



T. C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE FIRSAT VE KAYNAK TABANLI
YAKLAŞIMLARIN REKABET STRATEJİSİ TERCİHLERİ İLE
İLİŞKİSİ: BURDUR MERMER İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Nihal CANTÜRK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

Burdur-2015

T. C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE FIRSAT VE KAYNAK TABANLI
YAKLAŞIMLARIN REKABET STRATEJİSİ TERCİHLERİ İLE
İLİŞKİSİ: BURDUR MERMER İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA


Nihal CANTÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

JÜRİ ÜYESİ
Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI

JÜRİ ÜYESİ
Yrd.Doç.Dr.Seher DERYA KULA

Burdur-2015

 MAKÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU
--	--------------------------------------

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04.12.2015 tarih ve 2015/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08.12.2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Nihal CANTÜRK' ün "**İŞLETMELERDE FIRSAT VE KAYNAK TABANLI YAKLAŞIMLARIN REKABET STRATEJİSİ TERCİHLERİ İLE İLİŞKİSİ: BURDUR MERMER İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :Yrd.Doç.Dr.Hüseyin ÇİÇEK



ÜYE

:Yrd.Doç.Dr.Seher Derya KULA



ÜYE

:Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI



ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**Enstitü
Müdürü
İMZA**

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Nihal CANTÜRK

(CANTÜRK, Nihal, İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma” Burdur, 2015)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Burdur ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmelerinin, rekabet üstünlüğü sağlamada hangi stratejik yaklaşımı tercih ettiği ve bu yaklaşımlardan fırsat yaklaşımını seçen işletmelerin hangi rekabet stratejisini, kaynak yaklaşımını seçen işletmelerin hangi rekabet stratejisini uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni Burdur, Bucak Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı ve Burdur il sınırlarında, mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmeleri ve mermer fabrikalarından oluşmaktadır.

Bu çalışma ile mermer sektörünün rekabet avantajı elde etmede hangi stratejiyi uyguladıkları ve bu stratejiyi uygularken; işletme içi kaynaklar mı yoksa işletmenin dış çevresini oluşturan endüstri yapı ve unsurlar mı değerlendirilmiş, bunlar arasında anlamlı bir ilişki var mı bu sorular çerçevesinde araştırma verileri değerlendirilmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler SPSS 22.0 İstatistik paket programında analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin verdikleri yanıtlar neticesinde fırsat ve kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerin karma stratejiyi tercih ettikleri ve fırsat yaklaşımı tercih eden işletmelerin karma stratejiye verdikleri puanın kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

***Anahtar kelimeler:** Rekabet Stratejileri, Fırsat Yaklaşımı, Kaynak Yaklaşımı, Stratejik yönetim,*

(CANTÜRK, Nihal, “The Relations between Competitive Strategic preferences and Opportunity and Resource-Based Approaches in Business: A Research of Burdur Marble Enterprises”, Burdur, 2015)

ABSTRACT

The purpose of this study was to explore that the marble businesses in Burdur which strategic approach preferred in providing competitive advantage and from these approaches, the businesses that had preferred Opportunity Approach which competitive strategy applied, the businesses that had preferred Resource-Based Approaches which competitive strategy applied.

The population of the study is the marble enterprises and manufacturers that are located in Burdur and registered to Bucak Chamber of Industry and Commerce.

With this study, the strategy preferences of marble industry on obtaining competition advantages, and resource preferences that whether internal or external that surrounds the enterprises industrial structures and objects are evaluated and the relationship between those are analyzed. data were collected with survey technique and analyzed with SPSS 22.0.

According to The responses of participants, it is observed that the enterprises which prefer opportunity and resource approaches follow the mix strategy. It is also observed that the enterprises that prefer opportunity approach rated mix strategy higher than the ones that prefer resource approaches.

Keywords: *Competition Strategies, Opportunity Approach, Resource Approach, Strategic Management.*

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYANI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1.STRATEJİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1.STRATEJİ	3
1.1.2. MİSYON VE VİZYON.....	4
1.1.3.PLAN VE PROGRAM	4
1.1.4.AMAÇ VE HEDEF.....	5
1.1.5.TAKTİK VE POLİTİKA	5
1.2.STRATEJİK YÖNETİM	5
1.2.1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	5
1.2.2.STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL SÜRECİ.....	7
1.2.3.STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	11
1.2.4.STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI.....	11
1.2.5.STRATEJİK PLANLAMA	12

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YAKLAŞIMLAR VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1.STRATEJİK YAKLAŞIMLAR.....	16
2.1.1.FIRSAT TABANLI YAKLAŞIM	17

2.1.2.KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM	20
2.1.2.1.İşletme Kaynakları.....	22
2.1.2.1.1.Somut Varlıklar.....	23
2.1.2.1.2.Soyut Varlıklar.....	23
2.1.2.2.İşletme Kaynaklarının Özellikleri	24
2.1.2.2.1.Değerli Kaynaklara Sahip Olma	24
2.1.2.2.2.Nadir Kaynaklara Sahip Olma	24
2.1.2.2.3.Taklit Edilememe	24
2.1.2.2.4.İkame Edilememesi	25
2.1.2.3. İşletme Yetenekleri.....	25
2.2.REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	25
2.2.1.REKABET.....	25
2.2.2.REKABET STRATEJİLERİ.....	26
2.2.3.REKABET STRATEJİSİ YAKLAŞIMLARI	26
2.2.4.PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ.....	27
2.2.4.1.Toplam Maliyet Liderliği.....	30
2.2.4.2.Farklılaştırma Stratejisi.....	32
2.2.4.3.Odaklanma Stratejisi	33
2.2.4.3.1.Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi	35
2.2.4.3.2.Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi.....	36
2.2.4.4.Birleşik Rekabet Stratejileri	37
2.2.5.REKABET STRATEJİLERİ VE STRATEJİK YAKLAŞIMLARLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR	37

ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

BURDUR MERMER İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.GEREÇ VE YÖNTEM.....	41
3.1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	41

3.1.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	41
3.1.2.1.Araştırma Evreni	41
3.1.2.2.Araştırmanın Örnekleme.....	42
3.1.3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI	43
3.1.4.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖLÇEKLER	43
3.1.5.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	45
3.1.5.1.Ana Hipotez.....	45
3.1.5.2.Demografik Verilere İlişkin Alt Hipotezler	47
3.1.6.ANALİZ YÖNTEMİ.....	48
3.2.BULGULAR.....	49
3.2.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI.....	49
3.2.2.TANIMLAYICI BULGULAR	50
3.2.2.1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	50
3.2.2.2. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejileri Düzeylerine İlişkin Bulgular	52
3.2.3.HİPOTEZ TESTLERİ BULGULARI.....	54
3.2.3.1.İşletmelerin Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	54
3.2.3.2. Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular	58
3.2.3.3.Hipotez Testleri Sonuç Bulguları.....	66
SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ	82

TABLOLAR DİZİNİ

TABLO 1: JENERİK STRATEJİLERİN ORTAK ETKİLERİ	36
TABLO 2: ÖLÇEK DEĞERLENDİRME TABLOSU	50
TABLO 3: İŞLETMELERİN TANIMLAYICI ÖZELLİKLERİ	50
TABLO 4: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ORTALAMALAR	52
TABLO 5: AĞIRLIKLI STRATEJİK YAKLAŞIMA GÖRE İŞLETMELERİN DAĞILIMI.....	53
TABLO 6: KORELASYON KATSAYISININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	54
TABLO 7: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM İLE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	54
TABLO 8: İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNİN AĞIRLIKLI STRATEJİK YAKLAŞIMA GÖRE ORTALAMALARI.....	55
TABLO 9: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNİN SATIŞLARDA İHRACAT ORANINA GÖRE ORTALAMALARI	58
TABLO 10: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNİN YILLIK CİROYA GÖRE ORTALAMALARI	60
TABLO 11: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNİN ÇALIŞAN SAYISINA GÖRE ORTALAMALARI.....	63
TABLO 12: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNİN MERMER OCAĞI İŞLETME DURUMUNA GÖRE ORTALAMALARI	64
TABLO 13: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM VE REKABET STRATEJİLERİNİN YÖNETİM KURULU VARLIĞINA GÖRE ORTALAMALARI.....	65
TABLO 14: HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇ TABLOSU	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1: STRATEJİK PLANLAMANIN STRATEJİK YÖNETİMDEKİ YERİ	13
ŞEKİL 2: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	15
ŞEKİL 3: YAPI-DAVRANIŞ-PERFORMANS PARADİGMASI	18
ŞEKİL 4: FIRSAT VE KAYNAK TABANLI MODEL ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	22
ŞEKİL 5: ENDÜSTRİYEL REKABETİ BELİRLEYEN GÜÇLER	27
ŞEKİL 6: ENDÜSTRİ YAPISININ ELEMENTLERİ.....	29
ŞEKİL 7: İŞLETME DÜZEYİ STRATEJİ TÜRLERİ	34
ŞEKİL 8: ARAŞTIRMA MODELİ	43
ŞEKİL 9: İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN DİYAGRAM.....	52
ŞEKİL 10: İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN DİYAGRAM	53
ŞEKİL 11: AĞIRLIKLI STRATEJİK YAKLAŞIMA GÖRE İŞLETMELERİN SAYILARININ DAĞILIMI	53
ŞEKİL 12: İŞLETMELERİN REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN DÜZEYLERİN AĞIRLIKLI STRATEJİK YAKLAŞIMA GÖRE DAĞILIMLARI	56
ŞEKİL 13: İŞLETMELERİN FIRSAT VE KAYNAK TABANLI YAKLAŞIMLARIN REKABET STRATEJİLERİ İLE İLİŞKİSİNİN SONUÇ MODELİ	57

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

VD: Ve Diğerleri

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

VB : Ve Benzeri

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında ve yenilenen çevre şartlarında işletmelerin faaliyet gösterdikleri piyasada tutunmaları ve rekabet etmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmelerin küreselleşen endüstri yapısına ayak uydurmaları ve sektördeki rakiplerini sürekli değerlendirmeleri bir zorunluluk halini almıştır. Bu yüzden işletmeler kendilerine ve işletme yapılarına uygun olan bir rekabet stratejisi belirlemektedirler.

Rekabet stratejileri; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi şeklinde sınıflandırılmaktadır. Toplam maliyet liderliği; işletmenin piyasadaki tüm rakiplerine göre en düşük maliyetle üretim yapması olarak tanımlanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ise, işletmelerin rakiplerine göre farklı, yenilikçi ve kaliteli ürünler ortaya koymaya çalışmasıdır. Son olarak odaklanma stratejisi de işletmelerin rekabet edecekleri hedef pazarı daraltarak, belirli bir ürün, belirli bir müşteri grubu ya da belirli bir pazarda rekabet avantajı elde etmeye çalışması olarak tanımlanabilir.

Rekabet stratejisi kavramını ortaya koyan Michael Porter'a göre bir işletme rekabet stratejisi geliştirmeden önce sektörü analiz etmeli ve ona göre hangi stratejiyle rekabet edeceğini belirlemelidir. Böylelikle işletme sektörde kendisini rakiplerine karşı koruyabileceği bir pozisyon elde edecektir.

Porter'ın bu düşüncesine alternatif olarak işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için kendine özgü kaynakları ve yetenekleriyle rekabet etmesi gerektiğini savunan kaynak tabanlı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşım; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için endüstri yapısının değil, öncelikle işletmeye özgü kaynakların ve yeteneklerin belirlenerek, rakiplerde bulunmayan kaynaklarla rekabet etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Fırsat tabanlı yaklaşım ise; işletmeler rekabet avantajı elde etmek için öncelikle faaliyet gösterdiği sektörü incelemekte ve stratejilerini buldukları sektörel çevreye göre belirlemektedir.

Bu iki yaklaşım, strateji belirlenirken kaynaklardan mı yararlanılmalı yoksa faaliyet gösterilen pazar mı değerlendirilmeli sorusu çerçevesinde stratejik yönetim alanında geçmişten günümüze tartışılmaktadır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde; stratejik yaklaşım çalışmalarının genelde fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım olarak ele alındığı ve çalışmaların daha çok bu iki yaklaşıma göre işletmelerin performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat işletmelerin hangi yaklaşımı tercih ettikleri ve tercih edilen yaklaşımlara göre hangi rekabet stratejilerini seçtiklerini belirleyen çalışmalara çok rastlanmamıştır. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada, Burdur mermer işletmeleri yöneticilerinin rekabet avantajı oluşturma aşamasında hangi rekabet stratejilerinden yararlanmakta? ve hangi stratejik yaklaşımı tercih etmekte? Sorularına cevap aranmaktadır. Böylece uygulamak istediği rekabet stratejisi ile tercih ettiği stratejik yaklaşım arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetimin anlaşılmasında temel oluşturan strateji, misyon, vizyon, plan, program, politika, taktik vb. temel kavramlara değinilecektir. Daha sonra stratejik yönetimin tanımı, özellikleri, tarihçesi, yararları ve stratejik planlama konularına yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; rekabet stratejileri ve stratejik yaklaşımlar konusu ele alınacaktır. Rekabet stratejileri 3 başlık altında; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejisi ve birleşik rekabet stratejileri olarak ele alınacak olup, odaklanma stratejilerinin iki alt boyutu olan odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi üzerinde durulacaktır. Yine bu bölümde stratejik yaklaşım olarak ele alınan fırsat ve kaynak tabanlı görüşler açıklanmakta ve daha sonra rekabet stratejileri ve stratejik yaklaşımlarla ilgili literatürde yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise; araştırma ve bulgular üzerinde durularak, araştırmanın amacı, kısıtları, evreni ve örnekleme, yöntemi ve çalışmayla ilgili elde edilen verilerin analizine yer verilecektir. Daha sonra elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak yine bu programda tablo ve grafikler halinde gösterilecek olup gerekli yorumlamalar yapılarak sonuç bölümü yazılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1.STRATEJİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1.STRATEJİ

Yıllar boyu, strateji kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu yüzden strateji kavramı birçok makalenin konusu ve tartışma sebebi olmuştur. Strateji kavramı belirsiz koşullarda, farklı zamanlarda farklı insanlar tarafından anlamlandırılan bir kavramdır. Strateji sadece, “strateji nedir?” sorusuna değil, aynı zamanda stratejinin nasıl oluşturulduğu sorusuna da cevap verir (Ulwick, 1999:3).

Michael Porter’ın yapmış olduğu tanımlamaya göre strateji, farklı bir dizi faaliyet içeren eşsiz ve değerli bir pozisyon yaratılmasıdır (Porter, 1996:60). Ülgen ve Mirze (2014) ise; yaratılan bu pozisyonda rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş uzun vadede etkili olması düşünülen aktif kararlar topluluğunu strateji olarak tanımlamaktadır. Bu kararlar topluluğu işletmenin hedeflerinin ve eylemlerinin kabul edilebilmesi ve bu hedeflerin yürütülmesi için gerekli kaynakların tahsisi ile oluşmaktadır (Chandler, 1962:20).

Strateji, yöneticilerin rakiplerine karşı kendi işletmesinin performansını arttırmak için yaptıkları bir dizi eylem kümesidir (Hill ve Jones, 2009 :2).

Hemen hemen hayatın her alanında strateji kelimesinin kullanıldığını duymanız olasıdır, bir iş için, bir futbol maçında, bir askeri harekât için. Bu terimi kullanım çokluğuna göre Henry Mintzberg tarafından 5P olarak tanımlanmıştır. Bunlar; 1-plan, 2-hile, 3-davranış biçimi, 4-pozisyon ve 5-bir bakış açısı olarak (Campbell vd., 2002:8).

Strateji kavramı, yunanca “strategos” kelimesinden gelmekte olup askeri alanda liderlik anlamında kullanılmaktadır. Askeri anlamda strateji; kaynakların dağıtımı ve belirli hedeflere ulaşmak için planlama yapmak demektir. Bir Prusyalı general ve askeri kuramcı olan Carl Von Clausewitz (1780–1831), “strateji güç ekonomisidir” şeklinde tanımlamada bulunmuş ve genellikle ilk stratejist olarak anılmaktadır. Bununla birlikte daha geçmişe gittiğimizde Caesar, Sun Tzu, ve Machiavelli gibi birçok askeri lider de askeri formüller tasarlayıp stratejik davranmışlardır (Kotler vd., 2010 :6).

1.1.2. MİSYON VE VİZYON

Misyon, örgütün temel amacının ne olduğu ve özellikle neden var olduğu ile ilgili bulunduğu iş alanında ve müşterilerin gözünde hizmet vermeye ve memnuniyet sağlamaya çalışmasının ifadesidir (Thompson ve Martin, 2005:42).

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker işletme misyonu hakkında “Bizim işimiz ne?” ve “bizim görevimiz ne?” sorularının cevabının aynı olduğunu söyleyerek misyonu bu soruların cevabı olarak tanımlıyor. Misyon, organizasyonun uzun vadede ne olmak istediği ve kime hizmet etmek istediği vizyonunu da tanımlar. Bir işletmenin misyonu, net ve anlaşılır olmalıdır ve diğer işletmelerden ayırt edilebilmelidir. Diğer bir ifadeyle özgün olmalıdır (Dobson vd., 2004:10).

Vizyon, geniş anlamda, bir firmanın ne olmak istediğinin ve başarıya ulaşmak için ne istediğinin bir resmidir (Hitt vd., 2007:19).

Bir çok kuruluş bugün bir vizyon ifadesi geliştirmek için, “biz ne olmak istiyoruz” sorusuna yanıt arar. Vizyon ifadesini belirlemek, stratejik planlama ve misyon ifadesini geliştirmek için genellikle ilk adım olarak kabul edilir (David, 2011:45).

Bir işletme vizyonu, şirketin kapsamlı olarak gelecekte nasıl görüneceğini tanımlar. Bu vizyon işletmenin maddi ve maddi olmayan yönleriyle birlikte düşünülür (Wittmann ve Reuter, 2008:12).

1.1.3.PLAN VE PROGRAM

Plan, yapılan bir planlama sürecinde istenilen hedefe ulaşmak için oluşturulan kararlar kümesidir. Bu kararlar kümesi neyi, nasıl, hangi zamanda yapmamız gerektiğini gösteren yol göstericilerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014:35).

Plan amaçların sayısallaştırılıp, hesap edilmesiyle ortaya konan bir öngörü olup bu öngörü, ulaşılmak istenen amacın maksimizasyonun belirlenmesidir. Program ise bir planın ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağına saptanmasıdır ve programlar hazırlanan planlara göre belirlendiğinden bir kereliktir ve çok esnek değildir (Eren, 2010:25-27).

1.1.4.AMAÇ VE HEDEF

Amaç kavramı genellikle misyon ifadesini yansıtır ve nitelikseldir. Misyon ifadesi daha önce açıklandığı üzere işletmenin durumunu net ve açık ortaya koyan genel ifadelerden oluşmaktadır. Bu yönüyle amaç kavramı da varılmak istenen nihai sonuçların genel ifadesidir ve daha çok nitelikseldir. Hedef ise; bir amacı daha çok sayısal olarak dile getirir. Yani niceliksel bir ifade ortaya koymaktadır (Johnson vd., 2005:164).

1.1.5.TAKTİK VE POLİTİKA

Taktikler; stratejileri uygularken, hedeflerin yerine getirilmesi ve misyon görevinin takibi için gereken belirli faaliyetlerdir. Genellikle kısa süreli olup gerektiğinde sık sık değiştirilebilir (Thompson ve Martin, 2005:42).

Politikalar ise yıllık hedefleri elde edecek olan araçlardır. Politikalar; belirtilen hedeflere ulaşmak için yönergeler, kurallar ve prosedürler içerir ve bu amaca ulaşma çabalarını desteklemek için oluşturulmuştur. Politikalar karar verme kılavuzları ve tekrarlayan veya yinelenen durumları ele almaktadır. Politikalar çoğunlukla; araştırma ve geliştirme, yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim ve bilgisayar bilgi sistemleri faaliyetleri açısından ifade edilmektedir (David, 2011:14).

1.2.STRATEJİK YÖNETİM

1.2.1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Sürekli değişen ve gitgide değişim hızı artan bir dünyada yaşıyoruz. İşletmelerde bu değişime ayak uydurmaya ve yenilikler yapmaya kendini zorluyor. En önemlisi artan rekabet ortamında rakipleriyle karşı karşıya kalıyorlar. İşletmeler bu değişken çevrede güçlü kalabilmek için kendini sürekli yenilemeli ve değişimi takip etmelidir. Stratejik yönetimde tam bu noktada devreye girmektedir. Sanayi toplumu işletmeleri iki tekerlekli bir bisiklet üzerinde ilerlemeye çalışırken, rekabet yoğun işletmeler artık tek tekerlekle yürümeye çalışmakta ve dengede kalabilmek için daha fazla çaba harcamaktadır. İşte bu çaba işletmelere rehberlik edecek olan stratejik yönetim kavramını tanımlamaktadır (Dinçer, 2013:1).

Stratejik yönetim kavramı işletme literatürüne 1980 yılında girmiştir. Bu kavram görüleceği üzere strateji ve yönetim kelimelerinden oluşmaktadır. Strateji kavramı, farklı bir dizi faaliyet içeren, eşsiz ve değerli bir pozisyon yaratılmasıdır (Porter, 1996:60). Stratejik yönetim de bu pozisyonun elde edilmesi için gereken stratejilerin planlanması, araştırılması, incelenmesi ve yönetilmesidir (Eren, 2010:27).

Stratejik yönetim, işletme veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanabilme sürecidir. Fakat bu amaçlar işletmenin uzun dönemde ulaşmayı arzu ettiği amaçlar olup işletmenin günlük ve olağan faaliyetleri değil, uzun dönemde yaşamını devam ettirebileceği, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabileceği amaçlarının yönetimidir (Ülgen ve Mirze, 2014:27).

Stratejik yönetim içerisinde, strateji, misyon, vizyon, amaç, hedef ve benzeri kavramları barındırmaktadır. Stratejik yönetim süreci; ilk olarak yaratıcı ve stratejik düşünmeyle başlar ve daha sonra onu strateji oluşturma takip eder. Bu stratejiler oluşturulurken işletmenin vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri göz önünde bulundurulur, sonra stratejileri uygulama aşamasına geçilir ve en sonunda değerlendirme ve kontrol faaliyetleri gerçekleştirilir. Bir aksama ya da başarısızlık görüldüğünde süreç kendini yenilemekte ve aynı süreç devam etmektedir. Sonuç olarak stratejik yönetim, süreklilik isteyen ve özenle takip edilmesi gereken döngüsel bir süreçtir (Şahin, 2012:31-32).

Döngüsel bir süreç olan stratejik yönetim; işletmenin veya örgütün arzuladığı amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararları belirlemesi, uygulaması ve değerlendirebilmesini sağlayan bir bilimdir (Bakoğlu, 2010:3). Ayrıca bu bilimsel yaklaşım bir yönetim tekniği olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim özel, kamu ve kar amacı gütmeyen işletme veya örgütlerde ileriye dönük uzun vadede arzulanan ve istenen amaçları belirlemek ve ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Özer, 2015:75).

Amerikalı yönetim odaklı çalışan bazı akademisyenler stratejik yönetimle ilgili farklı tanımlamalarda bulunmuştur. Bunlardan bazıları;

-Stratejik yönetim, iç ve dış çevreleri anlayarak bir işletmenin performansını geliştirmek için, bu çevreleri, ilgili yetkinlikleri ve dış çevrelerdeki fırsat avantajlarını konumlandırıp yönetmektir.

-Stratejik yönetim, rekabet ortamında çalışırken işletmelerin müşteriler, hissedarlar ve toplum için bir değer yaratmasını sağlayan yeteneklerin oluşması sürecidir.

-Stratejik yönetim, işletmelerin faaliyette bulunduğu pazarda rekabet edebilmek için üst düzey yöneticiler tarafından alınan karar ve eylemlerin toplamıdır (Nag vd., 2007:946).

Türk yönetim yazınında stratejik yönetim ise; gerçek niyeti işletme sahipleri adına yöneticiler vasıtasıyla kaynaklardan yarar sağlamak suretiyle dış çevreyi dikkate alarak işletmelerin performanslarının geliştirildiği akademik bir alan olarak tanımlanmaktadır (Erol vd., 2013:78).

Günümüz modern dünyası küreselleşmenin etkisiyle değişime ve yeniliklere gitgide açık hale gelmektedir. Bu durum iş yaşamında da kendisini göstermekte rekabet yoğun bir iş çevresi oluşturmaktadır. İşletmeler de ayakta kalabilmek, rakiplerine oranla ortalamanın üstünde kar elde edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için stratejik yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik yönetim; uzun vadede gerçekleşen sonuç, uzun vadede sürdürülebilirlik, sürdürülebilir rekabet ve ortalamanın üzerinde getiri sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014:28).

İşletmeler bu amaçları gerçekleştirebilmek için kaynaklarını verimli ve etkili kullanma yoluna gitmektedir. Çünkü kaynakların optimal kullanılması uygun stratejilerin seçimine bağlıdır. Uygun stratejileri hayata geçirebilmekte stratejik yönetimle mümkündür (Şahin, 2012:29). Bu yönetim stratejisini daha iyi kavrayabilmek için stratejik yönetimin tarihini bilmek gerekmektedir.

1.2.2.STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL SÜRECİ

Stratejik yönetim kavramı 1960'lı yıllarda Amerikan okullarında çokça duyulmaya başlamış ve daha çok "iş politikaları" adı altında ele alınmıştır. Kökenini, 60'lı ve 70'li yılların akademisyen, sanayici ve danışmanların çalışmalarıyla oluşturmuştur (Duman vd., 2005:58).

Stratejik yönetim, yönetim biliminin bir alt dalı olarak 1960'larda ABD'de Chandler(1962), Ansoff(1965), Andrews vd.(1965) öncülüğünde ortaya çıkmıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009:115). Bu alanla ilgili çalışmaların 1960'lı yıllarda ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasının nedenleri şunlardır:

Çevre şartlarının değişiminden kaynaklanan nedenler:

- 1950’li ve 60’lı yıllarda ortaya çıkan ve gelişen işletmelerin kontrolünü ve karar birliğini sağlamaya yönelik çalışmalar,
- Amerika’da hava kuvvetleri biriminde strateji alanında çalışan personelin daha sonra iş dünyasına atılmaları,
- İkinci dünya savaşı sonrasında yeniden büyüyen ve gelişen sektörlerin oluşturduğu fırsatların yatırımlara konu edilebilmesi için stratejik düşünceye ihtiyaç duyulması.

Akademik çalışmaların gelişmesinden kaynaklanan nedenler:

- Harvard işletme okulunda “işletme politikaları” derslerinin okutulmasıyla stratejik yönetime vurgu yapılması,
- 1950’lerde işletme içi kaynaklara yapılan vurgunun işletme dışına doğru bir eğilim göstermesi,
- Sistem yaklaşımı ile işletme ve çevresinin birlikte değerlendirilmeye başlanması.

Bu nedenlerden etkilenen Chandler (1962) de ortaya çıkan büyük işletmelerin örgütsel yapıları ile uygulamayı düşündükleri stratejik niyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiş ve bu ilişkinin örgütsel yapının stratejiyi takip ettiği sonucuna varmıştır. Daha sonra bu ilişkiyi inceleyen ilk bilimsel çalışmayı Almanya, Fransa ve İngiltere de kendilerine referans almıştır.

1965’in ortalarına doğru Ansoff (1965) *Corporate Strategy* adlı kitabını yazdıktan sonra işletmelerin büyümesi ile stratejilerin ilişkisine dikkat çekmiştir. Buradan yola çıkarak farklı sanayi alanlarında bulunan işletmelerin stratejilerinde çeşitlenmeye gittiğini ileri sürmüştür ve öne sürdüğü stratejik anlayış; strateji geliştirmenin planlı bir yaklaşımla olması gerektiğidir. Başka bir ifadeyle, Ansoff stratejilerin akılcı bir yol izlenerek oluşturulacağını ifade etmektedir.

1970’lere gelindiğinde Mintzberg bu düşünceye karşı çıkmış; stratejilerin planlı ortaya çıkmasının sadece bir istisna olduğunu, genel olarak doğaçlama şeklinde ortaya çıktığını ifade etmiş ve bu alanda yapılacak çalışmalara yön vermiştir (Barca ve Hızıroğlu, 2009:120-121).

Yine 1970’li yıllarda işletmelerin bulunduğu sektörde belirsizlikler artmış ve işletmeler rakiplerini geride bırakmak için daha stratejik davranma yoluna gitmişlerdir. Bu durum beraberinde rekabet kavramını ön plana çıkarmıştır ve işletme yazınına “Rekabet Stratejileri” kavramı girmiştir. Daha sonra 1980’li yıllarda özellikle Michael Porter’ın öncülüğünde bu kavramla ilgili olarak çevresel şartların işletmenin rekabet performansını etkilediği, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bulunduğu çevrede kendine uygun bir pozisyon bulması gerektiği, pozisyon okulu yaklaşımı diğer bir adıyla fırsat yaklaşımı, endüstri temelli bakış açısı, konumlandırma yaklaşımı gibi isimler alan bu yaklaşım ortaya çıkmıştır (Erol ve İnce, 2012:98).

1990’lı yıllarda ise pozisyon okulu düşüncesine karşın kaynak tabanlı yaklaşım düşüncesi geliştirilmiştir. Bu yaklaşım; işletmelerin artan rekabet karşısında, etkili bir pazar ve konumlandırma stratejisi uygulamak yerine, kendi iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine yönelerek stratejilerini belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Sart, 2014:14).

21.yüzyıla gelindiğinde ilk on yılda stratejiler ve stratejik yönetimin gelişimiyle birlikte bu kavramların uygulanması için teknoloji, medya ve iletişim önemli bir güç haline gelmiştir. Bu on yılda bu üç kavramla birlikte yeni bilgi ekonomisi ve e-ticaret stratejileri endüstriyi şekillendirmeye devam etmiştir. Bu arada değişen ve gelişen çevrede ve rekabetin şiddetini arttırdığı bu dönemde işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü değil geçici üstünlüğü nasıl elde edebilir sorusuna cevap aramaya ilgilmiştir (Sart, 2014:15).

Bugüne geldiğimizde değişen ve yenilenen çevrede rekabetin de şiddetlenmesiyle işletmeler stratejik yönetim alanında daha da etkili olabilmek için çalışmalarına hız vermekte ve rakiplerine oranla rekabet üstünlüğü değil, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için çalışmaktadır.

Yukarıda ABD eksenli stratejik yönetimin ve araştırmaların çıkış nedenlerinden bahsederken, Türkiye açısından böyle bir gelişimden bahsetmek çok mümkün değil. Türkiye’de stratejik yönetimin ayrı bir disiplin olarak ele alınması 1990’lı yılların sonu, 2000’li yılların başı kabul edilir. Bu tarihlerden önce stratejik yönetim, genel yönetim fonksiyonu içerisinde ele alınmakta, gerektiği şekilde değerlendirilmemiştir.

Bu noktada biraz geç kalınmış olsa da stratejik yönetim düşüncesinin ayrı bir alan olarak ortaya çıkmasının birkaç nedeninin şunlar olacağı öne sürülmüştür.

Çevredeki değişimden kaynaklanan nedenler;

- 1992 yılında yeni kurulan üniversiteler adına yurt dışına lisansüstü eğitim için gönderilen ve 90'lı yılların sonu 2000'li yılların başında ülkeye geri dönen genç akademisyenlerin batıdaki güncel çalışmaları bilim dünyamıza taşınmaları,
- Gelişen teknolojiyle birlikte ilgili yıllar aralığında kullanımı artan internet sayesinde dünyada yapılan çalışmaların takibinin kolaylaşması,
- Giderek artan rekabetçi iş ortamının varlığı (örneğin özelleştirmeler ile birlikte piyasalarda rekabetin artması, 1996 yılında ülkemizin gümrük birliğine üyeliği, rekabet anlayışımızın, uzak doğudaki rekabet ve yönetim tarzıyla baş edememesi).

Akademik ilerlemeden kaynaklı nedenler;

- Yurt içi ve yurt dışında stratejik yönetim alanı ile ilgili lisansüstü çalışmaların hız kazanması,
- Bilimsel toplantı, sempozyum ve kongrelerde stratejik yönetim çalışmalarına sürekli ve artarak yer verilmesi,
- 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama sürecine geçilmesi ve bunun akademik çevrelerin çalışması ile desteklenmesi (Barca ve Hızıroğlu, 2009:124).

Tarihsel olarak baktığımızda Türkiye'de stratejik yönetim 1930'lu yıllardan önce işletmecilik alanında çalışmalar yapılmış, modern anlamda ise bu yıllardan sonra gelişim göstermiştir. 60'lı yıllarda işletmeler muhasebe, pazarlama, yönetim vs. fonksiyonlarına ayrılmış ve bu alanlarla ilgili departmanlar oluşturulmuştur. Bu dönemlerde planlama faaliyetlerine yeteri kadar önem verilmemiş, yapılan planlama da genelde kısa süreli kalmıştır. Uzun vadeli planlamayı ise Türkiye'de ilk olarak koç grubu yapmıştır. Planlamanın tam anlamıyla yapıldığı dönemler ise 70'li yılların sonu 80'li yılların başında uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yılların sonlarına doğru uzun dönemli planlama yerini stratejik planlamaya bırakmıştır.

Günümüze doğru gelindiğinde işletmeler stratejik yönetim alanında çalışmalarına hız vermiştir ve bununla ilgili olarak kendi bünyelerinde birimler

kurmuşlardır. Bunun somut örneğini yapılan bir saha araştırmasında Türkiye’de ilk 100’e giren işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri incelenmiş olup, uygulamalarında bu alandan ne ölçüde yararlandıkları belirlenmeye çalışılmıştır (Akgemci, 2008:17)

1.2.3.STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetimi genel yönetim kavramından ayıran özellikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Her şeyden önce stratejik yönetim üst kademe yöneticilerin görevidir. Çünkü üst kademe yöneticiler işletmeyi bir bütün olarak ileriye götürmeyi planlamakta ve nasıl bir yol izleyeceğini belirlemeye çalışmaktadır. Stratejik yönetimde bunu gerektirdiği için bu durum üst kademe yöneticilerin işi olmaktadır. Bu durum diğer kademedeki çalışanlarla üst yönetimin, misyon, vizyon ve örgüt değerlerinin paylaşılmasıyla ortak bir amaç etrafında hareket etmesini sağlamıştır.
- Geleceğe dönüktür ve işletmenin uzun dönemde ulaşmak istediği amaçlarla ilgilidir.
- Stratejik yönetim işletmeyi belirli parçalardan oluşmuş bir bütün olarak görür. Bu parçalar birbirleriyle bağlantılı ve etkileşim içinde bir sistemi oluşturur. Stratejik yönetim de çevresiyle ve birbiriyle bağlantılı bu parçalar arasındaki ilişkinin, işletmeye etkilerini inceler.
- Stratejik yönetim işletmenin arzuladığı ve istediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli duyduğu kaynakların etkili olarak dağıtılmasıyla ilgilenir (Dinçer, 2013:37-38).
- İşletmelerin günlük faaliyetleriyle değil uzun dönemli faaliyetleriyle ilgilenir.
- İşletmede yaşanan problemlerin tespitine ve çözümüne yardımcı olur.
- Sadece ortaya konan bir belge olmayıp planlama süreciyle birlikte ele alınır.
- İşletmenin çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır (Gönen, 2013:12).

1.2.4.STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Stratejik yönetim düşüncesi yöneticiye çevreyi tüm yönleriyle analiz etme yeteneği kazandırır. Yönetici bu kazandığı yetenekle yerel ve küresel çevre koşullarını değerlendirerek, işletmesi için ortaya çıkan fırsat ve tehditleri belirlemekte ve işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak stratejik karar vermektedir. Diğer

bir ifadeyle stratejik yönetimin işletmeye sağladığı en önemli yarar; yöneticiye uzun dönemli düşünme ve ileriye dönük bir bakış açısı sağlamasıdır.

Stratejik yönetim her işletme için bölgesel ve küresel şartların aynı derecede önemli olmadığını ortaya koyar. Yani her işletmenin içinde bulunduğu çevrenin başarısında etkili olan değişkenler farklıdır. Bu yüzden her işletme kendi sektörü ve işletmesi için etkili olan değişkenleri belirler ve stratejisini ona göre planlar (Eren, 2010:7).

Akgemci(2008)'ye göre stratejik yönetimin yararları şunlardır:

- Stratejik yönetim çevredeki değişkenler karşısında yöneticiye önsezi kazandırır.
- İşletmelerin gerçekleştirebileceği amaçlar üzerine yol almasını sağlar.
- İşletme performansı ve kalite süreçlerine odaklanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim işletme içindeki iletişimin kuvvetlenmesine, kaynakların karşılanmasına ve bütçelemenin gelişmesine yardımcı olur.

Jauch ve Glueck stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Stratejik yönetim değişen durumlar karşısında işletmelere bir öngörü kazandırır.
- Stratejik yönetimde amaçlar gayet açıktır ve bu amaçlara ulaştıracak yönlendirmelere yer verir.
- Stratejik yönetimi oluşturan işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim bir işletmede temel problemleri çözmek için yöneticilere yardımda bulunur (Kısacık, 2005:31).

1.2.5.STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama kavramı, stratejik yönetim düşüncesinin bir unsurudur. Geçmiş 2.Dünya Savaşı sonrasında işletmelerin yapmış oldukları uzun süreli planlama uygulamalarına kadar uzanır. O dönemlerde uzun süreli planlama, işletmelerin karşılaştığı olayları analitik bir düşünce ekseninde değil, geleceğe yönelik bir tahmin etme süreci olarak görmektedir.

1960'lı yıllarda Ansoff işletmelerde uygulanan uzun süreli planlama anlayışına analitik bir yaklaşım getirmiştir. Ansoff işletmelerin ileriye dönük tahminlerde bulunabilmesi ve amaçlarına en doğru şekilde ulaşılabilmesi için analitik ve rasyonel

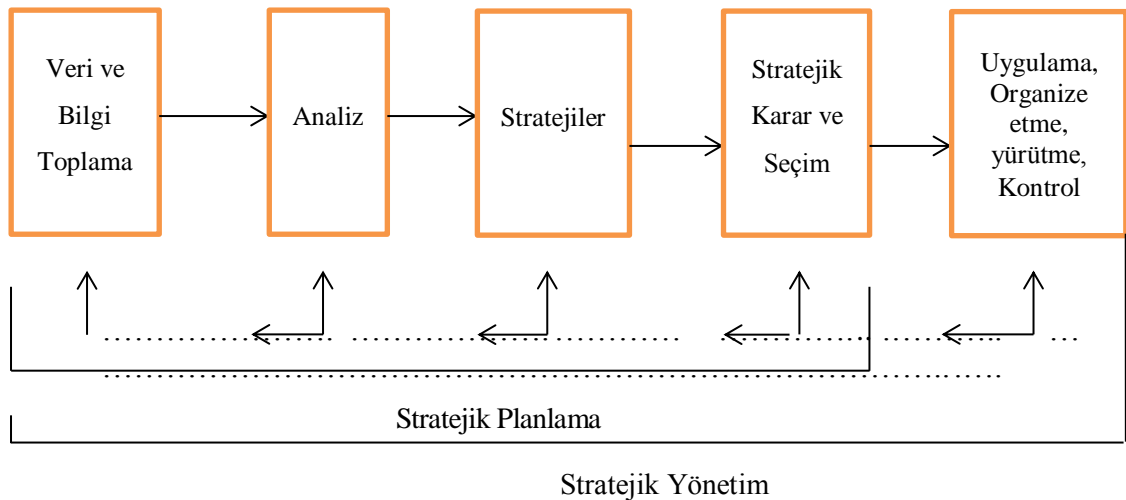
yaklaşımları kullanmaya başlamıştır. Tam bu noktada da stratejiler öne çıkmıştır. İşletmeler de iş yaptığı çevrede rakiplerine odaklanarak rekabet üstünlüğü elde edebilmek için analitik ve rasyonel tahmin ve çözümlere ihtiyaç duymuştur. Bu çerçevede düşündüğümüz zaman strateji ve planlama kavramları bu yaklaşımın unsurlarını oluşturmaktadır.

“Planlama” kavramı ise yönetimin dört fonksiyonundan biri olup, işletmenin arzu ettiği ve istediği sonuçlara ulaşmak için seçeceği yolları belirleme süreci olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle işletme elde etmek istediği sonuca ulaşmak için birden fazla yol belirler ve bu yollardan biriyle başarıya ulaşmaya çalışır (Mirze, 2014:3).

İşletmenin ulaşmak istediği amaçlarından bazıları günlük olağan faaliyetleriyle ilgili ve sıradan olabilir. Ama bazı amaçları ise işletmenin uzun sürede faaliyetlerini etkileyecek ve sürdürülebilirliğini devam ettirmesi için son derece önemlidir. İşte tam burada stratejik planlama kavramını oluşturan strateji kelimesi bu önemli noktayı ifade etmektedir. Örneğin işletme geçen döneme göre öz kaynak karlılığını %30 arttırmayı amaç edinebilir. İşletme bu amacına ulaşmasa da yaşamını devam ettirebilir fakat aynı işletme ileriye dönük yeni bir iş alanına varlık ve kaynaklarının büyük bir kısmını ayırarak yatırım kararı alabilir ve bu işletmenin geleceği için yaşamsal bir karardır. Bu yatırımla işletme tüm varlığını kaybedebilir ve yaşamını devam ettiremez işte bu aşama stratejik önemdedir. Kısacası stratejik planlama, planlamaya stratejik bir boyut kazandırmıştır (Mirze, 2014:3).

Aşağıdaki **Şekil 1**'de stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisindeki yeri gösterilmiştir.

Şekil 1: Stratejik Planlamanın Stratejik Yönetimdeki Yeri



Kaynak: Black ve Porter, 2000:197'den uyarlanmıştır. Aktaran: (Akgemci, 2008:20).

Şekil 1'de de görüldüğü üzere stratejik planlama sürecinin de içinde bulunduğu “stratejik yönetim süreci” işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm “bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanır (Mirze, 2014:25).

Devlet planlama teşkilatının kamu idarelerine, stratejik planlama konusunda rehberlik etmesi için yayınladığı kılavuzda stratejik planlama nedir ve ne değildir şeklinde tanımlamalara yer verilmiştir. Buna göre;

Stratejik planlama nedir?

- *Sonuçların planlanmasıdır:* Yani işin başındaki faaliyetler ve çabayla alakalı değil elde edilen sonuca odaklıdır.
- *Değişimin planlanmasıdır:* Dinamiktir ve değişen koşullara göre yeniden şekillendirilebilir.
- *Gerçekçidir:* Arzu edilen ve istek duyulan bir geleceğin inşasına uğraşır.
- *Kaliteli yönetimin aracıdır:* Bir kuruluşun kendini nasıl ifade ettiğini neler yaptığını, bunun sonucunda kendisini nasıl değerlendirdiği ile ilgili kararlar aldırın disiplinli ve sistemli eylemler bütünüdür.
- *Katılımcı bir yaklaşımdır:* Üst yönetimin mutlaka desteklediği, diğer kademedeki çalışanlarında desteğinin alındığı ortak bir çaba ile gerçekleştirilmesi şarttır.

Stratejik planlama ne değildir?

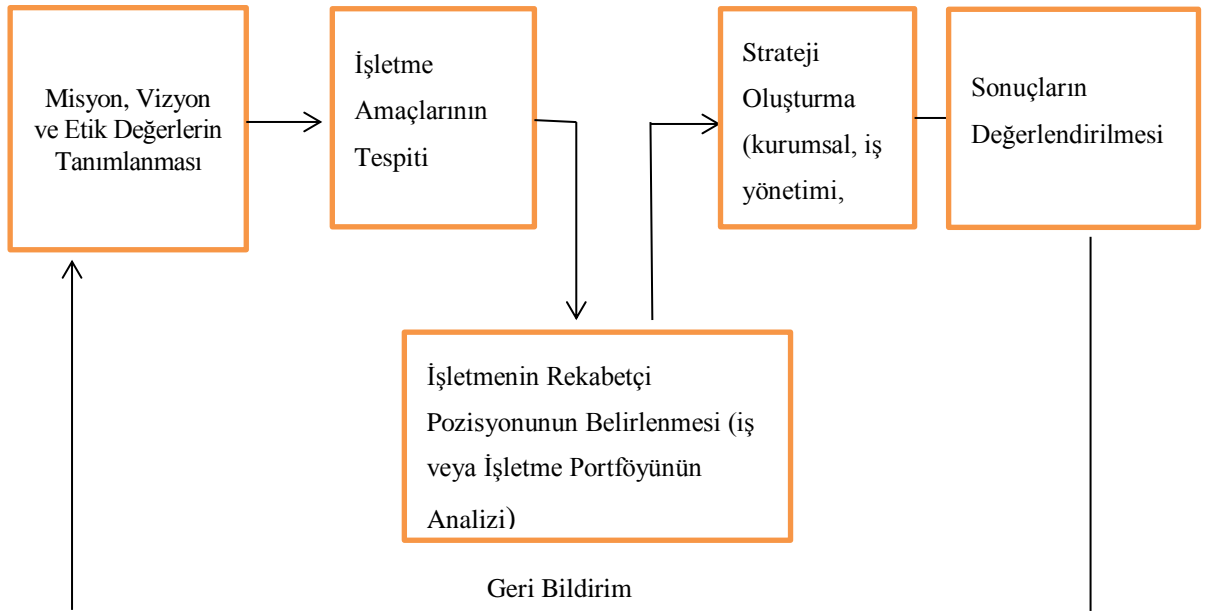
- *Günü kurtarmaya yönelik değildir:* Günlük ve olağan faaliyetler için değil daha ileriye dönük bir yaklaşımdır.
- *Bir şablon değildir:* İşletmenin yapısında ve çevresindeki değişimlere göre şekil alabilen esnek bir yapıdadır.
- *Salt bir belge değildir:* Yalnızca hazırlanıp yazıya dökülen bir metin değildir. Stratejik planlamadan bahsedebilmek için uygulamaya dökülmesi gerekir.
- *Sadece bütçeye dönük değildir:* Stratejik plan bütçeden kaynaklanmamaktadır; aksine bütçeleme stratejik planın bir uzantısıdır.

Kısacası Stratejik Planlama bir kuruluşun aşağıdaki soruları cevaplandırmasına yardımcı olur. Bu sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur(DPT, 2006:7-8):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu süreç; misyon, vizyon ve etik değerlerin belirlenmesi, işletme amaçlarının tespiti, işletmenin rekabetçi konumunun belirlenmesi, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşur (Akgemci, 2008:20).

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Bone vd. 2004:298' den uyarlanmıştır. Aktaran: (Akgemci, 2008:20).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YAKLAŞIMLAR VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1.STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için temel olarak iki yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter’ın öne sürdüğü fırsat yaklaşımı(endüstri yaklaşımı), ikincisi ise, Harvard işletme okulu öğrencisi olan Betis Wernerfelt’in öne sürdüğü kaynak temelli yaklaşım teorisi (Barca ve Esen,2012:90).

İşletmelerin içinde bulunduğu sektörde neden var olduklarını, fonksiyonlarının neler olduğu ve faaliyet alanını neyin belirlediği gibi sorular işletme ekonomisinde yer alan temel sorulardır (Holmström ve Roberts,1998:73). Düşündüğümüz zaman her işletmenin öncelikli amacı kar elde etmektir. Bu amaç; işletmelerin neden var olmak istediklerinin bir bakıma cevabıdır. Bu yüzden işletmeler bu amaçlarına ulaşabilmek için stratejik yaklaşımlarla ve teorilerle uygulamaya geçerek ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye çalışırlar.

Ortalamanın üzerinde getiri elde etmeyi açıklayan temelde iki yaklaşım vardır. İlki Michael Porter’in endüstri yapısını incelemeye başlamasıyla ortaya çıkan ve rekabet üstünlüğünün endüstrinin yapısından kaynaklandığını savunan endüstri temelli yaklaşım, ikincisi ise rekabet üstünlüğünün işletmenin varlık ve yeteneklerinin yapısından kaynaklandığını savunan kaynak tabanlı yaklaşımdır (Erol ve İnce,2012:97).

İki yaklaşımda stratejik yönetim alanında çok defa araştırmalara konu olmuştur. Literatürdeki çalışmalara baktığımız zaman endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım farklı isimlerle anılmaktadır. De Witt ve Meyer, “Strategy” isimli eserinde bu yaklaşımlara birer paradoks gözüyle bakmış ve endüstri temelli yaklaşımı “dışarıdan içeriye”, kaynak temelli yaklaşımı ise “içeriden dışarıya” bir paradoks olarak ele almıştır. Ülgen ve Mirze ilgili konuyu “Stratejik Yönetim” isimli eserinde “fırsat yaklaşımı” ve “kaynak yaklaşımı” şeklinde ele almıştır (Bakoğlu ve Özcan, 2010:57).

Yine bazı kaynaklarda endüstri temelli yaklaşım, endüstriyel pozisyon okulu yaklaşımı şeklinde geçmektedir. Kaynak yaklaşımı ise; temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimlerle literatürdeki

çalışmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmada daha çağdaş bir ifade olduğu düşünüldüğünden, endüstri temelli yaklaşım yerine fırsat tabanlı yaklaşım kavramına yer verilmiştir.

Bu iki yaklaşım ilk zamanlar birbirinin alternatifi olarak görülse de zaman içinde rekabet üstünlüğünü açıklama konusunda birbirini tamamladığı görüşü kabul görmüştür (Karacaoğlu, 2006:2).

2.1.1.FIRSAT TABANLI YAKLAŞIM

Endüstri temelli yaklaşım olarak da bilinen fırsat yaklaşımının temelleri mikroekonominin bir alanı olan endüstri iktisadına dayanmaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin analiz edilmesiyle, ortalamanın üzerinde getiri sağladığını ve rekabet avantajı elde ettiği görüşünü savunmaktadır. Bu görüşten yola çıkılarak işletmeler, rekabet avantajı elde etmek ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlayabilmek için dış çevreyi analiz etmeli ve cazip bir sektör bulmaya çalışmalıdır. Analiz edildikten ve cazip sektör bulduktan sonra işletme rekabet edebileceği stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler rekabet analizinin sonucuna göre şekil alacaktır. Rekabet analizi için işletmeler Porter'ın ortaya koyduğu beş güç faktörünü(tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mallar ve muhtemel rakipler) tam olarak incelemeli ve hangi stratejiyi seçeceğine karar vermelidir. Dolayısıyla adından da anlaşılacağı üzere fırsat yaklaşımı; çevredeki fırsatların değerlendirilip analiz edilmesi ve uygun rekabet stratejisinin seçimine karar vermeyi sağlayan bir yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze,2014:75-76).

Pozisyon okulu yaklaşımı olarak da adlandırılan bu düşünceye dair ilk çalışmalar Bain'in (1956,1968) ve Schmalense'nin (1978) araştırmalarına kadar uzanır. Bain yaptığı araştırmalarda üç giriş engeli olduğundan bahsetmiştir. Bu engeller; kurulan işletmelerin mutlak maliyet avantajı(örneğin uygulanabilir bir patent), önemli derecede ürün farklılaştırması ve ölçek ekonomisidir (Ghemawat, 2002:53). Schmalense(1978) ise çalışmalarında giriş engeli oluşturması için fiyat rekabeti dışında ele alınabilecek çalışmalar yapmıştır. Daha sonra bu çalışmalar Porter'ın beş güç modeli için temel oluşturmuştur (Erol ve İnce,2012:104).

Bain'in çalışmaları, bazı sektörlerin neden diğerlerinden daha karlı olduğunun yapısal nedenlerini açıklamaya çalışmış ve endüstriyel organizasyonun yeni bir alt alanı olarak hızla büyümesine yol açmıştır (Ghemawat,2002:53).

Bu yaklaşım, işletmelerin çıkarları için rasyonel hareket ettiklerini ve faaliyette buldukları sektörel çevrenin, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için üzerinde durulması gereken en önemli unsur olduğunu savunur.

Fırsat yaklaşımı *yapı-davranış-performans* paradigmasını benimser. Bu paradigmaya göre endüstri yapısı, işletmenin davranışı ve pazar performansı arasında güçlü ve devamlı bir nedensellik bağı vardır (Erol ve İnce,2012:104). **Şekil 3**'te *yapı-davranış-performans* arasındaki bağı gösterilmiştir.

Şekil 3:Yapı-Davranış-Performans Paradigması



Kaynak: Porter, (1981) “The Contributus of Industrial Organization to Strategic Management”.

Bu paradigma rekabet politikasının önemli unsurlarından biridir. Bunun sebebi fiyat ve kar alanlarında, farklı piyasa yapıları (monopol, oligopol ve rekabetçi piyasa gibi) işletmenin davranışını etkilemektedir. Bu paradigma iki görüş ile açıklanmaya çalışılmıştır. İlki yapısalcı görüş, ikincisi etkinlik hipotezidir (Chicago Okulu). Yapısalcı görüşte yoğunlaşma ve giriş engelleri gibi yapısal unsurların işletme davranışını, endüstri performansının belirlediğini savunmaktadır. Etkinlik hipotezi görüşü ise karlılığın sebebinin işletmelerin etkin üretimi sonucu olduğunu savunmaktadır (Yolaç, 2004:215).

Fırsat temelli yaklaşım modelinde, işletmelerin stratejik faaliyetlerinde dış çevrenin etkisinin yoğunluğu açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda işletmelerin, stratejilerini belirlemek için öncelikle dış çevre koşullarını dikkate alması ve rekabet etmeyi düşündükleri sektörün işletmelerin performansı üzerinde, işletme içi kaynak seçiminden daha önemli olduğunu savunmaktadır (Kahveci, 2012:6).

Bu yaklaşımın temelinde, işletmeler strateji belirlerken devamlı olarak işletmenin çevresinin başlangıç noktası olarak ele alınması gerektiği düşüncesi

yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre başarılı bir işletme, dış çevreye uyumlu ve stratejisini faaliyette bulunduğu pazarın yapısından elde ettiği bilgilere göre belirleyen işletmedir. Böylece bu işletmeler müşteri ve rakiplerinin davranışlarına göre kendi stratejilerini oluşturmaktadır.

Strateji kavramı bu yaklaşımda, rekabetçi güçlere karşı korumacı davranma ya da rekabetçi güçlerin daha zayıf olduğu uygun bir pozisyon bulma anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, cazip bir sektörde kendisine iyi bir pozisyon bulmaya çalışan işletme, rakiplerine karşı kendisini savunmalı, maliyet lideri veya farklılaştırılmış bir pozisyon elde etmeye çalışmalıdır.

Bu yaklaşımın öncülerinden Michael Porter'a göre işletmelerin başarılı ya da başarısız olmalarının temel sebebi rekabettir. Rekabetçi stratejiler, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde tutunabileceği bir rekabet pozisyonunu araştırır. Bu yüzden sektörün rekabet şartlarını belirleyen güçlere karşı avantajlı bir pozisyon elde etmeyi amaçlar. Özetle Porter, işletmelerin yeteneklerini, rekabetçi güçlere karşı en iyi koruyacak şekilde kendilerinin nasıl pozisyon almaları gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşımı savunanlar yalnızca işletme dışı kaynakları değil, aynı zamanda işletmenin belirlediği pazar fırsatlarını elde edebilmek için işletme kaynaklarının önemini de kabul ederler.

Porter her ne kadar dış çevre analizini önemli görsede, bir işletmenin ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi için hem dış çevrenin analizini hem de işletmenin kendi içine yönelerek kaynak ve yeteneklerini analiz etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010:58-59).

Fırsat yaklaşımına göre; işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısı ve bu yapı içerisinde işletmenin alacağı rekabet pozisyonu işletmenin karlılığını belirler. Karlılığın ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için ise sektöre girişin engellenip engellenmediğine bakılır. Bu engellerde ya sektörün yapısından kaynaklanmakta ya da işletmelerin stratejik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Barca ve Esen, 2012:106).

Bu düşünceye paralel olarak zaman içerisinde bu yaklaşım, işletmelerin başarısını tamamen faaliyette buldukları endüstrinin koşullarına bağlamıştır. Örneğin yüksek yatırım sermayesi gereken bankacılık, sigortacılık ve enerji sektörü ya da devletin iznine bağlı olan mobil iletişim sektörüne isteyen her işletme giremeyecektir ve

bu sektörler için endüstri giriş engeli oluşturmaktadır. Dolayısıyla giriş engelinin olduğu bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, endüstrinin onlara sağladığı bu avantaj nedeni ile rakiplerine oranla rekabetten daha az etkileneceklerdir. Kısaca ifade etmek gerekirse endüstriyel etkenler, işletmelere sağladıkları avantaj ve dezavantajlarla sektördeki işletmelerin başarısına etki edecektir (Kamaşak ve Yozgat, 2013:117).

2.1.2.KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM

Bu yaklaşım, fırsat yaklaşımının aksine işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve ortalamanın üstünde kazanç sağlamaları için işletmelerin sahip olduğu varlık ve yetenekleri geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu stratejilerini belirlemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda bahsettiğimiz işletme varlıkları maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak ele alınmaktadır. Sermaye, makine ve binalar maddi varlıkları oluştururken; patent, teknik bilgi ve marka maddi olmayan varlıklara örnek gösterilebilir. İşletmelerin yetenekleri ise; yukarıda bahsettiğimiz bu kaynakları etkili bir şekilde kullanarak bir işi yapabilme kapasitesidir. Bu kapasite her işletme için farklıdır. Önemli olan işletmelerin sahip olduğu bu varlık ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından kolay elde edilemeyecek ve uygulanamayacak olmasıdır. Bu da işletmelerin öz yetenekleriyle alakalıdır. Bir işletmenin varlık ve yetenekleri nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikteyse bu yetenekler öz yetenekler olarak adlandırılır ve bu durum işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamasına yardımcı olur (Ülgen ve Mirze, 2014:77).

Kaynak yaklaşımı, işletmelerin başarılı bir strateji uygulayabilmesi için sahip olduğu kaynak ve yetenekleri ortaya çıkarıp geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yapıldıktan sonra ortalamanın üstünde kazanç sağlanabilecek ve cazip bir sektör aranarak, o sektörde işletmenin öz yeteneklerine uygun stratejiler belirlenecektir. (Ülgen ve Mirze, 2014:77).

İlk olarak Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetim literatürüne uyarlanan ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının işletmelerin varlık ve yeteneklerine bağlı olduğunu ileri süren bu görüşe ait savların, geçmişte kıt bulunan ve hareketsiz durumda bulunan değerli kaynakların nasıl kar ve kazanç sağladıklarını açıklayan Ricardo kuramına kadar gittiği görülmektedir. Wernerfelt işletmelerin sahip oldukları

benzersiz varlık ve yetenekler ile rekabet üstünlüğü elde edeceklerini savunurken, Barney işletmelerin her kaynak ve yeteneğinin bu üstünlüğü yaratmayacağı sadece stratejik olarak değerlendirilen kaynak ve yeteneklerin bunu başaracağını ifade etmektedir. Bir kaynak ve yeteneğin stratejik anlamda değerlendirilebilmesi için; değerli, nadir, kolay taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynak olması gerekir (Kamaşak ve Yozgat, 2013:118-119).

Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmeler arasındaki kar farklılığının sebebinin işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bu yaklaşım analiz birimi olarak mikro-analitik kaynak ve yetenekleri ele alarak dış faktörlerden iç faktörlere yönelmektedir. Bu yaklaşıma göre üstün kaynak ve kabiliyetleri olan işletmeler uzun dönemde rakiplerine oranla yüksek kazanç sağlamaktadır (Barca ve Esen, 2012:100).

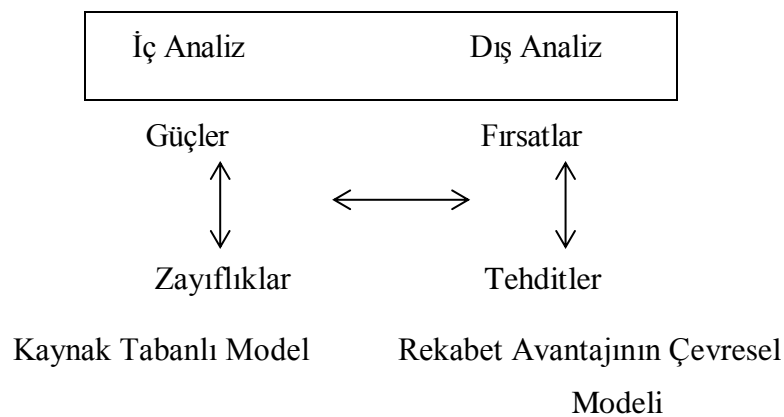
Kaynaklara dayalı yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre; kar potansiyeli yüksek ya da düşük sektörlerde faaliyet göstermek, uzun vadede işletme karlılığını belirleyen nihai belirleyici değildir. Nihai belirleyici, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerdir. Yine bu yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlamanın nedeni; fırsat yaklaşımının öne sürdüğü gibi rekabeti önleyen giriş engellerinden değil, stratejik olarak nitelendirilen kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasıyla alakalıdır. Bu sebeple giriş engelinden kaynaklandığını düşünen fırsat yaklaşımı, dış çevre olarak pazarı analiz etmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım ise işletme düzeyinde kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesinin zorluğu ile işletme içi analiz yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlamaktadır (Barca ve Esen, 2012:104).

Bu yaklaşıma göre strateji belirleme sürecinin başlangıç noktasını işletmenin kimliği ve amaçları oluşturmaktadır. Bunun sebebi de işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değişim durumunun, işletmenin dış çevresindeki değişime göre daha istikrarlı olmasıdır. Bu yaklaşımda işletme kaynakları; işletmelerin oluşturacağı ve uygulayacağı stratejik güçler olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre her işletme kendine özgü farklı kaynaklara sahiptir (kaynak heterojenliği) ve bu kaynakların her biri farklı bir kar getirme potansiyelini içinde barındırır. Bu görüşten yola çıkılarak işletmelerin farklı rekabet avantajlarına sahip olabileceği düşünülmektedir. Yani bir

işletme değer yaratan bir stratejiyi, var olan ya da ileride rakibi olabilecek işletmelerle aynı anda uygulamadığı ve uygulanan stratejinin kopyalanamadığı zaman işletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır (Bakoğlu ve Özcan, 2010:59).

Yine bu yaklaşımda işletmenin iç kaynaklarının analiz edilmesi amaçlanır. Bunun sebebi de işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir. Fırsat yaklaşımı da işletmenin dış çevresinin analizini belirlemeyi amaçladığından fırsat ve tehditler dış analizde ele alınmaktadır. Aşağıda **Şekil 4**'de bu durum gösterilmiştir (Papatya, 2007:28).

Şekil 4: Fırsat ve Kaynak tabanlı Model Arasındaki İlişki



Kaynak: Barney(1991:99), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”.

Şekil 4'de ifade edildiği üzere kaynak temelli yaklaşım, işletmenin iç analizi ile endüstri ve rekabet ortamının dış analizini birleştirmiştir. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım ortaya atılırken fırsat yaklaşımını tamamen reddetmemiştir. İşletmelerin iç çevresini dikkate alırken dış çevresinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin sektördeki rakiplerine karşı neden daha fazla karlı olduğunu, uygulanacak stratejinin seçimi için neler yapılması gerektiği, varlık ve yeteneklerin nasıl uygulamaya geçirileceği gibi sorulara yanıt arayarak hareket etmektedir. Kısaca ifade edecek olursak; işletmeler ortalamanın üzerinde kar sağlamak ve sektördeki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için benzersiz kaynaklara sahip olmalı ve bunları stratejik olarak kullanabilmelidir (Papatya, 2007:52).

2.1.2.1. İşletme Kaynakları

İşletme kaynakları araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Kaynaklar; belirli bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilen her şeydir.

Daha biçimsel olarak bir tanımlama yapılacaksa; işletme kaynakları, bir işletmeye bağlı olan maddi ve maddi olmayan varlıklarıdır (Wernerfelt, 1984:172). Kaynaklar üretim sürecinin girdilerini oluşturmaktadır ve kaynaklar (yatırım malları, çalışanların becerileri, patentler, marka vs.) temel analiz birimidir (Grant, 1991:1). İşletme kaynakları; işletme sahibi veya işletme tarafından kontrol edilen mevcut faktörler stokudur (Amit ve Schoemaker, 1993:35). Kaynaklar bir işletmenin stratejilerini belirlemek ve geliştirmek için yararlandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001:35).

Kaynaklar; somut ve soyut olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Galbreath ve Galvin, 2008:112). Collis ve Montgomery, (1998) ise somut ve soyut varlıklarla beraber örgütsel yetenekleri de kaynaklar grubunda ele almıştır.

2.1.2.1.1.Somut Varlıklar

Somut varlıklar; işletmelerin finansal tablolarında raporlanabilen ve bilançolarında gözüken varlıklardan meydana gelmektedir. Bu varlıklar; işletmenin faaliyetlerinden kazandığı para, finansal yatırımlar (örneğin hisse senetleri, tahviller), arazi, fiziksel yapı ve yükseltilmiş sermayedir (Galbreath ve Galvin, 2008:112).

Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri ekstra bir maliyet gerektirmediği için rekabet avantajı sağlama fonksiyonları düşüktür (Collis ve Montgomery,1998:120).

2.1.2.1.2.Soyut Varlıklar

Soyut varlıklar genellikle bilançoda yer almayan işletme kaynaklarından oluşur. İşletmenin soyut varlıkları; işletme itibarı, kültür, müşteri hizmetleri, tasarımlar, insan kaynakları yönetimi politikaları, organizasyon yapısı, patent, ürün itibarı ve markadan oluşmaktadır (Galbreath ve Galvin, 2008:112).

Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri maliyetli ve somut varlıklara oranla daha zor olduğu için rekabet avantajı sağlama fonksiyonu daha yüksektir (Seviçin, 2006:11).

2.1.2.2.İşletme Kaynaklarının Özellikleri

İşletmelerin tüm kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturacak nitelikte değildir. Bu potansiyele sahip olabilecek kaynakların 4 özelliği vardır (Barney, 1991: 105-106); 1-değerli olmalı, 2-nadir olmalı, 3-taklit edilmemeli, 4-ikamesi olmamalı

2.1.2.2.1.Değerli Kaynaklara Sahip Olma

İşletmeler değerli kaynaklara sahip olduğu zaman rekabet avantajı ya da sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilirler. Daha önce de ifade edildiği gibi bir işletme stratejilerini etkili ve verimli kullanarak uyguladığında ya da geliştirdiğinde kaynaklarının değerini arttırmaktadır (Barney, 1991:106).

2.1.2.2.2.Nadir Kaynaklara Sahip Olma

Değerli işletme kaynaklarına sahip olan çok sayıda rakip işletme ya da potansiyel rakip olan işletmeler için bu kaynaklara sahip olmak rekabet avantajı ya da sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi için yeterli olmayabilir. Aynı anda çok sayıda işletme tarafından uygulanamayan, değer yaratma stratejisine sahip olan işletmeler rekabet avantajına sahiptir (Barney, 1991:106).

2.1.2.2.3.Taklit Edilememe

Değerli ve nadir olan örgütsel kaynakların rekabet avantajının kaynağı olabileceğini görmek çok da zor değil. Aslında bu tür kaynaklara sahip olan işletmeler genellikle bu kaynakların değerli ve nadir olduğunun farkında olduğu için bu stratejileri uygulamayı düşünerek stratejik yenilikçiler olacaktır ve bu stratejik yenilik sayesinde rakip işletmelerin bu kaynakları taklit etmesi zorlaşmaktadır. İşletme kaynaklarının taklit edilememesinin 3 nedeni vardır (Barney, 1991:107):

- 1- Bir kaynak elde etmek için bir işletmenin yeteneği eşsiz tarihsel koşullara bağlıdır.
- 2- Bir işletmenin kaynakları ve işletmenin sahip olduğu sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantının nedeni belirsizdir.
- 3- Kaynak üreten bir işletmenin avantajı sosyal açıdan karmaşıktır.

2.1.2.2.4. İkame Edilememesi

Bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmesi için gerekli son şart işletmenin kaynaklarının taklit edilememesinin yanında, işletmenin kaynaklarının rakip işletmeler ile aynı stratejik eşdeğere sahip olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin elinde bulunan kaynağın yerine rakip işletmelerin kullanabileceği bir kaynağın olmaması gerekir (Barney, 1991:107).

2.1.2.3. İşletme Yetenekleri

Yetenek, işletmeye ait somut ve soyut varlıkların koordinasyonunu sağlayarak amacına uygun şekilde kullanabilme kapasitesidir. Bir işletmenin somut ve soyut varlıkları hemen hemen her işletmede bulunmaktadır. Önemli olan bu varlıkları etkili ve fark yaratacak şekilde kullanabilme kapasitesidir ve bu kapasite her işletmede farklıdır (Ülgen ve Mirze, 2014:117).

Bu yetenekler; dış ilişkiler kurma ve sürdürmede, işletme yöneticilerinin ve yönetimde olmayan çalışanların teknik bilgisi ve kolektif olarak teknik bilgi üstünlüğüne sahip olma gibi yeteneklerden oluşmaktadır (Galbreath ve Galvin, 2008:112).

Ülgen ve Mirze (2014) işletme yeteneklerini üç başlık altında incelemiştir:

1-*Kaynakları kullanabilme becerisi*; İş gücü, yetenek ve ustalık

2-*Temel yetenekler*; değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen yetenekler

3-*Sürdürülebilir temel yetenekler*; çevredeki değişime uyum sağlayabilen yetenekler.

2.2.REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

2.2.1.REKABET

Rekabet kavramı işletmelerin başarı ya da başarısızlık durumlarının çekirdeğini oluşturmaktadır. Rekabet; bir işletmenin faaliyetlerinin uygunluğunu belirler ve işletmenin performansına katkıda bulunabilir. Bu katkılar; yenilikler, işletmeye uyumlu bir kültür ve iyi bir uygulama olarak kendini gösterir (Porter, 1985:1-2).

2.2.2.REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri, işletmelerin rekabetin temel oluşturduğu bir endüstride uygun bir rekabet pozisyonu elde etmek için çaba harcamasıdır. Rekabet stratejileri, endüstride rekabeti belirleyen güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeyi amaçlamaktadır.

Rekabet stratejilerinin tercih edilmesinin temelinde iki soru bulunmaktadır. İlki uzun dönemli karlılık ve bu karlılığın faktörlerini belirlemek için çekici bir endüstrinin varlığıdır. İkinci temel soru ise bir endüstride göreceli rekabet pozisyonu belirleyicileri olmasıdır. Birçok endüstride, bazı işletmeler, içinde bulunduğu endüstrinin ortalama karlılığı ne olursa olsun diğerlerinden daha karlı durumda olabilir. Bu temel iki soru rekabet stratejilerinin seçimine kılavuzluk etmek için yeterli değildir. Bir işletme zayıf bir rekabet pozisyonunu tercih etmiş olmasına rağmen çok çekici bir endüstride etkili bir kar elde edemeyebilir. Bunun tersiyle karşılaşmakta mümkün. Bir işletme mükemmel bir rekabet pozisyonuna sahip olup zayıf bir endüstride düşük karlılık gösterebilir (Porter, 1985:1-2).

Rekabet stratejileri bir işletmenin, belirli bir endüstri ya da pazarda ne şekilde rekabet edeceği ve hangi faaliyetleri gerçekleştireceğiyle ilgilidir. Bu stratejilerle arzu edilen durum, öncelikle işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda rekabete karşı koymasındır. Daha sonra işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rekabet üstünlüğü elde edebileceği stratejiler belirlemesidir. Porter, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için varlık ve kaynaklarını uygun stratejilerle birleştirerek başarılı olabileceklerini ifade etmektedir. Fiyat, düşük maliyet liderliği stratejisi için önemli iken; kalite, yenilik ve esnek üretim farklılaştırma stratejisi için önemli rekabet avantajı faktörlerindedir (Akgemci, 2008:36).

Rekabet stratejileri; rakiplerle rekabete girmek, müşterilerin güvenini kazanmak ve pazarın belli bir bölümüne hâkim olmak için işletmelerin stratejiler geliştirmesine bağlıdır (Bakoğlu, 2010:277).

2.2.3.REKABET STRATEJİSİ YAKLAŞIMLARI

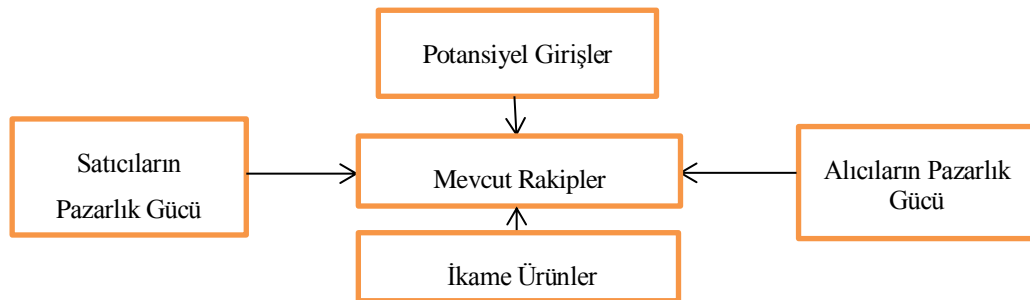
Stratejik yönetim alan yazınında rekabet stratejileri çok farklı şekillerde ele alınmıştır. Rekabet stratejileri ilk olarak Porter (1980) tarafından kullanılmıştır ve daha sonraki araştırmacılar Porter'ın stratejilerini farklı şekillerde sınıflandırmalarda bulunarak

rekabet stratejilerine katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan ilki; Schuler ve Jackson (1987)'dir. Bu iki araştırmacı rekabet stratejilerini, rekabet avantajının boyutları şeklinde bir sınıflandırmayla; yenilik, kalite artırma ve maliyet sınırlama olarak üç boyutta ele almıştır. Stratejik alan yazınının önemli isimlerinden Mintzberg (1988) ise; Porter'ın farklılaştırma stratejisini alt boyutlara ayırarak; fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak sınıflandırmıştır. Kim ve Lim (1988) ise, ürün farklılaştırıcılar, pazar farklılaştırıcılar, toplam maliyet liderliği ve arada sıkışıp kalanlar olarak belirlemiştir. Wright ve arkadaşları (1992); düşük maliyet, farklılaştırma, düşük maliyetli farklılaştırma, karma strateji, düşük maliyetli odaklanma, düşük maliyetli farklılaşmaya odaklanma olarak rekabet stratejilerini işletme boyutu, kapsamı ve güç olarak çeşitlendirmiştir. Thompson ve Stricland (1999) da rekabet stratejilerini, stratejik güç ve boyut kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve en iyi maliyet sağlayıcı olarak açıklamıştır. Hitt vd (2007), Porter'ın stratejilerine ek olarak birleşik maliyet ve farklılaştırma stratejisini ortaya koymuştur (Sümer ve Bayraktar, 2012:102) Bu araştırmada rekabet stratejilerini ilk ortaya koyan Porter'ın stratejileri ele alınmıştır.

2.2.4.PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ

Porter'ın rekabet stratejisi, bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını sofistike bir anlayış içerisinde sunmaktadır. Rekabet stratejilerinin nihai amacı da bu kurallarla başa çıkmak ve işletmenin lehine bu kuralları değiştirmektir. Herhangi bir sektörde, ister uluslararası ister yerli bir ürün veya hizmet üreten işletme olsun rekabet kuralları beş rekabet gücü ile belirlenir. Bu beş güç; yeni rakiplerin sektöre girişi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir (Porter, 1985:4).

Şekil 5:Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Güçler



Kaynak: Porter (1985:4), "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance".

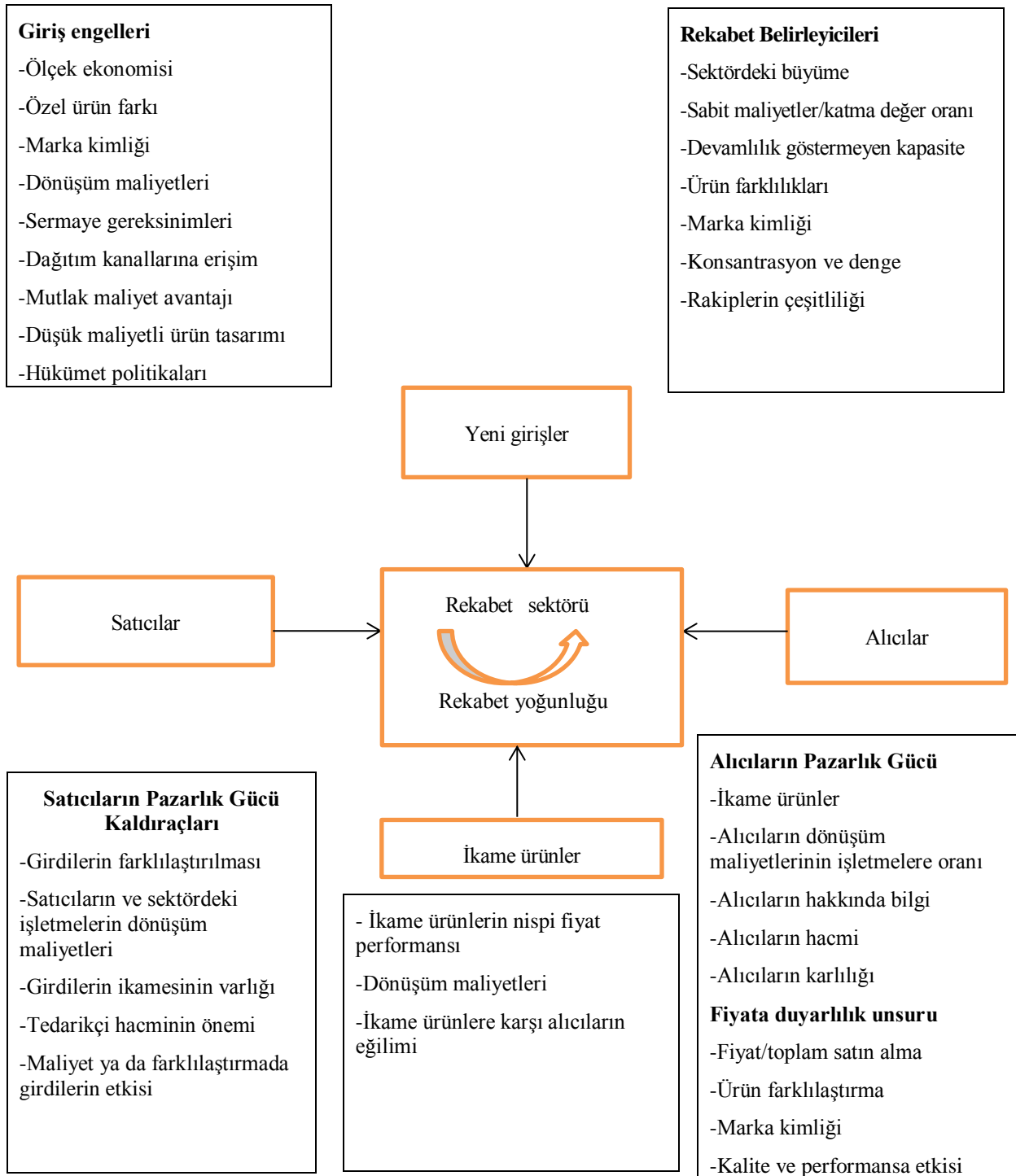
Yukarıda ifade edildiği gibi bu beş gücün kolektif toplamı, ortalama olarak bir sektördeki işletmelerin sermaye maliyetlerini aşan yatırımın getirisini geri kazanmak için işletme yeteneklerini belirler. Yine bu beş faktörün gücü sektörden sektöre değişiklik gösterir ya da sektör geliştikçe değişir. Bunun sonucu olarak tüm sektörler karlılık açısından farklılık gösterir.

Beş güç modelinin uygulamaya elverişli bulunduğu sektörlerde, örneğin; ilaç sanayi, meşrubat sanayi ve veri yayıncılığında birçok işletme rakiplerinden daha fazla getiri elde etmektedir. Fakat bu beş güçten biri ya da birden fazlasının yoğun olduğu sektörlerde lastik, çelik ve video oyunları sanayinde faaliyet gösteren az sayıda işletme dışında, diğerleri iyi yönetim çabalarına rağmen bu güçlere karşı koyamamaktadır. Kısaca ifade edecek olursak, bu beş güç sektörün karlılığını belirler. Çünkü sektörün karlılığını belirlemek için fiyat, maliyet ve gerekli yatırımlar gibi faktörlere etki eder. Alıcıların gücü fiyatları etkiler. Bu etkiyle sektördeki işletmeyi şarj edebilirsiniz. Örneğin tedarikçi işletmelerin tehdidinde olduğu gibi. Alıcıların gücü aynı zamanda maliyeti ve yatırımı da etkiler, çünkü güçlü alıcılar maliyetli bir hizmet talep ederler. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve diğer girdilerin maliyetini belirler. Rekabetin yoğunluğu fiyatları olduğu kadar tesis alanı, ürün geliştirme, reklam ve satış gibi rekabet maliyetlerini de etkiler. Yeni işletmelerin giriş tehdidi piyasadaki fiyatlara bir sınır koyar ve gerekli yatırımları yaparak yeni girişleri engellemeye çalışır.

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak beş rekabet gücünün her biri sektörün yapısını belirlemede bir ölçüttür ya da sektörün ekonomik ve teknik özelliklerini ortaya koyan unsurlardır (Porter, 1985:4-5).

Şekil 6'da maddeler halinde bu beş gücün içeriği hakkında geniş bilgiye yer verilmiştir. İki stratejik yaklaşım olarak; fırsat tabanlı diğer bir ifadeyle endüstri temelli yaklaşım ve kaynak tabanlı yaklaşımı da ele alacağımız bu çalışmada endüstrinin yapısıyla ilgili bu bilgilere yer vermek faydalı olacaktır.

Şekil 6: Endüstri Yapısının Elementleri



Kaynak: Porter(1985:6), “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”.

Yukarıda ifade edilen beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek ve bir sektörde diğer işletmelerden daha iyi performansa sahip olmak için potansiyel başarı üç jenerik stratejiyle sağlanmaktadır. Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

Bazen işletmeler birincil hedeflerine ulaşmak için birden fazla yaklaşımı başarıyla takip edebilirler, bu nadiren de olsa tartışmalar ışığında mümkün olabilir. Etkili olarak uygulanan bu jenerik stratejilerden herhangi biri genellikle örgütsel düzenlemeleri destekleyen toplam bir taahhüt gerektirir. Jenerik stratejiler sektördeki diğer rakiplerden daha iyi performansa sahip olmak için çözümler üretir (Porter, 1998:35).

2.2.4.1. Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği kalite, hizmet ve diğer alanları göz ardı etmeksizin maliyetleri rakiplere göre daha düşük bir oranda gerçekleştirme anlayışını vurgulamaktadır (Dess ve Davis, 1984:469). Porter'ın sunduğu bu anlayış işletmelerin içinde bulunduğu sektörde tüm rakiplerine oranla en düşük maliyet ile faaliyetlerini gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanırken, işletmelerin bu stratejiyi hayata geçirebilmeleri için ölçek ekonomilerinden faydalanıp, üretim faktörlerini ucuza tedarik edebilmeli ve yine ürün geliştirme, yenilik, dağıtım ve reklam gibi giderlerini en düşük maliyetle tedarik edebilmelidir (Kamaşak, 2010:50).

Maliyet stratejisinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat ve Işık, 2012:404).

Burada dikkat edilmesi gereken durum amacın müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Bazı durumlarda müşteriye uygulanan fiyat, işletmenin pazardaki payını arttırmak için ve stok devir hızını yükseltmek amacıyla düşürülebilir, fakat bu pazarlama stratejilerine girer ve işletme maliyet stratejisinden söz edemez. İş yönetim/rekabet stratejisi anlamındaki maliyet liderliğinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetlerin minimize edilmesi önceliklidir (Ülgen ve Mirze,2014:258).

Toplam maliyet liderliği stratejisine sahip olan işletmeler, bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde eder ve sektördeki beş güce karşı kendisini korur. Çünkü düşük maliyetler ile diğer rakipler karlarını kaybetse bile maliyet liderliğini koruyan işletme getiri elde etmeye devam eder. Yine düşük maliyet liderliği, işletmeyi sektördeki güçlü alıcılara karşı korur. Çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanırlar. Maliyet liderliği güçlü tedarikçiler karşısında da işletmeyi üretim maliyetlerindeki liderlikten dolayı korur (Dinçer,2013:201).

Eren (2010)'e göre maliyet liderliği stratejisinin iki önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; rakiplere göre düşük maliyet avantajına sahip olan işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri daha ucuz fiyatla pazara sunarak hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise faaliyette buldukları sektörün büyümesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda maliyet avantajı ile rakipleri fiyat savaşında yenerek pazar paylarını ele geçirmektir. Bu nedenle maliyet liderliği konumuna sahip olan işletme hem ortalamanın üstünde getiri, hem müşteri portföyünün artması hem de pazar payının artmasıyla rekabet avantajı elde edecektir.

Maliyet liderliğinin avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da vardır. Bunlar;

- Teknolojik değişimler, geçmiş yatırımları ve öğrenmeleri geçersiz kılmaktadır.
- Sektöre yeni gelenlerin ya da onları taklit yoluyla takip edenlerin düşük maliyeti öğrenmesi ve uygulaması.
- Maliyetlere dikkat çekildiği için gerekli ürün ya da pazar değişimlerini takip edememe (Porter,1998:45) .

Bakoğlu (2010)'da maliyet liderliği stratejisi; gelişen teknoloji ve sürekli değişen müşteri beklentilerine uyum sağlama konusunda, rakiplerin maliyet avantajını taklit etmesinin kolay olması gibi dezavantajları olduğundan bahsetmiştir.

Toplam maliyet liderliği stratejisini kısaca özetleyecek olursak;

- Üretme vurgu*; kimse daha ucuza üretmez.
- Pazarlama/tanıtım vurgusu*; en düşük fiyat ve üstün değer için düşük bedel.
- İşletme kültürü*; sade olduğunuz için itibar.

-*Yüksek hacimli ölçek ekonomileri*; daha düşük maliyetler nedeniyle tecrübe ve toplu olarak maliyet tasarrufu satın almak.

-*Maliyetleri düşürmek için süreç yenilikleri.*

-*Çalışan başına yüksek verimlilik.*

-*Saldırı veya savunma amaçlı bir silah olarak fiyat kesme.*

-*Yüksek hacimli ölçek ekonomileri karşılığında düşük kar marjı (Dobson vd., 2004:61).*

2.2.4.2.Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin müşteriler için sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerden birini farklılaştırmasıdır. Bu farklılaştırma tasarım ve marka kimliği, teknoloji ve müşteri hizmetleri olabilir. Farklılaştırma başarılı olarak gerçekleştirildiyse işletme ortalamasının üzerinde getiri elde etmiştir. Çünkü sektördeki beş rekabet gücüne maliyet liderliğinden farklı bir yolla korumacı bir pozisyon yaratmıştır.

Farklılaştırma, müşterilerin marka sadakati ve fiyata karşı düşük duyarlılık göstermesi nedeniyle rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar ve elde edilen müşteri sadakati ve benzersiz ürünler sektöre yeni girenler için bir engel oluşturur (Porter, 1998:37).

Farklılaştırma genellikle işletmenin mal ve hizmetlerindeki değişiklik olarak düşünülmektedir, fakat mal ve hizmetteki farklılaştırma pazarlama stratejilerinin alanına girer. İşletme stratejisi olarak farklılaştırma işletmenin değer yaratan bütün faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamasının üstünde getiri sağlamasına yönelik bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2014:262).

Hill ve Jones (2009)'a göre ise jenerik farklılaştırma stratejisinin amacı, müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanan bir ürün oluşturularak, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektir. Farklılaşmış ürün yeteneği sayesinde işletmeler rakiplerinden yüksek fiyat uygulayarak, müşterilerin bu fiyatı ödemesini sağlayarak, ortalamasının üzerinde getiri elde eder. Çünkü müşteriler ödemeyi kabul ettikleri fiyatın farklılaştırılmış ürün için değdiğine inanmaktadır. Örneğin araba üreticisi Mercedes-Benz, BMW gibi markalar için müşteriler yüksek fiyat ödemeye razıdır, çünkü müşteri bu markaların lüks ve prestij kazandıracığı algısı ile yüksek fiyat onun için önemli

değildir. Bu stratejide ürün farklılaştırması temelde üç yolla sağlanabilir bunlar; kalite, yenilik ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme.

Maliyet stratejisinin olduğu gibi farklılaştırma stratejisinin de avantaj ve dezavantajları vardır. Bu yaklaşım işletmelere sektörde birçok avantaj sağlamaktadır. Bunlar;

- Etkili bir müşteri sadakati oluşturmak,
- Müşteri hareketliliğini azaltmak,
- Tedarikçi hareketlerini azaltmak,
- Giriş engelleri oluşturmak,
- İkame ürünlerin varlığını dengede tutmak (Akbolat ve Işık, 2012:405).

Porter (1985)'a göre farklılaştırma stratejisinin bazı riskler vardır:

- Farklılaştırmanın sürdürülememesi,
- Zaman içerisinde rakiplerin farklılığı taklit etmesi,
- Farklılaşmanın alıcılar için zamanla öneminin azalması.

Farklılaştırma stratejisini kısaca özetleyecek olursak;

- Üretime vurgu*; kimse daha iyisini yapamaz
- Pazarlama/tanıtım vurgusu*; en iyisi ve kalitesine değecek şekilde pahalı
- İşletme kültürü*; çeşitlilik, her zevke uygun geniş özellik ve seçenekler
- Rakiplerden farklı ürün ve hizmet oluşturmak.*
- Ürün yeniliği*; pazara yeni seçeneklerle yeni ürünler getirmek.
- Farklılaşan ürüne eklenen maliyet için yüksek fiyat.*
- Yoğun reklam ve satış çabaları* (Dobson vd., 2004:61).

2.2.4.3.Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji coğrafi pazar olarak, ürün hattının ya da müşteri grubunun bölümlendirilmesiyle, belirli bir pazarda mal veya hizmet üzerine

yoğunlaşmaktadır. Müşteri türüne göre bir pazar seçilerek zengin, maceracı, genç diye bir pazar sınırlandırılması yapılabilir. Ürün hattının belirli bir kesimine yoğunlaşmak için hızlı arabalar, vejetaryen ürünler, giysi tasarımı ve güneş gözlüğü olmak üzere sadece tek bir ürün hattına yönelebilirler.

Coğrafi olarak tek bir bölge ya da yerel koşullara göre hizmet verilebilir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler bir şekilde alanında uzmanlaşmaktadır. Pazar bölümlendirmesi yapıldıktan sonra işletme ya maliyet ya da farklılaştırma yoluyla strateji seçimine gitmektedir (Hill ve Jones, 2009:117). Aşağıda Şekil 7’de bu seçim gösterilmiştir.

Şekil 7: İşletme Düzeyi Strateji Türleri

	Sadece belli bir müşteri grubuna sunulan ürünler	Birçok müşteriye sunulan ürünler
Müşteriler için düşük fiyata sunulan ürünler	Odaklanmış Maliyet Liderliği	Maliyet Liderliği Stratejisi
Müşteriler için benzersiz ve ayırt edici olarak sunulan ürünler	Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi

Kaynak; Hill ve Jones (2009), “Essentials of Strategic Management”.

Odaklanma stratejisinin de diğer iki strateji gibi önemli avantajları vardır:

-Bütün bir pazarı ya da birçok pazarı hedefleyen bir strateji ile karşılaştırıldığında kaynaklara daha düşük yatırım gerektirir.

-Odaklanma stratejisi pazarın bölümlendirilmesiyle ve uzmanlaşmayla ilgili ayrıntılı bilgi sunar.

-Bu strateji ile yeni bir pazara girmek basit ve daha az maliyetli olmaktadır.

Odaklanma stratejisi şunları gerektirir;

- Ayrı bir pazar bölümü oluşturan, uygun hedef müşteri grubunun belirlenmesi,
- Hedef müşteri grubunun özel ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Pazarı bölümlendirerek içerisindeki rekabetin boyutlarının oluşturulması,
- Hedef grubun özel ihtiyaçlarını karşılamak için mal veya hizmetin üretimi,
- Pazarı bölümlendirirken maliyet ya da farklılaştırma stratejilerinden birinin seçimi (Campbell vd., 2002:166).

Odaklanma stratejisi yukarıda ifade edilen gereklerin ve avantajların yanında bazı risklere de sahiptir (Porter, 1985:21):

- Stratejinin taklit edilebilme ihtimali,
- Hedef bölümlendirme, yapının aşınması ve talebin kaybolmasıyla yapısal olarak itici olur,
- Geniş pazarı hedef alan rakipler dar hedef kuran yapıyı bastırır,
- Geniş ürün hattının avantajlarının artması,

Odaklanma stratejisini kısaca özetleyecek olursak;

- Üretme vurgu; biz sizin özel ihtiyaçlarınızı karşılamak için varız.*
- Pazarlama ve tanıtıma vurgu; sadece senin için.*
- Alanında uzmanlaşma.*
- Hedef pazarda rekabet avantajı ya maliyet liderliğine ya da farklılaştırma stratejisine bağlıdır (Dobson vd., 2004:61).*

2.2.4.3.1.Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmeler belirlediği müşteri grubuna odaklanmış olarak maliyet liderliği stratejisini uygulayabilirler. Maliyet stratejisi için söylenen tüm özellikler bu strateji için de geçerlidir. Tek fark faaliyet gösterilen pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2014:265).

Bu strateji dar bir müşteri grubu seçip rakiplerinden daha düşük maliyetle rekabet etme stratejisidir. Odaklanma stratejisinde olduğu gibi bulunduğu pazara özgü müşteri ya da bir alıcı, ürün portföyünün bir bölümü veya belli bir coğrafi alanı kendine

hedef pazar seçerek maliyet liderliği stratejisini sınırlandırılmış şekilde uygulamaktadır (Bakoğlu, 2010:284).

2.2.4.3.2. Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler tüm sektörde rekabet üstünlüğü elde edebilmek için ya maliyet liderliğini ya da farklılaştırma stratejisini gerçekleştirmeyi hedefler. Odaklanma stratejisi ile de bu iki stratejiden birini seçerek belirli bir hedefe, çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacındadır. Bu amaç ile farklılaştırma stratejisini birleştirip dar bir pazarda, dar bir müşteri grubuna, dar bir ürün yelpazesinde farklılaştırma stratejisinin gerçekleştirilmesi, odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak adlandırılır (Dinçer, 2013:203). Bu stratejinin amacı seçilen dar pazarda başarılı olabilmek için müşterilerin ve alıcıların fazla fiyat ödemeyi kabul edeceği farklılıklar ve tasarımlarla rakiplerin önüne geçerek rekabet üstünlüğü elde etmektir (Eren, 2010:272). Sonuç olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olabilmesi için ilk hedef olarak bu üç stratejiden birine sürekli olarak bağlılık gerekir. Aşağıdaki **Tablo 1**'de jenerik stratejilerin bazı ortak etkileri gösterilmiştir.

Tablo 1. Jenerik Stratejilerin Ortak Etkileri

Genel Strateji	Genel Olarak Kullanılan Yetenek ve Kaynaklar	Genel Örgütsel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> -Devamlı sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -Emek yoğun denetim -İmalat kolaylığı için ürün dizaynı -Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> -Sıkı maliyet kontrolü -Devamlı ayrıntılı maliyet raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Sıkı nicel hedeflere dayalı teşvikler
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> -Güçlü pazarlama yetenekleri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Temel araştırmada güçlü kapasite -Kalite veya teknoloji liderliği için kurumsal itibar -Sektörde uzun bir geçmiş ya da benzersiz yetenekler kombinasyonu -Kanallarla işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> -Ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasındaki güçlü bağlantı -Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşviklerin kullanılması -Kalifiye işgücü, bilim adamlarını veya yaratıcı insanları çekmek için olanaklar
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelik kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelik kombinasyonu

Kaynak: Porter (1998:41), "Competitive Strategy".

2.2.4.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

Her geçen gün globalleşmenin etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektör değişmekte ve bu sektörde rekabet eden işletmelerin sayısındaki artış rekabeti şiddetlendirmektedir.

Uluslararası işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle rekabet yapısı da değişmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında farklı özellikteki pazarlarda yer alan işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi farklı bir pazarda uygulayamayabilir. Yine aynı işletme iki farklı stratejiyi aynı anda farklı pazarlarda uygulayabilir.

Birleşik rekabet stratejileri de işletmelerin iki temel stratejiyi veya odaklanma stratejilerini aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletmelerin esnek yapıya sahip olması beklenmektedir. Bazı işletmeler, birleşik rekabet stratejilerini başarılı olarak uygularken, bazıları ise uyum sağlama yeteneğinde yaşadığı sıkıntı sebebiyle ne maliyet liderliği ne de farklılaşma ya da odaklanma stratejisini kombine edememektedir. Bu durum literatürde “*arada sıkışıp kalanlar*” olarak geçmiştir (Ülgen ve Mirze, 2014:267).

İşletmeler genel stratejileri birlikte yürütürken bunlardan herhangi birinde başarısız olan işletme arada sıkışıp kalan bir işletmedir. Bu işletme rekabet avantajına sahip değildir. Bu stratejik pozisyon genellikle ortalamanın altında performans gösterenler için bir reçetedir. Arada sıkışıp kalan bir firma dezavantaja sahip olarak yarışacaktır. Çünkü maliyet liderliği, farklılaştırıcılar veya odaklayıcılar daha iyi bir pazar bölümünde konumlandırılmış olacaklar. Eğer ortada kalmış bir işletme karlı bir ürün veya bir alıcı bulmak için şanslı ise, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ile rakiplerinden hızlı getiri elde eder. Arada sıkışıp kalan bir işletme eğer sektörün yapısı son derece elverişli ise cazip bir kar elde edecek ya da işletme şanslı ise arada sıkışıp kalan yeteri kadar rakibi vardır. Genellikle böyle bir işletme jenerik stratejilerden birinde başarılı olan işletmelere göre daha az karlı olacaktır (Porter, 1985:16-17).

2.2.5. REKABET STRATEJİLERİ VE STRATEJİK YAKLAŞIMLARLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Rekabet stratejileri ve stratejik yaklaşımlarla ilgili literatürde bir çok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları, rekabet stratejilerinin ve stratejik

yaklaşımların performans, satış, ihracat vb. değişkenlere olan etkilerinin ve ilişkilerinin belirlenmesi için yapılmıştır. Fakat kaynak ve fırsat yaklaşımının tercih edilebilirliği ve bu iki yaklaşımdan birini tercih eden işletmelerin hangi stratejilerle rekabet ettiği, rekabet stratejileri ve bu yaklaşımlar arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda fazla çalışmaya rastlanılmamıştır.

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet stratejileri konusunda yapılan çalışmalarda Porter'ın jenerik stratejilerinin bir çok değişkene olan etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlardan Yamin vd. (1999) yapmış olduğu, "relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis" adlı çalışmada Porter'ın ortaya koymuş olduğu jenerik stratejilerden sadece bir tanesini başarı ile uygulayan işletmelerin rekabet avantajına sahip olacağı düşüncesinin aksine jenerik stratejilerin hepsini birlikte uygulayan işletmelerin performansının, tek bir stratejiyi uygulayan işletmelerden daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Akçagün ve Dal'ın (2014) yapmış olduğu "the use of M.Porter's generic strategies in the turkish apparel industry and strategy proposals for companies" adlı çalışmada Türk hazır giyim firmalarının en yaygın olarak izledikleri rekabet stratejileri analiz edilmiş ve araştırmanın sonucunda Türk hazır giyim firmalarının yaygın olarak kullandıkları stratejinin genel maliyet liderliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Barutçu'nun (2012) "doğaltaş sektöründe mermer ve traverten sektörlerinde rekabet şartlarının Porter'ın beş güç analizine göre değerlendirilmesi" adlı çalışmasında Porter'ın sektörün karlılığını belirleyen beş güce göre mermer ve traverten sektörleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda mermer ve traverten sektöründe rekabeti belirleyen temel unsurlar; rakiplerin sayısı, arz-talep dengesi, pazarın büyüme hızı, işletmeleri değiştirme maliyeti, ürün farklılıkları ve atıl kapasite olarak sıralanmıştır. Bu beş güce göre mermer ve traverten sektörlerine baktığımız zaman; yeni yatırımlar sonucu rakip işletmelerin sayısının artması, arzın talepten fazla olması, pazar büyüme hızının düşük olması, mevcut işletmeler arasındaki fiyat rekabetinin yüksek oluşu, mermer ve traverten sektörüne yapılan teşvik yatırımları sonucu sektörde kolay yatırım yapılması, seramik, granit ve kayrak taşların ikame ürün olarak kullanılması ve alıcı sayısının sınırlı olması gibi bir tablo ortaya çıkmıştır.

Yine bu konuda Kamaşak (2010) “jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkisi” adlı çalışmada; hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda uygulayan işletmeler tek bir stratejiyi izleyen işletmelere göre daha karlı ve daha yüksek performans gösterdiği sonucuna varmıştır.

Akbolat ve Işık’ın (2012) “hastanelerde rekabet stratejileri ve performans” adlı çalışmasında özel ve devlet hastanelerinin bir rekabet stratejisi var mı yok mu varsa hangi stratejiyle rekabet ediyor bunu belirlemek için yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda özel hastanelerde daha fazla olmak üzere tüm hastaneler farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır ve performans açısından hiçbir strateji uygulamayan ve “arada sıkışıp kalanlar” diye tabir edilen kesimin performansı uygulayanlara oranla daha düşük çıkmıştır.

Stratejik yaklaşımlarla ilgili alan yazını incelendiğinde bu konunun çeşitli boyutlarla ele alındığı görülmüştür.

Barca ve Esen,’in (2012) “rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar” adlı çalışmasında, kaynak ve fırsat yaklaşımının rekabet avantajı elde etme de ve karlılık üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Her iki yaklaşımda teorilerini ampirik bulgularla desteklemektedir.

Karacaoğlu’nun (2006) “işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen öğelerin endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma” adlı çalışmasında ise Kayseri’deki imalat sanayinde bulunan işletmelerin rekabet avantajı elde etmede hangi yaklaşımdan etkilendiği ve hangi faktörlerin buna etki ettiği araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda; fırsat yaklaşımını etkileyen faktörlerin; sektöre yeni giren işletmeler, rekabet yoğunluğu ve ikame edilen ürünler olduğu, kaynak temelli yaklaşımı ise; marka, insan kaynakları, kurumsal itibar ve maddi kaynakların etkilediği belirlenmiştir. Rekabet stratejilerinin ise stratejik yaklaşımlar üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve İnce’nin (2012) “pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması” adlı çalışmalarında; iki yaklaşım hakkında bilgi verilmekte ve çeşitli açılardan karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda pozisyon okulu ve kaynak tabanlı görüşün rant kavramına yaklaşımları ve rekabet üstünlüğü açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Kahveci'nin (2012) "işletme stratejileri ve ihracat performansı ilişkileri" adlı çalışmasında işletmelerin performans farklılıklarının sebebini kaynak yaklaşımı ve fırsat yaklaşımını kullanarak açıklamaya çalışmıştır.

Kaynak yaklaşımının önemli savunucularından Jay Barney (1991) "firm resources and sustained competitive advantage" adlı çalışmasında; işletme kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için işletme kaynaklarının 4 temel özelliğe sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan kaynaklardır.

Wernerfelt (1984) ise, "A resource-based view of the firm" adlı çalışmasında kaynak yaklaşımını ürün-kaynak açısından incelemiş ve üründen ziyade kaynakların analizinin yararlı olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada basit ekonomik araçlar kullanılarak işletmenin kaynak pozisyonunu analiz edilmeye çalışılmış özellikle de kaynak ve karlılık arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir.

Galbreath ve Galvin (2008) "firm factors, industry structure and performance variation: new empirical evidence to a classic debate" adlı çalışmasında performans belirleyicilerini anlamak için bir tarafta işletmeye özgü kaynakları diğer tarafta ise endüstrinin yapısal özelliklerini ele almıştır. Araştırma 285 Avustralyalı işletme üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bu araştırma işletme düzeyinde performans değişimini açıklamak için ayırt edici kaynaklar ve sanayi yapısını temel almaktadır. Bu çalışmanın sonucuna göre işletmeye özgü kaynaklar performansı açıklamada sanayi yapısından daha önemlidir. Bir başka elde edilen sonuç, hizmet işletmelerinin üretim işletmelerine göre işletme kaynaklarına daha fazla önem verdiğidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURDUR MERMER İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede dış çevredeki fırsatların analizini ön plana çıkararak fırsat yaklaşımı ve işletme içi kaynakların analizini öne çıkararak kaynak yaklaşımı, stratejik alan yazınında işletmelerin performansını açıklamada en çok kullanılan yaklaşımlardan ikisidir.

İşletmelerin rekabet stratejisi tercihlerinin belirlenmesinde bu iki yaklaşımın etkisinin olup olmadığını belirlemek için bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı bu soru kapsamında Burdur ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmelerinin hangi stratejik yaklaşımla hareket ettiği ve bu yaklaşımlardan fırsat yaklaşımını seçen işletme hangi rekabet stratejisini, kaynak yaklaşımını seçen işletme hangi rekabet stratejisini tercih etmiş bu durumun belirlenmesidir.

İlgili alan yazını incelendiğinde genellikle stratejik yaklaşımların işletme performansına etkileri araştırılmış ve stratejik yaklaşımların hangisinin tercih edildiği ve bu tercihlerle hangi rekabet stratejisinin uygulandığı ile ilgili çalışmalara nadir olarak rastlanıldığı için bu alandaki boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.

3.1.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

3.1.2.1.Araştırma Evreni

Dünya doğaltaş sektörünün pazar büyüklüğü 20 milyar dolardır ve üretimin %70'i Türkiye'nin de içinde bulunduğu 7 ülkeden sağlanmaktadır. Dünya pazarlarında oldukça iyi bir yer edecek nitelikte doğaltaş çeşidine sahip olan Türkiye, en zengin mermer yataklarının bulunduğu Alp kuşağında yer almaktadır. Türkiye'de rezervler Anadolu ve Trakya boyunca geniş bir alana yayılmıştır. Bu rezervlerin bölgelere dağılımına bakıldığında Ege bölgesi %32, Marmara %26, İç Anadolu %11, Doğu Anadolu, Güney Doğu Anadolu, Karadeniz ve Akdeniz Bölgesi %31 olarak dağılmaktadır (BUTSO, 2012:29).

Türkiye'nin mermer sektöründe uluslararası arenada söz sahibi olmasında renk ve desen çeşitliliğinin fazla olması etkili olmaktadır. 650'ye yakın değişik yapı ve renkte mermer rezervleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; Burdur Bej, Süpren, Elazığ Vişne, Akşehir Siyah, Manyas Beyaz, Bursa Bej, Mersin Bej, Gemlik Diyebaz, Kaplan Postu ve Denizli Travertendir (Ekonomi Bakanlığı, 2014:2).

Türkiye'de mermer sektöründe 2.100 adet mermer ocağı, küçük ve orta ölçekli 2000 fabrika ve 9000 atölyede yaklaşık 300.000 kişi istihdam edilmektedir. Üretimin neredeyse tamamına yakını özel sektör tarafından yapılmaktadır. Türkiye'de yıllık doğaltaş üretimi 4 milyon m³ civarında olup işleme tesislerinin toplam plaka üretim kapasitesi 6,5 milyon m² civarındadır (BAKA, 2011:9). Burdur ilinin mermer sektöründeki faaliyetlerini ve iş hacmini ele alacak olursak; Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan Burdur ili mermer rezervi bakımından oldukça zengin olup hemen hemen tüm ilçelerinde mermer madeni bulunmaktadır.

Burdur'da çıkarılan ve "Burdur Beji, Burdur Kahvesi" olarak bilinen mermer türü; güneş ışınlarını yansıtmadığı, bakıldığında gözü yormaması, sert oluşu, su emişinin düşük olması, basit asitlerden etkilenmemesi, çok iyi cila alması gibi özelliklerinden dolayı dünya pazarlarında meşhur ve aranan bir mermer çeşididir. Burdur Beji, dünya mermer piyasasında marka olma yolundadır. Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 100'e yakın mermer ocağı ve 110 fabrika ölçeğinde faaliyet gösteren tesis bulunmaktadır.

Bu işletmelerde yaklaşık 7 bin 500 işçi istihdam edilmektedir. Burdur'da faaliyet gösteren 70 adet mermer ocağı, 100 adet mermer işleme fabrikası ve 7 adet mermer işleme makinası üreticisi bulunmaktadır. 2000'i ocaklarda, 2250'si fabrikalarda olmak üzere Burdur'da mermercilik sektöründe 4.250 kişi istihdam edilmektedir. Mevcut üretimin %85'i ihraç edilmekte, %15'i iç piyasaya satılmaktadır. İhraç edilen mermerin %50'si işlenmiş formda, % 30'u blok, %20'si ise mozaiktir. Özellikle Çin, ABD, Hindistan, Rusya, Ürdün, İsrail, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirliklerine ihracat yapılmaktadır (BAKA, 2011: 9; BUTSO, 2012:29; Ekonomi Bakanlığı, 2014:2).

3.1.2.2.Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Burdur ili ve ilçelerinde (Bucak hariç) 202, Bucak Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı 69 adet mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer

işletmeleri ve mermer fabrikalarından oluşmaktadır. Bunlardan 7 tanesi makine üreticisi olduğu için, 10 tanesi farklı isimle aynı işletmeye bağlı olduğu için örnekleme dâhil edilmemiştir. Toplamda 254 adet işletme örnekleme dahil edilmiş olup, kimi yöneticiler anketi cevaplandırmak istemediği için, kimilerinden de anket dağıtıldığı halde geri dönüş alınmadığı için sonuç olarak 100 adet anket, mail yoluyla ve yüz yüze yapılarak toplanmıştır ve bunlardan da 10 tane anket hatalı olarak görüldüğünden analizden çıkarılmış, 90 adet anket analize tabi tutulmuştur.

3.1.3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Mermer işletmeleri Burdur'un ekonomisi için önemli bir lokomotif oluşturmaktadır ve çoğu araştırmacı mermer işletmelerini konu alan araştırmalar yapmıştır. Zamanla bu durum mermer yöneticilerinin bu tür çalışmalara karşı ön yargılı davranmasına sebep olmuştur. Bu durum zaten var olan anket yöntemine karşı ön yargıyla birleşmiş ve yöneticilerin bazıları anketi cevaplamaktan kaçınmıştır.

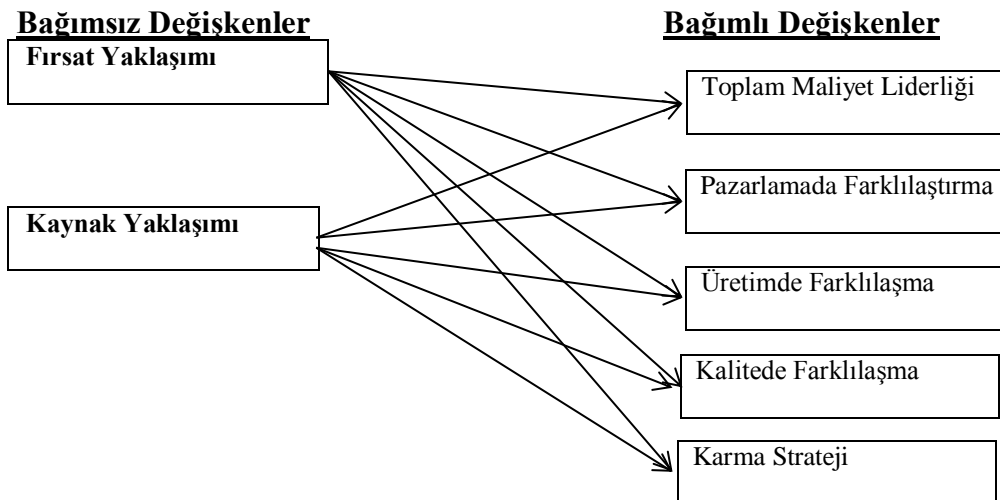
Araştırmamızın evrenini sadece Burdur ili oluşturmaktadır. Bu durum başka illerde araştırma yapmanın zaman ve maliyet kısıtı oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer bir kısıt ise; anketi cevaplaması gereken üst düzey ve orta düzey yöneticiler olduğu için bu kişilere ulaşmak çok kolay olmamıştır. Bazı yöneticilerde stratejik yönetimle alakalı soruların işletmeye ait bilgilerin açığa vurulacağı düşüncesiyle anketi cevaplandırmak istememiştir.

3.1.4.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖLÇEKLER

Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda **Şekil 8**'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 8: Araştırma Modeli



Araştırma verilerinin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Daha önceki çalışmalarda fırsat tabanlı yaklaşımın (Parks, 1988; Zahra ve Covin, 1993; Pecotich, Hattie ve Low, 1999; Yadong ve Hongxin 2004; Wan, 2004; Weerawardena, O’Cassb, ve Julian, 2006) ve kaynak temelli yaklaşımın (Hall, 1992; Desarbo vd., 2005; Bharadwaj, 1994) performans etkisi ölçülmüştür.

Stratejik yaklaşımlarla ilgili çok sayıda araştırma ve ölçek olmasına rağmen bu iki yaklaşımdan birisinin tercih edilebilirliğini konu edinen bir ölçeğe alan yazınında rastlanılmamıştır (İnce, 2011:162). Bu yüzden daha önce Ali Rıza İnce’nin 2011 yılında yazmış olduğu “Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma” adlı doktora tezinde geliştirdiği ölçek baz alınarak, anket soruları düzenlenmiştir. Kullanılan ölçekte stratejik yaklaşım tercihlerinin belirlenmesi için 26 adet soru sorulmuştur. Fakat bu anketi cevaplayanlar açısından uzun olacağı ve bu durumun sıkıntı oluşturacağı düşünülp ifadeler özetlenerek soru sayısı 10 a düşürülmüştür.

Anket soruları, soruların bir yönü fırsat yaklaşımını, diğer yönü kaynak tabanlı yaklaşımı işaret edecek şekilde oluşturulmuş; orta noktayı etkisiz ve denge kabul eden ve yalnızca derecelerden birinin işaretlenmesini zorunlu kılan 7’li Thurstone Ayırma tipi bir ölçek oluşturulmuştur. Likert toplama ölçeğinde yargıların pozitif ve negatif olmak üzere iki yönünün olması bu ölçeğin hazırlanması durumunda yalnızca karşılaştırmalar için en az 50 adet soru sormayı gerektirdiğinden ve bu durum anketi cevaplayanlar açısından olumsuz karşılama ihtimali düşünülerek likert tipi ölçek kullanılmamıştır. Osgood Boyutsal Ayırma Ölçeği ise her bir ucunda bir cümleyi değilse sıfatı gerektirmesi sebebi ile tercih edilmemiştir ve bu yüzden 7’li Thurstone Ayırma tipi ölçek kullanılmıştır (İnce, 2011:162).

Ölçek puanının hesaplanmasında maddelerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Araştırmada işletme stratejik yaklaşım puanı 1 ile 7 arasında değişmektedir. Puanın yükselmesi işletmelerin fırsat yaklaşımını tercih ettiğini, puanın düşmesi kaynak yaklaşımını tercih ettiğini göstermektedir. Araştırmada aynı zamanda stratejik yaklaşım puanının aralığı SPSS programında hesaplanıp 3,8482’nin altı kaynak yaklaşımı 4,5541’in üstü de fırsat yaklaşımını temsil edecek şekilde ayrılmıştır.

İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemek için alan yazınında çok sayıda çalışma yapılmış, ama ortak bir ölçek ortaya konulmamıştır ve çalışmalardaki ölçekler birbirini tekrar eder nitelikte hazırlanmıştır. Bu araştırmadaki rekabet stratejileri ölçeği oluşturulurken Dess ve Davis (1984), Kotha ve Vadlamani (1995) ile Nayyar'ın (1993) ölçekleri ile Bourgeois (1980), Kim ve Lim ile Robinson ve Pearce'in (1988) ölçekleri esas alınarak oluşturulmuştur (Karabağ, 2008:59).

Kullanılan ölçek; Solmaz Filiz Karabağ'ın "Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden alınmıştır. Ankette 28 adet ifadeye yer verilmiş olup, ifadelerin ölçümünde: 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sık Sık, 5=Sürekli şeklinde sıralanan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi tek soru ile ölçüldüğünden sağlıklı bir sonuç vermeyeceği düşüncesi nedeniyle ve stratejik kararsızlık boyutu altındaki "yüksek düzeyde stok bulundurma" sorusu araştırmamızda ölçülmek istenmediği için ankette çıkarılmış ve ankete son şekli 26 soru olarak verilmiştir.

Araştırmada farklılaşma stratejisi; pazarlamada, kalitede ve üretimde farklılaşma alt boyutlarıyla ölçülmüştür. Bu boyutlarda şu örnek sorular sorulmuştur. Pazarlamada farklılaşma boyutu "sahip olduğu markaları geliştirme", kalitede farklılaşma boyutu altında ölçülen; "sıkı kalite kontrol süreci uygulama", üretimde farklılaşma boyutu altında ölçülen; " mevcut piyasa koşullarına uygun ürünler üretme", maliyet liderliğini "rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapma", karma strateji de "yatırım öncesi finansal analiz yapma" gibi sorularla ölçülmeye çalışılmıştır.

3.1.5.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1.5.1.Ana Hipotez

Hipotez 1-

h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 2-

h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 3-

h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 4-

h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 5-

h_0 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 6-

h_0 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 7-

h_0 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez 8-

h_0 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark yoktur.

h_1 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

3.1.5.2.Demografik Verilere İlişkin Alt Hipotezler

Hipotez 1-

h_0 :Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2-

h_0 :Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3-

h_0 :Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 4-

h_0 : Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5-

h_0 : Farklı ihracat oranlarına sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

h_1 : Farklı ihracat oranlarına sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3.1.6. ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Veriler normal dağılıma uygun olarak dağıldığı için parametrik olan testler kullanılarak analiz yöntemi belirlenmiştir. Normal dağılım; parametrik testlerin yapılabilmesi için kullanılan varsayımlardan biridir (Durmuş vd., 2013:65). Değişkenlerin dağılım ölçüleriyle ilgilidir. Bir veri setinin normal dağılabilmesi için; mod, ortanca ve ortalama birbirine eşit olmalı, veri seti puanlaması merkez etrafında kümelenmelidir (Gürbüz ve Şahin 2015:207).

İşletmelere sorulan demografik soruların analiz edilmesinde bağımsız T testi ve tek yönlü anova testi kullanılmıştır. Bağımsız T testi; iki birbirinden bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Tek yönlü anova testi ise; ikiden fazla bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için kullanılır (Durmuş vd., 2013:118). Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasında Bağımsız T Testi ve pearson korelasyon uygulanmıştır. Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkiyi ve değişkenler

arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini ortaya koymak için yapılmaktadır. İlişkinin yönü pozitif ise bir değişken artarken diğeri de bir o kadar artıyor demektir, ilişkinin yönü negatif ise bir denek artarken diğerin azalması söz konusudur. Bağımsız T testi ise; iki birbirinden bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Büyüköztürk, 2015:31).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2.BULGULAR

3.2.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ BULGULARI

Stratejik yaklaşım ölçeği için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği; Cronbach Alpha=0,922 olarak yüksek bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genellikle yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2015:183). Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha değerine göre stratejik yaklaşım ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada rekabet stratejisi ölçeğinin genel güvenilirliği cronbach alpha=0.885; Pazarlamada farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.881; Maliyet liderliği stratejisinin güvenilirliği 0.906; Kalitede farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.893; Üretimde farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.874; Karma stratejinin güvenilirliği 0.868 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik Likert Ölçeği için yöneticilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde **Tablo 2**'deki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 2. Ölçek Değerlendirme Tablosu

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Kaynak: Özdamar, K. (2003:32), “Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri”.

3.2.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.2.2.1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin, tanımlayıcı özelliklerine ait bilgilerin verildiği bu kısımda işletmelere sorulan demografik soruların frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3. İşletmelerin Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı	1-50 Kişi	43	47,8
	50-150	33	36,7
	150-250	14	15,6
	Toplam	90	100,0
Yönetim Kurulunun Varlığı	Var	60	66,7
	Yok	30	33,3
	Toplam	90	100,0
Mermer Ocağı Sahibi Olma	Var	46	51,1
	Yok	44	48,9
	Toplam	90	100,0

Yıllık Ciro Miktarı	0-5 Milyon\$	36	40,0
	5-10 Milyon \$	26	28,9
	10-15 Milyon \$	19	21,1
	15-25 Milyon \$	9	10,0
	Toplam	90	100,0
Satışlardaki İhracat Oranı	0	18	20,0
	0-30	22	24,4
	30-60	14	15,6
	60-100	30	33,3
	100	6	6,7
	Toplam	90	100,0

Tablo 3'e göre; işletmelerin çalışan sayısı bakımından dağılımına bakıldığında; 43'ü (%47,8) 1-50 kişi, 33'ü (%36,7) 50-150, 14'ü (%15,6) 150-250 olarak dağılım göstermiştir.

İşletmeler yönetim kurulu varlığının durumuna göre; 60'ı (%66,7) var, 30'u (%33,3) yok olarak cevaplandırmıştır.

İşletmelerin mermer ocağına sahip olup olmama durumuna verdikleri cevapların 46'sı (%51,1) var, 44'ü (%48,9) yok olarak dağılmaktadır.

İşletmeler yıllık ciro miktarları incelendiğinde; 36'sı (%40,0) 0-5 milyon \$, 26'sı (%28,9) 5-10 milyon \$, 19'u (%21,1) 10-15 milyon \$, 9'u (%10,0) 15-25 milyon \$ olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin satışlardaki ihracat oranı dağılımına göre; 18'i (%20,0) 0, 22'si (%24,4) 0-30, 14'ü (%15,6) 30-60, 30'u (%33,3) 60-100, 6'sı (%6,7) 100 olarak dağıldığı gözlemlenmiştir.

3.2.2.2. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejileri Düzeylerine İlişkin Bulgular

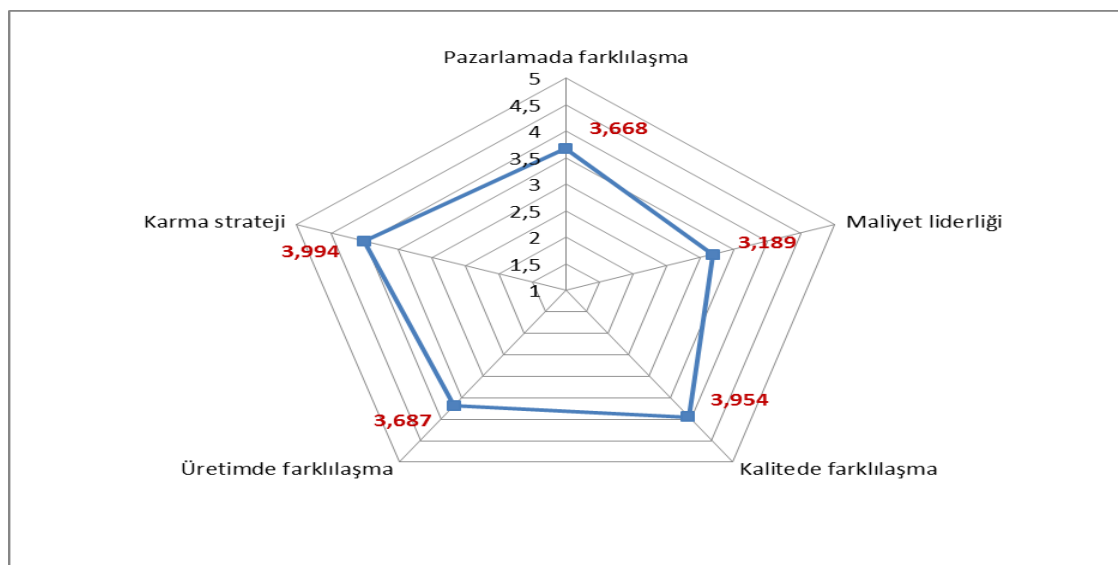
Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin stratejik yaklaşımları ve rekabet stratejileriyle ilgili, ortalamalar, standart sapmalar, minimum-maksimum değerler ve verilerin yüzdeleriyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerine İlişkin Ortalamalar

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Pazarlamada farklılaşma	90	3,668	1,025	1,290	5,000
Maliyet liderliği	90	3,189	0,912	1,000	5,000
Kalitede farklılaşma	90	3,954	0,622	2,000	5,000
Üretimde farklılaşma	90	3,687	0,833	1,400	5,000
Karma strateji	90	3,994	0,710	2,000	5,000
Stratejik yaklaşım	90	4,201	1,685	1,800	6,400

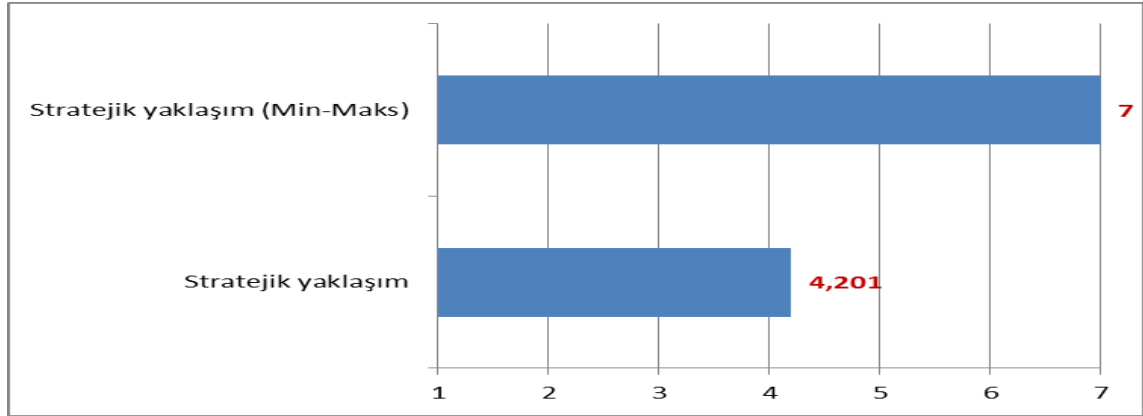
Tablo 4'te görüldüğü üzere, araştırmada işletmelerin **“pazarlamada farklılaşma”** düzeyi **Tablo 2**'deki ölçek değerlendirme kriterlerine göre; yüksek ($3,668 \pm 1,025$); **“maliyet liderliği”** düzeyi orta ($3,189 \pm 0,912$); **“kalitede farklılaşma”** düzeyi yüksek ($3,954 \pm 0,622$); **“üretimde farklılaşma”** düzeyi yüksek ($3,687 \pm 0,833$); **“karma strateji”** düzeyi yüksek ($3,994 \pm 0,710$) olarak saptanmıştır. **Şekil 9**'da bu durum diyagramda gösterilmiştir.

Şekil 9. İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Diyagram



Araştırmada işletmelerin “stratejik yaklaşım” düzeyi orta ($4,201 \pm 1,685$) olarak saptanmıştır. Bu durum **Şekil 10**'da gösterilmiştir.

Şekil 10. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım Düzeylerine İlişkin Diyagram

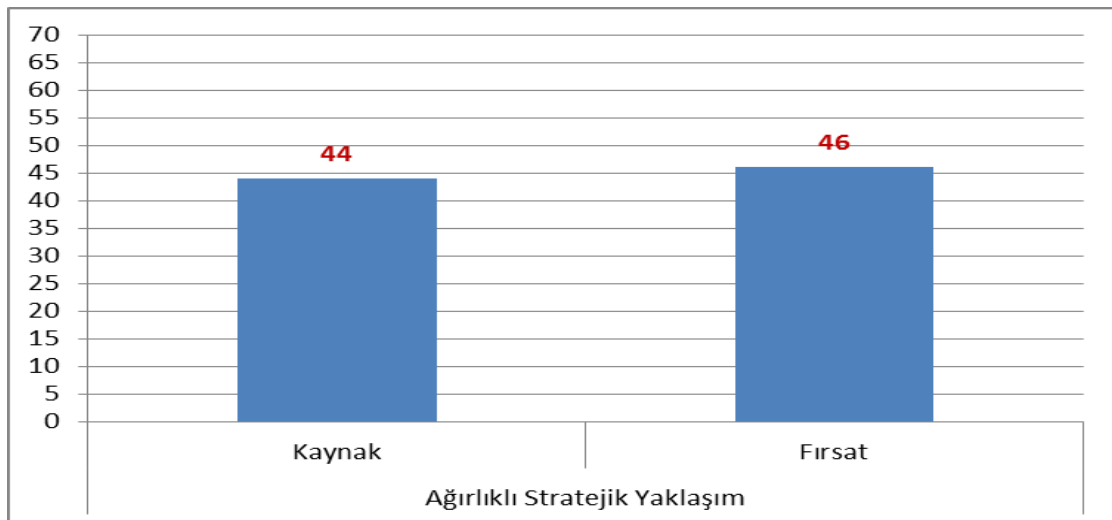


Tablo 5. Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım Göre İşletmelerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım	Kaynak	44	48,9
	Fırsat	46	51,1
	Toplam	90	100,0

Tablo 5'te işletmelerin ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre; 44'ü (%48,9) kaynak, 46'sı (%51,1) fırsat olarak dağıldıkları görülmektedir ve bu dağılım **Şekil 11**'de grafik halinde verilmiştir.

Şekil 11. Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım Göre İşletmelerin Sayılarının Dağılımı



3.2.3.HİPOTEZ TESTLERİ BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde; işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejisi ile stratejik yaklaşım tercihleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon, fırsat ve kaynak yaklaşımlarının rekabet stratejisi tercihleri ile arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız t-testi yapılmıştır.

3.2.3.1.İşletmelerin Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

İşletmelerin stratejik yaklaşımlar ve rekabet stratejileri tercihleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz iki değişken arasındaki ilişkiyi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini ortaya koymak için yapılmaktadır. İlişkinin yönü pozitif ise bir değişken artarken diğeri de bir o kadar artıyor demektir, ilişkinin yönü negatif ise bir denek artarken diğerin azalması söz konusudur (Büyüköztürk, 2015:31). **Tablo 7**'de işletmelerin stratejik yaklaşım ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve **Tablo 6**'daki korelasyon katsayılarına göre ilişkinin yönü ve şiddeti değerlendirilmiştir.

Tablo 6.Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi					
Kuvvetli(-)	Orta(-)	Zayıf(-)	Zayıf(+)	Orta(+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin(2015), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”.

Tablo 7. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiler

		Pazarlamada Farklılaşma	Maliyet Liderliği	Kalitede Farklılaşma	Üretimde Farklılaşma	Karma Strateji	Stratejik Yaklaşım
Pazarlamada Farklılaşma	R	1,000					
	p	0,000					
Maliyet Liderliği	R	0,179	1,000				
	p	0,092	0,000				
Kalitede Farklılaşma	R	0,462**	0,240*	1,000			
	p	0,000	0,023	0,000			
Üretimde Farklılaşma	R	0,473**	0,254*	0,774**	1,000		
	p	0,000	0,016	0,000	0,000		

Karma Strateji	R	0,193	0,058	0,571**	0,435**	1,000	
	p	0,068	0,587	0,000	0,000	0,000	
Stratejik Yaklaşım	R	0,060	-0,009	0,173	0,139	0,272**	1,000
	p	0,572	0,935	0,103	0,190	0,010	0,000

Tablo 7'ye göre; kalitede farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (**r=0.462; p=0,000<0.05**). Kalitede farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.24; p=0,023<0.05**).

Üretimde farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.473; p=0,000<0.05**). Üretimde farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.254; p=0,016<0.05**). Üretimde farklılaşma ve kalitede farklılaşma arasında kuvvetli, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.774; p=0,000<0.05**). Karma strateji ve kalitede farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.571; p=0,000<0.05**). Karma strateji ve üretimde farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.435; p=0,000<0.05**). Stratejik yaklaşım ve karma strateji arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (**r=0.272; p=0,010<0.05**). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

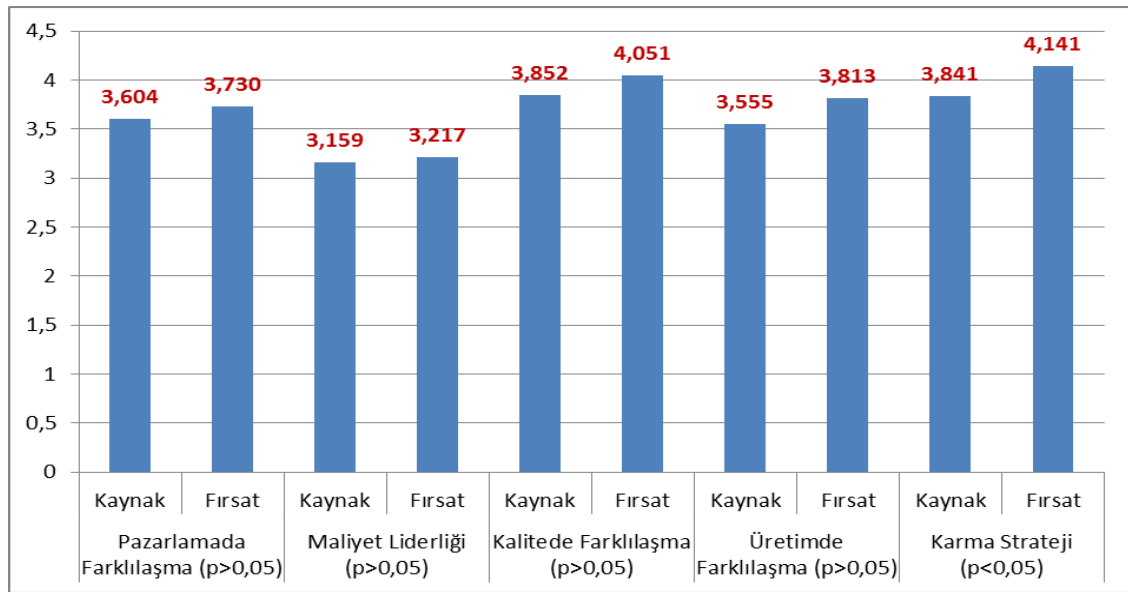
Tablo 8. İşletmelerin Rekabet Stratejilerinin Ağırlıklı Stratejik Yaklaşımına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Pazarlamada Farklılaşma	Kaynak	44	3,604	1,092	-0,580	0,563
	Fırsat	46	3,730	0,966		
Maliyet Liderliği	Kaynak	44	3,159	1,013	-0,302	0,764
	Fırsat	46	3,217	0,814		
Kalitede Farklılaşma	Kaynak	44	3,852	0,641	-1,524	0,131
	Fırsat	46	4,051	0,594		
Üretimde Farklılaşma	Kaynak	44	3,555	0,886	-1,482	0,142
	Fırsat	46	3,813	0,766		
Karma Strateji	Kaynak	44	3,841	0,818	-2,042	0,046
	Fırsat	46	4,141	0,559		

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, karma strateji puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.042$; $p=0.046<0,05$).

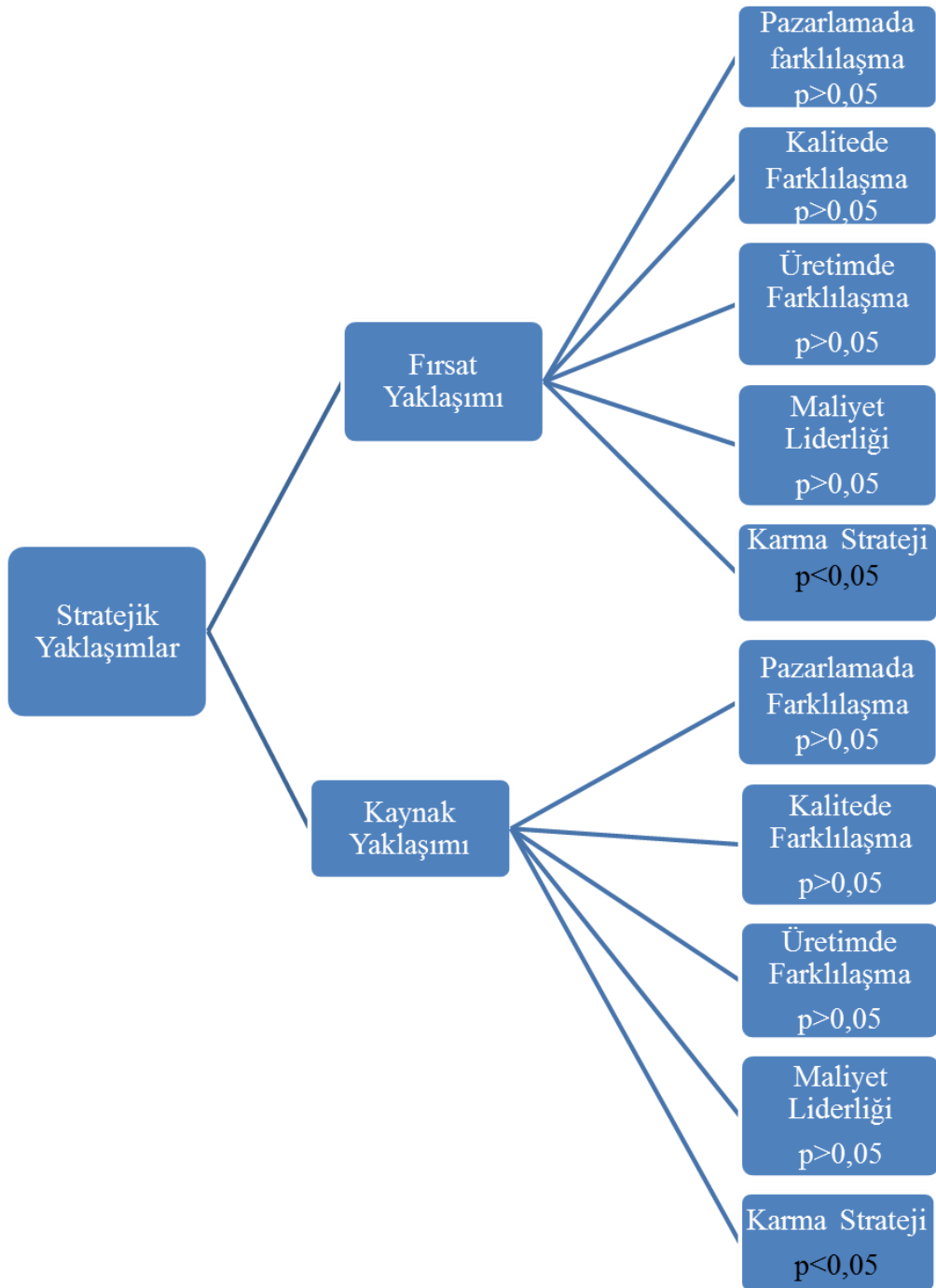
Ağırlıklı fırsat yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanları ($x=4,141$), ağırlıklı kaynak yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanlarından ($x=3,841$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma puanları ortalamalarının ağırlıklı yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). **şekil 12'**te t-testi sonucu grafik olarak gösterilmiştir.

şekil 12. İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Düzeylerin Ağırlıklı Stratejik Yaklaşıma Göre Dağılımları



şekil 13'te Bağımsız T-Testinin sonuçları; fırsat ve kaynak yaklaşımı ile rekabet stratejilerinin ilişkisini istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasına göre analiz edilip sonuç modelinde gösterilmiştir.

Şekil 13. İşletmelerin Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejileri ile İlişkinin Sonuç Modeli



3.2.3.2. Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

İşletmelere sorulan demografik soruların analiz edilmesinde bağımsız T testi ve tek yönlü anova testi kullanılmıştır. Bağımsız T testi; iki birbirinden bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Tek yönlü anova testi ise; ikiden fazla bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için kullanılır (Durmuş vd.2013:118).

Tablo 9. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin Satışlarda İhracat Oranına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Pazarlamada Farklılaşma	0	18	3,246	1,187	1,485	0,214	
	0-30	22	3,721	1,036			
	30-60	14	4,041	0,890			
	60-100	30	3,633	0,966			
	100	6	4,048	0,846			
Maliyet Liderliği	0	18	2,759	1,021	2,059	0,093	
	0-30	22	3,546	0,826			
	30-60	14	3,191	1,203			
	60-100	30	3,233	0,575			
	100	6	2,944	1,182			
Kalitede Farklılaşma	0	18	3,593	0,655	5,168	0,001	4 > 1 5 > 1 5 > 2 4 > 3 5 > 3
	0-30	22	3,917	0,426			
	30-60	14	3,726	0,715			
	60-100	30	4,189	0,570			
	100	6	4,528	0,323			
Üretimde Farklılaşma	0	18	3,200	1,076	4,345	0,003	4 > 1 5 > 1 4 > 2 4 > 3
	0-30	22	3,591	0,616			
	30-60	14	3,471	0,865			
	60-100	30	4,067	0,659			
	100	6	4,100	0,502			
Karma Strateji	0	18	3,778	0,757	1,831	0,130	
	0-30	22	3,955	0,648			
	30-60	14	3,857	0,732			

	60-100	30	4,100	0,721			
	100	6	4,583	0,376			
Stratejik Yaklaşım	0	18	3,967	1,786	1,977	0,105	
	0-30	22	4,036	1,835			
	30-60	14	3,779	1,730			
	60-100	30	4,843	1,439			
	100	6	3,283	1,216			

Tablo 9'daki verilere göre; araştırmaya katılan işletmelerin “**kalitede farklılaşma**” puanları ortalamalarının satışlarda ihracat oranı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=5,168; p=0,001<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Satışlarda ihracat oranı 60-100 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,189 \pm 0,570$), satışlarda ihracat oranı 0 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,593 \pm 0,655$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 100 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,528 \pm 0,323$), satışlarda ihracat oranı 0 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,593 \pm 0,655$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 100 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,528 \pm 0,323$), satışlarda ihracat oranı 0-30 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,917 \pm 0,426$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 60-100 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,189 \pm 0,570$), satışlarda ihracat oranı 30-60 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,726 \pm 0,715$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 100 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,528 \pm 0,323$), satışlarda ihracat oranı 30-60 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,726 \pm 0,715$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin “**üretimde farklılaşma**” puanları ortalamalarının satışlarda ihracat oranı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=4,345; p=0,003<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Satışlarda ihracat oranı 60-100 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,067 \pm 0,659$), satışlarda ihracat oranı 0 olanların üretimde

farklılaşma puanlarından ($3,200 \pm 1,076$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 100 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,100 \pm 0,502$), satışlarda ihracat oranı 0 olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,200 \pm 1,076$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 60-100 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,067 \pm 0,659$), satışlarda ihracat oranı 0-30 olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,591 \pm 0,616$) yüksek bulunmuştur. Satışlarda ihracat oranı 60-100 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,067 \pm 0,659$), satışlarda ihracat oranı 30-60 olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,471 \pm 0,865$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, karma strateji, stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının satışlarda ihracat oranı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 10. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin Yıllık Ciroya Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Pazarlamada Farklılaşma	0-5 Milyon\$	36	3,571	1,122	1,442	0,236	
	5-10 Milyon \$	26	3,511	1,028			
	10-15 Milyon \$	19	3,782	0,829			
	15-25 Milyon \$	9	4,270	0,885			
Maliyet Liderliği	0-5 Milyon\$	36	3,157	1,034	0,137	0,938	
	5-10 Milyon \$	26	3,231	0,923			
	10-15 Milyon \$	19	3,123	0,687			
	15-25 Milyon \$	9	3,333	0,898			
Kalitede Farklılaşma	0-5 Milyon\$	36	3,759	0,593	5,174	0,002	3 > 1 4 > 1 4 > 2
	5-10 Milyon \$	26	3,891	0,668			
	10-15 Milyon \$	19	4,123	0,506			
	15-25 Milyon \$	9	4,556	0,373			
Üretimde Farklılaşma	0-5 Milyon\$	36	3,450	0,935	4,425	0,006	3 > 1 4 > 1 4 > 2
	5-10 Milyon \$	26	3,585	0,700			
	10-15 Milyon \$	19	3,926	0,709			
	15-25 Milyon \$	9	4,422	0,441			
Karma Strateji	0-5 Milyon\$	36	3,792	0,771	3,462	0,020	4 > 1

	5-10 Milyon \$	26	3,990	0,669			4 > 2
	10-15 Milyon \$	19	4,105	0,591			
	15-25 Milyon \$	9	4,583	0,468			
Stratejik Yaklaşım	0-5 Milyon\$	36	3,431	1,638	4,751	0,004	2 > 1
	5-10 Milyon \$	26	4,650	1,655			3 > 1
	10-15 Milyon \$	19	4,816	1,473			4 > 1
	15-25 Milyon \$	9	4,689	1,385			

Tablo 10'da araştırmaya katılan işletmelerin, “**kalitede farklılaşma**” puanları ortalamalarının yıllık ciro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=5,174; p=0,002<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yıllık ciro 10-15 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,123 \pm 0,506$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,759 \pm 0,593$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,556 \pm 0,373$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,759 \pm 0,593$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,556 \pm 0,373$), yıllık ciro 5-10 milyon \$ olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,891 \pm 0,668$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, “**üretimde farklılaşma**” puanları ortalamalarının yıllık ciro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=4,425; p=0,006<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yıllık ciro 10-15 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanları ($3,926 \pm 0,709$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,450 \pm 0,935$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,422 \pm 0,441$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,450 \pm 0,935$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,422 \pm 0,441$), yıllık ciro 5-10 milyon \$ olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,585 \pm 0,700$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, “**karma strateji**” puanları ortalamalarının yıllık ciro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=3,462; p=0,020<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların karma strateji puanları ($4,583 \pm 0,468$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların karma strateji puanlarından ($3,792 \pm 0,771$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların karma strateji puanları ($4,583 \pm 0,468$), yıllık ciro 5-10 milyon \$ olanların karma strateji puanlarından ($3,990 \pm 0,669$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, “**stratejik yaklaşım**” puanları ortalamalarının yıllık ciro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=4,751; p=0,004<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yıllık ciro 5-10 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanları ($4,650 \pm 1,655$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanlarından ($3,431 \pm 1,638$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 10-15 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanları ($4,816 \pm 1,473$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanlarından ($3,431 \pm 1,638$) yüksek bulunmuştur. Yıllık ciro 15-25 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanları ($4,689 \pm 1,385$), yıllık ciro 0-5 milyon \$ olanların stratejik yaklaşım puanlarından ($3,431 \pm 1,638$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği puanları ortalamalarının yıllık ciro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin Çalışan Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Pazarlamada Farklılaşma	1-50 Kişi	43	3,621	1,095	0,819	0,444	
	50-150	33	3,593	0,979			
	150-250	14	3,990	0,910			
Maliyet Liderliği	1-50 Kişi	43	3,302	0,887	1,713	0,186	
	50-150	33	2,960	0,978			
	150-250	14	3,381	0,761			
Kalitede Farklılaşma	1-50 Kişi	43	3,950	0,637	6,051	0,003	3 > 1 3 > 2
	50-150	33	3,763	0,601			
	150-250	14	4,417	0,357			
Üretimde Farklılaşma	1-50 Kişi	43	3,600	0,887	4,198	0,018	3 > 1 3 > 2
	50-150	33	3,558	0,800			
	150-250	14	4,257	0,460			
Karma Strateji	1-50 Kişi	43	3,907	0,809	2,732	0,071	
	50-150	33	3,939	0,600			
	150-250	14	4,393	0,497			
Stratejik Yaklaşım	1-50 Kişi	43	3,567	1,682	6,547	0,002	2 > 1 3 > 1
	50-150	33	4,779	1,575			
	150-250	14	4,786	1,287			

Araştırmaya katılan işletmelerin, **Tablo 11**'deki verilere göre; “**kalitede farklılaşma**” puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=6,051; p=0,003<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,417 \pm 0,357$), çalışan sayısı 1-50 kişi olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,950 \pm 0,637$) yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları ($4,417 \pm 0,357$), çalışan sayısı 50-150 olanların kalitede farklılaşma puanlarından ($3,763 \pm 0,601$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, “**üretimde farklılaşma**” puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=4,198; p=0,018<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışan sayısı 150-250 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,257 \pm 0,460$), çalışan sayısı 1-50 kişi olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,600 \pm 0,887$) yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların üretimde farklılaşma puanları ($4,257 \pm 0,460$), çalışan sayısı 50-150 olanların üretimde farklılaşma puanlarından ($3,558 \pm 0,800$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, “**stratejik yaklaşım**” puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (**F=6,547; p=0,002<0.05**). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Çalışan sayısı 50-150 olanların “**stratejik yaklaşım**” puanları ($4,779 \pm 1,575$), çalışan sayısı 1-50 kişi olanların stratejik yaklaşım puanlarından ($3,567 \pm 1,682$) yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların stratejik yaklaşım puanları ($4,786 \pm 1,287$), çalışan sayısı 1-50 kişi olanların stratejik yaklaşım puanlarından ($3,567 \pm 1,682$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletmeler pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, karma strateji puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 12. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin Mermer Ocağı İşletme Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Pazarlamada Farklılaşma	Var	46	3,643	0,956	-0,239	0,812
	Yok	44	3,695	1,104		
Maliyet Liderliği	Var	46	3,254	0,814	0,687	0,496

	Yok	44	3,121	1,009		
Kalitede Farklılaşma	Var	46	4,022	0,653	1,062	0,291
	Yok	44	3,883	0,587		
Üretimde Farklılaşma	Var	46	3,826	0,745	1,640	0,105
	Yok	44	3,541	0,900		
Karma Strateji	Var	46	3,957	0,751	-0,516	0,607
	Yok	44	4,034	0,670		
Stratejik Yaklaşım	Var	46	4,430	1,621	1,326	0,188
	Yok	44	3,961	1,736		

Araştırmaya katılan işletmeler, **Tablo 12**'de gösterildiği üzere; pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma, karma strateji, stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının mermer ocağı işletme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin Yönetim Kurulu Varlığına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Pazarlamada Farklılaşma	Var	60	3,576	1,068	-1,208	0,209
	Yok	30	3,852	0,924		
Maliyet Liderliği	Var	60	3,111	0,852	-1,146	0,255
	Yok	30	3,344	1,019		
Kalitede Farklılaşma	Var	60	3,981	0,674	0,577	0,528
	Yok	30	3,900	0,508		
Üretimde Farklılaşma	Var	60	3,703	0,896	0,267	0,790
	Yok	30	3,653	0,701		
Karma Strateji	Var	60	4,083	0,673	1,697	0,093
	Yok	30	3,817	0,760		
Stratejik Yaklaşım	Var	60	4,518	1,613	2,606	0,011
	Yok	30	3,567	1,673		

Tablo 13'e göre; araştırmaya katılan işletmeler stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının yönetim kurulu varlığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.606$; $p=0.011<0,05$).

Yönetim kurulu olan işletmelerin stratejik yaklaşım puanları ($x=4,518$), yönetim kurulu olmayan işletmelerin stratejik yaklaşım puanlarından ($x=3,567$) yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu olan işletmelerin fırsat yaklaşımına yöneldikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma, karma strateji puanları ortalamalarının yönetim kurulu varlığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.2.3.3.Hipotez Testleri Sonuç Bulguları

Hipotezlerin test edilmesinde grupların ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için; bağımsız t testi ve anova testi kullanılmıştır. Araştırmada sekiz ana hipotez ve beş demografik değişkene ait alt hipotez oluşturulmuştur ve sonuçlar **Tablo 14**'de gösterilmiştir.

Tablo 14. Hipotez Testleri Sonuç Tablosu

Ana Hipotez	H0	H1
Hipotez 1- h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul	Red
Hipotez 2- h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul	Red
Hipotez 3- h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul	Red
Hipotez 4- h_0 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1 : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red	Kabul
Hipotez 5- h_0 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1 : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul	Red

<p>Hipotez 6- h_0: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.</p>	Kabul	Red
<p>Hipotez 7- h_0: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.</p>	Kabul	Red
<p>Hipotez 8- h_0: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark yoktur. h_1: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.</p>	Red	Kabul
Alt hipotezler	H0	H1
<p>Hipotez 1- h_0: Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur. h_1: Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.</p>	Red	Kabul
<p>Hipotez 2- h_0: Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur. h_1: Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.</p>	Red	Kabul
<p>Hipotez 3- h_0: Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur. h_1: Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.</p>	Kabul	Red
<p>Hipotez 4- h_0: Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur. h_1: Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.</p>	Red	Kabul
<p>Hipotez 5- h_0: Farklı ihracat oranlarına sahip burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur. h_1: Farklı ihracat oranlarına sahip burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.</p>	Kabul	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Burdur'daki mermer işletmelerinde görev yapan yönetici pozisyonundaki personelin, rekabet strateji tercihleri ve stratejik yaklaşım olarak ele alınan fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri ve bu yaklaşım tercihleri ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişki araştırılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir.

Anketi cevaplandıran yöneticilerin işletmelerin ağırlıklı stratejik yaklaşım tercihlerine göre verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 44'ü (%48,9) kaynak, 46'sı (%51,1) fırsat olarak dağıldığı görülmektedir. Bu oran mermer işletmelerinin stratejik yaklaşım tercihlerinde az bir fark ile fırsat yaklaşımını tercih ettiklerini göstermektedir. Yine bu farkın çok olmamasından ve stratejik yaklaşım puanlarının denge noktasında olmasından ötürü mermer sektöründeki işletmelerin, kaynak ve fırsat yaklaşımını birbirine alternatif olarak görmedikleri aksine iki yaklaşımı birbirinin tamamlayıcısı olarak gördükleri yorumu yapılabilmektedir.

İşletmelerin rekabet stratejisi tercihlerini belirlemeye yönelik yöneltilen soruların ortalamalarına bakıldığı zaman, farklılaştırma stratejisinin; pazarlamada farklılaşma boyutu altında yer alan; "sahip olduğu markaları geliştirme" sorusuna verilen cevapların ortalaması diğer sorulara oranla yüksektir. Bu da pazarlamada farklılaşmanın ölçülmesinde en fazla etki eden değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin rekabet stratejisi tercihlerinden farklılaştırma stratejisi; kalitede farklılaşma boyutu altında ölçülen; "sıkı kalite kontrol süreci uygulama" sorusuna verilen cevapların ortalaması oldukça yüksektir. Bu durum kalitede farklılaşma noktasında en çok bu sorunun algılandığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin rekabet stratejisi tercihlerinden farklılaştırma stratejisi; üretimde farklılaşma boyutu altında ölçülen; " mevcut piyasa koşullarına uygun ürünler üretme" sorusuna verilen cevapların ortalaması diğer sorulara göre oldukça yüksektir ve bu durum işletmelerin üretimlerini daha çok faaliyette buldukları piyasaya uygun olarak üretmeye çalıştıklarını göstermektedir.

İşletmelerin maliyet liderliğini ölçmeye çalışan sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında işletmelerin rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapma ve üretim-hizmet maliyetlerini düşürmelerinden önce, düşük maliyet esasına göre üretim yapmayı tercih ettikleri görülmüştür.

İşletmelerin karma strateji sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığı zaman “Yatırım öncesi finansal analiz yapma” sorusunun ortalaması oldukça yüksek çıkmıştır ve bu durumda işletmelerin yatırımdan önce temkinli davranarak finansal bir raporlamaya gittiklerini göstermektedir.

Araştırmada işletmelerin “pazarlamada farklılaşma” düzeyi yüksek “maliyet liderliği” düzeyi orta “kalitede farklılaşma” düzeyi yüksek “üretimde farklılaşma” düzeyi yüksek “karma strateji” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin farklılaşmayı ölçülen alt boyutlarıyla beraber maliyet liderliğine göre daha çok tercih ettikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda verilen sonuçlara bakıldığı zaman işletmelerin rekabet stratejisi olarak karma stratejileri uygulama yoluna gittikleri tespit edilmiştir. Bu durum Porter (1980)’ın “işletmelerin başarılı olabilmesi için rekabet stratejilerinden sadece birini uygulaması gerekir” görüşü ile çelişmektedir.

Kalitede farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kalitede farklılaşma ve maliyet liderliği arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu bulgulara göre mermer işletmeleri kalitede farklılaştırma stratejisini uygularken, üretim ve diğer maliyetleri azaltmaya yönelik bir stratejiyi çok tercih etmedikleri görülmüştür.

Üretimde farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Üretimde farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Üretimde farklılaşma ve kalitede farklılaşma arasında kuvvetli, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Karma strateji ve kalitede farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara baktığımızda işletmelerin üretimde farklılaşmaya giderken aynı zamanda kalitede de farklılaşmaya gittiğini söyleyebiliriz.

Karma strateji ve üretimde farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Stratejik yaklaşım ve karma strateji arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı

ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan işletme yöneticileri karma strateji puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ağırlıklı fırsat yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanları ($x=4,141$), Ağırlıklı kaynak yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanlarından ($x=3,841$) yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre; Fırsat yaklaşımını tercih eden işletme yöneticileri rekabet stratejisi olarak karma stratejiyi, kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerden daha fazla uygulamaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticileri pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuçlar; Karacaoğlu'nun 2006'daki çalışmasıyla örtüşmektedir. Karacaoğlu çalışmasında rekabet stratejilerinin stratejik yaklaşımlar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Demografik değişkenlerin sonuçlarına baktığımız zaman; işletmelerin rekabet strateji tercihleri ve stratejik yaklaşım sonuçlarının, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova testinin, kalitede ve üretimde farklılaşma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 1-50 kişi olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 50-150 olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Daha sade ifade edecek olursak işletmelerin çalışan sayısı arttıkça kalitede ve üretimde farklılaştırma stratejilerine verdikleri puan artmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu duruma göre İşletmelerin çalışan sayıları arttıkça stratejik yaklaşım puan ortalamaları artmaktadır.

İşletmelerin mermer ocağına sahip olup olmama durumlarına bakıldığı zaman araştırmaya katılan işletmelerin; pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma, karma strateji, stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının mermer ocağı işletme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Diğer bir değişken olan yönetim kuruluna sahip olma durumuyla ilgili işletmelerin rekabet stratejileriyle istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılamamıştır. Fakat yönetim kurulu olan işletmelerin stratejik yaklaşım puanları ($x=4,518$), yönetim kurulu olmayan işletmelerin stratejik yaklaşım puanlarından ($x=3,567$) yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu olan işletmelerin fırsat yaklaşımına yöneldikleri ve kurumsallaşan işletmelerin ağırlıklı olarak fırsat yaklaşımı tercih ettikleri görülmüştür.

İşletmelerin satışlardaki ihracat oranı ile kalitede ve üretimde farklılaşma stratejileri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu fark işletmenin ihracat oranı arttıkça kalite ve üretimde farklılaşma ortalamalarını arttırmaktadır.

Son olarak işletmelerin stratejik yaklaşım ve rekabet stratejilerinin yıllık ciro miktarına göre ortalamaları bakıldığında kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji ve stratejik yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin yıllık ciro miktarı arttıkça kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji puanları da artmaktadır. Ve yine ağırlıklı stratejik yaklaşım puanları, fırsat yaklaşımı yönünde artmaktadır.

Özetle; Burdur mermer işletmeleri yöneticilerine uygulanan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, ele alınan örneklem çerçevesinde, stratejik yaklaşımlardan her iki yaklaşımında yarı yarıya tercih edildiği, rekabet stratejilerinden sadece karma stratejinin stratejik yaklaşım tercihlerinde etkili olduğu, fırsat tabanlı yaklaşımı tercih eden işletmelerin, kaynak tabanlı görüşü tercih eden işletmelere göre karma stratejiyi daha fazla uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Demografik verilere ilişkin sonuçlar ele alındığında çalışan sayısı, yıllık ciro miktarı ve yönetim kuruluna sahip olma durumları ile stratejik yaklaşımlar arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiş olup, mermer

ocağı işletme, ihracat oranı ile stratejik yaklaşımlar arasında anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Araştırmanın örnekleme, evreni az bir oranı temsil etse de Burdur da mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, sektördeki rekabet stratejilerine, işletme içi ve işletme dışı çevrenin stratejilerle ilişkisini ortaya koyması yönüyle ilgili işletmelere ve bu alanda çalışma yapacak olanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada stratejik yönetim alanında çalışma yapan ve yapacak olan araştırmacılara, stratejik yaklaşım tercihlerini belirleyen değişkenlerle ilgili çalışma yapmalarını önermektedir. Çünkü rekabet stratejilerinin bu çalışmada stratejik yaklaşımlar ile zayıf bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve en önemlisi bunu sürdürebilir kılmak bu çalışmada ele alınan iki yaklaşım ile açıklandığı için bu durumun araştırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.16 S.1, (401-424).
- Akçagün, E., Dal, V. (2014). The Use of M. Porter's Generic Strategies in The Turkish Apparel Industry and Strategy Proposals for Companies, *Tekstil ve Konfeksiyon*, C.24 S.2, (151-157).
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*, Gazi Kitap Evi, Ankara.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press, New York.
- Amit, P. ve Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, C.14 S.1, (33-46).
- BAKA. (2011). *Doğaltaş Sektörü Raporu*, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı.
- Bakanlığı, E. (2014, Kasım 11). *Doğaltaş Sektör Raporu*. Ankara: Ekonomi Bakanlığı. Kasım 11.11.2015, 2015 tarihinde Ekonomi Bakanlığı: <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-051196> adresinden alındı.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bakoğlu, R., ve Dinç Özcan, E. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.9 S.34, (57-69).
- Barca M. ve Hızıroğlu M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.4 S.1, (120-121).
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.5 S.1, (7-38).
- Barca, M., ve Esen , Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar, *E-Journal of New World Sciences Academy*, C.7 S.2, (89-107).

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Man*, C.17 S.1, (99-120).
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, C.26 S.1, (41-56).
- Barutçu, S. (2012). Porter'ın Beş Güç Modeli ile Mermer ve Traverten Sektörleri Analizi, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Betz, F. (2001). *Executive Strategy Strategic Management and Information Technology*, John Wiley ve Sons Inc, New York.
- BUTSO. (2012). *Burdur İli Doğaltaş Ve Mermercilik Sektörü*, Burdur Ticaret ve Sanayi Odası, Burdur.
- Büyüköztürk Ş. (2012). *Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Can, A. (2013) *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Campbell, D., Stonehouse, G., ve Houston, B. (2002). *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Choo, C. W., ve Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York.
- Collis, D. ve Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, C.73, (118-128).
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson, New Jersey.
- Dess, G. D., ve Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, C.27 S.3, (467-488).
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Dobson, P., Starkey , K., ve Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*, Blackwell.
- Doğan, B. (2007). Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Çalışma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7 S.27, (37-47).
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara.
- Duman Ş., Kalemci R. ve Çakar M. (2005). Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanın Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.5 S.1, (57-72).
- Durmuş B. Yurtkoru S. ve Çinko M. (2013). *Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, P. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erol, Y., İnce, A. R. (2012). Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması, *Cunhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13 S.1, (97-114).
- Erol, Y., İnce, A. R. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, C.4 S.3, (75-92).
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi C.4 S.9, (152-172) .
- Galbreath, J., ve Galvin, P. (2008). Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate, *Journal Of Business Research*, C.61, (109-117).
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review*, C.76, (37-74).
- Gönen, B. (2013). Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.

- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, (114-134).
- Grant, R. M. (2005). *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, UK.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.23 S.2, (61-85).
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hill, C. W., ve Jones, G. R. (2009). *Essentials of Strategic Management*, Cengage Learning, USA.
- Hitt, M., Ireland,R.D, ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. Thomson, Mason, USA.
- Holmström, B., ve Roberts, J. (1998). The Boundaries of the Firm Revisited. *Journal of Economic Perspectives*, C.12 S.4, (73-94).
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, London.
- İnce, A. R. (2011). Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve Iso 1000 Firmalarında Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat.
- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, London.
- Johnson, G., Scholes , K., ve Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*, Pearson Education, London.
- Kahveci, D. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, C.4 S.6, (2-34).

- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, C.21 S.65, (47-63).
- Kamaşak, R. ve Yozgat, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C.27, (114-136).
- Karabağ, S. F. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana*.
- Karacaoğlu, K. (2006). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi, Kayseri ilinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.10 S.2, (1-22).
- Karataş Çetin, Ç., Özer Çaylan D. (2015). Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001-2013 Yılları Arası Bibliyometrik Bir Değerlendirme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.29 S.1, (101-120).
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Butterworth Heinemann, UK.
- Kısacık, S. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana*.
- Kotler, P., Berger, R., ve Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management*, Springer.
- Lee, H., Grimm, C. M., ve Smith, K. G. (2006). *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*, Ashgate Publishing Limited. Hampshire.

- Nag, R., Hambrick, D. C. ve Chen, M.J. (2007). What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, C.28 S.9, (935-955).
- Okumuş, F. Koyuncu, M. Günlü, E. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, C.7 S.14, (70-84).
- Papatya, N. (2007). *Kaynak Tabanlı Görüş*, Asil Yayınları, Ankara.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advatage*. Free Press, New York.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business School Puplishing*, (61-78).
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Salaman , G., ve Asch, D. (2003). *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing, UK.
- Sart, R. M. (2014). *Stratejinin Temelleri*, Nobel Akademi, Ankara.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, S.15, (109-124).
- Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması, *Türk İdare Dergisi*, S.479, (213-242).
- Sümer, K. ve Bayraktar, C.A (2012). Business Strategies And Gaps in Porter's Typology: A Literature Review, *Journal of Management Research*, C.4 S.3, (100-119).
- Şahin, M. D. (2012). Stratejik Yönetime Giriş, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Thompson, J., ve Martin, F. (2005). *Strategic Management Awereness and Change*, Thompson.

- Tzu, S. (2009). *Art of War*. Pax Librorum.
- Ulwick, A. W. (1999). *Business Strategy Formulation*, Quorum Books, London.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, C.5, (171-180).
- White, C. (2004). *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Wittmann, R. G., ve Reuter, M. (2008). *Strategic Planning*, Kogan Page.
- Yamin, S. Gunesekaran, A. ve Mavondo, F. (1999) “Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis”, *Technovation*, C.19, (507-518).
- Yolaç, S. (2004). Yapı-Davranış-Performans Paradigması, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.6, (215-21).

EKLER

EK 1: ANKET

Demografik Bilgiler

1-İşletmenizde toplam çalışan sayısı nedir?

() 1-50 () 50-150 () 150-250 () 250 ve üzeri

2-İşletmenizde yönetim kurulu var mıdır?

() Vardır () Yoktur

3-İşletmekte olduğunuz mermer ocağı var mıdır?

() Vardır () Yoktur

4-İşletmenizin yıllık toplam cirosu ne kadardır?

() 0-5 milyon \$ () 5-10 milyon \$ () 10-15 milyon \$ () 15-25 milyon \$

5-İşletmenizin toplam satışlar içerisindeki ihracat oranı yüzde kaçtır?

() 0 () 0-30 () 30-60 () 60-100 () 100

Aşağıdaki ifadelerde işletmenizin amaçlarına ulaşmak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejilere yer verilmiştir. Size uygun olan stratejiyi işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık Sık (4)	Sürekli (5)
Yeni ürünler geliştirme					
Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunma					
Sahip olduğu markaları geliştirme					
Yeni pazarlama teknikleri geliştirme					
Dağıtım kanallarını etkileme					
Yüksek gelir gruplarını hedefleme					
Reklâm yoğunluğunu artırma					
Firmanın sektördeki imajını yaygınlaştırma					
Çok fonksiyonlu ürünler sağlama					
En üst düzeyde kalite sunma					
Düşük maliyet esasına göre üretim yapma					
Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapma					
Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyonu yapma					
Üretim/hizmet sürecini yenileme ve iyileştirme					
Ürün/hizmet maliyetlerini düşürme					
Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunma					
Pazarda öncü olma					
Sıkı kalite kontrol süreci uygulama					
Deneyimli ve nitelikli personel istihdam etme					
Yüksek düzeyde stok bulundurma					
Mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme					
Mevcut piyasa koşullarına uygun ürünler üretme					
Geniş ürün yelpazesi sunma					
Pazar tahminini doğru yapma ve pazardaki değişimi öngörme					
Hammaddeyi en uygun şartlarda temin etme					
Yatırım öncesi finansal analiz yapma					
Bu sektördeki mal veya hizmet alan herkesi hedef kitle olarak görme					
Farklı müşteri gruplarına farklı üretim/satış yapma					

EK 1: ANKET

Sayın Yönetici

Bu anketin amacı “Burdur ilinde ticaret ve sanayi odasına kayıtlı mermer işletmelerinin hangi stratejik yaklaşımı tercih ettiğinin belirlenmesidir. Anket sonuçları Mehmet Akif Ersoy üniversitesi sosyal bilimler enstitüsünde hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Ankette vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Örnek: İşletmeye göre rekabet hangi ölçüde sürdürülebilir?

Rekabet sürdürülebilir.....Rekabet sürdürülemez

7.....6.....5.....4.....3.....2.....1

0.....0.....0.....0.....x.....0.....0

S1: İşletmeniz rekabet avantajı elde etmek için hangi ölçüde Pazar ve çevre fırsatlarını veya işletmenin kaynaklarını önemli görür?	Pazar ve Çevre Fırsatları							İşletme içi kaynaklar
	7	6	5	4	3	2	1	
S2: İşletmenizin temel yaklaşımı, hangi ölçüde bulunduğu çevreye uyum sağlamak veya işletmenin kaynaklarına göre çevrenin uyumunu sağlamaktır?	Çevreye uyum sağlamak							İşletmenin kaynaklarına göre çevrenin uyumunu sağlamak
	7	6	5	4	3	2	1	
S3: İşletme stratejinizi belirlerken, hangi ölçüde piyasada avantajlı bir pozisyon elde etmek veya rakiplerinizde bulunmayan kaynaklar elde etmek önemlidir?	Piyasada avantajlı bir pozisyon elde etmek							Rakiplerinizde bulunmayan kaynaklar elde etmek
	7	6	5	4	3	2	1	
S4: İşletmeniz rekabet ederken, hangi ölçüde pazarlama gücünü kullanıp rakiplerin pazara girişini engeller veya üstün kaynaklar oluşturup rakiplerin taklit etmesini engeller	Rakiplerin pazara girişini engeller							Rakiplerin taklit etmesini engeller
	7	6	5	4	3	2	1	
S5: İşletmeniz hangi ölçüde stratejilerini bilinçli olarak önceden tasarlamakta veya stratejilerine zaman içerisinde şekil vermektedir?	Stratejilerini bilinçli olarak önceden tasarlamakta							Stratejilerine zaman içerisinde şekil vermektedir
	7	6	5	4	3	2	1	
S6: İşletmenizde stratejiler belirlenirken hangi ölçüde dikey olarak yukarıdan aşağıya veya geniş bir katılımı yatay olarak belirlenir?	Dikey olarak yukarıdan aşağıya							Geniş bir katılımı yatay olarak
	7	6	5	4	3	2	1	
S7: İşletmenizde stratejileri belirlerken hangi ölçüde hesaplamalar yaparak karar verir veya sezgisel olarak karar verirsiniz?	Karar alırken hesaplamalar yapar							Karar alırken sezgilere dayanır
	7	6	5	4	3	2	1	
S8: İşletmenizde hangi ölçüde Pazar ve çevre fırsatları değerlendirilir veya işletme içi kaynaklar değerlendirilir?	Pazar ve çevre fırsatları değerlendirilir							İşletme içi kaynaklar değerlendirilir?
	7	6	5	4	3	2	1	
S9: İşletmeniz stratejileri değerlendirirken hangi ölçüde belirli kurallara göre hareket eder veya değişebilir kurallarla hareket eder?	Belirlenmiş kurallar							Değişebilir kurallar
	7	6	5	4	3	2	1	
S10: İşletmenizde üst yönetim hangi ölçüde, sermaye dağıtımına gider veya işletme kaynaklarıyla uyumlu yeni iş alanlarına yatırıma gider	Sermaye dağıtımına gider							İşletme kaynaklarıyla uyumlu yeni iş alanları
	7	6	5	4	3	2	1	

EK 2: ÖZGEÇMİŞ**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı :Nihal Cantürk

Doğum Yeri :Şişli/İstanbul

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi :Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi/İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi :Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/İşletme

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce :82.50/B

İş Deneyimi :

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi :Arş.Gör. (2013-Devam Ediyor)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Uluslararası Bildiriler :

1-Strategic Dilemma as a Game Theory: Retortion and Negotiation Dilemma of Companies and Suppliers (Florida,USA) (2014)