koymalıdır. Hedeflerine ulaşma noktasında stratejik kararlar vermek ve stratejik planlar yürütmek zorunda olan işletmeler için “strateji” kavramı, yeni iş yapma biçimlerinin çıkış noktasını oluşturmaktadır.

1.4.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü

Strateji, değişim süreci boyunca çoğu zaman önem teşkil etmiş bir konudur. İşletmeler ve insanlar her konuda “farklı olanı” yapmaktansa, “aynı olanı” yapmayı çok daha kolay bulmuşlardır. Ancak dünya aynı kalmamakta, pazarlar global ölçekte daha entegre olmakta, teknoloji ve rekabetin yeni formu ortaya çıkmaktadır. Firmalar, teknolojik, organizasyonel ya da stratejik yenilik aracılığıyla değişim yaratacak fırsatlar ararken, kendi iş çevrelerindeki değişimlere adapte olmak ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak zorundadırlar¹⁸⁶.

1960 lı yıllara dek üzerinde ciddi araştırmalar yapılmayan “strateji” nin temeli, rakiplerden farklı olmaya dayanmaktadır¹⁸⁷. Chandler¹⁸⁸ stratejiyi, bir işletmenin

¹⁸³ Eren, a.g.e., s.56

¹⁸⁴ Özkan, a.g.m., s.2

¹⁸⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları A.Ş., İstanbul, 1991, s.29

¹⁸⁶ Constance E.Helfat ve diğ., **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations**, Blackwell Publishing, USA, 2007, s.1

¹⁸⁷ Michael Porter, , “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, Derleyen: Rowan Gibson, İstanbul, 1997, ss.45-46

uzun dönemli amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için eylem rotasının benimsenilerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kotler¹⁸⁹ a göre strateji, hedef pazara tutarlı ve diğerlerinden farklı bir değer önerisi sunmayı amaçlar. Yönetim literatüründe strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu bağlamda strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır¹⁹⁰.

Andrews ve arkadaşlarının LCAG (Learned, Christensen, Andrews ve Guth) paradigması stratejinin birbiriyle ilişkili iki bileşeni bulunduğunu, bunlarında formüle etme ve uygulama olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 1.3., Andrews'un strateji yapısını ortaya koymaktadır¹⁹¹. LCAG Paradigmasının zemininde daha sonra Bain/Mason endüstriyel organizasyon paradigması geliştirilmiştir. Bu paradigmaya göre endüstri yapısı firma davranışını (strateji) belirlemekte bu da firmanın pazardaki kolektif performansını ortaya koymaktadır¹⁹².

¹⁸⁸ Alfred D. Chandler, **Strategy And Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise**, M.I.T. Press., Cambridge, 1962, p.11

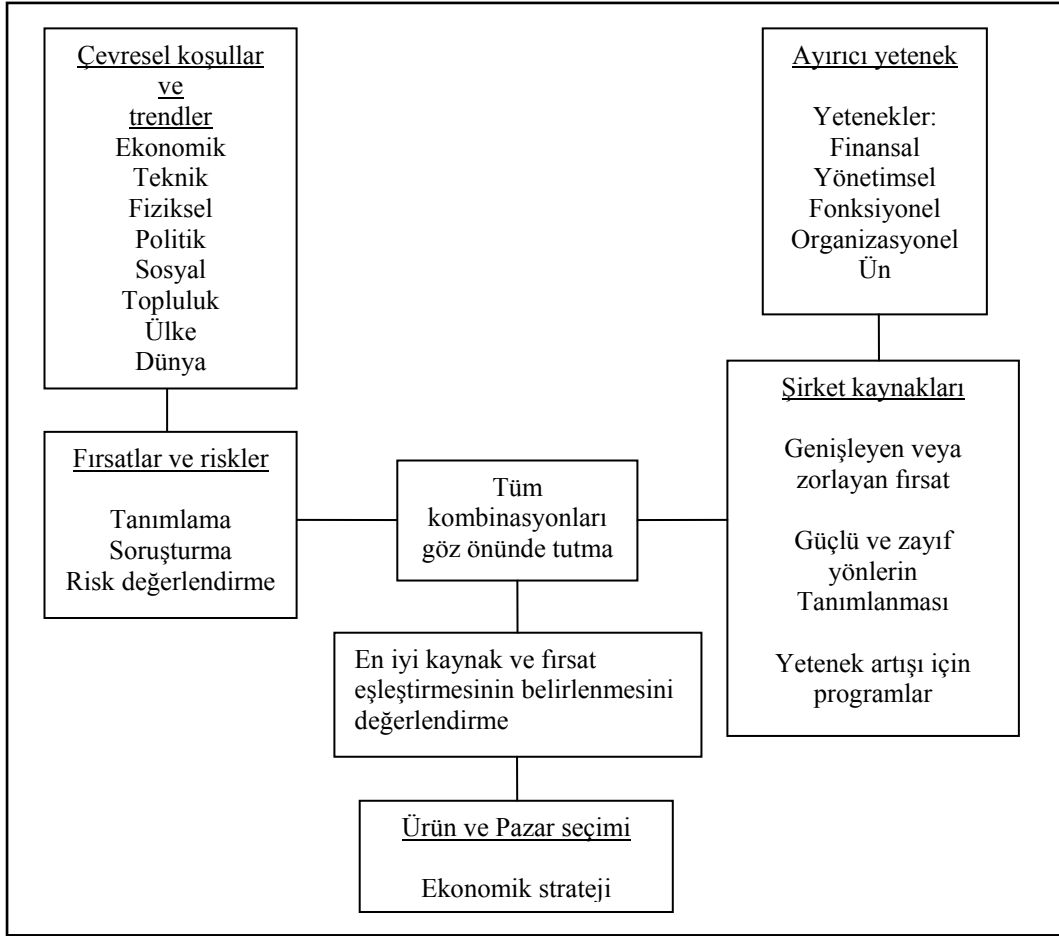
¹⁸⁹ Kotler, **a.g.e.**, s.171

¹⁹⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 3.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss.4-7

¹⁹¹ Pankaj Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", **Business History Review** 76, Spring 2002, ss. 37-74.

¹⁹² Haluk Pınar, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2005

Şekil 1.3.Andrews'un Strateji Yapısı



Kaynak: Pankaj Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", **Business History Review** 76, Spring 2002, s.42

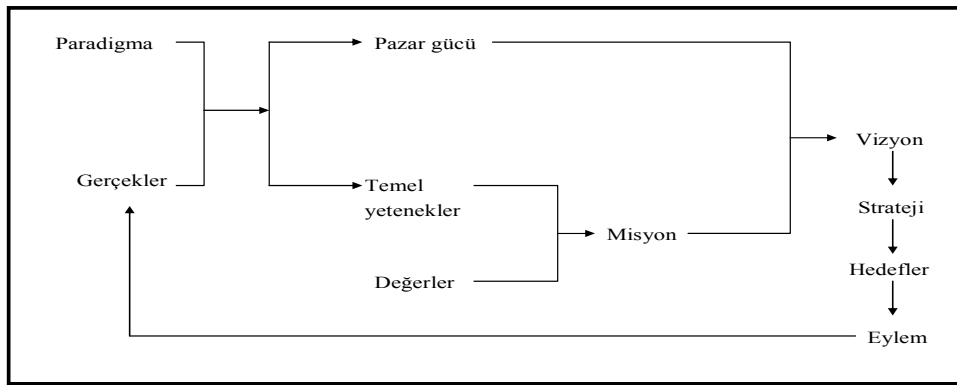
Bağımsız bir yönetim süreci olmayan strateji, bir kuruluşu üst düzey bir misyon ifadesinden, ön ve arka ofis çalışanlarının yaptığı işe doğru götüren bir mantıksal bütün dahilinde atılan bir adımdır. Kuruluşun kapsayıcı misyonu, o kuruluşun var oluş nedenini veya bir iş biriminin daha geniş kurum mimarisindeki yerini tanımlayan başlangıç noktasıdır. Misyon ve ona eşlik eden çekirdek değerler zaman içinde oldukça sabit kalır. Kuruluşun vizyonu, gidilen yönü netleştiren bir gelecek resmi çizer ve kuruluşu; sürecin bir sonraki adımı olan stratejinin dinamikleri yönünde harekete geçirir¹⁹³. Strateji yaratma ise dinamik bir olgudur. Belirsizlikler

¹⁹³ Robert S.Kaplan ve David P.Norton, **Strateji Haritaları**, Çev.Şeyda Öztürk, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2006, s.34

ve değişikliklerin ani olduğu ortamlarda organizasyonun planlanan hedeflerine ulaşması için kendisini konumlandırması amacına yöneliktir¹⁹⁴.

Raynor¹⁹⁵, iyi bir strateji tanımlamasının, gerçeği betimleyen bilgiler ve bu gerçekleri firmaya ulaştıran, yorumlayan ve diğerleriyle ilişki kuran kavramsal çerçeveden (paradigma) hareketle, firmanın pazar gücü ve temel yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkan, ancak firmanın değerleri ile tutarlı olacak şekilde oluşturulan misyon ifadesiyle başladığını ifade etmekte ve bunu şekil 1.4. yardımıyla açıklamaktadır.

Şekil 1.4. Raynor'un Strateji Döngüsü



Kaynak: Michael E.Raynor, "That Vision Thing: Do We Need It?", Long Range Planning, Vol.31/3, Great Britain, 1998, s.373

Raynor'un döngüsünde vizyon; misyon tanımında sözü edilen rekabet arenasında, firmanın gelecekte olmayı hayal ettiği yeri, strateji; bu vizyona ne ile ulaşılacağını, hedefler; stratejinin yerine getirilmesi ile ulaşılacak olan spesifik başarıları, eylemler ise hedefleri gerçekleştirmeye yönelik aktiviteleri ifade etmektedir¹⁹⁶. Şekle göre, eylemlerin uygulanması, rekabet çevresi ile ilgili yeni gerçeklere ulaşılmasını sağlamakta ve bu döngü, kazanılan bilgi ve deneyimlerin yeni stratejilere uygulanması şeklinde devam etmektedir.

Papatya'ya göre¹⁹⁷, işletmecilik ekseninde strateji ve stratejik yönetim çalışmaları, işletme işlevlerinin bütünleştirme çalışmalarını niteler. Birçok rekabetçi

¹⁹⁴ Hakan Bütüner, **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s. 16

¹⁹⁵ Michael E.Raynor, "That Vision Thing:Do We Need it?", **Long Range Planning**, Vol.31/3,Great Britain, June 1998, ss.368-376

¹⁹⁶ Raynor, **a.g.m.**, s.371

¹⁹⁷ Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.11-12

etkileşimin olduğu yer, işletme ya da sektör olduğu için, stratejilerin hiyerarşik bir yapı sergilediği düşüncesi baz alındığında karşımıza işletme stratejisi (corporate strategy) ve iş stratejisi (business strategy) nin çıktığını ifade etmektedir. İşletme stratejisi, işletmenin, amaç ve hedefleri, politik ilkeler ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan planların üretilmesi, ve şirketin takip edeceği iş modeli kapsamı, ekonomik ve insan organizasyonu türü, ve hissedarları, çalışanları, müşterileri ile topluma olan ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları gibi belirlenmiş ve ortaya konulmuş objektif kararların motifidir¹⁹⁸. İş stratejisi ise, kapsayıcı amaçlara göre işletmeleri yönlendirmeyi ve işletmenin tüm işlevlerinin birleştirilmesini araştırır. Sektör ya da ürün/pazar bölümü dikkate alındığında her çeşit rekabete odaklanabilir¹⁹⁹.

Bilgi, stratejik bir silah olarak etkin ve verimli kullanıldığında işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kaynak haline gelmiştir. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından doğan konumsal üstünlüktür²⁰⁰. Edward de Bono' ya²⁰¹ göre zihinsel bir tutum, strateji ve kavram tasarımı olan rekabet üstü olmanın yolu, değer tekelleri yaratmaktan geçmektedir. Değer temelli bir stratejinin en önemli gereği ise; tüm hedef kitleler için ortalama bir paydaya yönelik tasarlanmış kitlesel uygulamalardan, tüketici odaklı, bireye özel uygulamalara geçmektir²⁰². Çünkü, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanmadığı koşullarda mümkündür²⁰³. Olsen ve diğ., sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının ne olduğunun açıklamasına, öncelikle temel yetenek ve rekabet avantajı kavramlarının tanımlarını yaparak başlamaktadırlar²⁰⁴:

¹⁹⁸ Kenneth R. Andrews, "The Concept of Corporate Strategy", **The Strategy Process**, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Revised European Edition, Prentice Hall, Oxford, 1998, s.51

¹⁹⁹ Papatya, **a.g.e.**, s.12

²⁰⁰ Michael E Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985

²⁰¹ Edward de Bono, **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, S.205

²⁰² Sergio Zyman, Scott Miller, **Geleceğin Pazarlaması: Marka Yayımlı Stratejisi**, Çev.Cumhur Güçer, MediaCat Kitapları, 2000, s.136

²⁰³ Ülgen ve diğ., **a.g.e.**, s.31

²⁰⁴ Howard W.Olsen, Erica J.Olsen, Nancy D.Olsen, **Strategic Planning Made Easy: A Practical Guide to Growth and Profitability**, e-book, M3 Planning Inc., 2004

“Temel Yetenek: Rakipleriyle kıyaslandığında işletmenin performansını en iyi yapabilen, rekabete dayalı, üstün nitelikli şirket kaynaklarıdır. Bu, genellikle bilgi, beceri ve yetkinliklere dayalı olarak varolur.

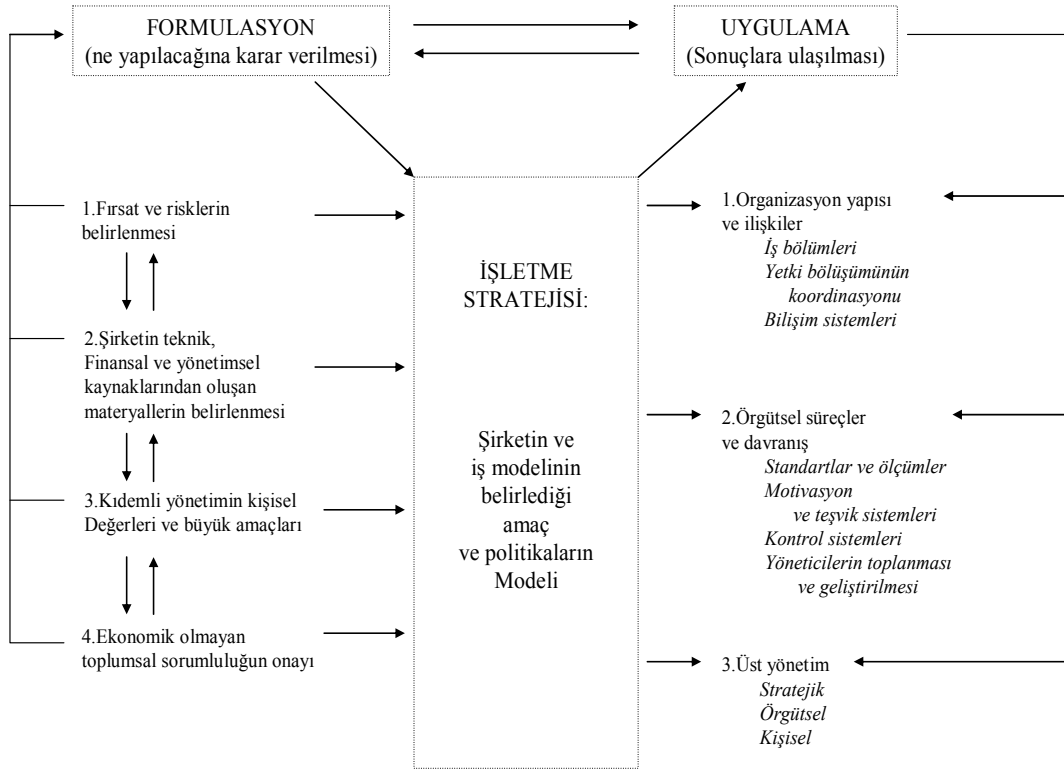
Rekabet Üstünlüğü: Şirketin eşsiz becerilerinin ve rakiplerin etkili uygulayamadığı değer yaratıcı kaynakların manivela gücünden meydana gelir. Şirketin, diğer şirketlerin yapabildiğinden daha iyi yaptığı şeydir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü: Üstünlüğün, rakiplerin eylemlerine karşı bağışık yada bu eylemler ile erozyona uğratılamaz hale geldiği zamandır. İşletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğunda, tehditleri etkisiz hale getirebilir ve güncel fırsatları kendi lehine çevirebilir.”

Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazandıracak uygun bir stratejinin, firmanın çevresindeki fırsat ve risklerin tanımlanması ile başlayacağını belirten Andrews²⁰⁵ a göre şekil 1.5. stratejinin karşılıklı ilişkili bulunduğu kararlar motifi olarak analizini anlamada yardımcı olabilecektir.

Şekil 1.5. Strateji ve İlişkili Olduğu Kararlar Motifi

²⁰⁵ Andrews, a.g.e., s.54

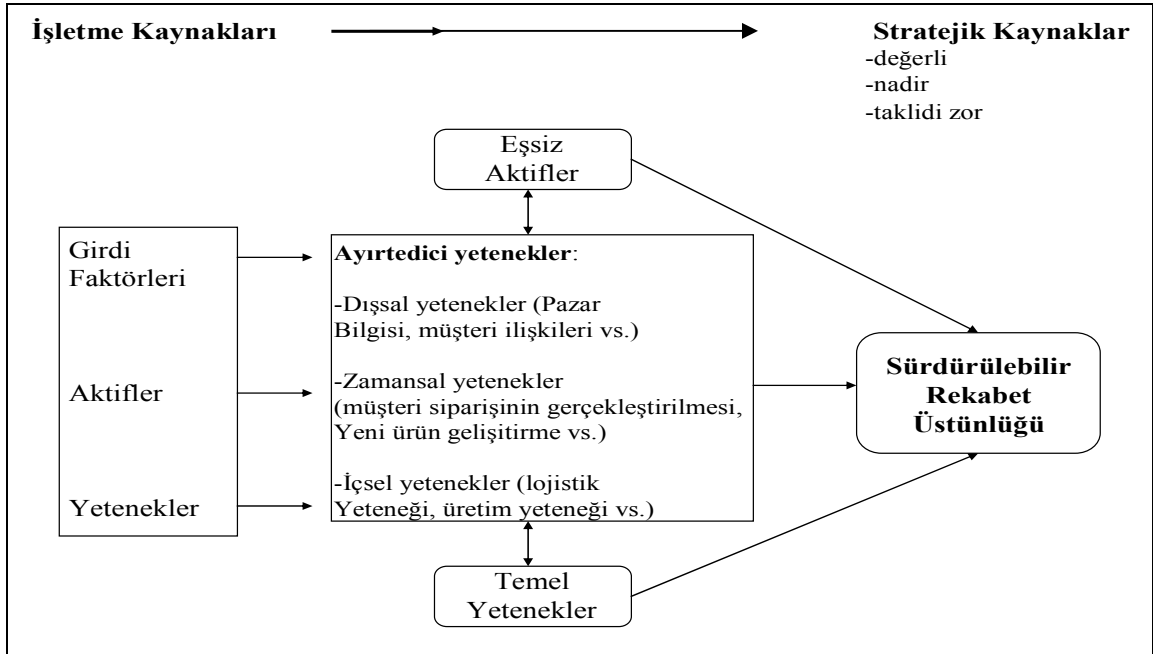


Kaynak: Kenneth R. Andrews, “The Concept of Corporate Strategy”, **The Strategy Process**, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Revised European Edition, Prentice Hall, Oxford, 1998, s.54

Andrews²⁰⁶, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için stratejinin eşsizliğine dikkat çekmekte ve her bir şirketin, ayırtedici yetenekleri ile organizasyonel kaynak ve değerlerinin kombinasyonunun eşsiz olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yani üstünlüğe esas olan kaynak ve yeteneklerin, rakiplerin taklit etme yönündeki çabalarına karşı dayanıklı olması sürdürülebilirliğin temel dinamiği olmaktadır. Şekil 1.6.’da işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile olan ilişkisi görülmektedir.

Şekil 1.6. İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

²⁰⁶ Andrews, a.g.e., s.60



Kaynak: Sergio Olavarrieta and Alexander E. Ellinger “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.27, No:9/10, 1997, s.567

Porter²⁰⁷, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini, yani uzun süre korunabilir ve kolayca kopyalanamaz olmasını üç koşula bağlamaktadır. Bunlar; üstünlüğün kaynağı, üstünlük kaynaklarının miktarı ve sürekli yenilik, iyileştirme politikalarıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları, stratejik yönetimin temel araştırma alanıdır.

1.4.2. Stratejik Yönetim

Küreselleşmeye bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmelerde daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşılaştıkları tehdit ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olmaları, rasyonel stratejiler belirleyerek uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır²⁰⁸. Modernist görüş açısından stratejik yönetim, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.)

²⁰⁷ Güleş ve diğ., a.g.e.,2004, ss.39-40

²⁰⁸ Tahir Akgemci, Hasan Kürşat Güleş, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.6

etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir²⁰⁹. Bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olarak²¹⁰ stratejik yönetim; şirketin objektiflerine ulaşmak için tasarlanan planların formulasyon ve uygulaması ile sonuçlanacak karar ve eylemlerin saptanmasıdır. Bu süreç, uzun dönemli, geleceğe yönlendirilmiş karmaşık kararlar verilmesini içerir ve hatırı sayılır kaynaklar ile üst yönetimin katılım esasını gerektirir²¹¹.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme” nin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımdır. Genel olarak, stratejilerin belirlenmesine kadar geçen süreç olan “strateji üretme”, bu stratejilerin hayata geçirildiği “strateji uygulama” ve uygulama sırasında üretilen bilgi ve kazanılan deneyimlerin, yeni stratejiler için kullanılması süreci olan “stratejik öğrenme” aşamalarından meydana gelir²¹². Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebildiği için, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana geldiği de söylenebilir²¹³. Şekil 1.7.’ de stratejik yönetimin süreci ve uygulama safhaları görülmektedir.

Şekil 1.7. Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları

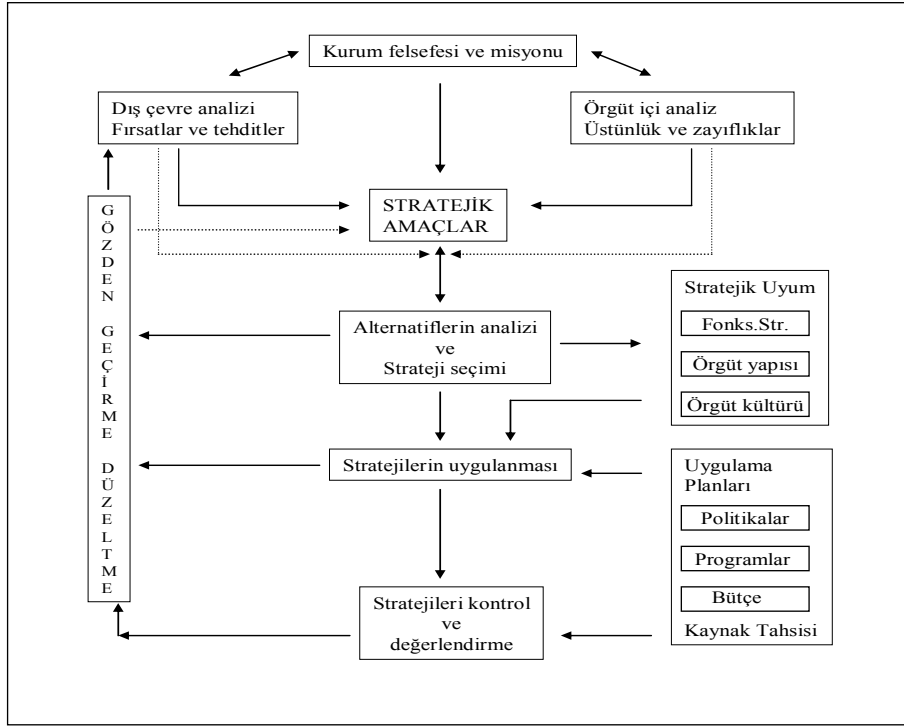
²⁰⁹ Ülgen ve diğ., a.g.e., s.26

²¹⁰ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm>, Erişim Tarihi: 27.06.05

²¹¹ John A. Pearce II ve Richard B. Robinson JR, **Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control**, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Malaysia., 2000, s.17

²¹² Haluk Erkut, “Stratejik Yönetim Felsefesi”, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss.13-29

²¹³ Dinçer, a.g.e., s.49

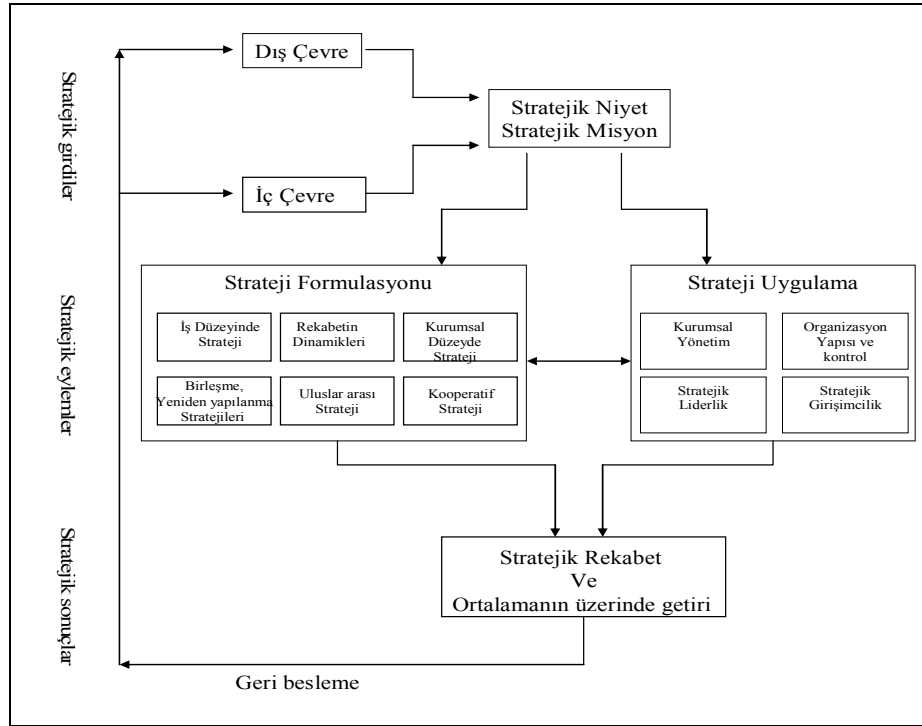


Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları A.Ş., İstanbul, 1991, s.50

Şekil 1.7.' den anlaşılacağı üzere, stratejik yönetimin başlangıç noktasını, stratejik bilince sahip işletmenin, stratejik amaçları doğrultusunda vizyon ve misyonunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Strateji üretme ya da geliştirme aşaması olarak adlandırılan bu süreçte iç ve dış çevre analizi yapılarak işletmenin sahip olduğu üstün yetenekler ve zayıflıklar ile faaliyet gösterdiği çevredeki fırsat ve tehditler dikkate alınmaktadır. Hitt ve diğ., stratejik yönetimin bu ilk evresini “stratejik girdiler” olarak adlandırmakta ve bunu, stratejinin formulasyonu ve uygulanması ile stratejik rekabetin getirilerinin takip ettiğini söyleyerek, stratejik yönetim döngüsünü şekil 1.8. aracılığıyla ifade etmektedirler²¹⁴.

²¹⁴ Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Thomson&SouthWestern, USA, 2005, s.5

Şekil 1.8. Stratejik Yönetim Döngüsü



Kaynak: Michael A.Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Thomson&SouthWestern, USA, 2005, s.5

Ülgen ve Mirze' ye göre stratejik yönetimin başlıca özellikleri şunlardır²¹⁵:

- Stratejik yönetim “uzun dönem” deki faaliyetlere ve “nihai sonuç” lara yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağını bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde bir getiri” elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- Bu süreç, “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.

²¹⁵ Ülgen ve diğ., a.g.e., s.26

- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol)” kullanır.

Stratejik yönetim, yukarıda özetlenen nitelikleri bağlamında, gerçek anlama sahip sonuçlara odaklanan bir yönetim modeli olması nedeniyle, şirketler için büyüme ve karlılığın gerektirdiği doğru organizasyon yapısının oluşturulmasında hareket noktası olmaktadır. Çünkü bir yapı iş düşüncesine, şirketin üstün olduğu noktalara, şirketin önceliklerine ve fırsatlarına uygun olan sonuçları belirtmelidir²¹⁶. Ortak amaçlar doğrultusunda koordine olmuş bir organizasyon, bölümler arası amaç farklılığını yok ederek stratejik yönetim sürecinde çevresel belirsizliklere ve değişikliklere adaptasyonu daha kolay gerçekleştirecektir.

1.4.3. Stratejik Yönetimde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Süreksizlikler ve belirsizlikler dizisinden oluşan yeni rekabet kaosunda, riskleri fırsatlara dönüştürerek kazanılan rekabet üstünlüğü ve bunun sürdürülebilirliğinin açıklanmasında, karşımıza iki temel paradigma olan “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori” çıkmaktadır. Ülgen ve Mirze²¹⁷ ise, stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili üç yaklaşımdan söz etmektedirler. Bunlar, temeli endüstriyel örgüt teorisine dayanan “fırsat modeli”, kaynak temelli teoriden yola çıkan “kaynak yaklaşımı” ve amaçlanan stratejilerde kullanılan “açık analizi yaklaşımı”dır. Diğer iki yaklaşım, konunun bütünselliği bağlamında daha fazla önem arzemesi nedeniyle ileriki bölümlerde detaylı olarak incelenecek, “açık analizi yaklaşımı” ise bu bölümde kısaca özetlenecektir.

Açık analizi yaklaşımında süreç, amaçlanan (intended- niyet edilen) stratejiler, işletmelerin arzu ettikleri nihai sonuca varılması için hazırladıkları stratejilerin belirlenmesiyle başlar²¹⁸. Bunlar, tepe yönetiminin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir. Ancak amaçlanan stratejiler çoğu işletmede çeşitli çevresel faktörlerin etkisi ile %100 olarak uygulanamayabilir. Amaçlanan stratejilerin bu pratikte uygulanabilen bölümü gerçekleşen (realized) stratejiler olup²¹⁹, bu iki sonuç arasında gerçekleşebileceği

²¹⁶ Peter Drucker, **Sonuç İçin Yönetim**, Çev.Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.251

²¹⁷ Ülgen ve diğ., **a.g.e.**, ss.73-76

²¹⁸ Ülgen ve diğ., **a.g.e.**, s.74

²¹⁹ Ülgen ve diğ., **a.g.e.**, s.41

tahmin edilen açığın kapatılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik bir kontrol mekanizması olarak kabul edilebilen açık analizi, amaçlanan ve gerçekleşen stratejilerde daha çok bir tehdidi işaret eden ve yöneticileri düzeltmeler yapmaya yönlendiren bir yaklaşımdır²²⁰.

Bazı firmaların neden diğerlerinden daha üstün performans sergilediklerine dair geliştirilen iki temel açıklamadan biri ve daha eski olanı, Endüstriyel Örgüt Teorisi, Porter tarafından geliştirilmiş ve ağırlıklı olarak Bain- Mason- Scherer “yapı- davranış- performans (SCP)” paradigması çerçevesinde şekillenmiştir. Bu açıklama, bir firmanın pazar gücünün, fiyatları rekabet düzeyinin üstünde yükseltebilme yeteneğinin yarattığı etkiye odaklanmaktadır. Eğer, firmanın Pazar gücünü ifa ettiği sektöre girişler çeşitli engeller tarafından sınırlandırılmışsa, bu performans farklılıkları sürekli hale gelebilecektir²²¹. Modele göre mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücünden, tedarikçilerin pazarlık gücünden, potansiyel rakiplerin tehdidinden ve ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden etkilenmektedir ve bu beş rekabetçi güç arasındaki ilişki, endüstrideki rekabet yoğunluğunun belirleyici faktörüdür²²². Porter, bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş rekabetçi güç ile başa çıkmada ve endüstrideki rakipleri alt etmede kullanılabilecek üç genel stratejinin ise, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olduğunu öngörmektedir. O’na göre uygun rekabet stratejisinin seçiminde ve uygulanmasında endüstri yapısının ayrıntılı değerlendirilmesine işletmenin güçlü yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlayan “değer zinciri” modeli kullanılmalıdır²²³.

Endüstriyel örgüt teorisi bağlamında Porter tarafından geliştirilen bu stratejik yaklaşım zaman içerisinde geliştirilmiş ve stratejik yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar, rekabet stratejisinin tek belirleyicisinin endüstri yapısı olmadığını ortaya koymuştur²²⁴. “Rekabette Kaynak Tabanlılık Görüşü” ya da “Kaynak Avantajı

²²⁰ Ülgen ve diğ., a.g.e., s.74

²²¹ Jay B.Barney, Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA, 2007, s.1

²²² Vadim Kotelnikov, “Porter’s Five Forces Model For Industry Analysis”, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_strategic_ca_byporter.html, Erişim Tarihi: 21.02.06

²²³ Güleş ve diğ., a.g.e., 2004, ss.53- 60

²²⁴ Güleş ve diğ., a.g.e., 2004, s.44

Teorisi”, rekabetin doğasında tamamı ile yeni bir perspektif geliştirmiş, ve daha da önemlisi şirketler ve müşterilerinin çıkarlarına odaklanmıştır²²⁵. Homojen şirketler görüşüne dayalı bu rekabetçi süreçlerin “sanayi güçleri” görüşü, 1990 larda yerini firmaları heterojen olarak gören, firmaların içine bakan rekabetçi performans ölçümü için firmaların kaynaklarını inceleyen “kaynak temelli görüş”e bırakmıştır²²⁶. Endüstriyel ekonomistlerin eski bazı çalışmalarında temelini attıkları kaynak tabanlılık görüşü, 80 li yılların sonlarından bu yana strateji literatüründe popülaritesini artırmaktadır²²⁷.

Kaynak tabanlılık görüşü, rekabetçi üstünlük yaratmak için, işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi öngören stratejik rekabet modelidir²²⁸. Kaynak tabanlılık görüşü, kaynak gelirlerinden sağlanan rekabetçi faydaların sürdürülebilirliğinin üstünde durur ve bunu yapmak için de, yalnızca şirketlerin hangi dereceye kadar taklit edilmesi zor ve kolaylıkla transfer edilemeyen kaynakları ele aldığına odaklanır. Kaynak tabanlılık görüşünü endüstriyel örgüt ekonomisinden ayıran temel görüş, firmalara kazanç sağlayan farklı kaynaklardır. Firma kaynakları, şirketin yapabileceklerine sınır koyar. Kaynaklar; üretim sistemleri, teknoloji, makineler gibi somut oluşumlarla, marka veya mülkiyet hakkı gibi soyut kavramlardan oluşur²²⁹.

İşletmeler için benzersiz kaynaklar, işletmenin temel yetenekleridir²³⁰. Temel yetkinlik, küresel strateji uzmanları C.K.Prahalad ve Gary Hamel tarafından geliştirilen bir konsepttir. Prahalad ve Hamel’ a göre temel yetkinlikler, organizasyonda kolektif öğrenme sonucunda oluşan ve özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve farklı teknolojilerin nasıl bütünleştirileceği konularının kolektif olarak öğrenilmesine dayalı olan yetkinliklerdir²³¹. Üst yönetimin uzun vadeli rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmek için, dikkatini rekabet

²²⁵ O’keeffe ve diğ., **a.g.m.**, s.3

²²⁶ John A. Mathews, “a Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics ”, **Journal of Evolutionary Economics**, Springer Verlag, Sydney, 2002, s. 8

²²⁷ John Fahy and Alan Smithee, , “Strategic Marketing and the Resource-Based View Of The Firm”, **Academy of Marketing Science Review**, Vol.1999, no.10, s.1

²²⁸ David J. Collis, “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?”, **Strategic Management Journal**, Vol.15, ss.143-150

²²⁹ Mathews, **a.g.m.**, ss.8-10

²³⁰ Collis, **a.g.m.**, s.147

²³¹ Refika Bakoğlu, “Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi”, **Şirket Birleşmeleri**, Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.517

başarısından öte temel yetenekler üzerinde yoğunlaştırması gerekir²³². Bu ayırt edici yetenekler, her şirketin içinde onun en değerli gerçek veya potansiyel üstünlüklerini teşhis etmek suretiyle bulunacaktır²³³.

Firmanın sahip olduğu benzersiz kaynaklar doğrultusunda geliştirilen müşteri odaklı üretim ve pazarlama stratejileri sayesinde, firma kaynakları ve temel yetenekleri güçlü bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda popülaritesi artan “Kaynak Tabanlılık Görüşü” bu dinamikler üzerine kurulmuştur.

Stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü genel olarak “Endüstriyel Örgüt Teorisi” ve “Kaynak Temelli Teori” bağlamında ele alınsa da, rekabet üstünlüğü kavramı bu noktaya gelene kadar uzun bir tarihsel gelişim süreci yaşamıştır. Bu gelişim süreci, stratejik yönetim okullarından belli başlı dört tanesi aracılığıyla anlatılmaktadır.

1.4.4. Rekabet Üstünlüğü Kavramının Tarihsel Gelişimi

Strateji/rekabet ilişkisini, yönetsel anlamda bir paradigma olarak karşımıza çıkaran stratejik yönetim kavramı, pek çok bilimsel araştırmaların katkısı ile bugünkü şeklini almıştır. Stratejik yönetim bir çalışma alanı olarak, çeşitli teorik çatıların derlenmiş hali olarak yazılmıştır. Wright ve diğ.²³⁴ ne göre bunların başında evrim ve devrim teorileri gelmektedir. Doğabilimci Charles Darwin, biyolojik türlerin evrimsel değişimi teorisini ileri sürmüştür. Bunun en yaygın temel formunda, Darwin teorisi her bir türün çevresel değişim güçlerinin kalıtım ya da dönüşüm şeklinde, ancak sürekli olarak arttığını iddia etmiştir. Böyle bir değişim aracılığıyla yaşayan bir bağımsız varlık çevresine uyum sağlayabilmekte ve yaşamını sürdürebilmektedir. Çevresel gerekliliklerine uyum sağlayamayan bir tür, korkunç sona mahkum olmakta ve sonuç olarak nesli tükenmektedir.

Çevresel değişimin bu perspektifi pek çok yönetim düşünürünü etkilemiş, ve nihayetinde örgütlerin, organizasyonel değişimi de beraberinde gerektiren aşamalı çevresel değişimden etkilendiklerini, ve bu etkin organizasyonların çevresel değişimlere daha yakından uyum sağladıklarına inanmışlardır. İşte bu aşamalı dış

²³² Papatya, a.g.e., s.125

²³³ John Kay, “Rekabetçi Üstünlüğün Mimarisi”, **Küresel Rekabet**, Derleyen: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.69

²³⁴ Peter Wright, Mark J.Kroll, John A.Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, s.6

çevre değişimine uyum sağlayamayan ya da sağlamayan örgütler sonuç olarak kendilerini rakipleri tarafından iş dünyasının dışında bırakılmış bulmaktadırlar.

Drucker, 1946'da ABD'nin önde gelen kuruluşlarında yaptığı araştırmada "hedef belirleme" nin önemini vurgulamış, Chandler ise hedef belirlemeyi "strateji" kavramı ile ifade etmiştir. Zaman içinde yapılan çalışmalarda, işletme stratejisi kavramı; rekabet üstünlüğü, ve günümüzde de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları ile aynı anlamda kullanılmaya başlamıştır²³⁵. Strateji/ rekabet üstünlüğü alanında yapılan çalışmalar, stratejik düşüncenin evrimine ilişkin olarak farklı yorumcuların farklı algılamaları savunmasına yol açmıştır. Bununla beraber, birçok strateji tarihçisi, her biri farklı dallar olan, planlama, öğrenme, konumlandırma ve kaynak bazlı düşünce okullarından gelen önemli katkıların izini sürmektedir. Bireysel ve karma olarak, bunlar 1960'ların başlarından beri modern stratejik düşüncenin evrimini kapsayan esas süreci temsil etmektedirler²³⁶.

1.4.4.1. Planlama Okulu

Stratejik planlamanın yararlarının, hem akademik hem de iş dünyasına yönelik araştırmalarda vurgulandığı bir dönem olarak 1970'lerin ortalarında baskın olan Planlama Okulu, 80'lerde sendelemesine rağmen, bugün hala etkisini sürdürmektedir²³⁷. Planlama Okulu, ilk kez 1965'de Igor Ansoff' un "Şirket Stratejisi" eseri ile gündeme taşınmış ve strateji; uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak ifade edilmiştir. Mintzberg' e göre Ansoff, strateji geliştirme modeli ile stratejik planlamanın gerçekleştirilmesinde, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararların ayrımını yaparak, bu kararların nasıl uygulanması gerektiğini incelemiştir²³⁸.

Planlama, esas olarak Harvard'da Keneth Andrews tarafından yazılan işletme politikası üzerine geniş ufuklu metnin arkasındaki yapı ve düşüncüyü yöneten çok önemli bir paradigmaydı. Bu, firmanın ne yapabileceği (pazar fırsatları) ve ne

²³⁵ Korhan Karacaoğlu, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2006, ss.15-16

²³⁶ Peter McKiernan, "Exploring Environmental Context Within The History of Strategic Management", **Int. Studies of Mgt. & Org.**, vol. 36, no. 3, Fall 2006, ss. 7-21

²³⁷ Vadim Kotelnikov, "Ten Major Strategic Management Schools: A Comparative Analysis", http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_strategy_10schools.html, Erişim Tarihi: 27.10.2007

²³⁸ Karacaoğlu, **a.g.e.**, s.17

yapması gerektiği (sosyal sorumluluk) ile ilgiliydi ve dolayısıyla, dış konuları; çevre ve örgüt arasında “uyum” sağlamayı önererek firmanın yapabileceği (şirket yetkinliği) ve firmanın yapmak istediği (genel amaç) iç konularla birleştiriyordu. Bu şema, Chandler tarafından etkilenmesine rağmen, heterojen kaynak setinden gelen ve daha sonra Kaynak Bazlı Firma Görüşü için bazı temeller atan rekabetçi avantaj kavramını vurgulamak suretiyle, ayırt edici yetkinlik fikrini Selznick’ten ödünç almıştır²³⁹. O’na göre²⁴⁰, stratejistler pazardaki gelişmeleri tahmin edebilmekte, fırsatları görebilmekte, işletmenin güç ve kaynaklarını objektif olarak analiz edebilmektedirler. Selznick, örgütün *ayırddedici özelliklerini* (distinctive competences) incelemiş, “örgütün iç kaynakları” ile “çevre beklentilerini” uyumlaştırma ihtiyacını tartışmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, “örgütün sosyal yapısı içine politika inşa etmek” fikrini ortaya atmıştır.

Daha çok kural koyucu nitelik taşıyan bu model, stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak inceler. Strateji geliştirme modeli amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır²⁴¹.

1.4.4.2. Öğrenme Okulu

1970’li yıllarda makroekonomik ve jeopolitik resmin keskin bir şekilde değişmiş, petrol fiyatlarındaki artış, imalatçı firmaların tedarik zincirinde birçok hasar ve problem meydana getirmiş ve tüketici fiyatları enflasyonunu ateşlemiştir. Kargaşa, uluslararası rekabetteki büyümeyle ve yönetim ve işçi sendikaları arasındaki yerel uyuşmazlıkla derinleşmiştir. Bu çevresel kargaşada akademik gözlemciler, uygulama stratejistlerinin, Andrews’ un mirası tarafından tasarlanan durumda çalışmadıklarına dikkat çekmişler ve planlama yaklaşımının varsayımlarını sorgulamaya ve sembolik yorumlama gibi alternatif paradigmlar için zemini verimli hale getirmeye başlamışlardır²⁴².

²³⁹ McKiernan, **a.g.m.**, s.10

²⁴⁰ Fulya Sarvan ve diğ., “On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 6, 2003, ss.73-122

²⁴¹ Sarvan ve diğ., **a.g.m.**, s.78

²⁴² McKiernan, **a.g.m.**, ss.11-12

Temelinde yatan kesin bir disiplin olmamasına karşın, öğrenme okulunun psikolojide öğrenme kuramı, matematikte de kaos kuramından yararlandığı iddia edilebilir. Bu okul kapsamında verilmek istenen mesaj “öğren”, gerçekleşen mesaj ise “izlemektense oyna”dır. Bu okulun felsefesini ifade eden deyim ise “ilkinde başarılı olamadıysan tekrar tekrar dene”dir. Öğrenme Okulu Lindblom’un 1960’lı yıllarda *kopuk adımlarla ilerleme* (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalara dayanmakla birlikte, Quinn’in *mantıklı adımlarla ilerleme* (logical incrementalism), Bower’ın *stratejik girişimler* (strategic initiatives), Weick’in *geçmişe bakış* (retrospection), Mintzberg’in *ortaya çıkan strateji* (emergent strategy) kavramları da okulun gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Hamel ve Prahalad *stratejik niyet*, Cyert ve March da *koalisyonlar* (coalitions), *sorunsal araştırma* (problemistic search) gibi kavramlarla okulun gelişmesine katkı sağlayanlar arasında sayılmaktadır²⁴³.

1.4.4.3. Konumlandırma Okulu

O güne kadar beliren modern stratejik yönetimin şekillenmesine muhtemelen en büyük katkıyı yapacak olan yardım, on yılın sonunda gelmiş, mikro ekonominin temel ilkelerini “uzak ve gerçek dışı” olarak reddeden yazarlar tarafından harekete geçirilen ABD ekonomik deneyciliğinin zengin bir kolu (Örneğin Chamberlin’in Tekelci Rekabet Teorisi), fiyat belirlemenin bir veya daha çok tekelci ve rekabetçi kuvvetin sonucu olduğunu ileri sürmüştür²⁴⁴. Rekabetçi alanda, ürün farklılaştırma aracılığıyla tekel benzeri rantlar kazanılabilmektedir. Daha sonra Mason (1939), pazar yapısı ve firmaların belli pazar durumlarıyla rekabet etme şeklinin, ürün farklılaştırma ile beraber fiyat kontrolünü daha iyi açıkladığını savunmuştur. Böylece, pazar yapısı, sırasıyla nihai performansı harekete geçiren şirket davranışını harekete geçirmiştir (yapı- davranış- performans paradigması). Ardından, Bain’in, firma performansının önemli belirleyicileri olarak giriş engelleri ve ilgili potansiyel tehditler şeklinde tanımladığı, temel ABD sektörlerinde (örneğin, alüminyum, kurşun, petrol ve çelik) izlenen sistematik analiz gelmiştir. Mason- Bain paradigması,

²⁴³ Sarvan ve diğ., **a.g.m.**, ss.90-91

²⁴⁴ McKiernan, **a.g.m.**, s.14

endüstriyel örgüt teorisindeki üstün konumunu meşrulaştıran on yıl boyunca deneysel testlerin yardımıyla pekiştirilmiştir²⁴⁵.

Konumlandırma Okulu'nun asıl gelişimi ve düşünce okulu haline gelmesi Michael E. Porter'ın 1980 yılında yayınladığı *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* isimli kitabıyla gerçekleşmiştir. Konumlandırma Okulu, önceki okulların temel varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul etmiş olmakla birlikte, onlardan farklı olarak, herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde *konumlar* olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar strateji ile (Örn.: *farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma*) modelinin temellerini atmıştır²⁴⁶. Porter, yöneticilere, etraflarını saran sektör kontekstini kendi yerel stratejilerine bağlamakta yardımcı olacak gerekli mühendislik araçları sağlamıştır. Bu ilk kitap, çevresel olay ve durumların (genellikle mikro veya görev adı verilen), beş kuvvetin (“Bain”ci giriş engellerinin de dahil olduğu) etkisini ve üç genel stratejiden birini seçmek suretiyle yapılan pazar konumlandırması seçimini izleyerek analiz edilebileceğini belirten çok önemli değişikliklerin olduğu bir olaydı. Porter'ın beş kuvveti ve üç genel stratejisi dilin yanında stratejik prosesi de benimsemiş ve 1980'ler boyunca ve 1990'lara kadar yönetsel tartışmaların birçoğuna egemen olmuştur²⁴⁷.

Bu alandaki esas gelişmelerden bir diğeri de, Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından geliştirilen *büyüme/pazar payı matrisi* ve *tecrübe eğrisi* (öğrenme eğrisi) analizi ve *PIMS* (General Electric için 1972'de geliştirilen Pazarlama Stratejilerinin Kar Etkisi) analizi ile işletmelerin stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarla olmuştur²⁴⁸. Öğrenme eğrisi etkisi, bilgi birikiminin nasıl verime dönüşeceğini göstermek amacıyla stratejide kullanılan bir kavramdır. Öğrenme eğrisinin etkileri, özellikle, “bir faaliyetteki kümülatif uzun ömürlü deneyimle ilişkili olan birim maliyetlerin azaltılması” olarak tanımlanır. Bunlar, daha az zamanda faaliyet yapma yetenekleridir. Böylece, “t” zamanındaki çıktı artar ve birim maliyetler düşer. Genellikle, öğrenme eğrisinin eğimi endüstrinin sermaye yoğunluğunun bir

²⁴⁵ McKiernan, a.g.e., s.14

²⁴⁶ Sarvan ve diğ., a.g.m., s.80

²⁴⁷ McKiernan, a.g.m., s.14

²⁴⁸ Sarvan ve diğ., a.g.m., s.80

fonksiyonudur. Endüstri daha sermaye yoğun oldukça öğrenme eğrisinin eğimi de aynı şekilde olur²⁴⁹.

Strateji geliştirme sürecini, hesaplamaya dayanan analitik bir süreç olarak tasvir eden Konumlandırma Okulu'na göre amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir²⁵⁰.

1.4.4.4. Kaynak Temellilik Okulu

Stratejik bölüm yöneticileri ve üst düzey yöneticileri için tavsiyeler sağlamasına rağmen, konumlandırma yaklaşımı, dışarıda analiz edilecek endüstri veya pazarın kalıcı bir tanımı olmaması nedeniyle, çok sayıda akademisyenden sürekli eleştiriler almıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle, hiperrekabetle ve küreselleşmeyle harekete geçirilen, çağdaş dönemdeki endüstrilerin bir noktada birleşmesi, imkânsız değilse bile, birçok birey- sektör kodlamasını güçleştirmekteydi. Ayrıca, strateji araştırmacıları, firmaya özgü faktörlerin aynı sektör içindeki firmalar arasındaki performans farklarından sorumlu olduklarını kanıtlamakla meşguldüler²⁵¹. Büyük uluslararası Japon, Kore ve ABD firmalarının 1980'ler ve 1990 başlarındaki başarısının analizi, onların, pazar konumlandırmadan (dışarıdan içeriye) daha ziyade, beceri ve bilgi (içeriden dışarıya) ele geçirmek suretiyle iç kaynakları kullanma ve geliştirmelerine işaret etmiştir. Bu kaynaklar, varlıklar, yetenekler ve yetkinlikler şeklinde bölümlendirilebilir olup, konu, rakipler tarafından taklit edilemeyen kaynak seti oluşturmaktır²⁵².

Okul, kaynağını Ricardo'cu İktisat Anlayışından almış, ve özellikle strateji ve rekabet üstünlüğü konularında önemli katkıları olan Wernerfelt, Barney, Rumelt, Grant vb araştırmacıların çabalarıyla gelişimini sürdürmüştür. 1984'de Wernerfelt tarafından ortaya atılan, takip eden süreçte C.K.Prahalad ve G.Hamel tarafından

²⁴⁹ Michael D.Michalisin, **Strategic Assets and Firm Performance: An Empirical Study of the Resource-Based View's Main Prescription**, PhD Thesis, Kent State University Graduate School of Management, 1996, s.35

²⁵⁰ Sarvan ve diğ., **a.g.m.**, s.81

²⁵¹ Karel Cool and Dan Schendel, "Performance Differences Among Strategic Group Members.", **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No.3, 1988, ss.207-224

²⁵² Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm." **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No.2, 1984, ss.171-180.

geliştirilen “temel yetenek tabanlı strateji”, son yıllarda Jay Barney’nin önemli katkıları ile “kaynak temelli bakış açısı” adıyla incelenmeye başlanmıştır²⁵³.

²⁵³ Karacaoğlu, a.g.e., ss.19-20

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELLERİ BAĞLAMINDA KAYNAK TEMELLİ TEORİ

Strateji yazınında, firmaların bazılarının diğerlerinden daha üstün performans elde etmesini açıklayan iki temel paradigmanın Endüstriyel Örgüt Teorisi ve Kaynak Temelli Teori olduğu bilinmektedir. Bu çalışmanın temel dinamikleri Kaynak Temelli Teoriye dayandırılmış olsa da, bu iki teorinin genel anlamda birbirini tamamlayıcı niteliğinden ötürü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modellerinden ilki olan Endüstriyel Örgüt Teorisinden genel hatlarıyla söz etmekte yarar görülmektedir.

2.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi ve Gelişimi

İşletmeler için üstün performans yaratmada “strateji” kavramının önem kazanmasından 80’li yıllara kadar geçen süre içerisinde popüler olan endüstriyel örgüt teorisi, stratejilerin belirlenmesinde çıkış noktasının “dış çevre” olduğu görüşüne dayanmaktadır. Dışsal çevrenin, işletmelerin stratejik davranışlarındaki hakimiyetini açıklayan Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT), üstün örgütsel değerler oluşturulması ve üstün örgütsel performans elde edilmesi noktasında, işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısının, yani işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır²⁵⁴. Yani endüstriyel örgüt teorisi, temel olarak statik olup, farklılaştırılmış firmayı ciddi bir şekilde düşünmemiştir; firmayı üniter bir karar alıcı olarak görmüş olup, bir firmadan daha ziyade bir endüstri konusu vardır ve refah karşılaştırması amacıyla nihai ölçüt olarak tam rekabete çalışmıştır²⁵⁵. “Fırsat yaklaşımı” olarak da adlandırılan bu teoriye göre firmalar, dış çevre analizi ile ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak cazip sektöre girmeli, ve sektörde yapılacak rekabet analizi (Porter’ ın yapısal sanayi analizi- Beş Rekabetçi Güç Modeli) doğrultusunda rekabet stratejilerini belirlemelidirler. Bu önerilerinden de anlaşılacağı

²⁵⁴ Güleş, Bülbül, **a.g.e.**, s.41

²⁵⁵ Nicolai J.Foss, “Edith Penrose, Economics and Strategic Management”, **Cambridge Political Economy Society**, Vol.18, 1999, s.90

üzere fırsat metodunun, çevredeki fırsatlara dayalı, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik proaktif bir yaklaşım olduğu söylenebilir²⁵⁶.

Endüstriyel organizasyon teorisinin dört önemli varsayımı bulunmaktadır²⁵⁷:

1. Dış çevre, ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için takip edilecek stratejileri belirleyen önemli bir baskı ögesidir.
2. Belirli bir endüstri veya pazar bölümünde rekabet eden birçok işletme benzer kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklar özdeş olduğu için benzer stratejileri takip ederler.
3. İşletmelerin strateji uygulamalarında kullandıkları kaynaklar firmalar arasında yüksek bir hareket kabiliyetine sahiptir.
4. Örgütsel karar alıcılar, işletmelerin çıkarları doğrultusunda rasyonel hareket etmektedirler.

Bu varsayımlar, firmanın endüstriye konsantrasyonunun karın başlıca belirleyicisi olduğunu ve kaynak tahsisinin pazardaki en çekici yere konumlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Hitt ve diğ.' ne göre, endüstri temelli yaklaşımı destekler nitelikteki araştırma sonuçları da, bir firma karlılığının %20'si faaliyette bulunmak için seçilen endüstri tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır²⁵⁸.

Endüstri, en genel ifadesiyle benzer ürün ya da hizmetler üreten firmalar grubu olarak tanımlandığında, belirli kuruluşların faaliyet alanı içindeki önemli paydaş grupların incelenmesi de "endüstri analizi" olarak ifade edilebilir²⁵⁹. Endüstri analizinde yaygın olarak kullanılan bir model olan beş rekabetçi güç modelinin bu teori özdeşleşmiş olması nedeniyle Endüstriyel örgüt teorisi yazınına en önemli katkıyı sağladığı düşünülen Porter, yüksek karlılığa ulaşmak için iki temel stratejik konu üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar;

1. Beş rekabetçi güç modelinin kullanılarak cazip bir sektör bulunması

²⁵⁶ Ülgen ve diğ., a.g.e., s.75

²⁵⁷ Karacaoğlu, a.g.e., s.10

²⁵⁸ Karacaoğlu, a.g.e., s.11

²⁵⁹ Thomas L.Wheelen ve J.David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Fifth Edition, Addison Wesley Publishing Company, USA, 1995, s.91

2. Değer zinciri analizi yardımıyla üç jenerik strateji olan maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklanmadan birini başaran bir işletme olarak bu sektörde konumlanması ve rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesidir²⁶⁰.

Porter'ın strateji görüşü açıklanırken, Porter'a atfedilen üç önemli fikre yoğunlaşmaktadır: Stratejik konumlandırma, rekabet ve rekabetçi avantaj, değer ve değer zinciri. Stratejik konumlandırma, pazarda bulunan diğerlerine karşı uzun dönemli rekabetçi avantaj kazanma meselesi olarak görülür. Michael Porter, firmaların, rekabetçi güçlere karşı kendi yeteneklerini en iyi şekilde savunmaları amacıyla kendilerini nasıl konumlandırmaları gerektiğini yazarak normatif bir yaklaşım benimsemiştir²⁶¹.

“Rekabetçi güçler yaklaşımı” terimi ile Porter, belli bir endüstride rekabet eden firmaların performans potansiyelini belirleyen beş yaklaşımı tanımlamaktadır. Kuvvetlerin her biri, uzun vadeli kârlılığı ve dolayısıyla endüstri çekiciliğini harekete geçiren fiyatları, maliyetleri ve yatırım gerekliliklerini tanımlamaktadır. Özellikle, endüstri yapısının beş kuvveti genel endüstri performansını ve dolayısıyla endüstri içindeki firmaların performansını etkiler. Böylece Porter'a göre bir endüstrinin temel kuvvetleri performans değişimini açıklayacak anahtardır²⁶².

2.1.1.Beş Rekabetçi Güç Modeli

Porter' a göre bir endüstrideki rekabetin durumu beş temel güç olarak ifade ettiği; potansiyel rakipler, mevcut rakipler arasındaki rekabet, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame mal ya da hizmetlerin tehdidine bağlıdır ve bu güçlerin toplam şiddeti, endüstrinin potansiyel nihai karını belirlemektedir. Şirket stratejistlerinin amacı şirketlerinin sektörde, kendini bu güçlere karşı en iyi savunabileceği ya da onun tarafındakilere en iyi etkiyi yapabileceği bir konum

²⁶⁰ Sergio Olavarrieta ve Alexander E. Ellinger, “Resource Based Theory and Strategic Logistics Research”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.27, No.9/10, 1997, s.560

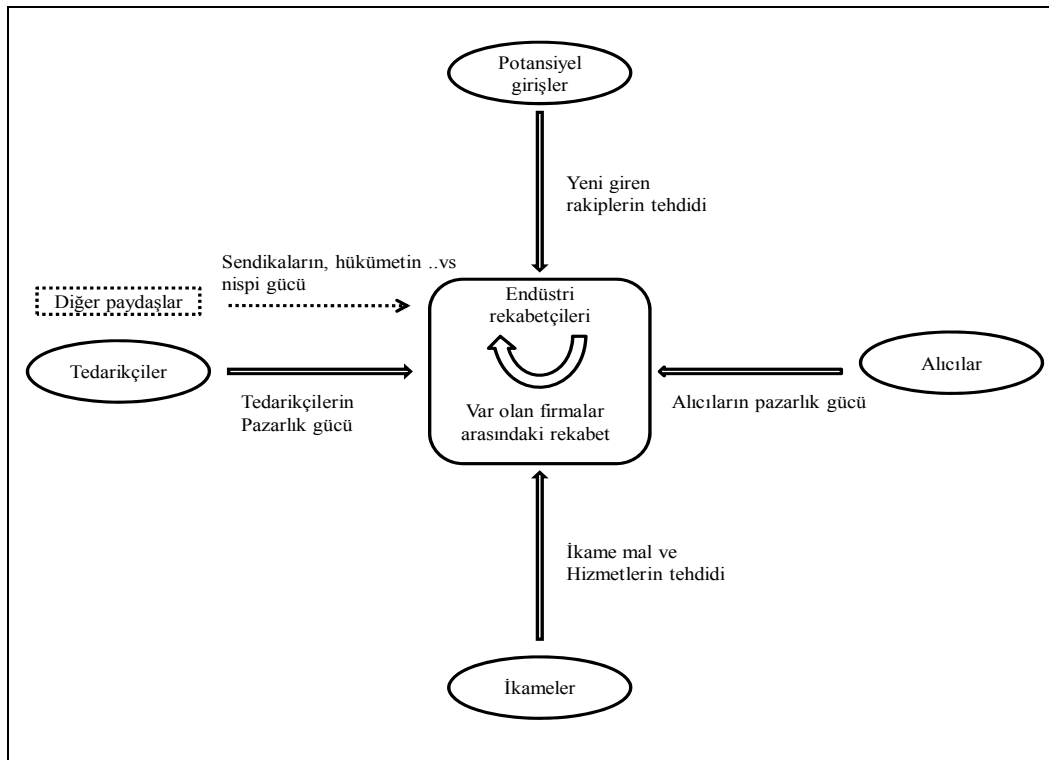
²⁶¹ Enrico Baraldi, Ross Brennan, Debbie Harrison, Annalisa Tunisini ve Judy Zolkiewski, “Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis”, **Industrial Marketing Management**, No: 36, 2007, ss. 879–894

²⁶² Jeremy Galbreath ve Peter Galvin, “Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate”, **Journal of Business Research**, June 2007, s.2

bulmaktır²⁶³. Potansiyel karlılığın olduğu yer, yatırılan sermayenin uzun vadede geri dönüşü ile ölçülmektedir. Bu beş faktörün gücü sanayiden sanayiye farklılaşarak bir sanayi geliştikçe değişebilir. Porter'a göre, bu faktörlerin en güçlüsü, işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve karlılığını sınırlandıracaktır²⁶⁴. Yani, Porter'in analizine göre rekabet faktörlerinin güçlüğü işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan, zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kar imkanı sunacağı için bir fırsat olacaktır²⁶⁵.

R.E. Freeman, Porter'ın değindiği beş rekabetçi güce ek olarak altıncı bir güç olan "diğer paydaşlar"ı eklemekte ve sendikalar, hükümet ve endüstrinin faaliyetleri üzerinde etkili olabilecek güç alanındaki diğer grupları da endüstri analizinde dikkate almaktadır. Endüstri yoğunluğunun ve karlılığının belirleyicisi olan bu faktörler arasındaki ilişki şekil 2.1.'de gösterilmektedir.

Şekil 2.1. Endüstri rekabetini Yöneten Güçler



Kaynak: Wheelen ve diğ., a.g.e., s.92

²⁶³ Michael E. Porter, **On Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions**, Harvard Business School Review Book, New York, USA, 1998, s.22

²⁶⁴ Wheelen ve diğ., a.g.e., s.92

²⁶⁵ H.Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir yaklaşım", http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266, Erişim Tarihi: 07.05.2008

Porter' ın endüstri analizinin temel taşlarını oluşturan bu güçler, stratejinin oluşturulmasında oldukça önemli role sahiptir. Bu nedenle beş rekabetçi gücün ana hatlarıyla açıklanmasında yarar görülmektedir.

2.1.1.1. Yeni Girişlerin Tehdidi

Bir endüstriye yeni girişler tipik olarak yeni kapasite, değerli kaynaklar ve pazar payı kazanma arzusu getirir. Bu yüzden kurulu olan firmalar için tehdit oluştururlar²⁶⁶. Potansiyel rakipler, henüz söz konusu sanayide faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkanına sahiptirler. Yerleşik işletmeler potansiyel rakiplerin bu sanayiye girmelerini önlemeye çalışırlar. Zira, ne kadar fazla işletme rekabete dahil olursa pazar payını korumak ve kârları sürdürmek eski işletmeler için o kadar zor olacaktır. Eğer bir sanayiye giriş çok kolaysa bu eski işletmelerin kârlılığı için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan eğer sanayiye giriş riski düşükse, fiyatların arttırılması ve daha fazla gelir elde edilmesi işletmeler açısından bir fırsat olacaktır. Yani, yeni rakiplerin piyasaya girmeleri fiyatlar üzerinde sınırlayıcı bir etki yapacak ve yeni girişleri önlemek için gereken yatırımları yönlendirecektir²⁶⁷.

Giriş engellerinden bazıları şunlardır:

Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Yeni bir işletmenin küçük bir ölçekle üretime girmesinin getireceği önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekle girmek için gereken önemli sermaye maliyetini göze almak zorunda kalacaktır. Yani eğer sanayi kolunda işletmeler ölçek ekonomilerine sahipse yeni rakiplerin tehdidi azalacaktır²⁶⁸.

Ürün Farklılaştırma: Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Piyasaya girme potansiyeli olan işletmelerin sahip olmadığı bu avantajlar giriş engeli teşkil etmektedir.

²⁶⁶ Wheelen ve diğ., **a.g.e.**, s.93

²⁶⁷ Michael Porter, **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985,s.5

²⁶⁸ Wheelen ve diğ., **a.g.e.**, ss.93-97

Marka Bağımlılığı: Tüketicilerin sektörde belirli işletmelerin ürünlerini tercih etmeleri olarak tanımlanan marka bağımlılığının olduğu sektörlerde yeni rakiplerin piyasaya girerek pazar payı elde etmeleri son derece zordur²⁶⁹. Özellikle tüketici ürünlerinde ve moda ya da diğer modaya bağımlı mallarda marka bağımlılığı, daha fazla bedel ödemenin temel nedenini oluşturmaktadır²⁷⁰. Ayrıca sektördeki firmaların sahip olduğu markalı ürün teknolojilerinden dolayı elde ettiği maliyet avantajı da, piyasaya yeni girişler için bir caydırıcı unsur olarak değerlendirilmektedir²⁷¹.

2.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır ve firma böylece, misillemeye karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir²⁷². Porter' a göre yoğun rekabet çeşitli faktörlerin varlığıyla yakından ilişkilidir. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir²⁷³:

Rakiplerin Sayısı: Rakip firmalar sayıca çok ya da ölçek ve güç olarak birbirine aşağı yukarı eşit olabilirler. Sayıca çok oldukları zaman bir işletme için denenebilecek sayısız yeni strateji vardır ve bunlar diğerleri tarafından kopyalanabilir. Firmalar ölçek olarak birbirlerine denk olduklarında ise, bu firmalardan herhangi birisi tarafından yok edilebileceklerinden emin oldukları için diğerlerini dikkatle takip ederler.

Yavaş Sektörel Gelişim: Genişleme arayışındaki firmalar açısından rekabeti bir Pazar payı oyununa dönüştüren sektörün büyüme hızındaki yavaşlık, rekabeti daha kısa süreli hale getirir²⁷⁴.

Yüksek Çıkış Engelleri: Çıkış engellerinin yüksek olduğu sektörlerde talebin azalması durumunda, işletme istemediği halde avantajı olmayan bir sektörde faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilir²⁷⁵. En genel ifadesiyle çıkış engelleri, şirketlerin yatırımdan düşük veya hatta negatif getiri elde etseler bile, rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörler olarak

²⁶⁹ Akgemci, a.g.e., s.177

²⁷⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Ed. Necdet Timur, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, 3.Baskı, 2006, s.89

²⁷¹ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.13

²⁷² Porter, a.g.e., 2000, s.21

²⁷³ Wheelen ve diğ., a.g.e., ss.94-95

²⁷⁴ Porter, a.g.e., 2000, s.23

²⁷⁵ Akgemci, a.g.e., s.178

tanımlanabilir. Çıkış engellerinin temel kaynakları uzmanlaşmış varlıklar, çıkışın sabit maliyeti, stratejik karşılıklı ilişkiler ve duygusal engeller olarak sayılabilir²⁷⁶.

Çıkış engellerinin yüksek olduğu sektörde bazı firmalar rekabet yarışını kaybetse dahi faaliyete devam etmek zorunda kalacaklarından, zayıf halka olarak sektörün toplam karlılığını da düşürücü rol oynayabilirler. Ayrıca Porter²⁷⁷'a göre, yüksek sabit maliyetler ve depolama maliyetleri, büyük miktarda artan kapasite ve farklılık gösteren rakipler de, mevcut rekabetin şiddetini etkileyen unsurlardandır.

2.1.1.3. İkame Mal ve Hizmetlerin Baskısı

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları o kadar sınırlıdır²⁷⁸.

İkame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların fayda- fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır²⁷⁹. Yani, bir ürün ya da hizmetin erişim fiyatı, sağladığı fayda, ya da sunduğu kalite düzeyi ile aynı düzeyde veya daha yüksek fayda ve kalite ile daha düşük fiyata sunulan bir alternatif karşısında tüketiciler satın alma tercihlerini değiştirebilmektedirler.

2.1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların gücü, firmaların talep edeceği fiyatı, ikame tehdidi ile aynı ölçüde etkilemektedir. Bu aynı zamanda, güçlü alıcıların talep edeceği yüksek maliyetli hizmetlerden dolayı maliyet ve yatırımı da etkileyen bir unsurdur²⁸⁰. Yani bu güç müşterilere, rekabetçilerin baskısı ile fiyatların düşürülmesi ya da sunulan karşılıksız hizmetin düzeyinin artırılması noktasında sektör sınırlarına müdahale izni

²⁷⁶ Porter, **a.g.e.**, 2000, ss.25-26

²⁷⁷ **A.e.**, ss.23-24

²⁷⁸ **A.e.**, ss.28-29

²⁷⁹ Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s.94

²⁸⁰ Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore ve J.William Petty, **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**, 10th Edition, South-Western College Publishing, USA, 1997, s. 140

vermektedir²⁸¹. Bir alıcı ya da alıcılar grubu, aşağıdaki hallerde güçlü olmaktadır. Eğer²⁸²;

- Bir alıcı, satıcının mal ya da hizmetlerinin büyük bir bölümünü satın alıyorsa,
- Alıcılar, ürünü üretmede geriye doğru bütünleşme potansiyeline sahipse,
- Ürünün standart ya da farklılaştırılmamış olmasından dolayı alternatif tedarikçilerin sayısı çok fazla ise,
- Üreticiler arasında maliyet farklılığı çok az ise,
- Ya da sektördeki üreticiler çok sayıda ve küçük işletmelerden oluşurken, alıcılar az sayıda ve büyük işletmeler ise, bir rekabetçi tehlike arz etmektedirler.

Porter, alıcıların gücünü belirleyen bu halleri en genel ifadesiyle iki başlık altında toplamaktadır²⁸³:

1. Pazarlık Düzeyi: Sektördeki müşteri sayısı, müşterilerin ürünler hakkında sahip olduğu bilgi düzeyi, dikey bütünleşme olanağı, ikame mallar gibi faktörler alıcıların gücünü artırmaktadır.
2. Fiyat Duyarlılığı: Fiyat/Toplam Alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı, müşteri karları gibi faktörler de alıcıların güçlerinin belirlenmesinde önemli faktörlerdir.

2.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir²⁸⁴.

²⁸¹ David J.Collis ve Cynthia A.Montgomery, **Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm**, Irwin McGraw- Hill, 1997, s.53

²⁸² Wheelen ve diğ., **a.g.e.**, s.96

²⁸³ Akgemci, **a.g.e.**, s.179

²⁸⁴ Ülgen ve diğ., **a.g.e.**, s.97

Özellikle hammadde, yarı mamul ve yedek parça gibi ürünler üreten küçük işletmeler, büyük imalatçı işletmelerle ilişkilerinde onların birer yan sanayi şeklinde faaliyet gösterdiklerinden, ölçekleriyle de orantılı bir biçimde, pazarlık gücü bakımından çoğunlukla yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle bu tür tedarikçiler, OPEC ve Uluslararası Kahve Örgütü örneklerinde olduğu gibi kartelleşmeye ve bu yolla pazarlık güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Tedarikçi olarak pazarlık gücünde başarıya ulaşmış işletmelere en güzel örnek, kişisel bilgisayar (pc) imalatçısı işletmelerin tedarikçisi olan; mikro işlemcilerde Intel, işletim sistemlerinde Microsoft, düz kare ekranlarda Sharp ve disk sürücülerde Seagate'tir. Söz konusu işletmelerin pazarlık gücü üstünlüğü, kişisel bilgisayar üreticisi işletmelerin kârlılığını azaltan önemli faktörlerden biridir²⁸⁵.

Tedarikçileri güçlü kılan koşullar, alıcıları güçlü kılan koşullara benzemektedir. Aşağıdaki haller geçerli olduğunda, bir tedarikçi grubu güçlü olur²⁸⁶:

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler satış yaptıkları sektörden daha konsantredir.
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle rekabet etmek zorunda kalmaz.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir.
- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur.
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir.

Porter bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş rekabet gücü ile başa çıkmada ve endüstrideki rakipler karşısında rekabet üstünlüğü kazanmada kullanılacak üç genel stratejinin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olduğunu ifade etmektedir. Aşağıda bu genel stratejiler incelenecektir.

2.1.2.Genel Stratejiler

Rekabetçi avantaja nasıl ulaşılacağı ve her bir firmanın bir endüstri içindeki bağıl konumunu nasıl yaygınlaştıracacağı konusunu açıklamak için Porter, “jenerik

²⁸⁵ Karacaoğlu, a.g.e., s.39

²⁸⁶ Porter, a.g.e., 2000, ss.34-35

stratejiler” adını verdiği belirli modeller takip eden strateji kategorilerini geliştirmiştir²⁸⁷. Porter, stratejiyi rekabetçi güçlere karşı savunma inşa etmek veya rekabetçi güçlerin oldukça zayıf olduğu endüstride uygun bir konum bulmak olarak görmektedir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği, firmanın yeteneklerinin faaliyetleri rakiplerinden daha düşük maliyetlerde yürütmesi veya rakiplerle karşılaştırıldığında müşterinin zihninde farklılaşmaya neden olan faaliyetleri yapması anlamına gelecek şekilde, rekabetçi avantaj kazanmak için iki ana stratejidir. Stratejik konumlandırma, belli faaliyetleri belli bir şekilde yapma stratejisidir. Özetle, Porter’a göre, stratejinin esası, faaliyetleri rakiplerinden farklı bir şekilde yapmayı seçmek veya rakiplerden farklı faaliyetler yapmaktır²⁸⁸. Üçüncü strateji olan odaklanma ise, maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Bu stratejilerin uygulanması endüstriden endüstriye farklılaşmaktadır. Porter’ın stratejileri farklı örgütsel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve teşvik edici sistemleri ifade etmektedir. Büyük firmalar kaynaklara daha fazla ulaşma imkanı ile tipik olarak maliyet liderliği ve/veya farklılaşma temelinde yarışırken, daha küçük firmalar genellikle odaklanma temelli rekabet etmektedirler²⁸⁹.

2.1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği

Öğrenme eğrisi kavramının yaygınlık kazanmasıyla birlikte 70’li yıllarda gittikçe artan bir şekilde genelleşen ilk strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, maliyet ve genel giderlerin dikkatli kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını, Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vb. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir²⁹⁰. Collis ve diğ., bir firmanın başarılı düşük maliyet stratejisini, karşılaştırılabilir ürünleri rakiplerinden daha verimli tasarım, üretme ve pazarlama yeteneğine sahip olma yeteneği ile

²⁸⁷ Collis ve diğ., **a.g.e.**, s.54

²⁸⁸ Baraldi ve diğ., **a.g.m.**, s.883

²⁸⁹ Fred R.David, **Concepts of Strategic Management**, Sixth Edition, Prentice Hall, USA, 1997, s.61

²⁹⁰ Porter, **a.g.e.**, 2000, s. 44

açıklamaktadırlar. Rakiplerin tamamıyla aynı ya da yakın fiyatlar düzeyinde daha düşük maliyetler, üstün getiriler olarak sonuçlanmaktadır²⁹¹.

Porter'a²⁹² göre maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmenin maliyet üstünlüğü sağlayan kaynaklara ulaşması ve bu kaynakları kullanması gerekmektedir. Örneğin ölçek ekonomisinin başarılması, patentli ürün ve süreç teknolojisi, ayrıcalıklı hammaddelere ve ilişkilere sahip olunması bunlardan bazılarıdır. Örneğin 1970'lerde Du Pont titanyum dioksit pazarında düşük maliyet pozisyonuna ulaşmak için, üstün teknoloji, ölçek ekonomileri ve birikmiş deneyimlerini kullanmış ve bu sayede pazarda baskın bir konum inşa etmiştir. Du Pont kısa sürede, daha küçük ve daha az verimli rakiplerini piyasadan silmek için riskli fiyat uygulamasını kullanarak pazar payını ikiye katlayarak %60' lara taşımıştır²⁹³.

Günümüzde düşük maliyet liderliği stratejisiyle en iyi bilinen firmalardan biri olan ve aynı gıdalarda rakiplerinden %15 ucuz fiyat uygulayan Wal-Mart'ın, Amerika Birleşik Devletleri'nde on sene içerisinde otuz bir tane süpermarket zinciri iflas koruması almak istemiş, ve bunlardan yirmi yedi tanesi gerekçe olarak Wal-Mart ile rekabeti göstermişlerdir²⁹⁴. Wal-Mart' ın başarısının ardında, bir taraftan maliyetleri düşürürken diğer taraftan müşteri hizmet düzeyini yükselterek pek çok sektörde işletmelere iş çözümleri sunan tedarik zinciri yönetimini²⁹⁵ güçlü bir bilişim altyapısıyla etkin uygulaması yatmaktadır. Wal-Mart, 1983'de satılan malların hızla yerine konmasını sağlamak için ürünü kasadan geçirirken stoktan da düşüren satış terminallerine yatırım yapmış ve Retail Link adlı özel ekstranet sistemi sayesinde bilişim altyapısını rekabette en önemli avantajlardan biri haline getirmiştir²⁹⁶.

2.1.2.2. Farklılaştırma

Porter' a göre ikinci genel strateji, firmanın ürün ya da hizmetini farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak görülen bir şey yaratmaktır ve

²⁹¹ Collis ve diğ., **a.g.e.**, s.54

²⁹² Porter, **a.g.e.**, 1985, ss.12-13

²⁹³ Collis ve diğ., **a.g.e.**, s.54

²⁹⁴ Charles Fischman, **Dünyanın En Büyük Şirketinin Öyküsü: Wal-Mart Etkisi**, Martı Yayınları, İstanbul, 2007, s.16

²⁹⁵ Turan Paksoy, Hasan Kürşat Güleş, "A Study On The Application Level of New Technologies Through Supply Chain Management In Small And Medium Sized Machine Manufacturer Firms In Konya", **Sigma**, Vol.25, Issue.2, May 2007, s.150

²⁹⁶ Thomas L. Friedman, **Dünya Düzdür, Yirmibirinci Yüzyılın Kısa Tarihi**, Çev.Levent Cinemre, Boyner Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss.129-133

gerçekleştirilebilmesi halinde, sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı bir güç sağlar²⁹⁷. Dimitrof²⁹⁸,a göre sadık müşteriler, başka yerdeki karşılaştırılabilir ürünleri satın almayı göz ardı eden ve sizin organizasyonunuzun ürün ve hizmetlerinden son derece memnun olan kişilerdir ve daha az fiyat hassasiyetine sahiptir. Çağdaş Pazarlama Yaklaşımı, ortaya çıkardığı müşteri ekonomisi döneminde “müşteri sadakati” kavramının önemini artırmış, ve işletmelerin, müşteri sadakati sağlamak ve ürün ya da hizmetlerinin tekrar alımını garantileyecek marka bağımlılığı yaratmak için farklılaştırmaya gitmelerini zorunlu kılmıştır.

Porter²⁹⁹ a göre farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar, tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi pek çok farklı biçim alabilir. Ürünleri farklı kılan bazı özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁰⁰:

- **Ürün Nitelikleri:** Ürünün fiziksel nitelikleri, sağladığı beceriler ya da sunduğu kullanım kolaylığı farklılaştırmanın önemli bir şeklini oluşturmaktadır.

- **Satış Sonrası Hizmetler:** Sunulan mal veya hizmetin kalitesi veya devamlılığı alternatif ürünler arasından seçim yapma durumunda olan tüketiciler için kritik bir unsurdur.

- **İmaj ve itibar:** Özellikle moda unsurunun önemli olduğu ürün ya da hizmetler için geçerli olan bir özelliktir. Tüketiciler nezdinde edinilen iyi bir itibar, satışların önemli bir nedeni olurken bu sayede ilgili ürün diğerlerinden farklı kılınmaktadır.

- **Statü Sembolü:** Kimi ürünler, az sayıda ve özel olarak üretildiklerinden bu farklılık nedeniyle kullanıcıları açısından bir sosyal statü sembolü olarak algılanabilmektedirler.

Müşteri sadakati elde etmek için kendini, ürün ve hizmetlerini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabileceği gibi, bunun

²⁹⁷ Porter, **a.g.e.**, 2000, s.47

²⁹⁸ Viladimir Dimitrof, “Customer Loyalty Via CRM”,

<http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=6> , Erişim Tarihi: 29.06.04

²⁹⁹ Porter, **a.g.e.**, 2000, s.47

³⁰⁰ Alex Miller, **Strategic Management**, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, 1998, s.18

başarılması için gereken etkinliklerin yüksek maliyetinden ötürü maliyet konumundan ödün verme durumuyla karşılaşabilir³⁰¹.

2.1.2.3. Odaklanma

Son genel strateji olan odaklanma; hedef bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kısmı veya coğrafi bir pazar üzerinde yoğunlaşmadır. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanmada da birçok biçim olabilmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamasına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kurulur ve her bir işlevsel politika bu ilke göz önünde tutularak geliştirilir. Öte yandan işletmeler, odaklanma stratejisi ile ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürerek maliyet liderliğine ulaşmayı, ya da bunların her ikisini birden gerçekleştirebilme olanağı bulmaktadır. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak endüstri ortalamasının üzerinde getiriler de elde edebilmektedir. Odaklanma stratejisi her zaman, ulaşılabilir toplam Pazar payını kısıtladığı gibi, karlılıktan ve satış hacminden ödün verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca farklılaştırma stratejisi gibi odaklanma da toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilmektedir³⁰².

Porter'ın jenerik stratejilerinden her birinin kendine özgü üstünlükleri olup, hangisinin seçilip uygulanacağı kararı işletmenin güçlü yönlerine, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin ve hedef müşteri kitlesinin özelliklerine bağlıdır. Stratejinin uygulanmasında bir işletmede bulunması gereken temel kaynak ve örgütsel yetenekler aşağıda tablo 2.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Jenerik Stratejilerin Uygulanmasında Gerekli Temel Beceriler

Stratejiler	Gerekli yetenekler ve kaynaklar	Genel örgütsel gereklilikler
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim • Süreç mühendisliği becerileri • İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıkı maliyet kontrolü • Sık ve ayrıntılı kontrol raporları • Yapılandırılmış

³⁰¹ Porter, a.g.e., 2000, ss.47-48

³⁰² Porter, a.g.e., ss.48-50

	<ul style="list-style-type: none"> • Üretimi kolay ürünler tasarlanması • Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<p>organizasyon ve sorumluluklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sayısal hedeflere bağlı teşvikler
Farklılaşma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü pazarlama yeteneği • Ürün mühendisliği • Yaratıcı yetenek • Güçlü temel araştırma yeteneği • Kalite ve teknolojiye kurumsal ün • Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu • Kanallarla güçlü işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon • Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler • Üstün nitelikli kalifiye personeli çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> • Yukarıdaki politikaların, belirli stratejik hedefe yönelmiş kombinasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yukarıdaki politikaların, belirli stratejik hedefe yönelmiş kombinasyonu

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985, s.41

Porter'ın endüstriyel konumlanma anlayışına göre başarıya ulaşabilmek için söz konusu üç strateji türünden birine sürekli bağlılık gerekmektedir. Bazı strateji uzmanları ise Porter'ın aksine, işletmenin içinde bulunduğu koşullara en uygun strateji kombinasyonuna odaklanmasının gerektiğini vurgulamakta ve işletmelerin düşük maliyet ve farklılaşma stratejisini eş zamanlı olarak kullanabileceklerini iddia etmektedir. Ancak Porter, çoklu strateji kullanımını öngören bilim adamlarına tam anlamıyla katılmamakta, işletmelerin genel stratejileri uygularken yapacakları en büyük hatanın tüm stratejileri eşzamanlı olarak gerçekleştirmeye çalışmaları olacağını belirtmektedir. Bununla birlikte rakiplere karşı hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisinin eş zamanlı olarak başarılmasını üç koşula bağlamaktadır³⁰³:

1. Rakiplerin arada kalmaları: Rakipler hem maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejisini eş zamanlı uygulamaya kalkışıp, birbiriyle uyuşmayan iki strateji arasında sıkışıp kaldıklarında, işletme rakiplerinin bu durumu karşısında her iki stratejiyi de kısa vadeli olsa da uygulayabilir.

2. Maliyetin karşılıklı ilişkilerden ve Pazar payından güçlü biçimde etkilenmesi: Ürün tasarımı, teknoloji düzeyi, ya da Pazar payı, maliyetler üzerinde ciddi etkiler yapıyorsa maliyet liderliği ve farklılaşma eşzamanlı olarak başarılabilir. Ayrıca rakiplerden birinin yararlanıp diğerlerinin

³⁰³ Porter, a.g.e, 1985, ss.19-20

yararlanamadığı endüstriler arası karşılıklı ilişkilerin var olması iki stratejinin eş zamanlı uygulanmasına olanak sağlayabilecektir.

3. Temel bir yeniliğin öncüsü olmak: Önemli bir teknolojik yenilik sayesinde işletme maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisini aynı anda başarabilecektir. Yeni üretim teknolojileri, bilişim teknolojileri sayesinde tasarım ya da lojistik yönetimi bu etkiye sahip olabilecektir. Düşük maliyet ve farklılaşma yeteneği, yeniliklerin bir fonksiyonu olacaktır.

Porter’ın yaptığı rekabet analizlerinin temelinde değer zinciri modeli yer almaktadır. Değer zinciri, işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsar ve bu faaliyetleri sınıflandıran bir modeldir. Aşağıda değer zinciri, önemi ve yapısı kapsamında daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.3. Değer Zinciri

Değer zinciri, stratejik faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha ucuz ve daha iyi gerçekleştirilmesini, dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacak değer kaynaklarının belirlenmesini sağlayan bir modeldir³⁰⁴. Değer zinciri, bir sektörde müşterinin elde etmiş olduğu katma değere yapılmış olan bireysel katkıların analiz edilmesi için kurulmuş olan bir yapıdır³⁰⁵. Ürünün sürecine katılan tüm faaliyetlerin değeri artırma odaklı olduğu değer zinciri yönetiminin öneminin arttığı 2000’li yıllara gelinene dek üretim süreçlerinin gelişimine baktığımızda, rekabet üstünlüğü kazanma anlamında geçtiğimiz on yılı birbirinden farklı olarak tanımlayabiliriz. Buna göre, kaba bir ayırımla, 1980’li yılları “Çizim” dönemi olarak adlandırabiliriz. 1990’lı yıllar bu anlamıyla “Modelleme” dönemi ve son olarak 2000’ler “Tasarım” dönemi olarak değerlendirilebilir. Dönemler arasındaki farklılıklara ve her birini diğerinden ayıran temel ve anahtar kavramlara baktığımızda, genel hatlarıyla karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır³⁰⁶.

³⁰⁴ Güleş, Bülbül, **a.g.e.**, s.s.61

³⁰⁵ İsmail Erol, “Mobil Ticarete Değer Yaratma Süreci”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/46.doc>, Erişim Tarihi: 03.07.05

³⁰⁶ Görücü, **a.g.m.**, s.1

Şekil 2.2.Organizasyonel Yönelimdeki Değişim

	1980'ler “Çizim”	1990'lar “Modelleme”	2000'ler “Tasarım”
Ürün Geliştirme Yöntemleri	Düşük maliyet	Pazara çıkış zamanı	Yenilik
Teknoloji Yönelimi	Verimlilik	Veri paylaşımı	Entelektüel sermaye
Proses Yönelimi	Dizisel tasarım süreci	İşletme ölçeğinde eş zamanlı mühendislik	İşletmeler arasında ortak çalışma
Organizasyonel Yönelim	Departman bazında	Proje takımları	Değer zinciri (Value Chain)

Kaynak: Bülent Görücü, “MCAD’in Geleceği”,
<http://www.sanalgazete.com.tr/gazete/vol05no01/s21/m01.htm>, Erişim Tarihi: 03.07.05

Buna göre, 1980'lerde ürün geliştirme yöntemlerinde düşük maliyet önemli bir kriter iken, 1990'larda ürünün pazara çıkış hızı ya da süreci önemli olmuştur. “Tasarım” döneminde ise, yenilik ana kriter olarak kendisini göstermektedir. Teknolojik yönelim ya da odaklanma ise verimlilikten, veri paylaşımına, oradan da entelektüel sermayenin karşılanmasına varmaktadır. 1980'lerde ürünün üretim süreci, bir dizi aşamalardan oluşuyordu. “Modelleme” döneminde, işletme ölçeğinde eş-zamanlılık gündeme geldi ve uygulama alanı buldu. Yeni dönem, işletmeler arasında ortak çalışmanın önemli olacağını göstermektedir. “Çizim” döneminde işletmeler departman bazında bir organizasyona yönelirken, “Modelleme” döneminde farklı proje takımları ya da grupları oluşmuştur. Buradan ilerisi ise, değer zinciri dediğimiz bir süreç olacaktır. Değer zincirinden kasıt, tasarım verilerinin, analiz ve imalat süreçleri içerisinde ve bunların sağladıkları değerler ile oluşturulmasıdır³⁰⁷.

Değer zinciri, stratejik faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha ucuz ve daha iyi gerçekleştirilmesini, dolayısıyla üstünlük kazandıracak değer kaynaklarının belirlenmesini sağlayan bir modeldir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen bir işletme ya faaliyetlerini rakiplerden daha verimli gerçekleştirecek (maliyet liderliği) karşılaştırılabilir bir alıcı değeri oluşturmalı ya da benzersiz bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirerek (farklılaşma) daha büyük bir alıcı değeri oluşturmalıdır. Bu noktada yöneticilerin değer oluşturmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara (bilgiye) ulaşmasını sağlayacak en önemli araçlardan biri değer zinciri analizidir. Değer zincirinin, işletmenin maliyet konumunun anlaşılmasında ve işletme düzeyinde stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıracak farklı yolların belirlenmesinde kullanılan

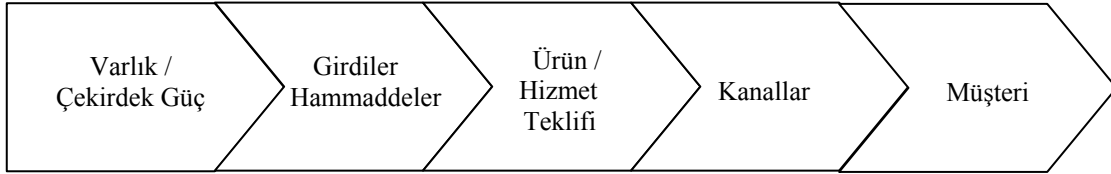
³⁰⁷ Görücü, a.g.m., s.1

temel bir model olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile değer zinciri analizi, değer yaratacak faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayacak yolları ortaya koyar³⁰⁸. Bu yolun başında da günümüz iş dünyasının müşteri merkezli olmayı gerektirmesi nedeniyle Slywotzky'nin değer zincirinde görüldüğü gibi “müşteri öncelikleri” yer almaktadır. Slywotzky'ye göre; Müşteriyi merkeze alarak düşünmeye başlamak için yöneticiler öncelikle değer zincirini tersine çevirmelidirler³⁰⁹. Zira tüm zincir müşteriden başlamadığı sürece, strateji müşteri merkezli değil, ürün merkezli olur ki, ürün merkezli bir yaklaşımla rekabette öne geçmek bugünün dünyasında mümkün olmaz³¹⁰.

Geleneksel ve modern değer zincirleri aşağıda şekil 2.3. ve şekil 2.4.'de görülmektedir:

Şekil 2.3. Geleneksel Değer Zinciri

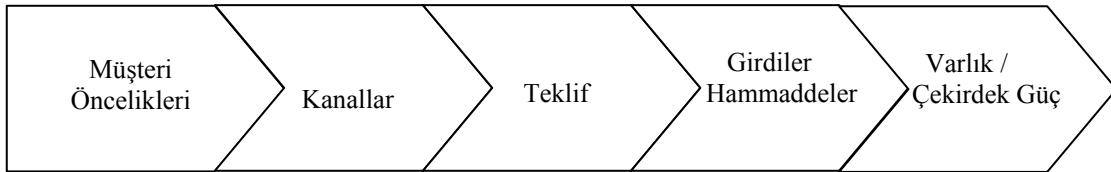
*Varlık ve Temel Yeterliliklerle Başlar



Kaynak: Adrian Slywotzky, David J.Morrison, **Kar Bölgesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.22

Şekil 2.4. Modern Değer Zinciri

*Müşteriyle Başlar



Kaynak: Adrian Slywotzky, David J.Morrison, **Kar Bölgesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.22

Slywotzky'ye göre, günümüzde müşterinin gücünü belirleyen öncelikleri sürekli değişmekte, ve işletmeler bu öncelikleri değişimlerini saptamak ve bu

³⁰⁸ Güleş, Bülbül, **a.g.e.**, s.61

³⁰⁹ Adrian Slywotzky, David Morrison, **Kar Bölgesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.22

³¹⁰ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 1998

çerçevede mal ve hizmet sunum sistemini, yani iş tasarımını müşteri merkezli olarak yeniden tasarlamalıdır³¹¹.

Bir şirketin iş tasarımı 4 stratejik boyuttan oluşur³¹²:

1. **Müşteri Seçimi:** Şirketin mal ya da hizmetlerini satmayı hedeflediği müşteri kitlesinin belirlenip, hangi müşterilere değer sağlayacağına ve hangi müşterilerin kendisine değer sağlayacağına karar verilmesi boyutudur.
2. **Değer kazanma:** Müşteriler için oluşturulan değer, şirkete nasıl kar olarak geri döneceğinin belirlenmesidir.
3. **Farklılaşma/Stratejik Kontrol:** İşletmenin sunduğu değer teklifinin rakiplerinkinden farklı yönlerinin belirlenmesidir. “Müşteri neden benim ürünümü alsın?” sorusunun cevabıdır.
4. **Faaliyet Alanı:** Şirketin etkinlikleri, ürünlerini ve sunduğu hizmetleri tanımlar.

Industry Week Magazine tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin değer zinciri yönetimiyle gelişme kaydettiği alanlar aşağıdadır³¹³:

- Satışlarda artış %41 gelişme
- Maliyetlerde düşüş %62 gelişme
- Pazar payında artış %32 gelişme
- Envanter düşüşü %51 gelişme
- Yükselen kalite %60 gelişme
- Daha hızlı teslim zamanı %54 gelişme
- Lojistik yönetimi %43 gelişme
- Müşteri hizmetleri %66 gelişme

Değer zincirinin önemi, bir işletmenin faaliyetlerini açık şekilde sınıflanmasından ziyade bir mamul ya da hizmetin sunulmasında değer oluşturan faaliyet kaynaklarına odaklanmasından gelmektedir. Değer zinciri, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde değer faaliyetlerinin önemini vurgulamakla beraber modelin diğer önemli yanı, değer faaliyetlerinin birbirinden bağımsız faaliyetler

³¹¹ Kırım, a.g.e., s.92

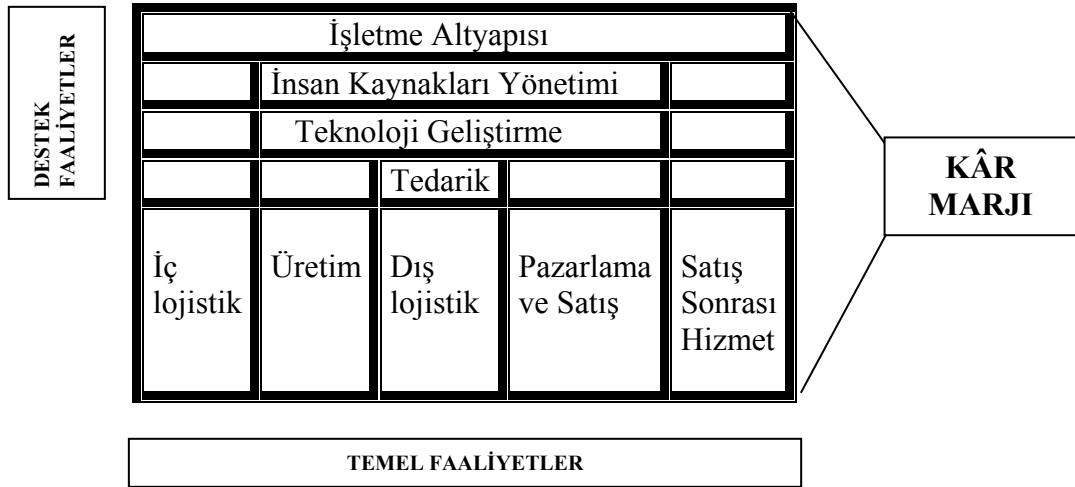
³¹² Slywotzky ve diğ., a.g.e., ss.14-17

³¹³ “Turn Your Supply Chain Into a Value Chain”,
<http://www.wmep.org/valuechainmanagement.html>, Erişim Tarihi: 03.07.05

olmadığını, aksine maliyet ve esneklik açısından karşılıklı bir bağımlılık içinde bulduklarının altını çizmesidir. Bu bağımlılık işletme içi değer faaliyetleri için söz konusu olduğu gibi, aynı zamanda bir işletmenin değer zinciri ile tedarikçilerinin ve dağıtım kanallarının değer zincirleri içindeki değer faaliyetleri arasında da mevcuttur. Nitekim Porter, genel stratejilerin başarılı olmasında tedarikçiler ve kanallar ile yakın koordinasyonun ve faaliyetler arasında optimizasyonun sağlanmasının önemini vurgular³¹⁴.

Değer zinciri, değer faaliyetleri ve kar marjından oluşmakta ve toplam değeri göstermektedir. Değer faaliyetleri, bir işletmenin rakiplerine göre fiziksel ve teknolojik açıdan gerçekleştirmiş olduğu farklı uygulamalardır. Kar marjı ise değer faaliyetlerinin gerçekleştirilmesindeki toplam maliyet ile toplam değer arasındaki farktır. Belirli bir endüstride gerçekleştirilen faaliyetler Şekil 2.5.' deki değer zincirinde görüldüğü gibi sınıflandırılabilir³¹⁵.

Şekil 2.5. Değer Zinciri Faaliyetleri



Bir işletmenin değer zincirinde gerçekleştirilen faaliyetler, temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana başlık altında toplanır. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi için bu iki grup faaliyeti rakiplerine göre ya düşük maliyetle gerçekleştirmesi (maliyet liderliği), ya da bu faaliyetler sayesinde rakiplerden daha farklı bir ürün üreterek (farklılaşma) yüksek fiyattan satması gerekmektedir. Bu açıdan değer zincirindeki tüm faaliyetler alıcı değerine katkı sağlamaktadır. Herhangi

³¹⁴ Güleş, Bülbül, a.g.e., s.62

³¹⁵ A.e., s.63

bir endüstride rekabet edebilmek için gerekli temel faaliyetler beş sınıfa, destek faaliyetlerini ise dört sınıfa ayırmak mümkündür. İşletmelerin uyguladığı strateji ve faaliyette bulunulan endüstrinin spesifik özelliklerine bağlı olarak gerek temel gerekse destek faaliyetlerini çok sayıda alt faaliyete bölünmektedir³¹⁶.

³¹⁶ Güleş, Bülbül, **a.g.e.**, s.63

Tablo 2.2. Temel ve Destekleyici Faaliyetlerin Analizindeki Bazı Önemli Faktörler

<i>Temel Faaliyetler</i>	<i>Destekleyici Faaliyetler</i>
<p>İç Lojistik</p> <ul style="list-style-type: none"> Malzeme ve kontrol sistemlerinin sağlamlığı Hammadde depolama faaliyetlerinin verimliliği <p>İşlemler</p> <ul style="list-style-type: none"> Temel rakiplere göre donanımın verimliliği Üretim süreçlerinin uygun otomasyonu Kaliteyi geliştiren, maliyetleri düşüren üretim kontrol sistemlerinin etkinliği İş akışı ve fabrika düzenleme verimliliği <p>Dış lojistik</p> <ul style="list-style-type: none"> Bitmiş mal ve hizmetlerin teslimatının verimliliği ve zamanlanması Bitmiş malların depolama faaliyetlerinin verimliliği <p>Pazarlama ve satış</p> <ul style="list-style-type: none"> Hedef müşteri grubunun ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde Pazar araştırmasının verimliliği Satış, tutundurma ve reklamda yenilik Satış gücünün yeteneği ve motivasyonu Lehte bir işletme ününün gelişmesi Marka sadakatinin büyüklüğü Pazar hakimiyetinin büyüklüğü <p>Müşteri hizmeti</p> <ul style="list-style-type: none"> Ürün iyileştirmeleri için müşterilerden veri sağlama yolları Müşteri şikayetlerine gösterilen ilginin hızı Garanti politikalarının uygunluğu Müşteri eğitiminin kalitesi Tamir hizmetleri ve parça sağlayabilme 	<p>İnsan kaynakları yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> Eğitim, terfi, işe alma prosedürlerinin etkinliği Ödül sisteminin uygunluğu İş ortamının uygunluğu Ticari birliklerle ilişkiler Üst düzey çalışanların katılımı İş tatmini ve motivasyonunun düzeyi <p>Teknoloji geliştirme</p> <ul style="list-style-type: none"> Ar/Ge faaliyetlerinin başarısı Ar/Ge personeli ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi Teknoloji geliştirme faaliyetlerinin zamanlaması Teknik personelin deneyim ve yeterliliği Yaratıcılık ve yenilik için ortamın varlığı <p>Tedarik</p> <ul style="list-style-type: none"> Hammaddelerin tedarikinde zaman, düşük maliyet ve kalite düzeyi Tedarik için prosedürler Satın alma veya kiralama kriterlerinin geliştirilmesi Tedarikçilerle iyi ve uzun vadeli ilişkiler <p>İşletme altyapısı</p> <ul style="list-style-type: none"> Yeni fırsat ve potansiyel tehlikelerin tespit edilebilmesi Stratejik planlama sisteminin kalitesi Tüm faaliyetlerin koordinasyonu ve entegrasyonu Düşük maliyetli kredi sağlayabilme Gerekli bilginin elde edilmesi ve zamanlanması İlgili olunan gruplarla ilişkiler Kamu imajı

Kaynak: H.K.Güleş, H.Bülbül, **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s.64

Tablo 2.2.'de görülen değer zincirindeki temel faaliyetlerden olan etkin bir lojistik yönetiminin, firmalar için; maliyet düşürücü, üretim arttırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyeti, sağlayıcı vs. çok önemli etkileri vardır. Lojistik “*İşletmeler arası ilişkileri lojistik tekniklerle düzenleyerek, rekabet avantajı elde etmek*” olarak tanımlanmaktadır³¹⁷. Lojistik Yönetimi Konseyi’nce yapılan tanımlamaya göre

³¹⁷ “Lojistik Yönetimi”, http://www.abm-istanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216_tedarik/lojistikhb.doc, Erişim Tarihi: 03.07.05

“Lojistik; tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için, hammaddenin, süreç içindeki envanterin, nihai mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi için yapılan planlama, uygulama ve kontrol süreci” dir³¹⁸.

Lojistik yönetimi ise; siparişin üretilmesi, siparişin alınması, siparişin yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtımının koordinasyonunun sağlanmasıdır.

Lojistik yönetimiyle:

- Hammaddelerin temini veya bitirilen ürünlerin dünyada herhangi bir yere gönderimi sağlanır.
- Merkezci, yerel yönetim ile global işletme ve yönetim stratejisi benimsenir.
- Anında ve zamanında bilgi paylaşımı ile toplam tedarik zincirinin görülebilirliği sağlanır.
- Bilginin sadece işletme dahilinde değil endüstrinin genelinde yönetimi sağlanır.
- Tedarik zinciri organizasyonunun, yüksek performans sağlayacak takımlar halinde yeniden organizasyonu sağlanır.
- Tedarik zinciri ile bilişim sistemi oluşturulması ile maliyet ve ölçüm standartlarına ulaşılır.

Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine, bunların tamamını ifade eden tek bir firma görünümündeki lojistik; şirketlerin iç çalışmalarını en uygun ve basit bir şekilde getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmasını incelemekte ve çalışmalarını iyileştirmek suretiyle de şirketlerin tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını da sağlamaktadır³¹⁹.

İşletme, üretim sürecini, temel rakiplerine göre daha verimli bir üretim sisteminin varlığıyla iş akışı ve fabrika düzenlemesini kendisine maliyetlerde düşüş sağlarken kaliteyi artıracak doğrultuda tasarlamalıdır. Ardından, müşteri merkezli

³¹⁸ “Lojistik”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/lojistik.pdf>, İGEME, Erişim Tarihi: 01.07.05

³¹⁹ “Lojistik Yönetimi”, http://www.abm-istanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216_tedarik/lojistikhb.doc, Erişim Tarihi: 03.07.05

pazarlama stratejileri ve satış politikaları aracılığıyla, müşteri istek ve taleplerinin tatmini sağlanmış olacaktır.

İşletmenin temel faaliyetlerini destekleyen faaliyet dizisinin başında “insan kaynakları yönetimi” yer almaktadır. Bir organizasyondaki üst, orta ve alt kadame yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürekli ya da kısmi sürekli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur. İnsan Kaynaklarının Yönetimi denildiğinde ise organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması anlaşılmaktadır³²⁰. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli yapılandırılması, teknoloji geliştirme ve ar-ge faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır.

2.2.Kaynak Temelli Teori

Diğer sosyal bilimler disiplinleri gibi stratejik yönetim alanı da, “Neden bazı firmalar sürekli olarak diğerlerinden daha iyi performans göstermektedir” sorusu etrafında organize olmuştur. Bu soru, firmalar arasında her zaman performans farklılıkları olacağı anlamına gelmemektedir çünkü, bazen firmalar diğerlerinden daha iyi performans gösteremediği gibi, bazen ise performans farklılıkları kısa süreli olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, firmalar arasındaki sürekli performans farklılıklarının, bazı durumlarda ve bazı zamanlarda var olacağıdır. İşte stratejik yönetim biliminin anlamaya çalıştığı şey firma performansları arasındaki bu farklılıklardır. 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 Endüstriyel Örgüt Teorisidir. İkincisi ise, firma performansları arasındaki farklılıkları açıklarken endüstri ve pazar yapısından ziyade bazı firmaların farklı yeteneklerinin müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmelerine odaklanan Kaynak Temelli Teoridir³²¹.

Kaynak temelli teori, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir

³²⁰ Coşkun Can Aktan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>, Erişim Tarihi: 04.07.05

³²¹ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, ss.3-4

rekabet üstünlüğü anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori ile içsel analiz, dışsal analiz ve rekabet çevresi bir bütün olarak değerlendirilmektedir³²². Bu teori, işletmenin sahip olduğu eşsiz ve taklidi zor kaynakların rekabet üstünlüğünün ve işletme performansının temel belirleyicileri olduğu görüşüne odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, işletmenin içsel kaynaklarını, kabiliyetlerini ve temel yeteneklerini belirleme, geliştirme ve koruma anlamında kullanılan içsel analiz kavramının incelenmesinde fayda görülmektedir.

2.2.1.Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İçsel Analiz - Dışsal Analiz İlişkisi

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine ilişkin strateji haritalarında 1980’li yıllardan 1990’lara kadar uzanan dönemde, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ön planda olmuştur. Ancak 90’ların başından itibaren bu analiz tekniği, kaynak temelli teorinin içsel maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, yetkinliklerini ve temel yeteneklerini belirleme ve geliştirmeye yönelik argümanı ile tamamlayıcı bir çerçevede bir arada kullanılmaya başlamıştır.

Stratejik yönetim alanında, bir işletmenin var olan zayıflıklarının bertaraf edilerek güçlü yönlerinin tanımlanması ve bunlardan yararlanılmasını öngören en eski çalışmalardan biri SWOT çatısı olarak bilinmektedir³²³. Kelime olarak SWOT, İngilizce dört sözcüğün baş harflerinden oluşmaktadır:

S : Strengths- Üstünlükler

W : Weakness- Zayıflıklar

O : Opportunities- Fırsatlar

T : Threats- Tehditler

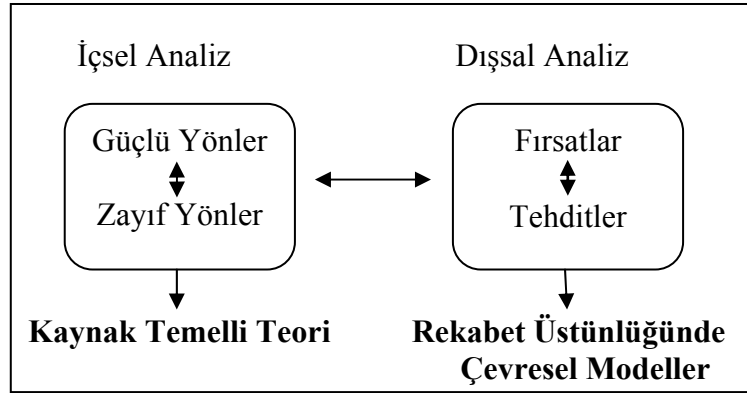
Şekil 2.6.’da özetlenen bu çalışma, içsel güçlü yönlerden faydalanmak, çevresel fırsatları değerlendirmek ve aynı zamanda dışsal tehditleri etkisiz kılarak içsel zayıf yönleri bertaraf etmek ve uygun stratejilerle rekabetçi üstünlük elde etmek amacına hizmet etmektedir³²⁴.

³²² David J. Collis, Cynthia Montgomery, “Competing On Resources: Strategy in The 1990s”, **Harvard Business Review**, July-August, 1995, s.121

³²³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.457

³²⁴ Tahir Akgemci, Hasan Kürşat Güleş, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.41

Şekil 2.6. Geleneksel SWOT Analizi, Kaynak Temelli Teori ve Endüstri Çekiciliği Modelleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.50

SWOT analizi, stratejilerin seçiminde firmanın içsel kabiliyetlerini anlamının önemli rolüne dikkat çekerken bu fikirde en azından bir önemli kısıtlılığı da barındırmaktadır. Bu kısıtlılık, çalışmada, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi sağlayacak bir mekanizmanın olmayışıdır. Uygulamada SWOT analizi, genellikle, işletmenin “iyi” olduğu “şey” lerin listesi ile, “o kadar iyi olmadığı” “şey” lerin listesinin hazırlanmasına bırakılmaktadır. Bu da, en iyi stratejinin hazırlanması için en güçlü stratejik seçenek anlamına gelen, “liste uzunluğu ile karar verme” olarak da ifade edilen mantığa doğru gitmektedir³²⁵. Şekil 2.6.’da işletmenin hem iç hem de dış analizi vurgulanmasına rağmen son zamanlarda rekabet üstünlüğünün, işletmenin bilgi ve beceri yaratmaya yönelik kullandığı kaynakların yeteneğe dönüşümünün analizine dayalı olan içsel analiz yöntemi ön plana geçmiştir.

2.2.2. Kaynak Temelli Teorinin Tarihsel Geçmişi

Kaynak temelli teori, işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini açıklamaya çalışan önemli görüşlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu teori, sadece stratejik yönetim yazınında değil, etkisi altında kaldığı pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi işletme fonksiyonları ve disiplinlerle de ilişkilendirilmektedir.

Kaynak temelli teorinin gelişim tarihine bakıldığında karşımıza öncelikli öneme sahip dört kuramsal çalışma çıkmaktadır. Bunlar, aşağıda incelenecek olan (a)

³²⁵ Barney, a.g.e., 2007, s.50

ayırt edici yeteneklerle ilgili geleneksel çalışma, (b) toprak rantına dayalı Ricardo Analizleri, (c) Penrose ve (d) iktisadın anti-tekelci çıkarımlarıdır³²⁶.

2.2.2.1. Ayırt Edici Yeteneklerle İlgili Geleneksel Çalışma

Bazı firmaların neden diğerlerinden daha iyi performans sergiledikleri sorusuna 1979'da Porter ile başlayan cevap arama çabaları bugün, firmaların ayırt edici yeteneklerinde odaklanmıştır. Ayırt edici yetenekler, firmanın takip ettiği stratejiyi diğer firmalardan daha verimli ve etkin kılmasına olanak sağlayan tüm niteliklerdir³²⁷. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar iki genel çerçevede açıklanabilir. Birincisi, firmaların üstün performansını belirleyen ayırt edici yetenek olarak örgüt üst düzey yöneticilerine, ikincisi ise örgütsel özelliklere vurgu yapmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin örgütteki rollerini analiz etmeye yönelik çalışmaların geçmişi 1911'li yıllara kadar uzanmaktadır. Show ve diğ. tarafından yapılan çalışmalarda genel müdürlerin aldıkları kararların, işletmelerin performansları diğ. bir deyişle, rekabet güçleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu varsayılmış ve doğal olarak yüksek-kalite yöneticilere sahip firmaların, düşük-kalite yöneticilere sahip firmalardan daha iyi performans sergileyecekleri düşünülmüştür³²⁸.

Her ne kadar popülerliğini koruyan kitap, makale ve seminerlerde (ör. Bennis 1989, 2003, Covey 1989, Ulrich 1997, Kotter and Cohen 2002, Finkelstein 2003) genel müdürlerin firmanın performansında önemli bir belirteç olduğu inancı vurgulansa da, maalesef, genel yönetim yaklaşımının firmalar arasındaki sürekli performans farklılıklarının açıklanmasında bazı çok önemli kısıtlılıkları vardır. İlki, yüksek kalitedeki genel müdürlerin sahip oldukları niteliklerini tayin etmenin zor ve belirsiz oluşudur. Kısıtlayıcı faktörlerden ikincisi, genel yöneticiler bir örgüt için olası ayırt edici yetenek olsa da, tek yetenek olmadıkları, ve böylesi bir anlayışın, firmanın geniş çeşitliliğinin, yani örgüte özgü diğ. niteliklerin firma performansını anlamada önemli olabileceği ihtimalini yok saydığıdır³²⁹.

³²⁶ Barney, **a.g.e.**, 2007, s.5

³²⁷ Lawrence G.Hrebiniak, Charles C.Snow, "Top-Management Agreements and Organizational Performance", **Human Relations**, Vol.35, No.12, 1982, ss.1139-1157

³²⁸ Jay B. Barney, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.151

³²⁹ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.6-7

Harward Business School'daki araştırmacılar işletme performansı üzerinde üst düzey yöneticilerin etkisi üzerinde dururken, Selznick gibi araştırmacılar tamamen farklı bir bakış açısı ile örgütlerin içsel özellikleri ile rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki olup olmadığı üzerinde durmaktadırlar. Selznick, 'Liderlik ve Yönetim' adlı eserinde kurumsal liderlik ve ayırt edici yetenekler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Selznick, söz konusu eserinde örgütlerdeki kurumsal liderlerin klasik yöneticilerin yürüttüğü yönetim fonksiyonlarından farklı olarak, ayırt edici örgütsel amaç ve görevleri de tanımladıklarını belirtmektedir³³⁰. Ona göre kurumsal liderler daha sonra dikkatlerini, firmanın ayırt edici kimlik ve değerlerini, ayırt edici vizyonunu içsel ve dışsal tehditlerden korumaya odaklamalıdır. Bu örgütsel vizyon, örgütsel yapı ile kombine edildiğinde firmanın ayırt edici yeteneklerini, diğer bir deyişle rekabetçilerinden daha iyi olmasını sağlayacak tüm aktiviteleri belirlemeye yardımcı olmaktadır³³¹.

2.2.2.2.Ricardo'nun Toprak Rantı Analizleri

İşletmelerin performans farklılıklarını genel müdürler ve kurumsal liderlere yoğunlaşarak açıklayan araştırmalar özellikle üst düzey yöneticilere odaklanmış olsalar da kaynak temelli teorinin evrimine sonraki başlıca etkiyi yapan Ricardo'nun toprak rantı analizleri geleneksel olarak, üstün performansın olası kaynaklarını açıklarken üst düzey yöneticilerin rolünün yok denecek kadar az olduğunu ya da hiç olmadığını ortaya atmıřtır³³². 1817'de "The Principles of Political Economy and Taxation" adlı eserinde David Ricardo, toprak sahiplerinin elde ettiği ekonomik sonuçlar üzerine yoğunlaşarak örgütsel yeteneklerin, kaynakların ve becerilerin ekonomik performans üzerine etkisini analiz etmiřtir³³³. Ricardo, doğanın armağanlarının orijinal, çoğaltılamaz, tahrip edilemez olmasından kaynaklanan ekonomik sonuçlarla ilgilenmiştir. Söz konusu ekonomik sonuçlar iktisatçılar arasında iki farklı rant (kârlılık) türünü ortaya çıkarmaktadır. Eksik rekabetle ilgili rant, "monopol

³³⁰ Karacaoğlu, a.g.e., ss.69-70

³³¹ Barney ve diğer., a.g.e., 2007, s.7

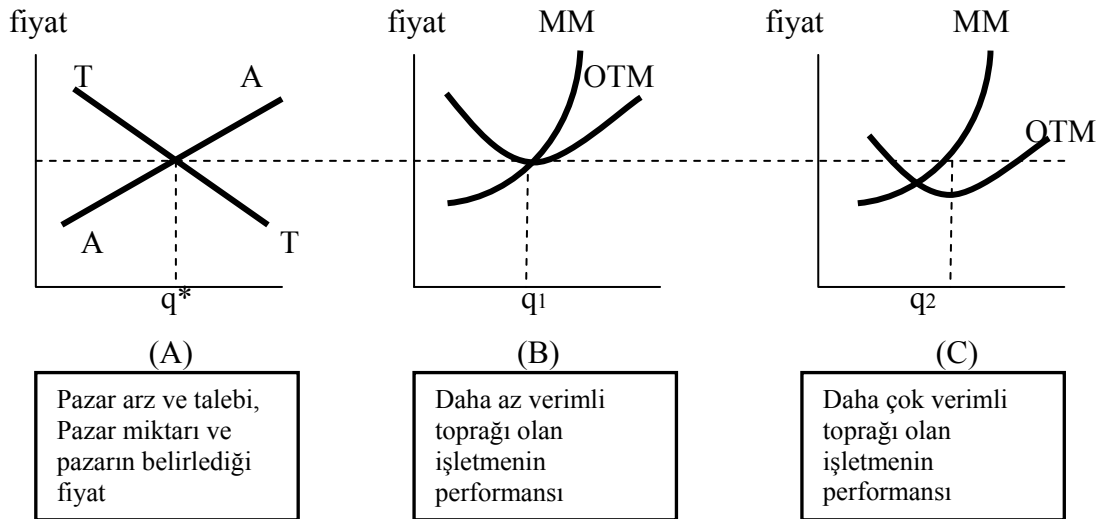
³³² Barney ve diğer., a.g.e., 2007, s.8

³³³ Jay B. Barney, Ricky W.Griffin, **The Management of Organization**, Houghtan Mifflin Company, USA, 1992, s.50

rantı” olarak adlandırılırken, üstün kaynaklara (verimli topraklara) sahip olma ile ilgili rant türü ise “Ricardocu Rant” olarak adlandırılmaktadır³³⁴.

Pek çok üretim faktörünün aksine, toprağın toplam arzı nispeten sabittir ve talep ve fiyatın yükselmesine karşılık, önemli bir artış gerçekleştirilemez. Arz miktarı sabit ve fiyat değişimlerine karşı tepki vermediğinden böylesi üretim faktörlerinin esnekliği sıfırdır. Bu koşullar altında, ekonomik rant elde etmek, arzı esnek olmayan yüksek kalite üretim faktörlerinin varlığı ile mümkün olmaktadır³³⁵. Ricardo’nun yaklaşımında rant, toprağın üretime bir faktör olarak katılımıyla değil, üretim zorunluluklarından ötürü toprağın kıtlaşması nedeniyle toprak sahibine ödenen, üretilen artığın içinden bir pay olarak ele alınır³³⁶. Ricardo’nun, bir üretim faktörü olarak toprağa ilişkin iddiaları aşağıda şekil 2.7.’de özetlenmektedir.

Şekil 2.7.Ricardo’cu Rantlar ve Toprak Ekonomisinin Farklı Verimlilik Aşamaları



Kaynak: Jay B.Barney, Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA, 2007, s.9

Bu kurama göre, buğday yetiştirmek için uygun olan arazide birçok parselin olduğu ve her parselin verimliliğinin de farklı olduğu (yüksek verimli parselin üretim maliyeti düşük, düşük verimli parselin üretim maliyeti yüksek) varsayılmıştır. Bu piyasadaki buğday için uzun vadeli arz eğrisi türetilir: Düşük fiyat düzeylerinde

³³⁴ Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**, Fourth Edition, Blackwell Publishing, 2002, s.137

³³⁵ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.8

³³⁶ Münevver Soyak, “Rant ve Rant Aramanın Ekonomi Politikası: Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Bilim ve Ütopya Dergisi**, Sayı 160, Ekim 2007, s.42 ***41-46 arası

sadece en verimli topraklar ekilecek, fiyatlar yükseldiğinde üretim verimli bir şekilde sürerken az verimli topraklara mısır ekimi yapılacak fiyatlar hâlâ yükseliyorsa toprak az verimli olsa dahi ekim yapılacaktır. Bu analiz şekil 2.7.A.'da görülen basit piyasa arz eğrisini ortaya çıkarmaktadır. Burada p; buğdayın piyasa fiyatını, q ise üretim miktarını göstermektedir.

Bu durumla yüz yüze gelen iki farklı işletme göz önüne alındığında, bu işletmelerden her ikisinin de marjinal hasılatın marjinal maliyete (MM) eşit olduğu üretim miktarına (q) göre geleneksel kâr maksimizasyonu mantığına göre hareket ettikleri dikkate alınmaktadır. Fakat, az verimli toprakları olan işletmenin bu kârı maksimize etme kararı (şekil 2.7.B) sıfır ekonomik kâr ve normal ekonomik performansa neden olmaktadır. Diğer taraftan işletme daha verimli topraklarda (şekil 2.7.C) belirlenen piyasa fiyatından çok daha az ortalama toplam maliyete (OTM) katlanmakta ve böylece ekonomik rant elde edebilmektedir³³⁷.

Geleneksel olarak pek çok iktisatçı, görece çok az üretim faktörünün esnek olmayan arza sahip olduğunu varsaymıştır. Birçok ekonomik model bir üretim faktörünün fiyatı yükselirse o faktörden daha fazla üretileceğini ve artan arz sonucu tedarikçilerin normal bir ekonomik gelir elde edeceklerini öngörmektedir. Ancak, kaynak temelli teori, işletmeler tarafından kullanılan birçok kaynağın arzının esnek olmadığı dolayısıyla ekonomik rantın olası nedeninin de bu olduğunu ileri sürmüştür. Nitekim aslında olası işgücü arzı esnek olmamakla birlikte, çok yetenekli ve yaratıcı özelliklere sahip de olabilir. Benzer biçimde üst düzey yöneticilerin arzı esnek olamamasına karşın (Selznick vd'nin de belirttiği gibi) aynı zamanda kurumsal lider olabilirler. Bu tür kaynaklara sahip olan veya bunları kontrol eden işletmeler bunlardan yararlanmak suretiyle normalin üzerinde ekonomik rant elde edebilirler³³⁸.

2.2.2.3. Penrose'un "Firma Büyüme Teorisi"

Edith Penrose'un 1959'da yayınlanan *Firmanın Büyüme Teorisi* adlı çalışması, çoğunlukla stratejik yönetimde bir klasik olarak ve günümüzün kaynak temelli firma yönetiminin habercisi olarak görülmüştür. Penrose'un kitabının ana argümanı şu şekilde özetlenebilir: Firmalar, verdiği hizmetin tipini kaynakların belirlediği idari

³³⁷ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, ss.8-9

³³⁸ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s10

bir çerçeve içinde organize edilen, üretici kaynakların bir araya getirilmiş halidir. Firmalar - veya daha kesin bir şekilde yönetim ekibi, kendi üretken operasyonlarıyla birlikte gittikçe, kaynaklardan elde edilen hizmetlerle ilgili artırılmış bilgi elde ederler. Bu tür öğrenme süreçlerinin sonuçları, ilk olarak, firmanın üretken fırsat dizisi (firmayı yöneten ekibin görebildiği ve avantajından faydalanabildiği) olup; ikincisi de, diğer en çok ilgili çalışma alanlarında kullanıma konulabilen yönetimle ilgili aşırı kaynağın ortaya çıkmasıdır. Fırsat maliyetleri kullanılmadığı için, aşırı kaynaklar sıfırdır; dolayısıyla firmanın büyümesine neden olan- Penrose'a göre, firmanın optimum boyutuyla ilgili nosyonu yıkan bir fikir- farklılaşma için güçlü bir iç teşvik olacaktır. Böylece, kitabın ana teması, ilgili farklılaştırma aracılığıyla başarılı firmaların büyüme teorisi olup, bu ana tema, Rumelt (1974)³³⁹'den beri birçok farklılaştırma araştırmasında çok iyi bir şekilde temsil edilmektedir³⁴⁰.

Penrose'un çalışmasının bir çoğu tarafından kaynak temelli teoriyle ilgili temel kurucu blok olduğunun düşünülmesinin ana nedeni, bu alana temel katkıyı yapan iki yazar -B. Wernerfelt³⁴¹ (1984) ve D. Teece³⁴² (1982)- tarafından ilk makalelerde alıntı yapılmasıdır. Bu bağlamda, bu bilim adamlarının hangi fikirleri Penrose'un çalışmasına borçlu olduklarını belirlemenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Wernerfelt, önemli bir kaynak olarak Penrose'un çalışmasına açıkça iki kez başvurmuştur; "firmalara geniş bir kaynaklar dizisi olarak bakma fikri Penrose'un ufuk açıcı çalışmasına kadar gitmektedir" ve "firmanın optimum büyüklüğü, mevcut kaynaklardan yararlanılması ve yeniklerinin geliştirilmesi arasında bir denge kurulmasını gerektirir." Bu iki alıntı, Penrose'un en önemli fikirlerinden birkaçını yansıtmaktadır. Teece ise, Penrose'a bir derece daha spesifik bir şekilde, çok ürünlü bir ekonomik teoremin inşa edilmesinde anahtar bir yapı bloğu olarak başvurmuştur. İlk olarak, firmalardaki insan sermayesinin genellikle tamamen özelleştirilmiş olmadığına ve dolayısıyla firmanın farklılaşmasını sağlamak için bir plan dahilinde tekrar yerinin değiştirilebileceğine odaklanmaktadır. Daha sonra, doğru bir şekilde,

³³⁹ Richard P. Rumelt, **Strategy, Structure, and Economic Performance**, Harvard University Press, Boston, 1974

³⁴⁰ Nicolai J.Foss, **a.g.e.**, s.87

³⁴¹ Birger Wernerfelt, "A Resource Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol.5, 1984, ss.272-280

³⁴² David J. Teece, "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.3 (1), ss.39-63

firmaların farklılaştırma amaçlarıyla kullanabildikleri aşırı kaynaklara sahip olduğu şeklindeki Penrose'un görüşünü açıklamaktadır³⁴³.

Penrose'un asıl amaçladığı entelektüel katkıların ikisi yukarıda atf yapılan makalelerde vurgulanmıştır. Birincisi, firmanın mübadelesi mümkün olan kaynaklar olarak görülebilmesi, ikincisi ise, iç ve dış kaynakların belli bir sırada dengeli kullanımını gerektiren, firma genişlemesinin optimum bir modelinin olabilmesidir. Yani Penrose' a göre, firmanın büyümesini kısıtlandıran iki temel neden vardır³⁴⁴ ve bunlar, (a) firma tarafından kontrol edilen üretken kaynakların fonksiyon demeti olarak var olan üretken fırsatlar, (b) bu kaynakların kullanımını koordine etmede kullanılan idari çatıdır³⁴⁵.

2.2.2.4.İktisadın Anti-Tekelci Çıkarımları

Çalışma alanı olarak iktisat, daima geliştirdiği teorilerin sosyal politika çıkarımları ile ilgilenmiştir. Bu doğrultuda kullanılan en önemli yöntemlerden biri, anti-tekelci düzenleme alanıdır. Pazarların tam rekabette işlediği zaman sosyal refahın en üst seviyeye ulaşacağı düşüncesine dayanarak iktisatçılar, bir sektör tam rekabetin altında kaldığı zamanlar için, eksik rekabette sosyal refahın ne olduğunu tanımlayan ve rekabet gücünü geliştirerek tekrar eski sosyal zenginlik düzeyine ulaşmayı mümkün kılacak yasal yollar geliştirmişlerdir.

Bir sektörün tam rekabet koşullarının gerisinde kaldığı en belirgin durumlardan biri tek bir firmanın (monopol durumu), ya da az sayıda firmanın işbirliğinin (oligopol durumu) baskısı altında olmasıdır. Her iki ortamda da, geleneksel ekonomi analizlerine göre, fiyatlar rekabetçi pazar koşullarında olduğunun üstüne çıkacak, ve böylece sosyal refah daha rekabetçi pazar koşullarında olduğunun altına düşecektir.

Sosyal refah ve anti-tekelci analiz yaklaşımı, çalışmada daha önce sözü edilen yapı- davranış- performans (Structure-Conduct-Performance, SCP) paradigmasından geliştirilmiştir. Bu paradigma, firmanın endüstri yapısının, "davranış" olarak adlandırılan o firmanın yapabileceği faaliyetler sahasını ve sektördeki firmaların performansını belirlediğini ileri sürer. 1970'lerin başında küçük bir anti-tekelci

³⁴³ Alan M.Rugman and Alain Verbeke, "Edith Penrose's Contribution to the Resource Based View of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, Vol.23, 2002, s. 771

³⁴⁴ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.11

³⁴⁵ Nurhan Papatya, **a.g.e.**, s.59

araştırmacı grubu, yapı- davranış- performans paradigması ve anti-tekelci yaklaşımlarla olan ilişkileri sorgulamaya başladılar. Bunların ilki 1973’ de *Journal of Law and Economics*’ de yayınlanan makalesinde endüstri yapısının firmanın performansında tek belirleyici olmadığını kanıtlamıştır. Kaynak temelli teorinin de temel argümanı olarak Demsetz, bazı firmaların sürdürülebilir üstün performanstan yararlanabilmelerini, ya şanslı olmalarına, ya da müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada diğerlerinden daha ehil olmalarına bağlamıştır. Demsetz argümanlarını, anti-tekelin SCP temelli teorisine bir alternatif olarak geliştirmiştir ve Porter’dan bu yana onun SCP paradigmasına dönük çalışmasının teorik temellerini izlemekle birlikte, Demsetz önemli anlamda kaynak temelli teori ile Porter çatısı arasında beliren teorik tartışmaları da daha o yıllarda öngörmüştür³⁴⁶.

2.2.3. Kaynak Temelli Teori Yazınının Öncüleri

Stratejik yönetim yazınında karşılaşılan ilk kaynak temelli çalışma Wernerfelt³⁴⁷’in teorisidir. İronik bir şekilde, Wernerfelt’in kaynak bazlı argümanları, direkt olarak yukarıda belirtilen dört teorik argümandan gelişmemiş, daha ziyade ekonomide yaygın olan düalistik (ikili) sorgulamanın bir örneğidir. Böyle bir sorgulama, tamamlayıcı (veya ikili) bir bakış açısıyla fikirler ve ideallerin olduğu bir perspektiften orijinal olarak geliştirilen bir teoriyi yeniden ifade etmenin mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Wernerfelt 1984’de bir firmanın, Porter’ın ürün pazar konumuna dayanan rekabetçi üstünlük teorisinin tamamlayıcısı veya çifti (ikinci parçası) olarak ürün- pazar stratejisini geliştirmesine ve uygulamaya koymasına dayanan bir rekabetçi üstünlük teorisini geliştirmeye çalışmıştır. Aynı rekabet sorununun Porter tarafından bir firmanın kontrolündeki kaynaklarla açıklanması, Wernerfelt’in fikirlerine “kaynak bazlı” görüş adını vermesinin nedenidir³⁴⁸.

Aynı yıl Rumelt³⁴⁹ ikinci kaynak temelli makaleyi yayımlamıştır. Bu makaleler, benzer konulara yönelmelerine rağmen, birbirlerine hiç değinmemişlerdir.

³⁴⁶ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.12-13

³⁴⁷ Birger Wernerfelt, “A Resource-based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol 5, Issue 2, 1984, ss. 171-80

³⁴⁸ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.14

³⁴⁹ Richard Rumelt, “Towards a Strategic Theory of the Firm”, **Competitive Strategic Management**, Ed. Robert Lamb, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984, ss.556-70

Wernerfelt, firmanın kontrol ettiği kaynaklar bakımından, firma performans farklılıklarıyla ilgili bir teorisini geliştirilebilirlik imkanını belirlemeye odaklanırken, Rumelt, stratejik firma teorisini, yani, diğer ekonomik örgütlerden daha verimli bir şekilde ekonomik rant yaratma yeteneklerine odaklanarak firmaların niçin var olduğunu açıklamaya başlamıştı. En genel düzeyinde böyle bir teori, hiyerarşik yönetim örneği olan firmaların ekonomik rantları yaratma ve tahsis etme biçimlerinin, pazarların da dahil olduğu diğer yönetim biçimlerinden daha verimli şekilde olacağı koşulları ortaya koyardı. İşlemlerdeki fırsatçılık tehdidini en aza indirecek verimli yollar olarak mevcut firmalardan daha ziyade- işlem maliyeti teorisyenleri Williamson ve Rumelt tarafından önerildiği gibi, rant yaratmayı ve firmaların karakteristiklerini tahsis etmeyi araştırıyordu³⁵⁰.

Stratejik yönetim alanında yayımlanan üçüncü kaynak temelli makale Barney³⁵¹ tarafından 1986'da yazılmıştır. Wernerfelt'e benzer şekilde, Barney bir firmanın kontrol ettiği kaynakların özelliklerine dayanan, kalıcı üstün bir firma teorisi geliştirmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber böyle bir teorisinin, firmaların ürün pozisyonlarına dayanan rekabetçi üstünlük teorilerinden çok farklı sonuçları olacağını ileri sürerek Wernerfelt'in ötesine geçmiştir. Böylece, Barney, kaynak bazlı görüş olarak ifade edilen şeye, bugün de geçerliliğini koruyan "kaynak temelli teori" adı verilebileceğine doğru kaymaya başlamıştır.

Barney, firmaların ürün- pazar stratejilerini uygulamaya koymak için ihtiyaç duydukları kaynakları ele geçirdikleri veya kendi geliştirdikleri piyasa olarak tanımlanan "stratejik faktör piyasaları" kavramını ortaya koymuştur. O'na göre eğer stratejik faktör piyasaları tam rekabetçi ise, firmalar, tam rekabetçi ürün pazarları yaratan stratejileri uygulamada başarılı olsalar bile, bu, tüm stratejilerin ekonomik bir rant kaynağı olmayacağını belirtmektedir³⁵².

Dierickx ve Cool³⁵³ 1989'da, bir firmanın, ekonomik rant yaratabilmesini mümkün kılan, zaten kontrol ettiği kaynakların neler olduğunu tarif ederek Barney'in argümanını genişletmişlerdir. Rumelt'in ayırt edici mekanizmalarla ilgili

³⁵⁰ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.15

³⁵¹ Jay B.Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", **Management Science**, 32, 1986, ss. 1512-1514

³⁵² Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.16

³⁵³ Ingemar Dierickx, Karel O. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, Vol. 35, 1989, ss.1504-11

değerlendirmesinin ardından, Dierickx ve Cool, nedensel olarak farklı anlama gelen zaman sıkıştırması kısıtlamalarına tabi olan, birbirleriyle bağlantılı olmayan varlık stoklarıyla karakterize edilen kaynakların, stratejik piyasa rekabetine tabi olmasının, diğer türdeki kaynaklardan daha az olası olduğunu ortaya koymaktadır.

Wernerfelt, Rumelt ve Barney tarafından yazılan, Dierickx ve Cool'un çalışmasıyla genişletilen bu makalelerde kaynak temelli teorinin başlıca dinamikleri anlatılmış ve işletme kaynaklarının bir çözümleme birimi olarak kullanıldığı takdirde işletmenin sürdürülebilir üstün performansı yakalayabileceği ifade edilmiştir.

2.2.4. Kaynak Temelli Teori'de Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

İlk olarak 1984 yılında firma bazında rekabet üstünlüğünü açıklamak için Wernerfelt tarafından yazılan makale ile ele alınan kaynak temelli teori kavramı, strateji yazınına yeni ufuklar açmış ve alanında önemli bir eğilimin ilk ifadeleri olmuştur. Aynı yıllarda benzer konular üzerinde duran Rumelt, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gerekliliklerini açıklayan Barney ve işletmelerin kontrolü altındaki kaynaklarıyla ekonomik rant sağlayabilecekleri üzerinde duran Dierickx ve Cool birbirini tamamlayan fikirleri ile, ilgili literatürün gelişmesine katkıda bulunan başlıca isimlerdir³⁵⁴.

Bir işletme, kendi ürün pazarında başa baş noktasındaki marjinal rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yaratabiliyorsa rekabet üstünlüğüne sahiptir denebilir³⁵⁵. Bu tanım, rekabet üstünlüğü tanımının Barney tarafından sunulan şeklinin özünü ve Porter tarafından kullanımını da içermektedir. Ayrıca Peteraf'ın tanımı rekabet üstünlüğüne değer-temelli bir yaklaşım da içermektedir. Tam anlamıyla tabiki "ekonomik değer yaratmanın" açık tanımına da bağlı olmaktadır³⁵⁶. Böylece, "ekonomik değer", rekabet üstünlüğü tanımıyla birlikte ifade edilir. Bir mal ya da hizmetten sağlamak yoluyla bir işletme tarafından yaratılan ekonomik değer, malın alıcılarından kazanılan kar ile aynı malın işletmeye yarattığı maliyet arasındaki farktır³⁵⁷. "Rekabet üstünlüğü" ve "ekonomik değer" tanımları bir arada ele alındığında en genel ifadesiyle rekabet üstünlüğü teriminin neleri içerdiği ve rekabet

³⁵⁴ Karacaoğlu, a.g.e., s.80

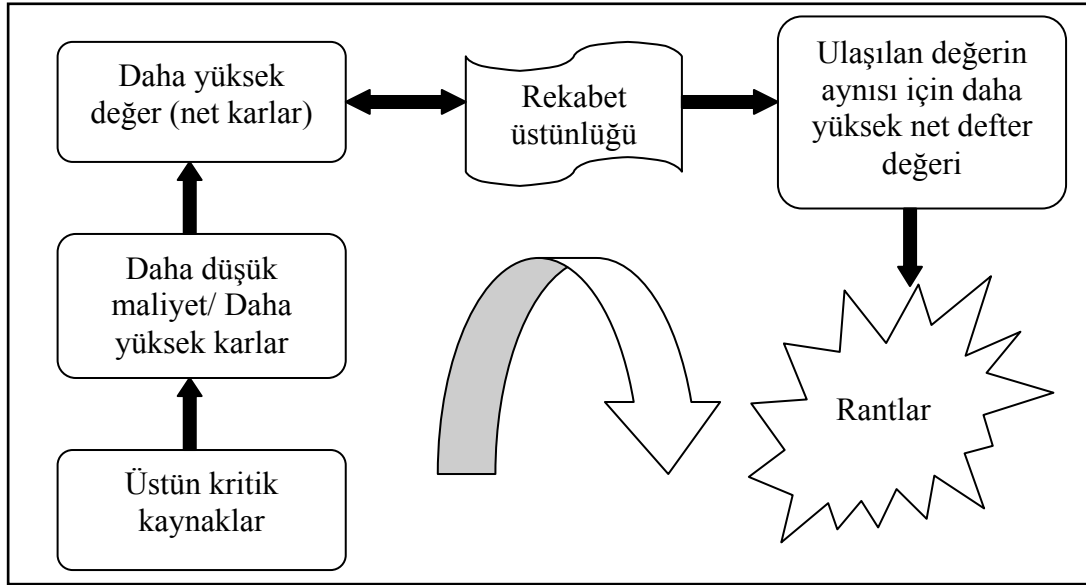
³⁵⁵ M.A.Peteraf and Jay Barney, "Unraveling the Resource-based Triangle", **Managerial and Decision Economics**, 2003, vol.24, ss.309- 323

³⁵⁶ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, ss.24-25

³⁵⁷ Peteraf ve diğ., a.g.e., 2003, s.314

üstünlüğüne nasıl ulaşılacağı hakkında tam bir yargıya ulaşılabilir. Şekil 2.8., rekabet üstünlüğü ile, kaynaklar, net defter değeri (bir sabit varlığın maliyetinden birikmiş amortismanlar çıkarıldıktan sonra kalan değer) ve rantlar arasındaki ilişkiyi özetlemektedir.

Şekil 2.8.Kaynaklardan Karlılığa Mantık Zinciri



Kaynak: Jay B.Barney, Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA, 2007, s.28

Ekonomik rant kuramından başka ilgili yazının gelişmesine Barney tarafından (1986) örgüt kültürünün niçin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kaynak teşkil edebileceği ile ilgili çalışma ile yine örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisinin incelendiği Hansen ve Wernerfelt (1989) tarafından yapılan çalışmalar önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca, Mahoney (1993) de yayınladığı makalesinde kaynak temelli teori ile diğer rekabet üstünlüğü kuramlarını karşılaştırmış, Grant (1996) da Kaynak Temelli Teorinin bir başka ifadesi olan Bilgi Temelli Firma Teorisi (Knowledge-based Theory) olarak ifade ettiği kavram ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Son yıllarda yapılan araştırmalarda Kaynak Temelli Bakış Açısı teorik altyapı olarak benimsenirken, pazarlama, insan kaynakları ve finans gibi diğer boyutlar da ilgili literatüre dahil edilmiştir³⁵⁸.

³⁵⁸ Karacaoğlu, a.g.e., s.81

2.2.5. Kaynak Temelli Teoriye Paralel Akımlar

Kaynak temelli teori geliştirilmekteyken, diğer araştırma geleneklerindeki bilim adamları, kaynak temelli mantıkla birçok benzerlikleri olmakla birlikte, büyük oranda, daha önce alıntı yapılan çalışmadan bağımsız bir şekilde geliştirilen rekabetçi üstünlük teorilerini geliştirmişlerdir. Bu paralel akımların en önemli ikisi, Itami'nin görünmez varlıklarla ilgili teorisi ve Prahalad ve diğerlerinin firma farklılaştırılmasıyla ilgili rekabet bazlı teorilere ilişkin çalışmalarıdır³⁵⁹.

2.2.5.1. Görünmeyen Varlıkların Biriktirilmesi ve Yönetilmesi

Itami'ye göre görünmeyen (soyut) varlıklar; teknoloji, müşteri güveni, marka imajı, dağıtımın kontrolü ve yönetim becerileri gibi bilgi bazlı kaynaklardır. Fiziksel (somut, görülebilir) varlıklar, işletme operasyonlarının gerçekleşmesinde işletme için gerekli olmakla birlikte, görünmeyen varlıklar rekabetçi başarı için gereklidir³⁶⁰. Biriktirilmesi zor ve zaman alıcı olduğu için rekabetçi gücün ve uyarlanabilirliğin gerçek kaynakları olan görünmeyen varlıklar; birçok şekilde aynı anda kullanılabilirler ve işletme faaliyetinin hem girdileri hem de çıktılarıdır. O'na göre insanlar ise, görünmeyen varlıkların hem biriktiricisi hem de tüketicisidirler³⁶¹.

Itami bilgiyi, çevreyle ilgili, işletmeyle ilgili ve içsel olarak sınıflandırmaktadır. Çevreyle ilgili bilgi, üretim deneyimleri ve tüketici bilgisi gibi çevreyle bağlantılı görünmez varlıklar yaratmak suretiyle, çevreden firmaya doğru akar. İşletme ünü, marka imajı ve pazarlama "know-how"ı gibi şirketle ilgili bilgiler, firmadan çevresine doğru akarlar. Örgüt kültürü, çalışanların morali, ve yönetim yeteneği gibi içsel bilgiler, firma içinde doğar ve ölür³⁶². Toplanmış bilginin her düzeyindeki miktarı, niteliği, hangi yollarla toplanmış olduğu ise görünmeyen kaynaklardandır³⁶³.

Görünmeyen bilgiler, ya doğrudan- bir firmanın araştırma ve geliştirme teknolojisi seçmek gibi kendisine özgü önlemler aldığı yerde- ya da dolaylı olarak- varlıkların günlük işlemlerin yan ürünleri olarak biriktirildiği yerde- biriktirilir.

³⁵⁹ Barney, a.g.e., 2007, s.19

³⁶⁰ Seiichiro Yahagi, "Management Resource Input/Output Strategy and Its Applications", **Journal of Strategic Change**, Vol 3, 1994, ss.227-233

³⁶¹ Barney, a.g.e., 2007, s.19

³⁶² Hiroyuki Itami, **Mobilising Invisible Assets**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987, s.12

³⁶³ Papatya, a.g.e., s.76

Itami'ye göre, görünmez varlıkların işlemler aracılığıyla dolaylı olarak biriktirilmesi ve korunması, dolaysız çabalardan daha fazla zaman almakla birlikte, bu sürecin bulguları daha güvenilirdir. Sözgelimi, bir müşterinin memnuniyetini belirten cümleleri, potansiyel müşterileri bu firmanın ürününü satın almaya ikna etmesi şeklindeki bir televizyon reklamından çok daha etkilidir. Bununla beraber, bu, dolaysız yolun terk edilmesi gerektiğini önermek anlamına gelmeyip, daha ziyade, görünmeyen varlıkların birikimiyle ilgili bu iki yöntem arasında bir dengenin gerekli olmasıdır. Firmanın, hem görülebilir hem görünmez varlıklara rol vermesiyle, firmaların, firmanın uzmanlık alanı içinde olan ve yeteneklerine uygun projeleri seçmesi gerekir³⁶⁴.

2.2.5.2. İşletme Yetenek Çeşitlendirme Stratejisi Kuramı

Kaynak temelli mantığın çeşitlendirme stratejisiyle birlikte uygulanmasını işletme sorunlarının çözümünde öneren ilk bilim adamları arasında Teece gelmektedir³⁶⁵. Teece'in çalışmalarına Prahalad'ın 1986'da Bettis³⁶⁶ ve 1990'da Hamel³⁶⁷ ile birlikte yaptığı paralel çalışmalarda, kaynak temelli yaklaşım olarak adlandırılmamasına rağmen, kaynak temelli mantıkla birçok ortak yönü olan firma farklılaştırmasını anlamaya yönelik bir yaklaşım geliştirmeye başlamışlardır. Önceki birçok şirket stratejisi çalışmasının birçok işletmeyi kapsayacak şekilde paylaşılan somut varlıkların önemine odaklandığı yerde, farklılaştırılmış bir firma üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Prahalad, tüm işletmeleri kapsayacak şekilde somut varlıkların potansiyel öneminin daha az olduğuna ve bu paylaşımın farklılaştırma amacıyla değer yaratmada oynayabileceği rolü vurgulamaya başlamıştır³⁶⁸.

Prahalad ve Bettis³⁶⁹, bu paylaşılan somut varlıklara "işletmenin baskın mantığı" adını vermişlerdir. Onlar, firmanın dominant mantığını, "işletmenin, ticari zekâsı, dünya görüşü, kavramsallaştırılması veya hedefi gerçekleştirecek ve o işle

³⁶⁴ Itami, **a.g.e.**, s.159

³⁶⁵ David Teece, "Economy of Scope and the Scope of the Enterprise", **Journal of Economic Behaviour and Organization**, 1, ss.223-245

³⁶⁶ C.K.Prahalad, Richard A.Bettis, "The Dominant Logic: A new Linkage Between Diversity and Performance", **Strategic Management Journal**, 7, 1986, ss.485-501

³⁶⁷ C.K.Prahalad, Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, June, 1990, ss.79-91

³⁶⁸ Barney, **a.g.e.**, 2007, s.21

³⁶⁹ Prahalad ve diğ., **a.g.m.**, 1986, s.491

ilgili karar alacak yönetim araçları” olarak tanımlarlar. Açıkçası, baskın mantık, şirketin farklılaştırılmasının ekonomik bir gerekçesi olarak, soyut, hatta bilişsel esasları vurgular. Kuşkusuz, somut esaslarla karşılaştırılan bu tür farklılaştırmayla ilgili esasların avantajlarından birisi, rekabet eden firmaların, farklılaştırmayla ilgili bu esasları taklit etmede bazı zorluklarının olacağıdır³⁷⁰.

Prahalad ve Hamel³⁷¹ şirketin “temel yetkinlik” nosyonunu tarif eden çok etkili makalesinde, baskın mantık kavramını genişletmiştir. Onlara göre şirketin temel yetkinliği, “örgüt içinde, özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğini ve birçok teknoloji akımının nasıl entegre edileceğini topluca öğrenme” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada, yine, Prahalad ve arkadaşları, şirket stratejisini seçmekte ve uygulamaya koymakta rekabetçi avantaj için bir baz olarak, somut varlıklardan daha çok soyut varlıklara odaklanmaktadır³⁷². Prahalad, Bettis ve Hamel’in iç mantık ve temel yetenek kavramıyla ilgili bu çalışmaları daha sonra birçok bilim adamı tarafından genişletilmiş ve kaynak temellilik mantığıyla aynı olan bu fikirlerle ilgili ampirik çalışmalar yapılmıştır³⁷³.

2.2.6. Kaynak Temelli Teoride İşletme Kaynakları, Kabiliyetler ve Yetenekler

Kaynak bazlı firma görüşü, bir örgüte kaynaklar demeti olarak bakılabileceğini ve değerli, nadir bulunan, kusursuz bir şekilde taklit ve ikame edilemeyen kaynakların, örgütün sürdürülebilir ana rekabetçi avantaj kaynağı olduğunu ileri sürmektedir³⁷⁴. Wernerfelt, kaynakları “işletmeye üstünlük ve zayıflık sağlayan her şey” olarak tanımlamaktadır³⁷⁵. Bir diğer tanım ise kaynakları “işletmenin etkenliğini ve verimliliğini geliştirmek için strateji düşünen ve

³⁷⁰ Barney, **a.g.e.**, 2007, s.21

³⁷¹ Prahalad ve diğ., **a.g.m.**, 1990, s.82

³⁷² Barney, **a.g.e.**, s.21

³⁷³ Papatya, **a.g.e.**, s.78

³⁷⁴ Cliff Bowman, Veronique Ambrosini, “Identifying Valuable Resources”, **European Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 2007, s. 320

³⁷⁵ Birger Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm”, **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, s.119, 2003

uygulayan, işletme tarafından kontrol edilen her türlü varlık, yetenek, örgütsel süreçler, işletme özellikleri ve bilgi” olarak ifade etmektedir³⁷⁶.

Aslında işletme tarafından kontrol edilen üretim faktörlerini tarif etmek için kullanılan terimlere ilişkin süre gelen karışıklık devam etmektedir. 1990’lar boyunca, çeşitli yazarlar, farklı tipteki varlıkların firmalar için farklı rekabetçi etkileri olabileceğini ortaya koyma çabası içinde, bu somut ve soyut varlıklarla ilgili tipolojiler geliştirmeye çalışmışlardır. Sözelimi, Wernerfelt 1984’de ve Barney 1991’de bu varlıkları basit bir şekilde “kaynaklar” olarak adlandırmışlar ve onları daha alt kategorilere ayırmak için hiç bir çaba göstermemişlerdir. Prahalad ve Hamel 1990’da “temel yetkinlikler” kavramını geliştirmişler ve Selznick ve diğerlerinin çalışması üzerine inşa ederek, yetkinlik terimini kaynak temellilik literatürüne eklemişlerdir. Stalk, Evans ve Schulman 1992’de, yetkinlikler ve yetenekler arasında fark olduğunu savunmuş ve böylece bu terim de terminoloji tartışmasına eklenmiştir. Teece, Pisano ve Schuen 1997’de, “dinamik kabiliyetler” terimini seçmeleriyle vurgulanan bir perspektif olan, firmaların yeni kabiliyetler geliştirme yeteneklerinin önemini vurgulamışlardır. Bazı yazarlar, bilginin firma tarafından kontrol edilebilen en önemli kaynak olduğunu ve sürdürülen üstün firma performansı ile ilgili “bilgi temelli teori” adı verilen şeyi geliştirmişlerdir³⁷⁷.

Kaynaklar (resources) üretim sürecine giren girdiler olup temel analiz birimini oluştururlar. İşletmenin kaynak kalemlerine; sermaye donanımı, çalışanların becerileri, patentler ve markalar gibi unsurlar dahil edilebilmektedir. Kabiliyetler (capabilities) ise bazı görev ve faaliyetleri yerine getirmek için kaynakların bir araya gelebilme gücüdür. Yoksa kaynaklar kendi başına verimli olamamaktadırlar. Kaynaklar ile kabiliyetler arasındaki en önemli farklılık, kaynakların işletme tarafından kontrol edilebilmesine rağmen, kabiliyetlerin, bu kaynakların mal veya hizmete dönüştürebilmek için bir araya getirilerek kullanılabilmesi yeteneği olarak ifade edilmesinde ortaya çıkmaktadır. Kısaca kaynaklar işletmenin kabiliyetlerine

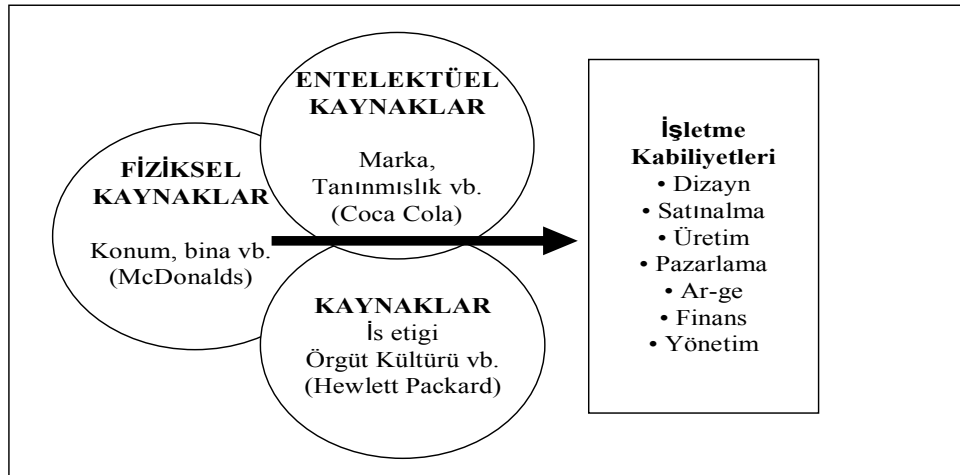
³⁷⁶ Gökben Bayramoğlu, “Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, 2007, s.18

³⁷⁷ Barney, **a.g.e.**, 2007, s.22

temel oluştururken, kabiliyetler rekabet üstünlüğünün asıl sebebi olarak ifade edilmektedir³⁷⁸.

İşletmenin kabiliyetleri ile kaynakları arasındaki çoklu ilişki şekil 2.9.'da gösterilmektedir. Her işletme bir takım kaynaklara sahiptir ama işletmeler arasındaki farklılığı kıt olan kaynakları kullanma kabiliyeti ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin kabiliyetleri; üretme kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, ar-ge ve teknoloji üretme kabiliyeti, lojistik kabiliyeti, insan kaynakları kabiliyeti gibi işletme fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bunlardan özellikle operasyonel (işlemsel) kabiliyetlerin, bir örgütün şimdiki zamanda varlığını sürdürebilmesini mümkün kılacağı sonucuna varılabilir. Ancak değişen koşullar altında rekabet üstünlüğü kazanarak bunu sürdürülebilir hale getirme amacına hizmet eden kabiliyetler “dinamik kabiliyet” olarak ifade edilmekte ve “bir örgütün kaynak bileşimini belli bir amaca yönelik olarak yaratma, genişletme veya değiştirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Yani dinamik kabiliyet kavramı, firmanın hızlı bir şekilde değişen çevreye hitap edecek iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme yeteneği anlamına gelmektedir³⁷⁹.

Şekil 2.9. Kabiliyetler ve Kaynaklar Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Ercan Oktay, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi SBE**, 2006, s.35

³⁷⁸ Karacaoğlu, a.g.e., s.87

³⁷⁹ Constance E.Helfat, Sydney Finkelstein ve diğ., **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, Blackwell Publishing, USA, 2007, ss.3-4

Barney ve Wernerfelt gibi yazarlar tarafından kaynak olarak ifade edilen, işletmeye özgü olan ve etkili stratejiler geliştirmelerini sağlayan içsel özellikler daha sonra Hamel ve Prahalad tarafından yapılan çalışmalarda “temel yetenek” kavramıyla anılmıştır. Belli bir görev veya faaliyeti yapma becerisi olarak tanımlanan yetenekler (competencies), genellikle kabiliyetlerin (capabilities) koordinasyonu ve işletmenin değişik üniteleri arasındaki entegrasyonun sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmede yeni bir ürünün geliştirilmesi; pazarlama, üretim, ar-ge ve bilgi teknolojileri gibi farklı ünitelerin ortak çalışması ve dayanışmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktadan hareketle temel yetenek (core competence) kavramı ise popülaritesini borçlu olduğu Hamel ve Prahalad’ın tanımıyla “işletmelerin sahip oldukları üretim ustalıkları ile çok yönlü teknoloji kaynaklarını nasıl bütünleştirirlerse başarılı sonuçlara dönüştürebilecekleri konusunda bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan kollektif bir öğrenme sürecinin ürünü” olarak ifade edilmektedir³⁸⁰. Temel yetenek (ya da çekirdek yetenek), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi ve yeteneği ifade etmektedir³⁸¹. Bu bağlamda temel yetenekler, bir işletmenin başarılı ürünlerinin arkasındaki teknolojik, örgütsel veya yönetsel beceri ve bilgilerinin bir göstergesidir. Honda’nın motorları, Coca Cola’nın marka değeri ve geniş bir coğrafi alandaki yaygınlığı buna örnek gösterilebilir³⁸².

2.2.7. Kaynak Temelli Teorinin Varsayımları

Kaynak temelli teorinin özünde yatan iki varsayım ve durum vardır. Birincisi, kaynak temelli teori, kaynakların tüm endüstri boyunca asimetrik olarak dağıldığını varsayar. Eğer bir endüstri içindeki tüm firmalar, aynı kaynaklara sahipse, o zaman kaynak bazlı avantajlar taklit edilebilir ve dolayısıyla sürdürülmez. İkincisi, kaynak bazlı görüş, kaynakların nispeten hareketsiz olduğunu varsayar. Eğer rekabetçi üstünlük, birisinin rakiplerine kıyasla üstün olan kaynaklara sahip olmasına dayanırsa, o zaman, üstünlüğü sürdürebilme yeteneği, bu tür kaynakların

³⁸⁰ C.K. Prahalad, Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, **HBR**, May-June 1990, s.82.

³⁸¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.313

³⁸² Güleş ve Bülbül, **a.g.e.**, 2004, s.82

hareketsizliğinin bir fonksiyonudur. Firmalar hareketlilik ve giriş engelleri aracılığıyla kritik kaynakların yayılmasını engellemeye veya yavaşlatmaya çalışırlar³⁸³. Bu iki varsayım ana başlıkları ile şu şekilde özetlenebilmektedir³⁸⁴:

- i. Kaynakların benzersizliği (heterogeneous); rekabet içinde olan işletmeler farklı kaynak yığınlarına sahip olabilir.
- ii. Kaynakların devinimsizliği (immobility); bazı kaynaklar işletmeler ve pazar içinde rahatlıkla dolaşamazlar, ve bu kaynak ve yetenekler sadece onları oluşturanlar tarafından kullanılabilir.

Kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı da kendi içinde iki alt varsayımdan oluşmaktadır³⁸⁵:

- i. Kaynaklar daha başlangıç aşamasında işletmeler arasında heterojen bir şekilde dağılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerin kontrolleri altında bulunan ve strateji uygulamaları için gereksinim duydukları kaynaklar bağlamında aralarında sistematik farklılıklar vardır.
- ii. Kaynaklar işletmeler arasında heterojen dağılmış bir şekilde kalır. Heterojen yapı görece istikrarlı bir seyir gösterir. Kaynakların bu şekilde heterojen dağılımı rekabet üstünlüğü bakımından ya kaynak temelli avantaj ya da dezavantaj ile sonuçlanır.

Bu varsayımlar, Endüstriyel Örgüt (I/O-EÖT) teorisi strateji varsayımından farklıdır. EÖT modeline göre, yüksek kârlılık çekici endüstriler seçmekten gelir. Çekici endüstrilerin yüksek kârlılık potansiyeli ortaya koyan yapısal karakteristikleri vardır. Porter'ın beş rekabetçi güç modeli bu tür bir değerlendirme yapmak için analitik bir araçtır. EÖT modeli kaynakların tam olarak (mükemmel şekilde) hareketli olduğunu varsayar. Çekici bir endüstri belirlendiği zaman, tüm gerekli kaynaklar firma tarafından kolaylıkla ele geçirilebilir. Açıkçası KTT varsayımları EÖT varsayımlarından farklıdır³⁸⁶. Bu farklılıklar tablo 2.3.'de görülebilmektedir.

³⁸³ Michael D. Michalisin, **Strategic Assets and Firm Performance: An Empirical Study of the Resource Based View's Main Prescription**, PhD Thesis, Kent State University, 1996, s.9

³⁸⁴ Papatya, **a.g.e.**, s.83

³⁸⁵ Nikolai J. Foss, "Resource and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions", in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, Oxford University Press., 1997, s.4

³⁸⁶ Michalisin, **a.g.e.**, ss.9-10

Tablo 2.3.Kaynak Temelli Teori ile Endüstriyel Örgüt Teorisi Arasındaki Farklılıklar

	<i>Endüstriyel Örgüt Teorisi</i>	<i>Kaynak Temelli Teori</i>
<i>Analiz Birimi</i>	Endüstri	İşletme
<i>Endüstrideki İşletmelere Bakış Açısı</i>	İşletmeler benzer özellikler gösterir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır
<i>Rekabet Üstünlüğünün Temeli</i>	Piyasa gücü ve endüstriye giriş Engelleri	Kaynaklar, temel yetenekler, örgütsel yetkinlikler
<i>İşletmelerin Çeşitlendirme Uygulamaları</i>	Endüstride ortaya çıkacak olağanüstü fırsatların değerlendirilmesine dayanır	Temel yeteneklere dayanır
<i>Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları</i>	Pozisyon, baskınlık	Yenilik
<i>Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri</i>	Rekabet üstünlüğünün Yakalanması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
<i>Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları</i>	Kârlı bir sektörde doğru bir konumun belirlenmesi ve endüstrinin yapısının değiştirilmesi	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynaklar ile uygun yeteneklerin doğru birleşimini yapma)
<i>Etkinin Yönü</i>	Dışarıdan İçeriye	İçeriden dışarıya
<i>Strateji Geliştirme Anlayışı</i>	Stratejik Uyum	Stratejik yayılma
<i>İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası</i>	Pazar / Endüstrinin Yapısı	İşletmenin kaynakları ve içsel yapısı
<i>İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı</i>	Pazarlık gücü ve hareketlilik Engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
<i>İş Birimleri ve Koordinasyonları</i>	Yüksek derecede bağımsız (otonom), düşük düzeyde Koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş (etkileşimli) yüksek düzeyde koordinasyon
<i>Çevreye Yönelik Varsayımlar</i>	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen dinamik
<i>Firmaya Yönelik Varsayımlar</i>	İşletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır (kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler.

Kaynak: Korhan Karacaoğlu, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2006, s.83

2.2.8. Değerli Kaynakların Belirlenmesi ve VRIO Analizi

Barney, değerli kaynakların, firmanın yapması gereken şeyleri mümkün kılması ve yüksek satış, düşük maliyet veya yüksek marja neden olacak şekilde davranması veya diğer şekillerde firmaya finansal değer eklemesi gerektiğini

belirtmektedir³⁸⁷. Firma kaynaklarının heterojen ve hareketsiz olabileceği varsayımıyla başlayan teorik model çerçevesinde sürdürülebilir rekabetçi avantaj potansiyeline sahip olmak için firma kaynaklarının dört özelliği olmalıdır. (a) Fırsatlardan faydalanması ve/veya firma çevresindeki tehditleri telâfi etmesi anlamında değerli olmalıdır. (b) Firmanın, rekabetçi çevresinde az bulunur olmalıdır. (c) Kusurlu bir şekilde taklit edilebilir olmalıdır ve (d) Firmanın örgütsel süreçleri tarafından kullanılabilir olmalıdır. Firma kaynaklarının bu özellikleri, bir firmanın kaynaklarının ne kadar heterojen ve hareketsiz olduklarının ve böylece bu kaynakların sürdürülen rekabetçi avantaj yaratmada ne kadar faydalı olduklarının göstergeleri olarak düşünülebilir³⁸⁸.

Bu özellikler İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşacak şekilde (valuable, rarity, imperfect imitability, organization) VRIO olarak kısaltılmış ve stratejik analizlerde önemli bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaya başlamıştır. Kaynak ve yeteneklerin değerini, az bulunurluğunu, taklit edilebilirliğini ve örgütsel sorgulamayı içeren VRIO Analizi işletme kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. VRIO çatısı, SWOT Analizi tarafından yaratılan içsel boşluğu doldurmada da önemli bir aşama oluşturmaktadır³⁸⁹.

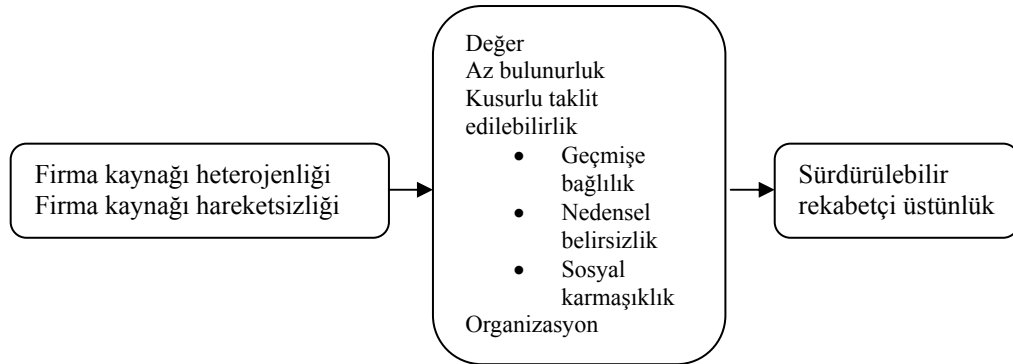
Bu analiz işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin rekabet üstünlüğü yaratıp yaratmayacağını belirlemek için işletmenin faaliyetleri hakkındaki bir dizi soru olarak şekil 2.10.da belirtilen dört temel parametreyi ifade etmektedir.

³⁸⁷ Cliff Bowman, Veronique Ambrosini, “Identifying Valuable Resources”, **European Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 2007, s. 320

³⁸⁸ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.57

³⁸⁹ Papatya, **a.g.e.**, ss.104-105

Şekil 2.10.Kaynak Özellikleri ile Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi



Kaynak: Jay B.Barney, Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA, 2007, s.70

Bu, değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve organizasyon sorularını bir araya getirmek firmanın kaynakları veya iş yapma gücünün herhangi birinden faydalanma ile ilgili kâr potansiyelini anlamak için tek bir çerçeve sağlar. Bu çerçeve Tablo 2.4.' de özetlenmiştir.

Tablo 2.4. VRIO Çatısı

Değer	Az bulunurluk	Maliyetli taklit edilebilirlik	Örgütsel başarı	Rekabetçi uygulamalar	Ekonomik performans
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normalin altı
Evet	Hayır	-	↑ ↓	Rekabetçi parite	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabetçi üstünlük	Normalin üstü
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük	Normalin üstü

Kaynak: Jay B.Barney, Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA, 2007, s.70

VRIO çatısında bulunan dört parametreye ilişkin sorular şu şekildedir³⁹⁰:

1. Değer Sorusu: Firmanın kaynakları ve iş yapma gücü firmanın çevresel tehditlerine ve fırsatlarına cevap vermeyi mümkün kılar mı?

2. Az bulunurluk sorusu: Kaynaklar, güncel olarak, rekabet eden az sayıda

³⁹⁰ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.70

firma tarafından mı kontrol edilmektedir?

- 3. Taklit edilebilirlik sorusu:** Kaynakları olmayan firmalar, onu geliştirmekte veya elde etmekte maliyet dezavantajıyla karşı karşıya kalırlar mı?
- 4. Organizasyon sorusu:** Bir firmanın diğer politikaları ve prosedürleri onun değerliliğinden, az bulunur olmasından ve kaynakları taklit etmenin pahalı olmasından faydalanmayı desteklemek için mi organize edilir?

Tablo 2.4.'den de anlaşıldığı üzere, yukarıdaki dört soruya verilen yanıtlar doğrultusunda işletmenin rekabetçi uygulamalarındaki başarı düzeyi ve ekonomik performansı ile ilgili bilgi sahibi olunabilmekte, bu şekilde de kaynak ve yeteneklerin analizi VRIO çatısı aracılığı ile yapılabilmektedir. Bu çatı yardımıyla analiz edilen kaynak özellikleri aşağıdaki tek tek incelenmiştir.

2.2.8.1. Değerli Kaynaklar

Firma kaynakları, değerli oldukları zaman, rekabetçi üstünlük kaynağı veya sürdürülen rekabetçi üstünlük kaynağı olabilir. Daha önce belirtildiği gibi, kaynaklar bir firmanın verimi ve verimliliği artıran stratejileri tasavvur etmesini ve uygulamaya koymasını mümkün kıldıkları zaman değerlidirler. İşletme performansı ile ilgili, geleneksel “güçlü yönler- zayıf yönler- fırsatlar- tehditler” modeli, sadece, firmaların, fırsatları kullandığı veya tehditleri etkisiz hale getirdiği zaman performanslarını artırabileceğini belirtmektedir. İşletme özelliklerinin, onları rekabetçi avantajlar (örneğin, az bulunur olma, taklit edilemez olma ve örgütsel yetenekler/süreçler) olarak nitelendirebilen diğer karakteristiklere sahip olması gerekebilir de, bu özellikler, sadece, fırsatlardan faydalandıkları veya firmanın çevresindeki tehditleri etkisiz hale getirdikleri zaman, değerli kaynaklar olurlar.

Bu analiz, rekabetçi üstünlük tanımıyla karşılıklı uyum halindedir. Değerli bir kaynak, bir firmanın maliyetlerini veya her ikisini de azaltmak suretiyle müşterilerin istekliliğini artırarak, yarattığı ekonomik değeri artırmasını sağlar. Sürdürülen rekabetçi avantajın muhtemel kaynakları olarak düşünülmesi amacıyla, firmanın özelliklerinin değerli olması gerektiği, çevresel modeller ve kaynak temelli teori arasındaki önemli bir tamamlayıcılığa işaret etmektedir. Bu çevresel modeller, fırsatları kullanan ve/veya tehditleri etkisiz hale getiren bu firma özelliklerinin izole

edilmesine yardım ederler. O zaman, kaynak temelli teori, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için bu kaynakların hangi ek karakteristiklere sahip olması gerektiğini ortaya koyar³⁹¹.

Örneğin, Sony minyatür elektronik teknolojisi ile ilgili; tasarım, üretim ve satışta önemli ölçüde tecrübe sahibi olmuştur. Sony bu kaynak ve kabiliyetleri basta taşınabilir kaset, disk çalar ve 8mm'lik kameralar olmak üzere çok sayıda pazar fırsatından yararlanmak için kullanmıştır. 3M de risk almaya ve yaratıcılığa dayanan örgüt kültürünün yanında post-it gibi büro malzemeleri pazarının sunduğu fırsatlardan yararlanmak için kaynak ve kabiliyetlerini kullanmıştır. Sony ve 3M'in kendilerine özgü teknolojik becerileri ve yaratıcı örgüt kültürüne dayalı kaynak ve kabiliyetleri bu firmaların çevresel fırsatlara cevap verebilmelerini mümkün kılmaktadır³⁹². Farklı işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler de farklı ölçüde değer yaratabilmektedir. Bu durum, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için de geçerlidir. Örneğin, saat üreten iki farklı firma olan Rolex ve Timex üretim süreçlerinde farklı değerdeki kaynak ve kabiliyetleri kullanmaktadırlar. Rolex; kaliteli üretim ve yüksek statü segmentasyonu ile itibara vurgu yaparken, Timex düşük maliyetli, güvenilir ve pratik taleplere cevap verebilen tarzda üretim yapmakta, buna uygun kaynak ve kabiliyetleri ön plana geçirmektedir³⁹³.

2.2.8.2. Nadir Kaynaklar

Rakip veya potansiyel olarak rakip olan çok sayıdaki firmanın sahip olduğu değerli firma kaynakları, rekabetçi üstünlük ya da sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olamaz. Bir firma, endüstrideki marjinal firmadan daha fazla ekonomik bir değer yarattığı zaman rekabetçi üstünlükten memnun olur. Eğer belli bir değerli firma kaynağına çok sayıdaki firma tarafından sahip olunursa, o zaman bu firmaların her birinin, hiç bir firmaya rekabetçi avantaj vermeyen ortak bir stratejiyi uygulamak suretiyle, o kaynaktan aynı şekilde yararlanma yeteneği var demektir³⁹⁴.

Aynı analiz, stratejileri anlamak ve uygulamaya koymak için kullanılan değerli firma kaynakları demetlerine uygulanır. Neredeyse tüm stratejilerin uygulamaya

³⁹¹ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, ss.57-58

³⁹² Andrew Campbell, Kathkeen Luchs, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, Çev. Ezgi Sungur, Epsilon Yayıncılık, 2002, İstanbul, s.20

³⁹³ Karacaoğlu, a.g.e., s.113

³⁹⁴ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.58

konulmasında ihtiyaç duyulan bir firma kaynağı yönetimsel yetenektir³⁹⁵. Eğer, bu özel firma kaynakları demeti nadir değilse, o zaman çok sayıdaki firma söz konusu stratejileri anlayıp uygulayabilecektir ve bu stratejiler, söz konusu kaynaklar değerli olabilmesine rağmen bir rekabetçi avantaj kaynağı olmayacaktır.

Rekabetçi avantajın sadece değerli ve az bulunur kaynakları olan formlara gittiğini gözlemek, yaygın (yani çok bulunan) firma kaynaklarını önemsiz olarak bir kenara itmek değildir. Bunun yerine, değerli olmakla birlikte yaygın olan firma kaynakları, bir endüstride rekabetçi bir parite yaratmak amacıyla faydalanıldıkları zaman, firmanın varlığını sürdürmesini sağlamaya yardımcı olabilirler³⁹⁶. Rekabetçi parite koşulları altında, hiç bir firma rekabetçi üstünlük elde edememesine rağmen, işletmeler ekonomik olarak ayakta kalma olasılıklarını artırır.

2.2.8.3. Kusurlu Şekilde Taklit Edilebilen Kaynaklar

Değerli ve nadir kaynaklara sahip olan firmalar, diğer firmalarda ilgili firma kaynaklarının bulunmamasından dolayı, diğer firmaların ya anlayamadıkları veya uygulayamadıkları -veya her ikisinin de söz konusu olduğu- stratejileri anlayabilecekleri ve uğraşabilecekleri için, çoğunlukla stratejik yenilikçilerdir. Değerli ve az bulunur örgütsel kaynakların rekabetçi üstünlük kaynağı olabileceği gözlemi, kaynak avantajına sahip olan firmaların sahip olduğu ilk harekete geçen olma avantajlarını açıklamanın bir diğer yoludur³⁹⁷. Firma kaynakları, şu üç nedenin birisi veya bir arada olması durumunda kusurlu bir şekilde taklit edilebilir veya taklit edilmesi pahalıdır: (a) Bir firmanın kaynak elde etme yeteneği, kendine özgü tarihsel koşullara bağlıdır. (b) Bir firma tarafından sahip olunan kaynaklarla firmanın sürdürülen rekabetçi avantajı arasındaki bağlantı, genellikle belirsizdir veya (c) Bir firmanın avantajını yaratan kaynak, sosyal olarak karmaşıktır³⁹⁸. Firma kaynaklarının kusurlu bir şekilde taklit edilebilirliği ile ilgili bu kaynakların her birisi aşağıda incelenmektedir:

³⁹⁵ Donald C. Hambrick, "Top Management Teams: Key to Strategic Success", **California Management Review**, Vol 30, 1987, ss.88-108

³⁹⁶ Jay Barney, "Asset Stock Accumulation And Sustained Competitive Advantage: A Comment", **Management Science**, Vol.35, 1989, ss.1511-1513

³⁹⁷ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.59

³⁹⁸ Ingemar Dierickx, Karel Cool, "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, Vol.35,1989, ss.1504-1511

a) Benzersiz Tarihsel Koşullar (Unique Historical Conditions): Kaynak homojenliği ve hareketliliği yanında, firma rekabetçi avantajlarıyla ilgili birçok çevresel modelin bir diğer varsayımı, firmaların performansının, firmaların belli geçmişlerinden ve kendilerine özgü diğer özelliklerinden bağımsız olduğunun anlaşılabilmesidir. Bu araştırmacılar, benzersiz tarihleri bakımından firmalar değişmeler de, daha ziyade bu özelliklerin firmaların performansını anlamayla ilişkili olduğunu nadiren savunmaktadırlar (Porter, 1980). Burada geliştirilen, rekabetçi avantajla ilgili kaynak temelli teori, bu varsayımı gevşetmektedir. Aslında, bu yaklaşım, firmaların kendilerine özgü tarihsel ve sosyal varlıklar olmakla kalmayıp, onların bazı varlıkları ele geçirmeleri ve kullanmalarının zamana ve yere bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu tarih içindeki belli benzersiz zaman geçer geçmez, kaynaklara bağlı yeri ve zamanı olmayan firmalar onları elde edemezler ve böylece bu kaynaklar kusurlu bir şekilde taklit edilebilir³⁹⁹.

b) Nedensel Belirsizlik (Causal Ambiguity): Firmanın benzersiz tarihi koşulları ve kaynakların taklit edilebilirliği arasındaki ilişkiden farklı olarak, firmanın kaynaklarının nedensel belirsizliği ile kusurlu taklit edilebilirliği arasındaki ilişki, stratejik yönetimde ve ilgili literatürde sistematik dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, firma tarafından kontrol edilen kaynaklar ve firmanın sürdürülen rekabetçi avantajı anlaşılmadığı veya çok kusurlu bir şekilde anlaşıldığı zaman, nedensel belirsizlik var olur. Başka bir deyişle, taklitçi işletmelerin, herhangi bir işletmenin sağlamış olduğu rekabetçi üstünlük ile o işletme tarafından kontrol edilen kaynak ve kabiliyetler arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayamamasından kaynaklanabilmektedir⁴⁰⁰.

c) Sosyal Karmaşıklık (Social Complexity): Bir firmanın kaynaklarının kusurlu bir şekilde taklit edilebilmesinin üçüncü nedeni, firmaların sistematik olarak yönetme ve etkileme yeteneklerinin ötesinde, onların çok karmaşık sosyal olgular olabilmesidir. Rekabetçi üstünlük bu gibi sosyal olgulara dayandığı zaman, diğer firmaların bu kaynakları ayırma yeteneği önemli derecede kısıtlanır⁴⁰¹.

³⁹⁹ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.62

⁴⁰⁰ Karacaoğlu, a.g.e., s.120

⁴⁰¹ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.64

Çeşitli firma kaynakları sosyal olarak karmaşık olabilir. Örneğin, bir firmadaki yöneticiler arasındaki kişisel ilişkiler⁴⁰², bir firmanın kültürü⁴⁰³, bir firmanın tedarikçileri⁴⁰⁴ ve müşterileri gibi varlıklar örnek gösterilebilir. Birçok durumda, bu sosyal olarak karmaşık kaynakların firmaya nasıl değer kattığını belirtmek mümkündür. Böylece, bu firma kaynakları ve rekabetçi üstünlük arasındaki bağlantıyı kuşatan çok az nedensel belirsizlik olmakta veya hiç olmamaktadır.

Bununla beraber, örneğin, yöneticiler arasında belli özellikler veya kalite ilişkileri olan bir örgütsel kültürün firmanın verimliliğini veya verimsizliğini artırabileceğini anlama, bu özellikleri olmayan firmaların onları yaratmak için sistematik çaba gösterebilecekleri anlamına gelmez. Sosyal olarak karmaşık firma kaynaklarının bu tür dolaysız yönetime tabi olmadığı sınıra kadar, bu kaynaklar kusurlu bir şekilde taklit edilebilir⁴⁰⁵.

Buraya kadar bir işletmenin kaynaklarının hangi durumlarda kusurlu taklit edilebileceğine ilişkin olarak sözü edilen üç gerekçe, yani tarih, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklığın hepsi, belli bir firmanın kaynaklarını taklit eden diğer firmanın maliyetini artırabilir. Bununla beraber, bu kaynakların ikameleri olursa ve bu ikamelerin kendilerinin taklit edilmesi pahalı değilse, o zaman bu kaynaklara sahip olmayan firmalar, düşük maliyette taklit edebildikleri kaynakları ikame ederek onların etkilerini (sonuçlarını) taklit edebilirler. İki değerli firma kaynağı (veya iki firma kaynağı demeti), stratejik olarak eşdeğer oldukları zaman, yani, aynı stratejileri uygulamaya koymak için, onların her birinden ayrı ayrı faydalandığı zaman, ikame ürünlerdir⁴⁰⁶.

2.2.8.4. Organizasyon Sorunu

Eğer firma, değerli, az bulunur ve taklit edilebilir kaynaklar tarafından sunulan potansiyelden faydalanmak amacıyla organize edilirse, sadece bu kaynaklar sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olabilirler. Örgütsel süreçler, sürdürülen rekabetçi avantajların gerçekleştirilmesi için gerekli olan dördüncü koşulu sağlarlar.

⁴⁰² Hambrick, **a.g.e.**, s.93

⁴⁰³ Jay Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", **Academy of Management Review**, vol.11, 1986, ss.656-665

⁴⁰⁴ Porter, **a.g.e.**, 1980

⁴⁰⁵ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.64

⁴⁰⁶ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.65

Bir firma organizasyonunun çok sayıdaki bileşeni, biçimsel raporlama yapısı, onun açık yönetim kontrol sistemi ve ücret politikalarının da dahil olduğu kaynakların kabiliyetlerin tüm potansiyelini kullanma yeteneğini etkiler. Tek başlarına rekabetçi avantaj yaratma yetenekleri sınırlı olduğu için bu bileşenlere, sıklıkla, “tamamlayıcı kaynaklar ve kabiliyetler” adı verilir. Bununla beraber, Ancak, diğer kaynak ve kabiliyetlerle bir araya geldiklerinde işletmenin tam olarak rekabet üstünlüğü potansiyelini ortaya koymasını sağlayabilmektedirler⁴⁰⁷.

Sözgelimi, ağır konstrüksiyon endüstrisinde Caterpillar’ın sürdürülen rekabetçi üstünlüğü, bu ekipmanın İkinci Dünya Savaşı’ndaki müttefik ülkelere ilk tedarikinin başlamasına kadar götürülebilir. Bununla beraber, eğer Caterpillar yönetimi, küresel biçimsel raporlama yapısı, küresel envanter ve diğer kontrol sistemleri ile çalışanların tüm dünyada çalışmalarını teşvik eden ücret politikalarını uygulamak suretiyle bu fırsatın getirdiği avantajlardan yararlanmasaydı, o zaman Caterpillar’ın rekabetçi avantaj potansiyeli tam olarak gerçekleştirilemezdi. Kendi başlarına, Caterpillar örgütünün bu avantajları rekabetçi avantaj kaynağı olamazdı. Yani küresel bir örgütsel biçimi benimsemek, sadece Caterpillar’ın küresel bir fırsatın peşinden gitmesiyle ilgili değildi. Bununla beraber bu örgüt, Caterpillar’ın tüm rekabetçi avantaj potansiyelini gerçekleştirmesi için önemli olduğu görülmektedir. Yerinde uygun bir örgüte sahip olmak, Caterpillar’ın kaynaklarının ve kabiliyetlerinin tam rekabetçi avantajını gerçekleştirmesini mümkün kılmıştır⁴⁰⁸.

2.2.9. Kaynak Çeşitleri

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, kaynak temelli teori alanında çalışan pek çok bilim adamı tarafından benzer içerikte, ancak genel çerçevesi farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Itami ve Roehl⁴⁰⁹ en genel anlamda kaynakları soyut ve somut olarak sınıflandırmış ve fiziksel mülkleri somut kaynaklar, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları gibi fiziksel varlıkları olmayan kaynakları

⁴⁰⁷ R Amit, P.J.H.Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, vol.14, 1993, s.37

⁴⁰⁸ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.67-68

⁴⁰⁹ Itami H. and Roehl T.W., **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987

ise soyut kategorisinde incelemişlerdir. Barney'e⁴¹⁰ göre ise kaynaklar, fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olarak kategorize edilebilirler. Fiziksel sermaye kaynakları, arazi, tesis, ekipman ve diğer fiziksel kaynakları içerir. İnsan kaynakları, knowhow, fikir, muhakeme ve çalışanların deneyimlerini kapsamaktadır. Örgütsel kültür, örgütsel sistemler, entelektüel mülkiyet hakları ve diğer soyut kaynaklar ise örgütsel sermaye kaynaklarını oluşturur. Daha sonra Barney⁴¹¹, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi teknolojilerini de fiziksel sermaye kaynakları arasına konumlandırmıştır.

Maddi olmayan kaynaklar, literatürdeki incelemelerin bir kombinasyonu olacak şekilde, Hall⁴¹² tarafından yapılan sınıflama baz alınarak açıklanacaktır. Hall'ün sınıflamasında ele aldığı “insana bağımlı” maddi olmayan kaynaklar; çalışanların mesleki bilgi birikimi; yani insan kaynakları potansiyeli, örgüt kültürü, kurumsal itibar (Şatır⁴¹³,a göre kurumsal itibar, yenilik ve iletişim kabiliyeti ile ilişkilendirilmektedir.) ve marka olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İnsan kaynakları, , bazı kaynaklarda Wernerfelt ve Hall tarafından yapılan sınıflandırmada olduğu gibi maddi olmayan kaynaklar başlığı altında değerlendirilirken, bu çalışmada Barney ve Grant'ın sınıflamasında olduğu gibi ayrı bir alt başlıkta değerlendirilmiştir. Bu çalışmada Hall tarafından tespit edilen dört temel başlığa maddi kaynaklar boyutunun da ilave edilmesi ile kaynak temelli teori bağlamında kaynaklar toplam 5 boyutta incelenmiştir.

2.2.9.1.Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması durumunda bu kaynak, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün

⁴¹⁰ Jay B. Barney, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, 1991, ss. 99-120

⁴¹¹ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.79-143

⁴¹² Richard Hall “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 1992, ss. 135-144.

⁴¹³ Çiğdem Şatır, Fulya E.Sümer, “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma”, **2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Nisan 2006

bileşenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları; insanoğlunun işletmelere kabiliyetlerini, bilgi birikimlerini ve karar alma becerileri gibi yetkinliklerini sundukları verimli hizmetlerdir⁴¹⁴. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir⁴¹⁵. Firmalar, ya ürün/hizmet maliyetlerini düşürmek ya da firmanın prim fiyatını üstlenmesini mümkün kılacak şekilde ürün/hizmet maliyetlerini farklılaştırmak suretiyle ekonomik değer yaratırlar. Böylece, insan kaynakları (İK) yöneticisinin nihai hedefi, İK fonksiyonu aracılığıyla değer yaratmaktır. Bir İK yöneticisinin yöneltmesi gereken ilk soru, “İnsan kaynakları fonksiyonu, ya maliyet düşürmeye ya da değer artırmaya, nasıl yardımcı olabilir?” şeklindedir.

Firmanın insan kaynaklarının değeri, rekabetçi üstünlük için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Eğer insan kaynaklarının aynı karakteristiği rekabet arenasındaki birçok firmada bulunursa, o zaman o karakteristik onların herhangi birisi için rekabetçi üstünlük kaynağı olamaz⁴¹⁶. Sözelimi birçok firma, belli işler için işgücü havuzunu oldukça homojen görür. Bununla beraber, herhangi bir işgücü havuzunda işle ilgili becerileri ve yetenekleri bakımından, bireylerin hepsini kapsayacak şekilde farklılıklar vardır. Eğer işgücü havuzunun homojen olduğu firmaları kapsayacak şekilde varsayımlar mevcutsa, rekabetçi üstünlük için bu çalışanların az bulunur karakteristiklerinden faydalanma potansiyeli olabilir⁴¹⁷.

Firmanın insan kaynaklarının değerli ve az bulunur karakteristikleri, firma için kısa vadede normalin üstünde kârlar sağlayabilir; bununla beraber, diğer firmalar bu karakteristikleri taklit edebilirlerse, o zaman karakteristikler, rekabetçi pariteden daha fazla bir şey sağlamayacaklardır. İK yöneticisi, rakipler tarafından taklit edilemeyen firmanın insan kaynaklarının karakteristiklerini geliştirmeye ve beslemeye çalışmalıdır. Bu, rekabetçi üstünlük sağlamada, bir örgütün kendisine

⁴¹⁴ Karacaoğlu, a.g.e., s.100

⁴¹⁵ Ceyhan Aldemir, Gönül Budak, Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.21

⁴¹⁶ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, s.125

⁴¹⁷ P. M. Wright, G. C. McMahan, A. McWilliams, “Human Resources as a source of Sustained Competitive Advantage”, **International Journal of Human Resource Management**, 1994, vol.5, ss.299- 324

özgü tarihi ve kültürü gibi sosyal olarak karmaşık olgunun önemine odaklanmayı işaret etmektedir.

VRIO çerçevesine göre, değer sağlayan insan kaynakları profili sadece rekabetçi dezavantaj kaynağı olabilir. Bu kaynaklar veya faaliyetler, İK yöneticilerinin İK fonksiyonundan çıkarılması gerekenlerdir. Değer sağlamakla birlikte her yerde bulunan (nadir olmayan) insan kaynakları profili rekabetçi paritenin kaynaklarıdır. Bu kaynakların atılmaması gerekir; onlara sahip olmamak rekabetçi bir dezavantaj kaynağı olmakla birlikte, onlara diğer firmalar da sahip oldukları için rekabetçi arenada bir avantaj sağlayamazlar. Değer getiren ve az bulunur olsa da kolaylıkla taklit edilen kaynaklardan geçici rekabetçi avantaj elde edilir. Eğer, bu kaynaklar, rekabetçi avantaj kaynağı olarak görev yaparlarsa, o zaman, rekabetçi bir pariteye neden olacak şekilde, diğer firmalar onu hemen taklit edecektir. Nihayet, insan kaynaklarının değerli olan ve kolaylıkla taklit edilemeyen yönlerinin sürdürülen rekabetçi avantaj kaynağı olması, sadece firma bu kaynaklar üzerine sermaye koymak için organize olursa mümkün olmaktadır⁴¹⁸.

2.2.9.2.Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Örgüt Kültürü

Popülerliğine ve hakkında çok sayıda çalışma yapılmış bir kavram olmasına rağmen hala üzerinde uzlaşılan bir tanımı olmayan örgüt kültürü kavramı, kültür kavramından yola çıkılarak açıklanmaktadır. Kültür “bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar” olarak tanımlanmaktadır⁴¹⁹. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, bir grubun üyesi olan insanlar tarafından paylaşılan inanç, dinamik, değer ve normlar olarak ifade edilebilen kültür tanımından hareketle örgüt kültürü de farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Weinrich ve Koontz⁴²⁰ 1993’de, örgüt kültürünü bir örgüte ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak kabul etmişlerdir. Roberts ve

⁴¹⁸ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.129

⁴¹⁹ İsmail Bakan, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl.10, Sayı.14, 2008, s.6

⁴²⁰ Weinrich, H. ve Koontz, H., **Management: Global Perspective.**, 10.ed., McGraw Hill Int., 1993

Hunt'a⁴²¹ göre örgüt kültürü, grubun davranış özelliklerini oluşturur ve sosyal sistemin bir elemanıdır. Bu tanımlar doğrultusunda örgüt kültürü Bakan tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır⁴²²: “Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır”.

Eğer bir örgütte iş yapma biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Denison'a⁴²³ göre örgüte üstünlük sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir işletme yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün üstünlük sağlama için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eş zamanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir⁴²⁴. Dell, Mc Donald's ve Southwest Airlines gibi firmaların sürdürülen üstün finansal performansını açıklamaya yönelik birçok girişim, bu firmaların örgüt kültüründe somut bir şekilde dışa vurulan yönetsel değerler ve inançlar üzerinde odaklanmıştır. Bu açıklama, sürdürülen rekabetçi üstünlüğe sahip olan firmaların, tipik olarak onların işi yönetme tarzlarını tanımlayan güçlü bir yönetsel değerler dizisiyle karakterize edildiklerini belirtmektedir. Firmalardaki yenilikçiliği ve esnekliği destekleyen bu temel değerlerdir (çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğerlerine nasıl davranılacağına ilişkin); ki bu değerlerin yönetsel kontrolle bağlantılı oldukları zaman sürdürülen rekabetçi avantaja neden oldukları düşünülmektedir⁴²⁵.

Bir firmanın kültürünün sürdürülen rekabetçi avantaj sağlama amacıyla, üç koşulun yerine getirilmesi gerekir⁴²⁶. Birincisi, kültür değerli olmalıdır; bir firmanın

⁴²¹ Roberts, K. H., ve Hunt, D. M., **Organizational Behaviour**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA, 1991

⁴²² Bakan ve diğ., **a.g.m.**, s.7

⁴²³ Daniel R.Denison, “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, **Organizational Dynamics**, Vol.13, 1984, s.5

⁴²⁴ Stephen C. Harper, *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, **AMACOM**, New York, 2001, s.46

⁴²⁵ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, s.79

⁴²⁶ Barney, **a.g.e.**, 1991

işleri yapmasını mümkün kılmalı ve yüksek satışlara, düşük maliyetlere, yüksek marjlara ve firmaya ekonomik değerler yaratan diğer şeylere yol açan tarzda davranmalıdır. İkincisi, kültür az bulunur olmalıdır; yani diğer birçok firmanın kültürüyle ortak olmayan özelliklere ve karakteristiklere sahip olmalıdır. Nihayet, bu kültür kusurlu bir şekilde taklit edilmelidir⁴²⁷.

2.2.9.3.Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli işgöreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir⁴²⁸.

Tanınımın, işletmenin gerek müşteri, gerek tedarikçi ve gerekse rekabet çevresi tarafından algılanış biçimi olarak ifade edilmesine atıfla, kurumsal itibar ve imaj kavramları arasındaki benzerliğe değinmekte fayda bulunmaktadır. Johanssen'e göre imaj; belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vb. unsurların bütünlüğü olarak tanımlanırken, C.G.Jung'a göre; bir obje, kurum veya kişi hakkındaki düşünceler olarak tanımlanmaktadır⁴²⁹.

İnsanlar tarafından edinilen duygu ve bilgileri gösteren itibar, yarattığı farklılıklarla işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Kurumsal itibar hem ün hem de saygı ve itibarı içermektedir. Ün reklâm ile kısa bir sürede elde edilebilirken, itibarın oluşumu ve edinilmesi uzun bir zaman periyodunu gerekli kılmaktadır⁴³⁰. McGuire ve diğ. tarafından yapılan araştırmada doğrusal regresyon analizi kullanılarak Fortune Dergisinin itibar anketi verileri ile çok sayıda finansal performans değişkeni aracılığıyla işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Regresyon sonuçları itibarın, geçmiş ve gelecekteki işletme performansı üzerinde

⁴²⁷ Barney, **a.g.e.**, 2001, s.81

⁴²⁸ Michael D. Michalisin, Robert D. Smith, "Strategic Planing Source", **International Journal of Organizational Analysis**, 1997, Vol. 5, Issue 4, s.111

⁴²⁹ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s.242

⁴³⁰ Richard Hall, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, Vol.13, 1992, s.138

anamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir⁴³¹. Benzer şekilde Karakılıç⁴³² tarafından Afyon’da perakende sektöründe faaliyet gösteren alışveriş mağazalarında müşterilerin tercih nedenleri incelendiğinde; en sıklıkla alışveriş gerçekleşen mağazaların tüketici nezdindeki kurumsal itibarlarının en yüksek olan işletmelerden başlayarak sıralandığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak kurumsal itibarın müşteri tercihleri üzerinde etkili olduğu görüşüne varılmıştır.

Değerli bir kurumsal itibar nadir bulunur ve kusursuz bir şekilde taklit edilemez. Bunun en önemli birinci gerekçesi, itibarın yasal bir süreç aracılığıyla gelişmesidir. Yasallık, ürünlerin ve örgütün sosyal bakımdan test edildiği onaylı/belgeli bir rekabetin sonucudur. İşletmeler bu onayı, Moody’s, Standart and Poors gibi derecelendirme kuruluşları ile Fortune gibi kurumsal itibar sıralaması yapan kuruluşlardan sağlarlar. İkincisi ise itibar oluşum ve gelişim bakımından uzun zaman aldığından ve özel, taklit edilmesi güç tarihsel bir geçmişe sahip olduğundan rakipler tarafından tam olarak taklit edilemez ve nadir bulunan bir özelliğe sahiptir⁴³³.

2.2.9.4. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Marka

İşletme kaynaklarını maddi (tangible) ve maddi olmayan (intangible) olarak ikili bir ayrıma tabi tutan yazarların, markaya, maddi olmayan kaynaklar arasında özel bir önem atfettiği görülmektedir. Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin üzerine attığı imza olarak görülen marka, özellikle tüketiciler nazarında işletmeyi temsil eden en önemli sembollerdendir.

Amerikan Pazarlama Derneği’nin tanımına göre marka; “ürünlerini satışa sunan kişilerin söz konusu bu ürünleri tanımlamak ve piyasadaki diğer emsallerinden ayırmak için kullandıkları isim, sembol, tasarım veya bunların çeşitli kombinasyonları”dır. Finansal bir değer olarak marka değeri ise, “bir markayla, markanın adıyla, simgesiyle bağlantılı ve bir firmaya veya firmanın müşterilerine ürün ve hizmet yoluyla sağlanan değeri arttıran veya azaltan aktifler ve taahhütler bütünüdür”. Bir anlamda markaya yapılmış olan pazarlama yatırımları sonucunda

⁴³¹ Karacaoğlu, a.g.e., ss.94-95

⁴³² Nilüfer Yörük Karakılıç, “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.VII, s.2, 2005, ss.181-196

⁴³³ Barney, a.g.e., 1991, s.115

markayla özdeşleşmiş değerler toplamıdır⁴³⁴. Marka değeri, markaya atfedilen prim fiyat esas alınarak, bunun markanın yıllık satış hacmiyle toplanması sonucu elde edilen nakit akışlarının bugünkü değerinin hesaplanması ile tahmin edilebilmektedir.

İşletmenin bulunduğu kategori, sunduğu ürün ve hizmet, işletmeye kalan miras gibi pek çok faktör, başarılı ve yüksek değere sahip bir marka oluşturmada etkili olmaktadır. Markanın geliştirilmesinde bir tarafta sunulan fiziki ürün ve hizmetin yelpazesi, diğer tarafta ise müşterinin algısında yer alan işletmenin fiziki olmayan değerleri ve kimliği büyük önem taşımaktadır⁴³⁵. Her ikisi de işletmenin müşteriler tarafından algılanma biçimiyle ilişkili olmaları nedeniyle kurumsal itibar ve marka birbirine benzer kavramlar olarak düşünülmesine rağmen aslında tamamen farklıdır. Kurumsal itibar işletmeyle ilgili çıkar gruplarının düşüncelerinden oluşurken marka, işletmenin ürettiği veya sattığı ürün ve ürün yelpazesi ile ilişkilidir.

Millward Brown araştırma şirketinin Financial Times gazetesiyle birlikte düzenlediği “dünyanın en değerli markaları” araştırmasının sonuçlarına göre Google, 100 Milyar 39 Milyon Dolarlık marka değeri ile 2009 yılının en değerli şirketi ünvanını almıştır. İkinci sırada 76 Milyar 249 Milyon Dolarla Microsoft, üçüncü sırada ise 67 Milyar 625 Milyon Dolar marka değeri ile Coca Cola görülmektedir⁴³⁶. Capital dergisinin Türkiye’de faaliyet gösteren halka açık ve bilgilerini paylaşan şirketler arasında yaptığı “Türkiye’nin en değerli 100 markası” araştırmasının sonucuna göre Türkiye’nin en değerli markası 11 Milyon 151 Bin Dolarlık marka değeriyle Türk Telekom olmuştur. İkinci sırada 9 Milyon 355 Bin Dolar değerindeki markasıyla Turkcell, üçüncü sırada ise 2 Milyon 468 Bin Dolar marka değeriyle Arçelik gelmektedir⁴³⁷. Bu verilerden, marka gibi fiziki olmayan kaynakların rekabet üstünlüğü yaratmadaki öneminin gitgide artmakta olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler için marka değerini tespit ederek süreç içinde izlemek en önemli performans göstergelerinden biri haline gelmiş olup marka gücünün tüketici güveni ve ürün-hizmet kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğu gerçeğinin farkına varılmıştır. Özellikle

⁴³⁴ Yalçın Kırdar, “Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca Cola Örneği”, **Review of Social, Economic and Business Studies**, Vol.3/4, ss.233-250

⁴³⁵ Martin Roll, “Başarılı Marka Sonsuza Kadar Yaşar”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 7, yıl 2009, s.62

⁴³⁶ <http://www.cnnturk.com/2009/ekonomi/genel/04/29/google.dunyanin.en.degerli.markasi/524552.0/>, Erişim Tarihi: 16.07.09

⁴³⁷ Şeyma Öncel Bayıksel, “Türkiye’nin En Değerli 100 Markası”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 7, yıl 2009, s.58

markanın verdiği mesaj aracılığıyla yaratılan güçlü kurumsal imaj ve marka bilinirliği, işletmelerin mukayeseli avantajlarını yükselten birer kaynaktır.

2.2.9.5. Maddi Kaynaklar

Maddi kaynaklar (tangible resources), gözle görülebilen ve kolaylıkla sayılabilen işletme varlıklarıdır. Üretimin gerçekleştirildiği imalathane, bunun kurulu olduğu arazi, üretim sürecinde kullanılan makine, teçhizat, üretim yerinin hammaddeye ve pazara yakınlığı ile ilişkilendirilen coğrafi konumundan doğan kaynakların tamamı maddi kaynaklar olarak adlandırılır.

Grant⁴³⁸,ın kaynak sınıflamasında maddi kaynaklar, fiziksel ve finansal kaynaklar olmak üzere iki ana başlıkta incelenmiştir. Bu noktada yukarıda yapılan maddi kaynak tanımı, daha çok fiziksel unsurları içerdiği için bu tanımı genişletmek için finansal kaynakların, ve Barney⁴³⁹, nin ayrı bir başlık altında incelediği bilgi teknolojilerinin de kavramsal çerçevede incelenmesi gerekmektedir. Ancak bilişim altyapısı tek başına yeterli olmamakta ve bu fiziksel yapıyı artı değere dönüştürmek için maddi olmayan kaynaklar arasında sayılan insan sermayesi, entelektüel sermaye, ya da genel adıyla insan kaynaklarını da beraberinde bulundurduğunda daha değerli olmaktadır.

Bilgi teknolojileri de, akıllıca kullanılarak bu firmaların işlem maliyetlerini azaltmak veya ürün ve hizmetlerini veya her ikisini de farklılaştırmak suretiyle onların giderlerini azaltmakta ve böylece bu firmalar için değer yaratan unsurlardır. Geleneksel olarak bilişim teknolojileri konusunda yapılan pek çok çalışma, ya firmanın maliyetlerini düşürerek, ya da onun ürünlerini ve hizmetlerini farklılaştırarak, IT' nin bir firmaya ekonomik değer katması üzerine odaklanmıştır. Sözgelimi, Wal-Mart satın alma- envanter- dağıtım sistemini benimsediği zaman envanter maliyetlerini düşürebilmiş, GE çağrı merkezi teknolojisi aracılığıyla, servis desteğini rakiplerinkinden farklılaştırabilmiştir⁴⁴⁰.

⁴³⁸ Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishing, Fourth Edition, 2002, s.140.

⁴³⁹ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.143-160

⁴⁴⁰ Barney ve diğ., **a.g.e.**, 2007, ss.144-145

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Günümüzde müşteri profilindeki değişim, küresel ölçekte iş yapma biçimleri, teknoloji alanında sürekli olarak gerçekleşen ilerlemeler gibi pek çok nedenle, işletmeler oldukça zorlu bir rekabet çevresinde faaliyet göstermektedirler. Bu değişimlerin makro ekonomik düzeyde sadece belli başlı sektörleri, ya da işletme düzeyinde sadece belli başlı birimleri etkilemediği gerçektir. Bu gerçek, işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için tüm iş birimlerince paylaşılan stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik uygulamalara itmektedir.

Bir işletmede, amaçlara ulaşmak için farklı düzeylerde strateji belirlemede ilk iş olarak yapılan işletme amaçlarının belirlenmesinden itibaren üretim ve pazarlama stratejilerinin temelleri de atılmaktadır. Planlar için yön gösterici olan işletme amaçları, işletmenin bu amaçları gerçekleştirmede kullandığı ve birbiri ile etkileşimli ve uyumlu olan fonksiyonel stratejilerin yapıtaşdır. Bu bölümde, çalışmanın kapsamı doğrultusunda işletmelerde eylemsel stratejiye dönüştürülebilen üretim ve pazarlama yetenekleri konusunda bilgi verilerek, kaynak temelli teori bağlamında rekabetçi üstünlüğe ulaşmada üretim ve pazarlama stratejilerinin önemi vurgulanacaktır.

3.1. Üretim Stratejisi

Üretim kavramının “insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi”, ya da “belirli girdilerin birtakım belirli işlemlerden geçirilerek bir mal ya da hizmet haline dönüştürülmesi⁴⁴¹” şeklindeki tanımından anlaşıldığı üzere işletmelerin birincil amaçlarından olan müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama hedefine ulaşmada en önemli fonksiyon üretim fonksiyonudur. Üretim sürecinde en büyük maliyet hedefsizlikten doğan kaynak israfıdır. Hedeflerin rasyonel biçimde belirlenerek, bu hedeflere ulaşmada izlenecek plan, program ve politikaların geliştirilmesinde üretim stratejisi devreye girmektedir.

⁴⁴¹ Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Cilt 1, 4.Baskı, Arı Ofset, Konya, 1998, s.2

Üretim stratejisi kavramının temelleri Skinner'ın⁴⁴² makalesine dayanmaktadır. Bu süreç içerisinde günümüze değin üretim stratejisi için farklı kavramsal tanımlar yapılmıştır. Örneğin⁴⁴³; Skinner (1969) üretim stratejisini, “üretim fonksiyonunun rekabetçi üstünlük sağlamak için bir takım rekabetçi unsurları kullanması” olarak tanımlamıştır. Hayes & Wheelwright (1985); üretim fonksiyonunun stratejik yapılanmasını; tutarlı bir üretim stratejisi modeli kararının işletme stratejisi ile bağlantılı olacağını vurgulamıştır.

Üretim/ İşlemler stratejisi, işletmenin amaçları ve stratejileri esas alınarak, işletmenin uzun dönemli rekabetçi stratejisini destekleyecek biçimde üretim kaynaklarının kullanımına ilişkin olarak oluşturulan politika ve planlardır⁴⁴⁴. 1980'lere kadar pazarlama ve finansman fonksiyonlarının gölgesinde bırakılan üretim/ işlemler fonksiyonunun önemine, ilk kez Skinner tarafından “işletmenin eksik halkası” ifadesiyle dikkat çekilmiş, 80'lerin başından itibaren Hayes ve Wheelwright gibi yazarlar tarafından işletme amaçlarına ulaşmada üretim alanında mükemmelliğe ulaşmanın rolü vurgulanmıştır⁴⁴⁵.

3.1.1. Üretim Stratejisinin Unsurları

Üretim stratejisi, uzun dönemli üretim amaçlarına ulaşmada yol gösterici bir dizi plandan oluşmakta ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik ve taktik düzeyde birtakım kararların verilmesini gerektirmektedir. Üretim stratejisini oluşturan unsurlar olarak ifade edilebilen bu kararlar;

- Ürün tasarımı
- Üretim süreç tipinin belirlenmesi
- Mamul stok politikasının belirlenmesi
- Üretim tesislerinin odağının belirlenmesi
- Yeni ürün geliştirilmesi ve tasarımı

⁴⁴² Wickham Skinner, “Manufacturing--missing link in corporate strategy”, **Harvard Business Review**, May/Jun, Vol. 47 Issue 3, 1969, ss.136–145

⁴⁴³ S. G. Deshmukh, “Competitiveness Through Operational Excellence”, http://home.123india.com/kmomaya/SGDeshmukh_competitiveness-manustrategy.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.06

⁴⁴⁴ Richard B.Chase, N.J.Aquilano, **Production and Operations Management**, 7.Baskı, Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illionis, 1995, s.24

⁴⁴⁵ Sevinç Üreten, **Üretim/ İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s.64

- Teknoloji seçimi ve süreç geliştirilmesi
- Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı
- Tesis planlama: kapasite, yer seçimi, yerleştirme
- İş tasarımı
- İşleyişle ilgili taktik kararlar olmak üzere sınıflandırılabilir⁴⁴⁶.

Ürün tasarım biçiminin belirlenmesinde temel olarak siparişe göre ya da standart tasarım olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Siparişe göre tasarım, müşterilerden gelen sipariş özellikleri doğrultusunda çok çeşitlilikte ürünün küçük partiler halinde üretimi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu üretim biçiminde işletmenin sahip olması gereken üretim öncelikleri özellikle esneklik ve hız olarak göze çarpmaktadır. Standart ürün tasarımı ise, daha çok ürün çeşitliliğinin azalmasıyla, her müşteri için aynı prosesten geçerek yüksek miktarda üretim yapabilen işletmelerin tercih edebileceği tasarım biçimidir.

Üretim stratejisinin oluşturulmasında ikinci karar olan üretim süreci seçimi, genel olarak ürüne odaklı ya da sürece odaklı olmak üzere iki seçenektir. Ürüne yönelik süreçler bir ya da birkaç standart ürünün yüksek miktar ve düşük maliyetle üretilmesine yönelik olarak tasarlanmaktadır. Özel amaçlı makinelerle yapılan bu üretim süreci tipinde, işletmenin sahip olduğu en güçlü rekabet silahları maliyet, hız ve kalite olabilmesine karşın, bu tip işletmelerin üretim sürecinde esneklikten söz edilemez. Sürece yönelik sistemlerde ise çok sayıda ürün çeşitliliğinin sağlanmasına yönelik genel amaçlı makinelerde üretim hacmi değişikliklerinin kolaylıkla yapılabilmesi, üretim tipinin esneklik özelliğine sahip olduğuna işaret etmektedir.

Üçüncü karar olan mamul stok politikasının belirlenmesinde stoka üretim, ya da sipariş üzerine üretim olmak üzere iki alternatif bulunmaktadır. Sürekli üretim sistemiyle ekonomik büyüklükte partiler halinde üretimin yapıldığı işletmelerde, ürünler stokta toplanmakta ve müşteri ihtiyaçları bu stoklardan karşılanmaktadır. Stoka üretim yapan bir işletmenin hız konusunda rekabet üstünlüğü elde etmesi beklenirken, stok bulundurma maliyetlerinin yüksek olması durumunda maliyet önceliğini gerçekleştirilememesi durumuyla karşılaşılabılır. Sipariş üzerine üretim

⁴⁴⁶ Üreten, a.g.e., ss.76-77

sisteminde ise, ürünün üretimine, müşteri sipariş ettikten sonra başlanmaktadır. Stratejinin oluşturulmasında ilk üç karar olan ürün tasarım biçimi, üretim süreç tipi ve mamul stok politikasının belirlenmesi birbiriyle etkileşimli kararlar olup, stratejinin belirleyici unsurlarıdır⁴⁴⁷.

Bundan sonraki aşamada üretim tesislerinin odağının belirlenmesine yönelik karar verilir. Birçok işletme ölçek ekonomisinden yararlanma uğruna tek bir tesis içinde birbiriyle çelişen çok sayıdaki ürünü üreterek farklı pazarlarda yer alma amacı güderler. Skinner (1974), bu tip işletmeler için “odaktan yoksun” ifadesini kullanmıştır. Oysaki kalite denetim politikalarından üretim ve stok kontrol sistemlerine kadar pek çok uygulama, bir üründen diğerine farklılıklar göstermektedir. Belirli bir ürün ya da ürün grubuna, ya da belirli bir pazar ya da sürece odaklanmak, maliyetleri düşürerek kalite düzeyini yükseltecek ve böylece tesis stratejik amaçlara daha kolay ulaşabilecektir. Nitekim Mills ve diğerleri⁴⁴⁸, ne göre, işletmenin sadece en iyi yapabildiği işi kurumsal stratejisinin merkezine koyması, onun rekabetçi düzeyini artırmada önemlidir. Özetle odaklaşma stratejisi, karşılaşılan sorunların çeşidini sınırlandırarak, geriye kalan sorunların daha etkin çözülmesini sağlayacaktır.

Üretim stratejisinin bir diğer unsuru yeni ürün/ hizmet geliştirilmesi ve tasarımı ile ilgili verilecek karardır. Günümüzde kopyalama hızının yükselmesi ve tüketici tercihlerindeki hızlı ve sürekli devinim nedeniyle ürünlerin yaşam süreleri kısalmıştır. İşletmenin rekabetçi arenada geride kalmaması için yeni ürün geliştirme yeteneğini sistematik bir sürece dönüştürmesi gerekmektedir. Üretim stratejisi unsurlarından bir diğeri olan teknoloji seçimi, üretimi yapılan ürün/ hizmet portföyünde maliyet, hız, kalite ve esneklik önceliklerinin tamamını etkileyen bir süreçtir. İşletmede işgücünün en etkin çalışabileceği makinelere tahsisi ile gerçekleşen iş tasarımı, işgörenlerin eğitim ve motivasyonu da önemli bir strateji unsurudur. Tam otomasyona geçmiş işletmelerde bile insan unsurunun başarıdaki

⁴⁴⁷ Üreten, a.g.e., s.77

⁴⁴⁸ John Mills, Ken Platts, Michael Bourne, Huw Richards, **Strategy And Performance: Competing Trough Competences**, Cambridge University Press, s.7

yeri yadsınamaz. Üretim stratejisinin son unsuru ise üretim sistemlerinin işleyişi ile ilgili taktiksel kararlardır⁴⁴⁹.

3.1.2. Üretim Stratejisinin Geliştirilmesi

Üretim stratejisi, bir bütün olarak işletme stratejileri ve amaçları ile bütünleştirilmiş üretim yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüt rekabetçiliğinde güçlü bir silah olarak üretimin etkin kullanımıyla ilgilidir. Üretim faaliyetleri sayesinde rekabet üstünlüğünün kazanılması, geçmişte işletmeler tarafından ihmal edilmiş bir konu olmakla birlikte, günümüz işletmeleri rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için, üretimin stratejik potansiyelini keşfetmekte ve üretim stratejileri geliştirmektedirler⁴⁵⁰. Üretim stratejisinin geliştirilmesinde çıkış noktası üretim kararlarının verilmesidir. Bu aşama daha çok işletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri ile özellikle üretim yöneticisinin mevcut alternatifler arasında en uygununu seçmesi şeklinde gerçekleşir. Kobu⁴⁵¹,ya göre üretim ile ilgili karar tipleri şu başlıklar altında toplanabilir:

1. Proses: Bu bağlamda en önemli karar, üretim sisteminin tipini seçmektir. Bu noktada işletmenin piyasaya sunacağı ürün/ hizmetin türü esas belirleyici olacaktır. Ardından makine ve teçhizatın türü, otomasyon düzeyi, tesis yerleşim düzeni gibi kararlar gelmektedir.

2. Kapasite: Üretim sisteminin hacmi, işgücü miktarı ve çalışma düzeni, yedek kapasite konularındaki kararlar bu gruba dahil edilebilir. Bu kararların alınmasında mevcut üretim sisteminin fiziki koşulları ile potansiyel pazardaki talebin özellikleri önemli rol oynamaktadır.

3. Stoklar: Stok düzeyi ile elde bulundurma ve sipariş maliyetleri arasında optimum dengenin sağlanması, güvenlik stokları, talebin zamanında karşılanması ve stok takip sistemlerinin etkinliği gibi kararlar bu grupta incelenmektedir.

4. İşgücü: Mevcut işgücünü etkin ve verimli kullanma amacına yönelik kararlardan bazıları, iş basitleştirme, iş ölçümü, teşvikli ücret sistemleri, eğitimler olarak ifade edilebilir.

⁴⁴⁹ Üreten, a.g.e., ss.79-81

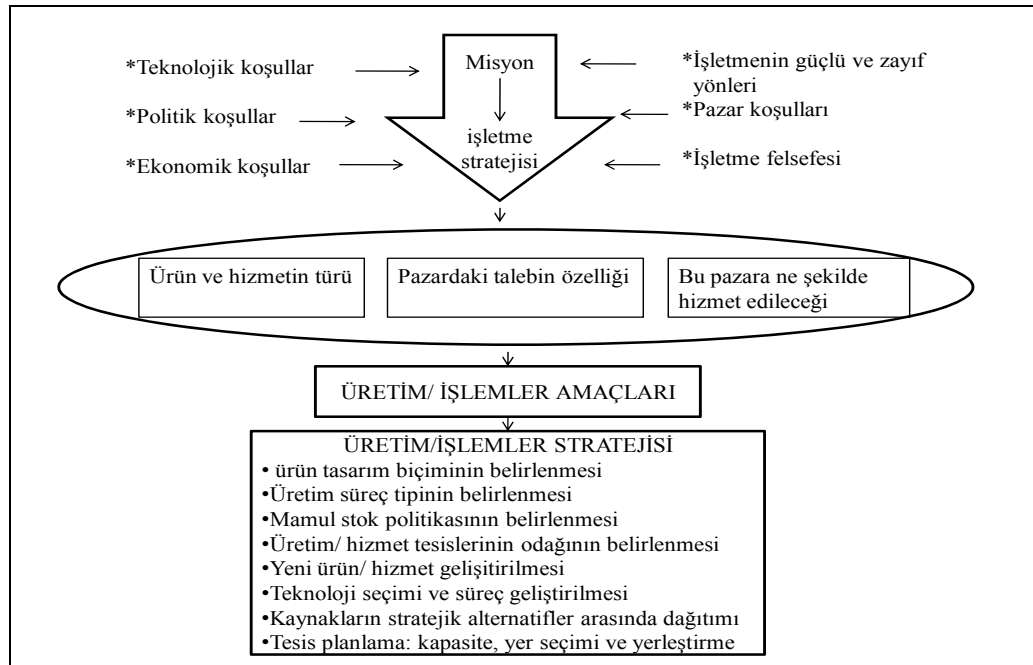
⁴⁵⁰ Güleş ve diğ., a.g.e., 2004, s.90

⁴⁵¹ Kobu, a.g.e., s.49

5. Kalite: Muayene noktalarının tespiti, kalite düzeyinin kontrolü, hata önleme ve düzeltme gibi kararların alınması da bu grupta incelenmektedir.

Fonksiyonel stratejileri geliştirme süreci, işletme stratejisinin geliştirilmesinden sonra başlamaktadır. İşletme stratejisi, işletmenin piyasaya sunacağı ürün/ hizmetlerin türünü, girilecek pazarların ve karşılanacak talebin özelliğini ve bu pazarlara ne şekilde hizmet edileceğini gösterir. Bu noktadan hareketle üretim fonksiyonunun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için üretim/ işlemler stratejisi tanımlanabilir. Bu süreç Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.

Şekil 3.1. Üretim/ İşlemler Stratejisi Geliştirme Süreci



Kaynak: Sevinç Üreten, **Üretim/ İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s.69

3.1.3. Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Stratejisi

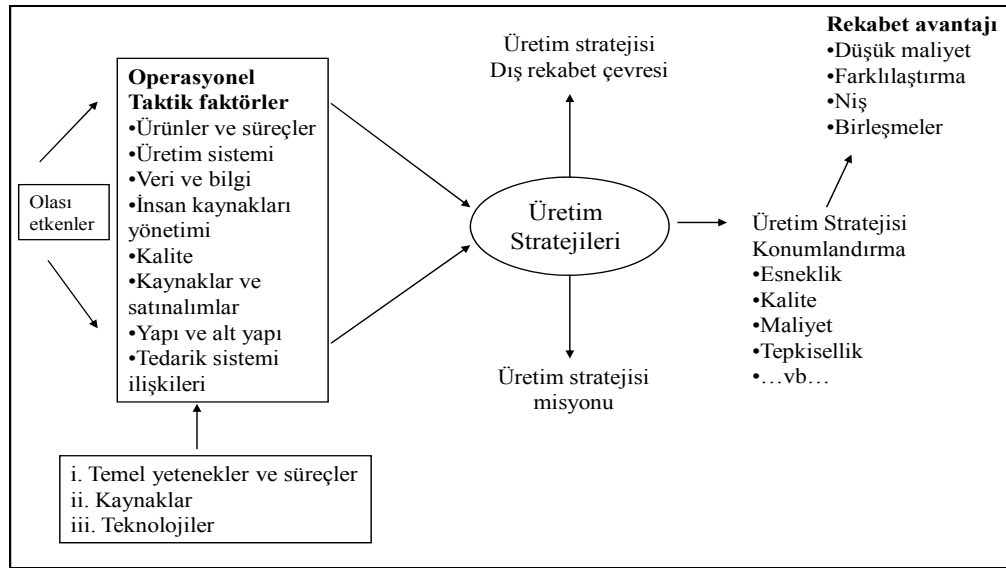
Kaynak temelli bakış açısından üretim stratejisi, Cox ve Blackstone tarafından 1998'de; üretim kaynaklarını formüle etme ve geliştirme üzerine kolektif kararlar şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda üretim stratejisi; sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, işletmenin sahip olduğu üretim yetenekleri ve kaynaklarını, genel işletme stratejisi ile aynı doğrultuda ve teknoloji bazlı kullanarak etkin ve verimli bir üretim süreci sağlamaya yönelik strateji olarak ifade edilebilir⁴⁵².

⁴⁵² Deskmukh, **a.g.m.**, s.1

Üretim yetenekleri, işletme için rekabet üstünlükleri oluşturması ve fonksiyonel kaynaklarla yeteneklerin araştırılması sayesinde fonksiyonel stratejilerin oluşturulmasını desteklemeleri açısından kaynak temelli teori ile doğrudan ilişkilidir⁴⁵³. Kaynak temelli teori, son yıllarda üretim stratejisinin başarısı konusunda yapılan yeni araştırmalardan birisi olarak parlamıştır. Bu, bir işletmeyi diğerlerinden daha başarılı ve eşsiz yapan şeylerin, diğer rakipler tarafından kolaylıkla öğrenilip kopyalanamayan kaynak ve yetenekler olduğunu vurgulamaktadır. Üretim sürecini diğerlerinden farklı ve ayrı kılabilen kaynak ve yetenekler bu teori ile üretim stratejileri arasında hesaplanmaktadır⁴⁵⁴.

Üretim stratejisi ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki Lowson⁴⁵⁵ tarafından şekil 3.2. aracılığı ile özetlenmektedir.

Şekil 3.2. Üretim Stratejisi ile Rekabet Üstünlüğü İlişkisi



Kaynak: Robert H.Lowson, **Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage**, Routledge, NewYork, 2002, s.156

Rekabetçi üstünlüğe sahip 64 işletme arasında yapılan bir araştırmada, bu işletmelerin ya rakip ürünlerden daha düşük fiyattan satabilme, ya da rakip firmalara göre en az bir konuda (hızlı dağıtım, yeni teknoloji, yüksek kalite vb.) çok üstün

⁴⁵³ Güleş ve diğ., a.g.e., 2004, s.91

⁴⁵⁴ Guo Haifeng, Tian Yezhuang, Sun Linyan, "Analysis of Manufacturing Strategy on The Basis of Resource Based View of The Firm", **Engineering Management Conference**, 2005. Proceedings. 2005 IEEE International, Vol.1, Issue: Sept.11-13, ss.236-239

⁴⁵⁵ Robert H.Lowson, **Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage**, Routledge, NewYork, 2002, s.156

durumda bulunma özelliğinden en az birine sahip olduğu tespit edilmiştir. Son yıllarda yapılan diğer araştırmalar da 1980'lere kadar doğruluğu tartışmasız kabul edilen çeşitlendirme (diversification), büyük hacimde üretim (mass production) gibi stratejilerin önemini kaybettiğini vurgulamıştır. Bu anlamda işletmelerin en iyi bildikleri konunun dışına çıkmamak, uzmanlaşma (specialization), esneklik (flexibility), bir işletme faktörüne ağırlık vermek gibi yeni stratejilere yoğunlaştıkları söylenebilir⁴⁵⁶. Nitekim kaynak temelli teori de, işletmelerin sahip oldukları eşsiz ve taklidi zor kaynak ve yetenekler kombinasyonunun rekabetçi üstünlüğün temel belirleyicisi olduğu temeline dayanmaktadır.


3.1.4. Üretim Yetenekleri

Üretim stratejisinin amacı, farklı pazarlarda işletmeye siparişler kazandıracak kriterleri belirlemek ve daha sonra rakiplerden daha iyi biçimde bunları gerçekleştirmektir. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü sağlayan bir üretim sisteminin rekabet önceliklerine sahip olması gerekmektedir. Rekabet öncelikleri, zaman içerisinde farklı bilim adamları tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılarak, günümüzde maliyet, kalite, teslimat hızı ve güvenilirliği, esneklik ve yenilik olmak üzere altı boyutta incelenmektedir⁴⁵⁷. Üretim stratejisinin başlangıcında “üretim görevleri” olarak ifade edilen kavram zaman içerisinde yazarlar tarafından “rekabet kriterleri”, “sipariş kazandırıcılar” ve “rekabet öncelikleri” gibi farklı başlıklar altında incelenmiştir. Rekabet öncelikleri konusunda literatürde farklı yazarlar tarafından değişik unsurların önerildiği ya da kullanıldığı görülmektedir. Şekil 3.3.'de konuyla ilgili bazı yazarların çalışmalarında kullandıkları unsurlar görülmektedir.

⁴⁵⁶ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 13. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 48

⁴⁵⁷ Güleş ve diğ., **a.g.e.**, 2004, ss.97-108

Şekil 3.3. Rekabet Öncelikleri

	Maliyet Kalite Teslimat Güvenirligi Esneklik	Maliyet Kalite Zaman Esneklik	Maliyet Kalite Teslimat Esneklik Hizmet	Maliyet Kalite Teslimat Güvenirligi Teslimat Hızı Esneklik Yenilik
	Skinner (1969)	Hayes ve Wheelwright (1984;43); Ward vd. (1996;599)	Corbett ve Wassenhove (1993;108-109) Burgess vd. (1998;305)	Garvin (1993;95-96); Avella vd. (1998;3115)

Kaynak: Hasan Bülbül, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması**, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2003, s.63.

Çalışmaların temelindeki unsurlar benzer olmakla birlikte bazı öncelikleri daha geniş ya da dar kapsamlı kullanmalarından dolayı farklılıklar meydana gelmiştir. Üretim stratejisi alanındaki pek çok çalışma, örneğin Skinner (1969), Wheelwright (1978, 1984) ve Hill (1989), üretim stratejisinin formülasyonundaki hiyerarşik dizimin kurumsal ve iş stratejisi, üretim yetenekleri (maliyet, kalite, esneklik ve hız) ve üretim kararları arasındaki ilişkiden doğduğunu belirtmektedirler⁴⁵⁸. Hill (1993), işletmelerin faaliyet gösterdikleri her pazarda sipariş kazandıracak kriterleri belirlemesinin hem yeni siparişleri kazandırması açısından, hem de farklı pazarların önemli özelliklerinin bilinmesinin üretim yatırımlarına yol gösterici olmasından dolayı bu tür kriterlerin önemini vurgulamıştır. Pazarlama ile yakın ilişkili olarak yaptığı çalışmasında Hill, bir işletmenin rekabetçiliğinin pazarda siparişler alabilmesi bakımından tanımlanabileceğini belirtmektedir. Hill, bir işletmenin rekabetçi kriterlerini sipariş kazandıran (order-winning), yeterlilik (qualifying) ve sipariş kaybettiren (order-losing) kriterler olarak üç ana başlıkta incelemektedir. Sipariş kazandıran kriterler (maliyet, ürün kalitesi ve güvenilirlik, teslimat hızı ve güvenilirliği, ürün tasarımı ve hacim esnekliği vb.) işletmenin yeni sipariş alabilmesini mümkün kılan unsurlardır. Yeterlik kriterleri ise bir pazara girilip orada tutunmayı sağlayacak ölçüde karşılanması gereken zorunlulukları ifade etmekte olup,

⁴⁵⁸ Ely Laureano Paiva, Aleda V.Roth, Jaime Evaldo Fensterseifer, "Organizational Knowledge and the Manufacturing Strategy Process: A Resource Based View Analysis", **Journal of Operations Management**, Vol.26/1, 2008, s.119

işletmeye sipariş kazandırmayan unsurlardır. İşletmenin gerekli standartları dahi karşılayamaması da sipariş kaybettirici unsurlar olarak kabul edilmektedir⁴⁵⁹.

Üretim temelli rekabetçi yetenekler, üreticinin hedef pazarındaki asıl rakiplerine göre gerçek/veya kullanılabilen rekabet gücünü temsil etmektedir. Daha önceki önemli sayıdaki deneysel araştırmalar üretimde, kalite, dağıtım, esneklik ve maliyet gibi yeteneklerin ya tek başlarına ya da diğerleriyle uyum içerisinde işletme performansına olumlu katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır⁴⁶⁰: Bazarth ve Edwards, 1997; Clevenad ve diğ., 1989; Ferwards ve De Meyer, 1990; Kim ve Arnold, 1992; Miller ve Roth,1992, 1994; Ward ve diğ.,1994, 1995; White, 1996; Flynn ve diğ., 1999; Hill, 1994; Roth and Miller, 1992; Swamidass ve Newell, 1987; Vickery ve diğ., 1993, 1994, 1997; Ward ve diğ., 1994). Pek çok yazarın çalışmasında ifade ettiği en önemli ortak unsur, ayırt edici yeteneklerin, üretim fonksiyonu tarafından rekabet aracı olarak kullanılabileceği olup, adı geçen ayırtedici yetenekler ve bu yetenekleri yaratma yolları Üreten⁴⁶¹ tarafından tablo 3.1 aracılığı ile özetlenmektedir.

⁴⁵⁹ Hasan Bülbül, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması**, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2003, s.61

⁴⁶⁰ Erol Eren, Lütfihak Alpkın, Yücel Erol, “Temel Fonksiyonel yeteneklerin Firmanın Finansal Performansına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, ss.201-224

⁴⁶¹ Üreten, **a.g.e.**, s.71

Tablo 3.1. Üretim/ İşlemler Fonksiyonunun Rekabet Araçları

Üretim Yeteneği	Yeteneği Yaratma Yolu
Düşük Üretim Maliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünlerin yeniden tasarımı • Yeni üretim teknolojisi • Üretim hacminin artırılması • Firelerin azaltılması • Stokların azaltılması
Ürün/ hizmetlerin hızlı teslimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek mamul stokları • Yüksek üretim hızı • Hızlı nakliye yöntemleri • Teslim tarihlerinin gerçekçi belirlenmesi • Daha etkin bilgi- iletişim sistemlerinin kullanılması
Kalite	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite yönetimine ilişkin modern yaklaşımlar kullanılarak müşterinin arzuladığı kalite düzeyinde üretimin gerçekleştirilmesi
Esneklik 1. Çeşit esnekliği (başka ürün/ hizmet üretimine geçebilme yeteneği) 2. Miktar Esnekliği (üretim hacmini değiştirebilme yeteneği)	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılan üretim sürecinin değiştirilmesi • CAD/ CAM kullanımı • Stok düzeylerinin düşürülmesi • Üretim kapasitesinin artırılması
Yeni ürün geliştirme yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> • Ar-ge faaliyetlerine yatırım yapılması

Kaynak: Sevinç Üreten, **Üretim/ İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s.64

Porter⁴⁶², değer zinciri analizinde yer alan temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneklerini en temel dört gruba ayırmış ve bunları kalite, maliyet, hız ve esneklik olarak kategorize etmiştir. Dess ve Miller⁴⁶³, üretim faaliyetinin analizinde en önemli unsurları; donanımın verimliliği, üretim süreçlerinin uygun otomasyonu, üretim kontrol sistemlerinin etkinliği ve iş akışı ve fabrika düzeninin verimliliği olarak açıklamışlardır. Literatürdeki açıklamaların ışığında bu çalışmada, eylemsel stratejiye dönüştürülebilmesi yoluyla rekabet üstünlüğüne erişileceği düşünülen kalite, maliyet, hız ve esneklik yetenekleri detaylı olarak incelenmiştir.

3.1.4.1. Kalite

Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde bu kavram dar tanımlama kalıplarından çıkarılarak, esnek ve

⁴⁶² Michael E.Porter, **Competitive Advantage**, The Free Press, NY, 1985, s.33

⁴⁶³ Gregory G.Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill, New York, 1993, ss.74-79

dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı ise “Bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır”⁴⁶⁴.

Kalite olgusu, bugüne kadar ürün ve hizmetlerin teknik özellikleri açısından incelenmiş ve kalitenin yükseltilmesi amacına yönelik çabalar bu yönde sarfedilmiş olsa da ürün ve hizmetleri üreten insanlar da gösterdikleri performansla birlikte kalite kavramının kapsamı içinde yer almalıdır⁴⁶⁵. Rekabet ölçeğinin giderek arttığı günümüz ekonomilerinde tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin her boyutu ile sahip olduğu kalite düzeyi, aynı zamanda ekonomilerin gelişmişlik düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Bir ülkede yaşayan insanların hayat standardı ve refah seviyesi, ülkede üretilen mal ve hizmetlerin kalite standartları ile de yakından ilgilidir. İşletmeler için ise rekabet ve kalite kavramları birbirinin tamamlayıcısı ve tetikleyicisi haline gelmiştir.

Kalitenin iyileştirilmesiyle fireler, dolayısıyla malzeme kayıpları azalır ya da ortadan kalkar. Kusurlu ürünün düzeltilmesi için yeniden işleme gerekmediğinden işçilik maliyetleri ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer, müşteriler kullanıma uygun ürün ve hizmetlere kavuşurlar. Ayrıca, rakiplerinkine kıyasla yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyattan satılması ve bu yolla bir pazar payına sahip olması da mümkündür⁴⁶⁶. Kalitenin “kullanım amacına uygunluk” şeklindeki tanımından hareketle, rekabet aracı olarak kullanılmasında ürün ve hizmetlerin sunulacağı pazarın özellikleri itibarı ile farklılıklar göstereceği sonucuna ulaşılmaktadır. Ürün kalite düzeyinin belirlenmesinde esas, hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve beklentileridir. Ürünün ulaşılan kalitesi müşterinin beklentileri dahilinde ise o zaman kalite bir rekabet silahı haline gelmekte, ancak bu rekabet üstünlüğünün, hatasız üretim için süreç kalitesinin sağlanmasıyla desteklenmesi gerekmektedir⁴⁶⁷. Yapılan bir ampirik araştırmada müşterilerin ürün kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmede aşağıdaki 8 boyutu göz önüne aldıkları belirlenmiştir⁴⁶⁸:

⁴⁶⁴ Hasan Serin, Alper Aytekin, “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 15, 2009, ss.83-93

⁴⁶⁵ Ömer Akat, **İşletme Politikası**, 3.Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2004, s.71

⁴⁶⁶ Eren ve diğ., **a.g.m.**, s.206

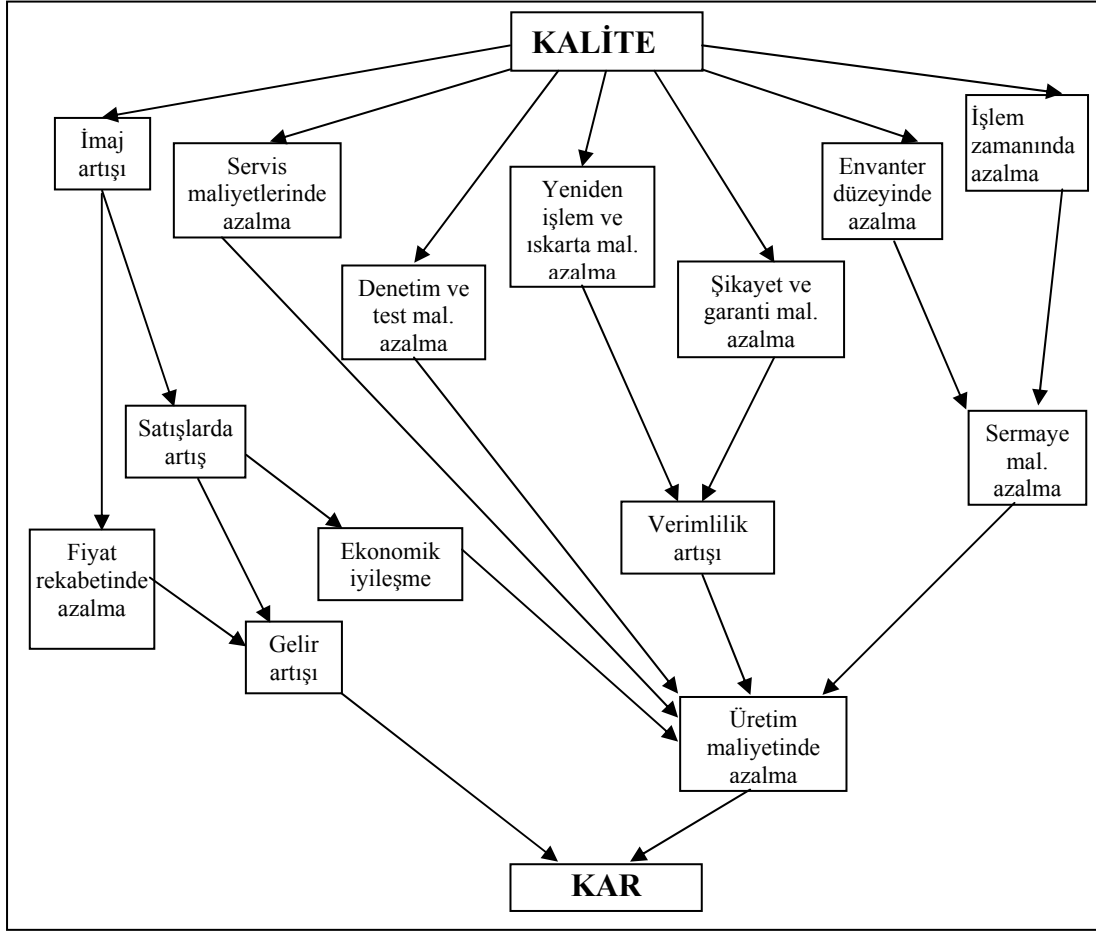
⁴⁶⁷ Üreten, **a.g.e.**, s.72

⁴⁶⁸ Abdullah Öçer, Nedim Bayuk, “Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:15, Sayı:16, 2001

- 1.Performans;** ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği
- 2.Özellikler;** ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleri, donanımı
- 3.Güvenilirlik;** ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulma ya da iyi çalışmama olasılığı
- 4.Uygunluk;** ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcının beklentilerine ne ölçüde uygun olduğu
- 5.Dayanıklılık;** ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığı
- 6.Hizmet alabilme;** bir ürünün onarımında gösterilen hız, nezaket, uzmanlık ve kolaylık
- 7.Estetik;** ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurları
- 8.Ün (Algılanan Kalite);** şirketin genel imajı ve ünü

Müşterilerin, işletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin kalite düzeyi tanımlamasında etkili olan bu 8 unsur, işletmelerin rekabetçi üstünlüğünde kalitenin rolünü ortaya koymaktadır. Birçok işletme uyguladıkları kalite stratejileri ile farklı alanlarda rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Maliyetlerinde önemli bir azalma ve yüksek kara yol açan bu stratejiler şekil 3.4.'de şematize edilmiştir.

Şekil 3.4. Kalite- Kar İlişkisi



Kaynak; Richard Lynch, *Corporate Strategy*, 2.Edt., Prentice Hall, 2000, s.543.

Kalite, işletmelerin rekabetçi piyasa koşullarındaki en etkili silahlarından biri durumundadır. Kalite anlayışının önem kazanmasıyla birlikte kalitesizliğin maliyetleri ve işletme üzerindeki etkileri de ortaya çıkmıştır. Günümüzde rekabet ortamında, üretim işletmeleri ürünlerini zamanında, hatasız ve ekonomik olarak üretmek zorundadırlar. Ward ve diğ.⁴⁶⁹, ne göre üretim geleneksel olarak kalitenin uygunluk boyutuna odaklanmakta ancak, kalitenin diğer boyutlarının her biri rekabetin esaslarını gösterdiğinden tüm boyutlardaki başarı, işletme fonksiyonları arasında daha fazla koordinasyonu da beraberinde getirir. Rekabet avantajı açısından kalitenin iki yönünden bahsedilebilir. Birincisi müşteri odaklı kalite, ikincisi ise tasarım özelliklerine yönelik kalitedir. Müşteri odaklı kalite, fiyat avantajı ve müşteri

⁴⁶⁹ Peter T. Ward, Deborah J. Bickford, K. Geong Leong, "Configurations of Manufacturing Strategy, Environment and Structure", *Journal of Management*, Vol.22, No.4, 1996, s.600

değerleri ile birlikte pazar payında artış sağlayacaktır. Aynı biçimde kalite standartlarına uygunluk, verimlilik ve kalitenin maliyetleri azaltıcı etkisi ile düşük maliyeti ortaya çıkartacaktır. Düşük maliyetle pazara giren işletme ise, yüksek karlılık ve büyüme sağlayacaktır. Bu artan gelişme döngüsü kalite iyileştirmelerine yapılan yatırımlarla doğru orantılı olarak gelişme gösterecektir.

İşletmeler üretim faaliyetlerinde kalite yoluyla rekabet için Optimize Üretim Teknolojisi, Malzeme İhtiyaç Planlaması, Üretim Kaynakları Planlaması, Tam Zamanında Üretim, Yalın Üretim gibi modern üretim kontrol sistemleri ile sıfır hata programları uygulamaktadırlar. Bugün dünyanın bir çok büyük firması yukarıda saydığımız rekabet üstünlüklerini kullanarak dev markalar haline gelmişlerdir. Örneğin maliyet üstünlüğü ile Wal-Mart, kalite ile Rolex, hız ile Nordstrom ve esneklik ile 3M bu dev işletmelere en güzel örneklerdir⁴⁷⁰.

3.1.4.2. Maliyet

Maliyet liderliği, üreticiye fiyatlara daha hızlı/fazla cevap verebilme yeteneği sağlayan bir üstünlüktür. Bu şekilde işletmeler, rakiplerinden daha düşük maliyetlerle sektör ortalamasından daha yüksek marjlarla kazanç elde etme imkanı sağlamaktadır⁴⁷¹.

Düşük üretim maliyetleri, sıklıkla kullanılan bir başarı göstergesi olmakla birlikte, üretim stratejisinin geliştirilmesinde maliyetleri düşürmek adına diğer unsurların ihmal edilmesi işletmeleri başarısızlığa sürüklemektedir⁴⁷². Düşük maliyetin esas alındığı pazarlar genellikle alıcı ve satıcıların çok sayıda olduğu, aynı tür malların üretildiği, piyasa hakkındaki bilgilendirmenin tam olduğu ve piyasaya giriş çıkışın engellenemediği tam rekabetçi piyasalardır⁴⁷³. Rekabet yoğunluğunun fazla olduğu bu tip piyasalarda da başarısızlık ihtimali yüksek olmaktadır. Bir işletmede her faaliyetin rakiplerinden daha az maliyetli olması beklenemez. Bu noktada önemli olan o faaliyetin değer yaratmadaki önemi ve yaratılan değerın büyüklüğü olmaktadır⁴⁷⁴. Porter bunu, değer zinciri bağlamında temel faaliyetler ve

⁴⁷⁰ James B. Dilwarth, **Operations Management**, 2.Edt., Thell c. Graw-Hill, 1996.

⁴⁷¹ Eren ve diğ., **a.g.m.**, s.207

⁴⁷² Üreten, **a.g.e.**, s.72

⁴⁷³ Ersan Bocutoğlu, Metin Berber, Kenan Çelik, Mikro İktisada Giriş, Derya Kitabevi, Trabzon, 2005, s.133

⁴⁷⁴ Porter, **a.g.e.**, 2000, s.45

destek faaliyetler olmak üzere ikiye ayırdığı faaliyetleri rakiplerden daha düşük maliyetle gerçekleştirmesiyle açıklamaktadır⁴⁷⁵.

- *Temel faaliyetler*: Mal ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların nihai tüketiciye teslimi ile ilgili faaliyetlerden meydana gelir.

- *Destek faaliyetler*: Temel faaliyetlere destek olması amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin belirlenmesinde değer yaratma ölçütü göz önüne alınmaktadır.

Ward ve diğ.⁴⁷⁶, maliyet önceliğine ilişkin aşağıdaki hususlara dikkat çekmektedirler:

- Üreticilerin tamamı maliyet konusuna önem vermekte ancak, tamamen ya da birincil olarak bu amaca odaklanmamaktadır.
- İşletmeler maliyetlerinde marjinal boyutta azalma gerçekleştirmek için teknolojiye ağırlık vermek zorundadırlar.
- Donanım, yazılım ve yönetim tekniklerini de içeren ileri imalat teknolojileri, özellikle zamanın etkin kullanımı yoluyla düşük maliyet amacına ulaşmada önemli rol oynamaktadır. Ayrıca yeni üretim teknolojileri, üretilen mal miktarının artırılıp, marjinal maliyeti düşürmek yoluyla ölçek ekonomilerinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak pek çok yazar, maliyet unsurunun üretim biriminin rekabet silahlarından biri olmakla birlikte, diğer tüm faktörleri egale ederek tek başına maliyete odaklanması durumunda beklenen faydayı sağlayamayacağı konusunda hemfikirdirler.

3.1.4.3. Hız

Günümüzde teknolojik gelişmeler, artan rekabet nedeniyle maliyetleri düşürme eğilimi, daha talepkar müşteriler ve sürekli değişen tüketim trendleri işletmeleri stokları düşük tutmaya itmekte, bu durum müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini düşük stok koşulları altında karşılamada hızı ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda tedarik zincirinin etkin yönetimi, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, süreç kontrol metodları ve

⁴⁷⁵ Ülgen ve diğ., a.g.e., s.260

⁴⁷⁶ Ward ve diğ., a.g.m., s.600

iyileştirme geliştirme programları gibi uygulamalar bu yeteneğin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Üretimdeki yeni eğilim, stokta bekleme süresini en aza indirmek (mümkünse sıfıra) böylece de düşük bir stok seviyesi ile faaliyetleri gerçekleştirmektir. Stokta geçen bekleme süresinin, ürüne değer katmadığı düşüncesinden hareket edilmektedir. Yeni eğilimler ile işletmelerin stoklara yatırım yapmasının en aza indirilmesi ve müşteri taleplerindeki değişimlere anında cevap verilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP) ve Tam Zamanında Üretim (TZÜ) gibi sistemler geliştirilmiştir⁴⁷⁷.

Bir ürün ya da hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile, müşterinin bu talebinin karşılanması arasında geçen sürece teslim süresi adı verilmektedir⁴⁷⁸. Sipariş ve teslimi arasında geçen süre tüketicilerin değer verdiği bir olgudur. İşletmeler sadece teslimatta değil, yeni ürün geliştirme, lansman, sipariş alma gibi aşamalarda da hız üstünlüğünü yakalamak için, ürünlerin üretim bandına giriş ve çıkışı arasındaki süreyi kısaltma yoluna gitmektedirler. Ürünlerin çevrim süresinden boşa geçen zamanların ayıklanarak, nihai tüketiciye ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Çevrim süresi, işleme süresi, taşıma süresi, denetim süresi, kuyrukta bekleme süresi ve depolama süresinin toplamıdır. Bu süreler içerisinde, yalnızca, işleme süresi değer katan süre olarak kabul edilir⁴⁷⁹.

Genel olarak bu süreç, çok sayıda fonksiyonu ve bu fonksiyonlardaki faaliyeti içerisinde barındıran bir yapıdır. Bu anlamda teslimat hızı yolu ile elde edilen rekabet üstünlüğünün analizinde, faaliyetin gerçekleşmesi sırasında tüm fonksiyonlarda yaratılan değer belirleyici olmaktadır. Yani aşırı hız, zamanın etkin kullanımı ile aynı anlama gelmemekte, zaman tabanlı rekabet stratejileri, yeni ürünler için kısa üretim süresi yanında pazarın taleplerine anında cevap vermeyi ve mevcut ürünler için

⁴⁷⁷ Lori L. Koste, **Measurement of Manufacturing Flexibility and Its Implications for Supply Chain Management**, Virginia:Universty of Virginia, Phd Thesis, UMI Microform Company, 1999, s.56.

⁴⁷⁸ Eren ve diğ., **a.g.m.**, s.206

⁴⁷⁹ Ebru Tümer Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s.72

güvenilir teslim sürelerini esas almaktadır⁴⁸⁰. İşletmeler düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünlere sahip olmasa da ürünlerin zamanında ve güvenilir teslimi ile rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler.

3.1.4.4. Esneklik

Esneklik kavramı, sözlük anlamı itibariyle “değişen durumlara, çeşitli koşullara uyabilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir⁴⁸¹. Üretimde Esneklik ise, üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmesiyle ilgili bir kavram⁴⁸² olup, bir başka tanıma göre üretimde esneklik; genellikle üretilebilen parça çeşitliğinin fazla olması ve gerektiğinde üretimin miktar ve bütününde kolayca yapılabilen değişiklik⁴⁸³ biçiminde tanımlanabilir.

Üretim esnekliği, yeni bir ürün üretimine geçebilmek için tezgahların çabuk ve masrafsız olarak ayarlanma kapasitesinin olduğu bir organizasyon şeklidir⁴⁸⁴. Ronald ve diğ.⁴⁸⁵ esnek üretim sistemlerini; “merkezi bilgisayar tarafından kontrol edilen, otomatik taşıma sistemleriyle birbirine bağlanmış ve iş istasyonlarıyla desteklenen otomatik nümerik kontrollü takım tezgahlarının oluşturduğu üretim sistemleri” olarak ifade etmektedir. İngiltere’de Molins firması için çalışan araştırmacı Theo Williamson 1960’lı yılların başında “esnek işletme sistemi” buluşunu yapmıştır. “Sistem 24” olarak adlandırılan bu sistemin patentini ise 1965 yılında almıştır. Sistem 24 ile tek amaçlı olarak kullanılan bir nümerik kontrollü tezgahı ve konveyör bir araya getirilerek işlenecek parçaların makineler arasında otomatik transferi sağlanmıştır. 1960’lı yıllarda robotlar, malzeme taşıma sistemleri ve bilgisayar kontrol teknolojilerinde sağlanan gelişmelerle birleşince, çeşitli parçaların orta ve

⁴⁸⁰ Atilla Filiz, “Üretim Süreçlerinde Etkinlik ve Katma Değer Analizi”, Biyomed Eğt.ve Danışmanlık, www.biyomed.com, Erişim Tarihi: 05.08.2009

⁴⁸¹ <http://tdkterim.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 05.08.2009

⁴⁸² Gupta, **a.g.e.**, s.36.

⁴⁸³ J. Browne, D. Dubois, K. Rathmill, S.P. Sethi, K.E. Stecke, “Classification of Flexible Manufacturing Systems”, **The Flexible Manufacturing Magazines**, No:2, 1984, s.115.

⁴⁸⁴ Nages Slack, “The Flexibility of Manufacturing Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:7 No:4, 1987, s.45.

⁴⁸⁵ Askin G. Ronald, Standridge R.Charles, **Modelling Analysis Of Manufacturing Systems**, Wiley, 1993, s.128

küçük hacimlerdeki partiler halinde daha ekonomik bir şekilde üretilmesine olanak veren esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur⁴⁸⁶.

Bir üretim sisteminin esnekliği dört kategoride ifade gerçekleştirilebilir⁴⁸⁷:

1. Parça sayısı ile ölçülen esneklik,
2. Farklı parçaları farklı makinelerde üretebilme yeteneği ile ilgili malzeme taşıma sistemi esnekliği,
3. Değişen fonksiyonlara uyarlanması ile ölçülen bilgisayar sistemi esnekliği,
4. Süreç esnekliği
 - parça karmaşıklık ile ilgili iş esnekliği,
 - işin işlenebileceği farklı rotalarla ölçülen esneklik,
 - üretim programındaki değişikliklerin maliyetleriyle ölçülen kısa dönemli esneklik,
 - yeni üretime hazırlık maliyetleriyle ölçülen uzun dönemli esneklik.

Esnek Üretim Sistemlerinin temelini oluşturan esnekliğin çeşitleri hakkında birçok yazar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Browne⁴⁸⁸, a göre esneklik; makine esnekliği, proses esnekliği, ürün esnekliği, rota (yönlendirme) esnekliği, hacim (miktar) esnekliği, kapasite artırma (genişleme) esnekliği, operasyon (işlem) esnekliği ve üretim esnekliği olarak sekiz gruba ayrılmaktadır. İşletmeler bu esneklik yetenekleri ile üretim sürecindeki işlerin ve makinelerin yeniden dizaynını kısa sürede yaparak, değişen pazar ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmekte, pazara yeni ürün ve özel siparişler sunabilmektedirler.

3.2. Pazarlama Stratejisi

Ürün kopyalama hızı ve müşteri tercihlerindeki sürekli değişimin sonucu olarak ürün yaşam döngüsünün köklü biçimde kısaldığı günümüzde bir rekabet üstünlüğü elde ederek bunu korumak oldukça zorlaşmıştır. Tüm bu ağır rekabet koşullarına rağmen her toplum için, hayalgücü yüksek işletmeciler tarafından

⁴⁸⁶ Seçkin Gönen, Muhsin Çelik, "Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi", <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M13.pdf>, Erişim Tarihi: 05.08.2009

⁴⁸⁷ Murat Poroy, "Esnek Üretim Sistemlerinin Tasarımı ve Çizelgelenmesi", **İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s.132.

⁴⁸⁸ Dubois Browne, "Classification of Flexible Manufacturing Systems", **The FMS Magazine**, 2, 1984, s.114

doldurulmayı bekleyen sayısız boşluk bulunmaktadır⁴⁸⁹. Bu boşlukları kendi lehine doldurmak isteyen işletmelerin güçlü ticari alanlar bulup, zayıf olanları elemek amacıyla geliştirdikleri stratejik planlama sürecinde “pazar yönlülük” kavramının önemi giderek artmaktadır.

Tüketiciyi işletmenin tüm operasyonel faaliyetlerinde ana nokta haline getiren pazar yönlü işletme perspektifinde yöneticiler, tüketicilerin hızlı değişen ihtiyaç ve isteklerini belirlemeli, bu değişimlerin tüketici tatminindeki etkilerini incelemeli, işletme stratejilerinde ve ürün servisinde yenilikleri artırarak firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesi için stratejiler geliştirmelidir⁴⁹⁰. Blythe⁴⁹¹, a göre temel stratejinin başarısının test edilmesinde en önemli soru, hedef müşteriye ve onların ihtiyaçlarını ne kadar iyi tanımladığına ilişkindir. Kotler⁴⁹², benzer bir şekilde eşsiz stratejiyi; (1) hedef pazar ve ihtiyaçlarını açıkça tanımlayan, (2) bu pazar için ayırtedici ve değer kazandıran bir teklif sunan ve (3) bu değeri o pazara ulaştırmada en iyi tedarik zincirini düzenleyen strateji olarak ifade etmektedir. Kumar⁴⁹³, da, bu üç niteliği 3V (value target- değer hedefi, value proposition- değer teklifi, value network- değer ağı) olarak adlandırmakta ve böyle bir stratejiye sahip olan işletmelerin kendi iş süreçleri ve faaliyetlerinin eşsiz bileşiminden dolayı kolaylıkla taklit edilemeyeceğini belirtmektedir.

Pazarlama stratejisi en basit tanımıyla, işletmelerin pazarlama faaliyetleri sonucunda hedefledikleri amaca ulaşmak için kullandıkları mantıktır⁴⁹⁴. Zyman⁴⁹⁵, a göre pazarlama stratejisi, işletmenin, en iyi fiyata satmak istediği mal ve hizmeti almaları için tüketicileri ikna edecek sistematik planlama ve geliştirilmiş metodlar bütünüdür. İlgili yazında karşımıza çıkan tanımlardaki ortak nokta, pazarlama stratejisi ile stratejik pazarlama planlaması arasındaki benzerliktir. Stratejik planlama, örgütün amaçları ve kaynaklarıyla gelişen pazar fırsatları arasında bir

⁴⁸⁹ Philip Kotler, **Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, Çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.61

⁴⁹⁰ Çağatay Ünüsan, Mete Sezgin, **Pazarlama İlkeleri**, Literatürk Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.43

⁴⁹¹ Jim Blythe, **Marketing**, Sage Course Companions, 2006, s.61

⁴⁹² Philip Kotler, **Marketing Insights From A to Z**, Wiley & Sons Inc, USA, 2003, s.172

⁴⁹³ Nirmalya Kumar, “Delivering Value to Customer”,

http://nirmalya.indiatimes.com/key_learning.html, Erişim Tarihi: 23.05.09

⁴⁹⁴ Akgemci ve diğ., **a.g.e.**, s.59

⁴⁹⁵ Sergio Zyman, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, 2.Baskı, Çev.İlkay Sevgi Çopur, MediaCat, İstanbul, 2005, s.53

uyum yaratmak ve bu uyumu sürdürmek için gerçekleştirilen yönetim sürecidir⁴⁹⁶. Bu durumda stratejik pazarlama planı, pazarlama stratejisinin başlangıç noktası olarak ifade edilebilir. Pazarlama planı ve stratejisinin içerdiği unsurlar aşağıda incelenmiştir.

3.2.1. Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi

Stratejik planlama sürecinin, “açık seçik bir işletme misyonunun, onu destekleyici amaçların, sağlam bir iş portföyünün ve koordineli fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi⁴⁹⁷” şeklindeki tanımından hareketle, pazarlama stratejisinin temelini oluşturduğu söylenebilir. Stratejik planlama içerisindeki fonksiyonel stratejileri geliştirme sürecinde yapılacak olan pazarlama planı da, pazarlama stratejisi için çıkış noktası olmaktadır. Çünkü bir işletme vizyona ihtiyaç duymakta, vizyon bir strateji istemekte, strateji bir plan gerektirmekte ve nihayet plan da eyleme dönüşmek zorundadır. Kotler bu ifadeyi bir Japon atasözü ile açıklamaktadır⁴⁹⁸: “eylemsiz bir vizyon rüya, vizyonsuz bir eylem ise kabustur.”

İşletmelerin stratejik planlarını açık ve kesin bir şekilde oluşturabilmek için, rekabet analizi, pazar dinamikleri, çevresel değişim gibi pazarlama girdilerini belirlemesi gerekmektedir. Özellikle pazarın yapısı ile ilgili genel bilgiler, işletme ile pazar arasındaki sınırların belirlenmesi stratejik pazarlama uygulamasında oldukça önemlidir⁴⁹⁹. Bir pazarlama planı altı adımdan oluşur⁵⁰⁰:

- *Durumsal Analiz*: Burada işletme, kendi çevresindeki makro güçleri (ekonomik, politik- yasal, sosyo kültürel, teknolojik) ve aktörleri (işletmeler, rekabetçiler, tedarikçiler ve dağıtımçılar) gözden geçirir. Bunun için işletme SWOT analizini kullanabilir.
- *Amaçlar*: Durumsal analizden çıkan en iyi fırsatı baz alarak amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için zaman çizelgesini oluşturur.
- *Strateji*: Herhangi bir amaca ulaşmak için en etkili yolu seçmek stratejinin işidir.

⁴⁹⁶ Serap Çabuk, Mehmet İ.Yağcı, **Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım**, 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Adana, 2007, s.15

⁴⁹⁷ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 12.Basım, Türkmen Kitabevi

⁴⁹⁸ Kotler, **a.g.e.**, 2003, s.112

⁴⁹⁹ Lee G. Cooper, “Strategic Marketing Planning for Radically New Products”, **Journal of Marketing**, 64, 2000, ss.1-16

⁵⁰⁰ Kotler, **a.g.e.**, 2003, ss.112-113

- *Taktikler:* Strateji, pazarlama karmasının dört unsuru olan 4P'nin (ürün-product, fiyat- price, tutundurma- promotion, dağıtım- place) detaylı incelenmesiyle oluşturulur ve eylemler, planları yapanların belirli kişisel takvim zamanında uygulanacaktır.
- *Bütçe:* İşletmenin planladığı eylem ve faaliyetler belirli maliyetler gerektirmektedir ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek için bir bütçe oluşturulur.
- *Kontroller:* İşletme bir önizleme periyodu belirler ve amaca giden yolda ölçümler yapar. Performans düzeyi düştüğünde işletme durumu düzeltmek için amaçlarını, stratejilerini ya da eylemlerini gözden geçirir.

İşletmenin fonksiyonel stratejileri (finans, ar-ge, üretim, muhasebe, personel stratejileri), diğer disiplinlerle pazarlamanın etkileşiminden ortaya çıkmaktadır⁵⁰¹. Pazarlama stratejisi, işletme içi faktörlere dönük stratejiler ve işletme dışı rekabetçi stratejiler olmak üzere, birbirine bağımlı ve etkileşimli iki grup stratejiden oluşur⁵⁰². Kotler'ın planlama sürecine benzer şekilde işletme içi faktörlere dönük stratejiler, pazarın tanımlanması, bölümlendirilmesi, tüketici eğilimleri, konumlandırma, pazarlama bileşenleri ve pazarlama bütçesi gibi konularda yapılan pazar analizidir⁵⁰³.

İşletme dışı rekabetçi pazarlama stratejisi ise işletmenin Pazar içindeki konumuna bağlı olarak geliştirilir. İşletme pazarda lider, pazar liderine meydan okuyan, ya da reaktif şekilde bir izleyici konumunda olabilir. Bu üç konumdaki stratejiler aşağıda tablo 3.2.'de özetlenmektedir⁵⁰⁴. Pazarlama faaliyetleri pazarlama karması bileşenleri üzerinde gerçekleşmektedir ve bu bağlamda işletme içi rekabetçi pazarlama stratejileri ilerleyen kısımda ayrı ayrı başlıklar altında incelenecektir.

⁵⁰¹ Papatya, **a.g.e.**, s.139

⁵⁰² Akgemci ve diğ., **a.g.e.**, s.59

⁵⁰³ Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s.283

⁵⁰⁴ Akgemci ve diğ., **a.g.e.**, s.61

Tablo 3.2. İşletme Dışı Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

<i>Strateji</i>	<i>İçerik</i>
Piyasa Liderinin Rekabet Stratejisi	Pazar payını korumaya yönelik <i>savunmacı yaklaşım stratejisi</i> , <i>toplam pazarın genişletilmesi stratejisi</i> ve <i>mevcut Pazar payının genişletilmesi</i> olmak üzere üç şekilde uygulanabilir.
Meydan Okuyucu Rekabet Stratejisi	Pazardaki lideri izleyen ilk sıradaki rakiplerin genellikle pazar payı elde etmeye yönelik olarak uyguladıkları saldırgan stratejileridir.
İzleyici Rekabet Stratejisi	Pazarda ilk sıralarda yer almayan, riskli ve saldırgan davranışlardan kaçınan ve eylemlerini, pazarın ilk sıralarındaki rakiplerini izleyerek ve onları taklit ederek uygulayan işletmelerin stratejisidir. <i>Parazit izleyici stratejisi</i> , <i>taklitçi izleyici stratejisi</i> ve <i>uyarlamacı izleyici stratejisi</i> olmak üzere üç tiptir.

Kaynak: Tahir Akgemci, Hasan Kürşat Güleş, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.61

Kotler'a göre pazarda lider olanların vurguladıkları iki strateji bulunmaktadır. Bunlardan birincisi tüm pazarı büyütme, çünkü pazara yeni gelenler genellikle pazarın liderinden satın almaya eğilimlidirler. Diğeri ise yenilikleri izleyerek bunları hızlı şekilde kopya etmektir. Meydan okuyucuların temel stratejisi ise ürününü ya da ona eşlik eden hizmetlerini iyi ve farklı kılmaktır. Böylece, ürünlerini modernize edemediği, fiyatlarını düşüremediği, hizmetlerini iyileştiremediği için liderliği kaybeden işletmelerin yerine geçmeyi başarabilir. Bu işletmelere örnek olarak bir zamanların en çok tercih edilen markalarından fotoğraf makinesinde Leica'nın yerini Nikon'un, pahalı sınıf otomobilde Mercedes'in yerini BMW'nin alması verilebilir⁵⁰⁵.

İşletmelerin hem işletme içi, hem de işletme dışı büyüme stratejileri, Ansoff tarafından *yoğun büyüme stratejileri* ya da *stratejik fırsat matrisi* başlığı altında dört grupta toplanmıştır⁵⁰⁶:

- *Pazara nüfuz etme yoluyla büyüme stratejisi*: mevcut pazara mevcut ürünlerle derinlemesine girme stratejisidir.
- *Pazar geliştirme yoluyla büyüme stratejisi*: işletmenin mevcut ürünlerini yeni pazarlara sunarak satışlarını artırma çabasıyla gerçekleşen stratejilerdir.
- *Ürün geliştirme yoluyla büyüme stratejisi*: İşletmenin mevcut pazarları için yeni ürünler geliştirmesi stratejisidir.
- *Çeşitlendirme Stratejisi*: Yeni ürünlerle yeni pazarlara girme stratejisidir.

⁵⁰⁵ Kotler, a.g.e., 2006, s.63

⁵⁰⁶ Ünüsan ve diğ., a.g.e., ss.49-50

İşletme, stratejik fırsatların değerlendirilmesinde Boston Consulting Group tarafından geliştirilen ürün/ portföy matrisini kullanabilir. Bu portföy matrisi, göreceli pazar payı ve büyüme oranları dikkate alınarak stratejik iş birimlerine veya ürünlere ayrılacak kaynak miktarını belirlemede kullanılır.

Tablo 3.3. Büyüme/ Pazar Payı Matrisi

BCG (Boston Consulting Group) Matrisi		Pazar Payı	
		Yüksek	Düşük
Pazar Büyüme Oranı	Yüksek	YILDIZLAR <i>Genel özellikleri:</i> Pazar lideridir ve hızla büyümektedir, karları büyük ancak nakit ihtiyaçları yüksektir. <i>Stratejik seçenekleri:</i> Tutma, büyüme	SORU İŞARETİ <i>Genel özellikleri:</i> Hızlı büyüme, düşük kar marjı, düşük Pazar payı görülür. büyük yatırımlar ve ek istihdamlar gerektirirler. <i>Stratejik seçenekleri:</i> Büyüme, azaltma, ürün toplama
	Düşük	NAKİT İNEKLERİ <i>Genel özellikleri:</i> Yüksek miktarda nakit yaratırlar, büyüme oranı düşük pazarlarda Pazar payları yüksektir. <i>Stratejik seçenekleri:</i> Tutma	KÖPEKLER <i>Genel özellikleri:</i> Büyüme potansiyeli ve Pazar payları düşüktür. <i>Stratejik seçenekleri:</i> Azaltma

Kaynak: Serap Çabuk, Mehmet İ.Yağcı, **Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım**, 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Adana, 2007, ss.22-25' den derlenmiştir.

Tablo 3.3.'de görülen dört kategori, işletmelerdeki stratejik iş birimlerini (SİB) ifade etmekte, stratejik seçenekler ise aşağıda açıklanmaktadır⁵⁰⁷:

- Büyüme; firmanın yıldız olabileceğine inandığı SİB'lere yatırım yapmasıdır.
- Tutma; SİB veya ürünü, şimdiki durumunu ve Pazar payını koruyabilmesi için destekleme stratejisidir.
- Ürün Toplama; uzun dönem etkilerini düşünmeden kısa dönemde nakit girişini artırmaya çalışmaktır.
- Azaltma ise; firmanın yeterli düzeyde destekleyemediği soru işareti ve köpekler konumundaki SİB'ler için kullanılır. Burada amaç SİB'i satmak ya da tasfiye etmektir.

⁵⁰⁷ Çabuk ve diğ., a.g.e., s.24

Pazarlamanın stratejik formülasyonunda stratejik 3C (customer-müşteri, competition-rekabet, corporation-işletme) olarak adlandırılan güçler önemli rol oynamaktadır. 3C'nin tümü işletmenin amaçlarını sürdürebilmesinde canlılık yaratan dinamiklerdir. İyi bir pazarlama stratejisi şu üç özelliği barındırmalıdır⁵⁰⁸:

- Pazarın açık bir şekilde tanımlanmış olması
- İşletmenin güçlü yönleri ile pazarın gereksinimleri arasında iyi bir uyumun olması
- Rekabete bağlı üstün performans

Müşterilerin talep ettiği şey ile işletmenin gereksinimleri arasında uyum yoksa, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli sürdürülebilmesi mümkün olmayabilir⁵⁰⁹. Bu üç anahtar güç açısından pazarlama stratejisi, işletmenin rakiplerinden olumlu yönde farklılaşma çabası olarak tanımlanmalıdır⁵¹⁰. Bu bağlamda özet olarak pazarlama stratejisinin belirlenmesinde ilk adımın hedef pazar seçimi ya da segmentasyon (pazar bölümlenme), ikinci adımın ise pazarlama karması unsurlarının özgün stratejilerinin belirlenmesi olduğu söylenebilir.

3.2.2. Kaynak Temelli Teori Bağlamında Pazarlama Stratejisi

Pazarlama literatüründe kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetim literatüründe ele alınışından farklı bir şekilde sadece kaynaklarla birlikte değerlendirilmemiş, aynı zamanda pazarlama odaklılık da yaklaşıma dahil edilmiştir. kaynak temelli yaklaşım pazarlama boyutuyla birlikte ele alındığında varlıklardan çok kabiliyetler ön plana çıkmaktadır⁵¹¹. Ayrıca, Cadogan ve diğ.⁵¹², ne göre rekabet üstünlüğü yaratacak kabiliyetler, kaynakların kullanımı açısından ülkelerin sahip oldukları farklı ekonomik koşullara, pazarın talep yapısına ve rekabete bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedirler.

⁵⁰⁸ Papatya, **a.g.e**, s.139

⁵⁰⁹ Frederick. E. Jr. Webster, "The changing Role of Marketing in the Corporation", **Journal of marketing**, vol.56, 1992, ss.1-17

⁵¹⁰ Paul C.Nutt, "Planned Change and Organizational Success", **Journal of Strategic Change**, 2, 5, 1993, ss.247- 260

⁵¹¹ Akın Koçak, Alper Özer, Eymen Gürel, "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2005, s.181

⁵¹² John W.Cadogan, Graham J.Holey, Susan P.Douglas, Gordon Greenley, "Measuring Marketing Capabilities: a Cross-national Study", **EMAC Conference**, Murcia Spain, May 2004

Genellikle rekabetçi üstünlük kavramı, kaynak temelli teorinin prensipleriyle örtüşecek şekilde tanımlanmakta ve bu tanımlarda işletmenin tüm paydaşları (özellikle de müşteriler) için değer yaratan ve sürdüren kaynakların kaldıraç olarak kullanılması vurgulanmaktadır. Bu bağlamda KTT'nin varsayımları ile pazarlama stratejisinin uyumlaştırılmasının önemine dikkat çekilmektedir⁵¹³. KTT'nin dört temel dinamiği olan, değerli, nadir, taklit edilemeyen ve yerine koyulamayan kaynaklardan pazarla ilişkili olanlar işletmenin rekabetçi üstünlüğe giden yolda pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Kaynak temelli teori ile pazarlama stratejisi arasındaki ilişkinin açıklanmasında, pazar temelli kaynakların, pazara dönük süreçlerle müşteri değerine nasıl dönüştürüleceğini kavramak gerekmektedir⁵¹⁴. Bu bakımdan, bu çalışmanın da temel aldığı dört pazarlama yeteneği (pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma) bağlamında, pazarda en fazla müşteri değeri yaratabilecek faaliyetlere ağırlık verilerek rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.

3.2.3. Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yetenekleri; İşletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının, işletmenin pazarla ilgili ihtiyaçlarına uyarlandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Bu da işletmeye, rekabet beklentisini karşılama ve ürettiği mal ve hizmetlerine katma değer ekleme imkanı sağlar⁵¹⁵. Pazarlama yeteneklerini açıklamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardan özellikle Webster (1992) ve Day'ın (1994) ortaya koyduğu yapılar, pazarlama süreçlerini ve yeteneklerini anlamada önemli çalışmalardır. Webster, pazarlama açısından üç temel yön önermiştir. Bunlar, kültür olarak pazarlama, taktik olarak pazarlama ve yönetsel olarak pazarlamadır⁵¹⁶.

Örgütsel kültür ve değerlerin müşteri merkezli olarak geliştirilmesi, pazarlamayı kültür olarak gören yaklaşımın ana fikridir. Strateji olarak pazarlamanın temel dinamikleri; pazar bölümlendirme, hedef pazar ve konumlandırma olarak ifade edilirken, yönetsel pazarlama, üretim ve müşteri ilişkilerinin pazarlama karmasına

⁵¹³ Douglas W. Vorhies, L Yarbrough, "Marketing's Role in the Development of Competitive Advantage: Evidence from the Motor Carrier Industry", **Journal of Market Focused Management**, Vol.2, 1998, ss.361-386

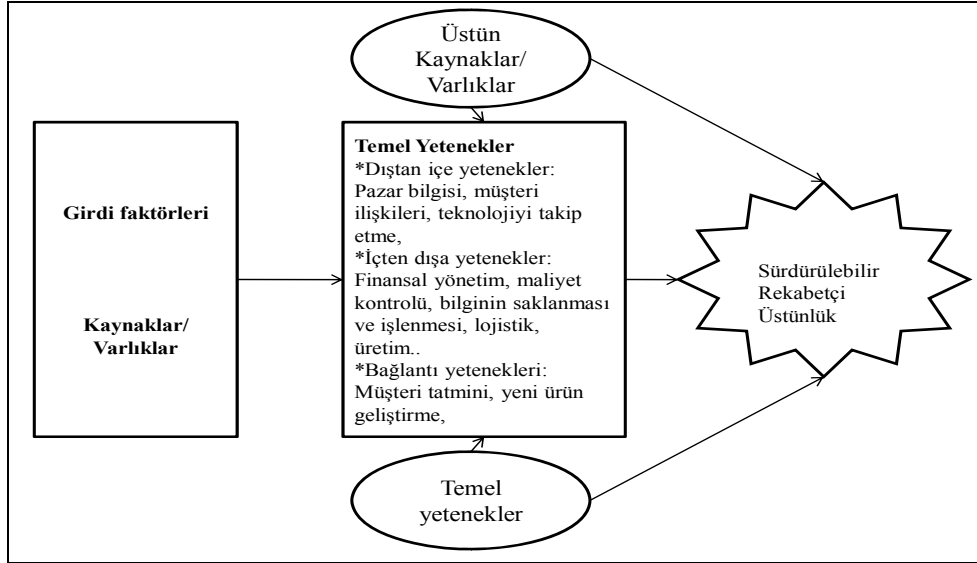
⁵¹⁴ Koçak ve diğ., **a.g.m.**, s.82

⁵¹⁵ Eren ve diğ., **a.g.m.**, 2005, s.208

⁵¹⁶ Papatya, **a.g.e.**, s.154

göre yapılandırılmasını içerir⁵¹⁷. Day'e göre ise pazarlama yetenekleri; dıştan içe yetenekler, bağlantı yetenekleri ve içten dışa yetenekler olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Bu yeteneklerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlükle olan ilişkisi şekil 3.5. aracılığıyla özetlenmektedir.

Şekil 3.5. Pazarlama Yetenekleri ve Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük



Kaynak: Papatya, a.g.e., s.155 ve Koçak ve diğ., a.g.m., ss.12-13'den yararlanılmıştır.

Şekil 3.5.'de görüldüğü gibi içten dışa yetenekler işletmenin içsel kaynak ve yeteneklerine odaklanırken, dıştan içe olan süreçler daha çok yeteneklerle ilgili olmaktadır. Bağlantı süreçleri ise bu ikisi arasındaki ilişkiyi sağlamaya yardım eden süreçlerdir⁵¹⁸. Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şekli olup bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir⁵¹⁹.

Bu araştırmada, ilgili yazının bir sentezi olacak şekilde, hem Porter'ın değer zincirinde belirttiği temel fonksiyonel yeteneklerden pazarlama yeteneklerinin, hem

⁵¹⁷ Webster, a.g.m., ss.1-17

⁵¹⁸ Papatya, a.g.e, s.156

⁵¹⁹ Eren ve diğ, a.g.m., 2008, s.208

de Dess ve Miller'in⁵²⁰, temel ve destekleyici faaliyetlerin analizinde belirttikleri pazarlama yetenekleri olan pazar araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi faaliyetleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.2.3.1. Pazarlama Araştırması

Pazarlama araştırması, bilgiye dayalı bir işlem olup, Pazar fırsatlarının ve spesifik pazarlama problemlerinin tanımlanması amacıyla elde edilecek olan bilginin toplanması, analizi ve yorumlanmasını içeren çabalar bütünü olarak tanımlanabilir⁵²¹. Pazarlama araştırmalarının temelini, tüketici davranışlarının analiz edilmesi oluşturmaktadır. Pazarlama biriminin bu görevinde esas amaç, fırsatlar ve problemlerle ilgili bilginin saptanması⁵²², ve bu doğrultuda rekabetçi üstünlük sağlayacak bir pazarlama stratejisine ışık tutmasıdır.

Pazarlama araştırmasının yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵²³:

- Pazarlamada karşılaşılan problemleri ve bu problemleri yaratan faktörleri belirlemek
- Alınacak kararlarda riski azaltarak rasyonelliği sağlamak
- Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini öğrenerek yönetimin amaçlarıyla ilişkilendirilmesi ve üretim faaliyetlerini yönlendirmek
- Yeni ürün ve pazarlar ile mevcut ürünler için yeni kullanım imkanları keşfetmek
- Satış faaliyetlerinde başarı derecesi ve yetersizliklerin nedenlerini belirlemek
- Uygulanan pazarlama yöntemlerinin etkinliğini ölçmek ve en uygun metotları geliştirerek pazarlama masraflarından tasarruf sağlamak

Mucuk (2000) tarafından ortaya atılan yukarıda sayılan faydalarının yanında pazarlama araştırması, hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerden daha hızlı belirleme avantajına sahipse, bu avantaj üretim yetenekleri ile uyumlaştırılarak işletmeye mevcut müşterileri elde tutma ve yeni müşteriler kazanma noktasında da yardımcı olmaktadır.

⁵²⁰ Gregory G.Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill, New York, 1993, ss.74-79

⁵²¹ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Prentice Hall, New Jersey, 1991

⁵²² Ünüsan ve diğ., **a.g.e.**, s.92

⁵²³ Mucuk, **a.g.e.**, s.59

Bir pazarlama araştırması, pazarlama stratejisinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde can alıcı girdiler sağlamaktadır. Ancak son yıllarda, pazarlama araştırmasının eksik yönlerini de gidermesi nedeniyle daha kapsamlı bütünleşik bir kavram olan *pazarlama istihbarat sistemi* ile arasındaki farklar tablo 3.4. aracılığıyla özetlenebilir.

Tablo 3.4. Pazarlama Araştırması ile Pazarlama İstihbarat Sistemi Arasındaki Farklar

<i>Pazarlama Araştırması</i>	<i>Pazarlama İstihbarat Sistemi</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dıştan gelen bilgiyi kullanmayı vurgular. 2. Problemleri çözmekle ilgilidir 3. Projeden projeye, parçalar halinde kesik kesik çalışır. 4. Geçmiş ve mevcut bilgiye yoğunlaşır. 5. Her zaman bilgi- işlem tabanlı olmayabilir. 6. bir pazarlama istihbarat sistemi için bilgi kaynağıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hem içten hem dıştan gelen veriyi koordine eder. 2. Problem çözmekle olduğu kadar önlemekle de ilgilidir. 3. Devamlı işleyen bir sistemdir. 4. Gelecek yönelimlidir. 5. Bilgi işlem tabanlı bir sistemdir. 6. Pazarlama araştırmasına ek olarak diğer alt sistemleri de kapsar.

Kaynak: Norton Paley, **Stratejik Pazarlama Planı**, Çev. Ender Orfanlı, MediaCat, İstanbul, 2006, s.239

Pazarlama istihbarat sistemi için temel teşkil eden pazarlama araştırması, işletmenin sunduklarının dayanağı olan müşteri ihtiyaçları ve problemleri hakkında eksiksiz bilgi veren, pazarlama stratejisinin etkinliğini artıracak olan mekanizmadır⁵²⁴. Pazarlama istihbarat sisteminin, sadece pazar odaklı değil, aynı zamanda rekabet çevresi ile de ilgili istihbarat sistemini bünyesinde barındırdığı için pazarlama araştırmasından daha geniş kapsamlı olduğu görülmektedir.

Pazar araştırması, özellikle ürün stratejisinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Akgemci ve diğ.⁵²⁵ ne göre ürün stratejileri, işletme içi faktörlere dönük pazarlama stratejileri arasında yer almaktadır ve tek ürün, ürün dizileri veya ürün karmaları konusunda eşgüdümlü kararlar almayı gerektirmektedir. Bu stratejinin alt stratejilerinden olan yeni ürün geliştirme stratejileri, ürün yaşam dönemi stratejileri de pazarlama araştırması yeteneğinin ışık tutacağı stratejilerdir.

⁵²⁴ Paley, a.g.e., s.248

⁵²⁵ Akgemci ve diğ., a.g.e., 2009, s.60

Tek (1997)'e göre, “yeni ürün”, orjinal (yeni bulunmuş) ürün, mevcut ürünlerden belirgin farklılıkları olan ikame ürün ve işletmenin kendi araştırma ve geliştirme çabaları ile yarattıkları üründür. Booz, Allen ve Hamilton, 700 ABD firmasında son beş yıl içinde gerçekleştirilmiş 13.000 yeni ürün girişimini inceledikleri çalışmalarında yeni ürünlerin, firma için yeni ve pazar için yeni olma durumlarına göre altı kategoride incelenebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Belirlenen her bir kategori, firmalara büyüme konusunda ayrı bir yön göstermektedir.⁵²⁶

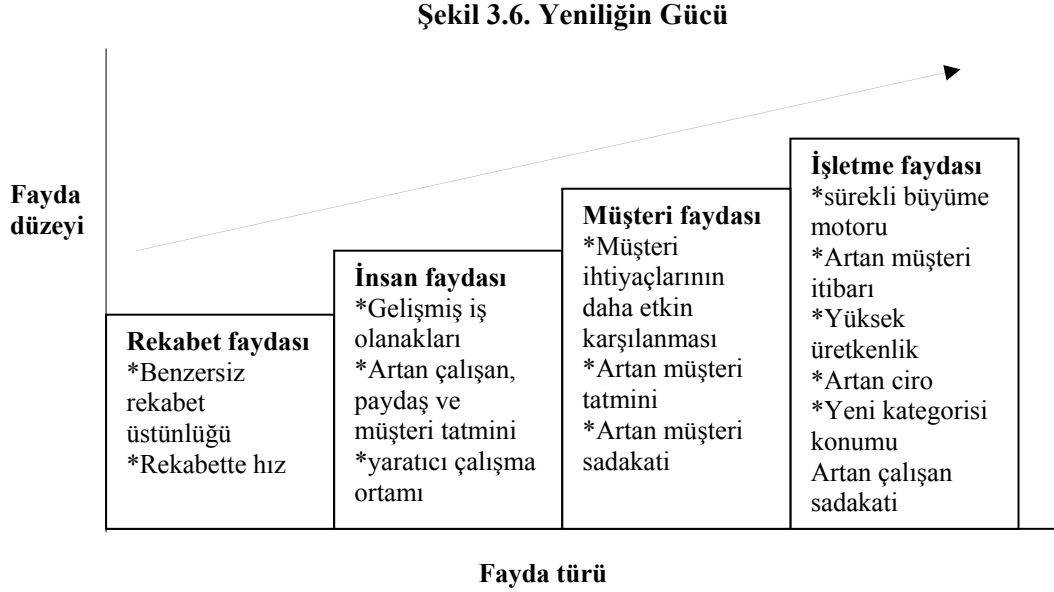
- *Dünya Pazarları İçin Yeni Ürünler*: Tamamı ile yeni bir pazar yaratan ürünlerdir.
- *Yeni Ürün Dizileri*: Bu ürünler Pazar için yeni olmasalar da firma için yenidirler. Bu kategorideki ürünler firmanın mevcut bir pazara ilk kez girmesini sağlayan yeni ürünlerdir.
- *Mevcut Ürün Dizilerine Yapılan Eklemeler*: Firmanın mevcut ürün dizisini tamamlamak amacı ile geliştirilen yeni ürünlerdir.
- *Mevcut Ürünler Üzerinde Yapılan İyileştirme ve Revizyonlar*: Daha yüksek performansa sahip olan ve mevcut ürünlerin yerine geliştirilen yeni ürünlerdir.
- *Yeniden Konumlandırmalar*: Yeni pazarlara veya Pazar dilimlerine yöneltilen mevcut ürünlerdir. Bu tür ürünler yeni pazarlarda saptanan bir boşluğu doldurmak amacı ile, ürün dizisinde herhangi bir değişiklik yapılmaksızın bu pazarlara sunulur.
- *Maliyet Azaltmaları*: En düşük yenilige sahip ürün kategorisidir. Ürün dizisindeki mevcut ürünlerin yerine geliştirilen benzer performansa sahip, düşük maliyetli yeni ürünlerdir.

Davis ve diğ.⁵²⁷, ne göre uzun dönem istikrar sağlamanın, büyüme hedeflerine ulaşmanın, çalışanların memnuniyetini maksimize etmenin ve rekabette lider olmanın tek yolu “sürdürülebilir yenilik”tir. Yeniliğin geliştirilmesi zihniyeti

⁵²⁶ Özlem Avcı, “Pazarlama Stratejisi Olarak yeni ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe bir Örnek Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üni.SBE, 2006, ss.47-48

⁵²⁷ Scott M. Davis, Kristin Moe, “Bringing Innovation to Life”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 14, 5, 1997, s. 338

yeniliğin gücünü göstermektedir. Yeniliğin gücü, temel olarak dört değişken üzerinde fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şekil 3.6. aracılığı ile açıklanmaktadır:



Kaynak: Kaynak: Davis ve diğ., a.g.e., s.338' den aktaran Özlem Avşar, "Pazarlama Stratejisi Olarak yeni ürün Geliştiriminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe bir Örnek Uygulama", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üni.SBE, 2006, s.72

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmelere pek çok anlamda fayda sağlayan yenilik, sadece yeni bir ürün/ hizmet yapmaktan çok daha kapsamlı bir olgudur. İşletmeler yenilikçi ruhu örgüt kültürüne tam anlamıyla empose ederek, ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini tek seferlik değil sürekli yenilik yaratmaya uygun hale getirebildikleri zaman rekabet üstünlüğü yakalayacaklardır.

Yeni ürünlere ilişkin pazarlama stratejileri, ürünün amaçları, hedef müşteriler, olası rakipler, ürün özellikleri ve ürünleri farklılaştırma yolları ekseninde geliştirilmelidir⁵²⁸. Daha sonra ürünler için uygulanabilecek olan konumlandırma stratejileri şunlardır⁵²⁹:

- Özellik, fayda veya problem çözmede farklılık
- Kullanıcı kimliği ve kullanım amacının farklılaştırılması
- Alternatif metodlar
- Ünlü kişi-ler ile ilişki

⁵²⁸ Akgemci ve diğ., a.g.e., s.55

⁵²⁹ David Parmerlee, **Preparing the Marketing Plan**, Lincolnwood, IL, USA: NTC/ Contemporary Publishing Company, 2000, s.28

➤ Fiyatlandırmada rekabet

Ürün konumlandırması, stratejik pazarlamanın temel faaliyetlerinden biridir ve işletmeler ürünleri için pazarda ayırteci bir pozisyon araştırmak isterler. Bu, yenilikçilik, değerli bir kalite düzeyi ya da üstün hizmete dayalı konumlandırma olabilir⁵³⁰. Örneğin Marriot Hotel'in otel işletmeciliğinde müşteri hizmetleri liderliği şeklinde ünlenen konumlandırması, zaman içerisinde teori ve uygulamalarla kazanmış olduğu kaynak ve yetenekleriyle yakından ilgilidir. Bu işletmenin ayırteci kabiliyetleri arasında müşteri odaklı örgüt kültürü ve organizasyonun her düzeyine detaylı adaptasyonu gelmektedir⁵³¹. Wal-Mart'ın "hergün en düşük fiyat garantisini" sloganıyla kazanmış olduğu liderlik de fiyatlandırma odaklı konumlandırmaya örnek gösterilebilir.

Ürünler, pazara sunuldukları andan itibaren, ürünün ve pazarın özelliklerine göre farklı zaman dilimlerinde gerçekleşse de, genellikle giriş, büyüme, olgunluk ve düşme şeklinde dört aşamalı bir yaşam süreci geçirmektedirler. Ürünün konumlandırmasında, ürün yaşam seyri önemli bir çıkış noktası olmaktadır.

Ürün yaşam seyrinin her aşamasında uygulanabilecek olan stratejiler tablo 3.5. aracılığıyla özetlenebilir.

⁵³⁰ Fahy ve diğ., **a.g.m.**, s.11

⁵³¹ George Stalk, Philip Evans, Lawrence E. Schulman, "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", **Harvard Business Review**, 70 (Mart-Nisan), 1992, ss.57-69

Tablo 3.5.Ürün Yaşam Seyri Sürecinde Stratejiler

	Pazarlama Karması Elemanları			
	Ürün	Fiyat	Dağıtım	Tutundurma
Giriş	Teknik olarak uygun ürünler sunmak, ürün karmasını minimum seviyede tutmak	Yüksek tanıtım fiyatı yoluyla pazarın kaymağını almak	Tüketiciler için hattı doldurmak, toptancılar aracılığıyla dolaylı dağıtım kanallarını kullanmak	Yoğun bir şekilde internet kullanımı ve reklam çalışmaları ile ürün kategorisi için temel talebi oluşturmak
Büyüme	Ürün geliştirme, ürün karmasını sınırlı tutmak	Rekabet durumuna göre fiyatı ayarlamak	Ürün bulunurluğunu ve yeni pazarlara girişleri artırmak	Satış hacminin artması üzerine büyük ölçüde harcama yapmak
Olgunluk	Ürünleri rakiplerden farklılaştırmak, farklı Pazar segmentlerini tatmin edecek ürün karmasını genişletmek	Fiyatı düşürerek fiyata duyarlı talepten yararlanmak	Kendi dağıtım merkezlerini ve satış ekibini kurarak toptancıların işlevlerini ele geçirmek	Olası müşterilerin gözünde ürünleri farklılaştırmak, marka çekiciliğini vurgulamak
Doyma	Ürün karmasını daha ileri seviyede genişletmek, yeni pazarlara girmek	Fiyat dengesini korumak	Elde edilebilirliği artırmak için dağıtımını güçlendirmek	Mevcut durumu sürdürmek, pazardaki pozisyonu desteklemek
Düşüş	Ürün karmasını radikal şekilde düşürmek	Dikkatli bir şekilde fiyatı yükseltmek	Dağıtım planlarını güçlendirmek	Reklam çalışmalarını hatırlatıcı düzeyde olacak şekilde azaltmak

Kaynak: Akgemci ve diğ., a.g.e., s.64

Ürün yaşam seyrinin başarılı yönetimi ile süreci uzatmak, olgunluk ve düşme arasında bir geçiş aşaması olan doyma aşamasıyla gerçekleşebilir. Bu şekilde işletme, zaman kazanarak pazarlama araştırmasından elde edilen verilerle yeni ürün geliştirme stratejilerini devreye koyabilir.

3.2.3.2. Fiyat

Fiyat, mal ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği günümüzde hem işletmeler hem de tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Bir işletme belirli bir ürününü fiyatlandırırken işletme ve pazarlama hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir⁵³²:

- Cari karın maksimizasyonu
- Hedef kar

⁵³² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 12.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.160

- Pazar payı
- Satış gelirlerinin maksimizasyonu
- Pazarın kaymağını alma

İşletme amaçlarının yanı sıra fiyatlandırmada dikkate alınması gereken diğer faktörler Ünüsan tarafından iç ve dış faktörler olarak gruplandırılmıştır⁵³³:

- İç faktörler:
 - Pazarlamanın amaçları
 - Pazarlama karması unsurları
 - Maliyetler
 - Örgütsel değerlendirme faktörleri
- Dış faktörler:
 - Pazarın yapısı ve talep
 - Fiyat- talep ilişkisinin analizi
 - Fiyat duyarlılığını etkileyen etmenler
 - Çapraz satış etmeni
 - Fiyat ve değer yönünden müşteri beklentileri
 - Değişik pazarlardaki fiyatlandırma
 - Rakiplerin fiyatları ve fiyat teklifleri
 - Diğer çevresel etmenler

İşletmenin fiyat politikasının rakipler karşısında üstünlük sağlamada yardımcı olabilmesi, pazarın nabzını etkin bir şekilde ölçebilmesine, rakiplerin fiyatlandırma teknikleri ve piyasa fiyatlarının sürekli takibine, ve fiyatlandırma politikasının seçiminde veri analizi ile analitik yöntemlerin kullanımına bağlı olmaktadır.

Ürün ya da hizmetin fiyatlandırılmasında güdülen stratejik amaçlar, fiyatlandırma etkenleri ile uyumlaştırıldıktan sonra fiyatlandırma politikasının seçimi gelmektedir. Ünüsan, bu politikaları da indirimli fiyat politikası, coğrafik fiyat politikası, tek fiyat- değişir fiyat politikası, psikolojik fiyat politikası gibi başlıklar altında incelemektedir. Paley⁵³⁴, e göre fiyatlandırma stratejileri ise şu şekilde ifade edilebilir:

⁵³³ Ünüsan ve diğ., a.g.e., ss.161-162

⁵³⁴ Paley, a.g.e., ss.293-301

1. Kaymak tabaka fiyatlandırması; fiyata daha az duyarlı olan alıcıların kaymağını elde etmek için yüksek düzeyde fiyatlandırmayı ifade etmektedir. Bu stratejiye göre, üst yönetim; ar-ge, ekipman, teknoloji ve diğer başlangıç harcamalarının hızla finanse edilmesi gerekmektedir. Ürün veya hizmetin benzeri yoktur, yeni (veya geliştirilmiş) ve ürün yaşam döneminin başlangıç aşamasında veya fiyatın önemli bir konu olmadığı oldukça küçük bir dilime seslenir. Ürün yaşam döneminin giriş aşamasında tüketiciler ve endüstriyel alıcıların yüksek giriş fiyatı beklediği noktaya kadar genellikle kaymak fiyatlandırma kullanan elektronik endüstrisi buna tipik bir örnektir.

2. Penetrasyon fiyatlandırması; pazara giriş payı elde etmek veya pazar payını artırmak için geçerli seviyenin altında fiyatlandırmak anlamına gelir. Bu stratejide, belli bir pazarda hızla sağlam bir dayanak oluşturmak için fırsat vardır. Mevcut rakiplerin işletmenin fiyatlarına karşılık vermesi beklenemez. Penetrasyon fiyatlandırmasının çarpıcı örneklerinden birisi, 80'lerin başında ABD üreticilerinin öncülük ettiği, hızlı büyüyen bilgisayar yazıcıları pazarında yaşanmıştır. O dönemde Japonlar fırsatı değerlendirmiş ve 2500 dolardan düşük fiyata satılan yazıcılar dilimini hedeflemişlerdir. Ricoh, Okidata, Shinshu ve Seiki gibi şirketler asgari fiyatlar ve kısa teslimat süreleri sunarak dilime hücum etmiş, 1979'da Amerika'ya yaptıkları satış yok denecek kadar azken, Japonlar 1982 itibarıyla satılan tüm birimlerin yüzde 75'ini 1000 dolardan aşağı fiyatla göndermişlerdir.

3. Psikolojik fiyatlandırma; olduğundan daha düşük algılanan bir şekilde fiyatlandırma anlamına gelir. Örneğin, 99 dolar, 19,99 dolar ya da 1,98 dolar vb. Psikolojik fiyatlandırma daha çok tüketici ürünlerine uygulanmaktadır. Bu uygulamanın tüketicilerin satın alma davranışını sıklıkla olumlu etkilendiği bilirse de Rızaoğlu ve diğ.⁵³⁵'nin, restoranlarda "9" kalanlı fiyat uygulamasının yabancı turistler üzerinde etkilerini inceledikleri araştırmada, turistlerin çoğunluğunun yuvarlanmış fiyatları kalanlı fiyat uygulamalarına göre daha güvenilir buldukları ve kalanlı fiyat uygulamalarını kendilerini aldatmaya yönelik uygulamalar olarak da algılayabilecekleri sonucuna varılmıştır.

⁵³⁵ Bahattin Rızaoğlu, Fırat Bıçıcı, "Restoranlarda '9 Kalanlı' Menü Fiyat Uygulamalarının Yabancı Turist Algılamalarına Etkisi", **3.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Programı**, Antalya, Nisan 2009

4. İzleme fiyatlandırması; endüstrinin fiyat öncülerine göre fiyatlandırma olan bu stratejinin koşullarına göre; işletme, bir veya iki fiyat liderince egemen olunan bir endüstride küçük veya orta ölçekli bir şirket olabilir. Agresif fiyatlandırma dalgalanmaları zararlı fiyat savaşları ile sonuçlanabilir. Sunulan bir çok ürünün ayırt edici özelliği yoktur. Örneğin IBM, rakiplerinin ona göre ürünlerini fiyatlandırıdığı standartları belirlemiştir. Fakat bu durum bıçak sırtı bir hal almıştır. IBM'den yüzde 20 ile 40 düşük fiyatlandırılan IBM uyumlu bilgisayarlar öyle yüksek oranlara ulaşmıştır ki; IBM rolünü tersine çevirmek ve pazar payını korumak amacıyla agresif rakiplere karşı takip fiyatlandırması kullanmak zorunda kalmıştır. Bununla birlikte, IBM'in izleme fiyatlandırması kullanımı, yeni ürünlerin ve sistemlerin lansmanı ile liderliği yeniden kazanma stratejisi dahilindeki bir hamleye dönüşmüştür.

5. Maliyet-artı fiyatlandırma; fiyatı üretim maliyetlerine dayandırmak ve sonra idare ve kâr gibi bileşenleri eklemek anlamına gelir. Bu tarz fiyatlandırmada, prosedür resmi, askeri veya yapısal düzenlemelere uyar. Yeni ürün geliştirme ve test aşamaları dolayısıyla öngörülemeyen toplam maliyetler vardır.

6. Kademeli fiyatlandırma; amacı; ardışık talep katmanları ile bağlantı kurmak için fiyatları aşağı çekmektir. Buna göre, ürün, esnek fiyatlı bir pazarda ve daha düşük fiyatlarda kademe kademe daha büyük kullanıcı gruplarının ilgisini çekecektir. Kurum, eğri konseptlerini ve dağıtım, tanıtım ve satışta diğer ölçek ekonomilerini öğrenmeye bağlı kalarak düşük maliyetli üretici stratejisini benimsemiştir. Aynı zamanda, rakip girişleri caydırmak gerekmektedir⁵³⁶. Buna örnek olarak ülkemizde faaliyet gösteren Atlasjet, Onur Air gibi havayolu şirketlerinin, tek bir uçuş için doluluk oranına göre 55 TL'den 255 TL'ye kadar bilet satmaları gösterilebilir.

7. Dilimsel fiyatlandırma; aslen aynı ürünleri farklı gruplara farklı şekilde fiyatlandırmayı içine alır. Bu stratejide, ürün birçok pazar dilimi için uygundur. Gerekirse ürün çeşitli müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uyması için en düşük maliyette değiştirilebilir veya paketlenir. Tüketici dilimleri rekabetçi değildir ve yasal kısıtlamaları ihlal etmezler. Dilimsel fiyatlandırmanın birçok örneği vardır. Yine havayolu şirketlerinin aslen aynı olan bir koltuğu farklı dilimlere farklı fiyatlarla sunması buna verilebilecek en iyi örneklerdendir. Aynı ürün, işadamları,

⁵³⁶ Paley, a.g.e., s.297

öğrenciler, askerler ve yaşlılar gibi farklı dilimlerin her birine farklı fiyatta hizmet verebilir.

8. Esnek fiyatlandırma ise; rekabet ve pazar koşullarını uyumlu kılmak için yapılan fiyatlandırmadır. Bu fiyatlandırmada, ithal ürünlerle mücadele söz konusudur. Taktik sürpriz yaratmak ve tahmin edilebilir kalıpları kırmak için fiyatlandırma çeşitliliği gerekir. Kurumlar daha rekabetçi olmak için küçülüp yeniden yapılandıkça, kendi pazarlarının dinamiklerine aşına saha yöneticilerine daha fazla fiyatlandırma yetkisi ve sorumluluk verilir. Amaç, uygun olduğunda esnek fiyatlandırma stratejisine izin vermektir. Aksi durumda, saha yöneticilerinden üst düzeylere kadar uzun komuta zincirinin olduğu noktada, tepki için aşırı zaman harcamanın zararlı etkisi sonucu tepki fırsatı kaçırlır.

9. Önleyici fiyatlandırma; pazara rekabetçi girişleri caydırmak için kullanılır. Bu stratejinin koşullarına göre, küçük ya da orta boyutlu bir pazara yönelik bir çevrede güçlü bir konum elde edilmiş, rakiplerin pazarı gösterişsiz bulmalarına neden olacak kadar pazar yaygınlığı ve müşteri sadakatine (yani müşteri memnuniyetine) sahip olunmuştur.

10. Çekme fiyatlandırması; bir ürünü ürün grubundan çekmek için yüksek fiyatlandırmak anlamına gelir. Bu stratejinin uygulandığı koşullarda, ürün, yaşam döneminin düşüş sürecine girmiştir. Fakat hala bazı müşterilerce kullanılmakta olduğundan birden çekmek müşteriler için problemler yaratabilir ve ilişkilerin zayıflamasına neden olur. Çekme fiyatlandırması bir üründe damping yapmak anlamına gelmez. Daha çok tedarik kaynağını kolay elde edebilmeleri için daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olan belli bir grup müşteri için kullanılmaya yöneliktir.

11. Zararına fiyatlandırma; müşterileri diğer ürünlere çekmek için bir ürünü düşük fiyatlandırmaya, zararına fiyatlandırma denir. Buna göre, zararına satılan ürün ile birlikte, normal fiyat seviyelerinde satılabilecek parasız ürünler vardır. Ürün bütün bir ürün grubuna dikkat çekmek ve gelen müşteri sayısını artırmak için kullanılır. Bu strateji özellikle plansız satın alma davranışı ile birlikte işe yarar⁵³⁷. Ayrıca bu strateji, işletmelerin tavsiye dönemlerinde sıcak para akışını canlandırmak için uyguladıkları bir stratejidir.

⁵³⁷ Paley, a.g.e., s.299

Yukarıda sayılan fiyat stratejilerinin hepsinin temel amacı, fiyat rekabetini azaltmak, ertelemek ya da tamamen ortadan kaldırmaktır. İşletme, ürünlerin yaşam seyri süresince talebin esnekliği ve üretim ekonomisi doğrultusunda farklı fiyat stratejileri uygulayabilmektedirler.

3.2.3.3. Tutundurma

Ürün, işletme ile tüketici arasındaki köprü köprü fonksiyonu görse de, malını ve onun üstünlüğünü veya fiyatının uygunluğunu tüketicilere duyuramayan bir işletmenin başarısı tesadüflere bağlı kalacaktır. Bu da tüm stış artırıcı faaliyetlerden maksimum faydayı sağlamak üzere optimum bir tutundurma karması oluşturulmasını gerekli kılar⁵³⁸.

Bir ürünün, bir hizmetin, bir kurumun, bir kişinin, bir fikrin kamuya olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesine tutundurma adı verilmektedir⁵³⁹. Reklam, tanıtım, halkla ilişkiler, satışa özendirme gibi pek çok faaliyet işletmenin imajını pekiştiren, satışların artmasını sağlayan tutundurma faaliyetleridir⁵⁴⁰. Çabuk ve diğ⁵⁴¹., tutundurma stratejisini, tutundurma elemanları olan reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme (promosyon) ve kişisel satış stratejilerinin en uygun (optimal) şekilde kullanılması için geliştirilen plan olarak tanımlamaktadırlar. Tüm bu tutundurma faaliyetlerinde en önemli unsur iletişim sürecinde bozucu etkilerin (rakipler, bilgi kirliliği) en aza indirilerek, gönderici, mesaj, alıcı üçgeninin etkin yönetilmesi ve geri besleme sürecinin vurgulanmasıdır.

Tutundurma sürecinde iletişimin önemli bir parçası reklamdır. Reklam, ürün, hizmet, mekan, kişi ve örgütlerin kimliği belirli kişi veya kuruluşlar tarafından bir bedel karşılığında, yüzyüze olmayan bir şekilde sunumu ve tutundurulması etkinlikleridir⁵⁴². Kotler⁵⁴³,a göre uzun zamandır gözde olan televizyon reklamcılığı, kanal sayısındaki artış ve belirli grupların televizyon izleme oranınının düşmesi nedeniyle, etkisini yitirmeye başlamış ve pazarlamacıları ilgi çekmek için yeni yöntemler düşünmeye itmiştir. Kotler'a göre bunlardan bazıları; sponsorluk, ürün

⁵³⁸ Mucuk, **a.g.e.**, s.184

⁵³⁹ Mehmet Oluç, "Halkla İlişkiler ve Duyurum", **Pazarlama Dünyası**, Ocak-Şubat 1990, Yıl.4, sayı.19, ss.3-15

⁵⁴⁰ Mehmet Karafakıoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.148

⁵⁴¹ Çabuk ve diğ., **a.g.e.**, s.210

⁵⁴² Ünüsan ve diğ., **a.g.e.**, s.252

⁵⁴³ Kotler, **a.g.e.**, 2006, ss.106-107

gömme, sokak promosyonları, ünlülerin adlarını kullanma vb.dir. Örneğin James Bond'un "Die Another Day" filminde Aston Martin marka bir arabaya binip Sony cep telefonu kullanmasından sonra bu markaların satışları artmış, benzer biçimde Bulgari firması, adı *Bulgari Bağlantısı* olan bir serüven yazdırarak, kitabın satışlarıyla birlikte ürünlerinin de satışlarında artış gözlemlemiştir.

Rekabet üstünlüğü yaratmada aracı olacak iyi bir reklam stratejisi iki temel özelliğe sahip olmalıdır. Bunlardan ilki, ürün ya da hizmetin yaygınlığı ve özellikleri hakkında hedef kitleyi bilgilendirmeyi amaçlaması, ikincisi ise, izleyiciler bilgilendirildikten sonra olası müşterileri satın almaya ikna etmelidir⁵⁴⁴.

Diğer bir tutundurma karması olan satış geliştirme, müşterilerin bir mal ya da hizmeti bir an önce denemelerini veya satın almalarını sağlamaya yönelik, reklam, kişisel satış gibi sürekli tutundurma çabalarına destek olmayı amaçlayan⁵⁴⁵ kısa süreli araçlardır. Ülkemizde tüketicilerin hayatına promosyon olarak yerleşen, bilimsel yazında ise satış tutundurma, satış özendirme, satış teşvikleri gibi ifadelerle anılan⁵⁴⁶ çeşitli promosyon tekniklerinin avantaj ve dezavantajları Paley⁵⁴⁷ tarafından tablolaştırılmıştır. Bu avantaj ve dezavantajlar aşağıda tablo 3.6.'da özetlenmektedir.

⁵⁴⁴ Paley, **a.g.e.**, s.302

⁵⁴⁵ Karafakıoğlu, **a.g.e.**, s.152

⁵⁴⁶ Ünüsan ve diğ., **a.g.e.**, 287

⁵⁴⁷ Paley, **a.g.e.**, s.313

Tablo 3.6. Çeşitli Promosyon Tekniklerinin Avantaj ve Dezavantajları

<i>Teknik</i>	<i>Avantajlar</i>	<i>Dezavantajlar</i>
<i>Ücretsiz numuneler</i>	Denemeyi teşvik eder Yeni müşteriler çeker Benimsenmeyi hızlandırır Pazar direncini kırar	Pahalı bir tekniktir Taşınması zordur
<i>Gazete- dergi ile kupon dağıtma</i>	Hızlı ve erişilebilir Coğrafi olarak hedeflenebilir Düşük maliyetlidir	Tüketiciler biriktirmeyi ihmal edebilir Paraya çevrilme oranı düşüktür
<i>Paket içinde veya paketle birlikte ödüller</i>	Ürün satışını artırır Makul dağıtım masrafı yaratır	Sadık müşterilere ikramiye
<i>Nakde dönüşebilen ödüller</i>	Düşük maliyet Marka imajını güçlendirir	Satışa zayıf etki Fazla popüler olabilir
<i>Geçici indirim</i>	Ürünü hareketlendirir Görünürlüğü sürdürür	Seçici değil Marka imajını ucuzlatabilir
<i>Yarışma/çekilişler</i>	Mutlaka satın almayı gerektirmez Marka bilinirliğini artırır	Pahalı Mütevazı katılım
<i>Satın alma noktası görselleri</i>	Etkili uyarıcı	Satıcı ile işbirliği gerekir

Kaynak: Paley, a.g.e., s.313

Pazarlama iletişimi ve tutundurmanın diğer bir elemanı olan halkla ilişkiler, işletme ve onun ürünleri hakkında çeşitli mecralarda olumlu haber çıkmasının sağlanması ve işletmeyle ilgili olumlu imaj geliştirilmesini sağlamakla görevli bir faaliyettir. Örneğin, “Sabancı Holding en büyük Teknosa’yı çıldırtan bir promosyonla açtı” başlığı ile gazetede çıkan bir yazı, ya da 2003 yılında İran depreminden sonra Turkcell ve Ericsson tarafından kurulan “acil iletişim sistemi” hakkındaki gazete haberleri, halkla ilişkiler uygulamalarına iyi birer örnektir⁵⁴⁸. Halkla ilişkiler çabaları, yüksek doğruluk derecesi, kitlelere kolay ve az maliyetli ulaşma ve merak ve ilgi uyandırma nitelikleri⁵⁴⁹ nedeniyle rekabet üstünlüğü yaratmada etkili bir araçtır.

Tutundurma karmasının son unsuru olan kişisel satış ise, alıcının ihtiyaçlarına, güdülerine, davranışlarına ve satış çabası karşılığında göstereceği tepkilere bakılarak yürütülen⁵⁵⁰, tüketiciye ürünleri ve firmayı tanıtan, onlarla yüzyüze veya telefonda görüşmeler yoluyla yapılan satış faaliyetleridir⁵⁵¹.

⁵⁴⁸ Erdoğan Koç, **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s.59

⁵⁴⁹ Mucuk, a.g.e., s.190

⁵⁵⁰ Ünüsan, a.g.e., s.266

⁵⁵¹ Koç, a.g.e., s.60

Tutundurma faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü yaratmadaki performansı, işletmenin gerek insan kaynakları ve gerekse bilgi teknolojileri ağırlıklı olmak üzere maddi kaynaklar ile ilişkilendirilebilir. Hedef kitle ile iletişimde tutundurma politikası, tutundurma araçları önemli rol oynamaktadır.

3.2.3.4. Dağıtım

İşletmeler, ürün ve hizmetlerini müşteriye götüren yolda çeşitli dağıtım kanallarından yararlanmaktadırlar. Pazarlama karması elemanı olarak dağıtım; üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatmak için, mamullerin tüketiciye dağıtılmasıyla ilgili tüm çabalar, dağıtım kanalı ise malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlendiği yol olarak tanımlanabilir⁵⁵².

Kotler⁵⁵³, a göre işletmelerin dağıtım kanallarının sayısı ne kadar çoksa şirketin piyasaya erişimi o kadar geniş olmakta, ancak bu, piyasanın kontrolünü zorlaştırması ve dağıtım kanalları arasında meydana gelebilecek bir çatışma olmak üzere iki sorunu da beraberinde getirebilir. Pazarlamanın dağıtım unsurunun eşsiz yetenekler arasına konularak rekabet üstünlüğünde araç olması için, dağıtım kanallarındaki olası her türlü sorunun engellenmesi ve dağıtım kanallarının etkin yönetilmesi gerekmektedir. Bu yüzden dağıtım bileşeni, farklı kanalların analizi, uygun dağıtım kanallarının (toptancı, bayi, distribütör, perakendeci vb.) tasarlanması, dağıtım merkezlerinin oluşturulması, envanter/stok kontrol ve takibi, nakliye metotlarının gözden geçirilip belirlenmesi, dağıtım maliyetlerinin optimum hale getirilmesi, satış merkezi ve raf düzenine kadar pek çok kararı da içermektedir⁵⁵⁴. Bu bağlamda işletmelerin dağıtım stratejisini belirlerken, öncelikle dağıtım kanalı seçiminde etkili faktörleri incelemeleri gerekmektedir. Bunlar, pazar ve tüketici özellikleri, üretici özellikleri, çevresel faktörler, mal özellikleri ve satış özellikleridir⁵⁵⁵. Mason ve diğ.⁵⁵⁶, bu etkenler göz önüne alınarak işletmelerin dağıtım politikasını belirlerken seçebilecekleri üç temel stratejiden söz etmektedirler. Bu stratejiler:

⁵⁵² Mucuk, **a.g.e.**, s.241

⁵⁵³ Kotler, **a.g.e.**, 2006, s.103

⁵⁵⁴ Koç, **a.g.e.**, s.57

⁵⁵⁵ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.449

⁵⁵⁶ Barry Mason, Hazel F.Ezel, **Marketing Management**, McMillan Publishing Company, 1993, s.478

- **Yoğun Dağıtım;** satıcıların ürün ve hizmetlerini birçok pazarda ulaşılabılır veya kullanılabilir yapmak üzere kurduğu stratejidir.
- **Seçici Dağıtım;** belirlenen pazarlar dışında ürün ve hizmetlerin ulaşılabılırliğini yasaklayan kanal stratejisidir.
- **Sınırlı Dağıtım;** ürün ve hizmetlerinin ulaşılabılırliğini ciddi anlamda sınırlayan ve özel çıktılara izin veren kanal stratejisidir.

Dağıtım stratejilerinden hangisinin izleneceği konusunda, dağıtım kanalına uzun vadeli bağlılık, rekabet avantajını korumak için gerekli coğrafi kapsam ve rekabetçi girişlerin olasılığı olmak üzere üç tip karar etkilidir. Paley⁵⁵⁷, e göre bir kanal stratejisi oluşturmadaki ilk adım satılan ürünlerin kategorilerini ve Pazar kapsamlarını incelemektir. Bu incelemede yukarıda adı geçen stratejiler bağlamında şu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Uzmanlık ürünleri için en etkin strateji *sınırlı* (özel) dağıtım,
- Sık alınan ürünler için en etkin strateji *yoğun* (geniş alana yayılmış) dağıtım,
- Alışveriş ürünleri için en etkin strateji *seçici* (yüksek satış potansiyelli) dağıtımdır.

İşletme, ürettiği ürün ve hizmetler için en uygun dağıtım stratejisini seçtikten sonra ikinci adım dağıtım kanalının uzunluğunu belirlemektir. Bu konuda Ünüsan ve diğ.⁵⁵⁸, aracı sayısına göre beş dağıtım kanalı alternatifini önermişlerdir:

1. Üretici- Tüketici: Sıfır kanal katmanı olarak da ifade edilen bu alternatif, dağıtım kanalının en kısa ve basit olanıdır. Ürünler hiçbir aracı kullanmadan tüketiciyedikte ulaştırılmaktadır. Özellikle üretim yerinde tüketilen tüketim ürünleri için uygundur.

2. Üretici- Perakendeci- Tüketici: Bir katmanlı olan bu kanalda tek satış aracı perakendecidir. Genellikle tarımsal ürün ve ev eşyalarının dağıtımında bu alternatif uygundur.

3. Üretici- Toptancı- Perakendeci- Tüketici: İki katmanlı kanal olup, tüketim mallarının dağıtımında en çok kullanılanıdır. Pazarın büyük ve işletmenin tüm

⁵⁵⁷ Paley, a.g.e., s.317

⁵⁵⁸ Ünüsan ve diğ., a.g.e., ss.176-177

perakendecilerle direkt ilişki kuramadığı durumlarda büyük partiler satın alan toptancılar, üretici ile perakendeci arasında aracı rolü oynar.

4. Üretici- Acenta- Perakendeci- Tüketici: Çok büyük pazarlarda toptancıların yerini acenta ya da komisyoncular alabilir.

5. Üretici- Acenta- Toptancı- Perakendeci- Tüketici: Bu son alternatif, perakendecilere ulaşmak için çaba sarfetmeyen işletmeler için uygundur.

Endüstriyel malların dağıtımında ise genellikle sıfır katmanlı kanal kullanılmaktadır. Bir işletmenin dağıtım kanalındaki iş ortaklarıyla olan ilişkilerinin gücü müşteri memnuniyetini etkilemekte, dağıtım kanalının ekonomik yönünün dışında sosyo-psikolojik ve davranışsal boyutu da kanal içi ilişkilerde etkili olmaktadır⁵⁵⁹. Şu halde işletmenin dağıtım kanalı stratejisinin başarısında özellikle insan kaynaklarının etkili olduğu, bilgi, iletişim, uzlaşma ve risk alma gibi kilit işlevlerin başarıda önemli rol oynadığı söylenebilir. Paley⁵⁶⁰'e göre aracılardan dağıtım zincirinde zayıf bir halka olmaktan çıkarıp, pazarlama stratejisini harekete geçirmek için güçlü bir bağ haline getirecek işbirlikleri yapmaktan kaçınmamak gerekmektedir.

⁵⁵⁹ Janset Özen İşbaşı, "Uluslar arası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2, 2001, ss.62-80

⁵⁶⁰ Paley, **a.g.e.**, s.326

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI SERMAYELİ ŞİRKETLERDE KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölüm genel olarak üç ana başlık altında incelenmiştir. İlk olarak araştırmanın uygulama sahası olması nedeniyle Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketler ile ilgili bilgiler verilmiş ve bu kısım yabancı sermaye kavramının ve öneminin açıklanması üzerine inşa edilmiştir.

İkinci ana başlık araştırmanın kavramsal modeli ve metodolojisi ile ilgili olup, saha araştırmanın kavramsal modeli, önemi ve kapsamına ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı ve buna bağlı olarak geliştirilen hipotezler sunulmuş ve bu hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak verinin toplanmasında izlenen araştırma metodolojisine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bunun yanı sıra, veri toplama aracının geliştirilmesi, örneklemin belirlenmesi ve toplanan verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

Bölümün üçüncü ana başlığı ise araştırma verilerin analizi ve bulgularına ayrılmıştır. Bu kısımda veri toplama aracından elde edilen verilerin anlamlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürüldüğü analizlerin sonuçlarına yer verilmiş ve çalışma, bu sonuçların derlenmesi ile tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler tablo ve şekiller yardımıyla açıklanarak geliştirilen hipotezlerin test sonuçları değerlendirilmiştir.

4.1. Yabancı Sermaye Kavramı ve Türkiye Ekonomisinde Yabancı Sermayeli Şirketler

Sanayi devriminin ardından dünya ekonomisinde kapitalizm ve liberalleşme hareketlerinin gelişimi ile birlikte, sermayenin sınırlar ötesi dolaşımının da etkisi ile işletme yapılarında ciddi boyutta değişimler gözlenmiştir. İşletmeler, ülke ekonomilerinin küreselleşmeye eklenmesi öncesinde yerel- ulusal bağlamda faaliyet gösterirken, ticaret sınırlarının erimesiyle birlikte uluslar arası, çok uluslu ve hatta uluslar üstü bir yapılanmaya doğru değişim sergilemişler, bu değişim yabancı sermaye kavramının ülke ve dünya ekonomisinde gitgide daha önemli bir yer edinmesine de öncü olmuştur.

Avrupa, Ortadoğu ve Orta Asya' yı birbirine bağlayan stratejik coğrafi konumuyla Türkiye, gerek dinamik iç piyasalarda, gerekse tüm bölgede yabancı yatırımcılar için önemli fırsatlar sunan bir ülkedir. Büyük ve büyüyen iç piyasası, olgun ve dinamik özel sektör, bölgede sahip olunan öncü rol, serbest ve güvenli yatırım ortamı, kalifiye ve düşük maliyetli işgücü, AB ülkeleriyle Gümrük Birliği üyeliği ve rekabetçi vergi sistemi gibi çekici unsurlarıyla yabancı yatırımcılara açık ve cazip bir ülke haline gelmiştir.

4.1.1. Yabancı Sermaye Kavramı ve Önemi

4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu⁵⁶¹, nun İkinci Maddesine göre doğrudan yabancı yatırım (DYY); yabancı yatırımcı tarafından, yurt dışından getirilen;

- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na alım satımı yapılan konvertibl para şeklinde nakit sermaye,
- Şirket menkul kıymetleri (Devlet tahvilleri hariç),
- Makine ve teçhizat,
- Sınai ve fikri mülkiyet hakları ifade etmektedir.

OECD normlarına göre; doğrudan yabancı sermaye kavramı, (FDI- Foreign Direct Investment) bir ülkede yerleşik kişi yada kurumların (doğrudan yatırımcı) bir başka ülkede kalıcı ekonomik çıkar elde etme amacını yansıtmaktadır. Kalıcı çıkar kavramı yabancı sermaye yatırımcısı ile yatırım ve yatırımın kontrolü konularında uzun dönemli bağımlılığı ifade etmektedir. Yabancı sermaye yatırımcısı ise, yerleşik olduğu ülkeden başka bir ülkede şube, büro, bağlı kuruluş yada ortaklık biçiminde doğrudan yabancı sermaye yatırımına sahip olan şahıslar, şirketleşmemiş kamu yada özel teşebbüsler, devletler, birbiriyle bağlantılı bireyler, birbiriyle bağlantılı şirket ve/veya şirketleşmemiş girişimcilerdir⁵⁶².

Doğrudan yatırımın “bir ülkede bir firmayı satın almak veya yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesini sağlamak veya mevcut bir firmanın sermayesini arttırmak yoluyla o ülkede bulunan firmalar tarafından diğer bir ülkede bulunan firmalara yapılan ve kendisiyle birlikte teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının

⁵⁶¹ “Doğrudan Yabancı yatırımlar Kanunu”, Kanun No: 4875, Kabul Tarihi: 05.06.2003, **Resmi Gazete**, 17 Haziran 2003, Sayı: 25141

⁵⁶² OECD, “Benchmark Definition of Foreign Direct Investment”, Third Edition, 1999

kontrol yetkisini de beraberinde getiren yatırımdır” tanımından anlaşılacağı gibi, doğrudan yabancı yatırımlar, ülkeler arasında sermaye transferlerinin bir piyasa işlemi olmadan bir ülkeden diğerine aktarılması şeklinde olmaktadır⁵⁶³. Doğrudan yabancı yatırımların çekiciliği gelişmekte olan ülkeleri bu konuda daha özendirici tedbirler almaya itmektedir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının payı artış gösterirken, diğer sermaye hareketlerinin önemi göreceli olarak azalmaktadır. Doğrudan Yabancı Sermayenin ülkelerin gelişmesi üzerine pozitif bir etki yaptığını söylemek mümkünse de, beklenen katkısı yabancı sermayenin hacmi ve yapısına göre değişebilmektedir. Genel olarak doğrudan yabancı sermayenin yatırım yapılan ülke ekonomisine olumlu katkıları aşağıda sıralanmıştır⁵⁶⁴;

✓ **Ulusal Ekonomiye Destek**; DYY gayri Safi Milli Hasılaya ve Sabit sermaye Yapısına katkıda bulunmaktadır. Ampirik araştırmalar GSMH ile DYY girişi arasında pozitif bir bağ olduğunu göstermektedir. DYY ekonomik gelişmeyi, ithal edilen yatırım araçları, yeni teknolojiler ve çokuluslu firmalar ile uluslararası kuruluşların sunduğu yeni olanaklar sayesinde hızlandırıcı bir etkiye sahiptir.

✓ **DYY ve Ekonomik İstikrar**; yabancı sermaye hareketleri döviz kurlarındaki oynamalardan diğer sermaye hareketlerine oranla (portföy yatırımları gibi) daha az etkilenmektedir. Bu kısmen, yabancı şirketler için devalüasyonun üretim ve varlıkların maliyetlerini düşürücü etki yapmasına bağlanmaktadır. Son Asya krizinde doğrudan yabancı yatırımlar diğer yabancı sermaye hareketlerine göre daha düşük oranda etkilenmiş, daha sonra eski seviyesine kavuşmuştur.

- DYY, ürün çeşitliliğini arttırarak sınırlı pazar ve ürünlere bağımlılığı azaltıcı bir etkiye de sahiptir.
- DYY iş hacmini genişleterek istihdama ve ücretlere olumlu katkıda bulunabilmektedir.

⁵⁶³ S.Rıdvan Karluk, “Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyümeye Katkısı”, **Ekonomik İstikrar, Büyüme ve Yabancı Sermaye**, TCMB İnsan Kaynakları Gen.Müd. Eğitim Müd., <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/kitap2/turkyabsermyat.doc>, Erişim Tarihi: 30.07.09

⁵⁶⁴ Hayrettin Demircan, “Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Stratejileri”, **T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü**, Mart 2003, ss.5-8

- ✓ **Altyapı ve teknoloji transferi;** merkez firma, şubesi için yeterli insan kaynakları ve altyapı hizmetlerini yatırım yerinde hazırlayabilir. Özellikle komple yeni yatırımlar (greenfield investment) yeni teknoloji ve alt yapı hizmetlerini beraberinde getirmektedir.
- ✓ Özellikle Çokuluslu ya da Ulusötesi şirketlerin yılların tecrübesi ile oluşturdukları yeni yönetim ve üretim teknikleri sayesinde yerli firmalar da kendi bünyelerinde transformasyona geçmektedir. Bu şekilde daha etkili ve verimli bir yapıya kavuşmaktadırlar.
- ✓ İç piyasalara yeni rakiplerin girmesi rekabeti arttırarak gerek fiyatlar gerekse kalite yoluyla tüketicinin refahına olumlu katkıda bulunmaktadır.
- ✓ Yabancı sermayeli işletmeler yurt dışındaki pazar kapasiteleri yoluyla ülkenin ihracat seviyesine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- ✓ Söz konusu işletmelerin verimli ve etkili çalışmaları sayesinde vergi gelirlerinin artması kamu maliyesine de olumlu katkıda bulunmaktadır. Örneğin Çin Halk Cumhuriyetinin 2000 yılı vergi gelirlerinin yaklaşık %20'si yabancı sermayeli şirketlerden kaynaklanmıştır.

Yabancı sermayenin ülkeye sağladığı bu yararları maksimize edebilmek için, herşeyden önce yabancı sermayeye karşı peşin hükümden uzak bir şekilde yaklaşmak, ülkenin çıkarları ile yabancı sermayeli kuruluşların çıkarları arasında akılcı bir denge kurmak gerekir. Nitekim Büyük Önder Mustafa Kemal, 1923 yılında İzmir'de toplanan 1nci İktisat Kongresi'ni açış konuşmasında; geçmişin acı tecrübelerine rağmen akılcı bir tutumla yabancı sermayeye karşı olmadığını, yasalarımıza uymak şartıyla yabancı sermayeye (Osmanlı'dan miras kötü tecrübeye rağmen) gerekli güvencenin verileceğini açık bir şekilde belirtmiştir⁵⁶⁵.

4.1.2. Türkiye Ekonomisinde Doğrudan Yabancı Yatırım Verileri⁵⁶⁶

2009 yılı Ocak ayında 1.092 milyon ABD Doları düzeyinde uluslararası doğrudan yatırım girişi (fiili giriş/net) gerçekleşmiştir. Uluslar arası doğrudan yatırım girişi bileşenleri aşağıda tablo 4.1. aracılığı ile gösterilmiştir.

⁵⁶⁵ S.Rıdvan Karluk, **Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İTO Yayınları, No.13, İstanbul, 1983, s.51

⁵⁶⁶ Bu bölüm, T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan, "Uluslar arası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni"nden derlenmiştir.

Tablo 4.1. Uluslar arası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri 2009

	Milyon \$
Uluslar arası doğrudan yatırımlar toplamı (net)	1.092
Uluslar arası doğrudan sermaye	872
<i>Sermaye (net)</i>	786
<i>Giriş</i>	786
<i>Çıkış</i>	0
<i>Diğer sermaye *</i>	86
Gayrimenkul (net)	220

**Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi*

Geçici Veriler Kaynak: T.C.Merkez Bankası

Uluslar arası doğrudan yatırım girişi, 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'na göre Türkiye'de faaliyette bulunan şirketlerin yurtdışından yaptıkları, TCMB ödemeler dengesi istatistiklerinde sermaye ve diğer sermaye olarak sınıflandırılan kalemlere ilişkin transferlerin net tutarı ile yabancıların gayrimenkul edinimlerine istinaden transfer edilen tutarı içermektedir. Tablo 4.1.'de bu kalemlere yapılan yatırım tutarları ayrıntılı olarak görülmektedir.

Uluslararası yatırımcıların Türkiye'deki yeni veya mevcut şirketleri ile iştirak ettikleri yerli sermayeli şirketlerdeki ortaklık paylarına ilişkin transferleri içeren sermaye girişi, 2009 yılı Ocak ayında 786 milyon ABD Doları düzeyinde gerçekleşmiştir. Sermaye girişinin 2008 ve 2009 yılı sektörlere göre dağılımını gösteren karşılaştırmalı tablosu aşağıdadır.

Tablo 4.2. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişlerinin Sektörlere Göre Dağılımı (2008-2009/Ocak)
(Milyon \$)

Sektörler	Ocak	
	2008	2009
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	--	--
Balıkçılık	--	--
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	1	11
İmalat Sanayi	290	57
<i>Gıda ürünleri ve İçecek İmalatı</i>	133	12
<i>Tekstil Ürünleri İmalatı</i>	1	10
<i>Kimyasal madde ve Ürünlerin İmalatı</i>	11	17
<i>B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı</i>	1	--
<i>Elektrikli Optik Aletler İmalatı</i>	1	8
<i>Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı Römork İmalatı</i>	1	1
<i>Diğer imalat</i>	142	9
Elektrik, Gaz ve Su	4	495
İnşaat	1	59
Toptan ve Perakende Ticaret	4	61
Oteller, Lokantalar	3	--
Ulaştırma, depolama ve Haberleşme Hizmetleri	13	12
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	425	72
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	38	6
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	26	--
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	--	13
Toplam	805	786

Geçici Veriler Kaynak: T.C.Merkez Bankası

Tablo 4.2.'de, 2008 ve 2009 yılı Ocak ayı itibari ile yapılan karşılaştırmadan anlaşıldığı gibi 2008 yılında ülkemizde gıda ürünleri ve içecek imalatı sektörüne yapılan yatırımlar 2009 yılının aynı döneminde yaklaşık %90 azalma göstermiştir. Tablo 4.3.'e bakıldığında ise yatırımlardaki düşüşün genel anlamda azaldığı görülmektedir. 2009 yılı Ocak ayı sonu itibariyle 166 adet uluslararası sermayeli şirket ve şube kurulmuş olup, 44 adet yerli sermayeli şirkete de uluslararası sermaye iştiraki gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucu olarak 2008 ve 2009 yılı kuruluş türlerine göre uluslararası sermayeli şirketlerin sayısı aşağıdaki tablo 4.3.'de görülmektedir.

Tablo.4.3. Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirketler (2008/2009)
Şirket Sayısı

	Ocak		% değişim
	2008	2009	
Yeni	240	158	-34,2
İştirak	61	44	-27,9
Şube	9	8	-11,1
Toplam	310	210	-32,3

Geçici Veriler Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

2009 yılı Ocak ayında; 210 adet uluslararası sermayeli şirketin, başta toptan ve perakende ticaret olmak üzere, gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri ile imalat sanayi sektörlerinde faaliyette buldukları görülmektedir. İmalat sanayiinde faaliyette bulunan uluslararası sermayeli şirketler arasında kimyasal madde ve ürünleri imalatı birinci sırada yer alırken, bunu gıda ürünleri ve içecek imalatı, B.Y.S. makine ve teçhizat imalatı ve motorlu kara taşıtı, römork, yarı römork imalatı izlemektedir.

Sonuç olarak 2009 yılı Ocak ayı sonu itibariyle ülkemizde 21.289 adet uluslararası sermayeli şirket faaliyette bulunmaktadır. Bu şirketlerin 17.326 adedi uluslararası sermayeli şirket ve şube kuruluşu, 3.693 adedi ise yerli sermayeli şirketlere yapılan uluslararası sermaye iştirakidir.

Tablo 4.4. Yıllar İtibariyle Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayısı Şirket Sayısı

Yıl	Yeni	İştirak	Şube	Toplam
1954- 2003(birikimli)	5.021	1.069	233	6323
2004	1.440	446	62	1948
2005	2.081	478	54	2613
2006	2.473	633	63	3169
2007	2.913	655	61	3629
2008	2.695	638	64	3397
2009	158	44	8	210
Toplam	16.781	3.963	545	21.289

Geçici Veriler Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

Tablo 4.4.'de görülen uluslar arası sermayeli şirket sayısında 2009 yılında gerçekleşen ciddi azalmanın sebebi 2008 yılı sonunda yaşanan küresel finans krizine bağlanabilir. Tablo 4.5. uluslararası sermayeli şirketlerin sayılarının sektörlere göre dağılımını göstermektedir.

**Tablo 4.5. Uluslararası Sermayeli Şirketlerin Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı -
(2008 - 2009/Ocak) Şirket Sayısı**

Sektörler	Ocak		1954-2009 Ocak
	2008	2009	Genel Toplam
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	5	5	334
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	9	7	418
İmalat Sanayi	51	33	3.790
<i>Gıda ürünleri ve İçecek İmalatı</i>	3	2	371
<i>Tekstil Ürünleri İmalatı</i>	4	1	429
<i>Kimyasal madde ve Ürünlerin İmalatı</i>	7	4	418
<i>B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı</i>	1	2	318
<i>Motorlu Kara Taşıtı, Römork ve Yarı Römork İmalatı</i>	3	2	221
<i>Diğer imalat</i>	33	22	2.033
Elektrik, Gaz ve Su	4	9	343
İnşaat	31	17	1.987
Toptan ve Perakende Ticaret	87	49	6.259
Oteller, Lokantalar	22	23	1.543
Ulaştırma, depolama ve Haberleşme Hizmetleri	20	19	1.815
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	5	--	275
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	58	33	3.441
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	18	15	1.084
Toplam	310	210	21.289

Geçici Veriler Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

Halen faaliyette olan toplam 21.289 adet uluslararası sermayeli şirketin sektörel dağılımına bakıldığında ise başta toptan ve perakende ticaret olmak üzere, imalat sanayi, gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri sektörlerinde faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. İmalat sanayiinde faaliyette bulunan uluslararası sermayeli şirketlerde tekstil ürünleri imalatı birinci sırada yer alırken, bunu kimyasal madde ve ürünleri imalatı ile gıda ürünleri içecek imalatı izlemektedir.

Ayrıca araştırmamızın evrenini oluşturan gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 177'si İstanbul, 45'i İzmir, 25'i Antalya, 18'i Ankara'da, diğerleri ise ağırlıklı olarak Muğla, Bursa, Adana, Mersin ve bölgelerinde konumlanmışlardır.

4.2.Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

Klasik ekonominin doğasını ve rekabet kurallarını değiştiren gelişmeler üretim ve pazarlama fonksiyonlarının sınırlarını da yeniden çizmektedir. Tüketim kalıpları ve tüketici davranışlarında meydana gelen köklü ve sürekli değişim işletmeleri rekabet stratejilerini yeniden tasarlamaya yöneltmektedir. Stratejik

yönetimin, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden bazılarının neden diğerlerine kıyasla daha iyi performans gösterdiklerinin nedenlerini araştıran çalışmaları son yıllarda karşımıza “kaynak temelli teori”yi çıkarmıştır. Kaynak temelli teori, işletmelerin sahip oldukları stratejik kaynakları etkin konumlandırmaları ve bu kaynakların temel yeteneklere dönüştürülmesi yoluyla rekabet stratejisini oluşturmaları temeline dayanmaktadır. Günümüz modern işletmelerinin hedefinin salt kar maksimizasyonuna ulaşmaktan ziyade tüm hedef kitle açısından değer yaratmak olduğu düşünüldüğünde kaynak temelli teori oldukça etkili bir model olmaktadır.

Bu kısmın temel amacı, çalışmanın teorik kısmında incelenen literatür çerçevesinde geliştirilen kavramsal modelin doğruluğunu irdelemek için yapılan saha çalışmasının araştırma metodolojisi ve sonuçları hakkında bilgi vermektir. Diğer bir amaç ise, hem teorik hem de uygulamalı araştırma sonucundan elde edilen bilgiler doğrultusunda, kaynak temelli teori alanında gelecekte yapılması olası çalışmalara yardımcı olabilecek bilgiler sunmaktır.

4.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Araştırmanın Önemi

4.2.1.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli

İşletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir rekabet üstünlüğü anlayışı olarak ortaya çıkan kaynak temelli teori, firma performansları arasındaki farklılıkları açıklarken endüstri ve pazar yapısından ziyade bazı firmaların farklı yeteneklerinin müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmelerine odaklanmaktadır⁵⁶⁷. Bu teorinin temel dinamiği, işletmenin sahip olduğu kaynakların, eşsiz ve taklidi zor yeteneklerle bütünleştirildiğinde rekabet üstünlüğünün ve işletme performansının temel belirleyicileri olduğu görüşüdür.

Her işletme bir takım kaynaklara sahiptir ama işletmeler arasındaki farklılığı kısıt olan kaynakları kullanma kabiliyeti ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin kabiliyetleri; üretim kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, ar-ge ve teknoloji üretme kabiliyeti, lojistik kabiliyeti, insan kaynakları kabiliyeti gibi işletme fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bunlardan özellikle operasyonel (işlemsel)

⁵⁶⁷ Barney ve diğ., a.g.e., 2007, ss.3-4

kabiliyetlerin, bir örgütün şimdiki zamanda varlığını sürdürebilmesini mümkün kılacağı sonucuna varılabilir. Ancak değişen koşullar altında rekabet üstünlüğü kazanarak bunu sürdürülebilir hale getirme amacına hizmet eden kabiliyetleri “dinamik kabiliyet” olarak ifade edilmekte ve “bir örgütün kaynak bileşimini belli bir amaca yönelik olarak yaratma, genişletme veya değiştirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Yani dinamik kabiliyet kavramı, firmanın hızlı bir şekilde değişen çevreye hitap edecek iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme yeteneği anlamına gelmektedir⁵⁶⁸.

Bu noktadan hareketle temel yetenek (core competence) kavramı ise popülaritesini borçlu olduğu Hamel ve Prahalad’ın tanımıyla “işletmelerin sahip oldukları üretim ustalıkları ile çok yönlü teknoloji kaynaklarını nasıl bütünleştirirlerse başarılı sonuçlara dönüştürebilecekleri konusunda bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan kollektif bir öğrenme sürecinin ürünü” olarak ifade edilmektedir⁵⁶⁹. Temel yetenek (ya da çekirdek yetenek), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi ve yeteneği ifade etmektedir⁵⁷⁰.

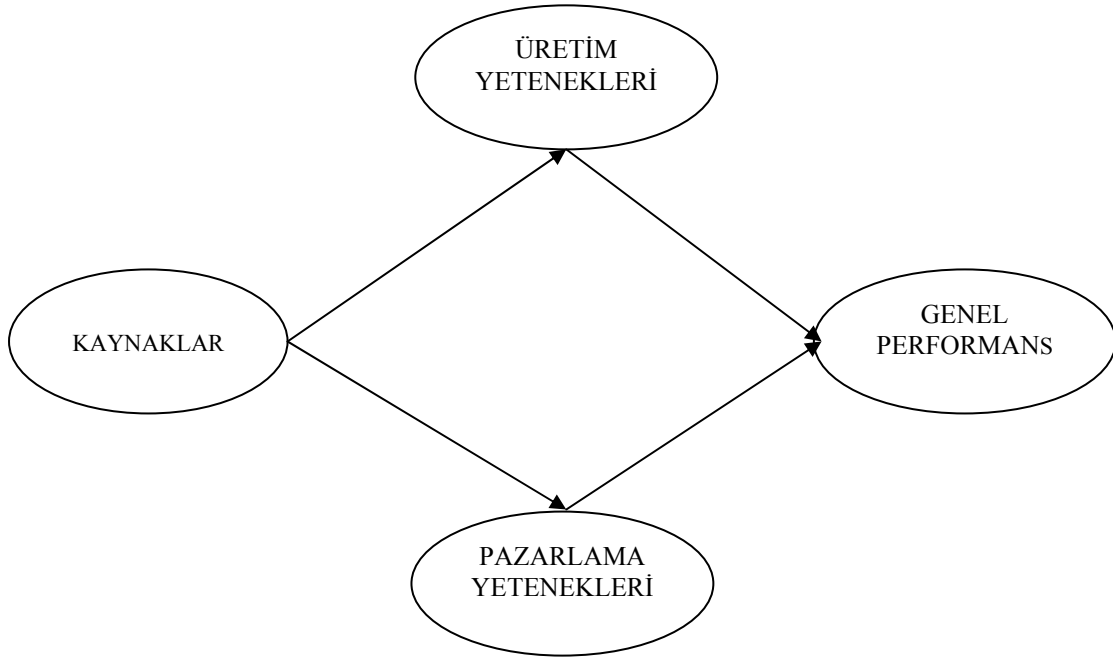
Kaynak temelli teori bağlamında rekabetçi üstünlüğe ulaşmada üretim ve pazarlama stratejilerinin önemini vurgulayan çalışmanın kapsamı doğrultusunda işletmelerde eylemsel stratejiye dönüştürülebilir üretim ve pazarlama yeteneklerinin performansa olumlu etki ettiği sonucuna varılmış ve bu öngörüyü doğrulamak amacıyla kavramsal bir model geliştirilmiştir. Bu model üzerinde değişkenler arası ilişkiler şekil 4.2. yardımıyla sembolize edilmiştir.

⁵⁶⁸ Constance E.Helfat, Sydney Finkelstein ve diğ., **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, Blackwell Publishing, USA, 2007, ss.3-4

⁵⁶⁹ C.K. Prahalad, Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, **HBR**, May-June 1990, s.82.

⁵⁷⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.313

Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



4.2.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin performansa etkisini belirlemeye yöneliktir. Kaynak temelli teori alanında dünya literatüründe önemli sayılabilecek sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, ülkemizde ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalar arasında araştırma sahası olarak ülkemiz gıda sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerin konu edildiği ikinci bir çalışmaya rastlanmamış olup, çalışma tamamlandığında gerek literatür incelemesi ve gerekse saha araştırması bulgularının araştırmacılar ve sektör için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Araştırma, katılımcı işletmelerin performanslarında etkili olduğunu düşündükleri üretim ve pazarlama yeteneğinin açıklanması bağlamında önem arz etmektedir.

4.2.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri

4.2.1.3.1. Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın temel amacı Türkiye’de, gıda ve içecek imalatı sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin, kaynak temelli teori bağlamında sahip

oldukları üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansları üzerine etkisinin tespit edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda dört alt hedef belirlenmiştir. Bunlar,

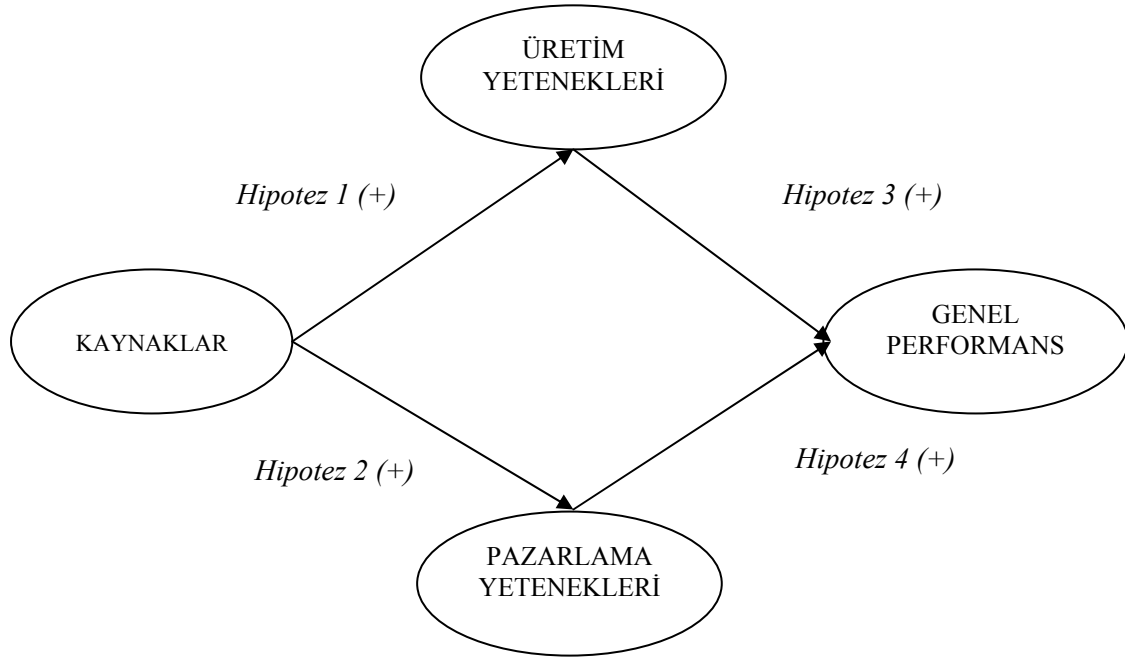
- *İşletmelerin sahip oldukları kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesindeki etkisinin belirlenmesi,*
- *İşletmelerin sahip oldukları kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesindeki etkisinin belirlenmesi,*
- *İşletmelerin sahip oldukları üretim yeteneği doğrultusunda uyguladıkları stratejilerin işletme performansına etkisinin belirlenmesi,*
- *İşletmelerin sahip oldukları pazarlama yeteneği doğrultusunda uyguladıkları stratejilerin işletme performansına etkisinin belirlenmesidir.*

4.2.1.3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusu ve amacı doğrultusunda, üzerinde çalışılan literatüre uygun olarak Porter'ın değer zinciri analizinde yer alan temel yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneği, işletmelerin sahip oldukları stratejik kaynaklar ile kombine edilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan teorik modelde dört temel hipotez test edilmektedir. Birinci hipotez, işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesine olan etkisini incelemektedir. İkinci hipotez, işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesine olan etkisini incelemektedir. Üçüncü hipotez, işletmenin sahip olduğu, eylemsel stratejiye dönüştürülebilen üretim yeteneklerinin işletmenin genel performansı üzerindeki etkisini incelerken dördüncü hipotez ise eylemsel stratejiye dönüştürülebilen pazarlama yeteneklerinin işletmenin genel performansı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak kavramsal bir model geliştirilmiş ve bu model üzerinde değişkenler arası ilişkiler şekil yardımıyla sembolize edilerek, kurulan hipotezler verilmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.3.' de gösterilmiştir.

Şekil 4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri



Araştırmada kaynak temelli teori bağlamında eylemsel stratejiye dönüştürülebilir üretim ve pazarlama yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkiler dikkate alınmış ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak beklenmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, kavramsal modelde de gösterildiği gibi araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

Hipotez 1: İşletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: İşletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3: İşletmenin sahip olduğu üretim yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: İşletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak araştırılan hipotezlerin geliştirilmesinde daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bu çalışmalar tablo 4.6. aracılığı ile aşağıda gösterilmektedir.

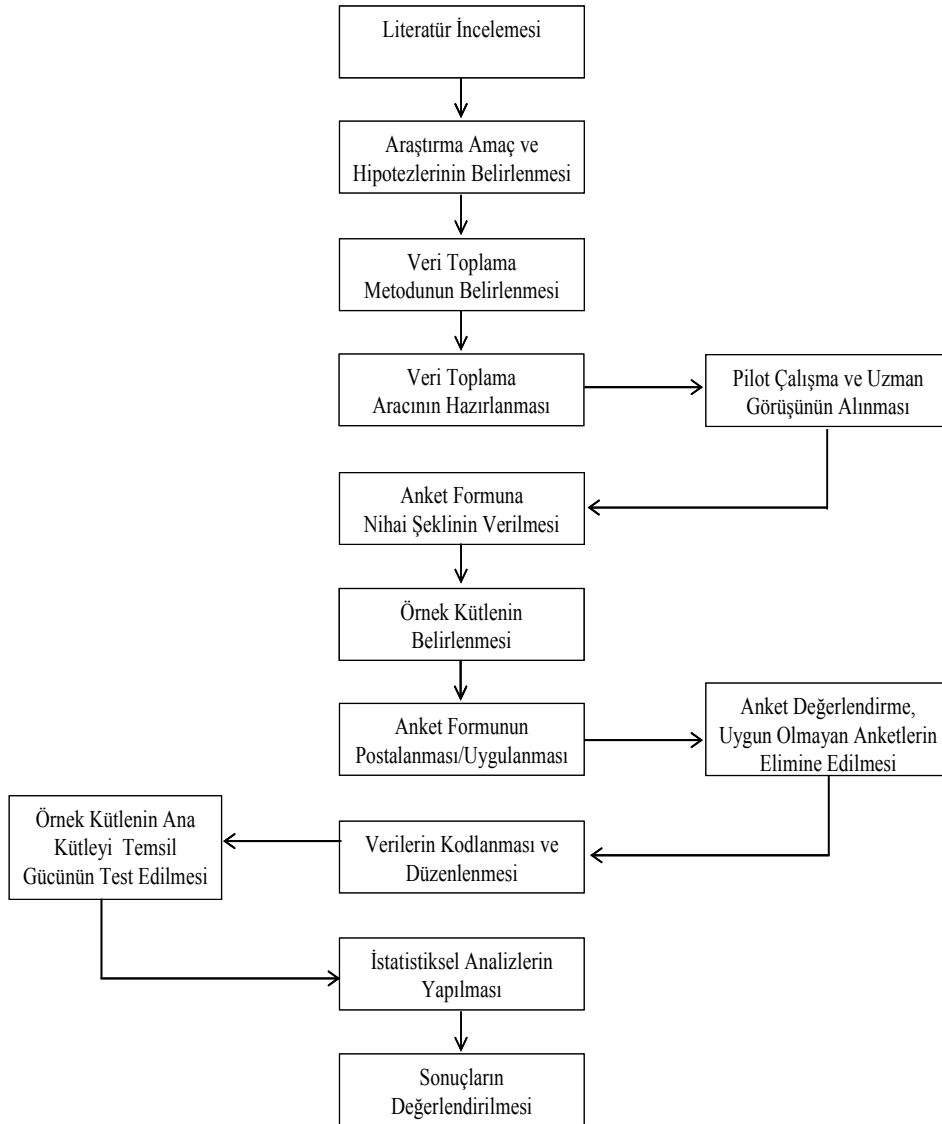
Tablo 4.6. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

	İlgili Literatür
Hipotez 1	Wernerfelt, 1984- 2003; Askin vd, 1993; Wright vd., 1994; Ward vd., 1996; Cox ve Blackstone, 1998; Rugman vd., 2002; Lowson, 2002; Barney vd., 2007; Paiva vd., 2008
Hipotez 2	Porter, 1985; Prahalad vd., 1990; Wernerfelt, 2003; Wilson, 2005; Peteraf vd., 2005; Barney vd., 2007
Hipotez 3	Askin vd, 1993; Schoemaker, 1993; Barney vd., 2007; Paiva vd., 2008
Hipotez 4	Webster, 1992; Stalk vd., 1992; Schoemaker, 1993; Vorhies vd., 1998; Wernerfelt, 2003; Papatya, 2003; Barney vd., 2007; Eren ve diğ., 2008

4.2.2.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma sürecinde izlenen metodoloji, elde edilen sonuçların etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya konulabilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Bu bağlamda araştırma metodolojisinin açıklanması elde edilen verilerin değerlendirilmesi bakımından önemlidir. Aşağıda araştırmanın amaçlarına ulaşmak ve hipotezleri test etmek için; veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek kütesinin belirlenmesi, soru formlarının hazırlanması ve postalanması, cevaplanan anketlerin kodlanması, düzenlenmesi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistikî yöntemlere ilişkin bilgi verilmektedir. Araştırmada izlenen yöntem Şekil 4.4.’deki gibi özetlenebilir.

Şekil 4.3. Araştırmada İzlenen Metodoloji



4.2.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

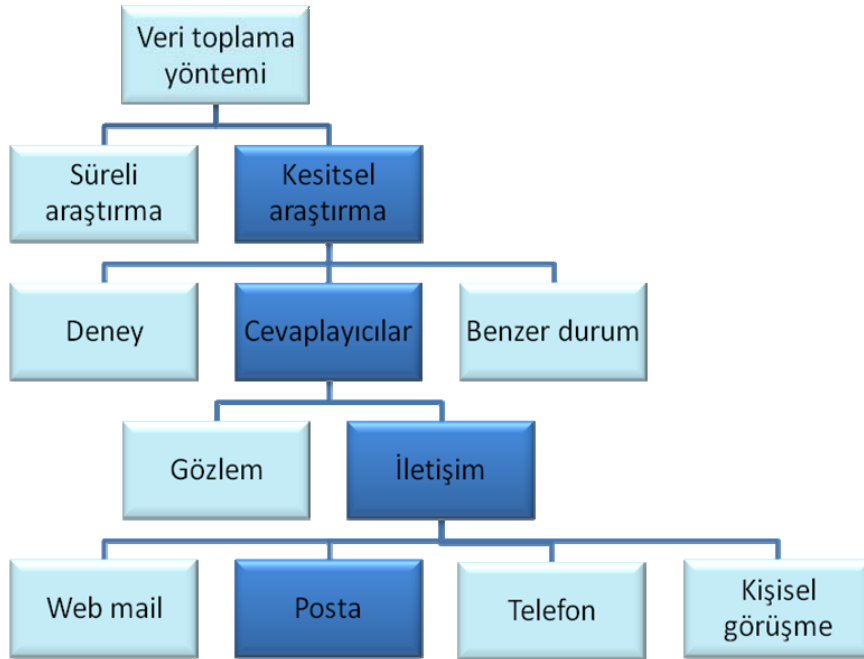
Ampirik araştırma yaparken kullanılacak veriler/kaynakların seçimi büyük önem taşımaktadır. Veriler genel anlamda birincil veriler (gözlem, görüşme, anket, deney, alan çalışması) ve ikincil veriler (başkaları tarafından derlenmiş birincil veriler) olmak üzere iki gruba ayrılırlar⁵⁷¹. Bu bağlamda araştırmada hem birincil verilerden hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler, birincil verilerin toplanmasında gerçekleştirecek faaliyetlerin ve elde edilecek sonuçların daha iyi

⁵⁷¹ Hasan Gürak, **Bilimsel Araştırma, Hazırlama, Eleştirme ve Sunuş Yöntemleri**, 2004, s.15

anlaşılması için gerekli ve önemlidir. Bu bağlamda araştırmada birincil verilerin oluşturulmasında öncelikle ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde, üniversite kütüphaneleri, konuyla ilgili kurum, kuruluş ve birliklerin süreli, süresiz yayınları ve web sayfaları, üniversitelerin kullanımına açık olan uluslararası veritabanları, konuyla ilgili daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile yine kurumsal temelde yapılan uzmanlık tezlerinden yararlanılmıştır.

Bu bölümde araştırmanın amaçları ışığında, araştırmada birincil veri toplama metodunun oluşturulmasına ilişkin izlenen adımlar ve bu süreçte yapılan seçimler açıklanacaktır. Şekil 4.5.'de veri toplama metodunun oluşturulmasında izlenen aşamalar ve seçimler bir şema ile gösterilmiş olup koyu renkli alanlar her aşamada yapılan seçimi göstermektedir.

Şekil 4.4. Veri Toplama Metodunda İzlenen Adımlar



Birincil veriler gözlem, deney ve anket yöntemi kullanılarak elde edilebilir. Gözlem; kendiliğinden oluşan ya da bilinçli olarak hazırlanan olayları, belirledikleri sırada sistemli ve amaçlı bir biçimde inceleyerek bilgi toplama yöntemidir. Gözlem yöntemi hızlı bilgi toplamaya olanak sağlayan ve uygulanması kolay olan bir yöntemdir. Ancak gözlem yöntemi; her türlü bilginin toplanması için uygun bir

yöntem olmayıp, gözlem altında olanlar davranışlarını değiştirebileceğinden yanlış sonuçların elde dilmesine neden olabilir. Ayrıca bazı durumlarda maliyeti yüksek olabilir. Deney ise bir varsayımın sınanması amacı ile koşulları deneyi yapan tarafından hazırlanan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki ya da yönünü ortaya çıkarmayı amaçlayan gözlem türüdür. Ancak deney yöntemi her sorunun çözümü için gerekli olan bilgilerin elde edilmesinde her zaman etkili olamamaktadır. Deneysel araştırmanın iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki geçerlilik sorunu vardır. İç geçerlilik deneyi yapanların hatalı davranışlarla bağımsız değişkeni yönlendirmiş olmaları; dış geçerlilik ise deneyden elde edilen sonuçların genellemeye elverişli olup olmaması ile ilgilidir⁵⁷².

Araştırmalarda birincil verilerin toplanmasının amaçlandığı durumlarda en çok başvurulan tekniklerinden birisi anket tekniğidir. Anket yönteminin temelini, bir evren ya da örnekleme oluşturan birimlerden sistematik biçimde bilgi elde edebilmek oluşturur. Bu amaçla, yazılı ya da sözlü sorular sorarak bunların yanıtlarına ulaşılmaya çalışılır. Dikkat edilirse, görüşmeci ile yanıtlayıcı arasında bir tür iletişimden söz edilmektedir ve veri toplama aracı anket formu olarak adlandırılır. Anket yönteminden anlamlı, doğru ve geçerli sonuçlar elde edebilmesi şu koşulların sağlanmasına bağlıdır⁵⁷³:

- Örnekleme gerçekten evreni temsil ediyor ise
- Seçilen birimlere ulaşılabilir, cevaplayıcılar bilgi vermeyi hazır ve bilgi veriyor ise
- Cevaplayıcı gerçekten istenilen bilgilere, fikirlere sahip ise
- Cevaplayıcı iletişim yeteneğine ve arzusuna sahip ise
- Görüşmeci yanıtları doğru olarak anlayabilme ve kayıt edebilme yeteneğinde ise.

Anket formu ile elde edilecek verilerin yukarıdaki niteliklere sahip olması için bu süreçte cevaplayıcılara öncelikle anket formunun postalanacağına dair bilgi verilmiş, ardından postalanan anketlerin takibi telefon aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Anket formunun kapsamının geniş, ve hedef kitlenin coğrafi

⁵⁷² A.Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayıncılık, 2003, s.96

⁵⁷³ Yavuz Odabaşı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ed.Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.81

anlamda geniş bir alana yayılmış olmasından dolayı verilerin posta yolu ile elde edilmesi en uygun seçenek olarak görülmüştür.

4.2.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırma amaçlarını mümkün olan en iyi düzeyde gerçekleştirmek ve geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla, anket soruları daha önce yapılan ampirik çalışmalar ve bu konudaki uzmanlar tarafından belirtilen hususlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan sorular kaynak temelli teori, üretim ve pazarlama yetenekleri ve bu bağlamdaki uygulamaların işletme performansına etkisine ilişkin teorik ve uygulamalı literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Soruların bazıları daha önce yapılan çalışmalardan alınmıştır. Bunun yanında yeni soru geliştirilirken ilgili literatür incelenmiş, akademisyen ve işletme yöneticilerinin önerileri dikkate alınmış ve konunun uzmanları ile birlikte çalışılmıştır. Bu bölümde ilk olarak veri toplama aracının oluşturulmasında yapılan çalışmalar açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının ön test ve pilot uygulamasında yapılan çalışmalar ve formun tasarımında dikkate alınan faktörler belirtilecektir.

4.2.2.2.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı işletme yöneticilerine hitaben araştırmanın; konusunu, amacını ve anketin bölümlerini içeren kısa bir üst yazının haricinde, kapalı uçlu ve 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış olan beş ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi bağlamında incelenen kaynak temelli teori, üretim ve pazarlama yetenekleri ve rekabet üstünlüğü (performans) gibi soyutlama düzeyi yüksek kavram veya yaklaşımlar, anket formu hazırlama sürecinde konu ile ilgili ölçeklerden ve alan literatüründen yararlanılarak daha operasyonel ve somut hale getirilmeye çalışılmıştır. Listede yer alan soruların büyük bir kısmı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur. Bunun yanında yeni sorular geliştirilmiş olup, sorular literatürden elde edilenlerle benzer biçimde ölçeklendirilmiştir. Bu bağlamda aşağıda mevcut literatürden aynen alınan (geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlamış) ya da yeni geliştirilen ölçekler ve sorulara ilişkin açıklamalar temel konu başlıkları altında sunulmaktadır.

Anket formunun A bölümünü oluşturan ve 40 maddeden oluşan kaynaklar ölçeği; işletmelerin sahip olduklarını düşündükleri kaynak, kabiliyet ve temel

yeteneklere ilişkin geliştirilen maddelerin rekabet üstünlükleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, kaynak temelli teori alanında çalışan pek çok bilim adamı tarafından benzer içerikte, ancak genel çerçevesi farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Itami ve Roehl⁵⁷⁴ en genel anlamda kaynakları soyut ve somut olarak sınıflandırmış ve fiziksel mülkleri somut kaynaklar, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları gibi fiziksel varlıkları olmayan kaynakları ise soyut kategorisinde incelemişlerdir. Barney'e⁵⁷⁵ göre ise kaynaklar, fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olarak kategorize edilebilirler. Fiziksel sermaye kaynakları, arazi, tesis, ekipman ve diğer fiziksel kaynakları içerir. İnsan kaynakları, knowhow, fikir, muhakeme ve çalışanların deneyimlerini kapsamaktadır. Örgütsel kültür, örgütsel sistemler, entelektüel mülkiyet hakları ve diğer soyut kaynaklar ise örgütsel sermaye kaynaklarını oluşturur. Daha sonra Barney⁵⁷⁶, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi teknolojilerini de fiziksel sermaye kaynakları arasına konumlandırmıştır. Anketin ilk bölümünde işletmelerin sahip oldukları kaynaklara ilişkin sorular belirlenirken maddi olmayan kaynaklar, literatürdeki incelemelerin bir kombinasyonu olacak şekilde, Hall⁵⁷⁷ tarafından yapılan sınıflama baz alınarak tasarlanmıştır. Hall'ün sınıflamasında ele aldığı “insana bağımlı” maddi olmayan kaynaklar; çalışanların mesleki bilgi birikimi; yani insan kaynakları potansiyeli, örgüt kültürü, kurumsal itibar (Şatır⁵⁷⁸’a göre kurumsal itibar, yenilik ve iletişim kabiliyeti ile ilişkilendirilmektedir.) ve marka olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada Hall tarafından tespit edilen dört temel başlığa maddi kaynaklar boyutunun da ilave edilmesi ile kaynak temelli teori bağlamında kaynaklar toplam 5 boyutta incelenmiştir. Kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerin

⁵⁷⁴ Itami H. and Roehl T.W., **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987

⁵⁷⁵ Jay B. Barney, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, 1991, ss. 99-120

⁵⁷⁶ Jay B. Barney and Delwyn N.Clark, **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, US, 2007

⁵⁷⁷ Richard Hall “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 1992, ss. 135-144.

⁵⁷⁸ Çiğdem Şatır, Fulya E.Sümer, “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma”, **2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Nisan 2006

rekabet üstünlükleri üzerindeki etkisi beşli Likert ölçeği ile **(1: Hiç Etkili Değil, 2: Etkili Değil, 3: Ne Etkili Ne Etkisiz, 4: Etkili, 5: Çok Etkili)** ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket formunun B bölümünü oluşturan ve 19 ifadeden oluşan üretim yeteneğine ilişkin ölçek; işletmelerin sahip oldukları üretim yeteneklerinin eylemsel stratejiye dönüştürülebilme düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilmiştir. Porter⁵⁷⁹, değer zinciri analizinde yer alan temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneklerini en temel dört gruba ayırmış ve bunları kalite, maliyet, hız ve esneklik olarak kategorize etmiştir. Dess ve Miller⁵⁸⁰, üretim faaliyetinin analizinde en önemli unsurları; donanımın verimliliği, üretim süreçlerinin uygun otomasyonu, üretim kontrol sistemlerinin etkinliği ve iş akışı ve fabrika düzeninin verimliliği olarak açıklamışlardır. Bu bölümdeki ifadelerle literatürdeki açıklamaların ışığında kalite, maliyet, hız ve esneklik yeteneklerinin eylemsel stratejiye dönüştürülebilme düzeyini belirlemeye yönelik geniş bir yelpazede hazırlanan toplam 19 ifade bulunmaktadır. Kullanılan ölçekte yer alan değişkenlerin işletmelerde kullanım düzeyleri Likert ölçeği ile **(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)** ölçülmeye çalışılmıştır. B ve D grubundaki ifadelerin tasarlanmasında ayrıca Eren ve diğ.⁵⁸¹ ile Karacaoğlu' nun⁵⁸² çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket formunun C bölümünü oluşturan ve 15 ifadeden oluşan performans ölçeği, işletmelerin B bölümünde sahip olduklarını söyledikleri üretim yeteneğinin 15 maddelik genel performans kriterlerine etkisi araştırılmaktadır. İşletmelerin performans ölçümlerinin yapılmasında kullanılan en temel iki yöntemden ilki firmaların kendi performanslarını başka firmalarla karşılaştırması şeklinde yapılan subjektif ölçekler kullanmak⁵⁸³, ikincisi ise, firmanın performans boyutunun kesin

⁵⁷⁹ Michael E.Porter, **Competitive Advantage**, The Free Press, NY, 1985, s.33

⁵⁸⁰ Gregory G.Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill, New York, 1993, ss.74-79

⁵⁸¹ Erol Eren, Lütfihak Alpkın, Yücel Erol, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi", **İTİCU Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.4, Sayı.7, Bahar 2005/1, ss.201-224

⁵⁸² Korhan Karacaoğlu, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006

⁵⁸³ Brian R. Golden, "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationships", **Strategic Management Journal**, Vol,13, 1992, ss.145-158, 1992

ölçütlerini dikkate alan objektif ölçeklerin kullanılmasıdır⁵⁸⁴. Daha önce yapılan çalışmalarda her iki ölçek arasında bir ilişki olduğu⁵⁸⁵ ortaya konmuş, Jaworski and Kohli⁵⁸⁶ çalışmalarında her iki ölçeği de kullanmışlar ancak sadece subjektif ölçeklere verilen cevapların güvenilir olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bölümde kullanılan ölçekte yer alan performans kriterlerindeki değişim düzeyleri her bir performans değişkeninin üretim yeteneği ile ilgili stratejilerden etkilenme düzeyinin incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Performansla ilgili ifadelerin üretim yeteneğine ilişkin stratejilerden etkilenme düzeyi 5’li Likert ölçeği ile *(1: Hiç etkilemedi, 2: Kısmen etkiledi, 3: Orta derecede etkiledi, 4: Oldukça etkiledi, 5: Çok önemli ölçüde etkiledi)* ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket formunun D Bölümünü oluşturan ve 15 ifadeden oluşan pazarlama yeteneğine ilişkin ölçek; B bölümündeki ölçeğe benzer şekilde, yine Porter’ın değer zinciri ve literatürdeki diğer çalışmalardan faydalanılarak geliştirilen ifadelerle, temel fonksiyonel yeteneklerden pazarlama yeteneklerinin eylemsel stratejiye dönüştürülebilme düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde Dess ve Miller’in⁵⁸⁷, temel ve destekleyici faaliyetlerin analizinde belirttikleri pazarlama yetenekleri olan pazar araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi faaliyetlerine ilişkin ifadeler içeren toplam 15 madde yer almaktadır.

Anket formunun E bölümünü oluşturan ve 15 ifadeden oluşan performans ölçeği ise, işletmelerin D bölümünde sahip olduklarını söyledikleri pazarlama yeteneğinin 15 maddelik genel performans ölçütlerine etkisi araştırılmaktadır. E bölümünde kullanılan ölçek ve değerlendirme kriterleri C bölümündeki ile aynıdır.

4.2.2.2.2. Veri Toplama Aracının Ön Testi

Araştırmanın amaç ve hipotezleriyle uygun olduğu kanaati oluştuğunda taslak anket formuna nihai halini vermek için ön test süreci gerçekleştirilmiştir. Burada amaç soruların yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup

⁵⁸⁴ J. Joseph Cronin, Jr., Thomas J. Page, Jr. “An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance” **European Journal of Marketing**, Vol, 22, 1998, ss.55- 68

⁵⁸⁵ Richard B. Robinson, JA. Pierce, “Planned patterns of behavior and their relationship to business unit performance” **Strategic Management Journal**, Vol 9, 1988, ss.43- 60

⁵⁸⁶ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar. “Markor: a measure of market orientation”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 30, (November), 1993, ss.467-477

⁵⁸⁷ Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management**, McGraw Hill, New York, 1993, ss.74-79

olmadığına, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına karar vermektir.

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; 5 akademisyen ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 6 işletme yöneticisi ile pilot araştırma (ön test) yapılmış, bu sayede anket formunda yer alan soruların farklı demografik özelliklere sahip kişilerce anlaşılabilirliğinin ve ölçüm aracının içerik geçerliliğinin de test edilmesine olanak sağlanmıştır. Bu amaçla ilk olarak anket formu, üretim yönetimi ve pazarlama konusunda uzman akademisyenler tarafından incelenmiş ve anket formunun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bağlamında öneriler yapılmıştır. Yapılan öneriler doğrultusunda sorulara yeni maddeler eklenip/çıkarılmış veya sorular yeniden düzenlenmiştir.

İkinci aşama ise işletmelerle yapılan pilot çalışma uygulamasıdır. Pilot çalışma için Bursa, Adana ve İstanbul ilinde bulunan 10 büyük ölçekli işletme ile irtibat kurulmuş ve pilot çalışma ile ilgili bir işbirliği talebi iletilmiştir. Görüşmeyi kabul eden 6 işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş, anket formunu doldurmaları ve formda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Yöneticilerin tamamı anket sorularının hepsini cevaplamışlardır. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Anketin hem amacına, hem cevaplayıcıların özelliklerine uygun ve ayrıca kullanılabilir veri sağlayacak nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmış, soruların kolay, sade ve tereddüde yol açmadığı ve formun doldurulması için ortalama 25 dakikalık bir sürenin yeterli olacağı düşünülmüştür.

4.2.2.2.3. Anket Formunun Tasarımı

Yukarıda anlatılan kapsamlı çalışma sürecinin sonucunda anket formundaki ölçekler ve maddelerin neler olacağı nihai bir biçimde kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda postayla veya web sayfası üzerinden gerçekleştirilecek anket formu doldurma işleminin herhangi bir sıkıntıya meydan vermeden ve cevaplayıcıların oranının düşmesini engellemek amacıyla anket formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak tasarlanmıştır.

Anket formunun tasarımı yapılırken soru sırasının belirlenmesi, konu akışında belli bir mantık olması, anket formunun görünüşü gibi konular dikkate alınarak bu konudaki uzman görüşlerine uyulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda belirtilen konulardaki uzman görüşleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵⁸⁸:

- Anket formunun başlangıcında kısa, kolay ve genel tanıtıcı sorular kullanılmalıdır.
- Anket formunun fiziksel görünüşü cevap verenlerin işbirliğinin sağlanmasını ve elde edilecek bilginin doğruluğunu etkilemektedir. Dolayısıyla fiziksel görünümün katılımcılarda iyi bir imaj oluşturması önemlidir.
- Sorular mantıksal bir sıra içinde, bölümlere ayrılarak ve hassas ya da görelî zor soruların anket formunun sonunda yer verilmesinin cevap oranını artırması açısından yararlıdır.
- Anket formunda mantıksal düzenin sağlanması, verilerin girilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında araştırmacı açısından da önemlidir.

Bu açıklamalar doğrultusunda;

- ✓ anket formunun başlangıcında katılımcıların herhangi bir tereddüte düşmeden kolayca cevaplandırabilecekleri, kısa ve genel tanıtıcı sorular yer almıştır;
- ✓ araştırmacının kavramsal modeli çerçevesinde işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, bu doğrultuda eylemsel stratejiye dönüştürebildikleri üretim ve pazarlama yeteneklerine ilişkin ifadeler ve bu stratejilerin genel performansları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik sorular ankette mantıksal bir sıralama ile yerleştirilmiştir;
- ✓ anket formu, cevaplayıcıların işbirliği yapma isteğini artıracak şekilde araştırmacıların kısa bir takdim mektubu ile birlikte başlamış, soruların yoğun görünmesini engellemek ve cevaplama sırasındaki karmaşıklığın önlenmesi için sorulardaki maddeler ve ölçekler tablolarla sunulmuş ve okumayı kolaylaştırmak için gölgelendirmeden yararlanılmıştır;

⁵⁸⁸ Bülbül, a.g.e., s.200

- ✓ anket formu, posta yoluyla gönderilen anketlerin geri dönüşünü kolaylaştırmak için cevaplayıcıya pulu yapıştırılmış ve geri dönüş adresi yazılmış bir zarfla birlikte gönderilmiş olup geri dönüş zarflarındaki bilgilerin yazımında bilgisayardan yararlanılmış ve el yazısının doğuracağı sorunlar engellenmiştir;
- ✓ ayrıca anket formunun ilk kısmında çalışmanın önemini belirten bir yazıya ilaveten çalışmanın yürütücüleri ve yürütücüleri ile gerektiğinde iletişim kurulabilmesi için gerekli olan telefon ve posta adresleri ön bilgi olarak eklenmiştir.

Bu sürecin sonunda anket formunun nihai şekli 5 sayfa ve 6 grupta kategorize edilen toplam 113 sorudan oluşmaktadır (bkz. Ek 4.1). Nihai anketi oluşturan soruların genel başlıkları ise (i) işletmeleri tanıttıcı bilgiler, (ii) işletmelerin sahip oldukları kaynaklara ilişkin ifadeler, (iii) üretim yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeler, (iv) üretim yeteneklerinin performans kriterlerine etki düzeyini belirten ifadeler, (v) pazarlama yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeler, (vi) pazarlama yeteneklerinin performans kriterlerine etki düzeyini belirten ifadeler şeklinde sıralanabilir.

4.2.2.3.Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi

Örnek kütlenin büyüklüğü, evren hakkında yapılan genellemelerdeki yanılma olasılığını azaltmaktadır. Uygun bir örnek kütlenin seçiminde hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşılmalıdır. Araştırmacının veriler için öngördüğü hassasiyet derecesi, hata marjı, uygulanacak istatistiksel analiz ve sonuç olarak evrenin büyüklüğü, örnek kütlenin büyüklüğünün temel belirleyicisidir. Bu bağlamda örnek kütle için belirlenen büyüklüğün, ayrıntılı hesaplamalardan çok araştırmacının yargısına bağlı olduğu söylenebilir⁵⁸⁹.

Araştırma, Türkiye’de Gıda ürünleri ve içecek imalatı sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerde yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesinin belirlenmesi için Uluslar arası Yatırımcılar Derneği YASED ve Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’nün verilerinden yararlanılmıştır. 2009 yılı Ocak

⁵⁸⁹ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım ve Serkan Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kİtabevi, Adapazarı, 2001, s.69

ayı sonu itibariyle ülkemizde 21.289 adet uluslararası sermayeli şirket faaliyette bulunmaktadır. Bu şirketlerin 17.326 adedi uluslararası sermayeli şirket ve şube kuruluşu, 3.693 adedi ise yerli sermayeli şirketlere yapılan uluslararası sermaye iştirakidir. Bugün, 3790 adet yabancı sermayeli şirketin bulunduğu imalat sanayinin toplam yabancı sermaye içindeki payı % 17,8'e ulaşmış olup bu rakamın %9,78'ini gıda ürünleri ve içecek üretim dalları teşkil etmektedir. Gıda ürünleri ve içecek imalatı sektöründe toplam faaliyet gösteren şirket sayısı 371'dir⁵⁹⁰.

Anket uygulamasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. "Kolayda örnekleme yöntemi çok miktarda veriye hızlı yoldan ulaşma imkânı verdiği için tercih edilen bir yöntemdir"⁵⁹¹. Ancak bu yöntemde örnekleme seçilecek elemanlar aynı olasılıkla seçilemediği için tesadüflük koşulunu sağlamamaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgular için herhangi bir genelleme yapılamamaktadır.

Araştırmaya dahil edilecek eleman sayısının tespitinde analiz yöntemleri de dikkate alınarak, örneklem büyüklüğünün belirlenmesine çalışılmıştır. Örneklemden toplanan veriler için keşifsel faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik analizi uygulanmıştır. Bu analizler için verilerin çoklu normalite varsayımını karşılaması gerekir. Bu varsayımın karşılanabilmesi için minimum örneklem büyüklüğünün 100 ile 150 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir⁵⁹². Verilerin analizinde 107 elemana sahip bir örneklem kullanılmıştır. Dolayısıyla gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

4.2.2.4. Anket Formunun Cevaplayıcılara Ulaştırılması

Anket formunun nihai şeklinin verildikten ve örnek kütle seçildikten sonra anket formlarının postalanması işlemine başlanmıştır. Anket formunun postalanacağı kişiler, pilot çalışma ve daha önce yapılan ampirik çalışmalar dikkate alınarak, araştırma alanı hakkında bilgiye sahip üst düzey yöneticiler (fabrika müdürü, satınalma müdürü vb.) olarak belirlenmiştir.

⁵⁹⁰ "Uluslar arası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni", **Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı**, Yabancı Sermaye Genel Md., Ocak 2009, s.10

⁵⁹¹ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.140

⁵⁹² Joseph F.Jr. Hair, Rolph Anderson, Ronald L.Tahtam, William C. Black, **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey, 1998, s.605

Anketlerin, iletişim adresi bulunan yaklaşık 170 işletmeye posta ve web mail aracılığı ile ulaştırılma süreci Ağustos 2008’de başlatılmış, ancak geri dönüş oranı beklenenin oldukça altında seyretmiştir. Geri dönüş oranını artırmak amacıyla yapılan tüm çabalara karşın Ocak 2009 tarihi itibarıyla geri dönen anket sayısı 25’de kalmıştır. Cevap oranının düşüklüğünde yaşanan küresel krizin büyük etkisi olmuştur. Kimi işletmeler anket çalışmasının uygulandığı dönemde ya üretimine ara vermiş ya da sermayelerini ülkemizden çekmişlerdir. Bu nedenle ikinci bir postalama periyodu uygulamak yerine internet üzerinden anket formunun doldurulabileceği bir web sayfası tasarlanmıştır. Daha sonra işletme yöneticilerine web sayfasının linkini içeren bir e-posta daha gönderilmiş, ancak pek çoğundan yine cevap alınamamıştır. Bunun nedeninin ise internet kullanıcılarının oldukça sık karşılaştıkları spam mailler ve virüs tehdidi olduğu düşünülmüş ve pek çok işletmenin yöneticisine telefon yoluyla tek tek ulaşılarak anket formunun kendilerine ne şekilde ulaşmasını istedikleri sorulmuş, ve cevaplayıcıların genelinin anketi posta ya da faks yolu ile cevaplamayı tercih ettikleri saptanmıştır. Nitekim mektupla ankette cevaplama oranını artırmak aşağıdaki iki faktörle ilişkilendirilmektedir⁵⁹³.

- Cevaplayıcılar ile önceden ilişki kurarak olabildiğince güdülenmeyi ve teşviği arttırmak
- Cevaplayıcılara, tekrarlanan postalama ya da diğer ilişki kurma yolları ile hatırlatmalarda bulunmak.

Bütün bu çabaların sonucunda Temmuz 2009’da 120 anket formunun geri dönüşü sağlanarak anket uygulama süreci sonlandırılmıştır. Ancak yapılan incelemelerde 13 formun kullanılabilir veri içermemesi nedeni ile değerlendirmeden çıkarılmasına karar verilmiş ve değerlendirmeye alınacak anket sayısı 107 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 107 anket formu yaklaşık %63’lük geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

Anket formundaki değişkenler, ölçekler ve her bir ölçeğin sahip olduğu boyut sayısı aşağıdaki tablo 4.7. aracılığı ile özetlenmektedir.

⁵⁹³ Odabaşı, a.g.e., s.92

Tablo 4.7. Anket Formundaki Değişkenler ve Ölçekler

Değişkenler	Kullanılan Ölçek	Boyut Sayısı
İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler	Nominal ölçek	-----
Kaynaklar Ölçeği	40 değişkenden oluşan 5'li Likert ölçeği	5
Üretim Yeteneği Ölçeği	19 değişkenden oluşan 5'li Likert ölçeği	4
Pazarlama Yeteneği Ölçeği	15 değişkenden oluşan 5'li Likert ölçeği	4
Performans Ölçeği	15 değişkenden oluşan 5'li Likert ölçeği	1

4.2.2.5. Cevap Veren İşletmelerin Örneği Temsil Yeteneği

Geri dönen 107 anket formu (yaklaşık %63'lük geri dönüş oranı) benzer araştırmalarla karşılaştırıldığında yeterli olmakla birlikte cevap vermeyen ve cevap veren işletmeler arasındaki farkın (cevap veremeyen önyargısı- nonresponse bias) dolayısıyla cevap veren işletmelerin örnek kütleyi temsil etme yeteneğini belirlemek amacıyla bir takım analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya cevap veren işletmelerin temsil yeterliliğinin değerlendirilmesinde, ilk olarak cevap vermeyen işletmelerin bilinen özellikleri ile cevap veren işletmelerin aynı özellikleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma, benzer çalışmalarda baz alınan faktörler (işletmenin çalışan sayısı, üretimden satışları vb.) ve kullanılan test yönteminden (Bağımsız Gruplar Arası *t* testi) yararlanılarak gerçekleştirilmiştir⁵⁹⁴.

Cevap veren ve vermeyen işletmelerin çalışan sayısı dışında herhangi bir ikincil veriye ulaşamadığından karşılaştırmalar bu bilgilere dayandırılarak yapılmıştır. Veriler YASED ve Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından sağlanmıştır. Bu tür bir incelemede ikincil verilerden yararlanılması literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Cevap veren ve cevap vermeyen işletmelerin özelliklerinin Bağımsız Gruplar Arası *t* testiyle yapılan karşılaştırma sonuçları Ek 4.2'de görülmektedir. Cevap vermeyen ve cevap veren işletmeler arasında çalışan sayısı açısından istatistiksel

⁵⁹⁴ Hasan Kürşat Güleş, "The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier in the Turkish Automotive Industry", Unpublished Ph.D.Dissertation, The University of Leeds, UK, 1996; Bülbül, a.g.e., 2003

bakımdan anlamlı bir farklılık ($p>.05$) bulunmamıştır. Yani araştırmaya katılan örneğin dağılımı örnek kütleinin dağılımına uygundur. Bir başka deyişle araştırmaya katılanlar örnek temsil yeteneğine sahiptir.

4.2.2.6. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS 11.0” programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi); sosyal bilimlere ilişkin araştırma verilerinin analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz teknikleri içermektedir⁵⁹⁵. Bunun yanında araştırma modelinin test edilmesinde SPSS-AMOS (SPSS Yapısal Eşitlik Modeli Uygulama Yazılımı) programından yararlanılmıştır. Ayrıca gerekli durumlarda verilerin analizi ve grafik sunumlarında Excel programından yararlanılmıştır. Aşağıda verilerin analizine başlamadan önce gerçekleştirilen, araştırmada kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi ve verilerin düzenlenmesine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

4.2.2.6.1. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi

Araştırmada toplanan veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin bilgisayara aktarılmasında ve istatistiksel analizlerinin yapılmasında SPSS ve SPSS-AMOS paket programlarından yararlanılmıştır. Veri girişinin tamamlanmasından sonra veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir.

Veri analizinde kullanılacak teknikler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin değişken sayısına göre analizler tek değişkenli ve çok değişkenli olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Tek değişkenli analiz teknikleri arasında t-testi, one-way Anova, Mann-Whitney U testi gibi testler oldukça yaygın bir kullanıma sahiptir. Regresyon analizi, faktör analizi, kümeleme analizi gibi uygulamalar ise çok değişkenli teknikler arasındadır. Bunun yanında veri analizindeki temel uygulamaları parametrik ve parametrik olmayan testler (non parametrik) şeklinde de gruplandırmak mümkündür. Parametrik ya da parametrik olmayan analiz tekniklerinin kullanılabilmesi toplanan verinin ve örneğin taşıdığı

⁵⁹⁵ Güleş, a.g.e., 1996

özelliklerle ilgilidir. Parametrik ve parametrik olmayan testler arasındaki temel farklar verinin normal dağılım gösterip göstermemesinden ve verinin ölçüm türünden kaynaklanmaktadır⁵⁹⁶.

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için, ölçüm seviyesinin en az aralık seviyesinde olması, verinin normal dağılım sergilemesi, hedef kitlede yer alan bütün grupların aynı varyans değerine sahip olması ve hata değerlerinin tesadüfi olması gerekmektedir. Bu bağlamda parametrik testler, parametrik olmayan testlere göre daha güçlü veri ölçüm türünü (en az aralıklı ölçek) gerektirmektedir. Bununla birlikte yukarıda belirtilen parametrik test uygulanma şartlarının biri veya birkaçının ihlali durumunda parametrik analiz teknikleri uygulanamaz. Bir başka deyişle bu durum parametrik olmayan testlerin uygulanmasını gerektirir. Parametrik olmayan testlerde dağılım önemsizdir. Buna karşın parametrik testlerin kullanılabilmesi için örneğin normal bir dağılım göstermesi ve asgari örnek büyüklüğünün 30 olması gerekmektedir. Buna göre örnek büyüklüğü 30'un üzerine çıktığında örneğin dağılımının normale yaklaştığı varsayılmaktadır⁵⁹⁷. Bu bağlamda araştırmaya katılan örnek büyüklüğünün 107 olarak gerçekleşmesi ve örneği temsil yeteneğine sahip olması parametrik olmayan testlerin yanı sıra parametrik testlerin kullanımına da olanak tanımaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında araştırma verilerinin analizinde hem parametrik hem de parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanılabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için kullanılacak testler şunlardır:

- Bağımsız gruplar arası t testi
- Korelasyon analizi.
- Faktör analizi.
- Yapısal eşitlik modeli.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizler SPSS for Windows 15.0 (Statistical Packages for the Social Sciences/ Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket

⁵⁹⁶ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 5.Baskı, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.119

⁵⁹⁷ Kurtuluş, **a.g.e.**, s.120, Altunışık ve diğ., **a.g.e.**, s.143

programında yürütülmüştür. Keşifsel faktör analizi bir veri matrisinde yer alan temel yapıyı tanımlamayı ve bu yapıyı oluşturan her bir boyutu ayrı ayrı belirlemeyi amaçlar⁵⁹⁸. Güvenirlilik analizleri ise geliştirilmiş bir ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmeyi amaçlar. Diğer bir ifade ile güvenirlilik analizi ölçülmek istenen özelliğin doğru ölçülüp ölçülmediği hakkında bilgi veren bir tekniktir. Keşifsel faktör analizinde tespit edilen boyutların doğrulanmasında doğrulayıcı faktör analizi ve hipotezlerin test edilmesinde ise yapısal eşitlik analizinden faydalanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş bir ilişkiyi test etmede kullanılan çok değişkenli bir tekniktir⁵⁹⁹. DFA ile araştırmacı önemli bir özelliği iddia eden modelleri tanımlayabilir, faktörleri düzenleyebilir ve böylece modeller için verinin uygunluk yeteneğini test edebilir⁶⁰⁰. Yapısal eşitlik analizi ise birden fazla değişken arasındaki ilişkileri aynı anda test etmeye yarayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Bu analizler AMOS 6.0 paket programında yürütülmüştür. Ayrıca gerekli durumlarda verilerin analizi ve grafik sunumlarında Excel programından yararlanılmıştır.

4.2.2.6.2. Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada kullanılacak istatistiksel tekniklerin belirlenmesinden sonra veriler kontrol edilerek analize uygun biçimde düzenlenmiştir. İlk olarak veri girişinde yapılan olası hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm verilerin sıklık tabloları, en küçük değerleri ve en yüksek değerleri alınarak incelenmiştir. Daha sonra madde puanlarından yararlanarak bazı ölçeklerin kümülatif puanının hesaplanmasını ve kullanılacak istatistiksel tekniklere göre bazı verilerin gruplanmasını içeren veri düzenlenmesi yapılmıştır. Veri düzenleme aşamasında, literatürde de yaygın biçimde kullanıldığı gibi (örn., Gupta vd., 1997; Güleş, 1996; Bülbül, 2003) bazı hipotezlerin testi için ölçeklerin toplam değeri hesaplanarak veriler analize hazır hale getirilmiştir.

⁵⁹⁸ Hair ve diğ., **a.g.e.**, s.90

⁵⁹⁹ Hair ve diğ., **a.g.e.**, s.579

⁶⁰⁰ Rick H. Hoyle, **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, Sage Publication Inc. London, 1995, s.180

4.3. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Bu bölümde kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisini belirlemek üzere Türkiye’de, gıda sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerden toplanan veriler analiz edilecek ve bulguları sunulacaktır. Bu bağlamda ilk olarak, araştırmaya katılan işletmeleri tanıtıcı istatistikler verilecek, daha sonra veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliği değerlendirilecektir. Ardından işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynaklar doğrultusunda geliştirilen üretim ve pazarlama yeteneklerine ilişkin bilgiler aktarılacaktır. Bundan sonra ise işletmelerin eylemsel stratejiye dönüştürülebilir üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkisine ilişkin bilgiler verilecek, son olarak ta kavramsal modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler test edilecektir.

4.3.1.Örnekleme İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Araştırma kapsamındaki işletmeler Hazine Müsteşarlığı verileri dikkate alınarak seçilmiş olup gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin tamamı yabancı sermayeli işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında en az çalışan istihdam eden işletmede 47 kişi çalışmaktadır. En çok çalışanı bulunan işletmenin ise 500 çalışanı bulunmaktadır. İşletmelerin çalışan sayısı ortalaması ise yaklaşık 195’dir.

İşletmelere ilişkin diğer tanıtıcı bilgiler aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

1. Faaliyet Gösterilen Sektör

Anket formunun ilk sorusu işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ya da sektörleri belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerden, kullanılabilir veri elde edilen 107 işletmenin sektörün gıda, içecek ya da hem gıda hem içecek bölümlerinden hangisi veya hangilerinde faaliyet gösterdiğine ilişkin frekans dağılım tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.8. Faaliyet Gösterilen Sektörlerin Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Gıda Sanayi	86	71,7	71,7
İçecek Sanayi	13	10,8	82,5
Gıda ve İçecek Sanayi	21	17,5	100
TOPLAM	120	100	

Tablo 4.8.'den de anlaşılacağı üzere uygulamaya katılan 120 işletmenin % 71,7'si gıda, % 22'si hem gıda hem de içecek üretmektedir. Sadece içecek sanayinde faaliyet gösteren 13 işletmenin cevapları, araştırmanın evreni olan gıda sektörünün dışında olduğu için analizlere katılmamıştır.

2. Pazarın Rekabet Koşulları

Anket formunun ikinci sorusu işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet şartlarını belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin pazardaki rekabet şartlarının düşük, orta veya yüksek gördüklerine ilişkin frekans dağılım tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.9. Pazarın Rekabet Koşulları

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Düşük	3	2,8	2,8
Orta	13	12,1	14,9
Yüksek	91	85,1	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.9.'dan da anlaşılacağı üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 2,8'i düşük, % 12,1'i orta, % 85,1'i yüksek rekabet koşullarını yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun soruya yüksek cevabını vermeleri gıda ürünleri ya da gıda ve içecek ürünleri sektöründe oldukça yoğun bir rekabet yaşandığını göstermektedir.

3. İşletmelerin Üretim Türleri

Anket formunun üçüncü sorusu işletmelerin üretim türlerini belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin üretim türleri sipariş, karma ve seri olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.10. İşletmelerin Üretim Türleri

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Sipariş	20	18,7	18,7
Karma	56	52,3	71
Seri	24	29	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 18,7'si sipariş, % 52,3'ü karma, % 29'u ise seri üretim yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin % 18,7'sinin sadece sipariş üzerine üretim yaptıklarını belirtmeleri, özellikle bazı gıda ürünlerinde dayanıklılık ömrünün kısa olmasına ya da talebin düşüklüğüne bağlanabilirken, seri üretim yaptığını belirten 24 işletmenin talebi yüksek ürünlerin üretiminde yoğunlaştıkları düşünülebilir. İşletmelerin % 56'sı ise ürettikleri ürünlerin türlerine göre yukarıda bahsedilen gerekçelere bağlı olarak karma üretim sistemi uyguladıklarını belirtmişlerdir.

4. İşletmelerin Rekabet Stratejileri

Anket formunun dördüncü sorusu işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.11. İşletmelerin Rekabet Stratejileri

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Maliyet Liderliği	63	58,9	58,9
Farklılaşma	27	25,2	84,1
Odaklanma	17	15,9	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.11.'den de anlaşılacağı üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 58,9'u maliyet liderliği, % 25,2'si farklılaşma, % 15,9'u odaklanma stratejilerini benimsediklerini belirtmişlerdir. Maliyet liderliği stratejisini seçen işletmelerin çoğunun tablo 4.9.'da görülen seri ve karma üretim yapan işletmeler olduğu söylenebilirken, odaklanma stratejisi genellikle niş pazarlama stratejisini uygulayan ve sipariş üzerine üretim yapan işletmeler tarafından benimsenmiş olduğu düşünülebilir.

5. İşletmelerin Ülkemizde Sahip Oldukları Pazar payları

Anket formunun beşinci sorusu işletmelerin ülkemizdeki pazar paylarını tespit etmeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin pazar payları % 1'den küçük, % 1-3, % 4-6, % 7-9 ve % 10'dan büyük olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.12. İşletmelerin Ülkemizdeki Pazar Payları

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
% 1'den Küçük	43	40,2	40,2
% 1-3	22	20,6	60,8
% 4-6	23	21,5	82,3
% 7-9	17	15,9	98,2
% 10'dan Büyük	2	1,8	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.12.'de görüldüğü üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 40,2'si % 1'den küçük, %20,6'sı %1-3, % 21,5'i % 4-6, % 15,9'u % 7-9, % 1,8'i ise % 10'dan büyük pazar payına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu dağılım tablo 4.8'de de görülen sektörün ülkemizdeki rekabet koşullarının oldukça yüksek olduğu kanısını doğrulamaktadır.

6. İşletmelerin Türkiye Pazarına Giriş İçin Seçtikleri Yöntemler

Anket formunun altıncı sorusu işletmelerin Türkiye pazarına girerken seçtikleri yöntemleri tespit etmeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin Türkiye pazarına giriş yöntemleri yeni işletme kurma, şube açma ya da iştirak olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.13. İşletmelerin Türkiye Pazarına Giriş Yöntemleri

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Yeni İşletme Kurma	5	4,7	4,7
Şube Açma	9	8,4	13,1
İştirak	93	86,9	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.13.'den de anlaşılacağı üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 4,7'si yeni işletme kurma, % 8,4'ü şube açma, % 86,9'u iştirak yöntemleri ile Türkiye pazarına girdiklerini belirtmişlerdir. En fazla iştirak yönteminin tercih edildiği görülmekte ve bunun nedeninin ise yabancı sermayeli işletmelerin gerek yatırım riskini minimize etme ve gerekse ulusal pazarda halihazırda bir pazar payı

olan işletmelere ortak olmak yoluyla pazar fırsatlarından yararlanma isteğine bağlı olduğu düşünülebilir.

7. *İştirak Yoluyla Türkiye Pazarına Giren İşletmelerin Sermaye Oranları*

Anket formunun yedinci sorusu, ülkemize giriş yöntemlerinin iştirak olduğunu belirten işletmelere sorulan ve bu ortaklıklardaki yabancı sermaye oranını tespit etmeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerden Türkiye pazarına iştirak yoluyla girdiğini belirten 93 işletmenin sermaye oranları % 50'den az ve % 50'den fazla olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.14. İştirak Olan İşletmelerin Yabancı Sermaye Oranları

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
% 50'den Az	82	88,2	88,2
% 50'den Fazla	11	11,8	100
TOPLAM	93	100	

Tablo 4.14.'den de anlaşılacağı üzere 93 işletmenin % 88,2'si % 50'den az, % 11,8'i % 50'den fazla yabancı sermaye oranları olduğunu belirtmişlerdir. Bu ortaklıklarda yabancı sermaye oranının çoğunlukla %50'den az olması gerek yabancı yatırımcının yatırım riskini minimize etme isteğine, gerekse Türk işletmelerin sermayenin çoğunluğunu elinde tutma isteğine bağlanabilir.

8. *Anket Cevaplayıcılarının İşletmedeki Pozisyonu*

Anket formunun sekizinci sorusu anket cevaplayıcılarının işletmedeki pozisyonunu tespit etmeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin anket cevaplayıcıları genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü/sorumlusu ve diğer olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.15. Anket Cevaplayıcılarının İşletmedeki Pozisyonu

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
Genel Müdür Yardımcısı	2	1,9	1,9
Departman Müdürü/ sorumlusu	96	89,7	91,6
Diğer	9	8,4	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.15.'de görüldüğü gibi uygulamaya katılan 107 işletmenin anket cevaplayıcılarının işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında % 1,9'unun genel müdür yardımcısı, % 89,8'i departman müdürü/ sorumlusu, % 8,3'ünün ise diğer olarak belirtilen kategoride oldukları belirlenmiştir. Anket verilerinin geçerli olabilmesi için cevaplayıcılarının çoğunluğunun departman sorumlularından oluşması özellikle arzu edilmiş ve bu amaca ulaşabilmek için yaklaşık bir yıl süreyle çaba sarf edilmiştir. İşletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşmak, yurtdışı bağlantılı olarak çalışmalarına bağlı olarak yoğun programlarından dolayı mümkün olmamıştır.

9. İşletmenin 2005 Yılından Bu Yana Yıllık Bazda Satışlarının Ortalama Büyüme Oranı

Anket formunun dokuzuncu sorusu işletmenin 2005 yılından bu yana yıllık bazda satışlarının ortalama büyüme oranını tespit etmeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmaya katılan 107 işletmenin büyüme oranları % 1'den küçük, % 1-3, % 4-6, % 7-9, % 10 ve üzeri olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.15. İşletmelerin Yıllık Bazda Satışlarının Ortalama Büyüme Oranı

	Frekans	Oran %	Kümülatif Oran %
% 1'den Küçük	13	12,1	12,1
% 1-3	8	7,5	19,6
% 4-6	11	10,3	29,9
% 7-9	10	9,3	39,2
% 10 ve üzeri	65	60,8	100
TOPLAM	107	100	

Tablo 4.15.'den de anlaşılacağı üzere uygulamaya katılan 107 işletmenin % 12'si % 1'den küçük, % 19,4'ü % 1-3, %29,6'sı % 4-6, %38,9'u % 7-9, %61,1'i % 10 ve üzeri oranında ortalama büyüme kaydettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, yabancı yatırımcıların özellikle ulusal pazardaki boşluklara yatırım yapmak ve tüketim alışkanlıkları üzerinde etkili olmak yoluyla yüksek oranda büyüme kaydettiklerine ilişkin düşünceleri doğrulamaktadır. Ayrıca, özellikle yaşamsal öneme haiz temel gıda ürünlerinin talebinin inelastik olması nedeniyle sektördeki büyüme oranının ülke nüfus oranındaki artışla da ilişkilendirilmesi mümkün olmaktadır.

4.3.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği

Araştırmayla ulaşılabilecek sonuçların doğruluğu, ölçme için kullanılan araçların belli niteliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu nitelikler; ölçülecek özelliği tam ve

doğru olarak ölçmesi, yani geçerliliği, ve ölçtüğü özelliği tutarlı olarak ölçmesidir⁶⁰¹. Veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi, araştırma sonuçlarının güçlölüğü açısından önemlidir. Bu bağlamda araştırma verilerini değerlendirmeye ve hipotezlerin testine başlanmadan önce veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği araştırılmıştır. Aşağıda anket formunda yer alan temel ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

4.3.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Güvenirlik, araştırma bulgularının doğruluğu ve tutarlılığı ile ilgili olup, bir veri toplama aracının güvenilirliği, ölçüm sürecinin tesadüfi hatadan arındırılma düzeyini ifade eder⁶⁰². Veri toplama aracının güvenilirliğinin değerlendirmesinde literatürde farklı metotların kullanıldığı görölmekle birlikte (eşdeğer ölçekler metodu, ölçeği ikiye bölme metodu, yeniden test metodu gibi) en yaygın kullanılan yöntem ve içsel tutarlılık metodudur. İçsel tutarlılık metodu ise Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıyla deđerlendirilmektedir⁶⁰³. Alfa değerleri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup, ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir. Cronbach Alfa katsayısının düşük değerleri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Yeni geliştiren ölçekler için kabul edilebilir Cronbach alfa katsayısı 0.50 ile 0.60 arası iken, Cronbach alfa katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunun bir göstergesidir⁶⁰⁴.

Bu araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 4.16.'da verilerin analizi sırasında toplam puanlarından (ölçeği meydana getiren maddelerin toplam puanı) yararlanılacak ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları ve ölçeğin yapısını tanıtıcı bilgiler özet olarak sunulmuştur.

⁶⁰¹ Bülbul, a.g.e., s.213

⁶⁰² Thomas C.Kinney, James R.Taylor, **Marketing Research: An Applied Approach**, Fourth Edition, McGraw Hill Inc, Singapore, 1991, s.232

⁶⁰³ Güleş, a.g.e., 1996, s.147; Bülbul, a.g.e., 2003, s.214

⁶⁰⁴ Patrick Jonsson, "An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology", **International Journal of Operations and Management**, Vol.20, No.12, 2000, s.1452; Güleş, a.g.e., 1996, s.147;

Tablo 4.16. Ölçeklerin Başlangıç Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kaynakları ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	40	0.82
Üretim yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	19	0.81
Pazarlama yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	15	0.79
Genel performans ölçeği	5'li ölçek (1-5 arası)	15	0.83

Tablo 4.16.'da görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerden güvenilirlik düzeyleri oldukça düşüktür. Başlangıç güvenilirlik analizine ilişkin tablolar Ek 4.3, Ek 4.4, Ek 4.5 ve Ek 4.6'da sunulmuştur. Bu tablolardaki sonuçlar incelenmiş ve ölçeklerin güvenilirliğini düşüren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kaynakları ölçmeye yönelik maddelerden 28 tanesi (Ek 4.3), üretim yeteneğine ilişkin maddelerden 12 tanesi (Ek 4.4), pazarlama yeteneği ile ilgili maddelerden 8 tanesi (Ek 4.5) ve genel performans maddelerinden 10 tanesi (Ek 4.6) madde toplam korelasyonları düşük olduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Oluşan yeni duruma göre ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıda Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Ölçeklerin Nihai Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kaynakları ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	12	0.89
Üretim yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	7	0.87
Pazarlama yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	5'li ölçek (1-5 arası)	7	0.89
Genel performans ölçeği	5'li ölçek (1-5 arası)	5	0.92

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi yapılan düzenlemelerden sonra ölçeklerin tamamının yüksek düzeyde güvenilirliğe (içsel tutarlılığa) sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.87 ile 0.92 arasında değişmektedir. Bu sonuçlardan kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ölçeklerin güvenilirlik (içsel tutarlılık) katsayıları ve tanımlayıcı istatistikleri aşağıda Tablo 4.18'de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ölçek	Madde- Toplam Korelasyon	Güv · Kat.	Ort.	Std. Sap.
KAYNAKLAR	Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	.6295	0.89	4.06	0.27
	Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	.6238			
	Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	.6468			
	Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	.6728			
	İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	.6536			
	Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	.5734			
	Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	.5691			
	İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	.5726			
	İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	.5644			
	İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	.5173			
	Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır.(maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	.7385			
	İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	.5910			
ÜRETİM YETENEĞİ	İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	.7610	0.87	3.92	0.67
	Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	.6874			
	Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	.6460			
	Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	.6508			
	Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	.6186			
	Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	.6804			
	Sipariş edilen ürünün çevrim süresi(işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	.6362			
PAZARLAMA YETENEĞİ	İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	.7682	0.89	4.22	0.98
	Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	.7799			
	Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	.7985			
	Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	.7530			
	Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	.5770			
	Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	.5830			
	Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	.6143			
GENEL PERFORMANS	sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	.8136	0.92	3.24	0.02
	yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	.7822			
	Ürün ve süreç yeniliği yapabilme	.7388			
	Ar-Ge düzeyi	.8359			
	işletmenin kârlılığı	.8004			

4.3.2.2. Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği

Bir araştırmada veriler ne kadar etkin ölçüm teknikleri ile toplanırsa toplansın, hangi istatistiksel ölçüm teknikleri ile çözümlenirse çözümlensin, araştırmada kullanılan tekniklerin güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. **Geçerlik**, bir ölçü aracının, ölçtüğünü öne sürdüğü değişkeni ne derece ölçtüğüdür. Üç çeşit geçerlik vardır ve araştırmada kullanılan ölçü aracının özelliğine göre bu geçerlik çeşitlerinden biri ya da birkaçı uygun olmaktadır. Bunlar içerik geçerliği, uyum geçerliği ve yapı geçerliğidir⁶⁰⁵. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerliliği içerik ve yapısal geçerlilik analizi ile değerlendirilmiştir.

4.3.2.2.1. Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliği, bilgi ölçen bir ölçü aracının, ilişkili olduğu alandaki içeriği ne derece yansıttığıdır⁶⁰⁶. İçerik geçerliliğinin belirlenmesinde anketi oluşturan maddelerin yeterli temsil ve anlaşılma düzeyine sahip olması ile anketteki ölçekleri test etmek için tatmin edici metotların kullanılması standart ölçü araçları olarak değerlendirilebilir⁶⁰⁷.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlanmasında izlenen sıra şu şekilde açıklanabilir. Öncelikle araştırma amaçları çerçevesinde anket formunda yer alacak sorular ve soruları ölçmede kullanılacak olan maddelerin belirlenmesi için geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi sürecinde ölçekte kullanılacak sorular ve içerik maddeleri için öncelikle literatürde yer alan önceki çalışmalarda kullanılan maddeler sıralanmıştır. Buna ilaveten literatürde kavramsal olarak yer alan bazı değerlendirmelerde ölçeğe uygun şekilde maddelendirilmiş ve ölçekteki sorulara ilişkin genel bir maddeler listesi hazırlanmıştır. Daha sonra hazırlanan liste konunun uzmanları ile birlikte incelenmiş, gelen öneriler doğrultusunda ölçeğe yeni maddelerin eklenmesinin yanında bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan anket formu lisan üstü düzeyde eğitim alan öğrencilere doldurtularak anketin anlaşılabilir olup olmadığı, doldurulması için gereken süre gibi konularda değerlendirmeler yapılmıştır. Bu aşamadan sonra ankete ilişkin bir pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot

⁶⁰⁵ Karacaali, a.g.e., ss.15-16

⁶⁰⁶ Gönül Kırcaali İftar, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.15

⁶⁰⁷ Bülbül, a.g.e., 2003

çalışmada 6 işletme ile görüşülmüş olup görüşme yapılan işletme yöneticilerinden anket formunu doldurmaları ve formda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Yöneticiler anket formuyla ilgili olarak herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığını, soruların anlaşılabilir olduğunu belirtmişlerdir. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda anket formunun araştırma alanına ilişkin yeterli bilgiyi içerdiği, anlaşılır olduğu, tereddüde yol açmadığı ve cevap verenlerin kolayca cevaplayabileceği sorulardan oluştuğu görülmüştür. Sonuç olarak, yapılan kapsamlı literatür incelemesi, ön test ve pilot çalışması ile veri toplama aracının içerik geçerliliği sağlanmıştır.

4.3.2.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği

Yapı geçerliği, gözlenemeyen ancak kuramsal olarak açıklanan bir psikolojik yapıyı (örneğin, yaratıcılık, otoriterlik vb.) ölçmeyi hedefleyen bir ölçü aracının, amacına ne denli ulaştığıdır. Yapı geçerliği analizi, karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir; kuramsal olarak varlığı öne sürülen yapının davranışlara ne derece yansıdığı ve ölçü aracının maddelerinin özelliklerinin incelenmesini gerektirir⁶⁰⁸.

Yapı geçerliğinin incelenmesinde en güçlü yöntemlerden biri faktör analizidir. Faktör analizinde amaç çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktörle” ifade edilmesidir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, bir faktör adı ile belirtilir. Bu şekilde aynı özelliği ölçen değişkenler bir araya toplanarak ölçmenin daha az sayıda faktörle yapılması olanaklı hale gelir⁶⁰⁹.

Faktör analizi keşifsel; Açımlayıcı Faktör Analizi (EFA, Exploratory Factor Analysis) ya da teyitsel; Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA, Confirmatory Factor Analysis) çalışmalarında amacına ulaşacak sonuçlar doğurmaktadır. Genellikle faktör analizi denildiğinde açımlayıcı faktör analizi akla gelir. Özellikle sosyal bilimlerde, her bir değişkenin hangi diğer değişkenlerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca yöneldiklerini) ve bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla keşfedici (exploratory) faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen

⁶⁰⁸ Kırcaali, a.g.e., s.16

⁶⁰⁹ Jonsson, a.g.m., 2003, s.1457; Bülbül, a.g.e., s.217

faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir⁶¹⁰.

Bu çalışmada da, araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek, bir başka deyişle tek bir yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek ve ölçeği oluşturan maddelerin faktör yapısını belirlemek için keşifsel faktör analizinden yararlanılmıştır. Ancak faktör analizi yapılmadan önce veri matrisinin korelasyon düzeyi incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyon düzeyi ve faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmiştir. Faktör analizinin geçerliliği ve uygunluğunu ölçen Bartlett testi, analize tabi tutulacak değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve 0'dan farklı olup olmadığını analiz etmektedir. Örnek büyüklüğünün uygunluğunu ölçen bir diğer test ise literatürde Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testi olarak adı geçen örneklem uygunluğu ölçütü (measure of sampling adequacy – MSA) testidir. KMO katsayısı değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların düzeyini gösteren bir orandır ve 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir ve bu oranın ,70'e eşit veya bu orandan büyük olması beklenmektedir. Bu oranın 1 olması, her değişken diğer değişkenlerce hatasız olarak açıklandığı anlamını taşımaktadır⁶¹¹.

Tablo 4.19. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett	p
Kaynakları ölçmeye yönelik sorular	0.937	154.190	<.001
Üretim yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	0.836	540.398	<.001
Pazarlama yeteneğini ölçmeye yönelik sorular	0.781	716.180	<.001
Genel performans ölçeği	0.831	400.333	<.001

KMO'da 0.50'den düşük değerler kabul edilemez düzeyi ifade ederken, 0.90'lar düzeyindeki KMO değerleri çok iyi olarak kabul edilmektedir⁶¹². Tablo 4.19'da görüldüğü gibi araştırmada yer alan temel ölçeklerin KMO değerlerinin tamamı 0.50'den büyüktür. Bu değerlerin yüksek düzeyde çıkması değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini ortaya koymaktadır. Barlett testi de değişkenler arasındaki ilişkinin, analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel

⁶¹⁰ Hair ve diğ., **a.g.e.**

⁶¹¹ Hair ve diğ., **a.g.e.**, s.99

⁶¹² Chooi-Leng Ang, Mark Davies, Paul Finlay, "Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.17.No.1, 2000, s.57

anlamlılık taşıdığına işaret etmektedir. Bu noktada KMO ve Barlett testi sonuçları araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşabileceğini göstermektedir.

4.3.3. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen kavramsal modelde yer alan değişkenler; kaynaklar değişkeni, üretim yeteneği değişkeni, pazarlama yeteneği değişkeni ve genel performans değişkeni olmak üzere dört ana değişkenden oluşmaktadır. Ayrıca bu değişkenler de kendi içinde farklı boyutlara ayrılmaktadır. Kaynaklar ölçeği “insan kaynakları”, “örgüt kültürü”, “kurumsal itibar”, “marka” ve “maddi kaynaklar olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Üretim yeteneği ölçeği “maliyet”, “kalite”, “esneklik” ve “hız” boyutlarından, pazarlama yeteneği ölçeği, “pazar araştırması”, “fiyat”, “tutundurma” ve “dağıtım” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Son olarak genel performans ölçeği ise tek boyutlu bir ölçek olarak modelde yer almıştır. Bu boyutlardan faktörleşenler tablo içerisinde kısaltmalarla ifade edilmiş, faktörleşmeyen boyutlara ise tablo içerisinde yer verilmemiştir.

Keşifsel faktör analizi ile bu boyutların varlığı araştırılmış ve boyutları ölçen ölçeklerin içsel tutarlılıklarına yani güvenilirliklerine bakılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolarda verilmiştir. Tablolarda her bir boyuta ilişkin Cronbach Alfa değerleri ve her bir boyutun açıkladığı varyans parantez içerisinde yer almaktadır. Ayrıca her bir boyutu ölçen maddelere ait faktör yükleri ve diğer değerler yine tablolarda gösterilmiştir. Keşifsel faktör analizinde tüm ölçekler için faktör yüklerinin hesaplanmasında maksimum olabilirlik tahmin yöntemi ve direct oblimum döndürme tekniği uygulanmış, özdeğerleri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör yüklerinin ise 0,50’den büyük olması koşulu aranmıştır. Keşifsel faktör analizine ilişkin bulgular değerlendirilmeden önce örnek büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değerleri ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett Sphericity Chi-Square Testi değerleri hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,60’dan büyük olması ve ki kare değerinin ise

anamlı çıkması öngörülmektedir. Güvenirlilik analizleri için Cronbach alfa değerlerinin 0,70'e eşit ya da 0,70'den büyük olması öngörülmektedir⁶¹³.

Araştırma verilerinden elde edilen bu değerlere ilişkin sonuçlar tüm ölçekler için (*kaynaklar, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve performans ölçeği*) öngörülen değerleri sağladığından örneklem büyüklüğü ve toplanan verilerin faktör analizleri için yeterli, ölçeklerin de içsel tutarlılıklara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

1. Kaynaklar Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.20. incelendiğinde KMO değerinin 0,937 ve Bartlett Sphericity Testi Chi-Square değerinin 154,190 ve bu değere ilişkin p anlamlılık değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20. Kaynaklar Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Kaynaklar Ölçeği	
Faktörler	Faktör Yükleri
İnsan Kaynakları ($\alpha=0,887$, $V.E=46$)	
Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	,883
Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	,840
Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	,793
Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	,732
Marka ($\alpha=0,925$, $V.E=24$)	
Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	,891
Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	,888
İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	,888
İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	,815
Maddi Kaynaklar ($\alpha=0,928$, $V.E=10$)	
Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır.(maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	,927
İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	,884
İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	,809
İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	,792
N=107 ; KMO=0,937 ; Bartlett Sphericity Testi Chi-Square=154,190, p=0,000 Toplam Açıklanan Varyans= %80 Faktör Yükleri $\geq 0,50$	

⁶¹³ Şimşek, a.g.e., 2007

Keşifsel faktör analizi verilere uygulandığında, kaynaklar ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Örgüt kültürü ve kurumsal itibar boyutları faktörleşmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. 1. faktör olarak insan kaynakları, 2. faktör olarak marka, 3. faktör olarak maddi kaynaklar boyutları yer almıştır. Kaynaklar ölçeğinin faktörleşen boyutları olan insan kaynakları İNK, marka MRK ve maddi kaynaklar MDK kısaltmaları ile ifade edilmiştir.

Her bir boyutun tek başına kaynaklar ölçeğini açıklama güçlerini gösteren açıklanan varyans (V.E) değerlerine bakıldığında, insan kaynakları boyutunun tek başına kaynaklar değişkenini açıklama gücünün %46, marka boyutunun %24 ve maddi kaynaklar boyutunun %10 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. **İnsan kaynakları boyutu, en fazla açıklama gücüne sahip olduğundan, işletmeler tarafından bu boyutun performansa etki düzeyinin en çok olarak düşünüldüğü sonucuna varılabilir.** Diğer taraftan tüm boyutların birlikte kaynaklar ölçeğini açıklama güçlerinin ise %80 olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda insan kaynakları boyutuna ilişkin alfa değeri 0,887; marka boyutuna ilişkin alfa değeri 0,925; maddi kaynaklar boyutuna ilişkin alfa değeri 0,928'dir. Bu durumda bu üç boyut için hesaplanan tüm alfa değerleri 0,70'den büyük olduğundan ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığının olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ölçülmek istenen özelliğin büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin işletmeye özgü kaynaklarla ilgili değerlendirmelerini tespit etmek için aşağıda tabloda yer alan ifadelere katılım düzeyleri sorulmuştur. Ölçekte 1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Tablo keşifsel faktör analizi sonucunda oluşan gruplara uygun biçimde düzenlenmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.21.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.21. Araştırmaya Katılanların Kaynaklar Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
İnsan Kaynakları		
Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	3,95	0,71
Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	3,94	0,68
Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	3,91	0,68
Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	3,84	0,73
Marka		
Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	4,09	0,78
İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	4,06	0,81
Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	4,00	0,87
İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	3,61	1,17
Maddi Kaynaklar		
İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	4,49	0,81
İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	4,47	0,83
İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	4,43	0,80
Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır.(maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	4,02	0,93

Notlar: (i) n=107; (ii) Ölçekte **1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum** anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=231,981$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

İşletmelerin kendilerine özgü kaynakları değerlendirdikleri Tablo 4.21. incelendiğinde, insan kaynakları faktörünün en yüksek ortalamaya sahip maddelerinin çalışanların yetenek ve uzmanlıkları konusunda olduğu görülmektedir. Bu, yabancı sermayeli şirketlerin uzmanlaşma ve bilimsel yeterlilik konusuna verdikleri önemi ifade etmektedir. Ayrıca bu yetenekli çalışanların işletmeden koparılmasının zor olması, bu işletmelerin maddi ve manevi teşvik araçları ile yeterince motive edildiklerine işaret etmektedir. Nitekim Gratton⁶¹⁴’a göre beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir. Tablo 4.21.’e bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, rakipler tarafından

⁶¹⁴ Lynda Gratton, “People Processes as a Source of Competitive Advantage”, **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford, 1999, s.178

koparılmalarının zor olmasına ilişkin ifadenin üstünde yer almaktadır. Bu sıralama iki ifade arasındaki neden-sonuç ilişkisinden ileri gelmektedir.

Tablo 4.21.'den marka boyutu ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında markanın etkilediği grupların etki sırasına bakıldığında dağıtım kanalı üyelerinden önce müşterinin geldiği görülmekte ve bu da marka ve müşteri sadakati arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır. İşletmelerin çoğu müşterilerinin, güçlü marka imajı yüzünden rakip ürünlere oranla kendi ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze aldıklarını ifade etmişlerdir. Nitekim Kırdar⁶¹⁵,a göre müşteri sadakati doyum elde eden tüketicilerin markanın fiyat toleransı ile tekrar satın alma niyetinin ölçülmesi olarak ifade edilmektedir.

Maddi kaynaklar boyutunun işletmeler tarafından en çok önemsenen boyut olması şaşırtıcı değildir. İşletmelerin kuruluşundan itibaren ihtiyaç duydukları kaynakların başında gelen maddi kaynaklar özellikle 2008 Küresel Finans Krizinin etkisinde yabancı yatırımcıların da kaynaklar arasında en çok önemsedikleri boyut olarak göze çarpmaktadır.

2. Üretim Yetenekleri Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.22. incelendiğinde KMO değerinin 0,836 ve Bartlett Sphericity Testi Chi-Square değerinin 540,398 ve bu değere ilişkin p anlamlılık değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir.

Keşifsel faktör analizi verilere uygulandığında, üretim yetenekleri ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Kalite ve esneklik boyutları faktörleşmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. 1. faktör olarak maliyet, 2. faktör olarak da hız boyutları yer almış ve bu boyutlardan maliyet MAL kısaltması ile, hız boyutu ise HIZ şeklinde ifade edilmiştir. Her bir boyutun tek başına üretim yetenekleri ölçeğini açıklama güçlerini gösteren açıklanan varyans (V.E) değerlerine bakıldığında, maliyet boyutunun tek başına üretim yeteneğini açıklama gücünün %59, hız boyutunun ise %22 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. **En fazla açıklama gücüne maliyet boyutu sahip olduğundan, üretim yeteneklerinden maliyet boyutunun işletmeler tarafından en çok önemsenen boyut olduğu sonucuna varılabilir.** Diğer taraftan

⁶¹⁵ Kırdar, a.g.m., s.243

tüm boyutların birlikte üretim yetenekleri ölçeğini açıklama güçlerinin ise %81 olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22. Üretim Yetenekleri Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Üretim Yetenekleri Ölçeği	
Faktörler	Faktör Yükleri
<i>Maliyet ($\alpha=0,925$, $V.E=\%59$)</i>	
İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	,953
Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	,871
Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	,849
<i>Hız ($\alpha=0,888$, $V.E=\%22$)</i>	
Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	,908
Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	,899
Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	,801
Sipariş edilen ürünün çevrim süresi (işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	,710
N=107 ; KMO=0,836 ; Bartlett Sphericity Testi Chi-Square=540,398, p=0,000 Toplam Açıklanan Varyans= %81 Faktör Yükleri $\geq 0,50$	

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda maliyet boyutuna ilişkin alfa değeri 0,925 ve hız boyutuna ilişkin alfa değeri 0,888 olarak bulunmuştur. Bu durumda her bir boyut için hesaplanan tüm alfa değerleri 0,70'den büyük olduğundan ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığının olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ölçülmek istenen özelliğin büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin üretim yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücü ile ilgili değerlendirmelerini tespit etmek için aşağıda tabloda yer alan ifadelere katılım düzeyleri sorulmuştur. Ölçekte 1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Tablo keşifsel faktör analizi sonucunda oluşan gruplara uygun biçimde düzenlenmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.23.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.23. Araştırmaya Katılanların Üretim Yeteneklerine İlişkin Değerlendirmeleri

Üretim Yetenekleri	Ort.	Std. Sap.
Maliyet		
Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	4,08	1,12
Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	3,98	1,13
İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	3,88	1,16
Hız		
Sipariş edilen ürünün çevrim süresi(işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	4,03	0,72
Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	4,00	0,73
Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	3,98	0,84
Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	3,45	1,14

Notlar: (i) n=107; (ii) Ölçekte **1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum** anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=40,806$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan işletmelere göre maliyet boyutunun en fazla önem arz eden unsuru stok maliyetleri olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin tamamının gıda sektöründe faaliyet göstermeleri nedeni ile gerek aşırı stok bulundurmada bozulma ve firelerin yaratacağı ek maliyetlerin, gerekse stok bulundurmamanın doğuracağı maliyetlerin azaltılmasının işletmelerce önemli görülmesi doğaldır. İşletmeler özellikle tedarik zinciri yönetiminde az maliyetine karşın yüksek tasarruf sağlayan yazılım araçları kullanmaktadırlar. İşlem maliyetlerini düşük tutabilme yeteneği ise maliyet boyutunun en az öneme sahip unsuru gibi görünmektedir. Aslında ortalaması oldukça yüksek olmasına rağmen diğer unsurların altında yer alması, işlem maliyetlerini azaltıcı teknoloji yatırımlarının yüksek maliyeti ile birlikte uzun vadede geri dönüşü olan yatırımlar olarak görülmesi⁶¹⁶ nedenine bağlanabilmektedir.

Hız boyutunda işletmeler tarafından belirlenen en yüksek öneme sahip unsur ürünlerin çevrim süresine ilişkindir. Nitekim Lynch ve Cross⁶¹⁷, faaliyetlerin ölçülmesi ile işletme faaliyet sisteminin öncelikleri ve amaçları arasındaki bağlantının unsurlarından birinin çevrim süresi olduğuna dikkat çekmektedirler. En az önemin adlediği unsur ise dağıtım kanalı engellerinin azaltılmasıdır. İşletmeler açısından en az tercih edilen unsur olarak dikkate çekmesinin temel nedeni, aracı kullanmadan tüketiciye direk dağıtımın işletmenin finansal gücü ile olan yakın

⁶¹⁶ Nuri Ömürbek, Hasan Yılmaz, "İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21/2009, s.380

⁶¹⁷ R.L Lynch, K.F.Cross, **Measure up!: How to Measure Corporate Performance**, 2.nd Edition, Cambridge, Massachussets, Blackwell Publishers, 1995

ilişkisidir⁶¹⁸. Yani işletmeler tüm pazara birinci elden dağıtım yapabilmenin güçlü bir finansal altyapı gerektirmesi nedeni ile bu unsur en az tercih edilen unsurdur.

3. Pazarlama Yetenekleri Ölçeği İçin Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.24. incelendiğinde KMO değerinin 0,781 ve Bartlett Sphericity Testi Chi-Square değerinin 716,180 ve bu değere ilişkin p anlamlılık değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24. Pazarlama Yetenekleri Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Pazarlama Yetenekleri Ölçeği	
Faktörler	Faktör Yükleri
Fiyat ($\alpha=0,947$, $V.E=\%62$)	
Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	,977
Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	,964
Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	,840
İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	,818
Dağıtım ($\alpha=0,900$, $V.E=\%24$)	
Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	,913
Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	,891
Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	,816
N=107 ; KMO=0,781 ; Bartlett Sphericity Testi Chi-Square=716,180, p=0,000 Toplam Açıklanan Varyans= %86 Faktör Yükleri $\geq 0,50$	

Keşifsel faktör analizi verilere uygulandığında, pazarlama yeteneği ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Pazar araştırması ve tutundurma boyutları faktörleşmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. 1. faktör olarak fiyat, 2. faktör olarak ise dağıtım boyutları yer almış ve fiyat boyutu FİY, dağıtım boyutu ise DAĞ kısaltması ile ifade edilmiştir. Her bir boyutun tek başına pazarlama yetenekleri ölçeğini açıklama güçlerini gösteren açıklanan varyans (V.E) değerlerine bakıldığında, fiyat boyutunun tek başına pazarlama yetenekleri ölçeğini açıklama gücünün %62, dağıtım boyutunun ise %24 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. **En fazla açıklama gücüne fiyat boyutu sahip olduğundan, pazarlama yeteneklerinden fiyat boyutunun işletmeler tarafından en çok önemsenen boyut olduğu**

⁶¹⁸ Cemal Yükselen, **Pazarlama: İlkeler- Yönetim- Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.310

sonucuna varılabilir. Diğer taraftan tüm boyutların birlikte pazarlama yetenekleri ölçeğini açıklama güçlerinin ise %86 olarak gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda fiyat boyutuna ilişkin alfa değeri 0,947; dağıtım boyutuna ilişkin alfa değeri 0,900 olarak bulunmuştur. Bu durumda her bir boyut için hesaplanan tüm alfa değerleri 0,70'den büyük olduğundan ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığının olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ölçülmek istenen özelliğin büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücü ile ilgili değerlendirmelerini tespit etmek için aşağıda tabloda yer alan ifadelere katılım düzeyleri sorulmuştur. Ölçekte 1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Tablo keşifsel faktör analizi sonucunda oluşan gruplara uygun biçimde düzenlenmiştir. Sonuçlar tablo 4.25'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.25. Araştırmaya Katılanların Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Değerlendirmeleri

Pazarlama Yeteneklerine İlişkin Kriterler	Ort.	Std. Sap.
Fiyat		
Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	4,46	0,83
Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	4,44	0,83
Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	4,03	0,68
İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	4,01	0,67
Dağıtım		
Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	4,73	0,76
Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	3,97	0,59
Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	3,95	0,61

Notlar: (i) n=107; (ii) Ölçekte **1; kesinlikle katılmıyorum ve 5; kesinlikle katılıyorum** anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=212,577$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerin değerlendirmeleri ile oluşturulan tablo 4.25. incelendiğinde pazarlama yeteneklerinden fiyat boyutunun en fazla önem arz eden unsurunun fiyat politikasının belirlenmesinde veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veri analizi ve diğer analitik araçlar pazarlama araştırmalarının unsurları olup, işletmenin talep tahmini çalışmalarından elde edilen verilerle yapılır. Yani işletme talebin fiyat elastikiyetini belirlemelidir, çünkü her fiyat farklı düzeydeki talebi yönlendirir ve böylece pazarlama amaçlarını

da farklı şekillerde etkiler⁶¹⁹. Fiyat boyutunun en az önem adledilen unsuru ise rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçi olduğuna ilişkindir. Bu ise işletmelerin rakiplerden daha düşük fiyatlandırma konusunda çekingen davrandıklarını ve bunu son alternatif olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevaplarına göre dağıtım boyutunun en önemli unsuru ise dağıtım sisteminin işlerliği ile ilgilidir. Lewis⁶²⁰'e göre dağıtım kanalı kararları işletmenin en önemli pazarlama kararları olup tüm faaliyetleri doğrudan etkilemektedir.

4. Genel Performans Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.26. incelendiğinde KMO değerinin 0,831 ve Bartlett Sphericity Testi Chi-Square değerinin 400,333 ve bu değere ilişkin p anlamlılık değerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26. Genel Performans Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Genel Performans Ölçeği	
Faktörler	Faktör Yükleri
<i>Genel Performans ($\alpha=0,919$, $V.E=76$)</i>	
işletmenin kârlılığı	,894
sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojilerini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	,856
yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	,832
ürün ve süreç yeniliği yapma	,827
Ar-Ge düzeyi	,771
N=107 ; KMO=0,831 ; Bartlett Sphericity Testi Chi-Square=400,333, p=0,000 Toplam Açıklanan Varyans= %76 Faktör Yükleri $\geq 0,50$	

Keşifsel faktör analizi verilere uygulandığında, GEP şeklinde kısaltılan genel performans ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Genel performans ölçeği onbeş maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçek olarak kabul edilmiş, ancak diğer maddeler gerek güvenilirlik analizlerinde gerekse faktör analizlerinde gerekli

⁶¹⁹ Philip Kotler, **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc., 1997, s.508

⁶²⁰ Edwin H.Lewis, **Marketing Channels: Structure and Strategy**, McGraw Hill, Inc., New York, 1968, s.108

koşulları sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Gerekli koşulları sağlayan 3, 8, 11, 13 ve 14. maddelerin faktör yükleri tabloda görülmektedir. Tek boyutlu genel performans ölçeğini oluşturan maddelerin, bu boyutu açıklama gücü (V.E) %76 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise alfa değeri 0,831 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçülmek istenen özelliğin büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sahip oldukları üretim ve pazarlama yeteneklerinin genel performans kriterlerine etki düzeyi ile ilgili değerlendirmelerini tespit etmek için aşağıda tabloda yer alan maddeler sorulmuştur. Ölçekte 1; çok düşük ve 5; çok yüksek anlamındadır. Tablo keşifsel faktör analizi sonucunda oluşan gruplara uygun biçimde düzenlenmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.27’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.27. Araştırmaya Katılanların Genel Performans Kriterlerine İlişkin Değerlendirmeleri

Genel Performans Kriterleri	Ort.	Std. Sap.
ürün ve süreç yeniliği yapma	3,25	0,78
yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	3,24	0,81
Ar-Ge düzeyi	3,24	0,69
işletmenin kârlılığı	3,23	0,68
sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	3,21	0,77

Notlar: (i) n=107; (ii) Ölçekte **1; hiç etkilemedi ve 5; çok önemli ölçüde etkiledi** anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=132,919$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.27. incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin genel performans kriterleri arasında en yüksek önemi yenilik faaliyetlerine verdikleri görülmektedir. Oslo’ya⁶²¹ göre ürün ve süreç yeniliği işletmelerin yeni pazarlara açılma, pazar payını koruma ve genişletme gibi faydalarının yanında birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi gibi maliye tasarrufları da sağlamaktadır. İşletmelerin en az düzeyde önem verdiği kriter ise sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın üretim teknolojisini geliştirme konusundaki belirleyici rolü olmuştur.

⁶²¹ Manual Oslo, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, ISBN 975-403-362-5 - © OECD/AVRUPA BİRLİĞİ, 2005, s.112

4.3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Keşifsel Faktör Analizinde tanımlanan faktörlerin ya da boyutların doğrulanması ve ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi (CFA, Confirmatory Factor Analysis), önerilen modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ve uyumluluğunu gösteren bazı değerler hesaplamaktadır.

DFA’da önerilen modelin ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden değer, χ^2 değeridir⁶²². χ^2 değeri popülasyona ait kovaryans matrisinin, modelde uygulanan kovaryans matrisine eşit olup olmadığını test eder. χ^2 değerinin düşük olması, p anlamlılık düzeyinin de 0.05’den büyük olması uygundur. Ancak bu değer örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan ve çok elemanlı örneklerde yüksek χ^2 değerlerine ulaşılacağından serbestlik derecesi (df) ile düzeltilmiş olan χ^2/df değerinin kullanılması daha uygun görülmektedir⁶²³. Bu oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya daha altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Ancak bu değer dışında birçok uyum iyiliği istatistiği (Goodness of Fit Indices) üretilmiştir⁶²⁴. Bu indeksler RMSEA, NFI, CFI, GFI ve AGFI gibi indekslerden oluşmaktadır. Uyum iyiliği, önerilen model(ler)den tahmin edilen gözlenen girdi matrisinin (kovaryans ya da korelasyon) uygunluğunu veya modelin ampirik veri ile tutarlılığını ölçer⁶²⁵. Diğer bir deyişle, model(ler)in bütün olarak data tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşılmasına olanak sağlarlar. Doğrulayıcı faktör analizinde bir modelin örtük değişkenleri ile gözlenen değişkenleri arasındaki parametre değerlerinin (klasik faktör analizinde faktör yük değerleri) çok yüksek çıkmasına rağmen uyum iyiliği istatistiklerinin kötü çıkması ölçme modelinin yanlış kurgulandığı anlamına gelmektedir⁶²⁶.

⁶²²Randall E.Schumacker, R.G. Lomax, **Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey, 2004, s.82

⁶²³Richard P. Bagozzi, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. A Comment”, **Journal of Marketing Research**, 18(3), 1981, s.380

⁶²⁴ Ömer Faruk Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007, s.14

⁶²⁵ Hair ve diğ., **a.g.e.**, ss.610-611, Schermelleh-Engel, Karin-Moosbrugger, Helfried-Müler, Hans (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, s. 31

⁶²⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.13

Uyum iyiliği indekslerinin en yaygın kullanılanları arasında, kök ortalama kare yaklaşım hatası (root mean square error of approximation; RMSEA), normlanmış uyum endeksi (NFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index, CFI), uyum iyiliği endeksi (goodness-of-fit- GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi (AGFI) gelmektedir. Kelloway'e göre sonradan geliştirilen bu indekslerden RMSEA, hem yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından özel bir öneme sahiptir⁶²⁷. Ayrıca hem modeldeki serbestlik derecesini dikkate alarak modelin karmaşıklığından etkilenmemektedir⁶²⁸.

AGFI değeri de RMSEA gibi modelin karmaşıklığına duyarsız kalırken⁶²⁹ örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. Bu değer aslında GFI'nın modelin karmaşıklığını dikkate alarak düzenlenmiş halidir. Jöreskog ve Sörbom, GFI'nın aynı örneklemde test edilen iki ayrı modelin karşılaştırılmasının yanı sıra farklı örneklemelerden elde edilen datayla test edilen modellerin karşılaştırılmasında da kullanılabilirliğini belirtmişlerdir. Model uyumunun değerlendirilmesinde yine örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan diğer bir test ise CFI'dir (Comparative fit index). Bu test NFI'nın (Normed fit index) örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış halidir⁶³⁰.

Bu indeksler için iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları belirlenmiştir. Tüm uyumluluk ve anlamlılık göstergelerinin mükemmel değerleri ile kabul edilebilir değerleri tablo 4.28.'de verilmiştir.

⁶²⁷ K.E.Kelloway, **Using Lisrel for Structural Equation Modeling: a Researcher's Guide**, London:Sage, 1998

⁶²⁸ K.G.Jöreskog, D.Sörbom, **Lisrel 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language**, Lincolnwood, Scientific Software International, 1993

⁶²⁹ B.M.Byrne, **Structural Equation Modelling with the LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts Application and Programming**, Mahwah NJ:Earlbaum, 1998

⁶³⁰ Şimşek, a.g.e., s.48

Tablo 4.28. Uyum İyiliği İndeksleri ve Önerilen Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
χ^2/df	$0 < \chi^2/df < 3$	

Kaynak: Schermelleh-Engel ve diğ., a.g.m., 2003, s.52

Araştırma modelinin test edilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçüleri (uyum iyiliği indeksleri ve serbestlik derecesi ile düzeltilmiş ki-kare değeri) aşağıda tablo 4.29.'de sunulmuştur.

Tablo 4.29. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar için Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	Kaynaklar	Üretim Yet.	Pazarlama Yet.	Performans
RMSEA	0,076	0,076	0,067	0,077
NFI	0,933	0,962	0,976	0,988
CFI	0,973	0,985	0,992	0,995
GFI	0,913	0,951	0,954	0,982
AGFI	0,85	0,894	0,893	0,908
χ^2/df	1,605	1,617	1,482	1,626

Uyum ölçülerinin iyi uyum sınırları içinde olması verilerin istatistiksel olarak iyi uyuma sahip ve çok tutarlı olduğunu göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan tüm boyutlar için NFI, GFI ve CFI değerleri iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. Diğer taraftan RMSEA ve düzeltilmiş ki kare değeri (χ^2/df) kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer almaktadır. Tüm bu göstergeler kaynaklar, üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri ve performans ölçeklerinin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.30.'de ise ölçüm modeline ilişkin sonuçlar detaylı biçimde verilmiş, ardından tablo 4.31. aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yeniden incelenmiştir.

Tablo 4.30. Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Gizil Değişkenler (faktörler)		Gözlenen Değişkenler	Std. Tah.	Std. Hata	t	Açk. Vary. (V.E) (%)	Fak. Gvnr. Kat.
KAYNAKLAR	İNSAN KAYNAKLARI	Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	0,87	-	-----	0,79	0,94
		Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	0,86	,114	8,45		
		Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	0,76	,138	8,22		
		Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	0,73	,146	8,94		
	MARKA	İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	0,83	-	-----	0,81	0,94
		Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	0,82	,049	12,55		
		Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	0,84	,047	12,03		
		İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	0,87	,047	13,02		
	MADDİ KAYNAKLAR	İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	0,70	,090	-----	0,62	0,87
		İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	0,87	,105	9,77		
		Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır. (malîyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	0,69	,167	9,73		
		İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	0,74	-	11,83		
ÜRETİM YETENEĞİ	MALİYET	İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	0,89	-	-----	0,76	0,91
		Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	0,86	,073	13,50		
		Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	0,80	,071	13,02		
	HIZ	Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	0,80	,126	-----	0,77	0,93
		Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	0,81	,106	11,03		
		Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	0,85	,162	10,01		
Sipariş edilen ürünün çevrim süresi (işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.		0,75	-	8,61			
PAZARLAMA YETENEĞİ	FIYAT	İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	0,87	-	-----	0,89	0,97
		Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	0,85	,108	13,41		
		Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	0,82	,110	13,33		
		Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	0,80	,061	16,30		
	DAĞITIM	Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	0,70	-	-----	0,89	0,96
		Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	0,73	,107	13,74		
		Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	0,80	,085	17,66		
GENEL PERFORMANS		sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirilmesi konusunda belirleyici rol oynaması	0,87	,104	-----	0,89	0,93
		yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	0,92	,108	12,75		
		ürün ve süreç yeniliği yapma	0,73	,106	9,14		
		Ar-Ge düzeyi	0,80	,084	10,07		
		işletmenin kârlılığı	0,74	-	9,22		

Tablo 4.31. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar için Doğrulayıcı Faktör Analizi
Sonuçları

KAYNAKLAR ÖLÇEĞİ					PAZARLAMA YETENEKLERİ ÖLÇEĞİ				
Boyutlar	Madde No	St. Reg. Kat.	t	p	Boyutlar	Madde No	St. Reg. Kat.	t	p
İnsan Kaynakları ($\rho_{\eta}=0,94$; $VE^{**}=0,79$)					Fiyat ($\rho_{\eta}=0,97$; $VE=0,89$)				
	İNK1	0,87	-----	-----		FİY1	0,87	-----	-----
	İNK3	0,86	8,45	,000		FİY2	0,85	13,41	,000
	İNK4	0,76	8,22	,000		FİY3	0,82	13,33	,000
	İNK5	0,73	8,94	,000		FİY4	0,80	16,30	,000
Marka ($\rho_{\eta}=0,94$; $VE=0,81$)					Dağıtım ($\rho_{\eta}=0,96$; $VE=0,89$)				
	MRK2	0,83	-----	-----		DAĞ1	0,70	-----	-----
	MRK3	0,82	12,55	,000		DAĞ2	0,73	13,74	,000
	MRK6	0,84	12,03	,000		DAĞ3	0,80	17,66	,000
	MRK7	0,87	13,02	,000					
Maddi Kaynaklar ($\rho_{\eta}=0,87$; $VE=0,62$)									
	MDK3	0,70	-----	-----					
	MDK4	0,87	9,77	,000					
	MDK5	0,69	9,73	,000					
	MDK6	0,74	11,83	,000					
ÜRETİM YETENEKLERİ ÖLÇEĞİ					GENEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ				
Boyutlar	Madde No	St. Reg. Kat.	t	p	Boyutlar	Madde No	St. Reg. Kat.	t	p
Maliyet ($\rho_{\eta}=0,91$; $VE=0,76$)					Performans ($\rho_{\eta}=0,93$; $VE=0,89$)				
	MAL3	0,89	-----	-----		GEP 3	0,87	-----	-----
	MAL4	0,86	13,50	,000		GEP 8	0,92	12,75	,000
	MAL5	0,80	13,02	,000		GEP11	0,73	9,14	,000
Hız ($\rho_{\eta}=0,93$; $VE=0,77$)						GEP13	0,80	10,07	0,797
	HIZ1	0,80	-----	-----		GEP14	0,74	9,22	,000
	HIZ2	0,81	11,03	,000					
	HIZ3	0,85	10,01	,000					
	HIZ4	0,75	8,61	,000					

* ρ_{η} : Yapı Güvenirliği = $(\sum \text{standardize reg. ağr.})^2 / (\sum \text{standardize reg. ağr.})^2 + \sum \text{ölçüm hataları}$

**V.E :Açıklanan Varyans = $\sum(\text{standardize reg. ağr.})^2 / \sum(\text{standardize reg. ağr.})^2 + \sum \text{ölçüm hataları}$ formülleri yardımıyla hesaplanmıştır.

***Kodlanan ifadelerin karşılığı yukarıda Tablo 4.30.'da sırası ile görülmektedir.

Tablo 4.31.'de tüm ölçeklere ait alt boyutlar için hesaplanan madde numaraları, standardize yükler, kritik t değerleri ve t değerlerine karşılık gelen anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Ayrıca, her boyutun (yapının) karşısında yapı güvenilirlikleri (ρ_{η}) ve açıkladıkları varyanslar (V.E) parantez içinde verilmiştir.

Yapı güvenilirliğinin $\rho_{\eta} \geq 0,70$ ve açıklanan varyansın $VE > 0,50$ olması gerekmektedir⁶³¹. Tablo incelendiğinde her iki modelin yapı güvenilirlik değerlerinin $0,70$ 'den ve açıklanan varyanslarının da $0,50$ 'den büyük olduğu görülmektedir. Her bir boyutu temsil eden maddelerin standardize yüklerine karşılık gelen t değerleri ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Keşifsel faktör analizinde bulunan tüm boyutlar doğrulayıcı faktör analizinde de tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, araştırma modelinde ana değişkenler olarak yer alan kaynaklar, üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri ve performans ölçeklerinin, keşifsel faktör analizinde tespit edilen alt boyutları açısından ele alındığında istatistiksel olarak geçerli, güvenilir ve doğrulanabilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

4.3.5. Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan ana değişkenlerin alt boyutlarının tespit edilmesi ve doğrulanmasının ardından yapısal modelin diğer bir deyişle hipotezlerin test edilmesi aşamasında yapısal eşitlik analizi yürütülmüştür. Kavramsal modeldeki ilişkilerin değerlendirilmesinden önce bu modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde yer alan uyumluluk ölçüleri yapısal model içinde geçerli olup tablo 4.32.'de verilmiştir.

⁶³¹ Hair ve diğ., **a.g.e.**, s.612, Claes Fornell, David F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," **Journal of Marketing Research**, Vol 18, No 1, February 1981, ss.45-46

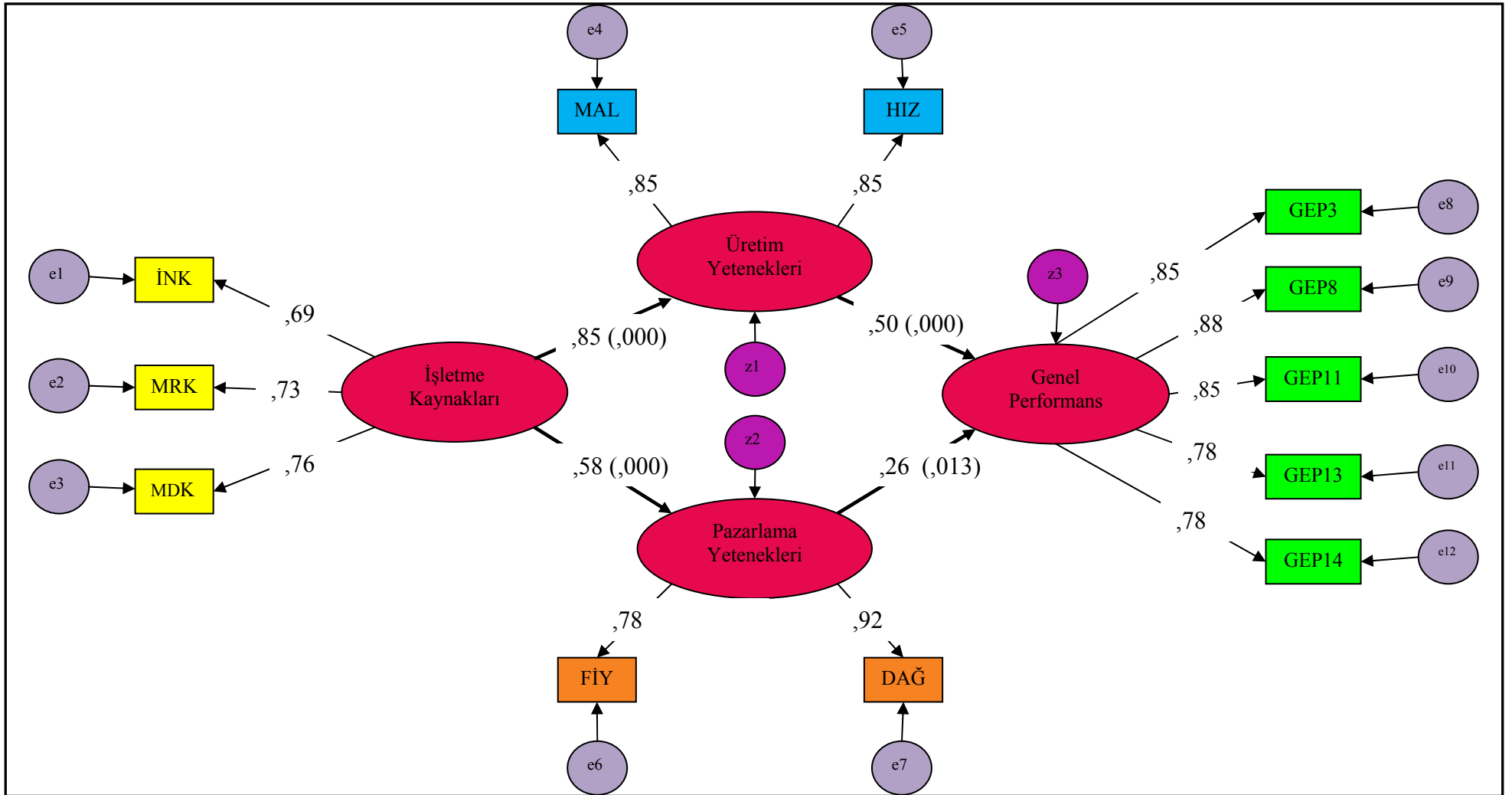
Tablo 4.32 Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

Kısaltma	Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
RMSEA	Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi/ Root Mean Square Error of Approximation	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,081
NFI	Normlaştırmış Uyum İyiliği İndeksi/ Normed Fit Index	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,916
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi/ Comparative Fit Index	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,963
GFI	Uyum İyiliği İndeksi/ Goodness of Fit Index	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901
AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi/ Adjusted Goodness Of Fit Index	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,9$	0,852
χ^2/df	χ^2 (Chi Square/Ki-Kare) değeri P (Anlamlılık Düzeyi) = Düzeltilmiş ki kare değeri	$0 < \chi^2/df < 3$		76,646 / 45 = 1,703

Yapısal modele ilişkin uyum ölçülerinin hepsi kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almakta ve χ^2/df değeri de 0 ile 3 arasında seyretme koşulunu sağlamaktadır. Bu sonuçlar geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyum gösterdiği, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırma modelinde iddia edilen hipotezlerin değerlendirilmesi için modelin istatistiksel olarak geçerli bir model olması zorunluluğu karşılanmıştır.

Araştırma modeli, ana değişkenler (kaynaklar, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve performans) arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Oysa ki, modeldeki performans değişkeni hariç diğer ana değişkenler de kendi içerisinde alt boyutlara ayrılmaktadır. Bu durumda her bir ana değişkenin tek boyutlu bileşik ölçek formuna dönüştürülmesi gerekmiştir. Bunun için keşifsel faktör analizinde tespit edilen ve doğrulayıcı faktör analizi ile de doğrulanan faktörleri (alt boyutlar) oluşturan ilgili maddelerin ortalama skorları alınmıştır. Böylece kaynaklar ölçeği 3 değişkenli (insan kaynakları, marka ve maddi kaynaklar), üretim yeteneği 2 değişkenli (maliyet ve hız), pazarlama yeteneği 2 değişkenli (fiyat ve dağıtım) tek boyutlu bileşik ölçek formuna dönüştürülmüştür. Verilerin dönüştürülmesinden sonra yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 4.5.' de verilmiştir.

Şekil 4.5. Kavramsal Modele İlişkin Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları



Not: (i)=İNK: insan kaynakları; MRK: marka; MDK: maddi kaynaklar; MAL: maliyet; HIZ: hız; FİY: fiyat; DAĞ: dağıtım; GEP: genel performans; (ii)= parantez içindeki değerler p anlamlılık düzeylerini göstermektedir; (iii)= Koyu renkle işaretlenmiş değerler ,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Yapısal eşitlik modelinde gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler olmak üzere iki tip değişken vardır. Gözlenebilen değişkenler kare ile sembolize edilir, doğrudan ölçülebilen direkt yargı olan maddeler gözlenebilen değişkenlerdir. Yuvarlak ile sembolize edilen gözlenemeyen değişkenler ise uygulamanın 4 genel boyutunu ifade etmektedir. Şekilde “e” harfi ile ifade edilen ögeler, içsel değişkenlerin gözlenen değişkenlerinde açıklanamayan varyansı ya da hatayı gösterirler ve “theta-epsilon” olarak adlandırılan varyans- kovaryans matrisinin birer ögesidirler. “z” ile ifade edilen zeta değerleri ise içsel örtük değişkenlerde açıklanamayan varyansı göstermektedirler⁶³². Zeta değeri modelde yalnızca içsel örtük değişkenlerde, yani kendisine ok giden örtük değişkenlerde görülmektedir. Bu nedenle kaynaklar ölçeğinin bir zeta değeri bulunmamaktadır.

Şekilde değişkenler arasındaki ilişkiler oklarla temsil edilmiştir. Bu oklar üzerinde yer alan değerler ise standardize regresyon yüklerini göstermektedir. Kaynaklar değişkeni ile üretim yetenekleri arasındaki ilişki katsayısı 0,85 ve *p* anlamlılık düzeyi 0,000, kaynaklar değişkeni ile pazarlama yetenekleri arasındaki ilişki katsayısı 0,58 ve *p* anlamlılık düzeyi 0,000, üretim yetenekleri ile genel performans arasındaki ilişki katsayısı 0,50 ve *p* anlamlılık düzeyi 0,000 ve son olarak pazarlama yetenekleri ile genel performans arasındaki ilişki 0,26 ve *p* anlamlılık düzeyi 0,013 olarak gerçekleşmiştir. Standardize regresyon yüklerini gösteren değerlerin tamamı 0 ile 1 arasında seyrettiği için ilişkiler pozitif yönde ve tüm *p* değerleri ,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Araştırma modelinin hipotezleri olan bu ilişkiler kalın oklar ile gösterilmiştir. Bu ilişkilerden anlaşıldığı üzere, en güçlü ilişki 0,85 katsayısı ile işletme kaynakları ve üretim yetenekleri arasında gerçekleşmiş, işletme kaynaklarının pazarlama yetenekleri ile olan ilişkisi 0,58 katsayısı ile ölçülmüştür. Üretim yeteneklerinin genel performansa etkisi 0,50 katsayısı ile, pazarlama yeteneklerinin genel performansa etkisi ise 0,26 katsayısı ile ölçülmüştür. Bu durumda tüm hipotezler kabul edilmiştir. Hipotezlere ilişkin tüm sonuçlar aşağıda tablo 4.33. yardımcı ile özetlenmektedir.

⁶³² Şimşek, a.g.e., ss.52-53

Tablo 4.33. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	Tahmin	Standart hata	t	P	Sonuç
Hipotez 1	,85	,203	6,109	<,05	Kabul
Hipotez 2	,58	,204	4,068	<,05	Kabul
Hipotez 3	,50	,080	4,342	<,05	Kabul
Hipotez4	,26	,076	2,473	<,05	Kabul

Araştırma modelinin ilk aşaması, işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkili olduğunu ileri sürmektedir. Tablo 4.33. incelendiğinde *hipotez 1*'in kabul edildiği görülmektedir. Literatürde bu hipotezi destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin kaynaklar ve kabiliyetler arasındaki ilişkiyi inceleyen Zander ve Kogut (1995)'da yaptıkları araştırmada işletmenin üretim kabiliyetinin derlenmesi ile sahip olunan kaynaklar arasında bağlantı bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak Schroeder, Bates ve Juntilla (2002)'da yaptıkları araştırmada üretim yetenekleri ile kaynak temelli teori arasındaki ilişkiyi açıklarken özellikle örgütsel öğrenme, maddi kaynaklar ve özel fikri süreçlere odaklanmışlardır. Oktay (2006), üretim kabiliyetini doğuran şeyin işletmenin sahip olduğu fiziksel, entelektüel ve diğer kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Helfat ve diğ. (2007), çalışmalarında işletmeler arasındaki farklılığın kıt olan kaynakları kullanma kabiliyetinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını açıklarken her işletmenin bir takım kaynaklara sahip olduğunu, ancak rekabet üstünlüğünün nedeninin, örgütün kaynak bileşiminin üretim yeteneğinin altyapısı olarak konumlandırılması olduğunu ifade etmişlerdir.

Modelin ikinci aşaması işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Tablodaki sonuçlar bu hipotezi destekler nitelikte olduğundan *hipotez 2* kabul edilmiştir. Nitekim Cadogan ve diğ. (2004) çalışmalarında, rekabet üstünlüğü yaratacak pazarlama kabiliyetlerini, ülkelerin sahip oldukları farklı ekonomik koşullar, pazarın talep yapısı ve rekabete bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de, işletmede kaynakların kullanımı ile ilişkilendirilebileceği sonucuna

varmışlardır. Eren ve diğ. (2008)'de yaptıkları araştırmada pazarlama yeteneklerinin özellikle bilgi temelli kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Modelin üçüncü hipotezi işletmenin sahip olduğu üretim yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu varsaymaktadır. Tablo 4.33.'deki değerler dikkate alındığında *hipotez 3* kabul edilmektedir. Nitekim literatürde bu ilişkiyi açıklamaya çalışan bir takım çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin Powell (1995) toplam kalite yönetiminin rekabet üstünlüğü kaynağı olduğunu ortaya koymuş, Buna ek olarak Knights ve McNabe (1997) ölçülebilir performans artışında kalitenin önemini vurgulamışlardır. Klassen ve Whybark (1999) mobilya sektöründe yaptıkları araştırmada, üretim stratejisinde çevresel teknolojiler kullanımına yönelik olarak kaynakların kirliliği önleyici doğrultuda dağıtılması ile daha iyi performansa ulaşıldığını öne sürmüşlerdir. Ayrıca Eren ve diğ. (2008), üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik ve finansal performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunduğunu öne sürmüşlerdir.

Araştırma modelinin son hipotezi, işletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi olduğuna ilişkindir. Tablodaki sonuçlar bu hipotezi destekler nitelikte olduğundan *hipotez 4* de kabul edilmiştir. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin rekabet üstünlüğü kaynağı olarak pazarlama yeteneğinin firma performansındaki rolü ve etkisini araştıran araştırmacılardan Hooley ve diğ. (1996) pazar tabanlı kaynaklara, Li ve Calantone (1998) pazar bilgisi yeteneğine, Menon ve diğ. (1999) pazarlama stratejisi geliştirme sürecine Deephouse (2000) ise medya ünü ve imaja odaklanmışlardır. Ayrıca Eren ve diğ. (2008), pazarlama yeteneğinin pazar araştırması ve fiyat boyutu ile özellikle yenilik performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu öne sürmüşlerdir

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde çalışmanın amacı ve kuramsal temelleri özetlendikten sonra, araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu düşünülen kaynakları, bu kaynaklar doğrultusunda geliştirilen üretim ve pazarlama yetenekleri, yani kaynakların, işletmelerin rekabetçi üstünlüğüne etki ettiği düşünülen üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirmedeki etkisi ve bu üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletmelerin performansına etkileri ile kavramsal modele ilişkin yapılan saptamalar teorik incelemelerle bağlantılı olarak değerlendirilecektir. Daha sonra kuramsal ve ampirik bulgular ışığında işletme yöneticilerine önerilerde bulunulacaktır. Bölümün sonunda ise araştırmanın kısıtları sunulacak ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulacaktır.

5.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri

Rekabet paradigmasındaki hızlı ve radikal dönüşüm, işletmelerin performanslarını artırma yönünde sürekli yeni stratejiler geliştirmelerini gerektirmekte ve araştırmacılar bu amaç doğrultusunda çeşitli çalışmalar sürdürmektedirler. Özellikle aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen bazı firmaların, sektördeki diğer firmalara kıyasla daha başarılı oldukları gerçeği bu araştırmaların çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalar, işletme performansları arasındaki farklılıkların en önemli nedenin işletmelerin sahip oldukları kaynaklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin rekabet üstünlüğü getirecek stratejik davranışlarının temelinde sadece dışsal çevre faktörlerinin değil, içsel analizin haiz olduğu büyük önem de vurgulanmaktadır. İçsel analiz, işletmelerin sahip oldukları kaynakların etkin kullanımında başlangıç noktası olmakta ve kaynak temelli teori, eşsiz ve taklidi zor kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlüğün temel belirleyicisi olduğunu gözler önüne sermektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri birbirinden ayıran şeyin sektörde heterojen olarak dağılan kaynak ve yetenekler temelinde hareket etmek olduğunu savunan kaynak temelli teori, işletmelere günümüz rekabet çevresinde önemli avantajlar sunmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kaynaklar üstün performansa giden yolda çıkış noktası oluşturmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Kaynak temelli bakış açısına göre örgütün kendine özgü kaynaklar demetini stratejik yönetmesi ve bu kaynakları mal veya hizmete dönüştürebilmek için bir araya getirerek kullanabilmesi yeteneğine dönüştürmesi gerekmektedir. Yani kaynaklar işletmenin operasyonel yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneğine zeminini oluştururken, bu rekabetçi yetenekler doğrultusunda uygulanan stratejiler pazarda rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özetle sunulan kuramsal temeller ışığında çalışmanın araştırma bölümünde, kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel amaçları; (i) işletmelerin sahip oldukları kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesindeki etkisinin belirlenmesi, (ii) işletmelerin sahip oldukları kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesindeki etkisinin belirlenmesi, (iii) işletmelerin sahip oldukları üretim yeteneği doğrultusunda uyguladıkları stratejilerin işletme performansına etkisinin belirlenmesi ve (iv) işletmelerin sahip oldukları pazarlama yeteneği doğrultusunda uyguladıkları stratejilerin işletmelerin genel performansına etkisinin belirlenmesi olarak dört başlıkta toplanmaktadır.

5.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmada öncelikle işletmelerin, üretim ve pazarlama yeteneğine dönüştürülmesi aracılığı ile performanslarına etki ettiğini düşündükleri kaynakların önem dereceleri tespit edilmiştir. Daha sonra bu kaynakların rekabetçi yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneğinin geliştirilmesindeki etkisine ilişkin bilgiler değerlendirilerek ilgili literatür ile uyumlu olup olmadığı araştırılmıştır. Sonraki aşamada ise bu yetenekler çerçevesinde uygulanan stratejilerin işletmelerin genel performansına bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Aşağıda Tablo 5.1'de araştırmada ileri sürülen hipotezlerle ilgili temel bulgular, açıklamaları ve hipotezleri test etmek için kullanılan analiz teknikleri sunulmuştur (bkz. Tablo 5.1.). Daha sonra elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
<i>Hipotez 1:</i> İşletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi vardır.	Yapısal Eşitlik Modeli	Kabul	İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesine olumlu etki etmektedir.
<i>Hipotez 2:</i> İşletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi vardır.	Yapısal Eşitlik Modeli	Kabul	İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesine olumlu etki etmektedir.
<i>Hipotez 3:</i> İşletmenin sahip olduğu üretim yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yapısal Eşitlik Modeli	Kabul	Üretim yeteneği işletmenin genel performansını olumlu etkilemektedir.
<i>Hipotez 4:</i> İşletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Yapısal Eşitlik Modeli	Kabul	Üretim yeteneği işletmenin genel performansını olumlu etkilemektedir.

Dördüncü bölümde yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan ve Tablo 5.1.'de özetlenen bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

İşletmelerin Kaynak Yapısı

Stratejik yönetim literatüründe işletmelerin performansları arasındaki farklılığın açıklayan iki temel teori “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori”dir. Endüstriyel örgüt teorisinin temelleri üzerine inşa edilmekle birlikte, içsel analizin dışsal analiz ile ilişkisini ortaya koyarak endüstriyel örgüt teorisinin kapsamını genişletmesi nedeniyle yaygın kabul gören kaynak temelli teorisinin temel dinamiklerini işletmelerin kendine özgü kaynakları oluşturmaktadır.

Kavramsal çerçeve bağlamında araştırma kapsamındaki işletmelerin sahip oldukları kaynaklara ilişkin değerlendirmeleri araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Dolayısı ile işletmelere kaynak yapılarını belirlemek amacı ile 5 boyuttan ve 40 ifadeden oluşan ölçeğin performansla olan etkisi sorulmuş, “keşifsel faktör analizi” ile bu boyutların varlığı araştırılmış ve boyutları ölçen ölçeklerin içsel tutarlılıklarına yani güvenilirliklerine bakılmıştır. Ayrıca her bir boyutu ölçen maddelere ait faktör yükleri ve diğer değerler tablo haline getirilmiştir (bkz. Tablo 4.20. ve Tablo 4.21.). Keşifsel faktör analizinde tüm ölçekler için faktör yüklerinin

hesaplanmasında “*maksimum olabilirlik tahmin yöntemi*” ve “*direct oblimin döndürme tekniği*” uygulanmış, faktör yüklerinin ise 0,50’den büyük olması koşulu aranmıştır. Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre işletmeler bu ölçekte insan kaynakları, marka ve maddi kaynakların en önemli boyutlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre insan kaynakları faktörü kaynaklar ölçeğinin ilk önem sırasında yer almıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler bu boyut altında bilhassa çalışanlarının kendilerine özgü yetenek ve uzmanlıkları ile ilgili üstünlüklerini vurgulamışlardır. Ayrıca işletmelerin bu yetenekli çalışanlarını maddi ve manevi motivasyon araçları ile desteklemek yoluyla örgütsel bağlılığı artırdıkları sonucuna varılmıştır. Dolayısı ile rakip işletmelerin bu yetenekli çalışanları işletmeden koparmaları daha zor hale gelmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde kaynaklar ölçeğinin ikinci önem sırasında marka faktörünün yer aldığı görülmektedir. Markanın işletme performansını olumlu etkileme süreci, sadık müşteriler yaratma üzerindeki etkisi ile başlamaktadır. Sadık müşteriler bir örgütün mal ve hizmetlerinden son derece memnun olan, başka firmaların karşılaştırmalı ürünlerini daha az maliyetle bile olsa almayı tercih etmeyen müşterilerdir. Nitekim araştırma bulguları, güçlü marka imajının, müşterilerde rakip ürünlere oranla daha fazla ödemeyi göze almaları konusunda etken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak araştırma kapsamındaki işletmeler marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmakta ve güçlü marka bilinirliği nedeni ile rakiplerden daha az reklam harcaması yapmaktadırlar. Ayrıca marka gücünün sadece müşteriler nezdinde değil, aynı zamanda dağıtım kanalı üyeleri ile ilişkilerinde de olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Maddi kaynakların da önem verilen boyutlar arasında olması, yabancı sermayeli şirketlerin ekonomik faktörler ile işletme performansı arasında kurdukları ilişkinin gücünden ileri gelmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde 2008 Küresel Finans Krizinin gerçekleştiği ve krizin etkilerinin ülkemizde halen sürmekte olduğu dikkate alındığında, yatırımcı işletmelerin en fazla önem verdiği kaynaklardan birinin maddi kaynaklar olması oldukça anlamlı görülmektedir. Çünkü dünyadaki iş yapma şekillerini ve küresel ekonominin akışını değiştiren kriz, rekabet baskısını artırmış ve müşteri profilini de ciddi şekilde etkilemiştir. Yabancı yatırım kararının

ardındaki en önemli dinamiklerden birinin yatırım riskini minimize etmek olduğu düşünüldüğünde, araştırma kapsamındaki işletmelerin maddi kaynaklara verdikleri önem daha iyi anlaşılabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin maddi kaynaklara ilişkin çeşitli ifadelerle katılım düzeyleri incelendiğinde işletmelerin pek çoğunun işletmelerine yapılacak yatırımın uzun vadede rantabl görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Sermaye yapısı güçlü olan işletmelerin hissedarlar tarafından daha karlı olduğunun düşünülmesi olağan görülmektedir. Ayrıca işletmede iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahip etkin bir finans biriminin varlığı da yine maddi kaynakların performansına olan olumlu etkisi ile ilişkilendirilmiş, işletmenin üretim hacmi ve ölçeğinin de rekabet üstünlüğü kazandıran faktörlerden olduğu ortaya konmuştur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yabancı sermayeli olmalarına bağlı olarak, faaliyet gösterdikleri küresel coğrafyadaki konumlarının da rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olduğu ortaya konmuştur. Coğrafi konum, yatırımların maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama gibi konularda rekabet üstünlüğü yaratılmasında oldukça önemli bir faktör olarak belirlenmiş ve bu anlamda Türkiye'nin ilgili sektörde yabancı yatırım cazibesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keşifsel faktör analizinin ardından keşifsel faktör analizinde tanımlanan faktörlerin ya da boyutların doğrulanması ve ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi için “*doğrulamalı faktör analizi*” yapılmış ve analiz göstergeleri kaynaklar ölçeğinin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermiştir. Ardından ölçeğe ilişkin faktörleri (alt boyutlar) oluşturan ilgili maddelerin ortalama skorları alınmış ve böylece kaynaklar ölçeği 3 değişkenli (insan kaynakları, marka ve maddi kaynaklar) tek boyutlu bileşik ölçek formuna dönüştürülmüş ve yapısal eşitlik analizi için hazır hale getirilmiştir.

Üretim ve Pazarlama Yeteneği

İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için öncelikle üretim ve pazarlama stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin amaca en etkin yoldan ulaşmayı sağlayacak şekilde kombine edilmeleri ile oluşturulan üretim ve pazarlama stratejileri rekabet öncelikleri bağlamında ele alınmıştır. Araştırmanın bu kısmı araştırma kapsamındaki

işletmelerin şirket içi uzmanlık ve yetenekleri geliştirmeye ve elde tutmaya ne kadar önem verdiklerinin saptanması amacıyla hizmet etmektedir.

Kavramsal çerçeve bağlamında araştırma kapsamındaki işletmelerin üretim yeteneğine ilişkin değerlendirmeleri araştırmanın ikinci ölçeğidir. Üretim yeteneğine ilişkin ölçek, üretim bölümünün rekabet öncelikleri olan kalite, maliyet, hız ve esneklik olmak üzere 4 boyut ve bu boyutlar altında 19 maddeden meydana gelmektedir. İşletmelerden üretim yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeleri derecelendirmeleri istenmiş ve elde edilen veriler “*keşifsel faktör analizi*”ne tabi tutulmuştur. Bu şekilde boyutların varlığı araştırılmış ve boyutları ölçen ölçeklerin içsel tutarlılıklarına yani güvenilirliklerine bakılmıştır. Ayrıca her bir boyutu ölçen maddelere ait faktör yükleri ve diğer değerler tablo haline getirilmiştir (bkz. Tablo 4.22. ve Tablo 4.23.). Keşifsel faktör analizinde tüm ölçekler için faktör yüklerinin hesaplanmasında “*maksimum olabilirlik tahmin yöntemi*” ve “*direct oblimin döndürme tekniği*” uygulanmış, faktör yüklerinin ise 0,50’den büyük olması koşulu aranmıştır. Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre kalite ve esneklik boyutları faktörleşmemiş ve ölçekten çıkarılmış, işletmeler maliyet ve hız boyutlarının en önemli boyutlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Maliyet boyutunun üretim yeteneğini tek başına açıklama gücü en yüksek boyut olduğu görülmüş, araştırma kapsamındaki işletmelerin pek çoğu ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücünün yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Gıda sektöründe zaruri ve önem derecesi yüksek bir maliyet unsuru olan stok bulundurma maliyetini düşük tutabilme gücü işletmeler açısından önemli tasarruflar sağlayabilmektedir. Ayrıca kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğine sahip oldukları ortaya çıkmış ve bu yeteneğin maliyet ile olduğu kadar miktar esnekliği ile de ilişkilendirilmesi mümkündür. Araştırmanın bu boyutunda son olarak üretim süreç maliyetlerini düşük tutabilme yeteneğinin önemini vurgulanmıştır. Buradan da yabancı sermayeli yatırımların ülkemize teknoloji transferi sağlama konusunda da etkin oldukları ve üretim sürecinde ileri imalat teknolojileri kullanımı ile işlem maliyetlerini düşürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre üretim yeteneği ile ikinci önem düzeyinde ilişkilendirilen boyut hız olmuştur. Hız kavramını önemseyen tüm bu işletmelerin ortak noktası günümüzün zaman kıtlığını keşfetmiş olmak, ürünlerini zaman

tasarrufuna uygun tasarlamak ve bu şekilde müşterilerine değer olarak zaman sunmaktır. Bulgular, araştırmaya katılan işletmelerin sipariş edilen ürünün çevrim süresinin (işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerine göre daha kısa olmasının kendileri için stratejik bir üstünlük sağladığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bulgulardan elde edilen diğer bir sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerde zamanında teslim ve acil siparişler için daha hızlı teslim yeteneğinin yüksek oluşudur. Daha hızlı teslim yeteneği hız unsuru ile ilişkilendirildiği gibi sevkiyat esnekliği ile de ilişkilendirilebilmekte ve bu şekilde işletmeler için çift boyutlu bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine hız boyutu ile ilişkilendirilen bir diğer yetenek ise ürünün nihai alıcıya ulaştırıldığı kanalın uzunluğu ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki işletmeler bu kanaldaki engelleri azaltma yeteneğine haizdirler. Bu yetenek aynı zamanda pazarlama yeteneğinin dağıtım boyutu ile de ilişkilendirilirken, dağıtım kanalındaki her engelin nihai tüketici fiyatına artı unsur olarak yansıtıldığı düşünüldüğünde işletmeler bu şekilde maliyet tasarrufu da gerçekleştirebilmektedirler.

Pazarlama yeteneğine ilişkin ölçek, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım ve tutundurma olmak üzere 4 boyut ve bu boyutlar altında 15 ifadeden meydana gelmektedir. İşletmelerden pazarlama yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeleri derecelendirmeleri istenmiş ve elde edilen veriler tıpkı üretim yeteneğinde olduğu gibi keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre her bir boyutu ölçen maddelere ait faktör yükleri ve diğer değerler tablo haline getirilmiştir (bkz. Tablo 4.24. ve Tablo 4.25.). Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre pazarlama araştırması ve tutundurma boyutları faktörleşmemiş ve ölçekten çıkarılmış, işletmeler fiyat ve dağıtım boyutlarının en önemli boyutlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Pazarlama yeteneğinin fiyat boyutu, yeteneği tek başına açıklama gücü bakımından en yüksek boyut olması nedeni ile, işletmeler tarafından en çok önemsenen boyut olduğu söylenebilir. Bulgulara göre araştırmaya dahil olan işletmeler fiyat stratejilerini belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktadır. Rakip ürünlerin piyasa fiyatlarını sürekli takip etmek yolu ile onlardan daha rekabetçi fiyatlarla rekabetin belirleyicisi olmakta, bunu yaparken de özellikle pazarlama bilgi sistemi ve pazarlama araştırmalarının yardımı ile

topladıkları verilerin analizinden faydalanmaktadırlar. Pazarlama araştırması boyutu araştırmaya katılan işletmelerin cevapları doğrultusunda faktörleşmemiş olsa da aslında işletmelerin fiyat boyutu ile ilgili değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü işletmelerin fiyat stratejilerinin temel dinamiği pazarlama araştırması verileridir.

İşletmelerin dağıtım boyutuna ilişkin değerlendirmeleri ise pazarlama yeteneğinin ikinci ayağını oluşturmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin daha önceki kısımda marka gücü ve hıza ilişkin değerlendirmeleri ile tutarlı olacak biçimde verdikleri cevaplar doğrultusunda, dağıtım sisteminin rakip işletmelere göre daha etkin ve dağıtım kanalındaki iş ortakları ile ilişkilerin daha güçlü olduğu gerekçesi ile işleyişin verimliliğinin müşteri memnuniyetinde önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre üretim ve pazarlama yeteneğinin her bir boyutu temsil eden maddelerin standardize yüklerine karşılık gelen t değerleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmış ve keşifsel faktör analizinde bulunan tüm boyutlar doğrulayıcı faktör analizinde de tespit edilmiştir (bkz. Tablo 4.31.). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, araştırma modelinde ana değişkenler olarak yer alan kaynaklar, üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri ve performans ölçeklerinin, keşifsel faktör analizinde tespit edilen alt boyutları açısından ele alındığında istatistiksel olarak geçerli, güvenilir ve doğrulanabilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Ve ardından yapısal eşitlik analizinde kullanılmak üzere üretim yeteneği 2 değişkenli (maliyet ve hız), pazarlama yeteneği 2 değişkenli (fiyat ve dağıtım) tek boyutlu bileşik ölçek formuna dönüştürülmüştür.

Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin Performansa Etkisi

Performans kriterleri araştırmaya katılan işletmelere üretim ve pazarlama yeteneğinin genel performansa etki düzeyini belirlemek amacı ile 15 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçekte sorulmuş, ancak diğer maddeler gerek güvenilirlik analizlerinde gerekse faktör analizlerinde gerekli koşulları sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek, gerekli koşulları sağlayan beş ifade ile faktörleşmiştir (bkz. Tablo 4.26.). Analiz sonucu elde edilen değerler bu ifadelerin ölçülmek istenen olguyu büyük olasılıkla doğru ölçtüğünü ortaya koymuştur.

Bulgulara göre işletmeler tarafından genel performans kriterlerinden en yüksek öneme sahip olanı ürün ve süreç yeniliği yapma olarak belirlenmiştir.. Bu sonucu takip eden ve yine yenilik bağlamında değerlendirilen ikinci kriter ise yeni ürün geliştirme sürecinde ana sanayi ile işbirliği/ortak tasarım yapabilme gücü olarak ortaya çıkmış ve bunu ar-ge düzeyi takip etmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin genel performansla ilişkin değerlendirmelerinin yenilik yapabilme gücü ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Yani, üretim ve pazarlama stratejilerinin en yüksek oranda etkilediği performans kriterleri işletmelerin yenilikçiliğine ilişkin kriterler olarak göze çarpmaktadır. Her işletmenin nihai hedefi olan karlılık ise genel performans kriterleri arasında dördüncü sırada yer almaktadır. Bu, işletmelerin yenilikçilik ile ilişkili ilk üç maddeye verdikleri önemi bir kez daha ortaya koymaktadır. Son performans kriteri ise faaliyet gösterilen sektördeki ulusal ve uluslar arası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynamasına ilişkindir. Araştırma evreninin yabancı sermayeli şirketler olduğu düşünüldüğünde bu kriterin işletmelerin performansında belirleyici olması doğaldır. Çünkü yabancı sermayeli işletmeler faaliyetlerini sürdürürken hem menşenin bulunduğu, hem de yatırım yaptıkları ülkelerin mevzuatından etkilenmekte ve üretim ve pazarlama stratejilerini bu temelde belirlemektedirler.

Kavramsal Model

Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi araştırmanın temel amacıdır. Araştırmanın kavramsal modelinin test edilmesinde sosyal bilimlerde araştırmacılarının oldukça yaygın olarak kullandıkları, çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen, bir dizi farklı analiz yönteminden oluşan ve bu yöntemler aracılığıyla değişik hipotezlerin test edilebildiği bir istatistiksel analiz tekniği olan Yapısal Eşitlik Modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın kavramsal modeline ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Araştırma modelinin ilk iddiası işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisinin olduğudur. Yapısal eşitlik modelinden yararlanılarak elde edilen sonuçlara göre ($t=6.109$ ve $p<.05$) işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel

yeteneklerden üretim yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisi olduğunu ileri süren *hipotez 1* kabul edilmiştir.

Araştırma modelinin ikinci hipotezi işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisinin olduğudur. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre ($t=4.068$ ve $p<.05$) *hipotez 2* kabul edilmiş ve işletmenin sahip olduğu kaynakların, organizasyonel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üçüncü aşama işletmenin sahip olduğu üretim yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları doğrultusunda ($t=4.342$ ve $p<.05$) *hipotez 3* kabul edilmiştir.

Modelin son aşaması ise işletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin, işletmenin genel performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu iddia eden dördüncü hipotezdir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları doğrultusunda ($t=2.473$ ve $p<.05$) *hipotez 4* kabul edilmiştir.

Literatürde işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, üretim ve pazarlama yetenekleri ve bu doğrultuda uygulanan üretim ve pazarlama stratejilerinin performansa etkisini araştıran birtakım çalışmalara rastlanmakta olup, incelenen bu çalışmaların tamamında genel itibarı ile kaynak temelli teorinin üstün performansın en önemli açıklayıcılarından biri olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın tüm hipotezlerin kabul edilmesi ile, yapılan araştırma ve ilgili literatürün birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalar ışığında işletmelerin sahip oldukları kaynakların genellikle doğrudan olmamakla birlikte, bu kaynakların üretilen mal ve hizmetin üretim ve pazarlama sürecinde rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekler ile kombine edilmesi vasıtası ile dolaylı olarak performansa etki ettikleri, üretim ve pazarlama yeteneklerinin ise doğrudan genel performans üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani genellikle kaynaklar tek başına işletme performansı üzerinde etkili olmamakta, örgütün kendine özgü kaynaklar demetini stratejik yönetmesi ve bu kaynakları mal veya hizmete dönüştürebilme yeteneğine dönüştürmesi gerekmektedir. Yani kaynaklar işletmenin operasyonel yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneğinin zeminini oluştururken, bu rekabetçi yetenekler

doğrultusunda uygulanan stratejilerin rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olduğu söylenebilir.

5.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler

Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada yapılan kuramsal incelemeler ve ampirik bulgular ışığında işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunmak mümkündür.

Günümüzde işletmeler rekabet baskısı nedeniyle son derece kaygan bir zeminde faaliyet göstermektedirler. Bu baskı altında ezilen değil, rekabetin kurallarını belirleyen olmak işletmeler için oldukça zordur. İşletmeler kuruldukları andan itibaren bir takım kaynaklara ihtiyaç duyarlar, ancak bu kaynaklar performansı iyileştirmede tek başlarına yeterli olmamaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ancak eşsiz ve taklidi zor yeteneklerle bütünleştirildiğinde rekabet üstünlüğünün ve işletme performansının temel belirleyicileri olmaktadır.

En çok kazanmaktan ziyade geleceğe ilk ulaşan olmanın daha önemli olduğu günümüz ekonomisinde, işletmenin kaynaklarının zenginliği esas olmakla birlikte, bu kaynaklar ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılacak yetenekler ile kombine edilmediği takdirde uzun vadede başarı vadetmemektedirler. Bu doğrultuda, kaynaklar ve yeteneklerin stratejik kombinasyonu ile geliştirilecek üretim ve pazarlama stratejilerinin hazırlanması işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayabilecektir.

Bilhassa maddi kaynaklar, marka gücü ve insan kaynakları üretim ve pazarlama yeteneğinin geliştirilmesinde oldukça önemli kaynaklar olup, bu kaynaklar bazında uygulanan stratejiler tedarikçiden nihai müşteriye kadar oldukça geniş bir alanı etkilemektedir. Maddi kaynakların tedarikçi ve dağıtım kanalı ile olan ilişkiler, marka gücünün ise nihai müşteri üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bunun yanısıra gelişmiş yetenek ve uzmanlıklara sahip insan kaynaklarının gerek üretim, gerekse pazarlama stratejileri eliyle performans iyileştirmeye yardımcı olacağı söylenebilir.

İşletmelerin sahibi oldukları kaynaklar bağlamında rekabet öncelikleri bazında uyguladıkları üretim stratejileri işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir. Maliyet liderliğinin geçerliliğini koruduğu günümüz rekabet ortamında işletmelerin özellikle işlem maliyetleri ve stok bulundurma maliyetleri

gibi faktörlerde rekabetçi avantaj sağlamaları mümkündür. Bu amaçla, kısa vadede yüksek maliyetli görünse de uzun vadede rantabl yatırıma dönüşecek ileri imalat teknolojilerinin, bilhassa bilişim teknolojileri altyapısının kurulması rekabetçi üstünlük için büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca zaman değeri konusundaki duyarlılığın gelişmekte olduğu hız ekonomisinde müşteriye zaman kazandırmak da rekabette kalıcı farka yol açacağından çevrim süreçlerinin iyi tasarlanması, olası risklerin düşünülerek yönetilmesi ve olası zararlarının minimize edilmesi de önemli görülmektedir. Tüketicilere, dağıtım kanalındaki engellerin kaldırılması yolu ile daha hızlı teslim maliyetlerde de düşmeye neden olacak, acil siparişlerin daha hızlı teslim edilebilmesi ile aynı zamanda rekabet önceliklerinden esnekliğe de ulaşılmış olacaktır.

Pazarlama stratejilerinin yapılandırılmasında, özellikle mal ve hizmetlerin gitgide birbirine benzediği meta ekonomisinin fiyat faktörüne yüklediği önem göz ardı edilmemelidir. Fiyat stratejisi pazarlama bilgi sisteminin yardımı ile rakipler karşısında üstünlük kazandıran bir strateji olmaktadır. Dolayısı ile pazarlama araştırması ve pazarlama bilgi sisteminin sürekli ve etkin işleyişi de rekabette önemli unsurlardandır. Pazarlama stratejisinin bir diğer boyutu olan dağıtım sisteminin verimli işleyişi ve dağıtım kanalı üyeleri ile güven temelli ilişkiler kurulması da işletme performansında olumlu etki yaratacaktır.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların gerek işletmelere, gerekse gelecekte benzer konularda yapılacak çalışmalara sağlayacağı faydaların yanısıra bazı sınırlılıklar bulguların geçerliliği ve genelleştirilmesinde sorunlara sebep olabilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Araştırma evrenini oluşturan işletmeler örnek kütleyle temsil yeteneğinde olmakla birlikte araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi bağlamında sınırlıdır. Çünkü araştırma örnekleminde sadece Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketler yer almış ve şirketler arasında sektörel homojeniteyi sağlamak için sadece gıda sektöründe faaliyet gösterenler uygulamaya katılmıştır. Elde edilen bulguların başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için mutlak geçerliliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmada gerçekleştirilen araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yerli

ya da yabancı sermayeli diğer şirketler üzerinde benzer çalışmanın gerçekleştirilmesi bakımından rehber niteliği taşımaktadır.

- Uygulamanın ilk adımında araştırmaya dahil edilecek işletmelerin iletişim adresleri YASED ve Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün internet sayfalarından elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak uygulama sürecinin 2008 Küresel Finans Krizi ile aynı döneme tekabül etmesi nedeni ile yatırımını ülkemizden çeken işletmeler olmuş, dolayısı ile işletmelerin büyük kısmının iletişim bilgilerine ya da işletme yöneticisine ulaşamamış ve araştırmaya katılan işletme sayısı 107 işletme ile kısıtlı kalmıştır. Krizin etkilerinin araştırma sonuçlarına yansımaları sadece işletme sayısı bazında değil, aynı zamanda çalışan sayısı bazında da görülmüştür. Çalışan sayısı bağlamında örneklemin anakütleyi temsil gücü bulunmuş olsa da, kriz sürecinde küçülmeye giderek işçi çıkaran işletmelerin varlığı muhtemeldir. Ayrıca perakende ve hizmet sektöründe de gıda üretip satan işletmeler bulunmasına rağmen, araştırmanın kapsamı gereği sadece imalat sektörünün gıda ve içecek alt dalında üretim yapan işletmeler uygulamaya dahil edilmiş, gıda ve içecek üretimi yapan firmaların sadece gıda üretimi baz alınmıştır.
- Araştırmanın başladığı günden bu yana verilerin toplanması için farklı yöntemler denenmesi ve veri toplama aracının bizzat işletme yöneticileri tarafından doldurulmasının arzulanması verilerin toplanma sürecinde gecikmelere yol açmıştır. Veri toplama yöntemi olarak öncelikle bir internet sayfası şeklinde tasarlanmış, ve bu sayfanın linki bir üst yazı ile birlikte işletmelerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Ancak geri dönüş sağlanamamış ve bu durumun pek çok internet kullanıcısı gibi işletmeler tarafından da e-postaların zararlı içerik ya da virüs tehdidi taşıma riskinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Ardından pek çok işletmenin yöneticisine telefon yoluyla tek tek ulaşılarak anket formunun kendilerine ne şekilde ulaşmasını istedikleri sorulmuş, ve cevaplayıcıların genelinin anketi posta ya da faks yolu ile cevaplamayı tercih ettikleri saptanmıştır. Bunun üzerine anketler işletmelerin adreslerine posta aracılığı ile basılı olarak gönderilmiş ve hatta geri dönüşü hızlandırmak için zarfların içerisine dönüş pulu da

konmuştur. Sonuç itibarı ile kullanılabilir verilerin toplanması için bir yılı aşkın bir süre geçirilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerinin ankette yer alan sorulara önyargılı bakmış olma ihtimali cevapların geçerliliğini etkilemekte ancak bu önyargının kontrolünün sağlanması tam olarak mümkün olmamakla birlikte araştırmada yüksek bir cevaplama oranı elde edilmiştir.

5.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada, ilgili literatürün detaylı olarak taranması ile elde edilen kuramsal ve uygulama sonuçlarından elde edilen diğer bilgiler ışığında kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisini ortaya koyacak sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın ileride yapılacak çalışmalar için bir yol gösterici nitelik taşıdığına inanılmakla birlikte, yukarıda açıklanan kısıtlılıklar ve çalışma boyunca ortaya çıkan bazı yeni soruların ileride yapılacak çalışmalar için öneri niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- i) Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin sadece yabancı sermayeli işletmeler oluşu, bulguların aynı sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler için genellenemeyeceği sonucunu doğurmaktadır. Dolayısı ile sektörel bazda bir uygulama yapılarak bu araştırmadan elde edilen sonuçların sektörün tamamı için geçerli olup olmadığı araştırılabilir.
- ii) Bu bağlamda bir diğer sınırlılık araştırmanın tek sektörde yapılmış olmasına ilişkindir. Gelecek çalışmalarda farklı sektörler de araştırmaya dahil edilerek birden fazla sektörün karşılaştırmasına dayalı bir araştırma da gerçekleştirilebilir.
- iii) Bu çalışmada işletmelerin temel faaliyetlerinden sadece üretim ve pazarlama yeteneğinin performansa etkisi araştırılmış olup, gelecek çalışmalar için daha kapsamlı ya da daha spesifik ilişkiler ele alınabilir.
- iv) Bu çalışmada, işletmelerin genel performansları dikkate alınmıştır. Gelecek çalışmalarda üretim ve pazarlama stratejilerinin daha spesifik performans boyutlarına etkisi dikkate alınabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, S. (2006), “Globalleşen Dünya Ekonomisi ve Getirdiği Değişimler”, **Dünya Ekonomisinden Seçme Konular**, Ed. Feride Öztürk, Fatih Çelebioğlu, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- ADDA, J. (2005), **Ekonominin Küreselleşmesi**, Çev.Sevgi İnceci, İletişim Yayınları, İstanbul
- AKAT, Ö. (2004), **İşletme Politikası**, 3.Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa
- AKGEMCİ, T, GÜLEŞ, H.K. (2009), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara
- AKGÜN, B. (2003), “Küreselleşme, sanal siyaset ve e-demokrasi”, **Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi**, Der. M. Akif Çukurçayır, Çizgi Kitabevi, Konya
- AKIN, H.B. (2001), **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya
- AKIN, H.B., “21.Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=262, Erişim Tarihi: 28.06.05
- AKIN, H.B., “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir yaklaşım”, http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266, Erişim Tarihi: 07.05.08
- AKTAN, C.C. (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- AKTAN, C.C., “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>, Erişim Tarihi: 04.07.05
- AKTAN, C.C., “Ekonomik, Siyasal ve Sosyo-kültürel Globalleşme”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/ekonomik-global.htm>, Erişim Tarihi: 14.12.06
- AL, H. (2002), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilimadamı Yayınları, Yönetim Dizisi: 1, Ankara
- ALDEMİR, C., BUDAK, G., ATAOL A. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., YILDIRIM, E. ve BAYRAKTAROĞLU, S., (2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı

- ANDREWS, K.R. (1998), “The Concept of Corporate Strategy”, **The Strategy Process**, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Revised European Edition, Prentice Hall, Oxford
- ANG, C., DAVIES, M. ve FINLAY, P., (2000), “Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.17.No.1
- ARIKAN, D. (2006), **Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul
- ATEŞ, M.R. (2005), **Yeni Normal**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- AVŞAR, Ö. (2006), “Pazarlama Stratejisi Olarak yeni ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe bir Örnek Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üni.SBE
- AYDEMİR, M. (1998), “Küreselleşme, Rekabet ve Sınır ötesi Birleşmeler: Daimler-Benz ve Chrysler Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:3 (Güz)
- AYDIN, K., CANDAN, B. (2007), **Kategori Yönetimi: Üretici-Perakendeci-Tüketici Odaklı**, Beta Kitap, İstanbul
- AYHAN, O. ve BAYRAKTUTAN, Y., “Bilgi Kaynaklı Global-Sosyal Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=148, Erişim Tarihi: 21.12.06
- BAGOZZİ, R.P. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. A Comment”, **Journal of Marketing Research**, 18(3), ss.375-381.
- BAKAN, İ. (2008), “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl.10, Sayı.14
- BAKOĞLU, R.(2004), “Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi”, **Şirket Birleşmeleri**, Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- BARALDI, E., BRENNAN, R., HARRISON, D., TUNISINI, A. ve ZOLKIEWSKI, J. (2007), “Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis”, **Industrial Marketing Management**, No: 36
- BARNEY, J.B. (1986), “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy of Management Review**, vol.11

- BARNEY, J.B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", **Management Science**, 32
- BARNEY, J.B. (1989), "Asset Stock Accumulation And Sustained Competitive Advantage: A Comment", **Management Science**, Vol.35
- BARNEY, J.B. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, ss. 99-120
- BARNEY, J.B. ve GRIFFIN R.W. (1992), **The Management of Organization**, Houghtan Mifflin Company, USA
- BARNEY, J.B. (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey
- BARNEY, J.B. ve CLARK D.N. (2007), **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA
- BAŞOĞLU, U., ÖLMEZOĞULLARI, N., PARASIZ, İ. (2001), **Dünya Ekonomisi: Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi**, 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa
- BAYIKSEL, Ş.Ö. (2009), "Türkiye'nin En Değerli 100 Markası", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 7
- BAYRAMOĞLU, G. (2007), "Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Doktora tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE
- BECK, U. (2006), "Küreselleşme Nedir?", Çev. Kudret Bülbül, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara
- BELEK, İ. (2004), **Esnek Üretim Derin Sömürü**, NK Yayınları, İstanbul
- BİLGİN, Z. ve ERDOĞMUŞ, İ.E. (2004), "Birleşme ve Devralmalarda Uluslar arası Boyut ve Pazarlama Yansımaları", **Şirket Birleşmeleri**, Editörler: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- BLYTHE, J. (2006), **Marketing**, Sage Course Companions.
- BOCUTOĞLU, E., BERBER M. ve ÇELİK K. (2005), Mikro İktisada Giriş, Derya Kitabevi, Trabzon.
- BOLAT, T., SEYMEN O.A. (2005), "Çok uluslu İşletmelerin Kavramsal Açından İncelenmesi", **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- BONO, E.(1996), **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul

- BOWMAN, C. ve AMBROSINI, V. (2007), "Identifying Valuable Resources", **European Management Journal**, Vol. 25, No. 4
- BOZKURT, V. (2000), "Küreselleşme / Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", **İş-güç**, <http://www.isguc.org/vbozkurt1.htm>, Cilt:2, Sayı:1
- BROWNE, J., Dubois, D., Rathmil, K., Sethi, S.P., Stecke, K.E. (1984), "Classification of Flexible Manufacturing Systems", **The FMS Magazine**, No:2.
- BÜLBÜL, H. (2003), **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- BÜTÜNER, H. (2004), **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?**, Rota Yayınları, İstanbul
- BYRNE, B.M., (1998), **Structural Equation Modelling with the LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts Application and Programming**, Mahwah NJ:Earlbaum
- CADOGAN, J.W., HOLEY, G. J., DOUGLAS, S.P, GREENLEY, G. (2004), "Measuring Marketing Capabilities: a Cross-national Study", **EMAC Conference**, Murcia Spain, May
- CAMPBELL, A., KATHKEEN, L. (2002), **Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, Çev. Ezgi Sungur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- CHANDLER, A.D., (1962), **Strategy And Structure:Chapters in The History of The Industrial Enterprise**, M.I.T. Press.,Cambridge
- CHASE, R.B., AQUILANO, N.J. (1995), **Production and Operations Management**, 7.Baskı, Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illionis
- COLLIS, D.J.ve MONTGOMERY, C. (1995), "Competing On Resources: Strategy in The 1990s", **Harvard Business Review**, July-August
- COLLIS, D.J.ve MONTGOMERY, C. (1997), **Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm**, Irwin McGraw- Hill
- COLLIS, D.J (2006), "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", **Strategic Management Journal**, Vol.15, ss.143-150
- COOL, K. ve SCHENDEL, D. (1998), "Performance Differences Among Strategic Group Members.", **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No.3
- COOPER, L.G., (2000), "Strategic Marketing Planning for Radically New Products", **Journal of Marketing**, 64, ss.1-16

- CRONIN, J., PAGE, T., (1998), “An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance” **European Journal of Marketing**, Vol, 22, ss.55- 68
- ÇABUK, S., YAĞCI M.İ., (2007), **Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım**, 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Adana
- DAVID, F.R. (1997), **Concepts of Strategic Management**, Sixth Edition, Prentice Hall, USA
- DAVIS, S.M., MOE, K. (1997), “Bringing Innovation to Life”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 14, 5
- DEMİRCAN, H. (2003), “Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Stratejileri”, **T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü**, Mart.
- DENISON, D.R. (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, **Organizational Dynamics**, Vol.13
- DESHMUKH S.G., “Competitiveness Through Operational Excellence”, http://home.123india.com/kmomaya/SGDeshmukh_competitiveness-manustrategy.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.06
- DESS, G., MILLER, A., (1993), **Strategic Management**, McGraw Hill, New York
- Devlet Planlama Teşkilatı, “Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu”, Ankara, Ocak 1995, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kuresell/oik440.pdf>, Erişim Tarihi: 09.12.06
- Devlet Planlama Teşkilatı, “Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Yayın No: DPT: 2544-ÖİK: 560, Ankara, 2000, <http://ekutup.dpt.gov.tr/dunya/oik560.pdf>, Erişim Tarihi 09.12.06, s.90
- DICKEN, P., KELLY, P., OLDS, K., YEUNG, H. (2005), “Küreselleşme ve Mantıksızlıkları Üzerine Düşünceler”, Çev.Ahmet Murat Aytaç, Bob Jessop , **Hegemonya, Post –Fordizm ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet**, Der.: Betül Yarar, Alev Özkazanç, İletişim Yayınları, İstanbul
- DIERICKX, I., COOL, K. (1989), “Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage”, **Management Science**, Vol.35
- DILWARTH, J.B., (1996), **Operations Management**, 2.Edt., Thell c. Graw-Hill
- DIMITROF, V., “Customer Loyalty Via CRM”, <http://www.crminturkey.org/crm/archive/showppt.asp?pptID=6>, Erişim Tarihi: 29.06.04

- DİNÇER, Ö. (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- DOĞAN, Ö.İ., MARANGOZ, M. ve TOPOYAN, M. (2003), “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2,
- DOZ, Y.L. ve GARY H. (1999), **Şirket İttifakları**, Çeviren: Atilla Bostancıoğlu, Sabah Kitapları, İstanbul
- DRUCKER, P.F. (1993), **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul
- DRUCKER, P.F. (1998), **Sonuç İçin Yönetim**, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul
- EREN, E. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, Yedinci Baskı, İstanbul
- EREN, E., ALPKAN, L., EROL, Y. (2005), “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi”, **İTİCU Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl.4, Sayı.7, Bahar /1, ss.201-224
- EREN, E. (2006), **Stratejik Yönetim**, Ed. Necdet Timur, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491, 3.Baskı
- ERKUT, H. (1997), “Stratejik Yönetim Felsefesi”, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul
- EROL, İ., “Mobil Ticarete değer Yaratma Süreci”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/46.doc>, Erişim Tarihi: 03.07.05
- FAHY, J. ve SMITHEE A. (1999), “Strategic Marketing and the Resource-Based View Of The Firm”, **Academy of Marketing Science Review**, Vol.1999, no.10
- FEKETE, A. E., “Causes and Consequences of Kondratiev’s Long Wave Cycle”, **Financial Sense Online**, <http://www.financialsense.com/editorials/fekete/2005/0124.html>, Erişim Tarihi: 21.12.06
- FIRAT, E. (2006), “Farka Dikkat 2006”, **Capital**, Yıl:14, Sayı:2006/1, s.60
- FİLİZ, A., “Üretim Süreçlerinde Etkinlik ve Katma Değer Analizi”, Biymed Eğt.ve Danışmanlık, www.biymed.com, Erişim Tarihi: 05.08.2009
- FISCHMAN, C. (2007), **Dünyanın En Büyük Şirketinin Öyküsü: Wal-Mart Etkisi**, Martı Yayınları, İstanbul

- FISHMAN, T.C. (2006), **Çin Inc.**, Çev. Güneş Tokcan, Nalan B. Ünver, Klan Yayınları, İstanbul
- FISK, P. (2005), **Pazarlama Dehası**, MediaCat Kitapları, İstanbul
- FORNELL, C. ve LARCKER D.F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” **Journal of Marketing Research**, Vol 18, No 1, February, s. 39-50.
- FOSS, N.J. (1997), “Resource and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions”, in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, Oxford University Press.
- FOSS, N.J. (1999), “Edith Penrose, Economics and Strategic Management”, **Cambridge Political Economy Society**, Vol.18
- FRADETTE, M., MICHAUD, S. (1998), **Corporate Kinetics**, Simon&Schuster Inc., New York
- FRIEDMAN, T. (2002), **Lexus ve Zeytin Ağacı: Küreselleşmenin Geleceği**, Çev.Elif Özsayar, Boyner Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul
- FRIEDMAN, T. (2006), **21.Yüzyılın Kısa Tarihi; Dünya Düzdür**, Boyner Yayınları, İstanbul
- FRIEDMAN, T. (2006), **Dünya Düzdür, Yirmibirinci Yüzyılın Kısa Tarihi**, Çev.Levent Cinemre, Boyner Yayıncılık, İstanbul
- GALBREATH, J. ve GALVIN, P. (2007), “Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate”, **Journal of Business Research**
- GEL, O. (2002), **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- GEUS, A. (1999), **Yaşayan Şirket**, Rota Yayınları, Çev.Ahmet Ünver, İstanbul
- GEYİK, M., BARCA, M., “Bilişim teknolojileri Rekabet Kurallarını Değiştirdi mi?”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=267, Erişim Tarihi: 27.06.05
- GHEMAWAT, P. (2002), “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”, **Business History Review** 76, Spring
- GIDDENS, A. (2000), **Elimizden Kaçıp Giden Dünya: Küreselleşme Hayatımızı Nasıl Yeniden Şekillendiriyor?**, Çev.Osman Akınhay, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- GIDDENS, A. (2006), “Modernitenin Küreselleşmesi”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara

- GOLDEN, B.R. (1992), "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationships", **Strategic Management Journal**, Vol,13
- GÖNEN, S., ÇELİK, M., "Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi", <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M13.pdf>, Erişim Tarihi: 05.08.2009
- GÖZEN, R. (1997), "Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Uluslar arası İlişkiler: Küreselleşme Perspektifi", **Liberal Düşünce**, Sayı:7, Ankara
- GÖZÜTOK, N. (2007), "Ekosistem Liderleri", **Capital**, Yıl:15, Sayı:2007/4
- GRANT, R.M. (2002), **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**, Fourth Edition, Blackwell Publishing
- GRATTON, L., (1999), "People Processes as a Source of Competitive Advantage", **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford.
- GÜLEŞ, H.K. (1996), "**The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer- Supplier in the Turkish Otomotive Industry**", Unpublished Ph.D.Dissertation, The University of Leeds, UK
- GÜLEŞ, H.K., BÜLBÜL, H. (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- GÜNŞOY, B. (2006), **Küreselleşme: Bir Varoluş Çözümlemesi**, Ekin Kitabevi, Bursa
- GÜROL, M.A. (2006), **Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara
- GÜRÜZ, D., GÜREL, E. (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- HAIFENG, G., YEZHUANG, T., LINYAN, S. (2005), "Analiysis of Manufacturing Strategy on The Basis of Resource Based View of The Firm", **Engineering Management Conference**, 2005. Proceedings. 2005 IEEE International, Vol.1, Issue: Sept.11-13.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R., TAHTAM, R., BLACK, W. (1998) **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- HALL, R., (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, , ss. 135-144.
- HAMBRICK, D.C. (1987), "Top Management Teams: Key to Strategic Success", **California Management Review**, Vol 30

- HAMMER, M. ve CHAMPY, J. (1998), **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev.Sinem Gül, Sabah Kitapları, Beşinci Baskı, İstanbul
- HARPER, S.C. (2001), *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, **AMACOM**, NewYork
- HELD, D. (2006), “Küresel Dönüşümler, Siyaset, Ekonomi ve Kültür”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara
- HEL FAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S.G., (2007), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, Blackwell Publishing, USA
- HIRST, P. ve THOMPSON, G. (2003), **Küreselleşme Sorgulanıyor**, 3.Baskı, Çev.Çağla Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi, Ankara
- HIRST, P. ve THOMPSON, G. (2006), “Küreselleşme, Gerekli bir MİT mi?”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara
- HITT, M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. (2005), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Thomson&SouthWestern, USA
- HODGETTS, R.M. (1997), **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul
- HOYLE, R.H. (1995), **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, Sage Publication Inc. London.
- HREBINIAK, L.G. ve SNOW, C. (1982), “Top-Management Agreements and Organizational Performance”, **Human Relations**, Vol.35, No.12
- ITAMI, H., ROEHL, T.W. (1987), **Mobilizing Invisible Assets**, Cambridge, MA: Harvard University Press
- İSLAMOĞLU, A.H. (1999), **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Yayınları, İstanbul
- İŞBAŞI, J.Ö. (2001), “Uluslar arası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2, ss.62-80
- JONSSON, P., (2000) “An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology”, **International Journal of Operations and Management**, Vol.20, No.12.

- JÖRESKOG, K.G., SÖRBOM, D. (1993), **Lisrel 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language**, Lincolnwood, Scientific Software International
- KABADAYI, E.T. (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, ss.61-75
- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P. (2006), **Strateji Haritaları**, Çev.Şeyda Öztürk, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- KARA, M. (2001), “Küreselleşme Tarafsız mı?” **Türkiye ve Siyaset Dergisi**, Kasım-Aralık
- KARACAOĞLU, K. (2006), **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara
- KARAFAKIOĞLU, M., (2005), **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- KARAHAN, Ö. (2006), “Üretim Faktörü Olarak Bilgi”, **Bilgi Ekonomisi**, Ed.Nihal Kargı, Ekin Kitabevi
- KARAKILIÇ, N.Y. (2005), “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.VII, s.2
- KARLUK, R.S., (1983), **Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları**, İTO Yayınları, No.13, İstanbul
- KARLUK, R.S., “Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyümeye Katkısı”, **Ekonomik İstikrar, Büyüme ve Yabancı Sermaye**, TCMB İnsan Kaynakları Gen.Müd. Eğitim Müd., <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/kitap2/turkyabsermyat.doc>, Erişim Tarihi: 30.07.09
- KAVRAKOĞLU, İ., GEDİK, S. ve BALKIR M. (2002), **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, Tüsiad Yayınları, Yayın No: TUSİAD-T72002-07/322, İstanbul
- KAY, J. (1998), “Rekabetçi Üstünlüğün Mimarisi”, **Küresel Rekabet**, Derleyen: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul
- KAZGAN, G. (2002), **Küreselleşme ve Ulus Devlet**, Bilgi Üniversitesi Yayınları
- KELLOWAY, K.E., (1998), **Using Lisrel for Structural Equation Modeling: a Researcher’s Guide**, London:Sage.
- KENNEDY, P. (1996), **Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken**, Çev.Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ankara

- KIRCAALİ, G.İ. (1999), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ed.Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KIRDAR, Y. (2004), “Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca Cola Örneği”, **Review of Social, Economic and Business Studies**, Vol.3/4
- KIRIM, A. (1998), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KIRIM, A. (2006), “Mor Olmak Yetmiyor, Akıllı Olmak Gerekıyor”, **Capital**, 2003/11
- KINNEAR, T.C., JAMES R.T. (1991), **Marketing Research: An Applied Approach**, Fourth Edition, McGraw Hill Inc, Singapore.
- KLEIN, N. (2002), **No Logo**, Üçüncü Basım, Çev.Nalan Uysal, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- KOBU, B. (2006), **Üretim Yönetimi**, 13. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- KOÇ, E., (2007), **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- KOÇAK, A., ÖZER, A., GÜREL, E., (2005), “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 1
- KOÇEL, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, Onuncu Baskı, İstanbul
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J., KUMAR, A., (1993) “Markor: a measure of market orientation”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 30, (November), ss.467-477
- KOSTE, L. (1999), **Measurement of Manufacturing Flexibility and Its Implications for Supply Chain Management**, Virginia:Universty of Virginia, Phd Thesis, UMI Microform Company.
- KOTELNIKOV, V., “Porter’s Five Forces Model For Industry Analysis”, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_stategic_ca_byporter.html, Erişim Tarihi: 21.02.06
- KOTELNIKOV, V., “Ten Major Strategic Management Schools: A Comparative Analysis”, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_strategy_10schools.html, Erişim Tarihi: 27.10.2007
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (1991), **Principles of Marketing**, Prentice Hall, New Jersey

- KOTLER, P. (1997), **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc.
- KOTLER, P. (2003), **Marketing Insights From A to Z**, John Vailey and Sons Inc., USA
- KOTLER, P. (2006), **Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul
- KOZLU, C. (2000), **Uluslar arası Pazarlama**, İş Bankası Yayınları, İstanbul
- KUMAR, N., “Delivering Value to Customer”,
http://nirmalya.indiatimes.com/key_learning.html, Erişim Tarihi: 23.05.09
- KURTULUŞ, K. (1996), **Pazarlama Araştırmaları**, 5.Baskı, Avcıol Yayıncılık, İstanbul
- KÜÇÜK, E. (2000), “Küreselleşen Dünya ve Türkiye”, **LİRA**, Sayı : 14, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bülteni
- KÜÇÜKAHMETOĞLU, O., ÇEŞTEPE, H. ve TÜYLÜOĞLU, Ş. (2005), **Ekonomik Entegrasyon, Küresel ve Bölgesel Yaklaşım**, Ekin Kitabevi, Bursa
- LEWIS E.H., (1968), **Marketing Channels: Structure and Strategy**, McGraw Hill, Inc., New York.
- LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W. ve PETTY, J.W. (1997), **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**, 10th Edition, South-Western College Publishing, USA
- LOWSON, R.H. (2002), **Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage**, Routledge, NewYork
- LYNCH, R.L, CROSS, K.F., (1995), **Measure up!: How to Measure Corporate Performance**, 2.nd Edition, Cambridge, Massachussets, Blackwell Publishers,
- MASON, B., EZEL, H.F., (1993), **Marketing Management**, McMillan Publishing Company
- MATHEWS, J.A. (2002), “a Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics”, **Journal of Evolutionary Economics**, Springer Verlag, Sydney
- MCKIERNAN, P. (2006), “Exploring Environmental Context Within The History of Strategic Management”, **Int. Studies of Mgt. & Org.**, vol. 36, no. 3, Fall, ss. 7–21
- MEYER, J.W., BOLI, J., THOMAS, G.M., RAMIREZ, F.O. (2006), “Dünya Toplumunu ve Ulus Devlet”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.: Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara,

- MICHALISIN, M.D. (1996), **Strategic Assets and Firm Performance: An Empirical Study of the Resource-Based View's Main Prescription**, PhD Thesis, Kent State University Graduate School of Management
- MICHALISIN, M.D., SMITH, R.D. (1997), "Strategic Planing Source", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 5, Issue 4
- MILLER, A. (1998), **Strategic Management**, Third Edition, McGraw-Hill International Edition
- MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., RICHARDS, H. (2002), **Strategy And Performance: Competing Trough Competences**, Cambridge University Press
- MOORE, M. (2003), **Sınırların Olmadığı Dünya: Özgürlük, Gelişim, Serbest Ticaret ve Küresel Yönetim**, Çev. Aytül Özer, Yeşim Türkmenoğlu, CSA Yayın Ajansı, İstanbul
- MUCUK, İ. (2000), **Pazarlama İlkeleri**, 12.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- MUTLU, E.C. (1999), **Uluslar arası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul
- NAGES, S., (1987), "The Flexibility of Manufacturing Systems", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:7 No:4
- NAKİP, M. (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NINJBAT, U. (2004), "Küresel ve Bölgesel Pazarlarda Rekabet Stratejisi Olarak Firmaya Özgü Avantajların Yaratılması", **İGEME'den Bakış**, Yıl:8, Sayı:28
- NUTT, P.C. (1993), "Planned Change and Organizational Success", **Journal of Strategic Change**, 2, 5, ss.247- 260
- ODABAŞI, Y. (2004), **Postmodern Pazarlama**, Mediacat Kitapları, İstanbul
- OECD (1999), "Benchmark Definition of Foreign Direct Investment", Third Edition
- OHMAE, K. (2006), "Ulus-Devletin Sonu", Çev.Zülfü Dicleli, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara
- OKAY, A. (2002), **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul
- OLAVARRIETA, S. ve ELLINGER, A.E. (1997), "Resource Based Theory and Strategic Logistics Research", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.27, No.9/10
- OLSEN, H.W., OLSEN, E.J., OLSEN, N.D. (2004), **Strategic Planning Made Easy: A Practical Guide to Growth and Profitability**, e-book, M3 Planning Inc.

- OLUÇ, M. (1990), “Halkla İlişkiler ve Duyurum”, **Pazarlama Dünyası**, Ocak-Şubat, Yıl.4, sayı.19, ss.3-15
- OSLO, M. (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, ISBN 975-403-362-5 - © OECD/AVRUPA BİRLİĞİ
- ÖÇER, A., BAYUK, N. (2001), “Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:15, Sayı:16.
- ÖĞÜT, A. (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- ÖMÜRBEK, N., YILMAZ, H. (2009), “İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.21
- ÖNCEL, Ş. (2005), “Hiper Rekabet Ne Getirecek” **Capital**, Yıl:13, Sayı:2005/7
- ÖZKAN, M., “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, Erişim Tarihi: 24.06.05
- PAIVA, E.L., ROTH, A.V., FENSTERSEIFER, J.E. (2008), “Organizational Knowledge and the Manufacturing Strategy Process: A Resource Based View Analysis”, **Journal of Operations Management**, Vol.26/1, ss.115-132
- PAKSOY, T., GÜLEŞ, H.K. (2007), “A Study On The Application Level of New Technologies Through Suply Chain Management in Small and Medium Sized Machine Manufacturer Firms in Konya”, **Journal of Engineering and Natural Sciences**, Sigma, Vol.25, Issue.2
- PAPATYA, N. (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- PARMERLEE, D. (2000), **Preparing the Marketing Plan**, Lincolnwood, IL, USA: NTC/ Contemporary Publishing Company
- PEARCE, II. J.A. ve ROBINSON, JR R.B. (2000), **Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control**, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Malaysia
- PERRATON, J., GOLDBLATT, D., HELD, D., CGREW, A. (2006), “Küreselleşen Bir Dünyada Ekonomik Aktivite”, **Küreselleşme Okumaları**, Ed.Kudret Bülbül, Kadim Yayınları, Ankara
- PETERAF, M.A., BARNEY, J. (2003), “Unraveling the Resource-based Triangle”, **Managerial and Decision Economics**, vol.24

- PETERS, T. (2003), **İşinizi Yeniden Yaratın**, Çev. Nilgün Miler, Boyner Yayınları, İstanbul
- PETRAS, J. ve VELTMEYER, H. (2006), **Çokuluslu Şirketler Yargılanıyor: Yabancı Sermayenin Tahribatları**, Çev. Özkan Akpınar, Kalkedon Yayıncılık, Ankara
- PINAR, H. (2005), “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- PINE, J., DAVIS, S. (1993), **Mass Customization: The New Frontier in Business Competition**, Harvard Business School Press
- PINE, J. ve GILMORE, J.H. (1999), **İş Hayatı Bir Tiyatro**, Çev. Levent Cinemre, Harvard Business School Press, Boyner Holding Yayınları, İstanbul
- POROY, M. (1995), “Esnek Üretim Sistemlerinin Tasarımı ve Çizelgelenmesi”, **İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- PORTER, M.E. (1985), **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York
- PORTER, M.E. (1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, Derleyen: Rowan Gibson, İstanbul
- PORTER, M.E. (1998), **On Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions**, Harvard Business School Review Book, New York
- PORTER, M.E. (2009), **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- PRAHALAD, C.K., BETTIS, R.A. (1986), “The Dominant Logic: A new Linkage Between Diversity and Performance”, **Strategic Management Journal**, 7
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, June
- RAYNOR, M.E. (1998), “That Vision Thing: Do We Need it?”, **Long Range Planning**, Vol.31/3, Great Britain
- RIZAOĞLU, B., BİÇİCİ, F., (2009), “Restoranlarda ‘9 Kalanlı’ Menü Fiyat Uygulamalarının Yabancı Turist Algılamalarına Etkisi”, **3.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Programı**, Antalya
- RİŞVANOĞLU, M. (2005), **Küresel Şirketler İmparatorluğu**, Doğu Kütüphanesi, İstanbul

- ROBERTS, K.H. ve HUNT, D. M. (1991), **Organizational Behaviour**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA
- ROBINSON, R.B., PIERCE, J.A. (1988), “Planned patterns of behavior and their relationship to business unit performance” **Strategic Management Journal**, Vol 9, ss.43- 60
- ROLL, M. (2009), “Başarılı Marka Sonsuza Kadar Yaşar”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 7
- RONALD, A.G., CHARLES, S.R. (1993), **Modelling Analysis Of Manufacturing Systems**, Wiley.
- RUGMAN, A.M., VERBEKE, A. (2002), “Edith Penrose’s Contribution to the Resource Based View of Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol.23
- RUGMAN, A. (2004), **Globalleşmenin Sonu: Radikal Bir Globalleşme Analizi**, MediaCat Kitapları, İstanbul
- RUMELT, R.P. (1974), **Strategy, Structure, and Economic Performance**, Harvard University Press, Boston
- RUMELT, R.P. (1984), “Towards a Strategic Theory of the Firm”, **Competitive Strategic Management**, Ed. Robert Lamb, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- SARVAN, F., ARICI, E.D., ÖZEN, J., ÖZDEMİR, B., İÇİGEN, E.T. (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi**(6), ss.73-122
- SCHERMELLEH, E.K., MOOSBRUGGER, H., MULDER, H. (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, Vol.8, No.2, ss. 23-74.
- SCHOEMAKER, P.J.H., AMIT, R. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, vol.14
- SCHUMACKER, R.E., LOMAX, R.G. (2004). **Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey.
- SERİN, H., AYTEKİN, A., (2009), “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 15, ss.83-93
- SEYMEN, O.A. ve BOLAT, T. (2005), “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Ed. Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Nobel Yayıncılık, Ankara

- SKINNER, W. (1969), "Manufacturing--missing link in corporate strategy", **Harvard Business Review**, May/Jun, Vol. 47 Issue 3, , ss.136–145
- SLYWOTZKY, A. (2000), David Morrison, **Kar Bölgesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- SMITH, A. (1997), **Ulusların Zenginliği**, Çev.Ayşe Yunus, Mehmet Bakırcı, Alan Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul
- SOROS, G. (2003), **Küreselleşme Üzerine**, Çev.Mert Keçik, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- SOROS, G. (2004), **Açık Toplum; Küresel Kapitalizmde Reform**, Truva Yayınları, İstanbul
- SOYAK, M. (2007), "Rant ve Rant Aramanın Ekonomi Politikası: Eleştirel Bir Yaklaşım", **Bilim ve Ütopya Dergisi**, Sayı 160, Ekim
- STALK, G., EVANS, P., SCHULMAN, L.E. (1992) "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", **Harvard Business Review**, 70 (Mart-Nisan), ss.57-69
- SUBAŞAT, T. (2004), "Küreselleşme ve Devletin Rolü", **Kalkınma ve Küreselleşme**, Yay.Haz.Saniye Dedeoğlu, Turan Subaşat, Bağlam Yayıncılık, Ankara
- SWAMMIDAS, P.M. (2002), **Innovations in Competitive Manufacturing**, AMACOM, USA
- ŞATIR, Ç., SÜMER, F.E. (2006), "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma", **2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Nisan
- ŞEN, F. (2004), **Globalleşme Sürecinde Milliyetçilik Trendleri ve Ulus Devlet**, Yargı Yayınevi, Ankara
- ŞİMŞEK, Ş. (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Beşinci Baskı, Ankara
- ŞİMŞEK, Ş. ve AKIN, H.B. (2003), **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya
- TAĞRAF, H. (2002), "Küreselleşme ve Çokuluslu Şirketlerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", **C.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2
- TARCAN, A. (2006), "Sanal Dünyada Dillerin Kullanım Oranları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.15
- TAŞKIN, H. ve ADALI, M.R. (2003), **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**, Değişim Yayınları, İstanbul

- TAYLOR, F. (1997), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev.H.Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya
- TEECE, D.J., (1980) “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol.1, Issue.3, ss.223-247
- TEKİN, M. (1998), **Üretim Yönetimi**, Cilt 1, 4.Baskı, Arı Ofset, Konya
- TEKİN, M., GÜLEŞ, H.K. ve ÖĞÜT, A. (2003), **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- TEKİN, M. ve ÖMÜRBEK, N. (2004), **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara
- THUROW, L. (1998), “Kafa Kafaya Rekabet”, **Küresel Rekabet**, Der.Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul
- TONAK, A. (2000), “Niçin Küreselleşme Üzerine Bir Kitap Daha?”, **Küreselleşme, Emperyalizm, Yerelcilik, İşçi Sınıfı**, Der.Ahmet Tonak, İmge Kitabevi, Ankara
- TORRINGTON, D., WEIGHTMAN, J. (1985), **The Business of Management**, Prentice Hall International, UK, Exeter
- UNCTAD, (2006), “World Investment Report 2006, United Nations”, NewYork and Geneva, http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul
- ÜNÜSAN, Ç., SEZGİN, M. (2007), **Pazarlama İlkeleri**, Literatürk Yayıncılık, İstanbul
- ÜRETEN, S. (2002), **Üretim/ İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara
- VORHIES, D.W., YARBROUCH, L., (1998), “Marketing’s Role in the Development of Competitive Advantage: Evidence from the Motor Carrier Industry”, **Journal of Market Focused Management**, Vol.2, ss.361-386
- WARD, P.T., BICKFORD, D.J., LEONG, K.G. (1996), “Configurations of Manufacturing Strategy, Environment and Structure”, **Journal of Management**, Vol.22, No.4
- WEBSTER, F.E.JR. (1992), “The changing Role of Marketing in the Corporation”, **Journal of Marketing**, vol.56, ss.1-17
- WEINRICH, H. ve KOONTZ, H. (1993), **Management: Global Perspective.**, 10.ed., McGraw Hill Int.

- WERNERFELT, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm.", **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No.2
- WERNERFELT, B. (2003), "A Resource-Based View of the Firm", **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS
- WHEELEN, T.L. ve HUNGER, J.D. (1995), **Strategic Management and Business Policy**, Fifth Edition, Addison Wesley Publishing Company, USA
- WILSON, R.M.S., GILLIGAN, C. (2005), **Strategic Marketing Management: Formulation, Implementation, And Control**, Third Edition, Elseiver Butterworth-Hienemann, Oxford
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C., WILLIAMS, Mc. (1994), "Human Resources as a source of Sustained Competitive Advantage", **International Journal of Human Resource Management**, vol.5
- WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J.A. (1998), **Strategic Management: Concepts and Cases**, Prentice-Hall Inc., New Jersey
- YAHAGI, S. (1994), "Management Resource Input/Output Strategy and Its Applications", **Journal of Strategic Change**, Vol 3
- YAYLA, A. (1998), **Liberalizm**, Liberte Yayınları:17, 2.Baskı, Ankara
- YELDAN, E. (2001), **Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi**, İletişim Yayınları, İstanbul
- YILMAZ, A. (2004), **İkinci Küreselleşme Dalgası: Kavram, Süreç ve Sorunlar**, Vadi Yayınları, Ankara
- YILMAZ, G. (2001), "Küreselleşme Sürecinde Devletlerin Rolü", **İFMC-İktisat Dergisi**, Ağustos 2001, <http://www.antimai.org/mkl/gy01ifmc2.htm>, Erişim Tarihi: 14.12.06
- YILMAZ, R. ve KOYUNCU, C. (2005), **Çin: Dragon Ekonomisinin Önlenemeyen Yükselişi**, Ekin Kİtabevi, Bursa
- YOSHINO M. ve RANGAN, S. (2000), **Stratejik İttifaklar**, Alfa Yayınları, İstanbul
- YÜKSELEN, C., (2007), **Pazarlama: İlkeler- Yönetim- Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ZERENLER, M., İRAZ, R. (2006), "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", **Selçuk Üniversitesi SBE dergisi**, Sayı:16, Konya

ZYMAN, S., MILLER, S. (2000), **Geleceğin Pazarlaması: Marka Yayılımı Stratejisi**, Çev.Cumhur Güçer, MediaCat Kitapları

ZYMAN, S. (2005), **Bildiğimiz Pazarlamamızın Sonu**, 2.Baskı, Çev.İlkay Sevgi Çopur, MediaCat, İstanbul

“Doğrudan Yabancı yatırımlar Kanunu”, Kanun No: 4875, Kabul Tarihi: 05.06.2003, **Resmi Gazete**, 17 Haziran 2003, Sayı: 25141

“Geleneksel Pazarlama ve CRM”,
http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_modeli_ua/traditional_one_to_one.htm,
Erişim Tarihi: 02.04.2004

“Lojistik Yönetimi”, http://www.abm-istanbul.org/dokumanlar/abm/seminer/20031216_tedarik/lojistikhb.doc, Erişim Tarihi: 03.07.05

“Lojistik”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/lojistik.pdf>, İGEME, Erişim Tarihi: 01.07.05

“The Design Specification”,
<http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/design/resistantmaterials/designanalytisevaluationrev3.shtml>, erişim tarihi: 21.12.06

“Turn Your Supply Chain Into a Value Chain”,
<http://www.wmep.org/valuechainmanagement.html>, Erişim Tarihi: 03.07.05

“Uluslar arası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni”, **Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı**, Yabancı Sermaye Genel Md., Mayıs 2008

<http://tdkterim.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 05.08.2009

EKLER:**Ek 4.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu****Sayın Yönetici,**




Türkiye’ de, gıda ve içecek imalatı sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla “*Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama*” başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayız. Bu araştırma ile işletmenizin rekabet üstünlüğü yaratmada işletmenize özgü faktörleri temel alan üretim ve pazarlama stratejilerinizin çeşitli performans ölçütlerine etkisi anlaşılmaya çalışılacaktır. Çok değerli olduğunuzu bildiğimiz zamanınızdan yaklaşık 20 dakika alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Anket beş ana başlıktan oluşmaktadır. Her bir başlıkla ilgili sorulara ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtmeniz yeterlidir. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve firmanıza ait bilgiler kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmanın sonuçları, istenildiği takdirde anketimizi cevaplayan firmalara e-posta ya da posta yolu ile bildirilecektir. Gösterdiğiniz işbirliği anlayışından, ayırdığınız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ, Selçuk Üniversitesi- İİBF
Arş. Gör. Derya ÖZILHAN, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi- İİBF

Not: Anket ile ilgili, soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

 **Posta:** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Kampüsü/ KARAMAN
 **Tel:** 03382280319- 164
 **E-Posta:** deryaozilhan@hotmail.com.tr

1. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü (ya da sektörleri) işaretleyiniz.
Gıda sanayii () içecek sanayi ()

***Önemli not: Her iki sektörde de üretim gerçekleştiriyorsanız, lütfen sorularımızı sadece gıda üretiminizi baz alarak cevaplayınız.**

2. İçinde bulunduğunuz pazardaki rekabet şartlarını en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz.
 Düşük Orta Yüksek
3. İşletmenizin üretim türünü en iyi tanımlayan ifadeyi işaretleyiniz
 Müşteri siparişlerine yönelik üretimde bulunma (Sipariş)
 Müşteri siparişlerine ve stoka yönelik üretimde bulunma (Karma)
 Üretim sürecinde minimum gecikme ile standart mamullerin üretilmesi (Seri)
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....
4. İşletmenizin genel rekabet stratejisi bakımından uygun olan seçeneği işaretleyiniz
 Maliyet Liderliği; Endüstride en düşük maliyetli üretici olmak
 Farklılaşma; Endüstride fiyat dışı faktörleri (servis, kalite, hız vb.) kullanmak ve müşterilere yeni ve üstün özelliklere sahip farklılaşmış ürünler sunmak
 Odaklanma; Endüstride sadece belirli bir müşteri grubuna özel ürünler sunmak
5. Lütfen işletmenizin ülkemizde sahip olduğu pazar payı aralığını işaretleyiniz.
%1’ den küçük () %1- 3 () %4- 6 () %7- 9 () %10 ve üzeri ()

6. Lütfen Türkiye pazarına giriş için seçtiğiniz yöntemi işaretleyiniz.
Yeni işletme kurma () Şube açma () İştirak ()
7. İşletmenizin yapısı ortaklık ise lütfen yabancı sermaye oranını işaretleyiniz.
%50'den az () %51 ve üzeri ()
8. Lütfen işletmedeki pozisyonunuzu belirtiniz.
Genel Müdür (CEO)() Genel Müdür Yardımcısı ()
Departman Müdürü / Sorumlusu () Diğer (.....) Lütfen belirtiniz.
9. Lütfen işletmenizin 2005 yılından bu yana yıllık bazda satışların ortalama büyüme oranını belirtiniz.
%1' den küçük () %1- 3 () %4- 6 () %7- 9 () %10 ve üzeri ()

***A) Lütfen, işletmenizin performansında etkili olduğunu düşündüğünüz, işletmenize özgü kaynak, kabiliyet ve temel yeteneklere ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi derecelendiriniz? (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)**

A1. İNSAN KAYNAKLARI					
1. Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarımızı, sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitime tabi tutarız.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesi zordur.	1	2	3	4	5
A2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					
7. İşletmemizdeki demokratik ortam, çalışanlarımıza kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkı vermektedir.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde bilgi değerli ve herkese açıktır.	1	2	3	4	5
9. Tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri koordinelidir.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz, birimler arasında bilgi akışı yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımız fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmektedirler.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarımız örgütsel amaçları, kişisel amaçlarının üstünde tutarlar.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarımız ortak örgütsel değerleri paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar arasındaki olası çatışmalar karşılıklı iletişim aracılığıyla çözülmektedir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarımızı birer "iç müşteri" olarak görür ve onların memnuniyetini önemseriz.	1	2	3	4	5
A3. KURUMSAL İTİBAR					
16. Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin halkla ilişkiler yeteneği yüksektir.	1	2	3	4	5
17. İşletmemiz ve çalışanlarımız yenilikçiliğe ve değişime önem vermektedir.	1	2	3	4	5
18. İşletmemiz pazarda, yaratıcı, yenilikçi olarak yeni ürünleri ile tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemiz yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizin ar-ge bütçesi sektör ortalamasının üzerindedir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemiz, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahiptir.	1	2	3	4	5
22. İşletmemiz kurumsal imajından dolayı kalifiye işgücünü çekme kabiliyetine sahiptir.	1	2	3	4	5
23. İşletmemiz sosyal sorumluluk bağlamında faaliyetlerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

24. İşletmemizin tüketici nezdindeki güvenilirlik düzeyi rakiplerimizden daha yüksektir.	1	2	3	4	5
A4. MARKA					
25. İşletmemizin ürünlerinin tüketiciler nezdindeki marka bilinirliği yüksektir.	1	2	3	4	5
26. İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
27. Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
28. Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
29. Markamızın gücü, müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermektedir.	1	2	3	4	5
30. Müsteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	1	2	3	4	5
31. İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	1	2	3	4	5
32. İşletmemiz yeteri kadar promosyon faaliyeti yapmaktadır.	1	2	3	4	5
33. Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
34. Markamız yeni sektörlere girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynamaktadır.	1	2	3	4	5
A5. MADDİ KAYNAKLAR					
35. İşletmemiz, yatırımlarını rakiplerine göre otofinansman (içsel sermaye) yoluyla daha kolay finanse edebilmektedir.	1	2	3	4	5
36. İşletmemizin sahip olduğu ölçek ve finansal itibar nedeniyle borçlanmada kredibilitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
37. İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
38. İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
39. Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır. (maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	1	2	3	4	5
40. İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5

***B) Üretim yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeleri derecelendiriniz. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)**

Üretim yeteneğine ilişkin uygulamalar

B1. KALİTE					
1. Üretim sürecinde fire ve kayıpları sürekli azaltan kalite sistemlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
2. Müşteri şikayetleri ve ürün iade oranını sürekli düşüren yeteneklerimiz vardır.	1	2	3	4	5
3. Müşteri tarafından algılanan kalite düzeyine ulaşma yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
4. Kalite iyileştirme çabalarımızda etkin bilgi kullanabilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
5. Kalite güvenilirliğimiz rakiplerimize kıyasla daha yüksektir.	1	2	3	4	5
B2. MALİYET					
6. Birim maliyetlerin düşürülmesine yönelik teknik yeteneklerimiz vardır.	1	2	3	4	5
7. Girdi maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5

8. İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
9.Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
10.Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	1	2	3	4	5
B3. HIZ					
11.Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	1	2	3	4	5
12.Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
13.Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
14.Sipariş edilen ürünün çevrim süresi(işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	1	2	3	4	5
B4. ESNEKLİK					
15. Gerektiğinde ürün çeşit ve özelliklerini değiştirebilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizin özel siparişler üretebilme yeteneği vardır.	1	2	3	4	5
17. Pazarı yeni ürün sunma gücümüzü artıran yeteneklerimiz vardır.	1	2	3	4	5
18.Üretim sürecindeki işlerin ve makinelerin yeniden dizaynını yapabilme yeteneğimiz vardır.	1	2	3	4	5
19. Üretim sürecindeki işlerin makinelere yeniden tahsisini sağlayan yeteneklerimiz vardır.	1	2	3	4	5

*C) Sahip olduğunuz üretim yeteneklerinin aşağıda verilen performans kriterlerine etki düzeyini sağdaki sütunlarda belirtiniz (1:hiç etkilemedi, 2 kısmen etkiledi, 3 orta derecede etkiledi, 4 oldukça etkiledi, 5 çok önemli ölçüde etkiledi.).

Genel Performans Ölçüleri

Etkilenme düzeyi

müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
işletmenin verimliliği	1	2	3	4	5
sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojilerini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	1	2	3	4	5
teslimat güvenilirliği	1	2	3	4	5
yeni ürün geliştirme	1	2	3	4	5
üretilen ürünler ve üretim süreci ile ilgili olarak, sektöre yönelik teknik mevzuatın getirdiği standartlar dışında işletmenin kendi ek standartlarını geliştirme durumu	1	2	3	4	5
işletmenin ürünlerinin kalitesi	1	2	3	4	5
yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	1	2	3	4	5
işletmenin satışları	1	2	3	4	5
işletmenin Pazar payı	1	2	3	4	5
ürün ve süreç yeniliği yapma	1	2	3	4	5
işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyi	1	2	3	4	5
Ar-Ge düzeyi	1	2	3	4	5
işletmenin kârlılığı	1	2	3	4	5
stok dönüşüm hızı	1	2	3	4	5

***D) Pazarlama yeteneğini eylemsel stratejiye dönüştürebilme gücüne ilişkin ifadeleri derecelendiriniz. (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)**

Pazarlama yeteneğine ilişkin uygulamalar

D1. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI					
1.Hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı belirlemeye yönelik pazarlama bilgi sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
2. Pazarlama araştırması yeteneğimiz yeni müşteriler bulmamızda yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Pazarlama araştırması yeteneğimiz mevcut müşterilerimizi elde tutmaya yardımcı olur.	1	2	3	4	5
4. Pazarlama araştırması uzmanlığımız güçlü pazarlama planı geliştirmemizde hayati öneme sahiptir.	1	2	3	4	5
D2. FİYAT					
5. İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	1	2	3	4	5
6. Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	1	2	3	4	5
7. Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	1	2	3	4	5
8.Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
D3. DAĞITIM					
9.Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	1	2	3	4	5
10.Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	1	2	3	4	5
11. Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	1	2	3	4	5
D4. TUTUNDURMA					
12. Reklam politikamız rakiplere kıyasla daha iyidir.	1	2	3	4	5
13. Satış promosyonlarımız müşterilerimizin satın alma kararında rakiplere kıyasla daha etkilidir.	1	2	3	4	5
14. Pazarlama programlarımızı rakiplere kıyasla daha etkin ve verimli yönetiriz.	1	2	3	4	5
15. Birimlerimiz arasındaki güçlü koordinasyon, değişen Pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

***E) Sahip olduğunuz pazarlama yeteneklerinin aşağıda verilen performans kriterlerine etki düzeyini sağdaki sütunlarda belirtiniz (1:hiç etkilemedi, 2 kısmen etkiledi, 3 orta derecede etkiledi, 4 oldukça etkiledi, 5 çok önemli ölçüde etkiledi)**

Genel Performans Ölçüleri	Etkilenme düzeyi				
müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
işletmenin verimliliği	1	2	3	4	5
sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	1	2	3	4	5
teslimat güvenilirliği	1	2	3	4	5
yeni ürün geliştirme	1	2	3	4	5
üretilen ürünler ve üretim süreci ile ilgili olarak, sektöre yönelik teknik mevzuatın getirdiği standartlar dışında işletmenin kendi ek standartlarını geliştirme durumu	1	2	3	4	5
işletmenin ürünlerinin kalitesi	1	2	3	4	5
yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	1	2	3	4	5
işletmenin satışları	1	2	3	4	5
işletmenin pazar payı	1	2	3	4	5

ürün ve süreç yeniliği yapma	1	2	3	4	5
işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyi	1	2	3	4	5
Ar-Ge düzeyi	1	2	3	4	5
işletmenin kârlılığı	1	2	3	4	5
stok dönüşüm hızı	1	2	3	4	5

Teşekkürler..

Ek 4.2. Örnek Kütlenin Temsil Gücü

	Hazine Müsteşarlığı Verilerine Göre Çalışan Sayıları				Bağımsız Gruplar Arası <i>t</i> Testi	
	Araştırmaya Katılanlar (n=107)		Araştırmaya Katılmayanlar (n=264)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Çalışan Sayıları	195.24	118.68	184.71	113.43	.799	.424

Ek 4.3. İşletmeye Özgü Kaynaklara İlişkin Başlangıç Güvenilirlik Analizi

İşletmeye Özgü Kaynaklar		Eğer Madde Ölçekten Silinirse Ölçeğin			
		Ort.	Vary.	Toplam Madde Krl.	Crb. Alpha
İk1	Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	143,4151	11,5213	.5788	.8704
İk2	Çalışanlarımızı, sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitime tabi tutarız.	143,1698	10,6376	.4788	.8704
İk3	Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	143,5283	11,6420	.5716	.8601
İk4	Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	143,5566	11,6206	.8469	.8760
İk5	Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	143,5943	11,6910	.8189	.8784
İk6	Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesi zordur.	144,1038	11,6939	.4189	.8784
Ök1	İşletmemizdeki demokratik ortam, çalışanlarımıza kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkı vermektedir.	143,6132	11,3061	.3106	.8816
Ök2	İşletmemizde bilgi değerli ve herkese açıktır.	143,6321	11,1681	.4880	.8407
Ök3	Tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri koordinelidir.	142,6132	11,4013	.3078	.8690
Ök4	İşletmemiz, birimler arasında bilgi akışı yeteneğine sahiptir.	142,6604	11,3502	.4516	.8545
Ök5	Çalışanlarımız fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmektedirler.	143,6415	11,6798	.4220	.6463
Ök6	Çalışanlarımız örgütsel amaçları, kişisel amaçlarının üstünde tutarlar.	143,5472	10,9930	.4511	.6721
Ök7	Çalışanlarımız ortak örgütsel değerleri paylaşmaktadır.	143,5660	11,4861	.3382	.8311
Ök8	Çalışanlar arasındaki olası çatışmalar karşılıklı iletişim aracılığıyla çözülmektedir.	142,6604	11,3883	.4933	.8218
Ök9	Çalışanlarımızı birer "iç müşteri" olarak görür ve onların memnuniyetini önemseriz.	143,6038	11,2891	.3950	.8208
Ki1	Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin halkla ilişkiler yeteneği yüksektir.	143,6981	12,0794	.4788	.8704
Ki2	İşletmemiz ve çalışanlarımız yenilikçiliğe ve değişime önem vermektedir.	143,1321	11,5633	.4716	.8601
Ki3	İşletmemiz pazarda, yaratıcı, yenilikçi olarak yeni ürünleri ile tanınmaktadır.	142,6604	11,6169	.3469	.8760
Ki4	İşletmemiz yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanmaktadır.	143,6132	11,6109	.4516	.8545
Ki5	İşletmemizin ar-ge bütçesi sektör ortalamasının üzerindedir.	144,5283	11,6992	.4220	.6463
Ki6	İşletmemiz, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahiptir.	143,6698	12,0137	.4511	.4721
Ki7	İşletmemiz kurumsal imajından dolayı kalifiye işgücünü çekme kabiliyetine sahiptir.	142,6509	11,1818	.4653	.8304
Ki8	İşletmemiz sosyal sorumluluk bağlamında faaliyetlerde bulunmaktadır.	143,6604	11,3883	.4895	.8273
Ki9	İşletmemizin tüketici nezdindeki güvenilirlik düzeyi rakiplerimizden daha yüksektir.	142,6981	12,2509	.4983	.8173
Mr1	İşletmemizin ürünlerinin tüketiciler nezdindeki marka bilinirliği yüksektir.	142,6792	11,6866	.3264	.8281
Mr2	İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklam harcaması yapmaktadır.	144,4623	11,3938	.5880	.8407
Mr3	Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	143,6509	11,5437	.6078	.8690
Mr4	Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlamaktadır.	142,6132	11,2871	.3469	.8760
Mr5	Markamızın gücü, müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermektedir.	142,5094	11,2428	.4189	.8784
Mr6	Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	143,5660	10,7051	.7516	.8545
Mr7	İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	143,6038	11,7082	.6220	.6463
Mr8	İşletmemiz yeteri kadar promosyon faaliyeti yapmaktadır.	145,4434	11,1253	.3264	.8281
Mr9	Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamamıza önemli katkılarda bulunmaktadır.	142,7075	11,8470	.4933	.8218
Mr10	Markamız yeni sektörlerle girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynamaktadır.	144,5283	11,8516	.3950	.8208
Mk1	İşletmemiz, yatırımlarını rakiplerine göre otofinansman (işsel sermaye) yoluyla daha kolay finanse edebilmektedir.	144,5189	11,9854	.4788	.8704
Mk2	İşletmemizin sahip olduğu ölçek ve finansal itibar nedeniyle borçlanmada kredibilitesi yüksektir.	143,5660	11,7908	.4716	.8601
Mk3	İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	142,7453	11,4869	.7511	.4721
Mk4	İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	142,6509	11,3532	.7653	.8304
Mk5	Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır. (malîyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	143,5660	10,9718	.7895	.8273
Mk6	İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	142,6509	11,3722	.8983	.8173
Ölçeğin Cronbach Alphası		.82			

Ek 4.3.A. İşletmeye Özgü Kaynaklara İlişkin Tanımlayıcı Değerler

		Ort.	Std. Sap.
İK1	Çalışanlarımızın sahip oldukları yetenek ve uzmanlıklar sektör ortalamasının üzerindedir.	3,68	0,63
İK2	Çalışanlarımızı, sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitime tabi tutarız.	3,92	0,84
İK3	Çalışanlarımızın yetenek ve uzmanlık becerilerinin kendilerine özgüdür.	3,57	0,59
İK4	Çalışanlarımızın işletmemize bağlılık düzeyi yüksektir.	3,54	0,52
İK5	Rakiplerimizin bu yetenekli çalışanları işletmemizden koparması zordur.	3,50	0,54
İK6	Çalışanlarımızın yeteneklerinin, rakip işletmelerin çalışanları tarafından taklit edilmesi zordur.	2,99	0,79
Ök1	İşletmemizdeki demokratik ortam, çalışanlarımıza kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkı vermektedir.	3,48	0,54
Ök2	İşletmemizde bilgi değerli ve herkese açıktır.	3,46	0,52
Ök3	Tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri koordinelidir.	4,48	0,52
Ök4	İşletmemiz, birimler arasında bilgi akışı yeteneğine sahiptir.	4,43	0,52
Ök5	Çalışanlarımız fikirlerine değer verildiğini ve bilgi birikimlerine inanıldığını hissetmektedirler.	3,45	0,54
Ök6	Çalışanlarımız örgütsel amaçları, kişisel amaçlarının üstünde tutarlar.	3,55	0,50
Ök7	Çalışanlarımız ortak örgütsel değerleri paylaşmaktadır.	3,53	0,54
Ök8	Çalışanlar arasındaki olası çatışmalar karşılıklı iletişim aracılığıyla çözülmektedir.	4,43	0,53
Ök9	Çalışanlarımızı birer "iç müşteri" olarak görür ve onların memnuniyetini önemseriz.	3,49	0,56
Ki1	Rakiplerimizle kıyaslandığında işletmemizin halkla ilişkiler yeteneği yüksektir.	3,40	0,55
Ki2	İşletmemiz ve çalışanlarımız yenilikçiliğe ve değişime önem vermektedir.	3,96	0,79
Ki3	İşletmemiz pazarda, yaratıcı, yenilikçi olarak yeni ürünleri ile tanınmaktadır.	4,43	0,57
Ki4	İşletmemiz yeni ürün geliştirmede daima en son teknolojiyi kullanmaktadır.	3,48	0,56
Ki5	İşletmemizin ar-ge bütçesi sektör ortalamasının üzerindedir.	2,57	0,53
Ki6	İşletmemiz, büyük rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerin gözünde finansal bakımdan güçlü bir imaja sahiptir.	3,42	0,57
Ki7	İşletmemiz kurumsal imajından dolayı kalifiye işgücünü çekme kabiliyetine sahiptir.	4,44	0,54
Ki8	İşletmemiz sosyal sorumluluk bağlamında faaliyetlerde bulunmaktadır.	3,43	0,59
Ki9	İşletmemizin tüketici nezdindeki güvenilirlik düzeyi rakiplerimizden daha yüksektir.	4,40	0,55
Mr1	İşletmemizin ürünlerinin tüketiciler nezdindeki marka bilinirliği yüksektir.	4,42	0,51
Mr2	İşletmemiz markasının gücü nedeniyle rakiplerinden daha az reklâm harcaması yapmaktadır.	2,63	0,57
Mr3	Toptancılar ve perakendeciler gibi dağıtım kanalı üyelerine, markamızın gücü nedeniyle rakiplerimizden daha kolay ulaşma olanağımız bulunmaktadır.	3,44	0,55
Mr4	Markamızın gücü, yeni müşterileri daha kolay çekmemizi sağlamaktadır.	4,48	0,56
Mr5	Markamızın gücü, müşterilere kaliteli ürün sunma konusunda güven vermektedir.	4,58	0,55
Mr6	Müşteriler, güçlü marka imajımız yüzünden rakip ürünlere oranla firmamızın ürünlerine daha fazla ödemede bulunmayı göze almaktadırlar.	3,53	0,60
Mr7	İşletmemiz marka değerini geliştirmeye yönelik yatırımlar için kaynak ayırmaktadır.	3,49	0,57
Mr8	İşletmemiz yeteri kadar promosyon faaliyeti yapmaktadır.	1,65	0,60
Mr9	Markamızın rakiplerimize karşı üstünlük sağlamıza önemli katkılarda bulunmaktadır.	4,39	0,56
Mr10	Markamız yeni sektörlerle girerken veya ürün hattımızı genişletirken bir köprü rolü oynamaktadır.	2,57	0,53
Mk1	İşletmemiz, yatırımlarını rakiplerine göre otofinansman (içsel sermaye) yoluyla daha kolay finanse edebilmektedir.	2,58	0,58
Mk2	İşletmemizin sahip olduğu ölçek ve finansal itibar nedeniyle borçlanmada kredibilitesi yüksektir.	3,53	0,56
Mk3	İşletmemizin finans birimi, iyi bir nakit yönetimi yeteneğine sahiptir.	4,35	0,57
Mk4	İşletmemizin üretim hacmi ve ölçeği rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına olanak sağlamaktadır.	4,44	0,57
Mk5	Faaliyet gösterdiğimiz küresel coğrafi konum rekabet üstünlüğü kazanmamıza neden olmaktadır.(maliyet, üretim, dağıtım ve pazarlama vb.konularında)	3,53	0,57
Mk6	İşletmemize yapılacak yatırımlar hissedarlar tarafından uzun vadede rantabl olarak görülmektedir.	4,44	0,59

Notlar: (i)n=107, (ii) Ölçekte 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Ek 4.4. Üretim Yeteneğine İlişkin Başlangıç Güvenilirlik Analizi

Üretim Yeteneği		Eğer Madde Ölçekten Silinirse Ölçeğin			
		Ort.	Vary.	Toplam Madde Krl.	Crb. Alpha
Kal1	Üretim sürecinde fire ve kayıpları sürekli azaltan kalite sistemlerimiz vardır.	54,4717	6,8611	.4078	.8690
Kal2	Müşteri şikayetleri ve ürün iade oranını sürekli düşüren yeteneklerimiz vardır.	54,5000	7,1857	.4516	.8545
Kal3	Müşteri tarafından algılanan kalite düzeyine ulaşma yeteneğimiz vardır.	55,3113	6,3879	.4220	.6463
Kal4	Kalite iyileştirme çabalarımızda etkin bilgi kullanabilme yeteneğimiz vardır.	54,4434	6,8206	.4511	.4721
Kal5	Kalite güvenilirliğimiz rakiplerimize kıyasla daha yüksektir.	55,3396	6,3217	.4653	.8304
Mal1	Birim maliyetlerin düşürülmesine yönelik teknik yeteneklerimiz vardır.	55,3396	6,2836	.4895	.8273
Mal2	Girdi maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	56,2358	6,9819	.4983	.8173
Mal3	İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	56,3302	7,0233	.8264	.8281
Mal4	Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	56,3113	6,7307	.8933	.8218
Mal5	Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	56,3774	7,3610	.8950	.8208
Hız1	Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır.	55,4528	6,9739	.5788	.8704
Hız2	Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	55,3113	6,4831	.5716	.8601
Hız3	Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	56,2925	6,6089	.6469	.8760
Hız4	Sipariş edilen ürünün çevrim süresi(işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	55,2925	6,7232	.5189	.8784
Esn1	Gerektiğinde ürün çeşit ve özelliklerini değiştirebilme yeteneğimiz vardır.	57,2736	7,0387	.2164	.9033
Esn2	İşletmemizin özel siparişler üretebilme yeteneği vardır.	56,2830	6,7572	.4716	.8601
Esn3	Pazara yeni ürün sunma gücümüzü artıran yeteneklerimiz vardır.	55,3868	6,4109	.4469	.8760
Esn4	Üretim sürecindeki işlerin ve makinelerin yeniden dizaynını yapabilme yeteneğimiz vardır.	57,2358	6,8105	.4189	.8784
Esn5	Üretim sürecindeki işlerin makinelere yeniden tahsisini sağlayan yeteneklerimiz vardır.	56,2642	7,1296	.4880	.8407
Ölçeğin Cronbach Alphası		.81			

Ek 4.4.A. Üretim Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

		Ort.	Std. Sap.
Kal1	Üretim sürecinde fire ve kayıpları sürekli azaltan kalite sistemlerimiz vardır.	4,39	0,58
Kal2	Müşteri şikayetleri ve ürün iade oranını sürekli düşüren yeteneklerimiz vardır.	4,36	0,59
Kal3	Müşteri tarafından algılanan kalite düzeyine ulaşma yeteneğimiz vardır.	3,55	0,55
Kal4	Kalite iyileştirme çabalarımızda etkin bilgi kullanabilme yeteneğimiz vardır.	4,42	0,53
Kal5	Kalite güvenilirliğimiz rakiplerimize kıyasla daha yüksektir.	3,52	0,56
Mal1	Birim maliyetlerin düşürülmesine yönelik teknik yeteneklerimiz vardır.	3,52	0,57
Mal2	Girdi maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	2,62	0,52
Mal3	İşlem maliyetlerini rakiplerimize oranla daha düşük tutabilme yeteneğimiz vardır.	2,53	0,54
Mal4	Kapasite kullanım düzeyini gerektiğinde artırabilme yeteneğimiz vardır.	2,55	0,59
Mal5	Ürün stok maliyetlerini düşük tutabilme gücümüz vardır.	2,48	0,56
Hız1	Zamanında teslim oranımızı rakiplerimize göre sürekli iyileştiren yeteneklerimiz vardır	3,41	0,58
Hız2	Acil siparişi daha hızlı teslim etme yeteneğimiz vardır.	3,55	0,55
Hız3	Ürünün nihai alıcıya ulaştırılmasında engelleri azaltma yeteneğimiz vardır.	2,57	0,57
Hız4	Sipariş edilen ürünün çevrim süresi(işleme, taşıma, denetim, kuyrukta bekleme, depolama süreleri toplamı) rakiplerimize göre daha kısadır.	3,57	0,59
Esn1	Gerektiğinde ürün çeşit ve özelliklerini değiştirebilme yeteneğimiz vardır.	1,58	0,55
Esn2	İşletmemizin özel siparişler üretebilme yeteneği vardır.	2,58	0,53
Esn3	Pazara yeni ürün sunma gücümüzü artıran yeteneklerimiz vardır.	3,47	0,54
Esn4	Üretim sürecindeki işlerin ve makinelerin yeniden dizaynını yapabilme yeteneğimiz vardır.	1,62	0,62
Esn5	Üretim sürecindeki işlerin makinelere yeniden tahsisini sağlayan yeteneklerimiz vardır.	2,59	0,57

Notlar: (i)n=107, (ii) Ölçekte **1: Kesinlikle katılmıyorum** ve **5: Kesinlikle katılıyorum** anlamındadır.

Ek 4.5. Pazarlama Yeteneğine İlişkin Başlangıç Güvenilirlik Analizi

Pazarlama Yeteneği		Eğer Madde Ölçekten Silinirse Ölçeğin			
		Ort.	Vary.	Toplam Madde Krl.	Crb. Alpha
Pa1	Hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı belirlemeye yönelik pazarlama bilgi sistemimiz vardır.	59,4906	1,2047	.4264	.8281
Pa2	Pazarlama araştırması yeteneğimiz yeni müşteriler bulmamızda yardımcı olmaktadır.	58,6415	1,1084	.4933	.8218
Pa3	Pazarlama araştırması yeteneğimiz mevcut müşterilerimizi elde tutmaya yardımcı olur.	59,4528	1,0311	.4950	.8208
Pa4	Pazarlama araştırması uzmanlığımız güçlü pazarlama planı geliştirmemizde hayati öneme sahiptir.	59,4623	1,0128	.4413	.9107
Fiy1	İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	59,4623	1,1081	.6106	.8816
Fiy2	Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	58,6415	1,1465	.7880	.8407
Fiy3	Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	58,6038	1,1367	.5078	.8690
Fiy4	Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	59,4434	1,1444	.6516	.8545
Dağ1	Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	59,4811	1,1282	.5220	.6463
Dağ2	Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	58,6509	1,2008	.6511	.6721
Dağ3	Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	59,4528	1,0501	.5382	.8311
Tut1	Reklam politikamız rakiplere kıyasla daha iyidir.	60,4811	1,1854	.4382	.8311
Tut2	Satış promosyonlarımız müşterilerimizin satın alma kararında rakiplere kıyasla daha etkilidir.	61,5094	1,0904	.4653	.8304
Tut3	Pazarlama programlarımızı rakiplere kıyasla daha etkin ve verimli yönetiriz.	60,5094	.9951	.4895	.8273
Tut4	Birimlerimiz arasındaki güçlü koordinasyon, değişen Pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmemizi sağlamaktadır.	59,4906	1,1094	.4983	.8173
Ölçeğin Cronbach Alphası		.79			

Ek 4.5.A. Pazarlama Yeteneğine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

		Ort.	Std. Sap.
Pa1	Hedef müşteri grubunun ihtiyaçlarını rakiplerimizden daha hızlı belirlemeye yönelik pazarlama bilgi sistemimiz vardır.	4,06	0,36
Pa2	Pazarlama araştırması yeteneğimiz yeni müşteriler bulmamızda yardımcı olmaktadır.	4,91	0,29
Pa3	Pazarlama araştırması yeteneğimiz mevcut müşterilerimizi elde tutmaya yardımcı olur.	4,09	0,29
Pa4	Pazarlama araştırması uzmanlığımız güçlü pazarlama planı geliştirmemizde hayati öneme sahiptir.	4,08	0,34
Fiy1	İşletmemizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir.	4,08	0,28
Fiy2	Rakiplerimizin fiyatlandırma taktiklerini takip etmede oldukça güçlüyüz.	4,91	0,29
Fiy3	Fiyat politikamızı belirlerken veri analizi ve analitik araçlardan yararlanmaktayız.	4,94	0,23
Fiy4	Fiyat politikamız rakiplerimiz karşısında üstünlük sağlamamıza yardımcı olmaktadır.	4,10	0,31
Dağ1	Dağıtım kanalındaki iş ortaklarımızla ilişkilerimiz rakiplerimizinkinden daha güçlüdür.	4,07	0,32
Dağ2	Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir.	4,90	0,31
Dağ3	Dağıtım kanalımızın iyi işleyişi müşteri memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir.	4,09	0,29
Tut1	Reklam politikamız rakiplere kıyasla daha iyidir.	3,07	0,29
Tut2	Satış promosyonlarımız müşterilerimizin satın alma kararında rakiplere kıyasla daha etkilidir.	2,04	0,31
Tut3	Pazarlama programlarımızı rakiplere kıyasla daha etkin ve verimli yönetiriz.	3,04	0,27
Tut4	Birimlerimiz arasındaki güçlü koordinasyon, değişen Pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmemizi sağlamaktadır.	4,06	0,27

Notlar: (i)n=107, (ii) Ölçekte 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Ek 4.6. Genel Performansa İlişkin Başlangıç Güvenilirlik Analizi

Genel Performans Kriterleri		Eğer Madde Ölçekten Silinirse Ölçeğin			
		Ort.	Vary.	Toplam Madde Krl.	Crb. Alpha
C.E.1	müşteri memnuniyeti sağlama	49,4057	1,8815	.4220	.6463
C.E.2	işletmenin verimliliği	48,6321	2,1014	.4511	.6721
C.E.3	sektöre yönelik ulusal ve uluslararası teknik mevzuatın, işletmenin üretim teknolojisini geliştirmesi konusunda belirleyici rol oynaması	49,9528	2,0454	.6653	.8304
C.E.4	teslimat güvenilirliği	48,6132	1,9728	.4106	.8816
C.E.5	yeni ürün geliştirme	50,3868	1,9347	.4880	.8407
C.E.6	üretilen ürünler ve üretim süreci ile ilgili olarak, sektöre yönelik teknik mevzuatın getirdiği standartlar dışında işletmenin kendi ek standartlarını geliştirme durumu	50,4057	2,0910	.4078	.8690
C.E.7	işletmenin ürünlerinin kalitesi	49,4151	2,0737	.4516	.8545
C.E.8	yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri ile işbirliği/ortak tasarım (co-design) yapabilme	51,3868	2,0680	.7895	.8273
C.E.9	işletmenin satışları	49,4057	2,0529	.4469	.8760
C.E.10	işletmenin Pazar payı	49,3774	1,9515	.4189	.8784
C.E.11	ürün ve süreç yeniliği yapma	51,3774	2,0467	.7983	.8173
C.E.12	işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyi	49,3962	1,9748	.4716	.8601
C.E.13	Ar-Ge düzeyi	51,3774	2,0467	.6264	.8281
C.E.14	işletmenin kârlılığı	51,3774	2,0277	.5933	.8218
C.E.15	stok dönüşüm hızı	48,6226	2,1801	.4788	.8704
Ölçeğin Cronbach Alphası		.83			

Ek 4.6.A. Genel Performansa İlişkin Tanımlayıcı Değerler

	Ort.	Std. Sap.
C.E.1	4,88	0,33
C.E.2	3,08	0,27
C.E.3	1,99	0,26
C.E.4	4,07	0,25
C.E.5	2,03	0,29
C.E.6	2,03	0,32
C.E.7	4,91	0,29
C.E.8	3,03	0,26
C.E.9	4,91	0,29
C.E.10	4,09	0,29
C.E.11	1,09	0,29
C.E.12	4,09	0,29
C.E.13	2,07	0,35
C.E.14	3,05	0,25
C.E.15	1,09	0,29

Notlar: (i)n=107, (ii) Ölçekte 1: Hiç etkilemedi ve 5: Çok önemli ölçüde etkiledi anlamındadır.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Derya ÖZİLHAN			
Doğum Yeri:	Kırıkkale			
Doğum Tarihi:	26.10.1977			
Medeni Durumu:	Bekar			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Nasreddin Hoca İlköğretimokulu		Akşehir/Konya	1988
Ortaöğretim	Atatürk Ortaokulu		Akşehir/Konya	1991
Lise	Konya Gazi Lisesi	Matematik	Konya	1994
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Karaman	2001
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Üretim Yönetimi ve Pazarlama	Konya	2004
Becerileri:	Bilgisayar programları kullanımı			
İş Deneyimi:	Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, 2001-2009 Öğretim Görevlisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üni., 2009- ...			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Doç.Dr. Muammer ZERENLER, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yrd.Doç.Dr.Ercan OKTAY, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F.			
Tel:	0 338 716 54 50			
E-Posta:	deryaozilhan@kmu.edu.tr			
Adres:	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Ermenek MYO, İşletme Yönetimi Programı Ermenek/KARAMAN			