

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MEDİKAL TURİZM HİZMETİ VEREN SAĞLIK  
KURULUŞLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN  
KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ  
(İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Tekin SANCAR**

İstanbul, 2019

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MEDİKAL TURİZM HİZMETİ VEREN SAĞLIK  
KURULUŞLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN  
KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ  
(İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Tekin SANCAR**

Öğrenci No:

120781034

Danışman:

Doç. Dr. Volkan ÖNGEL

İstanbul, 2019

## YEMİN METNİ

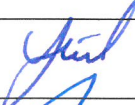
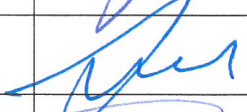
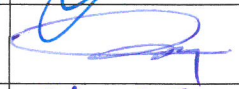
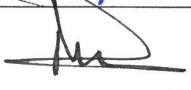
Doktora Tezi olarak sunduğum “Medikal Turizm Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansına Etkisi (İstanbul Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/10/2019

**Tekin SANCAR**



## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **120781034** no'lu **Tekin SANCAR**'ın hazırladığı "*Medikal Turizm Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansına Etkisi (İstanbul Örneği)*" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 08/10/2019 günü saat 14:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin ...**KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Danışman) (Beykent Üniversitesi)	Kabul	
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Kabul	
Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Kabul	
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN (Üye) (İstanbul Üniversitesi)	Kabul	
Prof. Dr. Metin ATEŞ (Üye) (İstanbul Arel Üniversitesi)	Kabul	

Adı ve Soyadı : Tekin SANCAR  
Danışman : Doç. Dr. Volkan ÖNGEL  
Türü ve Tarihi : Doktora /2019  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Jenerik Stratejiler, Maliyet Liderliği, Odaklanma Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi, Kurum Performansı, Medikal Turizm

## ÖZ

### **MEDİKAL TURİZM HİZMETİ VEREN SAĞLIK KURULUŞLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ (İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

Bu çalışma medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin, sağlık kuruluşlarının performansına etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejileri kapsamında ele alınmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul'daki 102 sağlık kuruluşu araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleminin seçiminde ise tesadüfi örneklem türlerinden kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde öncelikle anket tekniği kullanılmıştır. Sağlık kuruluşlarının yöneticilerine sunulan anketlerden elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. araştırmada sırası ile faktör analizi, güvenilirlik analizi, frekanslar, fark testleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda farklılaşma stratejisinin performans üzerinde çok düşük düzeyde ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisi ve maliye liderliği stratejisinin ise performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarının anlamlandırılabilmesi için mülakat tekniği aracılığı ile yeniden veri toplanmıştır. İçerik analizi ile temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra kodlar üzerinden görüşmeler yorumlanmıştır. Sonuç olarak araştırmanın nicel kısmında elde edilen sonuçlar, araştırmanın nicel kısmında da doğrulanmıştır. Çalışma nitel ve nicel tekniklerin bir arada kullanılması, nicel araştırma sonucunda elde edilen sonuçların, nitel araştırma ile doğrulanması açısından benzer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Name and Surname : Tekin SANCAR  
Supervisor : Assoc. Prof. Volkan ÖNGEL  
Degree and Date : Phd/2019  
Major : Business Management  
Key Words : Generic Strategies, Cost Leadership, Focus Strategy,  
Differentiation Strategy, Corporate Performance, Medical  
Tourism

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON HEALTH PERFORMANCE OF HEALTH ORGANIZATIONS PROVIDING MEDICAL TOURISM SERVICES (CASE of ISTANBUL)**

The aim of this study is to determine the effect of the competitive strategies applied by the health institutions providing services in the field of medical tourism to the performance of health institutions. The research is approached within the context of generic strategies developed by Porter. Within the scope of the research, 102 health institutions in Istanbul were determined as the sample of the research. In the selection of the sample of the study, convenience sampling method that is Random sampling method was used. The data obtained from the questionnaires presented to the managers of health institutions were analyzed with SPSS 22 package program. In the research, factor analysis, reliability analysis, frequencies, difference tests, correlation analysis and regression analysis were performed. As a result of the research, differentiation strategy has a very low and positive effect on performance. It was concluded that the focus strategy and cost leadership strategy has no impact on performance. In order to make sense of the analysis results, data were collected again through the interview technique. Themes and codes were created by content analysis. Then, the interviews were interpreted via codes. As a result, the results obtained in the quantitative part of the study were confirmed in the qualitative part of the study. The study differs from similar studies in terms of using qualitative and quantitative techniques in terms of verifying the results obtained from quantitative research with qualitative research.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### REKABET STRATEJİLERİ

1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı .....	4
1.2. Rekabet Kavramı ve Kapsamı .....	11
1.3. Rekabet Avantajının Sürdürülebilirliği.....	13
1.4. Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar .....	17
1.4.1. Endüstriyel Temelli Yaklaşımlar .....	17
1.4.1.1. Porter`ın 5 Güç Modeli .....	19
1.4.1.2. Elmas Modeli .....	23
1.4.1.3. Jenerik Stratejiler .....	29
1.4.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	31
1.4.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	32
1.4.1.3.3. Odaklanma Stratejisi .....	34
1.4.1.4. Değer Zinciri.....	35
1.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşımlar .....	38
1.5. Rekabet Düzeyleri.....	44
1.5.1. İşletme Düzeyinde Rekabet .....	44
1.5.2. Endüstriyel Düzey.....	46
1.5.3. Ulusal/Uluslararası Düzey .....	49
1.6. Rekabet Edebilirliğin Belirleyici Unsurları .....	53
1.6.1. Temel Belirleyiciler .....	53
1.6.2. Dışsal Belirleyiciler .....	54

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUM PERFORMANSI**

2.1. Performans Kavramı .....	55
2.2. Kurum Performansı Kavramı.....	56
2.3. Kurum Performansının Ölçülmesi .....	57
2.3.1. Kurumsal Karne Yaklaşımı (Balanced Scorecard) .....	59
2.3.1.1. Finansal Boyut .....	60
2.3.1.2. Finansal Olmayan Boyutlar .....	61
2.3.2. Üçlü Bilanço (Triple Bottom Live) .....	63
2.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli .....	64
2.4. Kurum Performansının Boyutları .....	66
2.5. Medikal Turizm ve Medikal Turizmin Dünyada ve Türkiyede Mevcut Durumu .....	67
2.5.1. Medikal Turizm Kavramı ve Kapsamı .....	68
2.5.2. Medikal Turizmin Tarihsel Gelişimi .....	69
2.5.3. Dünyada Medikal Turizm .....	71
2.5.4. Türkiye’de Medikal Turizm.....	76

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	83
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	83
3.3. Araştırmanın Modeli .....	87
3.4. Araştırmanın Örneklemi .....	88
3.5. Veri Toplama Araçları .....	89
3.6. Ön Test Çalışmaları .....	90
3.7. Nicel Araştırma Bulguları.....	91
3.7.1. Güvenilirlik Analizi .....	92
3.7.1.1. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	92
3.7.1.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	93
3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları .....	97
3.7.2.1. Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
3.7.2.2. Rekabet Stratejileri Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları.....	99



3.7.3. Fark Testleri Sonuçları.....	103
3.7.4. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları .....	106
3.7.5. Nitel Araştırma Bulguları .....	109
3.7.5.1. Rekabet Stratejileri .....	110
3.7.5.2. Performans .....	117
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>123</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>147</b>
Ek 1. Anket.....	147
Ek 2. Mülakat Formu.....	149
Ek 3. Etik Kurulu Raporu .....	150

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Ulusal Rekabet Gücü Gelişimimim 4 Evresi.....	24
<b>Tablo 2.</b> Üç Genel Rekabet Stratejisi.....	30
<b>Tablo 3.</b> Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Rekabet Üstünlüğü Kavramına ve Anlayışına Yönelik Getirdiği Yeni Bakış Açısı.....	42
<b>Tablo 4.</b> Ulusal Rekabet Gücü Tanımlar.....	50
<b>Tablo 5.</b> İşletme, Endüstri ve Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü.....	52
<b>Tablo 6.</b> Müşteri Perspektifi.....	62
<b>Tablo 7.</b> Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Uluslararası Hastaların Sağlık Kuruluşlarına Göre Sayısı (Kişi).....	78
<b>Tablo 8.</b> Uluslararası Hastaların Türkiye'de Geldikleri İllere Göre Dağılımı.....	79
<b>Tablo 9.</b> Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ülkelere Göre Dağılımı (2012).....	80
<b>Tablo 10.</b> Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ülkelere Göre Dağılımı (2015/İlk 10 Ülke).....	80
<b>Tablo 11.</b> Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ülkelere Göre Dağılımı (2016/İlk 10 Ülke).....	81
<b>Tablo 12.</b> Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	92
<b>Tablo 13.</b> Maliyet Liderliği Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	93
<b>Tablo 14.</b> Farklılaştırma Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	94
<b>Tablo 15.</b> Odaklanma Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	95
<b>Tablo 16.</b> Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Genel Güvenilirlik Sonuçları.....	96
<b>Tablo 17.</b> Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 18.</b> Performans Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı.....	98
<b>Tablo 19.</b> Performans Ölçeğinin Faktör Dağılımı.....	99
<b>Tablo 20.</b> Maliyet Liderliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 21.</b> Farklılaştırma Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 22.</b> Odaklanma Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 23.</b> Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Genel Faktör Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 24.</b> Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Genel Açıklanan Varyansı.....	101
<b>Tablo 25.</b> Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Rotasyon Sonuçları.....	102

<b>Tablo 26.</b> Hekim Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar .....	103
<b>Tablo 27.</b> Fiili Yatak Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar.....	104
<b>Tablo 28.</b> Hemşire Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar .....	105
<b>Tablo 29.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 30.</b> Regresyon Analizi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 31.</b> Regresyon Analizi Katsayılar ve ANOVA Tablosu .....	108
<b>Tablo 32.</b> Rekabet Stratejileri ve Performansa İlişkin Temalar .....	110
<b>Tablo 33.</b> Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Kodlar.....	111
<b>Tablo 34.</b> Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Kodlar.....	113
<b>Tablo 35.</b> Odaklanma Stratejisine İlişkin Kodlar.....	115
<b>Tablo 36.</b> Performansa İlişkin Kodlar .....	117

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları.....	7
Şekil 2. Rekabet Araçlarında Son 40 Yılda Yaşanan Değişimler.....	16
Şekil 3. Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli .....	20
Şekil 4. Porter'ın Elmas Modeli.....	25
Şekil 5. Değer Zinciri.....	37
Şekil 6. Kaynak Temelli Yaklaşımı ile İşletmenin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması .....	44
Şekil 7. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler. ....	46
Şekil 8. Endüstrideki Rekabetin Yoğunluğunu Etkileyen Temel Faktörler.....	48
Şekil 9. Dünyadaki Medikal Turizm Destinasyon Merkezleri .....	72
Şekil 10. Araştırmanın Kavramsal Modeli .....	88

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	:Amerika Birleşik Devletleri
<b>BSC</b>	:Balance Score Card
<b>EFQM</b>	:European Foundation for Quality Management
<b>IMD</b>	:International Institute for Management Development
<b>ISO</b>	:International Organization for Standardization
<b>JCI</b>	:Joint Commission International
<b>KMO</b>	:Kaiser Meyer Olkin
<b>M.Ö.</b>	:Milattan Önce
<b>OECD</b>	:The Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>SPA</b>	:Sanus Per Aquam
<b>SPSS</b>	:Statistical Package for the Social Sciences
<b>TDK</b>	:Türk Dil Kurumu
<b>UNICEF</b>	:The United Nations Children's Fund
<b>vb.</b>	:ve benzeri
<b>vd.</b>	:ve diğerleri

## GİRİŞ

**Araştırmanın Problemi:** Bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesine bağlı olarak bireyler kendileri için en uygun ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilere anlık olarak ulaşmaktadır. Ulaşım imkanlarının artması, bireylerin ürün ve hizmetlere erişimini kolaylaştırmaktadır. Sağlık alanında son yıllardaki gelişmelerle birlikte, bireyler sağlık hizmetlerinden daha etkin şekilde faydalanabilmek için farklı ülkelere seyahat etmeye başlamıştır. İnsanların sağlık için farklı bölgelere seyahat etmeleri çok eski tarihlere kadar uzanmakla birlikte son yıllarda çok büyük kitlelere hitap eden bir faaliyete dönüşmektedir. Türkiye ise bulunduğu bölge açısından sağlık turizmi açısından önemli bir bölgedir. Özellikle Ortadoğu olmak üzere, Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarından bir çok insan sağlık hizmetlerinden faydalanmak üzere Türkiye'yi ziyaret etmektedir.

Yurtdışındaki hastaların ve sağlık hizmetlerinden faydalanacak kişilerin Türkiye'yi tercih etmeleri ve sürdürülebilirliği için Türkiye'deki sağlık kuruluşlarının ne türde rekabet stratejisi belirlediği önemlidir. Son yıllarda özellikle Ortadoğu'daki savaş problemleri, Türkiye'nin Ortadoğu'ya lojistik açıdan yakın olması, uluslararası dolaşım probleminin az olması, bu bölgelerdeki hastaların Türkiye'yi tercih etmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası medikal turizmden daha büyük bir pay alabilmek ve bu payın sürdürülebilir olmasını sağlamak için sağlık kuruluşlarının rekabet stratejileri belirlemeleri ve medikal alanda faaliyet gösteren sağlık kuruluşları ile rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde medikal sağlık turizminde faaliyet gösteren rakiplerle rekabet etmek zorlaşacaktır.

**Araştırmanın Amacı:** Rekabet stratejilerine sahip olmak medikal sağlık kuruluşlarının rakiplerle rekabet edebilmeleri ve sağlık kuruluşu olarak yaşamlarını sürdürmeleri açısından önemlidir. Maliyet liderliği, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi gibi rekabet stratejileri sağlık kuruluşlarının rakiplerle rekabet ederken daha güçlü olmasını sağlarken, performanslarının da artmasını sağladığı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı; sağlık kuruluşlarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin, performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

**Araştırmanın Problem Cümlesi:** Rekabet stratejileri ve performans hakkındaki alanyazın incelendiğinde, örgütlerin rekabet stratejileri uygulamalarının örgüt performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Alanyazından yer alan bilgilerden yola çıkılarak araştırma sorusu şu şekilde oluşturulmuştur;

Rekabet stratejileri medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını olumlu yönde etkilemekte midir?

**Araştırmanın alt problemleri;**

1. Maliyet liderliği stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını olumlu yönde etkilemekte midir?
2. Odaklanma stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını olumlu yönde etkilemekte midir?
3. Farklılaştırma stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını olumlu yönde etkilemekte midir?

**Araştırmanın Hipotezleri;**

H<sub>1</sub>: Maliyet liderliği stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Odaklanma stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Farklılaştırma stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırma İstanbul'da medikal turizm alanında faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarını kapsamaktadır. Sağlık kuruluşlarının yöneticilerinden anket ve mülakat teknikleri ile veri toplanmıştır. Yöneticilerin sağlık kuruluşlarının stratejilerine hakim olduğu varsayımına dayanarak veri toplama sürecinde sağlık kuruluşlarının yöneticilerine ulaşılmıştır. Anket formunda yer alan maddelere yöneticiler tarafından içten ve samimi cevaplar verildiği varsayılmaktadır. Ayrıca mülakat esnasında yöneticilerin soruları anlayarak ve samimi şekilde

cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırmada performans ölçümünde yöneticilerin görüşleri kullanılmıştır. Performans çıktılarının kontrolü için ayrıca bir teknik kullanılmamıştır. Bu yüzden performans ile ilgili bilgiler tamamen sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Araştırmada seçkisiz örnekleme türlerinden kolayda örnekleme türü seçilmiştir. Kolayda örnekleme türünde örneklemedeki bireylere hızlı şekilde ulaşılmakla birlikte, elde edilen sonuçlar evreni yansıtmaya açısından problemli olabilmektedir.

**Araştırmanın Kapsamı:** Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının kullandıkları rekabet stratejilerinin sağlık kuruluşlarının performansına etkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan çalışmanın ilk bölümünde rekabet kavramı, rekabet stratejileri ve kuramsal çerçeve hakkında bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde performans kavramı, performans ölçümünde kullanılan teknikler ve medikal turizm konularında bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırmada kullanılan teknikler ve araştırmada elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırma sonuç, tartışma ve öneri kısmı ile sonlandırılmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET STRATEJİLERİ

Araştırmanın birinci bölümünde rekabet ve rekabet avantajı kavramları, rekabeti etkileyen faktörler ve araştırmanın temelini oluşturan Porter'ın rekabet stratejileri hakkında bilgiler verilecektir.

#### 1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji kelime anlamı olarak Eski Yunanca “stratego” kavramından gelmiş olup, “kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanların yok edilmesi planı” anlamına gelmektedir (Burnes, 1996:137; Carpenter ve Sandres, 2009:33). Kavram eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanılmıştır (Güçlü, 2003:66). Lutwak (1987) da yaptığı çalışmasında, strateji kelimesinin “strategon sophia” (generalin bilgeliği) veya “strategike episteme” (generalin bilgisi) kelimelerinden türediğini düşünülmemektedir. Bazı kaynaklarda ise Latince kelime olan “stratum” kelimesinden geldiği ve yol, çizgi, yatak (nehirler için) anlamlarını taşıdığı gösterilmektedir (Tosun, 1984:218). Bunun yanı sıra, Frontinus (1925) strateji sözcüğünü “stratagema”ların, yani savaş hilelerinin bir derlemesi olarak anlamlandırmıştır.

Bu kavram, uzun zaman süresince daha çok askeri anlamda kullanılmıştır. Askeri alanda strateji, savaş sonucuna ulaşmak amacıyla, büyük ölçekli ve uzun zamanlı bir şekilde, askeri güçlerin, ilgili koşullara uygun yerleştirilmesi bilim ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (The New Webster's Dictionary of The English Language, 1999:979). Buradan hareketle, bu kavramı Prusyalı Von Clausewitz de yazdığı “Savaş Üzerine” ve Çinli Sun Tzu'nun yazdığı “Savaş Sanatı” eserlerinde askeri anlamda kullanmışlardır (Ritson, 2013:8). Bu kavramın Türkçe karşılığı tam olarak bulunmamakla birlikte ve ülkemizde stratejinin karşılığı manasında kullanılan “Sevk-ül Ceyş” kavramı ise daha çok askeri hareketlerle ilgili olarak kullanılmaktadır. Askeri birlikleri en uygun biçimde yerleştirme ve gerekli olduğu zamanda onları sevk etme becerisi anlamları vermektedir (Dinçer, 2007:17). Dolayısıyla savunma

güçlerinin etkin bir şekilde olmalarını gerçekleştirmek maksadıyla gerekli tüm işler strateji uygulamalarını oluşturmaktadır (Tosun, 1984:217).

Günümüzde ise strateji kavramı sadece askeri alanda değil, birçok farklı alanda kullanılabilir. İşletme ve yönetim alanında kullanılan strateji kavramı, herhangi bir işletmenin uzun dönemli plan, amaç ve hedeflerini ortaya koymak maksadıyla kullanılmaktadır (Altuntaş, 2010:26). Buradan hareketle, strateji kavramı işletmelere yön verme (Mintzberg, vd., 1988:9), gerekli olan amaç ve hedeflere ulaşma yolları (Egan, 1993:32), işletmelerin bulunduğu iç ve dış çevreleri arasındaki uyum (Porter, 2003) şeklinde tanımlanmaktadır.

Hofer ve Schendel'in (1978:25) görüşlerine göre strateji, bir kuruluşun hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini ortaya koyan güncel ve planlanan kaynakların kullanılması ile çevresel etkileşimlerin oluşturduğu temel bir örüntüdür. Smith ve Cronje (1992:107) yaptıkları tanımlamada, stratejiyi, işletmelerin misyon ve amaçları doğrultusunda, kendi kaynakları ile dış çevrelerindeki fırsat ve tehditlerin uyumlaştırılması süreci olarak anlatmaktadırlar. Longenecker, Moore ve Petty (1997: 713) çalışmalarında, herhangi bir işletmenin rakip ve müşterileri ile olan ilişkileri bağlamında ortaya koydukları eylemleri strateji olarak adlandırmışlar.

De Bruyn ve Kruger (1998: 2)'a göre, strateji, işletmenin daha önceden planlanmış olan amaç ve hedeflere ulaşması maksadıyla işletme kaynaklarının, rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturacak şekilde kullanılmasıdır. Mintzberg ve Quinn (1998) ise, strateji kavramını karakterize eden iki önemli unsurun olduğunu belirtmişlerdir:

- Gerçekleştirilecek eylemlerin daha önceden ortaya koyulması.
- Bu eylemlerin bilinçli olarak ve bir şeyi gerçekleştirmek amacıyla geliştirilmesi.

Sözü edilen bu karakteristik özellikler, daha önceden oluşturulmuş ve amaçlı bir düşünce sürecinin oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla Mintzberg kendi görüşlerinde, stratejiyi, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için oluşturulan bir plan; rakiplere ve dış çevre nedeniyle oluşan tehditlere karşı uygulanması gereken kısa

zamanlı amaçlar ve taktikler; bir işletmenin pazarda daha gcl bir konum elde etmek amacıyla hangi kaynaklarını seçmesi ve kullanımı ile bağlı konumlandırma; işletmenin iç ve dışında bulunan çevresi ile ilgili oluşan bakış olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, 1987).

Porter (2003) ise yaptığı çalışmasında, stratejiyi, herhangi bir işletmenin onu kendi rakiplerinden ayırt edici bir konum seçmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturacak bir şekilde rakiplerinden farklı işlemler yapması olarak tanımlamıştır. Ayrıca, Porter'a (2003) göre, konumlandırmanın  kaynağı vardır:

- rn yelpazesi odaklı biçimde çeşitlilik temelli konumlandırma,
- Belirli bir müşteri ya da pazar bölümünü hedefleyen ihtiyaç temelli konumlandırma,
- Coğrafik konum, vb. araçlarla gerçekleştirilecek erişim temelli konumlandırma.

Markides (1999:56-57) de benzer görüş bildirmiş ve stratejik konumu "Kim? – Ne? – Nasıl?" olarak anlatmıştır. Yani, stratejik bir konum, herhangi bir işletme için hangi müşterilerin hedef kitle olduğu, işletmenin bu hedef kitleye hangi tür ürün ve hizmetlerde bulunacağı ve bu süreçleri nasıl etkin bir şekilde yrteğeği soruları doğrultusunda belirlenebilir. Bundan dolayı, piyasadaki her sektörde, işletmelerin hedefleyebileceği farklı konumlar vardır ve işletmelerin kendilerini daha üstün gördükleri konumları seçmeleri gerekir.

Chandler'in (1963:13) yaptığı strateji tanımlaması ise, herhangi bir işletmenin uzun zamanlı amaç ve hedeflerini ortaya koymasını, bu doğrultuda lazım olan kaynakların elde edilmesi maksadıyla en uygun eylem planlarının oluşturulması şekindedir. Strateji kavramının gelişmesinde önemli isimlerden birisi olan Ansoff (1965), strateji kavramını ile ilgili olarak iki farklı tanımlamayı ortaya koymuştur. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Saf strateji, bir işletmenin gerçekleştirdiği bir eylem ya da eylemler dizisi.
- Genel strateji ise, işletmenin belirli bir durumda, hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel karar kuralları.

Sonuç olarak genel görüşe göre strateji “işletmenin rakiplerinin faaliyetlerini göz önünde tutarak, kendi yaşamını sürdürebilmek, rakipler üzerinde sürdürebilir rekabet avantajı oluşturmak ve ortalamanın üstünde kar sağlamak adına belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:33).

Strateji kavramının yönetim alanındaki genel anlamı ise herhangi bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması için, mevcut olan imkanlar ve dış koşullar ışığında, yürümesi gereken yol şeklinde belirtilmektedir (Eren, 1990:9). Ülgen ve Mirze (2004:31) yaptıkları çalışmalarında stratejik yönetimi işletmelerdeki bir süreç olarak belirtmiş ve “stratejik yönetim süreci işletmenin uzun dönemde hayatını sürdürebilmesine ve devamlı rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama işlemlerinin tümü” şeklinde tanımlamışlardır.



### Şekil 1. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları

**Kaynak:** Ülgen, H. ve S. K. Mirze, (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Basım., İstanbul, Literatür Yayınları, Kasım Sayfa. 26.

Başka tanımlamaya göre ise, stratejik yönetim; herhangi bir işletmenin kendi hedef ve amaçlarını belirleyerek, bu doğrultuda gerekli kaynakları etkili bir biçimde kullanmasıdır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:47). Eren (1997) kendi çalışmasında “stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını,

daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluk açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır” biçiminde tanımlamıştır.

Ayrıca Thompson ve Strickland’ın (1987:18-19) yaptığı tanımlamaya göre stratejik yönetim, “Yöneticilerin örgütün uzun vadeli yönünü ve performans hedeflerini belirlemesi, gerekli tüm iç koşullar ile ilgili hedeflere ulaşmak amacıyla stratejiler geliştirmesi ve seçilmiş olan eylem planlarının uygulanmasının sağlanması sürecidir”.Stratejik yönetimde çalışmaları ile bilinen Bryson (1988:5) stratejik yönetim kavramını, “herhangi bir örgütün ne yaptığını, onun varlık nedeni ve gelecek için ulaşmak istediği amaçları ortaya koyan bir yönetim tekniği” şeklinde ifade etmiştir.

Organizasyonları birbirileri ile etkileşim ve bağımlılık içinde bulunan parçalardan oluşan bir bütün olarak gören stratejik yönetimin, organizasyonları sistem yaklaşımı ile ele aldığını ifade etmek mümkündür. Buradan hareketle stratejik yönetimin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan, www.canaktan.org; Dinçer, 1998:36-37):

- Stratejik yönetim, organizasyonların gelecek ile bağlı olarak vizyon oluşturulmasını hedeflemektedir. Böylelikle organizasyonların gelecekteki performansının yükseltilmesi, karlılık ve verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.
- Stratejik yönetim, genel olarak üst kademe tarafından ortaya koyulmaktadır. Alt kademelerdekiler ise oluşturulan bu stratejileri uygulamaktadırlar.
- Stratejik yönetim, organizasyonların iç ve dış çevrelerini daha anlamlı bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanır. Böylelikle güçlü ve zayıf yanları, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler tespit edilir ve gerekli analizler yapılabilir.
- Stratejik yönetim, organizasyonların gelecekle bağlı olan faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesini sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonların pazarda kalma, pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme gibi birçok önemli kararlarının verilmesini sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim, stratejik düşünme sistemin gelişmesine katkı sağlamaktadır

- Stratejik yönetim, organizasyonların kendi amaç ve hedeflerine varabilmesinde takım çalışmasının önemi üstünde durmaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonlardaki önemli problemlerin daha etkin bir şekilde bulunması ve ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonları bir sistem olarak görmektedir.
- Stratejik yönetim, organizasyonları açık sistemler olarak adlandırmaktadır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir.
- Stratejik yönetim, organizasyonları kaynaklarının en etkili biçimde kullanımı ile bağlıdır.

Dolayısıyla stratejik yönetim ile ilgili olarak yapılan tanımlamaların çoğunluğu benzerlik göstermektedir. İlgili tanımlamalar sürdürülebilir başarının elde edilmesi ve örgütlerin buldukları çevrenin organizasyonun lehinde kullanılabilmesi, bunun içinde gerekli stratejiler ve bunların uygulaması süreci şeklindedir. Bundan dolayı, küreselleşmenin artması ve bu bağlamda artan rekabet, karmaşıklaşan ilişkilerden dolayı başarılı ve uzun dönemli sonuçlara ulaşmak için stratejik yönetimin etkin bir yöntem olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim sürecine söz konusu kavramlar kapsamında bakıldığında, kavramların işletmelerin stratejileri ile ilişkili olması gerekmektedir. Eğer işletmenin misyon, vizyon ve değerleri stratejik hedefler kapsamında gerçekleşmez ve stratejilerle ilişkilendirilmezse, kavramların hiçbir anlamı kalmayacaktır (Birinci, 2012:10).

- *Amaç*, herhangi bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durum olarak tanımlanmaktadır. İşletme amaçlarının belirlenme süreci stratejik yönetim sürecinden daha önce oluşan bir aşamadır ve işletme stratejilerin yapılmasında temel faktörlerinden biri olarak görülmektedir. *Hedefler* ise, işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçlarına erişmeleri için lazım olan kısa dönemli süreçlerdir (Eren, 2010:16-17). Stratejik amaçlar ise, genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyette olduğu alana göre tanımlanmış ve özelleştirilmiş bir biçimdir (Karaoğlu, 2010). Stratejik amaçların işletmeler için faydalı olabilmesi için spesifik faaliyetlere dönüştürülebilecek bir niteliği,

işletmeye yön verecek ve rehberlik edecek, uzun dönemli öncelikli işleri ortaya koyacak, başarı standartlarını belirleyen birçok özellikleri kendinde bulundurması lazımdır (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998)

- *Vizyon*, bir işletmenin gelecek tasarımı olarak adlanabilir. Yani, işletmenin kendisini gelecek dönemde nerede ve nasıl görmek istediğidir. Bir yöneticinin gelecekte elde edilmesini istediği gerekenlerle bağlı olarak açık bir şekilde belirtilen ifadeler vizyonu oluşturmaktadır. Dolayısıyla vizyonu, strateji yapılmadan sınanmamış düşünce ve ham hayaller şeklinde ifade edebiliriz. (Eren, 2010:19). Vizyon, işletmenin niçin var olduğunu açıklar ve işletmenin yok etmek istediği sorunları çözebilmek amacıyla gerekli olanları ortaya koyar (William, Werther ve Chandler, 2011).
- *Misyon*, işletmenin var olma nedenini belirtmek veya işletmenin kendisini nasıl bir işletme olarak görmek istediği ile ilgili husustur (Eren, 2010:21). Misyonun genel amacı, işletme içinde bulunan farklı unsurları ortak bir gerekçe etrafında birleştirmek, işletmeye stratejik bir ışık tutmak ve işletmenin sahip olduğu kaynakların bu kapsamda kullanılmasını sağlamaktır (Erkan, 2008:8).
- *Politika*, daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmada izlenen yol veya genel plan, bir rehber (Eren, 2010:22; Akgemci ve Güleş, 2010) veya ilkeler dizisidir (Dinçer, 2007:26). Politika ve strateji arasındaki temel fark, politikalar, daha çok işletmenin arzu ettiği prensipleri ortaya koyarken, stratejiler ise, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri uygulamada gerekli olan araçları sunmakta olmasıdır (Dinçer, 2007:31).
- *Taktik*, strateji güçlerin harekete geçirilmesi, yani uygulanma ile bağlı bir kavramdır. Taktik, genel olarak daha özel ve kısa düşüncelerden ve uygulama sanatından oluşmaktadır (Eren, 2010:23-24) ve değişen durumlara bağlı olarak kısa dönemli alınan kararları ifade etmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010). William, Werther ve Chandler (2011) ise taktiği “stratejiyi ortaya koyan günlük yönetim kararlarıdır” ve “işletmenin organizasyon içinde yaptığı hareketler” olarak ifade etmişler.
- *Program*, süreleri belirleyerek, uygulanacak işlemlerin yer ve zamanları ve bu işlemleri kimlerin yapacağı ve nasıl yapılacağını ortaya koymaktadır (Eren, 2010:25).

## 1.2. Rekabet Kavramı ve Kapsamı

Rekabet sözcüğün köken olarak Latince “competer” kelimesinden türemiştir ve “herhangi bir pazardaki rekabetçilik ortamına dahil olmak” şeklinde anlamı bulunmaktadır (Ambastha ve Momaya, 2004:45). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise, “aynı amacı güden kimseler arasında yarışma, çekişme ve yarış” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

Rekabet kavramı günlük hayatta sık kullanılmasına rağmen, yukarıda da görüldüğü gibi tanımsal açıdan üzerinde fikir birliği tam olarak sağlanamamış ve kavramla ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır (Tutkavul, 2016:9). Bazı araştırmacılar rekabeti işletmelerin, müşteriler ve aynı kaynakları elde etmek amacıyla rekabet etmesi anlamında kullanmışlardır (Elbert ve Griffin, 2000:348). Bir diğer tanımlamada ise, rekabet, “nispeten adil bir yarış ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş zamanlı olarak kıt bir materyali veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla yaptıkları çabalarıdır” şeklinde kullanılmıştır (Tutkavul, 2016:9).

Rekabet, rakipler karşısında üstünlük sağlama amacı ile onlara karşı yürütülen yarışma faaliyetlerinin toplamından oluşmaktadır. Kavram, genel olarak iktisat, işletmecilik, çevrebilim, sanat ve spor dallarını da içeren birçok alanda sık şekilde kullanılır. İki veya daha fazla, güç, örgüt, kuruluş, işletme, sistem, birey ya da grup arasında rekabet mevcut olabilir (Timurçin, 2010:13).

Adam Smith, rekabet kavramını bilimsel düzlemde ele alan ilk kişi olmuştur (Savaş, 1999:284). Kavramın yöneticiler açısından çok önemli bir olgu olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Fakat, rekabet kavramının kesin şekilde ne olduğunu söylemek mümkün olamamaktadır (Thurbin, 1998:5). Buradan hareketle, rekabet kavramı ile bağlı yapılmış farklı tanımlamalar araştırıldığında, kavramın tanımlanmasında genel dört farklı yaklaşımın olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Parasız, 2004:251):

- Rekabetin yapısal ve davranışsal koşullarına önem veren görüş,
- Rekabetin işlevlerine önem veren görüş,



- Rekabetin niteliğini ve farklı şekillerini temel alan görüş,
- Rekabet gücü kavramını içeren görüş.

Bunun yanı sıra işletmecilik alanında yapılan bazı açıklamalarda, rekabet kavramı aynı pazarda bulunan işletmeler arasında kendi karlarını maksimuma çıkarmak için yapılan yarışma şeklinde gösterilmektedir (Tutar, 2013:354). Başka açıklamaya göre ise rekabet, nispeten adil bir yarışma sürecinde katılımcıların bir hedefe ulaşmak veya bir konumu kazanmak maksadıyla belirli kurallar içinde gerçekleştirdikleri mücadeleler olarak ifade edilmektedir (Akgemci, 2008:198). Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken onlar için değer yaratmayı amaçlayan stratejilerle pazarda mücadele vermek bir rekabet ortamının sonucudur (Ülgen ve Mirze, 2004:257).

İşletmeler hayatlarını devam ettirmeleri için kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın yollarını bulmayı ve buradan hareketle rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlarlar. West (2001:4) yaptığı çalışmasında işletmelerin geleneksel farklılaştırma faaliyet alanlarını şu biçimde ifade etmiştir:

- Üretim teknolojileri,
- Ürün özellikleri,
- Hammadde kullanımı,
- Fiyat,
- İndirimler,
- Dağıtım kanalları,
- Dağıtım metotları,
- Dağıtım hızı ve güvenilirlik,
- Tutundurma metotları,
- Hizmet sunumu,
- Yerleşke alanları (location),
- Örgüt kültürleri,
- İstihdam ettikleri insan kaynakları.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ortaya koymak için farklı alanlarda rekabet etmektedirler. İşletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ve onların performansına önemli ölçüde etki eden bu rekabet alanları genel olarak şu şekilde sıralanabilir (West, 2001:5-6):

- *Pazarlar*: Müşteri bağlamında oluşan rekabet.
- *Stratejik Alanlar*: Stratejik olarak kendisine en uygun olan işletmelerin satın alınması maksadıyla oluşan rekabet.
- *Teknolojik Alanlar*: Patenti satın alınabilir ürünler, süreç veya lisanslar için oluşan rekabet.
- *İnsan Kaynakları*: En kaliteli çalışanlar doğrultusunda rekabet.
- *Finans*: Fonlar ve yatırımcılar için rekabet.
- *Yerleşim Yeri (location)*: Üretim, ofis bölgeleri ve depolama alanları için rekabet.
- *Tedarikçiler*: Hammadde ve bileşenleri sağlamak için rekabet.
- *Dağıtım Alanları*: Raf sahası (shelf space) için rekabet.

### **1.3. Rekabet Avantajının Sürdürülebilirliği**

Günümüz dünyasında piyasaları yeni üretim teknikleri, daha yaratıcı ve yenilikçi oluşum, daha üst düzey uzmanlık ve yüksek verimlilik anlayışı ve bilgi temelli felsefesi gibi unsurlar yönlendirmektedir. Dolayısıyla söz konusu unsurları gerektiği biçimde uygulamayan işletmeleri kolayca yutan bir sistem ortaya çıkmaktadır. Küresel ekonominin işleyiş tarzı da artık bu çerçevede oluşmuştur. Bu da kendisi ile beraber dünyadaki eski rekabet düşüncesini değiştirmiş ve rekabeti ulusal boyuttan çıkararak uluslararası yani, küresel boyuta taşımıştır (Timurçin, 2010:15).

İşletmeler, rakip oldukları işletmeler ile her dönemde rekabet halinde olmakta ve rakibine oranla daha fazla kar elde etmeye çalışmaktadırlar (İlkuş, 2012:4). Rekabet; genellikle müşteri kazanmak ve kar elde etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu yüzden, işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak için sürekli olarak çaba harcamaları

ve farklı seçimler yapmaları gerekmektedir. Yapılan seçimlerin ise stratejik olması gerekmektedir. Yani işletmeler tüm hayatları boyunca, amaç ve hedefler ile ilgili olarak, müşterilere satılacak ürün ve hizmetlerin, işletmenin piyasada müşterilerin ve rakiplerin gözünde nasıl bir şekilde konumlandırılacağı, ne tür stratejilerin uygulanacağı ilgili olarak stratejik kararlar almaktadırlar. Böyle farklı farklı kararların toplamı işletmelerin stratejisini oluşturmaktadır (Rumelt, vd., 1994:9).

Genel olarak rekabet avantajını, “işletmenin çevresindeki tehditleri etkisiz bir duruma getirip ve içsel zayıflıkları yok ederken, çevresindeki fırsatlara yanıt vererek ve içsel üstünlüklerden yararlanan stratejilerin yapılması ile kazanılan üstünlüktür” şeklinde tanımlayabiliriz (Soyer, 2007:58).

Günümüzde rakipleri üzerinde üstünlük kurmak isteyen işletmeler için, yaratıcılığı ön planda tutmak, üstün kaliteli ve müşterilerine göre ürünler üretmek veya hizmet ortaya koymak kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunun ortaya çıkmasında en önemli etkenler ise teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile uluslararası sınırların ortadan kalkmasıdır. Artık piyasalarda arzın talepten daha fazla olması, müşterilerin ürün ve hizmetleri daha zor beğenir hale gelmesine neden olmuştur (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002:77-78).

Rekabetin küresel boyut alması rekabet avantajı kavramını çok önemli bir duruma getirmiştir. Rekabet avantajı, herhangi bir işletmenin aynı sektörde bulunan rakip işletmelere oranla daha başarılı olmasına neden olan faktörler şeklinde tanımlanabilir. Sektör genelinde bakıldığında, pazarda daha üstün ve başarılı olan işletmelerin aynı zamanda rekabet üstünlüğünü de kazandıkları görülmektedir (Engin, 2005:9). Rekabet avantajı, işletmenin değer oluşturma yeteneği ile ilgilidir. Piyasada bulunan rakiplerine göre daha fazla değer yaratacak işletmeler, rekabet üstünlüğüne de kavuşacaktır. Bu bağlamda daha fazla değer, işletmenin ilgili işlemlerini ve faaliyetleri rakiplerine oranla daha az maliyetle ve daha verimli bir şekilde yapması ile ilgilidir. Daha çok değer yaratmak, aynı veya benzer fayda düzeyini daha az maliyette üretmek olacağı gibi, aynı veya benzer maliyet düzeyinde daha çok fayda oluşturmak şeklinde de olabilir (Sürmeli ve Yükselen, 1999:69).

Artık işletmeler sürekli olarak geliştirilen üretim, yönetim ve bilişim teknolojileri, uluslararası ticaret sözleşmeleri ve birçok başka gelişmeler ile küresel piyasalarda küresel rakiplerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun farkında olan işletmeler, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri tam ve zamanında yapanlar rekabet üstünlüğü sağlayacak ve varlıklarını sürdürebileceklerdir. Dolayısıyla, uluslararası rekabet alanında işletmelerin elde ettikleri başarıları, onların rakiplerine karşı, ortaya koyacakları sürdürülebilir rekabetçi üstünlük ile ölçülmektedir (Yılmaz, 2018:8).

Sürdürülebilirlik kelimesi, strateji alanında ilk defa Day (1984) tarafından kullanılmıştır. Fakat bu kavramın, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” anlamında kullanılması, ilk defa Michael E. Porter tarafından gerçekleştirilmiştir (Seviçin, 2009:172). Porter kavram ile ilgili olarak açık bir tanım yapmamıştır. Piyasa ortalamasının üstünde bir performans göstermek amacıyla gerekli olan genel rekabet stratejilerini ortaya koyarken, “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli sürdürülebilir rekabet üstünlüğüdür” ifadesi ile “sürdürülebilirliği” uzun dönem kavramı ile bağdaştırmaktadır (Seviçin, 2009: 172).

Küreselleşmenin etkisiyle 20. Yüzyılın ikinci yarısından başlayarak rekabet tüm dünyada işletmeler üstünde etkilerini hissettirmeye başlamıştır (Tekin ve Boztaş, 2004:51). Şekil 2’de rekabet araçlarının önceliklerinin önem dereceleri ve son 40 yılda geçirmiş olduğu değişimler gösterilmiştir.



## Şekil 2. Rekabet Araçlarında Son 40 Yılda Yaşanan Değişimler

**Kaynak:** Genç Emine (2016), İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.

1960'lı yıllarda rekabet araçları üretimde üstünlüğün sağlanması amacıyla kullanılırken, 1970'li yıllarda maliyetlerin azaltılması, ürün özelliklerinin geliştirilmesi, 1980-1990'lı yıllarda kalite, yenilik, esneklik hızlı üretim ve ürün farklılıklarını sağlamak için kullanılmıştır. 2000 ve sonrasında ise 1980-1990 yıllarındaki amaçlara ek olarak mükemmelliği sağlama adına kullanılmaktadır.

Chen ve diğ. (2006:334) yaptıkları çalışmalarında işletmenin rekabet üstünlüğü ölçütlerini genel olarak şöyle ifade etmişler:

- İşletme, karşı rakiplerle kıyaslandığında ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerinin rekabetçi üstünlüğüne sahiptir.
- İşletme, sahip olduğu ürün veya hizmetlerin kalitesi, karşı rakiplerinin ürün veya hizmetlerinin kalitesinden daha yüksektir.
- İşletme, Ar-Ge ve yenilik gibi çalışmalarda karşı rakiplerinden daha yeteneklidir.
- İşletme, karşı rakiplerinden daha iyi düzeyde yönetsel özelliklere sahiptir.
- İşletmenin elde ettiği kar durumu karşı rakiplerinden daha iyi durumdadır.
- İşletmenin büyüme düzeyi karşı rakiplerinkini aşmaktadır
- İşletmenin sahip olduğu kurum imajı rakiplerinkinden daha iyidir.

İş dünyasında rekabetin sert bir şekilde yaşanıyor olması, gelişmelere kısa sürede tepki veremeyen işletmelerin sektörden elenmesine neden olmaktadır. Çünkü her hangi bir işletmenin ortaya koyduğu en düşük fiyat, daha çok hizmet ve kalite, çok kısa bir zaman diliminde bütün rakip işletmeler için bir standart yaratmaktadır. Küreselleşmenin tüm pazarlara etki ettiği bir ortamda, kendi pazar paylarını korumayı ve artırmayı amaçlayan işletmelerin daha yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirerek ve başka rekabet stratejileri uygulayarak rekabet üstünlüğü elde etmek zorunlulukları vardır (Güzelcik, 1999: 40).

#### **1.4. Rekabet Avantajı İle İlgili Yaklaşımlar**

Günümüz itibariyle hızlı bir şekilde gelişme gösteren teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle gittikçe yükselme eğiliminde olan yerel ve uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi ve geliştirebilmesi maksadıyla birçok strateji geliştirmesi gerekmektedir (Kaya, 2016:888). İşletmelerin bu rekabet ortamında karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, işletme kaynaklarının kullanılmasında temel alınacak kriterler ile ilgili olan belirsizliktir. İşletmeler performanslarını yükseltmek amacıyla hem benzer olan alternatiflerden seçim yapmak hem de mevcut kaynakların geliştirilmesi, korunması, kullanılması, yaygınlaştırılması gibi süreçler ile bağlı tercih etmek zorundadırlar. Kritik karar alma aşamasında temel nokta, işletmeye rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilecek faktörlerin değerlendirilmesinde kullanılabilir kriterlerin olmamasıdır (Elmacı, 2011:11). Strateji alanında, işletmelerin üstün performansları konusunda iki temel yaklaşım mevcuttur; “Endüstriyel Temelli Yaklaşımlar” ve “Kaynak Temelli Yaklaşımlar”.

##### **1.4.1. Endüstriyel Temelli Yaklaşımlar**

1980’li yıllardan başlayarak, işletmelerin çevreleri ilgili olarak bulunan belirsizliklerden korunması veya yararlanması maksadıyla, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının ortaya konarak, bunla ilgili yeni stratejilerin belirlenmesi, böylelikle pazarda bulunan rakiplere karşı üstünlük sağlayacak stratejik faktörlerin istifadesi ya da hayatta kalmak amacıyla gerekli olan stratejik önlemlerin uygulanması zorunlu haline gelmiştir (Karakaya, 2004:227).

1960-1980 yılları arasındaki dönemde dış çevre, genel olarak işletmelerin başarılı olması için seçilen stratejilerin en temel unsuru olarak görülmüştür. Endüstriyel organizasyon yaklaşımı da işletmenin stratejik faaliyetlerinin üstünde, dış çevre faktörlerinin önemli olduğunu benimsemektedir. Bu yaklaşıma göre işletmenin performansının belirlenmesinde endüstri özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesi faktörleri temel belirleyici bileşenlerdendir (Karacaoğlu, 2006:21).

Endüstriyel temelli yaklaşım, dışsal çevrenin işletmelerin stratejik işlemlerindeki hakimiyetini ortaya koyan beş temel teoriye dayanmaktadır. “Neoklasik Yaklaşım”, “Bain Tipi Endüstriyel Örgüt”, “Schumpeterian Görüş”, “Chicago Okulu” ve “İşlem maliyetleri ekonomisi” bu beş temel yaklaşımı oluşturmaktadır (O`Keefe vd., 1998:2).

Endüstri tabanlı yaklaşımın temel felsefesinde, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin, işletmenin performansı ve karı üstünde yöneticilerin işletme ile ilgili aldıkları karar ve yaptıkları tercihlerden daha önemli bir etkisi bulunmaktadır. Endüstriler ikame ürün üreten bir çok işletmeden oluşmaktadır ki, endüstrideki bu işletmeler rekabet yarışında birbirlerini etkilemektedir. İşletmenin genel çevresine oranla, endüstri çevresinin stratejik rekabet ve ortalama üstü kar etmede, daha dolaysız bir etkisi bulunmaktadır (Hitt vd., 2005:15).

Genel olarak endüstriyel organizasyon yaklaşımının dört temel varsayımını şöyle sıralayabiliriz (Özkanlı, 2006:21):

- *Birinci varsayım*, dış çevre normalin üzerinde kar elde etmede önemli bir faktördür. Ayrıca çevre normal üstü karların elde edilmesinde kısıtlayıcı bir unsurdur.
- *İkinci varsayım*, herhangi bir pazar veya endüstri bölümünde birbiriyle rekabette olan işletmelerin aynı veya benzer stratejik kaynakları olduğu ve bu kaynakların özdeşliğinden dolayı benzer stratejilerin takip edildiği varsayılır.
- *Üçüncü varsayım*, strateji uygulama ile kaynak kullanımı arasında yüksek bir ilişki bulunur. Kaynakların mobilitesi, ortaya çıkan performans farklılıklarını kısa sürede ortadan kaldırmaktadır.

- *Dördüncü varsayım*, yöneticilerin aldıkları kararlar ile işletmelerinin çıkarları doğrultusunda rasyonel davrandığıdır.

Endüstri temelli yaklaşıma göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı eğer, genel endüstri ve rekabet çevresi tarafından dikte edilen stratejiler yapılırsa elde edilebilir. İşletmeler için hayatı önem taşıyan stratejilerin belirlenmesinde içsel faktörlerin önemli bir etkisi olmasına rağmen, başarı kazanmada asıl belirleyici unsurun dış çevre olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu yaklaşım işletmelerin uzun süreli rekabet avantajı oluşturmada şirkete özgü içsel kaynak ve temel yeteneklerden daha çok, dışsal (endüstri-pazar) özelliklerinin temel unsur olduğunun altını çizmektedir. Buradan hareketle, konu ile ilgili yapılmış kimi araştırma sonuçları da endüstri temelli yaklaşımı destekler mahiyette olmuştur (Hitt vd., 2003).

#### **1.4.1.1. Porter`ın 5 Güç Modeli**

1979 yılında Harvard Business Review`da Porter`ın ilk makalesi “How Competitive Forces Shape Strategy” (Rekabetçi Güçler Stratejiyi Nasıl Şekillendirir) ismi ile yayınlamış ve bu makale çok kısa zamanda diliminde dünya strateji alanında devrimsel nitelik taşımıştır (Porter, 2008). İlerleyen dönemde Porter`ın ortaya koyduğu Beş Güç Modeli akademinin ve iş dünyasının stratejiye karşı oluşan düşüncesinde temel referans noktası olarak görülmeye başlanmıştır (Koçoğlu ve Kantar, 2016:2)

Porter`ın görüşüne göre işletmelerin elde ettiği endüstri karlılığı, ürün veya hizmetlerin ne kadar çok sevildiği veya nasıl bir teknolojiyle üretildiği değil de işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri yapısının bir işlevidir (Porter, 1998:5). Porter kendi modelinde herhangi bir sektördeki rekabetin doğası ve şiddetini temel olarak beş güç ile ilişkilendirmektedir; 1) Pazara yeni girenlerin tehdidi, 2) Alıcıların pazarlık gücü, 3) Tedarikçilerin pazarlık gücü, 4) İkame ürünlerin tehdidi, 5) Rakipler arasındaki rekabet (Porter, 1979). Şekil 3`te ise endüstri rekabet düzeyini belirleyen bu beş güç modeli görsel olarak anlatılmaktadır.





### Şekil 3. Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli

**Kaynak:** Porter, M.E., “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.

Modele göre mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücünden, tedarikçilerin pazarlık gücünden, potansiyel rakiplerin tehdidinden ve ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden etkilenmektedir. Beş rekabetçi güç arasındaki ilişki endüstrideki rekabet yoğunluğunun belirleyici faktördür (Kotelnikov, 2006). Rekabetçi güçlerin neden bazı sektörlerde diğer sektörlerle göre daha fazla gelir getirdiğini, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olmaları için hangi kaynakların gerekli olduğunu, bu amaçla ne tür stratejilerin belirlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Önen, 2017:2).

Porter (1979) pazara yeni giren işletmelerin belirli bir pazar payı ve portföy elde etme çabasında olduklarını ifade etmektedir. Bu yüzden maliyet, fiyat ve yeni kapasite elde etme çabası işletmeler için baskı unsuruna dönüşür. Dolayısıyla pazara yeni giren bu işletmeler, pazarın karlılığı için birer tehdit konumuna gelirler. Tehdit riskine karşı, sektördeki eski işletmelerin giriş engellerinden kaynaklı olarak bazı avantajları bulunmaktadır. Bu pazarlarda giriş engellerini yaratan faktörler Porter, (1979) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır; “talep yönlü ölçek ekonomisi, arz yönlü ölçek ekonomisi, sermaye ihtiyacı, müşterinin değiştirme maliyetleri, boyuttan bağımsız olarak sektörde yerleşik olmanın sağladığı avantajlar, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim ve kısıtlayıcı devlet politikaları” pazarda yer alan yerleşik

işletmelerin yeni giriş yapan işletmelere karşı olan yaklaşımları da yeni giriş yapan işletmeler için önemlidir. Firmalar pazara yeni girenleri girişten vazgeçirmek amacıyla fiyat düşürme veya rekabet için yeni kaynaklar oluşturma gibi yöntemler kullanmaktadırlar. Sektörün büyüme hızının düşük olması da yeni giren işletmelerin pazara giriş kararlarında etkili bir unsur olabilmektedir.(Koçoğlu ve Kantar, 2016:3)

Rekabeti etkileyen diğer bir faktör ise, müşterilerin pazarlık gücüdür. Eğer müşterilerin pazarlık yeteneği varsa ve fiyat duyarlılıkları yüksek ise bu müşteriler güçlü bir konumdadırlar. Sektörden mal ve hizmet elde etmek isteyen güçlü müşteriler yüksek kalite, düşük fiyat veya daha çok hizmet almak için firmalara baskı uygulayarak mevcut sektör içi rekabeti artırma ve karlılığı ise azaltma yeteneğine sahiptirler. Sektörde alıcı sayısının az olması, sunulan ürünlerin standart olması veya satıcıyı değiştirmenin düşük maliyetli olması gibi faktörler alıcılar için pazarlık kozu olmaktadır (Porter, 2008:78).

Tedarikçilerin pazarlık gücü sektördeki rekabeti etkileyen başka bir etmendir. Tedarikçinin güçlü olmasına; onların ürün sattıkları sektörden daha güçlü olmaları, gelir bağlamında sektöre bağımlı olmamaları, sektör için işletmelerin yeni tedarikçi bulma işlemlerinin maliyetli olması, işletmelere farklılaştırılmış ürünlerin sunulması, sunulan ürünlerin ikamesinin olmaması ve tedarikçinin kendisinin sektöre girme olasılığının olması gibi durumlar neden olmaktadır. Güçlü tedarikçilerin olması yüksek fiyatlar belirlenmesine, kalite ve hizmetlerin azaltılmasına ve maliyetleri sektördeki firmalara yükleyerek ürün ve hizmetlerin değerinden daha fazla bir fiyata satılmasına neden olmaktadır (Porter, 1979).

Sektördeki ürün veya hizmetler ile aynı ya da benzer işlemleri gören ürünler ikame ürün veya hizmetlerdir. Bunlar mevcut fiyatları sınırlandırarak sektör karlılığını azalmaktadır. Eğer sektör kendisini ikame riskinden uzak tutmazsa, büyüme potansiyeli ve karlılık anlamında büyük sıkıntı yaşanabilir. İkame ürün veya hizmetlerin sektör içi mal veya hizmetlerden fiyat ve kalite bağlamında daha üstün ise, ayrıca alıcıların ikame ürün veya hizmetlere geçme durumunda maliyetlerin düşük olduğu gözlemlenirse bu durumda ikame tehdidi oldukça çok yüksektir (Barutçu, 2008).

Sektörde bulunan rakip işletmeler arasındaki rekabet, sektördeki rekabeti etkileyecektir. Firmaların kendi aralarındaki rekabet, fiyat indirimleri, reklam kampanyaları, yeni ürün sunumları ve hizmet geliştirme gibi farklı şekillerde yapılmaktadır. Rekabetin büyüklüğüne, yoğunluğuna ve temeline bağlı olarak sektörde karlılık değişecektir. Eğer herhangi bir sektörde aynı veya benzer düzeyde güce sahip olan çok miktarda işletme bulunuyorsa, sektörün büyüme oranı düşük ise ve sektörden çıkış engelleri yüksek ise sektör içi rekabet çok yoğun hale gelecektir (Porter, 2008:79).

Her pazarın kendine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Beş güç unsuru işletmenin yer aldığı pazara göre farklı düzeylerde öneme sahip olmaktadır. Beş gücün her biri, sektör rekabet ve karlılık düzeyinin yoğunluğunu oluşturur (Kaya, 2016:890). Örnek olarak, pazara yeni rakiplerin girmesine bağlı olarak tehdit olmayan bir endüstride faaliyette bulunan bir işletme, güçlü bir pazar konumunu elde etmesine rağmen, kendi ürününden daha kaliteli ve daha düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaştığında karları düşmeye başlayacaktır. Eğer pazarda ikame ürün tehdidi yoksa, pazara giriş sınırlandırılmasa bile, pazarda bulunan rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel karları düşürecektir. Ayrıca pazara girişin kolay olduğu, işletmelerin tedarikçiler ve müşterilere karşı pazarlık gücünün çok düşük olduğu veya olmadığı, pazarda çok fazla firmanın olduğu ve ikame ürünlerin çok olduğu durumlarda işletmelerin ortalama üstü gelir elde etme imkanları çok kısıtlı olacaktır (Porter, 2000:6). Beş güç yaklaşımı işletmelere bulunduğu endüstride önemli fırsatları görmesine yardımcı olmanın yanı sıra, işletmenin ve endüstrinin karlılığını yükseltecek yeni stratejiler de geliştirmesinde yardımcı olacaktır (Porter, 2008:80).

Porter`ın ortaya koyduğu beş güç modelinin en çok eleştirilen tarafı mevcut rekabeti sadece endüstri düzeyinde görmesi ve buna karşın işletmeyi ise bir “kara kutu” gibi algılamasıdır. İşletmeler arası rekabeti sadece endüstri yönünden ele almasından dolayı bu model, araştırma ve geliştirme, reklam ve yenilik gibi önemli unsurlara gereken önemi vermemiştir (Teece vd.,1997:533).

Fakat günümüz dünyasında görülen yenilikler, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, alandaki yenilikleri çok yakından izleyerek en uygun şekilde kendi örgütlerine adapte etmeyi ya da bu yeniliklere kendisinin öncülük etmesini

zorunlu bir hale getirmektedir. Söz konusu yenilik, işletmeye mal ve hizmetlerinde mevcut rakiplerine göre farklılık ya da görece düşük maliyet elde etmesi veya belirli oranda her ikisini de elde etmesi sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılmasını sağlayacaktır (Higgins, 1995:33).

Porter`ın ortaya koyduğu beş güç modeli literatürde farklı araştırmalarda kullanılmıştır. Betts ve Ofori (1992) yaptıkları çalışmada inşaat sektöründe faaliyette bulunan firmaların kendi varlıklarını devam ettirmeleri için beş güç modelinin kullanımının çok önemli olduğunu ifade etmişler. Siaw ve Yu (2004) bankacılık sektöründe bulunan rekabete internetin etkilerini araştırırken, Tuckman (1998) kar maksadı gütmeyen örgütlerin rekabet stratejilerini araştırırken, yaptıkları çalışmalarında Porter`ın modelinden yararlanmışlar. Arıca, Narayanan ve Fahey`in (2005) gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal stratejiler ile ilgili çalışmalarında da beş güç modelinden yararlanmışlar.

Türkiye`de yapılan çalışmalarda da beş güç modeli kullanılmıştır. Ankara`da sağlık hizmetleri alanında rekabet düzeyini analiz etmek ve bu yeni sektöre rekabetçi stratejiler önermek amacıyla Güngören ve Orhan (2013) tarafından yapılan çalışmada Porter`ın beş güç modelinin sağlık sektöründe geçerliliği incelenmiştir. Akay (2014) ise, bu modelden yararlanarak Türk araç kiralama sektörünü incelemiştir. Ayrıca, Koçoğlu ve Kantar`ın (2016) ortaya koydukları araştırmada Türk madencilik sektörünü beş güç modeli ile ele almışlar. Önen (2017) tarafından yapılan, Türkiye`de havayolunda yolcu pazarı ile bağlı olan rekabetçi analiz araştırmasında beş güç metodundan yararlanılmıştır.

#### **1.4.1.2. Elmas Modeli**

1990 tarihinde Porter, neden bazı ülkelerin belli endüstrilerde rekabetçi avantajlarının bulunduğunu açıklamak amacıyla 10 önemli ticaret ülkesi üstünde 4 yıllık süren bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırma ile temeli Adam Smith ve Ricardo`ya kadar giden geleneksel teorileri eleştirmiştir. Porter`ın görüşüne göre ulusal refah miras kalmış bir şey değildir, bu yaratılan bir durumdur (Cho ve Moon, 2000:57).

Porter, çalışmasında ülkelerin ekonomik olarak gelişmesi, ülkeler arasında bulunan zenginlik ve büyüme farklarını anlatmaya çalışmış ve bunun genel olarak işletmelerin yenilik ve ileri üretim faktörlerine yatırım yapması ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Gürpınar ve Sandıkçı, 110-111). Bu tarz işlemler, işgücünün verimliliğın artırmakta ve kişi başına reel geliri yükseltmektedir. İşletmeler, düşük teknoloji gerektiren işlemleri yurtdışına kaydırırken, buna karşın yurtiçinde, üst düzey yetenek, teknoloji ve uzmanlık gerektiren işlemlere odaklanırlar (Koç ve Özbozkurt, 2014:88). Bu süreç 4 evreden oluşmaktadır ve Tablo 1’de süreç örnekleri ve özellikleri ile birlikte anlatılmıştır.

**Tablo 1. Ulusal Rekabet Gücü Gelişimimim 4 Evresi**

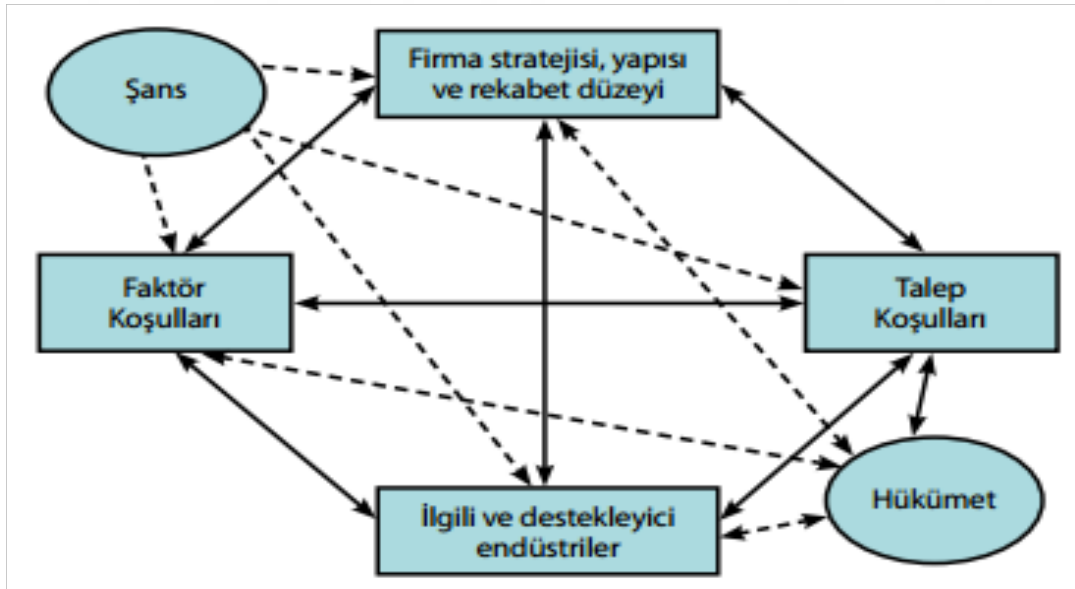
<i>Gelişimin İtici Gücü</i>	<i>Rekabet Üstünlüğü Kaynağı</i>	<i>Örnekler</i>
<i>Girdi (Faktör) Koşulları</i>	Temel üretim faktörler (örneğin: doğal kaynaklar, coğrafi konum, niteliksiz işgücü)	Kanada, Avustralya, Singapur, 1980 öncesi Güney Kore
<i>Yatırım</i>	Sermaye mallarına yatırım, dışarıdan teknoloji transferi. Tüketim yerine tasarruf konusunda ulusal mutabakat	1960’larda Japonya, 1980’ler boyunca Güney Kore. Büyük yurtiçi pazar ve risk alma
<i>Yenilik</i>	Elmas modelindeki rekabet gücünün 4 belirleyicisi de yeni teknoloji yaratımı için etkileşim içindedir	1970’lerin sonlarından itibaren Japonya, 1970’lerin başından itibaren İtalya, 2. Dünya Savaşı sonrası Almanya ve İsviçre
<i>Zenginlik</i>	Mevcut zenginliği korumaya odaklanma elmasının dinamiklerini tersine çevirir: Yenilik hız keser, ileri faktörlere yatırım yavaşlar, rekabet söner ve bireysel motivasyon kırılır. Bunların sunucunda rekabet üstünlüğü erir.	2. Dünya Savaşı sonrası İngiltere ve 1980’den beri ABD, İsviçre, İsveç ve Almanya

Kaynak: Grant, R. M. (1991a), Porter's 'competitive advantage of nations': An assessment. *Strat. Mgmt. J.*, 12: 535-548. doi:10.1002/smj.4250120706

Rekabet avantajının oluşturulması ve sürdürülebilir hale getirilmesi yerleşme sürecinin sonucudur. Ulusların geçmiş tarihleri, değerleri, kültür ve gelenekleri, mevcut kurumları, ekonomik sistemleri gibi unsurlar rekabet başarısına etki etmektedir. Bütün sektörlerde rekabet avantajına sahip hiçbir ülke yoktur. Genellikle ülkeler belirli sektörlerde başarılı olmaktadır (Porter, 1990:74). Porter, ülkelerin üstünlüğünü belirleyen unsurların toplamını kendisinin “Elmas Modeli” ile ortaya koymuştur (Kocaoğlu, 2013:14).

Elmas Modeli genel olarak farklı endüstrilerin, belirli bir yerde bir araya gelerek ürün veya hizmet üretebilmelerini ortaya koyan boyutları kapsayan bir modeldir. Sözü edilen bu boyutlar ise, ülkenin veya yerel ortamın kendine has yapısına uygun bir şekilde biçimlenmektedir (Yüksel ve Göksel, 2018:869).

Porter yaptığı çalışmasında herhangi bir ülkenin ulusal rekabet gücü kazanmasını; firma stratejisi, yapısı ve rekabet, ilgili ve destek sanayiler, girdi koşulları (faktör koşulları) ve talep koşulları olarak birbiri ile ilişkili bir durumda olan dört temel faktörün varlığına şans ve devlet etkisinin dahil olduğu bir sistem ile açıklamış ve bunu Elmas Modeli olarak isimlendirmiştir. Bu modelde bulunan her unsur birbiri ile karşılıklı etkileşimdedir. Porter'ın Elmas Modeli Şekil 4'te görsel olarak gösterilmiştir. Devlet değişkeni bağımsız bir değişken olmanın yanı sıra, diğerleri üstünde de etkili bir değişkendir (Porter, 1990:124-129). Porter, rekabet avantajının bu faktörlerden bir ya da ikisinin yüksek performansı sonucu elde edilebileceğini söylemekle beraber, uluslararası başarının sağlanması için ise tüm değişkenlerin arasında etkileşim olduğu kümelenmelerin gelişmişliği ve ülke geneline yaygınlığı ile açıklandığını belirtmektedir (Özer, 2012:41).



**Şekil 4. Porter'ın Elmas Modeli**

**Kaynak:** Porter, M.E. 1990a. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, MacMillan.

1) *Faktör Koşulları (Girdi Koşulları)* - bir ülkenin sahip olduğu üretim faktörlerini belirtmektedir ve piyasada faaliyette bulunan firmaların gerek duyduğu sermaye, doğal kaynaklar, işgücü, enformatik donanım ve altyapı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Porter, 1990:75; Ludvig, 2002:3). Ayrıca bu faktörlere sadece sahip olmak değil, bu kaynakları en verimli biçimde kullanmak ulusal rekabet avantajını beraberinde getirecektir (Barca vd, 2006: 40).

Ayrıca Porter, yaptığı çalışmasında aktör kaynaklarını şu şekilde sınıflandırılarak açıklanmamıştır (Özer, 2012:42; Erkan, 2004:358):

- **Beşeri Kaynaklar:** Ülkede işgücünün niteliği ve niceliği, maliyetleri ve iş ahlakının düzeyi şeklinde belirtilmektedir.
- **Fiziksel Kaynaklar:** Ülkede bulunan su, hammadde, arazi, iklim, mineraller, enerji ve güç kaynaklarının kalitesi miktarı, durumu ve maliyeti şeklinde belirtilmektedir.
- **Enformasyon Kaynakları:** Ülkede ürün ve hizmetlerle ilgili pazarlar, bilimsel ve teknik bilgi, enstitü ve üniversitelerin olması şeklinde belirtilmektedir.
- **Sermaye Kaynakları:** Var olan finansal sermayenin miktar ve maliyetleri ile bağlıdır. Yani bu kaynaklar ülkelerin borçları, tahvil ve hisse senetleri, risk sermayesi kullanımı gibi farklı şekillerde olabilir.
- **Altyapı:** Bu kavramı iletişim ve haberleşme ağı, taşıma sistemleri, fon aktarım kolaylıkları, sağlık hizmetleri ve birçok benzer unsurlardan oluşmakla beraber hem de ülkeye yatırım yapılması için önemli bir etkidir.

2) *Talep Koşulları* – Porter`ın görüşüne göre, talep koşulları yerel işletmeler tarafından yapılacak yeniliklerin düzeyini ve özelliklerini biçimlendirmedeki en önemli faktördür. Bundan dolayı rekabet avantajının belirlenmesinde yerel talebin niceliğinden daha çok yerel talebin kalitesi önemlidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:115; Erkan ve Erkan, 2004:8). Ayrıca yurtiçi talebi üç temel özellik ile belirtilmiştir (Porter vd., 2002).

- **Yurtiçi talebin niteliği:** Herhangi bir ürüne karşı yurtiçindeki talep uluslararası talebe göre daha fazla ise bu ürün bölgesel işletmeler için daha önemli olmaktadır ve böyle bir durumda rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır.

- **Yurtiçi talebin büyüklüğü ve ilerleme düzeyi:** Ülke içindeki piyasada bir ürüne karşı olan talep fazla ise rekabet avantajı ortaya çıkar. İşletmelerin teknolojik yenilikleri sürekli olarak geliştirmeye ve verimlilik artırma yönlü süreçler izlemelerine neden olur.
- **Yurtiçi talebin uluslararasılaşması:** Yoğun olan yurtiçi talebin uluslararası bir duruma gelmesi, daha güçlü ve değişimlere ayak uydurmaya yönelik olan pazar ortamı ulusal işletmeleri uluslararası hareketleri yakından takip etme konusunda tetikleemektedir.

Porter (1990)'a göre, yerel alıcıların bilinçlilik düzeyi arttığında, alıcıların taleplerine yeterince cevap verebilen işletmeler uluslararası alanda da rekabet avantajı kazanabilecektir. Bununla ilgili olarak Porter'ın gösterdiği örnekte, küçük Japon evlerine daha büyük ve sesli çalışan klimaların uymaması nedeniyle Japon tüketicileri, firmalardan tasarruflu, küçük ve hafif klimalar istemişlerdir. Bundan dolayı Japon firmaları minimal tasarımlı klima sistemlerini üretme ve pazarlamada dünyada önemli bir konuma gelmişler (Porter, 1990:82).

3) *İlgili ve Destek Sanayiler* – Porter'a göre ulusların rekabet avantajını sağlayan diğer unsur ise ilgili ve destekleyici hem de rekabet gücü olan sanayilerin olmasıdır. Bu tarz kuruluşların olması ve onların yaptıkları faaliyetler sektörlerin rekabetçi gücünü artırmakla birlikte ihracatçılık kabiliyetini de etkilemektedir (Barca vd., 2006:40). Bir tedarikçinin üreticiye yakın olması, aynı tedarikçiyi kullanan daha uzakta bulunan üreticinin dezavantajlı olmasına neden olacaktır. Ayrıca, tedarikçiler ilgili endüstriyi çok yakından bildiği için, endüstride oluşacak değişimleri önceden tahmin edebilir ve bu doğrultuda gerekli reaksiyonda bulunabilir. Tedarikçilerin endüstri ile ilgili bilgilerini üretici ile paylaşması üreticiye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Dolayısıyla, bir işletmenin uluslararası rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğü sürdürmede, işletme ile bağlantıda olan, yan sanayi ve destekleyici endüstriler çok önemlidirler (Koç ve Özbozkurt, 2014:88-89).

Ayrıca destekleyici endüstriler işletmelere etkinlik, hız ve maliyet gibi çok önemli avantajlar sağlamaktadır (Gökmenoğlu, 2012:13). İlgili ve destekleyici endüstrilere olan talep, gelişmiş faktör ve talep şartlarına paralel şekilde gelişim



gösterdiği için bunun bir sistem bütünü çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Erkan, 2004:358).

4) *İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet* – Uluslararası rekabet üstünlüğü kazanmada diğer önemli faktör ise işletme stratejisi, yapısı ve rekabet koşullarının toplamıdır. İşletmenin, faaliyette bulunduğu sektörün yapısal özellikleri, sektördeki rekabet durumu ve belirlenecek rekabet stratejileri, uluslararası rekabetin yapısını belirleyecek unsurlardandır (Bilir, 2016:100). İşletme için rekabet gücü, “ulusal ya da küresel piyasalarda rakip firmalara oranla daha düşük maliyetle üretim yapılması, ürünlerin kalitesi, verilen hizmet ve ürünlerin çekiciliği gibi faktörler açısından rakip firmalara denk ya da daha üstün olma ve sürekli yenilik ve icat yapabilme yeteneği” biçiminde ifade edilmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:119).

İşletmelerin uyguladıkları stratejilerle ortaya konulan yönetim ve organizasyon şekli, uluslararası rekabette de belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü ile kazanılan ulusal imaj ve iç pazar nedeniyle oluşan rekabet ortamı ve kültürü, uluslararası rekabet açısından önem arz etmektedir. Yerel piyasanın rekabeti, yerel düzeydeki üstün olanları belirleyecek ve küresel düzlem için kazananların hazırlanmasına yardımcı olacaktır (Erkan ve Erkan, 2004:9).

5) *Şans Faktörü* – Şans faktörü, daha önceden öngörülemeyen ve kontrol edilmesi zor olan buna karşın ise, sektöre etkide bulunarak mevcut rekabet düzeyini değiştirebilen faktörler olarak ifade edilebilir (Bilir, 2016:102).

AR-GE birimlerinin geliştirdiği yeni buluşlar, teknolojik önemli gelişmeler, savaşlar, salgınlar, ülkelerin dış politikalarındaki beklenmedik gelişmeler, talepte ani ve büyük değişimler ve başka birçok faktör şans faktörü olarak ifade edilebilir. Bu gelişmeler, ulusal endüstriyel alanı biçimlendirme özelliğine sahiptir ve rekabet avantajının kazanılmasına veya kaybedilmesine de büyük ölçüde neden olabilecek faktörlerdendir (Timurçin, 2010:62).

Yani şans faktörleri ile daha önceden elde edilmiş bir rekabet avantajı ani bir biçimde el değiştirebilir. Daha alt konumda olan bir endüstri ya da firmaya geçebilir. Örnek olarak, ekonomisi petrol bağımlısı durumunda olan ülkelerde petrol krizi

sonucu büyük ölçekli negatif etkiler ortaya çıkmaktadır. Şans faktöründen pozitif yönde etkilenme durumu esasen ülkelerin sahip olduğu kaynaklar ve çevresel farklılıklardan hangi düzeyde olumlu veya olumsuz olarak etkilenmesi ile ilgilidir (Porter, 1990:126)

6) *Devletin Rolü* - Elmas Modeline göre uluslararası rekabet ile ilgili olarak devletlerin rolü de önemli diğer bir aktördür. Devletlerin rolü, oluşacak fırsat ve tehditlere ilgili olarak alınacak tedbirler ve uygulanacak politikalar ile işletme ve endüstrilerini koruyucu olabilir. Rekabet düzeylerine etkide bulunabilir ama rekabet gücünü tek başına belirleyemez (Özer, 2012:49). Yani, devletler yaptıkları uygulama ve destek politikaları ile modelde bulunan diğer dört faktör üzerinde olumlu ya da olumsuz etkide bulunabilir. Devletler elinde bulundurdukları kaynaklar ile endüstrilere yönelik olarak politika ve düzenlemeler geliştirmekte, ulusal monopolleşmeyi minimuma indirerek adil rekabet ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Müşteri istek ve taleplerine dolaylı da olsa etki ederek yerel piyasada ürün ve hizmet standartlarını düzenlemektedirler. Ayrıca, devletler ulusal işletmelerin rekabet potansiyelini artırması ve uluslararası düzlemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için standart geliştirme ve firma performanslarını artırma yönünde teşvik programları uygulamaktadırlar (Bulu vd., 2004; Aktan ve Vural, 2004:62).

Porter yaptığı çalışmada devletin rekabet üstünlüğü kazanmadaki etkisine örnek olarak, Japon devletinin faks cihazlarının talebi ile ilgili olarak ulusal işletmeleri uyarmasını ve süreç sonunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarını belirtmiştir (Porter, 1990:128).

#### **1.4.1.3. Jenerik Stratejiler**

Stratejik yönetim literatüründe bulunan Porter`ın jenerik rekabet stratejileri, işletmelere rekabet üstünlüğü getirecek gerekli stratejilerin seçilmesini anlatan çalışmalar içinde en fazla benimsenenlerden biri olmuş ve uzun yıllar boyunca literatürde ön planda kalarak, birçok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Douglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006).

Porter (1985) yaptığı çalışmasında, jenerik rekabet stratejilerini, düşük maliyet liderliği (low cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) şeklinde sınıflandırmıştır. Ortalamanın üzerinde kar sağlamak ve beş rekabet gücü ile en etkili bir biçimde rakiplerine karşı üstünlük elde etmede hangi stratejinin işletmeler tarafından uygulandığı görülmektedir.

Geçmiş yıllarda bu stratejilerden herhangi biri işletmelerin rekabet avantajı oluşturmalarına olanak sağlarken, günümüz itibariyle durum daha farklı bir boyuta ulaşmıştır. Rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda işletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir kılmaları için, farklılaştırma stratejisiyle beraber maliyet liderliği stratejisini uygulamaları gerekmektedir (Tatikonda ve Tatikonda, 1994:23). Ayrıca Porter (1985), bir organizasyon için temel olarak izlenecek jenerik stratejilerin düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma olabileceğini belirtirken, odaklanmanın stratejiden ziyade kapsam veya hedef pazar büyüklüğü ile bağlı kavram olduğunu ve odaklanmanın yalnızca dar hedef pazara hitap eden daha küçük işletmelerce uygulanabileceğini ifade etmiştir.

**Tablo 2. Üç Genel Rekabet Stratejisi**

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma

Kaynak: Gibcus, P. ve Kemp, R.G.M. 2003. Strategy and Small Firm Performance, Scales Research Reports H200208, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs

#### 1.4.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmetleri rakip işletmelerden daha az maliyetle üretmek pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen stratejidir. Bu stratejinin amacı, işletmenin endüstride maliyet lideri olmasını sağlamaktır (Akbolat ve Işık, 2012:404). Maliyet liderliğine sahip işletmeler, verimli fırsatlar aramakta, maliyet azaltıcı süreçler izlemekte, rakiplerinden daha ucuza ürün ve hizmet üretmek amacıyla sıkı denetim uygulamaktadırlar (Daft, 2001:60). Bu stratejide en önemli nokta rakip işletmelere karşı en düşük girdiyle en fazla verimi elde etmektir. Ayrıca, bu süreçler izlenirken işletmenin kendi ilkelerinden (fiyat, ürün, kalite, hizmet vb.) ödün verilmemesi gerekmektedir. Bu da işletmenin sağlam yapısı ile ilgili olacaktır (Taştan, 2005:51).

İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmeleri için hem gerekli beceriler ve kaynaklara sahip olmaları hem de genel organizasyonel gereklilikleri yerine yetirmeleri gerekmektedir. Gerekli beceri ve kaynaklar olarak, sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, ölçek etkinliği olan tesisler, süreç mühendisliği becerileri, üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, işgücünün yoğun olarak gözlenmesi, düşük maliyetli dağıtım sistemlerini belirlemek mümkündür. Genel organizasyonel gereklilikler ise, sıkı maliyet kontrolü, genel giderler ve AR-GE kontrolü, sık ve ayrıntılı raporlar, süreç yeniliği, kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluklar, marjinal müşteri hesaplarından kaçınılması gibi süreçlerden oluşmaktadır (Porter, 2010:51; Grant ve Jordan, 2014:186).

Maliyet liderliği uygulayan işletmenin rakiplerine oranla yedi temel maliyet alanında önde olması gerekmektedir (Grant ve Jordan, 2014:187):

- Ölçek ekonomileri (bölünmezlik; teknik girdi-çıkıtı ilişkileri; uzmanlaşma),
- Öğrenme ekonomileri (kişisel yetenekleri çoğaltmak; kurumsal rutinleri artırmak),
- Üretim teknikleri (süreç inovasyonu; yeniden iş süreçlerini belirlemek),
- Üretim tasarımı (tasarım ve parçalarda standartlaşma; üretim için tasarım),

- Girdi maliyetleri (konum avantajları; pazarlık gücü; ucuza girdi sahipliği; sendikasıız işgücü),
- Kapasite kullanımı (değişken maliyetler için sabit oran; esnek ve hızlı kapasite düzenlemesi),
- Artık değer verimi (kurumsal durgunluk; kurumsal kültür ve motivasyon; yönetimsel etkinlik).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasının önemli avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Hitt vd., 1999):

- Önceki tecrübe ve yatırımları etkisiz bir biçime sokan teknolojik gelişme,
- Sektöre yeni gelen işletmelerin beceri veya taklit yöntemleriyle süreçleri düşük maliyete getirmeye başlamaları,
- Düşük maliyete odaklanıldığından dolayı, ürün veya pazarlama faktörlerine ait değişimlerin sezilememesi,
- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek amacıyla fiyattaki değişimi daraltacak bir maliyet enflasyonu.

#### **1.4.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Jenerik stratejilerden ikincisi olan farklılaşmada, işletmeler mal ve hizmetlerinde yenilik yaparak hem tüketicilerin mevcut algılarını değiştirmeyi hem de tüm pazarda benzeri olmayan bir sunum oluşturmayı hedeflerler. İşletmenin oluşturmak istediği bu yenilik tüketicileri sektörde düşük maliyetli mal ve hizmet sunan rakiplerin olmasına rağmen daha yüksek maliyetleri ödemeye motive etmektedir (Porter, 2010:37). Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler kendilerini rakiplerinden daha farklı ve eşsiz kılacak yöntemler araştırarak müşterilerinin algısını değiştirmeye çalışmaktadır. Ayrıca, bu strateji her sektöre göre kendisine özgün biçimde uygulanmaktadır. (Porter, 1985:14-15).

Bir işletme, kendi mal ve hizmetinin tüketiciler tarafından eşsiz ve benzersiz olarak algılanmasını sağlamak maksadıyla reklam, ayırt edici özellikler, satıcı ağı, teknoloji, müşteri hizmetleri ve birçok farklı süreçler izleyebilir. (Daft, 2001:58). Günümüzde bazı tüketicilerin, ayırt edici özellikler, mal ve hizmet kalitesi, dizaynı,

fiziksel ve psikolojik tatmin gibi birçok başka faktörlere daha çok önem vermektedir. (Udell, 1964:45). Dolayısıyla pazarda fiyatla ilgilenmeyen müşterileri hedefleyen bu strateji, bundan dolayı ortalama üstü kar sağlayabilmektedir (Daft, 2001:58).

İşletmelerin farklılaştırma stratejisi uygulayabilmeleri için birtakım gereksinimleri vardır ki, bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Porter, 2010:51):

- Etkin pazarlama becerileri,
- Ürün mühendisliği,
- Yaratıcı yetenek,
- Daha güçlü araştırma yetenekleri,
- Teknolojik veya kalitede liderlik,
- Pazarda geçmiş deneyimler veya diğer işlerden kazanılmış eşsiz becerilerin birleşimi,
- Kanallarla güçlü iş birliği,
- AR&GE, pazarlama ve ürün geliştirme süreçleri arasındaki güçlü koordinasyon
- Kalite, arka reklamı, hizmet, tasarım ve yeni ürün gelişimine odaklanmak,
- Sayısal ölçüler yerine, teşvikler ve özenli ölçüler,
- Yaratıcı ve üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını kendisine çekecek güzel bir ortam.

Genel olarak farklılaştırma stratejisinin uygulanması dört yolun olduğu görülmektedir (Çam, 2002:161):

1. Rakip işletmelere oranla daha üstün teknoloji veya tekniğe bağlı oluşturulan farklılaştırma,
2. Mal ve hizmetlerin kalite artırma süreçlerine daha fazla önem verilerek oluşturulan farklılaştırma,
3. Rakipler işletmelere oranla daha kaliteli, hızlı ve güvenilir satış sonrası destek ve hizmetler gerçekleştirerek oluşturulan farklılaştırma,
4. Rakipleri ile en az nitelik ve kalitede mal ve hizmetleri daha az fiyat vermeye dayanan farklılaştırmadır.

Ayrıca, farklılaştırmayı temel strateji olarak belirleyen işletmeler bazen tüketici arzu ve taleplerinde veya mal ve hizmetlerde oluşan değişimlere ayak uyduramayabilir. Yani, bu stratejinin önemli avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajlarında mevcuttur (Porter, 1980):

- Maliyet liderliği stratejisinin benimseyen işletmelerin ürünleriyle, farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmelerin ürünleri arasındaki oluşan fiyat farkı, marka bağlılığın önüne geçecek kadar artabilir. Böyle bir durumda tüketiciler maliyetten tasarruf etmek amacıyla farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin bazı hizmetlerini, özelliklerini veya imajını satın almaktan kaçınabilirler.
- Aynı zamanda pazardaki rakip farklılaşmayı taklit edilebilir. Böyle olduğu zaman farklılaştırma stratejinin etkisi ortadan kalkar ve tüketicilerin ihtiyaçlarında değişme oluşabilir.
- Rekabet ortamında yapılan taktikler nedeniyle farklılaşma avantajları ortadan kalkarken, maliyetlerinde yükselmesine neden olabilmektedir.

#### **1.4.1.3.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi genel olarak, “farklı veya özel istek ve talepleri olan, belirli bir hedef kitleye odaklanan işletmelerin, mal ve hizmetlerini bu hedef kitleye uygulayarak, stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Bilir, 2016:52; Coşar, 2006:32). Başka bir tanımlamaya göre ise odaklanma stratejisi, “işletmenin dar bir pazar bölümünde ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve bu bölümün isteklerini karşılamak amacıyla satış ve pazarlama faaliyetleri sürdürmesidir”.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, tüm sektörü kapsamına karşın odaklanma stratejisi ise, sektör içinde bulunan daha küçük ve özellikli müşterilere odaklanmaktadır (Taşgit, 2008:21). Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmeler, belirli hedefe odaklanarak mevcut tüm stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedirler (Barca ve Esen, 2012).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, kaynak ve uzmanlıklarını genel olarak özel bir müşteri grubu, coğrafi alan veya ürün hattına odaklandırmaktadırlar (Schermerhorn, 2007). Bundan dolayı işletmelerin odaklanma stratejisini benimsemeleri için şu koşullarda faaliyet göstermeleri lazımdır (Eren, 2014:6005):

- Mal ve hizmetleri birbirinden farklı biçimde kullanan, farklı ihtiyaçlara sahip olan müşteri grupları ya da bölgelerin olması,
- Sektördeki mevcut rakiplerin belli bir hedef kesimine karşı uzmanlaşmayı seçmeyip, tüm sektöre hitap etmeleri,
- İşletme kaynaklarının tüm sektöre hitap edecek düzeyde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla belli bir pazar bölümünde etkin olması.

Odaklanmayı benimseyen işletmelerin hedef pazar bileşenlerini iyi bir şekilde tanımlama ve müşterilerin ihtiyaçlarını rakip işletmelerden daha iyi karşılama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (Bordean vd., 2010:174).

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, bu strateji odaklı süreç izleyen işletmeler bazı risklerle de karşılaşabilmektedirler. Porter`a (1980) göre bu riskler bunlardır:

- Piyasada geniş ürün yelpazesine sahip rakiplerle, odaklanmış işletme benimseyen işletme arasında maliyet farklılığı vardır.
- Belirli hedef kitle ile genel pazar arasında olan ürün farklılıkları azaldığı zaman odaklanma stratejileri kendi etkisini kayıp etmeye başlayacaktır.
- Geniş pazarda olan rekabetçi firmaların stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulması sonucu odaklanma stratejisi etkisiz duruma gelebilmektedir.

#### **1.4.1.4. Değer Zinciri**

Müşterilerin kendilerine sunulan faydaya karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedel, değer şeklinde ifade edilmektedir (Porter, 1985:38). Dolayısıyla işletmeler değeri, tüketicilerin isteklerini karşılayacak ve işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturacak özellikli mal ve hizmetlerin sunulması ile elde etmektedirler (Walters ve Jones, 2001:319) İşletmeler için değer, toplam gelir olarak görüldüğünden, bu değerın mal ve hizmetlerin üretiminden müşterilere sunulmasına kadar oluşan toplam maliyetlerden daha fazla olması lazımdır (Porter, 1985:38) Diğer bir deyişle,

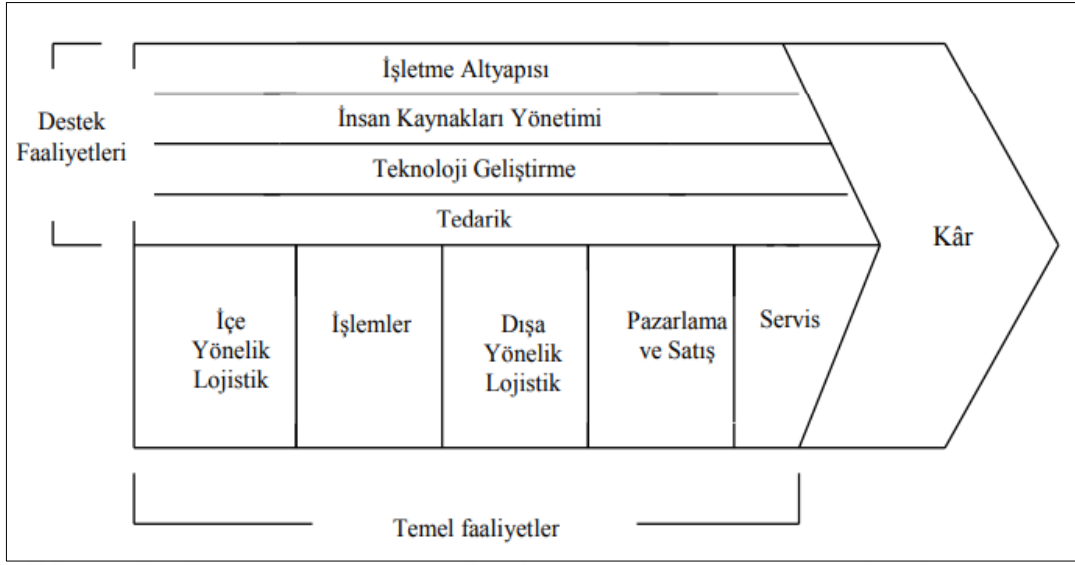


işletmenin ortaya koyduğu değer, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği kardan oluşmaktadır. Değer yaratma sürecinde işletmeler rekabet avantajı oluşturmak için mevcut rakiplerden daha az maliyetlere sahip olmalı veya bir farklılık yaratmalıdır (Kuyucuk ve Şengür, 2009:133).

İlk kez Porter tarafından ortaya koyulan değer zinciri, işletmeyi hammaddelerin elde edilmesinden ürünlerin son tüketiciye sunulmasına kadarki süreç açısından birbirleriyle ilişkili olan faaliyetlere ayırmaktadır (Shank ve Govindarajan, 1992:180). İşletmedeki faaliyetlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu belirten bu modelde “zincir” kavramı özellikle tercih edilmiştir (Rainbird, 2004:342).

Genel olarak bu analiz, mal ve hizmetlere katılan değer hangi şekilde en yüksek düzeye çıkarılabileceği, bu amaçla hangi önemli faktör ve süreçlerin göz önüne alınmasının gerektiğini ve farklılaştırma veya düşük maliyetin nasıl elde edileceğini mevcut rakipler ile kıyaslayarak sistemli bir biçimde ortaya koymaya çalışmaktadır (Kutvan:48).

Bir işletmeye yüzeysel bakarak işletmenin rekabet avantajını anlamak çok zordur. Rekabet avantajı işletmenin üretim, tasarım, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi yaptığı birçok farklı süreçler sonucu ortaya çıkmaktadır (Eraslan vd., 2008:309). İşletmenin rekabet avantajı, değer zincirinde bulunan temel operasyonları rakip işletmelerden daha başarılı şekilde yürütmesine bağlanmaktadır (Porter, 1985:34).



**Şekil 5. Değer Zinciri**

**Kaynak:** Porter, M.E., “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.

Porter`ın ortaya koyduğu değer zinciri modeli Şekil 5`te görsel olarak gösterilmiştir. Şekil 5`e göre değer zincirinde işletmelerin bütün faaliyetleri temel ve destek faaliyetler şeklinde ikiye ayrılmıştır (Porter, 1985:39).

Ürünle bağlı hammaddenin sağlanması, üretim süreci, satışı, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri kapsayan faaliyetler “Temel Faaliyetler” olarak tanımlanmıştır (Porter, 1985:40):

- *İçe Yönelik Lojistik:* Ürünle bağlı kaynakların satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve üretim yerine dağıtılması gibi süreçlerden oluşmaktadır.
- *İşlemler:* Girdilerin son ürün haline getirilmesi ile ilgili olan bütün tüm üretim süreçlerinden oluşmaktadır.
- *Dışa Yönelik Lojistik:* Üretimi sonlanmış ürünlerin depolama, sipariş, alıcıya ulaştırılması gibi süreçlerden oluşmaktadır.
- *Pazarlama ve Satış:* Dağıtım kanalları seçimi, fiyatlama, promosyon gibi süreçlerden oluşmaktadır.
- *Satış Sonrası Hizmetler:* Müşteri memnuniyetini yükseltmek için, satış sonrası olan tamir, bakım, kurulum gibi hizmetlerden oluşmaktadır.

Destek faaliyetleri, teknoloji geliştirme, insan kaynakları, tedarik, işletme altyapısı gibi işletme içi faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1985:40):

- *İşletme Altyapısı:* İşletme altyapısı, İşletmede bulunan tüm yönetim işlemleri, muhasebe, planlama, kalite yönetimi ve hukuk gibi işlemlerle değer zincirine destek faaliyette bulunmaktadır.
- *İnsan Kaynakları Yönetimi:* İnsan kaynakları yönetimi, personelin işe alımı, eğitimi, gelişimi ve ücretlendirmesi gibi birçok faaliyetlerin toplamından oluşmaktadır.
- *Teknoloji Geliştirme:* Teknoloji, hem uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar gibi faaliyetler ile hem de üretilen ürünün kendisi ile de direkt olarak ilgilidir. Teknoloji geliştirme işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında temel faktörlerden biridir.
- *Tedarik:* İşletmelerin kullanılacak olan girdiler, hammaddeler, gereçler, makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi birçok varlıkların satın alınması ile ilgilidir. Ayrıca, satın alma işlevi sadece tedarik bölümünü sorumluğu değil de bütün işletme genelinde gerçekleştirilen bir işlemdir.

Bütün temel ve destek faaliyetlerin değer zincirindeki önem düzeyi işletmenin bulunduğu endüstriye göre farklılık göstermektedir. Örneğin, üretim faaliyetinde bulunan işletmelerde üretim süreci daha önemli görülürken, temel faaliyet alanı dağıtım olan işletmenin, lojistik faaliyetleri daha fazla önem teşkil etmektedir (Kuyucuk ve Şengür, 2009:133).

#### **1.4.2. Kaynak Temelli Yaklaşımlar**

Kaynak temelli yaklaşım Penrose tarafından yapılan “firma büyüme kuramı” çalışmasında, üretken kaynakların toplamı şeklinde ele alınmıştır (Penrose, 1959). İşletmelerin büyüklüğü ve kapsamını incelemek amacıyla kullanılmıştır. 1980’li yıllardan itibaren ise işletmelerin rekabet üstünlüğü ve işletme kaynakları kavramlarının ilişkisi incelenmeye başlanmış ve sonuç itibariyle “Kaynak Temelli Yaklaşım” evrimleşmiştir (Lippman ve Rumelt 1982; Peteraf, 1993). Kaynak temelli yaklaşım, ilk defa 1984 tarihinde Wernerfelt tarafından yazılan makalede kavramsallaştırılmıştır (Karacaoğlu, 2006:80).

Kaynak temelli yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, mikro ekonominin “Ayırt Edici Yetenekler”, “Ricardo`cu Ekonomiler”, “Penrose Büyüme Teorisi” ve “Avusturya İktisat Okulu”na atıfta bulunarak işletmelerin içsel analizine dair kavramsal bir temel oluşturmaya çalışmışlar (Grant, 1991:114; Peteraf, 1993:180-182).

- *Ayırt Edici Yetenekler Kuramı*: Selznick 1957 yılında yaptığı çalışmasında, işletmelerin işlerini rakip işletmelerden daha başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olan üstün yetenek veya kaynaklarını (veya her ikisi) “ayırt edici yetenekler” şeklinde ifade etmiştir (şeref, 2015:42). Yani bu yetenekler, işletmenin işlemlerini rakip işletmelerden daha etkin yapmalarına etki eden temel nedendir. Bu yaklaşıma göre, işletmeler arasındaki uzun süreli performans farklılıklarını ortaya koyan ayırt edici yetenekler arasında, en önemlisi yönetim yetenekleridir ve rekabet üstünlüğü sağlamak için üst düzey yöneticilerden yararlanmanın gerekli olduğu görüşü savunulmaktadır (Porter, 1979).
- *Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı*: Ricardocu yaklaşım ise, rekabet avantajını olanaklı kılan üstün performansın kaynağı olarak yöneticilerin rolünü değil de fiziksel ve doğal etkileri belirtmiştir (Kara ve Erkan, 2011:70). Kaynak temelli yaklaşıma göre, rant, sektördeki eksik rekabetin sonucu değil. Rant, nadir ve değerli kaynaklara sahip olmakta yararlanan uzun süreli kazancın bir sonucudur. Dolayısıyla, kaynak heterojenliğine ve bu kaynakların rekabet üstünlüğü nedeni olmasına vurgu yaptığından dolayı, Ricardo`nun çalışmaları çok önemlidir (Yiğit ve Erol, 2012:107).
- *Penrose`un Firma Büyüme Kuramı*: Penrose, yaptığı çalışmalarında işletmelerin büyümelerini analiz ederek, bunlardan hangilerinin daha verimli büyüyeceğini ve büyüme hızlarını etkileyen ilkeleri belirtmiştir (Barney ve Arıkan, 2001:139). Penrose`ye göre, bir işletmenin elinde bulundurduğu, sermaye, işgücü ve yönetsel kapasite gibi kaynaklar hem girilecek pazarın seçilmesini hem de beklenen karlılık düzeyini belirleyebilecektir (Wernerfelt, 1989:176).
- *Avusturya İktisat Okulu*: Bu okulu benimseyen araştırmacılara göre, işletmeler sahip oldukları maddi olmayan kaynaklar maddi kaynaklardan daha önemlidir

ve yapılan ampirik araştırmaların merkezinde yer almalıdırlar (Yay, 2004:8). Avusturya İktisat Okulu genel olarak, rekabet avantajının elde edilmesinde yenilikçilik ve maddi olmayan kaynaklar üzerinde durmuş ve bundan dolayı kaynak temelli yaklaşıma katkıda bulunmuştur (Tümer, 2011:140).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin normalin üstüne kazanç elde etmesinde birim endüstri değil, firmanın kendisidir (Conner, 1991:133). Bu yaklaşıma göre, rekabet üstünlüğünün, işletmenin özel durumu ile birlikte kontrol edebildiği kaynaklar ile direkt bağlıdır (Dinçer, 2003:110). Yani kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmenin rekabet avantajını elde etmesi için kaynaklara odaklanması lazımdır (Lynch, 2006:197). Bu görüş, genel olarak içeriden dışarıya doğru bir perspektiften hareketle işletmelerin kar farklılıklarının nedeninin onlara özgü olan kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklandığını benimsemektedir (Barca, 2002:35).

Kaynak temelli yaklaşım genel olarak iki varsayım üzerine kurulmuştur. Birinci varsayıma göre, kaynakları tüm sektörde asimetrik bir şekilde dağılmıştır. Kaynak temelli yaklaşımda, eğer bir pazarda bulunan işletmelerin her birinde aynı kaynaklar bulunuyorsa, kaynak temelli avantajlar taklit edilebilir ve dolayısıyla sürdürülemez. İkinci varsayıma göre ise, kaynaklar nispeten hareketsizdir. Buradan hareketle, eğer sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden işletmeler varsa, bunun nedeni kaynakların hareketsizliğidir. Pazardaki işletmeler kritik öneme sahip olan kaynakların yayılmasını engellemeye veya yavaşlatmaya çalışmaktadırlar (Michael, 1996:9). Varsayımlar genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Papatya, 2003:83):

- Kaynakların benzersizliği (heterogeneous); rekabette bulunan firmalar farklı kaynak tür yığınlarına sahip olabilir.
- Kaynakların devinimsizliği (immobility); bazı kritik öneme sahip kaynaklar sektörde rahatlıkla dolaşamaz ve bunlar yalnız onları oluşturanlar tarafından kullanılmaktadır.

Geleneksel strateji yaklaşımlarından olan endüstri temelli yaklaşım yüksek kar sağlamada temel faktör olarak endüstri çekiciliğini (cazip endüstriler) görmesine karşın, kaynak tabanlı yaklaşım kaynak ve yetenekleri görmektedir. Kaynak temelli

yaklaşımına göre, strateji oluşturma ve geliştirme sürecinde kaynak ve yetenekler en az dış çevre kadar önemlidir (Öcal, 2001:49). Tablo 3`te kaynak temelli yaklaşımın rekabet üstünlüğü kavramına getirdiği yeni yaklaşımlar genel olarak gösterilmiştir.

Kaynak tabanlı yaklaşımın en temel özelliği firmaların iç güçlerini odak noktası olarak görmesidir (Shepherd ve Wiklund, 2005:7). Dolayısıyla bu yaklaşımı temel alan firmalar rekabet edici stratejiler oluştururken stratejik parametrelerini sahip oldukları kaynak ve yetenekler doğrultusunda belirlemeleri lazımdır (Öcal, 2001:50). Bundan dolayı, öncelikli olarak işletmeler ilgili kaynak ve yetenekler tespit edilmeli ve bu kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2003:76).

Ayrıca, işletmelerin elinde bulundurdukları kaynaklar tek başına rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olmayıp, bu kaynakların etkin kullanılma yeteneği geliştirilmediği takdirde rakipler üzerinde rekabet üstünlüğü sağlamak mümkün olmayacaktır. Yani, işletmelerin hem kendilerine özgü olan değerli kaynakları bulunduğu hem de işletmeler bu kaynakları yönetebilme yeteneklere sahip olduklarında mevcut rakip işletmelere karşı güçlü avantaja sahip olacaklardır (Hill ve Jones, 2010:76).

**Tablo 3. Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Rekabet Üstünlüğü Kavramına ve Anlayışına Yönelik Getirdiği Yeni Bakış Açısı**

<b>Açıklamalar</b>	<b>Geleneksel Rekabet Anlayışı</b>	<b>Kaynak Tabanlı Yaklaşım</b>
<b>Rekabette Temel Yönelim Noktaları</b>	Ürünler, pazar, endüstri	Kaynaklar, yetenekler, kapasiteler, iş süreçleri, bilgi
<b>Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları</b>	Pozisyon baskınlık	Yenilik
<b>Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri</b>	Rekabet üstünlüğünün yakalanması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
<b>Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları</b>	Karlı bir sektörde doğru bir pozisyonun belirlenmesi ve endüstrinin yapısını değiştirme	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynak ile uygun yeteneklerin doğru kombinasyonunu yapma)
<b>Etkinin Yönü</b>	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
<b>Strateji Geliştirme Anlayışı</b>	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
<b>İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası</b>	Pazar/endüstri yapısı	Firma kaynakları ve içsel yapısı
<b>İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı</b>	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
<b>Şirket Stratejisinde Vurgusu</b>	Farklı iş alanlarında karlı ve nakit getiren portföylerin toplamı	Birbirleri ile ilişkili iş alanlarında değer/sinerji yaratma
<b>İş Birimleri ve Koordinasyonları</b>	Yüksek derecede bağımsız (otonomi), düşük düzeyde koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş (etkileşimli), yüksek düzeyde koordinasyon
<b>Çevreye Yönelik Varsayımlar</b>	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen, dinamik
<b>İşletmeye Yönelik Varsayımlar</b>	İşletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir	İşletmeler birbirlerinden farklıdır (işletmelerde kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağıtılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler

**Kaynak:** Bakoğlu, R., (2010), Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Kitabevi, Yayın No: 2305, İşletme Ekonomi Dizisi: 415, 1. Baskı, İstanbul: S. 257

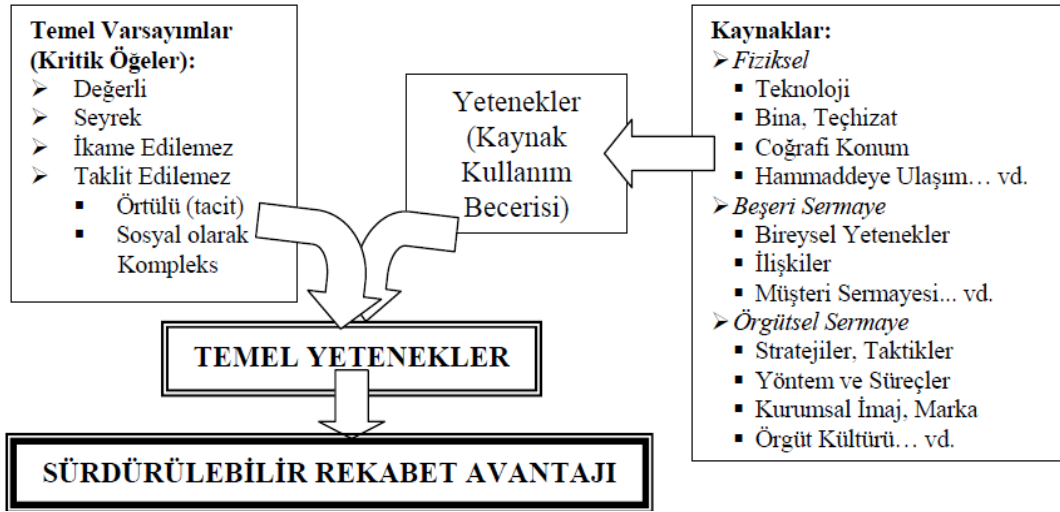
İşletmelerin bulunduğu sektörün yapıları ile ilgili olarak, farklı faktörlerin etkisiyle kaynaklar değişkenlik gösterebilmektedir. Yani, değişen çevre koşulları işletme kaynaklarının önem derecesini belirlemektedir ki, bu süreç ile işletmelerin sahip oldukları bazı kaynakların önem derecesi artmakta veya azalmaktadır (Tümer, 2011:170).

Kaynakların ve yeteneklerin işletmelere rekabet avantajı kazandırması ile ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüş Grant tarafından ortaya koyulmuştur. Grant (1991:124) tarafından yapılan çalışmada kaynak ve yeteneklerin; *dayanıklılık*, *şeffaflık*, *transfer edilebilirlik* ve *tekrarlana bilirlilik* özelliklerinin bulunması gerektiğini belirtmiştir.

İkinci görüş ise, “VRIO Çatısı” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin gerçekleştirdikleri işlemlerle ilgili olan dört temel ögenin sorgulanması üzerine kurulmuştur. Bunlar; değerli olma (value), nadir bulunurluk (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir (Barney, 1991:106). Buna göre, ilk olarak, kaynaklar değerli ve ikame edilemez olmalıdır. Yani kaynaklar işletmenin rekabet üstünlüğü oluşturması veya uzun dönemli sürdürülebilmesi için uzun süre değer yaratmalı ve alternatif kaynaklardan kolay bir biçimde temin edilemez özelliğine sahip olmalıdır. İkinci olarak, bu kaynaklar kolayca bulunamamalı ve işletmeye özgü olmalı, yani seyrek olmalıdır. Kaynaklar sektördeki başka işletmeler arasında yaygın değildir; transferi veya ticareti zor ya da imkansızdır. Üçüncü olarak, kaynaklar rakipler tarafında kolayca taklit edilebilir olmamalıdır. Son olarak, kaynaklar iyi bir şekilde örgütlenerek ürün ve hizmet üretiminde yerini alması lazımdır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005:35).

Aşağıdaki Şekil 6’da işletmenin kaynak temelli yaklaşım ile rekabet üstünlüğü sağlaması gösterilmiştir. Şekil 6’ya göre, işletmenin genel iş süreçlerini gerçekleştirmesini olanaklı kılan kaynak, bu kaynaklardan yararlanılmasını sağlayan yetenek ve kaynaklardan “benzersiz farklar” oluşturan yetkinlik yoluyla rekabet üstünlüğü elde edilmektedir (Durgut, 2004). Dolayısıyla, benzersiz farkların kaynak temelli görüşün temel öğelerine göre seçilmesi ve geliştirilmesi işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya yardımcı olacaktır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005:36).





**Şekil 6. Kaynak Temelli Yaklaşımı ile İşletmenin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması**

Kaynak: Reyhanoğlu Metin, Örs Hüsnüye (2005), Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (Rbv) İle Strateji Geliştirme, Parlama Ve İletişim Kültürü Dergisi, 4: 11,

### 1.5. Rekabet Düzeyleri

Yapılan önceki çalışmalarda genel olarak rekabet ve bununla ilgili olarak rekabet gücü kavramları, mikro ve makro olarak iki genel düzey ve bunların alt düzeyleri olarak işletme düzeyi, endüstriyel düzey ve ulusal (uluslararası) düzey şeklinde ele alınmaktadır (Buckley, Christopher ve Prescott, 1988; Momaya ve Selby, 1998; Henricsson vd., 2004).

#### 1.5.1. İşletme Düzeyinde Rekabet

İşletme düzeyinde rekabet gücü, bir işletmenin ürün veya hizmetlerinin rakiplerinin sunmuş olduğu ürün veya hizmetlere oranla müşterilerin daha fazla ilgisini çekmeyi sağlayabilme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (TÜSİAD, 1997:18). Bu durumu gerçekleştirmek için işletmelerin rakiplerine göre daha yüksek kalite, daha düşük fiyat ve daha iyi hizmet sunmaları gerekmektedir (Cockburn vd., 1998:2). Ulusal bir işletmenin hem yurt dışı hem de yurtiçi pazarda rekabet gücü kazanması için, rakip işletmelere oranla kalite veya fiyat, tam zamanında teslim ve satış işlemleri sonrası hizmetler gibi birçok unsur açısından daha üstün olması gerekmektedir (Erkekoğlu, 2008:10).

İşletmelerin en temel varoluş nedenleri kar sağlamak olduğundan, onların karlılık düzeyleri de işletme düzeyinde rekabetin çok önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla açık rekabet ortamında, karlılık düzeyinin, maliyetler, verimlilik, düşük fiyat, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi faktörlerle direkt olarak bağlı olmasından dolayı, bu unsurlarda işletmeler ne düzeyde başarılı ise rekabet güçleri, yani karlılıkları da o düzeyde yüksek olacaktır (Saridoğan, 2010:10).

Feurer ve Chaharbaghi (1994) tarafından yapılan çalışmada, “eğer işletmenin elinde bulundurduğu beşeri sermaye ve teknoloji ne kadar artarsa işletmenin rekabet gücü de o oranda artar, gelecek ile ilgili olarak rekabet gücü potansiyeli yükselir” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca, onlara göre, sermaye ve teknoloji unsurlarının artması ile, işletmelerin rekabet gücü ve potansiyelini koruma ve sürdürme yeteneğinin artması arasında pozitif korelasyon vardır (Feurer ve Chaharbaghi, 1994:53-57).

Bundan dolayı işletme düzeyinde rekabet gücünün belirleyici unsurları kısa ve uzun dönem bazında sınıflandırılabilir. Yani, kısa dönemde rekabet gücüne etki eden faktörler, kalite ve fonksiyonellik, ürün fiyatı, karlılık, piyasa payı, aktiflerin getirisi ve hisse fiyatı olarak belirtilebilir. Diğer taraftan, uzun dönemde rekabeti etkileyen faktörler ise işletmenin rakip işletmelere göre yeni ürün veya hizmetler üreterek uluslararası pazarlarda bulunmaları için, yeni teknolojiler geliştirmede başarılı performans ortaya koyması ile bağlıdır (Bakımlı, 2005:12). Bu etkenler arasında işletmenin bulunduğu pazardaki rekabet düzeyi, ülkenin ekonomik istikrarı, mali piyasaların durumu, ülkenin doğal kaynakları, devletin tavrı gibi birçok diğer faktör vardır (Eroğlu ve Özdamar, 2006; Aktan ve Vural, 2004).

İşletmelerin rekabet güçlerini sürekli olarak artırmaları için, sürekli yenilik yapma eğiliminde olmaları gerekmektedir. Bunun içinde, teknolojik iş birliği faaliyetlerine katılmaları yani, işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinde üniversiteler ve diğer araştırma ve geliştirme kuruluşları ile iş birliği yapmaları, patent ve lisans sözleşmeleri gibi faaliyetler gerçekleştirmeleri lazımdır (Atik, 2005:16). Ar-Ge iş birliklerine, ortak girişim sözleşmelere, patent ve lisanslara aktif olarak ilgi gösteren işletmeler, teknoloji yeniliklere daha hızlı bir biçimde uyum sağlayarak rekabet üstünlüğü elde edecekler (Kumar ve Chadee, 2002:8).

Aşağıdaki Şekil 7'de işletme içi etkenler görsel olarak ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 7. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler.**

**Kaynak:** Genç Emine (2016), İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük

### 1.5.2. Endüstriyel Düzey

Bir işletmenin rekabet gücü bulunduğu pazardaki rakipleri ile kıyaslanmakta, bundan farklı olarak bir endüstrinin rekabet gücü ise, ticari ilişkilerin yapıldığı ülke veya bölgelerdeki endüstrilerle kıyaslanmaktadır. Dolayısıyla, rekabetçi bir endüstri, bölgesel veya uluslararası düzeyde rekabetçi işletmelerin bulunduğu endüstridir. Bundan dolayı endüstriyel rekabet gücü, ilgili endüstride bulunan büyük işletmelerin rekabet gücü olarak belirtilebilir (McFetridge, 1995:11).

Endüstri düzeyindeki rekabet, verimlilik ve uluslararası ticaretteki performans bağlamında açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, endüstri rekabet düzeyi ticaret ortağına kıyasla endüstri verimliliğine ve maliyete dayalı olarak açıklanmaktadır. Bu tanımlamalara göre, endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakipleriyle aynı veya daha yüksek bir oranda verimliliğe ulaşması ve bu oranı devam ettirme yeteneği ya da rakiplere oranla aynı veya daha az maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir (Pak, 2018:25). Başka bir deyişle, sanayi düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir sanayinin rakiplerle aynı veya daha yüksek bir verimlilikle uluslararası pazarların taleplerine uygun ürün ve hizmet üretebilme veya daha az bir maliyetlerle uluslararası pazarların standart ve taleplerine uygun ürün ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan yenilik ve icatları hayata geçirme yeteneğidir (Aktan ve Vural, 2004:148).

Porter`a (1990) göre, ulusal rekabetten bahsedilebilmesi için sektör düzeyinde ele alınması gerekmektedir. Rekabetin sektörel düzeyini açıklamada oluşan en önemli sorun, sektörde bulunanların (üreticiler, girişimciler, müşteriler vb.) farklı öncelik ve amaçlara sahip olmasıdır (Flanagan vd., 2004:157). Genel olarak kavram “bir sektördeki büyüme oranı ve sektörde yapılan yatırımdan sağlanacak kazancın cazipliği” ile ortaya konmaktadır (Genç, 2016:17). Aşağıdaki şekil 8`de endüstrideki rekabet yoğunluğunu etkileyen faktörler belirtilmiştir.



### Şekil 8. Endüstrideki Rekabetin Yoğunluğunu Etkileyen Temel Faktörler

**Kaynak:** Genç Emine (2016), İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Karabük

Porter (1998) ise, bir endüstrideki rekabet gücünün beş temel faktörden oluşacağını belirtmektedir (Porter, 1998:34-35):

- Yeni firmaların giriş tehdidi,
- İkame malların veya hizmetlerin tehdidi,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Tüketicilerin pazarlık gücü,
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet.

Porter'ın ortaya koyduğu bu beş güç etki olarak sektörden sektöre farklılık göstermektedir ve uzun dönemde sektör karlılığını belirlemektedir. Bunun nedeni ise, bu beş güç işletmelerin fiyatlarını biçimlendirir, maliyetlerini belirler ve sektörde rekabet için lazım olan yatırımlar üstünde belirleyici rol oynar. Dolayısıyla bu beş gücün daha elverişli olduğu sektörlerde karlılık daha fazladır (Porter, 1998:35).

### 1.5.3. Ulusal/Uluslararası Düzey

Ülkelerdeki ekonomik, politik ve kamusal müdahaleler ekonomik refahın arttırılmasına yönelik yapılmaktadır. Ekonomik refahın artması ise kişi başına düşen gelirin artması ile ilişkilidir (Aktan ve Vural, 2004:17). Bundan dolayı ulusal düzeyde rekabet genel olarak, “bir ülkenin kişi başına düşen gayri safi milli hasılasında sürekli artış sağlama becerisi” şeklinde ifade edilmektedir. Ülkelerin rekabet üstünlüğü, verimliliğin fazla olduğu alanlara üretimi kaydırma becerisi şeklinde söylenebilir (Gardiner, 2003). Bazılarına göre ülkenin düşük maliyet ve kur avantajının daha önemli iken, bazıları ise büyüme hızı ve teknolojik liderlik gibi kavramları daha önemli olarak görmektedirler (Rekabet Forumu, 2006).

Uluslararası Yönetim Geliştirme Derneği (International Institute for Management Development- IMD) ise, bir ülkenin işletmelerine daha fazla değer yaratmak, vatandaşlarına daha fazla refah düzeyi oluşturmak amacıyla gerekli koşulları oluşturması ve devam ettirmesi yeteneğini uluslararası rekabet gücü olarak tanımlamaktadır (Garelli, 2005:609-610). Aşağıdaki Tablo 4`te ise farklı ulusal rekabet tanımlamaları yer almaktadır.

**Tablo 4. Ulusal Rekabet Gücü Tanımlar**

Yazarları	Yılı	Tanımlar
<b>Scoot ve Lodge</b>	1985	Ülkelerin kendi kaynaklarından elde edeceği karlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
<b>Hastasapoulos, Krugman ve Summers</b>	1988	Hayat standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
<b>Majestelerinin Hazinesi, İngiltere</b>	1988	İşletmelerin uluslararası piyasada başarılı biçimde rekabet edebilmesidir. Dış pazardaki pazar payı da rekabet gücü için çok önemli bir göstergedir.
<b>Fagergerg</b>	1988	Ülkenin temel ekonomik amaçlarını başarılı olarak gerçekleştirmesi, dış ticaret bilançosunda sorunlar olmadan, gelir ve istihdam düzeyinde büyümeye ulaşılması.
<b>Velloso</b>	1991	Kabul edilmiş olan etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin dış pazarlardaki katılım kapasitesinin çoğaltılması.
<b>Haque</b>	1991	Ülkenin ihracat kapasitesin, üretim ve doğal kaynakların etkin olarak kullanılmasını ve ülkedeki yaşam standartlarının yükseltilmesini oluşturan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
<b>OECD</b>	1992	Ülkedeki reel gelirlerde artışı elde edilirken, diğer ülkelerdeki tüketicilerin zevk ve tercihlerine uygun ürün üretebilme yeteneğidir.
<b>UNICEF</b>	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini göstermektedir.
<b>Avrupa Birliği Komisyonu</b>	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir.

**Kaynak:** Çivi, E.. (2001). "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması". Yönetim Ve Ekonomi, Cilt.8, Sayı 2, 21-39.

Dolayısıyla bu tanımlardan hareketle ulusal rekabet gücünün temel özellikleri şu biçimde ifade edilebilir (Çivi, 2001:25):

- Rekabet gücüne sahip olmanın asıl amaç, ülkedeki hayat standartlarının ve insanların refahının artırılması rekabet gücünü kazanmanın asıl amacıdır. Bu önemli kazanımı sağlamak için ise; üretim, yatırım ve ticaret gibi faaliyetlere daha çok önem vermek ve kurumlar arası koordinasyonun ve uzmanlaşmanın daha üst düzeyde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Ülkelerin kendine has özellik ve yeteneklere daha fazla odaklanarak iç potansiyelini ortaya çıkarmalıdır.
- Uluslararası pazar payı, ihracat hacmi, üretim, ülkenin ticaret bilançosu ve istihdam gibi birçok gösterge ile ulusal rekabet gücü performansı hesaplanmalıdır.

Ayrıca, rekabet gücünün ulusal düzeye de indirgenmesi bazı eleştirilere neden olmuştur. Öncelikle, bir işletme ile ülke arasında benzerlik yaratmak doğru değildir. Çünkü, başarısız olan bir işletme pazardan geri çekilirken, başarısız olan bir ülke için bu durum mümkün değildir. İkinci olarak, bir işletmenin pazardaki payının artması başka işletmelere olumsuz etki ederken, bir ülkenin başarısı ise başka ülkelere fırsat doğurabilmektedir. Üçüncü olarak ise, verimlilik kavramından uzaklaşmaktadır (Bekmez, 2008:11).

Aşağıdaki Tablo 5`te ise işletme, endüstri ve ulusal rekabet düzeyleri kavramları karşılaştırmalı bir şekilde anlatılmıştır. Tablo 5`e göre işletme düzeyinde rekabet gücü açısından karlılık, verimlilik, maliyet, kişi başına verimlilik ve toplam faktör verimliliği önemli faktörler olarak görülmektedir. Bunlardan karlılık ise en temel faktördür. Endüstri düzeyinde rekabet gücü açısından, kişi başına verimlilik, dış ticaret performansı, rekabetin sürdürülebilirliği ve üretim faktörü stoku önemli faktörler olarak görülmektedir. Toplam faktör verimliliği ise bu faktörler içinde çok önemli olarak ifade edilmektedir. Ulusal düzeyde ise, rekabetin sürdürülebilirliği ve toplam faktör verimliliği çok önemli faktörler olarak, kişi başı verimlilik, dış ticaret hattı, üretim faktör stoku ve ürünün teknoloji yoğunluğu faktörleri önemli faktörler olarak belirtilmiştir.



**Tablo 5. İşletme, Endüstri ve Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü**

<b>Rekabet Gücü Belirleyicileri</b>	<b>İşletme</b>	<b>Endüstri</b>	<b>Ulusal</b>
<b>Karlılık</b>	Temel faktördür.	Göreceli önemi işletme düzeyine göre azalır.	Ulusal refah önemli olduğundan belirli bir karlılık anlayışı yoktur.
<b>Verimlilik</b>	Önemlidir.	Genel olmaktan çıkar emek verimliliği ile bütünleşir. Fakat önemini kaybetmez.	Kişi başına verimliliğe dönüşür.
<b>Maliyet</b>	İşgücü bazında önemlidir.	İşgücü bazında (rakip endüstrilerle karşılaştırma yapılarak değerlendirilir).	Göreceli olarak belirleyiciliğini yitirir
<b>Pazar Payı</b>	İkincil öneme sahiptir.	Rekabet alanı/coğrafyası değiştiğinden önemini korur	Önemi azalır.
<b>Kişi Başı Verimlilik</b>	Önemlidir.	Önemlidir.	Önemlidir.
<b>Dış Ticaret Performansı</b>	Dikkate alınmaz.	Dikkate alınır.	Dikkate alınmanın ötesinde öneme sahiptir.
<b>Üretim Faktörü Stoku</b>	Önemli değildir.	Maliyete olan etkisinden dolayı dikkate alınır.	Önemlidir.
<b>Toplam Faktör Verimliliği</b>	Önemlidir.	Çok önemlidir.	Çok önemlidir.
<b>Dış Ticaret Haddi</b>	Dikkate alınmaz.	Dikkate alınmakla birlikte merkezi konumda değildir.	Önemlidir.
<b>Ürünün Teknoloji Yoğunluğu</b>	Karlılık daha önemli olduğundan dikkate alınmak zorunda değildir.	Maliyetle karşılaştırılır.	Önemlidir.
<b>Rekabetin Sürdürebilirliği</b>	Firmanın yönetim felsefesine bağlıdır.	Önemlidir.	Çok önemlidir.

**Kaynak:** Dulupçu, M. (2001). Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

## **1.6. Rekabet Edebilirliğin Belirleyici Unsurları**

Rekabetin belirleyici unsurlarını temel belirleyici unsurlar ve dışsal belirleyici unsurlar şeklinde ikiye ayırabiliriz. Temel belirleyici unsurlar talep koşulları, üretim koşulları bağlı ve destek endüstriler, piyasa yapısı ve işletme stratejilerinden oluşmaktadır. Dışsal belirleyici unsurlar ise genel olarak devletin ve küresel gelişmelerin rekabet gücüne etkisi unsurlarına ayrılabilir (Timurçin, 2010).

### **1.6.1. Temel Belirleyiciler**

Temel belirleyicilerden biri olan üretim koşulları, bölgelerin üretim faktörleri ile ilgili konumunu içermekte ve faktörlerin varlığına, niteliğine ve faktör geliştirme mekanizmalarına göre rekabet gücüne etki etmektedir. Üretim faktörleri, fiziksel kaynaklar, işgücü kaynakları, sermaye kaynakları bilgi kaynakları ve altyapı yatırımları olarak ayrılabilir (Ayaş, 2003:10).

Talep koşulları ise rekabete dinamik ve statik olarak iki tür etkide bulunmaktadır. Dinamik etkiler rekabet gücünü geliştirmekte ve firmalardaki gelişim ve yeniliğin hızını belirlerken, statik etkiler ise ölçek ekonomilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkilerin oluşması, talebin yapısı ve bileşimi, talebin büyüme hızı ve genişliği, talebin küreselleşmesi gibi özelliklerle ilgilidir (Timurçin, 2010:47).

Rekabet gücünün geliştirilmesi ve sürdürülebilir üstünlüğün sağlanması için ilgili ve destek endüstrilerin varlığı oldukça önemlidir. Tamamlayıcı sektörlerin oluşması ve sektörel ağı güçlü bir biçimde kurulması, işletmeler için girdilerin sağlanmasında ve yeniliklerin uygulanmasında önemli ölçüde kolaylıklar sağlayacaktır. Hem ilgili hem de destek sektörlerin rekabet gücüne olan etkileri, bilgi akışı ve teknoloji alışverişi yoluyla oluşmaktadır.

Piyasa yapısı ise, mevcut piyasadaki satıcıların karşılıklı ilişkileri, alıcıların karşılıklı ilişkileri ve satıcılarla alıcıların karşılıklı ilişkilerinden oluşmaktadır. Endüstride işlem yapan işletmelerin sayı ve büyüklükleri de piyasa yapısının belirlenmesinde etkilidir (Ayaş, 2003:11).

### 1.6.2. Dışsal Belirleyiciler

Dışsal belirleyicilerden ilki olan devlet, yeni koşullar ve kriz durumlarında gerekli işlemleri yaparak, işletmelerin rekabet durumlarına etki etmektedir. İşletmelerin rekabet gücü üzerinde devletin rolü çok önemli olmakla birlikte, dolaylı bir şekildedir. Devlet doğrudan olarak rekabet gücünü artırmamakta, onun temel belirleyenleri doğrultusunda destek faaliyetlerde bulunmaktadır. Üretim koşulları ile ilgili olarak, altyapı, ulaşım, eğitim, sağlık ve birçok başka yatırımların yapılması faktör geliştirme açısından oldukça önemlidir. Talep koşulları ile ilgili olarak devletin rolü hem doğrudan hem de dolaylı şekilde görülmektedir. Devletin, pazara alıcı olarak girmesi talep koşulları üzerinde doğrudan etki oluşturmaktadır. Devletin gelir ve ücret politikalarıyla ilgili olarak aldığı kararlar ise talep koşulları üzerinde dolaylı etki oluşturmaktadır. Devletin üretim koşullarını iyileştirme yaptığı gelişmiş ve uzmanlaşmış üretim faktörlerinin kullanıldığı alanlar ve destek sektörler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini teşvik etmek görevi de çok büyük önem arz etmektedir (Timurçin, 2010:48-50).

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve kendi isteklerinden bağımsız olarak oluşan söz konusu küresel gelişmelere örnek olarak, sermaye piyasalarında oluşan dalgalanmalar, döviz kurlarındaki değişimler, ülkelerin aldığı politik kararlar, önemli teknolojik yenilikler, ekonomik ve siyasi krizler ve birçok farklı faktörler gösterilebilir. Bu gelişmeler hem bazı fırsatlar doğuracağı gibi hem de bazı tehditler de yaratmaktadır. Dolayısıyla bu gelişmeler ile bazı işletmelerin rekabet gücü artarken, bazılarının ise avantajları ortadan kalkmaktadır (Ayaş, 2003:22-23).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM PERFORMANSI

Araştırmanın ikinci bölümünde kurum performansı kavramı, kurum performansı ile ilgili alanyazında yaygın olarak kullanılan yaklaşımlar ve medikal sağlık kuruluşları hakkında bilgiler sunulmaktadır.

#### 2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı sınırları ve kapsamının net bir şekilde ortaya konulmamasından dolayı tanımlaması oldukça zor bir kavramdır (Karakuş, 2004: 4; Otley, 1999, 364). Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre performans kelimesi “başarım” olarak ele alındığı görülmektedir. Başarım sözcüğü ise “*elde edilen bir başarı, herhangi bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece*” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 28.03.2019). Buradan hareketle sözlük anlamı açısından ele alındığında performans kavramı, bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet ya da kişinin üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması anlamına gelmektedir (Çakan, 2004: 7; Sabuncuoğlu, 2013: 17; Pakdil, 2001: 23; Bozkurt vd., 1998: 203; Bilgin, 2004: 13).

Alanyazın incelediğinde performans kavramının tanımlamasına yönelik ciddi bir kümülatif birikimin olduğu görülmektedir. Örneğin Laitinen (2002) performansı tanımlarken, “bir nesnenin önceden tanımlanmış bir boyutta bir hedef ile karşılaştırılmak suretiyle sonuç üretme yeteneği” şeklinde ifade etmektedir. Işıl (2008:9) çalışmasında Laitinen (2002)'nin tanımlamasına yer vererek bu tanımlamanın içerisinde üç gerekçe barındırdığını ifade etmiştir. Işıl (2002)'a göre bu gerekler, “performansı değerlendirilecek nesne, ilgilenilen performans boyutu ve hedef”tir. Yine Schollhammer ve Kuriloff (1979)'ta sözlük tanımı olan başarım anlamı üzerinden bir tanımlama getirerek performansı başarı olarak tanımlamıştır. Barney (2002) ise performans kavramını tanımlarken, “örgütlerin, ekonomik avantajlar elde etmek amacı ile bir araya getirilmiş verimli varlıkların bir bileşimi” olarak ifade etmektedir. Bayyurt (2007: 578) ise performansı “yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü olan performans, bir amacın gerçekleştirilme

derecesi” olarak tanımlamaktadır (Bayyurt 2007: 578). Performans kavramına yönelik tanımlamalar incelendiğinde bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin anlatımının performansı tanımladığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Sonuç olarak performans kavramı incelendiğinde bir amaç doğrultusunda ve planlı bir şekilde yapılan etkinlikler sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ve nitel bağlamda belirlemek ve amacın gerçekleştirilme düzeyini ölçmek (Göküş vd., 2014: 58) amacını güttüğünü söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra belirlenen amaca ulaşmaya yönelik faaliyetler sonucunda ulaşılan noktanın kalite ve kantite yönleri ile belirlenmesi de performans kavramının amaçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Songur, 1995: 1).

## **2.2. Kurum Performansı Kavramı**

En genel anlamda, uygulanan stratejilerin belirli bir dönem sonunda, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi anlamına gelen kurumsal performans (Porter, 1991), bir örgütün stratejik amaçlarını hayata geçirme ve gerçekleştirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ingram vd., 1997:119). Bunun yanı sıra kurum performansı, örgütlerin genel satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıkla ilgili örgütsel hedeflere ulaşılması olarak da ifade edilmektedir (Hult vd., 2004).

Kurumların yapısı incelendiğinde ortak inanç ve değerleri barındıran insanların belirli bir amaca yönelik olarak bir araya geldiği görülmektedir. Bu yapısal özellik bağlamında kurumların amaçlarına ulaşmak amacı ile gerçekleştirdikleri davranış ve sonuçların performansından söz etmek mümkündür. Bu davranışlar ve sonuçların performansından bir bütün olarak kurum açısından söz edilebileceği gibi, örgütün alt birimlerinin davranış ve sonuçlarının performansından da söz edilebilir. Dahası kurum içerisinde her bir bireyin amaca yönelik davranış ve sonuçları açısından da performansından söz etmek mümkündür (Yılmaz, 2013: 8).

Bu bağlamda performansın özünde bir değer üretimi olduğu sonucu çıkarılabilir (Carton ve Hofer 2006:3). Kurum kapsamında bulunan kaynaklar aracılığı ile elde edilen değer, kaynak sahiplerinin beklentisine eşit veya

beklentilerinin üzerinde olduğu sürece söz konusu kaynaklar örgüt kapsamında varlığını sürdürecektir. Bir başka ifade ile örgüt varlığını sürdürmeye devam edecektir. Buradan hareketle örgüt performansı genel olarak örgütün sahip olduğu kaynaklar aracılığı ile ürettiği değer, kaynak sahiplerinin beklentileri ile karşılaştırılması sonucunda tanımlanmaktadır (Verweire ve Van den Berghe, 2004: 6). Performans ve örgütün varlığının sürdürülmesi arasındaki ilişkiyi Flapper vd., (1996:71) “bir örgütün başarısı ve devamlılığı, gösterdiği performansa bağlıdır” cümlesi ile ifade etmektedir.

Kurum performansının yüksek olması, söz konusu kurumun, motivasyon, strateji ve amaçlarının net bir şekilde anlaşılması ile ilişkilidir. Başka bir ifade ile kurum içerisindeki çalışanların bireysel veya takım olarak kurum amaçlarına katkılarını maksimum seviyeye ulaştıracak performans hedeflerinin ortaya konması, bu hedeflerin ve hedefe ulaşma sürecinin gözlemlenerek ileriye yönelik performans iyileştirme planlarının oluşturulması ile yüksek seviyelere çıkarılabilecektir (Armstrong, 2006:138). Kurumsal anlamda performans yönetimi incelendiğinde kurum paydaşları açısından yarattığı değer ile ilgilenmektedir (Armstrong, 2006:141).

### **2.3. Kurum Performansının Ölçülmesi**

Kurum performansının ölçülmesi, değişimin olmazsa olmaz gereklerinden birisi olmakla birlikte performansın geliştirilmesi açısından temel belirleyici ve itici güç özelliğine sahiptir (Zairi, 1994:4). Örgütler yaptıkları işlerin başarısını ölçmek amacı ile tarihsel süreç içerisinde birçok performans ölçüm sistemi geliştirmişlerdir (Kennerley and Neely, 2003:214). 1960 ve 1970’li yıllarda ki performans ölçüm sistemlerine bakıldığında bu sistemlerin tamamıyla finansal ölçütleri kullandıkları görülmektedir. 1980’lerle birlikte daha önce kullanılan geleneksel ölçüm sistemlerinin yetersiz kaldığı anlaşılmış ve 1990’larda geliştirilen performans karinesi yöntemi ile finansal olmayan performans ölçütleri sayısallaştırılarak performans ölçüm sistemlerine dahil edilmiştir (Kennerley and Neely, 2003: 214). 1990’ların rekabet ortamı ve temel rekabet konularına baktığımızda bunların başında kurum performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi gelmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kurum stratejilerinin organizasyonun tamamına yayılması ve kurumun kritik alanlarında performans ölçümünün yapılmasının rekabet avantajı sağlamada ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Schiemann ve Lingle, 1999:7).

2000'li yıllarla birlikte performans ölçüm sistemlerinde teknolojiden faydalanmada bir artış meydana gelmiştir (Coşkun, 2007: 6).

Kurum performansının ölçümü, söz konusu kurumun işinde ne kadar başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca kurum performansı, kurumun gelecekteki potansiyelini kavrama açısından gelişime ve değişimine olanak sağlama özelliğini de göstermektedir (Zairi, 1994:4).

Daha önce de bahsedildiği gibi örgütler tarih boyunca performanslarını ölçmek için sistemler geliştirmişlerdir. Peki örgütler neden performanslarını ölçme isteği duyarlar? Bu sorunun cevabı performans ve performans ölçüm konusunun anlaşılması bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin genel olarak neden performans ölçme ihtiyacı duyduklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Coşkun, 2007: 2):

- Genel olarak işletmenin başarısını ölçmek,
- Müşteri ihtiyacını karşılayan mal ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek,
- Örgüt açısından gerekli bilgi ihtiyacını ortaya koymak,
- Örgüt içerisindeki hangi alanların sorunlu hangi alanların gelişmeye açık olduğunu belirlemek,
- Karar alımlarında gerçek veriler üzerinden hareket edildiğinden emin olmak,
- İşletme sürecinde eğer bir plan söz konusu ise bu planın gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmek.

Yukarıda bahsedilen örgütlerin performans ölçme nedenlerinden hareketle performans ölçümünün sağladığı faydaları ortaya koymak mümkündür. Bu bağlamda performans ölçümü (Şimsek ve Nursoy, 2002:45);

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Örgüt faaliyetlerinin karşılaştırılması için standartlar belirler.
- Örgüt içerisindeki problemlerin tespit edilerek çözülmesini sağlar.
- Düşük performans maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemlerini yönlendirir.

- Kaynak kullanımının dengelenmesini sağlar.
- Sürekli gelişme faaliyetlerinin başlatılması ve sürdürülmesi amacı ile gerçeğe dayalı ve rekabete uygun bir geri besleme sağlar.

Performans ölçümü yukarıdaki sıralanan faydalarının yanı sıra, örgütün performansına ilişkin güçlü bir anlayış ve odaklanma sağladığı gibi örgütsel güvenilirliğin de pekişmesine olanak sağlamaktadır. Çünkü ölçme işlemi direkt olarak müşterilerin değer talebi ve performansa yönelik gerçekleştirilmektedir (Zairi, 1994:6).

Sonuç olarak performans ölçümü kurumlar açısından oldukça fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumlar performanslarını ölçmek amacı ile çeşitli yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Bu çalışmada söz konusu yaklaşımlardan kurumsal karne yaklaşımı, üçlü bilanço yaklaşımı ve EFQM mükemmellik modeli yaklaşımına yer verilecektir.

### **2.3.1. Kurumsal Karne Yaklaşımı (Balanced Scorecard)**

Kurumsal Karne Yaklaşımı 1990'lı yılların başlarında Kaplan ve Norton (1992;1993)'un geliştirdiği kurum vizyonlarının stratejiye dönüştürülmesini amaçlayan stratejik yönetim anlayışıdır. Söz konusu yaklaşım stratejik amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde stratejik planlama, uygulama ve kontrol mekanizmalarını da içerisinde barındırmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

Başarı ve başarısızlık arasındaki farkı ölçmede kullanılan kurumsal karne yaklaşımı (Person, 2009: 6), kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve finansal olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisiyle şirket stratejisine yansıtmaktır (Akyürek, 2009: 78). Bu özelliğinden dolayı kurumsal karne yaklaşımı, kurumlara finansal ve finansal olmayan göstergeleri tutarlı bir sistem içerisinde birlikte görme imkanı sağlamaktadır (Voelpel vd., 2006: 44). Bu bağlamda kurumsal karne yaklaşımının amacı daha önceki sonuçları gösteren mali boyutlar, finansal olmayan boyutlar ve rekabetçi performans faktörlerinin gelecekteki durumunu ölçmektir (Marques, 2012: 51). Ayrıca kurumsal karne yaklaşımı, kar amacı gütmeyen okul, ordu ve sivil toplum örgütleri gibi



organizasyonlara da kolaylıkla adapte olabilme özelliği ile de ön plana çıkmaktadır (Karpagam ve Suganthi, 2012: 7). Kurumsal karne yaklaşımının hedefinde ise iş stratejilerinin ölçülebilir olması vardır. Bunun yanında kurumsal karne yaklaşımı yöneticilerin strateji ve vizyona yönelik düşüncelerini gerçekleştirmeleri açısından da bir itici güç oluşturmaktadır (Rasila vd., 2010: 280). Bu yaklaşım kurumun psikolojik boyutlarını ele alacak şekilde bir kapsam sunmaktadır.

Kurumsal karne yaklaşımının bir diğer amacı da finansal ölçüm yönetimini gösterirken diğer yandan da finansal olmayan boyutlar (müşteri, işletme içi yöntemler, sürekli öğrenme ve gelişme) aracılığı ile uzun vadeli finansal başarı ile korelasyon içerisinde olan bütünleşik bir ölçüm sistemini kurmayı amaçlamaktadır (Ecevit, 2007: 121). Bu nedenle de kurumsal karne yaklaşımı kapsamındaki performans ölçütlerinin geliştirilmesi için stratejinin neden-sonuç ilişkisini ortaya koyması gerekmektedir (Othman, 2006: 691)

### **2.3.1.1. Finansal Boyut**

Finansal bakış açısı kurumun paydaşlarına verdiği bir cevap özelliği taşımaktadır. Temel olarak, finansal hedefler bir kurum için uzun vadeli hedeflerdir. Paydaşlar finansal boyutu, kullanılan sermayenin getirisi, ekonomik katma değer, faaliyet kar marjı ve satış gelir yüzdesi büyümesi gibi finansal performansla değerlendirebileceklerdir (Atrill ve McLaney, 2012: 354). Kaplan ve Norton'a (1996: 51) göre, iş hayatının tersine, finansal hedefler üç döneme, yani büyüme, sürdürme ve hasata bölünmüştür. Bu üç dönem stratejilerinin her birisinde kurum stratejisine yön veren üç temel finansal amaç söz konusudur. Bunlar (Kaplan ve Norton, 2007:65):

- Gelir artışı ve bileşimi,
- Maliyetin düşürülmesi / verimlilik artışı,
- Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi / yatırım stratejisi.

Bu üç finansal amaçtan ilki olan gelir artışı ve gelir bileşimi, pazar ulaşımı, ürün ve hizmet bileşiminin katma değerini artıracak faaliyetler, fiyat belirleme konularını kapsamaktadır. İkinci amaç olan maliyetin düşürülmesi/verimlilik artışı, ürün ve hizmet üretimindeki doğrudan ve dolaylı maliyetleri düşürmek ve kurumun

ortak kaynaklarının kurumun diğer birimleri arasında paylaşmak gibi konuları içerisinde almaktadır. Üçüncü amaç olan varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi ise herhangi bir iş bileşiminin desteklenmesi ile ilgili konuları kapsamaktadır.

### **2.3.1.2. Finansal Olmayan Boyutlar**

Daha önce belirtildiği gibi kurumsal karne yaklaşımı performans ölçümlerini finansal ve finansal olmayan boyutlar bağlamında gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda kurumsal karne yaklaşımının finansal olmayan boyutlarını “Müşteri Boyutu”, “İşletme İçi Yöntemler”, “Sürekli Öğrenme ve Gelişme” boyutları oluşturmaktadır. Kurumsal karne yaklaşımının finansal olmayan boyutları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### *Müşteri Boyutu*

Kaplan ve Norton, BSC (Balance Score Card=Kurumsal Karne Yaklaşımı)'nin ikinci perspektifini açıklar; müşteri perspektifi, beş temel önlemden oluşur; elde tutma, satın alma, memnuniyet, karlılık ve pazar payı. Bu nedenle, müşteri perspektifi, şirketlerin “hedeflenen müşterilere ve pazar segmentlerine sunacakları değer tekliflerini açıkça belirlemelerine ve ölçmelerine” yardımcı olabilir (Kaplan ve Norton 1996: 63-68).

**Tablo 6. Müşteri Perspektifi**

Pazar Payı	Bir iş biriminin sattığı, belirli bir pazardaki iş teklifini (müşteri sayısı, harcanan dolar veya satılan birim hacmi) cinsinden yansıtır.
Müşteri Edinme	Mutlak veya göreceli olarak, bir iş biriminin yeni müşterileri veya işletmeleri kazanma veya kazanma oranını ölçer.
Müşteriyi Tutma	Mutlak veya göreceli olarak, bir işletmenin müşterileri ile devam eden ilişkileri sürdürme veya sürdürme oranını izler.
Müşteri Memnuniyeti	Müşterilerin memnuniyet düzeyini, değer teklifi içindeki belirli performans kriterleri boyunca değerlendirir.
Müşteri Karlılığı	Bir müşterinin veya bir segmentin net karını, bu müşteriyi desteklemek için gereken benzersiz masraflara izin verdikten sonra ölçer.

**Kaynak:** Kaplan, Robert S, David P, Norton. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston:Harvard Business School Press, 1996, 68.

Müşteri perspektifinde, Tablo 6'da yer alan beş temel önlem, yöneticiler tarafından kuruluşun hedef müşterileri için açıkça seçilmiştir. Bu önlemlerin, müşteri memnuniyetini ve üç özellik sınıfına dayalı yeni müşteri büyüme düzeylerini belirlemeye itiraz etmesi hedeflenmektedir. Birinci nitelik sınıfı, zamana, kaliteye ve müşteri tabanlı işlemlerin fiyatını içermektedir. İkinci nitelik sınıfı, satın alma deneyimi kalitesini ve kişisel ilişkileri içerir. Son nitelik sınıfı, bir firmanın müşteriler tarafından ne kadar çekici olduğunu görmek için imaj ve itibardan bahseder (Kaplan ve Norton 1996: 85).

### ***Şirket İçi İşlemler Boyutu (İçsel Boyut)***

Kaplan ve Norton'a (1992) göre, başarılı müşteri perspektif ölçümleri, mükemmel iç süreçler, kararlar ve organizasyonlar olmadan bir kuruluşun müşteri memnuniyeti için belirlenen hedeflere ulaşamayacağından kaynaklanmaktadır. Bir kuruluş için hangi süreçlerin en önemli olduğunu tanımlamak için, temel yetkinlikler ve kritik teknolojiler tanımlanmalı ve daha sonra kritik süreçler için en uygun önlemler belirlenmelidir. Bu bağlamda kurumsal karne yaklaşımının şirket içi işlemler boyutunda operasyonlar, satış sonrası hizmetler gibi eylemler gerçekleştirilmektedir.

Genel değer zincirinin ilk aşamasından başlayarak, uzun değer dalgası olarak adlandırılan inovasyon sũreci iki bileşenden oluşur. Uzun dalganın ilk bileşeni, yũneticilerin pazar bũlũmlendirmesini tanımlamak için pazar araştırması yaptığını gũsterir. Uzun dalganın ikinci bileşeni, mevcut ve potansiyel mũřterilerden gelen uez ihtiyaçları karşılamak için yeni ũrũnler ve hizmetler oluşturmak için bir organizasyon gerektirir (Kaplan ve Norton 1996: 28).

Genel değer zincirinin ikinci aşaması, kısa değer yaratma dalgası olarak bilinen işlem sũrecidir. Bu sũre, mevcut ũrũn veya hizmet için mũřteri siparişinin alınması ile başlar ve ũrũn veya hizmetin mũřteriye teslimi ile sona erer. Bu operasyon sũrecinin odağı, mevcut ũrũn ve hizmetlerin mevcut mũřterilere verimlilik, tutarlılık ve zamanında teslim edilmesidir (Kaplan ve Norton 1996: 104).

Genel değer zincirindeki son aşama satış sonrası hizmet sũrecidir. Bu sũre, tũm ũrũn ve hizmetlerin mũřteri ihtiyaını en uest dũzeyde karşıladığını garanti eder (Kaplan ve Norton 1996: 105).

### ***ũđrenme ve Gelişme Boyutu***

Kurumsal karne yaklaşımının dũrdũncũ veya son boyutu, uezrenme ve bũyũme perspektifidir. Bu bakış açısı ‘‘uzun vadeli bũyũme ve gelişme yaratmak için işletmenin inşa etmesi gereken altyapıyı tanımlar’’. İnsanlar sisteme ve uezgũtsel prosedũrlere odaklanarak, diğer uez bakış açısının hedeflerine ulaşmak için yeteneklerini geliştirebilirler (Drury 2004, 1013).

ũđrenim ve bũyũme perspektifleri için Kaplan ve Norton tarafından çok çeşitli kuruluşlarda kurumsal karne oluşturma konusundaki deneyimlerine gũre belirlenen uez ana kategori vardır. Bu ana kategoriler çalışan yetenekleri, bilgi sistemi yetenekleri, motivasyon, yetkilendirme ve uyum içerir (Kaplan ve Norton 1996: 127).

### **2.3.2. uezlũ Bilanço (Triple Bottom Live)**

John Elkington’un 1998 yılında geliştirdiği uezlũ bilanço modeli yaklaşımı AT&T, Dow Chemicals, Shell, British Telecom gibi şirketlerde kendisine uygulama alanı bulmuştur. Yaklaşımın temel çıkış noktası uezgũtleri sadece finansal uezerler

aracılığı ile değil aynı zamanda sosyal ve çevresel ölçüleri de dahil ederek üç boyuttan değerlendirilmesini esas almaktadır (Köseoğlu, 2005:26).

Üçlü Bilanço Modeli performans ölçümü ve rapor edilmesi kurum faaliyetlerine üç boyuttan bakmayı amaçlamaktadır. Bu boyutlar (Sayıştay, 2003:37):

- Finansal sonuçlar,
- Sosyal etkiler
- Çevresel etkiler

Üç boyutlu olarak bir değerlendirmeyi esas alan Üçlü Bilanço modelinin düşünsel temellerinde şirketlerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için, toplumsal ihtiyaçları doğal ve sosyal sermayenin yok edilmeden karşılması gerektiği yatmaktadır. Bu bağlamda Üçlü Bilanço Modelinde, üç çeşit sermaye yatırımı olduğu varsayılmakta ve bu şekilde bir yatırımın getiri sağlamanın kaçınılmaz olduğu öngörülmektedir (Phillips, 2007: 258).

### **2.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli**

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupalı kuruluşların küresel rekabette avantajlı bir konuma gelmelerine araç olan bir sistemdir (Madu, 1998: 759). EFQM Mükemmellik Modeli, örgütler tarafından kullanılacak bir araçtır (EFQM El Kitabı, 2003: 4):

- Örgütlerde tüm birimlerce aynı düşünce biçiminin temelini oluşturmak üzere,
- Örgütün yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere,
- Örgütlere eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümler teşvik eden, bir öz değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli kurumun paydaşlarını kapsamı içerisine alan çok boyutlu performans anlayışı ve performans boyutları arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu varsayımına dayalı bir model olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu model, varsayımlardan yola çıkarak oluşturduğu performans kriterleri yardımı ile kurumun bir öz değerlendirme yaparak mevcut durumunu tespit etmesine ve bu şekilde elde ettiği

bilgileri sürekli iyileştirme sürecinde kullanmalarına olanak sağlamaktadır (Wongrassamee vd., 2003: 20-21).

EFQM Mükemmellik Modelinin ortaya koyduğu performans boyutları iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu gruplar “imkan verenler” ve “sonuçlar” şeklinde adlandırılmaktadır. İlk grubun (imkan verenler) ikinci gruba (sonuçlar) yol açtığı varsayılmaktadır (EFQM El Kitabı, 2003: 7). Bu gruplar içerisinde dokuz kriter bulunmakta ve bu kriterlerden 5 tanesi girdi, 4 tanesi ise sonuç kısmını oluşturmaktadır. EFQM Mükemmellik Modelindeki bu dokuz kriter kurumsal performans alanını belli yüzdelerle ağırlıklandırarak ele almaktadır. Söz konusu bu kriterler (KalDer, 2000:40):

- **Liderlik:** Sürekli iyileştirme ve toplam kalite kapsamında üst yönetimin desteğini nitelemekte ve %12’lik bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Çalışanların Yönetimi:** Sürekli iyileştirme konusunda kişilerin ne kadar geliştirildiğinin gözlemlenmesini nitelemekte ve %8’lik bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Politika ve Strateji:** Kurum stratejisinin sürekli iyileştirme ve toplam kalite yardımı ile ne ölçüde gerçekleştirildiğini nitelemekte ve %7 bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Kaynakların Yönetimi:** Kurum kaynaklarının etkili kullanımı ile ilgilidir ve %8 bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Süreçler Yönetim:** Kurumun süreç tasarımı, süreç yönetimi ve süreç iyileştirmesi ile ilgilidir ve %15’lik bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Çalışanların Tatmini:** Çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgilidir ve %10’luk bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Müşteri Tatmini:** Müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir ve %20’lik bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Toplumun Tatmini:** Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilip verilmediği ile ilgilidir ve %6’lık bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.
- **Temel Başarı Kriterleri:** Kurumun hedeflerine ulaşma başarısı ve kurum paydaşlarının ne ölçüde tatmin edilebildiği ile ilgilidir ve %14’lük bir oranla ağırlıklandırılmaktadır.

## 2.4. Kurum Performansının Boyutları

Farklı kurumlar için değişik performans boyutlarından bahsetmek mümkündür. Örnek vermek gerekirse karlılık oranı bir şirketin performansı açısından oldukça önemli bir ölçüt olurken bir kamu kurumu açısından herhangi bir anlam ifade etmeyebilir. Fakat bunlara rağmen günümüzde tüm kurumlar için geçerli sayılan performans ölçütlerinden bahsetmek mümkündür.

Tüm kurumlar açısından üzerinde fikir birliğine varılan ölçütler (Gürkan 1995: 50; Akal, 2005: 34-65): etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, kârlılık, sosyal sorumluluk, kişisel inisiyatif, kendi kendini yönetme ve görev performansı olarak sınıflandırılabilir.

- ***Etkenlik:*** Geniş bir perspektiften işleri doğru yapmak şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumların potansiyellerini ne ölçüde kullanabildikleri *etkenlik* ile ilgilidir. Kurumların hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin hedeflere ulaşmadaki başarısını göstermektedir. Bu başarı da faaliyetler ve faaliyetler sonucunda elde edilen çıktıların karşılaştırılması ile belirlenmektedir. Etkenlik ölçülebildiği oranda kurumlara fayda sağlamaktadır. Bu açıdan etkenliğin ölçümü;
  - Kurumların nitelik ve niceliği kontrol etmesine yardımcı olur,
  - Kurumların başarılarını görmelerine yardımcı olur,
  - Kurum Bütçe ve planlarının hazırlanmasında yarar sağlar,
  - Mal ve hizmetleri fiyatlandırmasında kurumlara rasyonel bir temel sağlar,
  - Hizmetin ne düzeyde sağlanacağı konusunda kurumların karar vermesine yardımcı olur,
  - Kurumların, personel üzerinde performans tahminlerinde bulunmalarına yardımcı olur.
- ***Verim ve Girdilerden Yararlanma:*** Bir kurumun veya işletmenin ürün veya hizmet üretim sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını veya bu üretim kaynaklarını nasıl gösteren bir performans boyutudur.

- **Yenilik:** Yenilik bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir. Yenilik mevcut koşullarda ve mevcut teknoloji ile performansı arttırmak veya yeni gereksinimlere cevap verebilmek amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.
- **Verimlilik:** Bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır (Doğan, 2006: 9-12; Şimşek 2001: 163). Kurumlar iş akışlarını ve kaynak kullanımlarını en iyi şekilde gerçekleştirdiği ölçüde verimli olacaktır.
- **Kalite:** Kurum kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetlerin kullanımına uygunluk sağlayan, müşterilerin talep ve beklentilerine cevap verecek bir ürün yada hizmet anlayışını egemen kılan ve bu özellikleri sayesinde de kurumların sorumluluklarını olumlu anlamda gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur.
- **Çalışma Yaşamının Kalitesi:** Kurum çalışanlarının ücret, çalışma ortamı, liderlik, kurum kültürü, iletişim, işbirliği, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, takdir görme, planlama, kararlara katılım, sorun çözme, eğitim gibi davranış biçim ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.
- **Karlılık:** Gelir ve gider arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Kar ve karlılığın bir performans boyutu olarak alınması eleştirilen bir konu olmuştur. Getirilen eleştiri özellikle karlılığın bir performans boyutu olarak ele alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşüdür. Bunun nedeni işletmenin kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip, uzun dönemli başarılarına odaklanmasını ihmal etme olasılığıdır.

## 2.5. Medikal Turizm ve Medikal Turizmin Dünyada ve Türkiyede Mevcut Durumu

Araştırmanın bu aşamasında medikal turizm kavramı, kapsamı, türkiyedeki medikal turizm uygulamaları ve dünyadaki medikal turizm hakkında bilgilere yer verilmektedir.



### 2.5.1. Medikal Turizm Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde ülkelerin ekonomik açıdan çok önemli gelir kaynaklarından bir tanesini oluşturan “medikal turizm” kavramının ortaya çıkış zamanı ve yeri tam olarak bilinmemektedir (Connell, 2011:1). Literatür incelendiğinde medikal turizminin tanımlanmasında bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle de farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Her ne kadar sağlık amaçlı seyahatin farklı yönlerini gösterse de sağlık turizmi ve sağlık hizmeti turizmi (Goodrich ve Goodrich, 1987: 218) gibi kavramlar da medikal turizmi kavramının yerine kullanılmaktadır. Fakat medikal turizmi medikal uygulamaları içerisinde barındırdığı için yeni bir kavram tanımlaması yaparak sağlık turizmi ile arasındaki farkı ortaya koymak oldukça önemli hale gelmiştir (Connell, 2006: 1094). Bu bağlamda Spa gibi tedavi yöntemlerini içerisinde barındıran sağlık turizmini medikal turizmden ayırmak gerekmektedir.

Sağlık turizm kavramı incelendiğinde tedaviden, estetiğe ve zindelik talebine kadar birçok uygulamayı içerisinde barındıran geniş kapsamlı bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında medikal turizmi ise daha dar bir kapsam içermekte ve bir kişinin ülkesinde oylana veya yetersiz kalan tedavi yöntemlerinin yerine daha ucuz, kaliteli yada kolay erişilebilen tedavi hizmeti sistemini anlatmak için kullanılmaktadır (Connell, 2011: 11). Dolayısıyla medikal turizm var olan bir hastalığın ortadan kaldırılması amacı taşıırken, sağlık turizmi medikal turizmi hastalıktan estetiğe kadar birçok uygulamayı içerisinde barındırmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi literatür tarandığında medikal turizminin tanımlamasına yönelik bir fikir birliği yoktur. Bu konuda bir fikir birliğinin olmaması medikal turizmi tanımlamalarında çeşitlilik oluşturmuştur. Medikal turizm, “bireyin sağlığının iyileştirilmesi veya iyileştirilmesi için tıbbi müdahale yoluyla doğal sağlık yargı yetkisi dışında düzenlenen seyahat” olarak tanımlanabilir (Carrera ve Bridges, 2006: 447). Medikal turizm, Deloitte (2010: 2) raporunda ise iyileşmek ve sağlıklı olmak amacı ile ekonomik veya uzmanlık gerektiren tedaviler için seyahat etmek olarak tanımlanmaktadır. Buradaki seyahat insanların çeşitli nedenlerden dolayı kendi ülkelerinde alamadıkları tedavi hizmetleri almak için ülke dışına seyahat etmesini belirtmektedir (Connell, 2011: 11). Barca vd., (2013: 66) ise medikal turizmini

“cerrahi veya özel uzmanlık gerektiren ve bunların yanında diğer tıbbi müdahaleleri içeren uygulamalara ihtiyaç duyan hastalara düşük maliyetli özel tıbbi bakım sağlanması amacıyla turizm endüstrisi ile sağlık sektörünün birlikte çalışması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma benzer bir tanım getiren Bookman ve Bookman (2007: 1)’da medikal turizmini tanımlarken sağlık ve turizm başta olmak üzere en az iki sektörü bir araya getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Medikal turizminin farklı tanımlamalarında da anlaşılacağı üzere, insanların tedavi hizmeti almak için başka ülkelere yönelmelerinin, kendi ülkelerindeki olmayan yada yetersiz olan tedavi hizmeti almak, tedavi hizmeti alımında bekleme sürelerinin uzun olması, ülkelerinde ki tedavi hizmetlerinin pahalılığı gibi nedenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.5.2. Medikal Turizmin Tarihsel Gelişimi**

Sağlık uygulamaları tarihsel olarak oldukça eskilere dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse Hint Ayurvedik uygulamalarının M.Ö. 5000 yıllarına kadar dayandığı görülürken, Mısır’da kadınların M.Ö. 3000 yıllarında günümüzdekine oldukça benzer kozmetikler kullandıkları bilinmektedir (Smith ve Puczko, 2009: 21). Günümüzdeki SPA (Salus Per Aquam) uygulamalarının köklerinin ise İndüs nehri yakınlarındaki su kanallarının, banyo ve küvet kültürünün olduğu vadilerde bulunduğunu söylemek mümkündür (Smith and Puczko, 2009: 22). Bunların yanı sıra İranlıların Kleopatra’nın duş aldığı söylenen Lut Gölü’nü M.Ö. 200 yıllarında tedavi ve terapi amacı ile kullandıkları söylenmektedir. Ayrıca terapi ve tedavi amacı ile Tayland’da yaygın olan masaj tedavisinin de M.Ö. 100 yıllarına kadar dayandığı iddia edilmektedir (Connell, 2011: 12-13).

Yukarıdaki bilgilere bakarak medikal turizmin uzun bir tarihsel ve olgunlaşma süreci geçirdiği söylenebilir. Bu anlamda ilk sağlık turizmi örneği ise 2000 yıl öncesine dayandırılmakta ve Mora Yarımadasındaki şifa tanrısı Asklepios’un tapınağı ve doğum yeri olan Epidaurus’a seyahat edilmesi literatürde bilinin ilk sağlık turizmi olarak ifade edilmektedir (Connell, 2011: 12).

Sağlık turizmi Avrupa özelinde incelendiğinde ise Romalılar tarafından inşa edilen spalar göze çarpmaktadır. Bu spalar o dönemlerde sağlık hizmeti için kullanımının yanı sıra felsefi tartışmaların yaşandığı mekanlar olarak da kullanılmışlardır (Türkiye Sağlık Vakfı ve Sağlık Turizmi Derneği, 2010: 12). Daha sonraki dönemlerde ise Avrupalıların İngiltere’de Bath, Almanya’da Baden-Baden, Macaristan’da Budapeşte ve İspanya’da Gerona şehirlere seyahat etikleri söylenmektedir. 14-16. Yüzyıllara gelindiğinde ise Fransa’da Vichy gibi spa merkezlerinin kurulduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere tedavi ve terapi amacı ile kurulan merkezlerin tarihi eskilere dayansa da dünyada yaygın hale gelmesi 20. Yüzyılda gerçekleşmiştir. Örnek vermek gerekirse, üzüm ve şarabın tedavi ve güzellik amacı ile kullanılabileceği düşüncesi M.Ö. 3200 yıllarına dayansa da, bunun dünya da yayılması üzüm çekirdeğinin cilt tedavisi için etkili olduğunun tespit edilmesi sonucu gerçekleşmiştir (Smith ve Puczko, 2009: 25-29).

Orta Doğu ve Kuzey Afrika sağlık turizmi açısından ele alındığında, Arapların medikal turizm faaliyetlerinin Yunan ve Romalılar’a dayandığı görülmektedir. Ayrıca Avrupa’da Karanlık Çağ yaşanırken Arap Yarımadasındaki medikal gelişmelerin oldukça ileri seviye de olduğu da bilinmektedir. Kahire’deki Mansuri Hastanesi bunun en bariz kanıtıdır. Mansuri Hastanesi herhangi bir ayırım yapmadan dünyanın her köşesinden gelen insanlara hizmet veren ve yaklaşık 8000 insan kapasitesine sahip bir hastanedir (Türkiye Sağlık Vakfı ve Sağlık Turizmi Derneği, 2010: 13). Bunun yanı sıra Arapların medikal amaçlı göz kalemi kullandıkları da bilinen bir olgudur. Mısırlıların da M.Ö. 1400 yıllarına dayanan bir kozmetik kullanım geçmişlerinin olduğu söylenmektedir. Mısırlıların kozmetik ürünlerini kullanmalarında inançlarının etkisi olduğu söylenmektedir. Dahası Mısırlıların termal spaları kullandıkları da bilinmektedir. Osmanlı kültüründe ise Arap hamamı veya Türk buharlı banyosu medikal turizm bağlamında değerlendirilebilir (Smith ve Puczko, 2009: 29-30).

Asya’da ise tedavi ve terapi amacı ile doğal kaynaklardan ziyade maneviyata dayanan geleneksel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Maneviyata dayanan bu geleneksel yöntemler genellikle Hindistan’da uygulanmaktadır. Çin’de ise enerji, yaşam gücü, akıl veya ruhun kombinasyonları temel alınan uygulamalar göze

çarpmaktadır. Japonya’da ise sıcak suyun tedavi edici özelliği kullanılmıştır (Connell, 2011: 13).

Afrika’da ise çeşitli bitki örtüsünün bulunmasından dolayı, doğal bitkiler ve otlar tedavi amacı ile kullanılmıştır. Afrika’da kabileler halinde yaşayan insanlar doğadan buldukları her türlü bitki, kum, çamur, kil, deniz tuzu gibi malzemeleri tedavi amacı ile kullanmışlardır (Smith ve Puczko, 2009: 31-33). Amerika kıtası incelendiğinde ise kökleri Maya uygarlığına dayanan uygulamaların olduğu görülmektedir. Bölgede spa tedavilerinde yerel otlar ve aromalar kullanılmıştır. Ayrıca bölgede “sweat lodge” adı verilen yerler tedavi amacı ile kullanılmıştır. Bu “sweat lodge” adı verilen yerlerde taşların ısıtılması, dualar, davullar ve adaklar aracılığı tedaviler yapılmaya çalışılmıştır.

Günümüzde küresel bir endüstri olma özelliği taşıyan medikal turizmin tarihsel kökenlerine bakıldığında inanış ve yaşam şartlarının etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. 16-20. Yüzyıllar arasında artan Hıristiyanlık etkisi ile dini merkezler sosyal toplanma alanları haline gelmiştir (Smith ve Puczko, 2009: 25). Bu dönemde modern bilim ve modern tıbbın spaları sorgulamaya başlaması buralarda verilen tedavilerin çeşitlerinin ve kalitelerinin artmasını sağlamıştır (Connell, 2011: 14). 19. yy’dan sonra da Amerika’nın Arkansas eyaletindeki Ozark ve Ouachita dağlarında sağlık merkezlerinin kurulmaya başlaması modern anlamda medikal turizmin ilk örneklerini oluşturmuştur (Nolan ve Schneider, 2011: 320).

### **2.5.3. Dünyada Medikal Turizm**

Bilinen en eski turizm hareketliliklerinden olan medikal amaçlı seyahatlerin 18. yüzyılda başladığı tahmin edilmektedir. Tedavi veya cerrahi müdahale sebebiyle gerçekleştirilen medikal seyahatlerin özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Özellikle 1970 sonrası Latin Amerika ve Asya ülkelerinin başlattığı medikal amaçlı seyahat akımı, günümüzde önemli bir endüstri haline gelmiştir. Nitekim 2010 yılında medikal turizm, dünyada 40 milyar dolarlık bir pazar payına sahipken, bu rakam 2012 yılında 100 milyar dolara ulaşmıştır. Bu sektörün genişleyerek daha da büyüyeceği tahmin edilmektedir (Connell, 2006: 1093-

1100). Dünyada medikal turizm konusunda öne çıkan destinasyonlar aşağıda yer alan şekilde görüldüğü gibidir.

Orta Doğu ve Asya	Kuzey ve Güney Amerika	Avrupa	Afrika
<ul style="list-style-type: none"><li>• Birleşik Arap Emirlikleri</li><li>• Türkiye</li><li>• Malezya</li><li>• İsrail</li><li>• Hindistan</li><li>• Çin</li><li>• Güney Kore</li><li>• Singapur</li><li>• Tayland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amerika Birleşik Devletleri</li><li>• Arjantin</li><li>• Brezilya</li><li>• Ekvator</li><li>• Kanada</li><li>• Kolombiya</li><li>• Kosta Rika</li><li>• Küba</li><li>• Meksika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portekiz</li><li>• Çek Cumhuriyeti</li><li>• Belçika</li><li>• Almanya</li><li>• İspanya</li><li>• İtalya</li><li>• Macaristan</li><li>• Polonya</li><li>• Romanya</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güney Afrika</li><li>• Tunus</li></ul>

### Şekil 9. Dünyadaki Medikal Turizm Destinasyon Merkezleri

**Kaynak:** Horowitz, Michael, D, Jeffrey A., Rosensweig, Christopher A. Jones. Medical Tourism: Globalization of the Healthcare Marketplace. 2007.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2234298/>, Erişim Tarihi: 27.12.2018.

Asya kıtası, medikal turizm potansiyeli konusunda dünyadaki en önemli bölgedir ve senede yaklaşık 1,3 milyon medikal turist bu bölgeye gelmektedir (Connell, 2006: 1093-1100). Hindistan'ın, Asya kıtasında medikal turizm potansiyelini en iyi kavrayan ülkelerin başında geldiğini söylemek mümkündür. Hindistan'da dünya standartlarındaki sağlık hizmetlerinin, fiyat bakımından gelişmiş ülkelere nazaran daha uygun olması ve diğer ülkelerde sağlık sigorta kapsamının dışında kalan hizmetlerin Hindistan'da sağlanması hastalar için bu bölgeyi cazip kılan nedenlerin başında gelmektedir (Akdu, 2014: 17; İlker, 2012: 112). Bunların yanında doktorlarının çoğunun gelişmiş ülkelerde eğitim almış olması, hastanelerde İngilizce konuşabilen personellerin ve tercümanların bulundurulması, diğer ülkelere kıyasla bekleme süresinin kısa olması, tedavi esnasında hasta ile ilgilenecek özel personel hizmetinin bulunması, ülkedeki alternatif tıp uygulamalarının yaklaşık 5000 yıllık geçmişe sahip olması da Hindistan'ın medikal turizm için seçilmesini etkileyen olumlu faktörlerdir. Ayrıca Hindistan'da uygulanan sağlık turistlerinin vize alımını ve ülkeye gelişlerini kolaylaştıran medikal turist vizesi de sayesinde, Hindistan'ı tercih sebebi yapmaktadır (Akdu, 2009: 45; [www.medretreat.com](http://www.medretreat.com), 04.01.2019). Günümüzde

yaklaşık 22 adet JCI belgeli hastanesi bulunan ve yılda yaklaşık 150.000 medikal turistin hizmet almak için gittiği Hindistan, turizm açısından dünyada ilk sıralarda yer almaktadır (Mugomba ve Danell, 2007: 4). Hindistan'da diz, kalça ortopedik müdahaleleri, kalp kapakçığı değişimi, bypass, anjiyo gibi birçok operasyon Amerika'ya göre dörtte bir-onda bir arası oranlarla daha düşük fiyatla gerçekleştirilmektedir (BAKA, 2013: 13).

Lokasyon olarak Asya'da yer alan Tayland'da önemli medikal turizm destinasyonlarından birisidir. Tayland'da medikal turizmin gelişmesinde masaj ve şifalı su kültürünün etkili olduğunu söylemek mümkündür. Uluslararası alanda ilgili sempozyum, kongre ve toplantılara katılım gösteren Tayland özellikle cinsiyet değiştirme ve plastik cerrahi alanlarında popülerleşmiş ve günümüzde 500.000 medikal turist geldiği bir destinasyon haline gelmiştir (Teh ve Chu, 2005: 306-311). Cinsiyet değiştirme operasyonu geçiren kişilere, operasyon sonrasında durumu benimseme ve yeni cinsiyete psikolojik alışma gibi süreçlere yönelik hizmetler de sunulmaktadır (Connell, 2006: 1093-1100; Akdu, 2009: 48; www.health-tourism.com, 2019 ).

Medikal turizm alanında Asya kıtasında ki önemli ülkelerden biri de Singapur'dur. Singapur, Asya medikal turizm pazarında rekabet edebilmek için fiyatlarını diğer ülkelerden aşağıda tutmaktadır. Medikal tesislerin yönetim kurallarının katı olması, sterilizasyon konusunda Singapur'u ileriye taşımış ve söz konusu tesislerin çoğu uluslararası akreditasyon ve standardizasyon kurumları tarafından akredite edilmiştir. Aslında medikal turizmi küçük ölçekli olan Singapur buna rağmen Asya kıtasındaki çekim merkezlerinden biri olmayı başarmıştır (Connell, 2006: 1093- 1100; Yalçın, 2013: 43; BAKA, 2017). Medikal turizm alanında Asya kıtasında ki önemli ülkelerden bir diğeri özellikle Müslüman ülkelere tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde bulunan Malezya'dır (Leng, 2007: 8-11).

Medikal turizm endüstrisini kendileri kurup, geliştirmeye çalışan Orta Doğu Ülkeleri, diğer ülkelerle fiyat bakımından rekabet edebilecek konumda olmamasına karşın, eğitimlerini Batı ülkelerinde tamamlamış doktor ve sağlık personelleri ile kalite açısından bir üstünlük sağlama çabasıdadır (Connell, 2006: 1095). Özellikle Ürdün

ve Lübnan, medikal turizmde sunduğu kaliteli hizmetler doğrultusunda Orta Doğu'da sağlıkla ilgili hizmet faaliyetlerini sürdürmektedir (Yalçın, 2006: 71).

Dubai ve Suudi Arabistan özellikle 21. yüzyıl başlarında medikal turizm sektörüne yönelik bilinçli girişimlerde bulunmaya başlamış ve bu konuya yönelik tanıtım-pazarlama faaliyetleri içerisine girmişlerdir. Suudi Arabistan'da, hac ve umre ziyaretçilerinden oluşan turizm gücünü, medikal turizm alanında bir enerjiye dönüştürmeye yönelik adımlar hızla atılmıştır. Resmi rakamlara göre 3 milyon hacı ve 8 milyon umre ziyaretçisine yönelik dünya standartlarına akredite olarak inşa edilen sağlık merkezlerinde medikal turizm yapılmaya başlanmıştır (Turner, 2008: 391-392). Medikal turizme ciddi yatırımlar yapan Dubai'de de dünya standartlarına akredite sağlık kentleri inşa edilmiştir. Dubai medikal turizmde özellikle tüp bebek, plastik cerrahi, ortopedi, göz operasyonları ve kardiyoloji alanlarında öne çıkmıştır (Kronfol, 2015: 307). İran ise medikal turizmde özellikle sperm nakli operasyonları ile ön plana çıkmıştır (Moghimehfar ve Esfahani, 2011: 3-7).

20. yüzyılın başlarında modern tıp ve sağlık alanında ki gelişmeler, kaliteli sağlık hizmeti almak isteyen kişilerin, dünyanın dört bir yanından Amerika Kıtasına medikal turist olarak gelmelerine yol açmış ve Amerika'da da medikal turizmin popülerleşmiştir. 1970'li yıllarda Amerika'daki medikal merkezlerin fiyatlarının yüksek olması nedeniyle, Latin Amerika ülkelerinde Amerika menşeli sağlık merkezleri kurulmaya başlanmıştır. 21. yüzyıla gelindiğinde ise Amerika'nın sağlık hizmetlerini düşük ücretle karşılayan ülkeler karşısında medikal turizm potansiyelini ve popülaritesini kaybetmeye başlamıştır. Günümüzde ise farklı ülkelerdeki yüksek gelir grupları, Amerika'nın medikal tesislerinin daha kaliteli ve donanımlı olduğu düşündükleri için hizmet almaya devam etmektedirler. Amerikan vatandaşları ise sağlık hizmetlerini almak için dünyanın farklı yerlerinde ki medikal turizm destinasyonlarını tercih etmektedirler (The American Medical Association, 2007: 6).

Latin Amerika ülkelerinde Amerika menşeli kurulan sağlık merkezlerinin, Amerika'da ki sağlık merkezleri ile aynı kaliteye sahip ve fiyat bakımından daha uygun oluşu bu merkezleri Amerika'nın alternatifi haline getirmiştir. Özellikle plastik cerrahi konusunda Amerika'nın alternatifi haline gelen Arjantin bu duruma örnek olarak verilebilir (www.prweb.com, 2019). Yüksek kalitede ki sağlık hizmetleri ile

birçok ülkeden medikal turist çeken Kolombiya’da bulunan göz kliniği dünya çapında ismini duyurmuştur. Ayrıca doğum, plastik cerrahi, organ nakli, kalp ve damar cerrahisi gibi uzmanlık alanlarında başarılı çalışmalar yürüten Kolombiya medikal turizm açısından başarılı bir ülkedir (Kiremit, 2008: 35). Kardiyoloji, onkoloji, plastik cerrahi, ortopedi ve genel cerrahi gibi birçok alanlarda kaliteli sağlık hizmeti sunan Meksika medikal turizm anlamında yükselişte olan ülkelerdendir (Karakoç, 2017: 81). Medikal turizmde özellikle organ nakli konusunda ismini adını duyuran Kosta Rika, estetik ve diş tedavisi alanlarında da talep görmektedir. Kosta Rika’da check-up, diş tedavisi ve tatil paketini içeren programlar başka ülkelere kıyasla üçte bir fiyatına sunulmaktadır (Yalçın, 2006: 77- 78). En son teknoloji ile donatılmış medikal merkezler sahip olan Küba’da gece körlüğü gibi göz rahatsızlıklarına yönelik tedavilerin yanında, uyuşturucu ve alkol rehabilitasyonuna yönelik tedaviler, parkinson gibi nörolojik rahatsızlıklara ve ortopedik hastalara yönelik üst düzey bakım hizmeti de sunulmaktadır (Bostan ve Çalık, 2012: 689-691; www.discovermedicaltourism.com , 2019).

Amerika’daki hastalar ise, sağlık hizmetleri almak için dünyanın farklı medikal turizm destinasyonlarına gitmektedir. Örneğin; her yıl Amerikan vatandaşı olan 150.000 kişinin sağlık turisti olarak dünyanın çeşitli yerlerine seyahat ettiği, özellikle 2005 senesinde 500.000 Amerikan vatandaşının medikal turist olarak farklı ülkelere gittiği bilinmektedir. Bunların dışında ayrıca Amerika’dan her yıl 80.000 medikal turist özellikle sağlık hizmeti almak için Meksika’yı tercih ettiği tahmin edilmektedir. Amerika’nın medikal hizmetlerinin pahalı oluşu, kişileri aynı kalitede hizmet veren ve fiyat bakımından daha uygun olan Meksika, Malezya, Hindistan, Tayland, Güney Afrika, Brezilya ve Arjantin gibi ülkelerin medikal merkezlerini alternatif olarak görmelerine yol açmaktadır (Çevirgen, 2014: 57; Akdu, 2009: 38-59).

Avrupa’da medikal ve termal turizm bakımından öne çıkan ülkeler arasında Almanya, Belçika ve Macaristan’ı saymak mümkündür (Aktepe, 2013: 176; Taş, 2014: 33). Hastalara çeşitli sağlık kuruluşlarında ve yüksek standartlarda sağlık hizmetleri sunan Almanya, sağlık turizmi anlamında özellikle onkolojik hastalıkların tedavisi, kardiyoloji, üroloji, diş tedavisi, estetik cerrahi ve protez gibi birçok uzmanlık alanında medikal turist çekmektedir (Karakoç, 2017: 93). Sağlık hizmetlerinin yüksek



kalitesi, kısa bekleme süresi ve sağlık personelinin dil konusunda yeterli olması gibi nedenlerle medikal turizmde tercih edilen Belçika ise her yıl 35.000 sağlık turistini ağırlamaktadır. Belçika medikal turizmde, plastik cerrahi ve estetik, kardiyoloji ve onkoloji alanlarında turistlere kaliteli sağlık hizmeti sunmaktadır (www.hospitalscout.com, 2019). Macaristan'da medikal turizmde diş tedavisi başta olmak üzere plastik cerrahi, estetik ve saç ekimi gibi medikal tedavi yöntemlerinde öne çıkmış bir ülkedir (Aktepe, 2013: 176; Connell, 2006: 1095). Medikal ve sağlık turizmi bakımından dikkat çeken diğer bir ülke ise Malta'dır. Medikal turizm bakımından kamu ve özel sektörün ortaklaşa çalışarak faaliyette bulunduğu Malta, sağlık tesislerinin modernliği, termal ve kaplıcaya dayalı tedavi yöntemleri ve tarihi-kültürel mirası bakımından sağlık turistlerini cezbetmektedir (Akdu, 2009: 38-59). Ancak şunu da belirtmek gerekir ki Avrupa ülkelerinin bazılarının sağlık sisteminde sorunların artması, bu ülkelerin vatandaşlarını medikal hizmet alımı konusunda farklı ülkelere itmiştir. Günümüzde hastalar daha kaliteli, ucuz ve bekleme süresi kısa olan farklı medikal turizm ülkelerini tercih ederek sağlık hizmeti alma yoluna girmişlerdir (Rosensweig, 2007).

Afrika ülkeleri de coğrafik ve doğal koşullarının turizmine sunduğu olanaklardan kaynaklanan avantajları ön plana çıkartarak, sağlık turizmini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yurtdışından gelen hastaların kendi ülkelerinde sunulmayan prosedürlerin Güney Afrika'da sunulması medikal turistlerin Afrika'yı tercih etmeye başlamasına sebep olmuş, yoğun talepler yasa dışı bazı durumları beraberinde getirmiştir. Afrika ülkelerinin hükümetleri yaşanan bu olumsuzlukların önüne geçmek için sağlık hizmetleri konusunda resmi çalışmalarını sürdürmektedir (Crush ve Chikanda, 2015: 314).

#### **2.5.4. Türkiye'de Medikal Turizm**

Medikal turizmi son yıllarda dünya da hızla gelişen bir endüstri olma özelliği taşıyırken Türkiye açısından da bir fırsat alanı oluşturmaya başlamıştır. Türkiye'nin sahip olduğu bu fırsat alanının ekonomik etkileri açısından değerlendirilmesi, gerek akademik gerekse kamu ve özel sektörün medikal turizm üzerine ilgisini artırması son derece önem arz etmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2011).

Türkiye’de medikal turizm ilgili araştırmalar ve çalışmalar 2000’li yıllarla birlikte yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda özel sektörün yanı sıra bakanlık düzeyinde çeşitli kamu kurumları da çalışmalar gerçekleştirmiştir. Türkiye’nin kamu ve özel sektörde sunduğu sağlık hizmet kalitesinin yüksek olması medikal turizminin gelişmesine de olanak sağlamıştır.

Medikal Turizmde Türkiye’nin son yıllardaki gelişimi, Türkiye’yi diğer ülkeler ile rekabet edecek seviyeye taşımmıştır. Türkiye’nin sahip olduğu özellik ve nitelikler (konukseverlik, tarihi ve doğal güzellikler, iklim, sağlık hizmetlerinde ki kalite, fiyat avantajları, devlet destekleri v.b) medikal turizm endüstrisindeki payını her geçen gün artmasına olanak sağlamaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2013). Fakat medikal turizmi alanında Türkiye’nin eksik olduğu yönlerde mevcuttur. Tanıtım faaliyetlerinin yapılamaması, personelin yabancı dil yetersizliği ve diğer ülkelerin sağlık mevzuatları ile hasta hakları noktasındaki bilgi eksikliği Türkiye’nin medikal turizmi alanındaki temel sorunlarının başında gelmektedir (Yirik vd., 2015: 202).

Türkiye düşük maliyet, kaliteli ve ileri teknoloji kullanımını içeren sağlık hizmetleri nedeni ile medikal turizmi noktasında tercih edilen ülke konumundadır. Bu bağlamda Türkiye’ye tedavi için gelenlerin en fazla aldıkları hizmetler ise göz tedavisi, kalp-damar cerrahisi, kanser tedavisi, ortopedi, beyin cerrahisi, diş tedavisi, plastik cerrahi, sa ekimi, tüp bebek tedavisi, fizik tedavi ve chek-up’tır. Türkiye’de ilk denemedeki tüp bebek tedavisindeki başarı oranının Avrupa ülkelerine göre oldukça yüksek olması da Türkiye’nin tercih edilmesindeki etkenlerin başında gelmektedir (Tengilimoğlu, 2013: 144).

Türkiye Medikal Turizm Raporu (2013)’na göre Türkiye’ye tedavi hizmeti almaya gelen ülkelerin başında Almanya gelirken, Almanya’yı Irak, Hollanda, Azerbaycan, İngiltere, Romanya, Norveç, Bulgaristan takip etmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 2013).

Türkiye’nin medikal turizm kapsamında ağırladığı turist sayısına baktığımızda 2013 yılında 308.500 kişi olduğu görülmektedir. Ayrıca 2013 yılı içerisinde medikal, termal ve ileri yaş turizminden 2,75 milyar dolar gelir elde etmiştir. Medikal turizmde

turist sayısı 2013 yılında 308.500 kişiye yükselmiş, medikal, termal ve ileri yaş turizminde turizm geliri 2,75 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2014: 2).

**Tablo 7. Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Uluslararası Hastaların Sağlık Kuruluşlarına Göre Sayısı (Kişi)**

Yıllar	Kamu Sağlık Kuruluşları	Özel Sağlık Kuruluşları	Toplam
2008	17.817	56.276	74.093
2009	21.442	70.519	91.961
2010	32.675	77.003	109.678
2011	41.847	114.329	156.176
2012	43.904	218.095	261.999
2013	119.572	270.772	390.344
2014	142.300	353.965	496.324
2015	130.938	262.012	392.950
2016	153.063	206.605	359.668

**Kaynak:** Kazancı, vd. (2017). *Türkiye Uluslararası Hasta Raporu 2015-2016*. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Ankara.

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde yıllar itibari ile uluslararası hasta sayısında artış yaşandığı görülmektedir. Uluslararası hasta sayısındaki artış oranının özel sağlık kuruluşlarında daha fazla olduğu da anlaşılmaktadır.

**Tablo 8. Uluslararası Hastaların Türkiye’de Geldikleri İllere Göre Dağılımı (2012)**

Uluslararası Hasta		Medikal Turizm, İkili Anlaşmalı Ülkelerden ve SGK Anlaşmalı Ülkelerden Gelen Hastalar		Turistin Sağlığı	
İller	Sayı	İller	Sayı	İller	Sayı
Antalya	87167	İstanbul	61309	Antalya	35020
İstanbul	68842	Antalya	52147	Muğla	7613
Ankara	18926	Ankara	17357	İstanbul	7533
Kocaeli	14101	Kocaeli	13354	İzmir	3944
İzmir	13925	İzmir	9981	Aydın	3409
Muğla	13183	Muğla	5570	Ankara	1569
Aydın	7128	Karaman	4062	Bursa	992
Karaman	4590	Aydın	3719	Sakarya	834
Adana	4031	Adana	3517	Mersin	812
Sakarya	3493	Bursa	1998	Kocaeli	747
<b>Toplam</b>	<b>235 386</b>	<b>Toplam</b>	<b>173 014</b>	<b>Toplam</b>	<b>62 473</b>

**Kaynak:** T.C. Sağlık Bakanlığı, (2013a). Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu. Hazırlayanlar; Kaya ve diğ., Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı. 22-24.

Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu (2013)’na göre medikal turizm kapsamında en çok tercih edilen ve en çok gelir elde eden ilk 10 il; İstanbul, Antalya, Ankara, Kocaeli, İzmir, Muğla, Karaman, Aydın, Adana ve Bursa’dır. İstanbul’un ilk sırada yer almasında kaliteli sağlık hizmetinin olduğu, yeterli sayıda ve donanımlı sağlık tesisleri, ulaşım kolaylığı, nitelikli insan gücü, fiziki altyapı, tarihi ve kültürel değerler, turistik yapılar etkili olmaktadır. 2016 yılında ise uluslararası hastaların geldiği illerin arasına Erzurum ve Eskişehir de eklenmiştir (Yıldırım, 2017).

**Tablo 9. Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ükelere Göre Dağılımı (2012)**

Ülke	Sayı
Libya	36534
Almanya	21084
Irak	15738
Azerbaycan	10888
Rusya	8281
İngiltere	6183
Hollanda	5525
Romanya	5089
Bulgaristan	4799
Norveç	4388
Toplam	118.509

**Kaynak:** T.C. Sağlık Bakanlığı, (2013). Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu. Hazırlayanlar; Kaya ve diğ., (2013), Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, ss. 35-37.

2012 yılında yurtdışından Türkiye'ye medikal alanda sağlık hizmetlerinden faydalanmak amacıyla gelen hastaların rakamları incelendiğinde; en fazla yabancı hastanın Libya, Almanya, Irak ve Azerbaycan'dan geldiği görülmektedir.

**Tablo 10. Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ükelere Göre Dağılımı (2015/İlk 10 Ülke)**

Ülke	Sayı
Libya	37.470
Irak	18.993
Azerbaycan	17.668
Almanya	7.261
Rusya	4.350
Türkmenistan	4.166
Afganistan	3.169
Suriye	2.419
Hollanda	1.663
İngiltere	1.543
Toplam	98.702

**Kaynak:** Yıldırım vd. (2017). Türkiye Uluslararası Hasta Raporu 2015-2016. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Ankara.

2015 yılında yurtdışından gelen hastaların geldikleri ülkeler incelendiğinde en çok hasta gelen ülkelerin Libya, Irak, Azerbaycan ve Almanya'dan olduğu görülmektedir. 2012 yılındaki veriler göz önünde bulundurulduğunda (Tablo 9) Libya, Irak ve Azerbaycan'dan gelen hasta sayısı artarken, Almanya'dan gelen hastaların sayısında ise önemli bir düşüş görülmektedir.

**Tablo 11. Medikal Turizm Kapsamında Gelen Hastaların Geldikleri Ülkelere Göre Dağılımı (2016/İlk 10 Ülke)**

Ülke	Sayı
Libya	12.855
Azerbaycan	12.318
Irak	11.026
Almanya	4.863
Türkmenistan	2.684
Rusya	2.371
Suudi Arabistan	2.179
Suriye	1.919
Hollanda	1.385
İngiltere	1.266
Toplam	52.866

**Kaynak:** Yıldırım ve diğ., (2017). *Türkiye Uluslararası Hasta Raporu 2015-2016*. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Ankara.

Tablo 9 Tablo 10 ve Tablo 11 birlikte incelendiğinde, 2012 yılında Türkiye'ye medikal turizm kapsamında en fazla hasta gelen ülkeler sırasıyla Libya, Almanya ve Irak olurken, bu sıralama 2015 yılında Libya, Irak, Azerbaycan olarak değiştiği, 2016 yılında ise Libya, Azerbaycan, Irak şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Medikal turizmde sunulan sağlık hizmetinin kalitesi oldukça önemli olup, ülkemiz de bulunan sağlık kuruluşları uluslararası kalite standartlarına uygun şekilde uluslararası hastalara sağlık hizmeti sunma çabası içerisindedir. Dünya genelinde geçerli olan Joint Commission International (JCI) akreditasyon belgeli kuruluşlar uluslararası hastaların ilk tercihleri arasında olup, şuan Türkiyede 50'nin üzerinde Joint Commission International (JCI) belgeli sağlık kuruluşu bulunmaktadır. Bunun

dışında International Standards of Organisations (ISO) gibi uluslararası geçerliliği olan akredite belgeli sağlık kuruluşları bulunmaktadır (Yirik vd., 2015: 202).

Türkiye'ye gelecekte yeni fırsatlar sunan medikal turizm alt yapının geliştirilmesi, kaliteli hizmet anlayışı, nitelikli insan gücü ile turizm işletmecilerinin, özel ve kamu sektörünün, Sağlık Bakanlığının ortak çalışması sonucunda son yıllarda yaşanan gelişmelerin daha ilerisinde bir gelişme sağlayacaktır. Türkiye'de medikal turizme uygun politika ve stratejiler belirlenerek ve bu yönde tanıtım ve pazarlama çalışmaları arttırılarak medikal turizmde lider ülke olması hedeflenmelidir (Temizkan, 2015: 206).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, veri toplama araçları, hipotezleri, kavramsal modeli, örnekleme ve bulguları konularında bilgiler verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler, sağlık sektörünün turizm yönünün de gelişmesine olanak sağlamıştır. İnsanlar bir çok sağlık problemi için farklı coğrafyaları ziyaret ederek sağlık hizmeti talep etmeye başlamıştır. Birçok alanda olduğu gibi medikal sağlık turizmi alanında da söz konusu turizm faaliyetleri sıkça görülmektedir. Medikal sağlık turizmi sektöründe yer alan kuruluşlar tedavi amacıyla farklı coğrafyalardan gelen hastaların, kendi kuruluşlarını tercih edebilmesi için farklı stratejiler uygulamaktadır.

Teorik olarak Porter'ın Jenerik Stratejilerin temel alındığı bu araştırmanın amacı, "Medikal Sağlık Turizmi alanında hizmet veren kuruluşların, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi stratejiler benimsemelerinin kuruluşun performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi" olarak benimsenmiştir. Diğer bir ifade ile, "seçilen rekabet stratejileri, performans üzerinde etkili midir?" sorusunun cevabına ulaşmak amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Porter (1985) yaptığı çalışmasında, rekabet stratejilerini, maliyet liderliği (cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) şeklinde sınıflandırmıştır. Söz konusu stratejilerin işletmeler tarafından ortalamanın üzerinde kar sağlamak ve rakiplere karşı üstünlük elde etmek için uygulandığı görülmektedir. Rekabet stratejileri iş hayatına uygulanabilir özellikte stratejilerden oluşurken, güçlü bir kavramsal altyapıya sahiptir (Örnekli, 2010:181). Maliyet liderliği stratejisi, mal ve hizmetleri rakip işletmelerden daha az maliyetle üreterek rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen stratejidir. Bu stratejinin amacı, işletmenin endüstride maliyet



lideri olmasını sağlamaktır (Akbolat ve Işık, 2012:404). Stratejide en önemli nokta rakip işletmelere karşı en düşük girdiyle en fazla verimi elde etmektir. Ayrıca, bu süreçler izlenirken işletmenin kendi ilkelerinden (fiyat, ürün, kalite, hizmet vb.) ödün verilmemesi gerekmektedir. Bu da işletmenin oluşturduğu sağlam yapısı ile ilgili olacaktır (Taştan, 2005:51). Farklılaştırma stratejisinde işletmeler mal ve hizmetlerinde yenilik ortaya koyarak hem tüketicilerin mevcut algılarını değiştirmeyi hem de tüm pazarda benzeri olmayan bir sunum oluşturmayı hedeflerler. İşletmenin oluşturmak istediği bu yenilik tüketicileri sektörde düşük maliyetli mal ve hizmet sunan rakiplerin olmasına rağmen daha yüksek maliyetleri ödemeye motive etmektedir (Porter, 2010:37). Odaklanma stratejisi ise “farklı veya özel istek ve talepleri olan, belirli bir hedef kitleye odaklanan işletmelerin, mal ve hizmetlerini bu hedef kitleye uygulayarak, stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Bilir, 2016:52; Coşar, 2006:32).

Rekabet stratejileri ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarla ilgili olarak alanyazında elde edilen bazı bulgular incelendiğinde; kuruluşların rekabet stratejisine sahipliği, performans üzerinde anlamlı etkiler meydana getirmektedir. Tokgöz (2016) tarafından yapılan araştırmada, işletmelerin çift rekabet stratejisi izlemesinin işletme performansını olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ghabankandi (2018) tarafından ihracat işletmeleri üzerinden yapılan araştırmada ise yine tercih edilen rekabet stratejilerinin performans çıktıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kalaycıoğlu (2017) tarafından yapılan araştırmada ise işletmelerin farklılaştırma stratejilerinin performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adıgüzel (2016) tarafından yapılan araştırmada ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin kurum performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Eren (2014) tarafında yapılan araştırmada, üretim sektöründe jenerik stratejilerin kullanımının işletmelerin performansına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, farklılaştırma stratejisinin işletme performansında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rekabetin yoğun olmasının, işletmelerin kullandığı rekabet stratejilerinin performanslarına etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Acar (2010) tarafından yapılan araştırmada rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisinde lojistik yeteneklerin aracılık etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma

sonucunda, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin işletme performansına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisinde lojistik yeteneklerin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Panayides (2003) tarafından gemi yönetimi alanında yapılan araştırmada, söz konusu çalışma alanında belirlenen rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, gemi yönetim işletmelerinin belirledikleri rekabet stratejileri ile elde ettikleri performans arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisini benimseyen işletmelerin performanslarının diğer stratejileri uygulayan işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tek bir rekabet stratejisi belirlemektense rekabet stratejilerinin kombinasyonu şekilde kullanılması, işletmelerin performanslarına olumlu şekilde yansımaktadır. Leitner ve Guldenberg (2010) tarafından KOBİ'lerin kullandıkları rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda; jenerik rekabet stratejisine sahip olan KOBİ'lerin karlılık ve büyümede herhangi bir stratejisi olmayan KOBİ'lere göre daha olumlu sonuçlar elde ettikleri sonucuna ulaştıkları görülmüştür.

Banker vd., (2014) tarafından yapılan araştırmada maliyet liderliği, farklılaştırma stratejilerinin finansal performansın sürdürülebilirliğine etkisini tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda farklılaştırma stratejilerinin performans üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışmada farklılaştırma stratejisi kullanan işletmeler rekabet avantajı elde edemese de performanslarının yüksek olduğu görülmüştür. Li ve Li (2008) tarafından, gelişmekte olan ekonomilerde işletmelerin rekabet edebilirliğinde rekabet stratejilerinin performansa etkisinin tespit edilmesi amacıyla araştırmada; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin işletmelerin pazarda rekabet edebilirlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmelerin yerel veya küresel olmasının, işletmelerin rekabet stratejilerini kullanmasında ve olumlu performans elde etmesinde etkili bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Acquaah ve Yasai-Ardekani (2008) tarafından yapılan araştırmada, jenerik stratejilerin birlikte kullanılmasının işletme performansı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna firmaların kullandıkları stratejilerin

performans üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin farklılaştırma ve odaklanma stratejisine göre daha yüksek düzeyde performans çıktısına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca herhangi bir strateji kullanan işletmelerin, strateji kullanmayan işletmelere göre daha yüksek performans çıktısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Claver-Cortes vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada, örgüt yapılarının rekabet stratejisi belirlemedeki etkisi ve çoklu strateji kullanımının performansa etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin kullandıkları karma rekabet stratejilerin performans üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca merkezileşme arttıkça karma strateji kullanımı azalmaktadır.

Ortega (2010) tarafından yapılan araştırmada bilişim sektöründeki firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda rekabet stratejilerinin her birinin performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teknoloji yoğunluğuna göre ise; düşük teknoloji kullanımı sağlayan işletmelerin odaklanma stratejilerinde daha yüksek performans sağladıkları görülmektedir. İleri teknoloji kullanımı sağlayan işletmeler ise farklılaştırma ve maliyet temelli stratejilerde daha başarılıdır.

Keskin vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada, firmaların pazar yönelimleri ile performansları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve farklılaştırma stratejisinin aracılık rolü incelenmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda pazar yönelimi ile farklılaştırma stratejisi arasında pozitif, farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca pazar yöneliminin firma performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkiye'deki sağlık kuruluşlarının rekabet stratejilerine yaklaşımı ve benimsenen rekabet stratejisinin sağlık kuruluşunun performansına etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışma sonucunda; sağlık kuruluşlarının genel olarak farklılaştırma stratejisi kullanımına ağırlık verdikleri tespit edilmiştir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin ise daha az düzeyde uygulandığı görülmektedir. Rekabet stratejilerine sahip olmanın performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca jenerik stratejiler kullanmanın işletmelerin sadece farklılaşma stratejisi kullananlara göre daha yüksek karlar elde ettikleri görülmüştür.

Rekabet stratejilerinin kurum performansına etkisi ile ilgili alanyazından yola çıkılarak oluşturulan araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

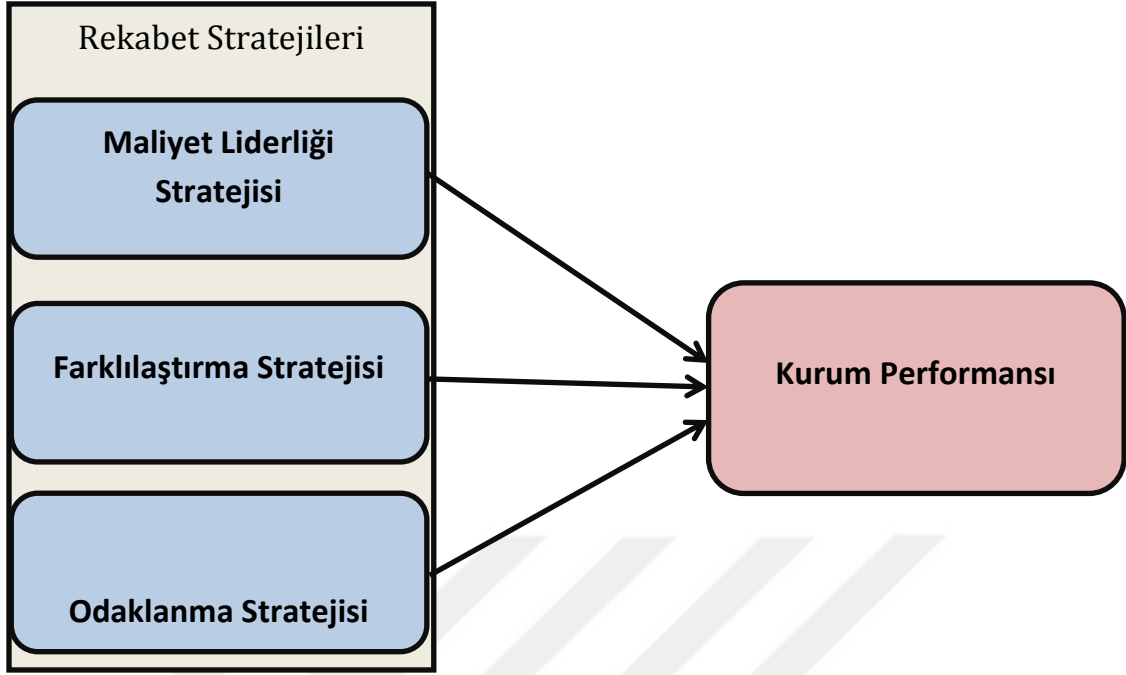
H<sub>1</sub>: Maliyet liderliği stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Farklılaştırma stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>: Odaklanma stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

Medikal sağlık turizmi alanında faaliyet gösteren kuruluşların rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisini gösteren teorik model Şekil 10'da yer almaktadır. Modelde yer alan rekabet stratejisinin alt boyutları olan maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi bağımsız değişkeni temsil ederken kurum performansı değişkeni ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir.



**Şekil 10. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

### **3.4. Araştırmanın Örneklemi**

Medikal sağlık turizmi alanında hizmet veren kuruluşların rekabet stratejileri ve bu stratejilerin kurum performansına etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada İstanbul'daki turizm hizmeti veren medikal sağlık kuruluşları, araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. İstanbul İli'nde 211 sağlık kuruluşu hizmet vermektedir. Araştırma kapsamında anket formu gönderilen 211 sağlık kuruluşunda 105 tanesi olumlu dönüş sağlamıştır. Katılımcılardan sağlanan geri dönüş %49,7 düzeyindedir. Yanıtlayıcılardan 3 tanesinin anket formunda yer alan soruları uygun şekilde cevaplamamasından dolayı 3 anket formu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Uygun şekilde doldurulan 102 anket formu araştırmada kullanılmak üzere muhafaza edilmiştir. Kullanılabilir anket formu oranı ise toplam dağıtılan anketin %48,3'tür. Araştırmanın örneklemi belirlenirken, maddi kısıtlar ve zaman problemleri göz önüne alınarak, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler rekabet stratejisi kullanımı ve kurum performansı algılarını ortaya koymak üzere dizayn edilmiş araçlardır. Araştırmada kullanılan anket formalarının doldurulması işlemi kurum sahibi, başhekim, departman müdürleri ve diğer üst kademe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmiştir. Anketi yanıtlayanların bu şekilde seçilmesinin sebebi, söz konusu kişilerin rekabet stratejileri ve performans çıktıları hakkında bilgilerinin olduğunun düşünülmesidir.

Araştırmada kullanılan anket formu ise üç aşamadan oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde, araştırmaya katılmayı kabul eden medikal turizm kuruluşlarının özelliklerini tanımlayıcı bilgilerden (çalışan sayısı, yasal statü, performans değerlendirmesini yapan kişi, hasta karşılama kapasitesi, yatak sayısı, hekim sayısı vs.) oluşan 11 soru yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ise, Porter (1985)'dan uyarlanarak Acar (2010) tarafından kullanılan "**Rekabet Stratejileri Ölçeği**" yer almaktadır. Rekabet stratejileri ölçeği "maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini" içermektedir. Maliyet liderliği stratejisi 14 ifade, farklılaştırma stratejisi 14 ifade ve odaklanma stratejisi ise 12 ifadeden oluşmaktadır. Rekabet Stratejileri Ölçeğinde yer alan ifadelere cevap almada likert tipi 5'li derecelendirme kullanılmıştır (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3- kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum).

Anket formunun son kısmında ise Zahra vd. (2002), Baker ve Sinkula (1999), Lynch vd. (2000) tarafından oluşturulan ve Zehir (2016) tarafından kullanılan "**Performans Ölçeği**" kullanılmıştır. Performans ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere cevap almada likert tipi 5'li derecelendirme kullanılmıştır (1-çok düşük, 2- düşük, 3- ne düşük ne yüksek, 4- yüksek, 5-çok yüksek).

Araştırmada ayrıca nitel tekniklerle veri toplama yoluna gidilmiştir. Nitel araştırma; "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde

*ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*” tekniği olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırmalar ortaya çıkan problemlerin derinlemesine incelenmesini sağlayan bir teknik olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmanın en belirgin özelliklerinde birisi görüşme tekniği ile veri toplama esnasında görüşülen kişilerin bu fenomen hakkında duygu ve düşüncelerini anlamak ve derinlemesine bilgi edinmektir (Kuş, 2012).

Araştırmada nicel ve nitel tekniklerin bir arada kullanılması karma araştırma olarak adlandırılmaktadır. Karma araştırma yöntemi nicel ve nitel tekniklerin birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan sınırlılıkların giderilmesinde yararlı bir yöntem olarak görülmektedir. Karma yöntem basit şekilde art arda getirilen iki farklı yöntemden ziyade, farklı tekniklerin güçlü yanlarını kullanarak ortaya çıkan entegre bir yöntem olarak görülmektedir (Fırat vd., 2014).

Alan yazından, nicel araştırma sonuçlarından ve anket formunda yer alan maddelerden hareketle, görüşme yapılan hastanelerin özelliklerini belirten 3 tanımlayıcı soru ve rekabet stratejileri ile performans ilişkilerini incelemek üzere 4 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular araştırmanın son kısmında yer almaktadır.

### **3.6. Ön Test Çalışmaları**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırmanın dizaynı ve örnekleme ile uyumlu olup-olmadığını tespit edebilmek amacıyla örnekleme sürecinde güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Bazı maddelerin bu süreç içerisinde yeterli değerlere ulaşamamasından dolayı aksiyon alabilmek adına 112 anket verisi, aynı medikal sağlık kuruluşunda gelen anketler tek bir anket gibi birleştirilerek ilk ön testler uygulanmıştır. Birleştirme işlemi sonucunda 58 sağlık kuruluşu verisi elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara incelendiğinde rekabet stratejileri ölçeğinin Maliyet Liderliği boyutunun Cronbach’s Alpha katsayısı ,754, KMO değeri ise ,563 olarak tespit edilmiştir. Boyutta yer alan *“Rakiplerimize göre daha düşük maliyetlerle işlem yapmalıyız”, “Üretim verimliliğini arttırmak için yeni teknolojilerle hizmet süreçlerimizi modernleştirmeliyiz”, “Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz”, “Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmeliyiz”,*

“Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girebilmeliyiz” maddeleri geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini sağlamada yetersiz oldukları için yeniden düzenlenen anket formuna dahil edilmemiştir.

Farklılaştırma stratejisi boyutunda yer alan maddelerin KMO değeri ,746, Cronbach’s Alpha katsayısı ise 0,847 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler Hair vd., (2014) ve Kurtuluş (2010) tarafından belirtilen sınır değerlerine uygun olmakla birlikte boyutta yer alan “Yeni fikir veya hizmetler geliştirmeliyiz”, “Müşterimizin özel ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunmalıyız”, “Rakiplerimizden daha kaliteli hizmetler sunmalıyız”, “Hizmetlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmalıyız” ve “Stratejik hedeflere ulaşmak için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almalıyız” şeklindeki maddelerin aldıkları değerler KMO değeri ve Cronbach’s Alpha katsayısını önemli ölçüde etkilerken, faktörlere yüklenme değeri açısından çok düşük değerler aldığı görülmüştür. Bu nedenle söz konusu maddeler yeniden düzenlenen anket formunda kullanılmamıştır.

Odaklanma stratejisi boyutunda yer alan maddelerin KMO değeri ,656, Cronbach’s Alpha katsayısı ise 0,657 olarak tespit edilmiştir. Boyutta yer alan “Sosyal güvenceye sahip hasta sayısını arttırmalıyız”, “Üst gelir grubu hastalara hizmet sunmalıyız”, ve Belirli bir bölgenin hastalarına odaklanmalıyız” maddelerinin güvenilirlik değerini düşürdüğü ve KMO değerini olumsuz yönde etkilediği, faktör yüklerinin de çok düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Bu nedenle söz konusu maddeler yeniden düzenlenen anket formunda kullanılmamıştır.

Performans ölçeğinin KMO değeri ,896, Cronbach’s Alpha katsayısı ise 0,941 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan “Temel faaliyetlerle elde ettiğiniz net geliriniz” kodlu madde güvenilirlik değerinde sorun meydana getirirse de, madde çıkarıldığında değerlerde önemli değişiklikler meydana gelmediği için araştırma kapsamında tutulması yönünde karar verilmiştir.

### **3.7. Nicel Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu aşamasında 102 farklı medikal sağlık kuruluşundan elde edilen veriler, metodolojide belirtilen amaçlar doğrultusunda analiz edilerek



yorumlanması sağlanmaktadır. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

### 3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir olma düzeylerini tespit edebilmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik düzeyinden SPSS 22 paket programında seçili olarak sunulan Cronbach's Alpha katsayısı temel alınmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının kabul edilen sınır değeri 0,700 olarak öngörülmekte (Hair vd., 2014; Kurtuluş, 2010) ve analiz sonuçları bu sınır değerine göre yorumlanmaktadır.

#### 3.7.1.1. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan performans ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

Güvenilirlik istatistikleri				
Cronbach's Alpha		Madde sayısı		
,934		10		
Madde toplam istatistikleri				
Maddeler	Madde silindiğindeki ortalama	Madde silindiğindeki varyans	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Öge Silindiğindeki Cronbach's Alpha
Özsermayenize oranla ortalama net karlılığınız	30,8674	32,485	,781	,925
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	30,8163	31,521	,789	,925
Temel faaliyetlerle elde ettiğiniz net geliriniz	30,7925	34,385	,725	,928
Pazara sunduğunuz yeni hizmetlerin finansal başarısı	30,6054	34,854	,660	,931
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	30,6128	35,330	,647	,932
Pazara sunduğunuz yeni hizmet sayısındaki artış	30,6132	33,401	,739	,927
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	30,5967	32,870	,812	,924
Çalışan sayınızdaki artış	30,7870	33,368	,686	,930
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	30,6037	33,723	,762	,926
Genel olarak karlılık düzeyiniz	30,6146	32,572	,798	,924

Performans ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir; performans ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,934 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerlere göre ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca ölçekte güvenilirlik değerini düşüren bir ifade bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan bütün ifadeler daha sonraki aşamalarda kullanılmak üzere uygundur.

### 3.7.1.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan rekabet stratejileri ölçeğinin maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi boyutlarının güvenilirlik değerlerinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 13. Maliyet Liderliği Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Güvenilirlik istatistikleri</b>				
<b>Cronbach's Alpha</b>		Madde sayısı		
<b>,749</b>		<b>7</b>		
<b>Madde toplam istatistikleri</b>				
	Madde silindiğindeki ortalama	Madde silindiğindeki varyans	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Öge Silindiğindeki Cronbach's Alpha
Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tabi tutmalıyız	25,1334	7,775	,441	,723
Satın alma (hammadde, ilaç vs.) maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz	25,3995	7,006	,463	,725
Atıl hizmet kapasitesini minimum hale getirmeliyiz	25,3028	7,294	,517	,706
İsraf, bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmeliyiz	25,0170	7,514	,491	,712
Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmalıyız	24,9925	7,855	,460	,719
Verimlilik üzerinde önemle durmalıyız	24,6441	8,867	,469	,730
Hizmetlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmeliyiz	25,2419	7,972	,501	,712

Rekabet stratejileri ölçeğinin maliyet liderliği alt boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir; maliyet liderliği boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,749 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerlere göre ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. Boyutta yer alan bütün maddeler güvenilirlik için uygun sonuçlara sahiptir. Ölçekte yer alan ifadeler araştırmanın sonraki aşamalarında kullanılmak için uygun görülmektedir.

**Tablo 14. Farklılaştırma Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Güvenilirlik istatistikleri</b>				
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>Madde sayısı</b>		
<b>,873</b>		<b>9</b>		
<b>Madde toplam istatistikleri</b>				
	<b>Madde silindiğindeki ortalama</b>	<b>Madde silindiğindeki varyans</b>	<b>Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu</b>	<b>Öge Silindiğindeki Cronbach's Alpha</b>
AR-GE, hizmet geliştirme ve pazarlama faaliyetleri arasında güçlü bir koordinasyon kurmalıyız	34,5616	11,925	,537	,866
Müşterilerimize yeni hizmet/markaları tanıtan ilk şirket olmalıyız	34,8949	10,939	,637	,858
Pazara işletmemiz tarafından farklılaştırılmış hizmetler sunmalıyız	34,7276	11,584	,679	,856
Mevcut hizmetlerimiz üzerine ilave hizmetler geliştirmeliyiz	34,5859	11,507	,625	,859
Yeni hizmet/ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmeliyiz	34,8700	10,698	,559	,869
Pazardaki mevcut hizmet/ürünlerimizi sürekli iyileştirmeliyiz	34,6130	11,562	,591	,862
Tespit edilen yeni iş/pazar olanaklarından istifade etmeliyiz	34,5622	11,340	,754	,850
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeliyiz	34,6538	10,938	,602	,862
Hizmet kapasitemizi farklı hizmetler sunabilecek şekilde genişletmeliyiz	34,6234	11,391	,628	,858

Rekabet stratejileri ölçeğinin farklılaştırma stratejisi alt boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir; farklılaştırma stratejisi boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,873 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerlere göre ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. Farklılaştırma boyutunda yer alan maddelerin tamamı güvenilir sonuçlara sahiptir.

**Tablo 15. Odaklanma Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Güvenilirlik istatistikleri</b>				
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>Madde sayısı</b>		
<b>,893</b>		<b>9</b>		
<b>Madde toplam istatistikleri</b>				
	<b>Madde silindiğindeki ortalama</b>	<b>Madde silindiğindeki varyans</b>	<b>Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu</b>	<b>Öge Silindiğindeki Cronbach's Alpha</b>
Sunulan hizmetlerin kalitesini geliştirmeliyiz	36,2088	9,650	,567	,887
Performansımızı geliştirmeliyiz	36,1977	9,276	,688	,879
Hastaların hizmetlere ulaşmasını kolaylaştırmalıyız	36,2409	9,027	,698	,877
Hastalara kişisel konfor sağlamalıyız	36,3794	8,513	,734	,874
Müşteri hizmetlerini geliştirmeliyiz	36,3116	9,045	,721	,876
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmalıyız	36,2442	9,440	,593	,886
Mevcut pazar payımızı korumalıyız	36,4688	8,788	,630	,884
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmeliyiz	36,3988	9,045	,630	,883
Önceden hizmet sunduğumuz hastalara hizmet vermeyi sürdürmeliyiz	36,3256	9,281	,633	,883

Rekabet stratejileri ölçeğinin odaklanma stratejisi alt boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir; odaklanma stratejisi boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,893 olarak tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisi boyutunda yer alan maddelerin tamamı güvenilirlik için olumlu sonuçlar sunmaktadır.

**Tablo 16. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Genel Güvenilirlik Sonuçları**

<b>Güvenilirlik istatistikleri</b>				
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>Madde sayısı</b>		
<b>,903</b>		<b>25</b>		
<b>Madde toplam istatistikleri</b>				
	<b>Madde silindiğindeki ortalama</b>	<b>Madde silindiğindeki varyans</b>	<b>Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu</b>	<b>Öge Silindiğindeki Cronbach's Alpha</b>
Sunulan hizmetlerin kalitesini geliştirmeliyiz	104,4925	65,417	,406	,901
Performansımızı geliştirmeliyiz	104,4702	64,177	,603	,898
Hastaların hizmetlere ulaşmasını kolaylaştırmalıyız	104,5266	63,247	,620	,898
Hastalara kişisel konfor sağlamalıyız	104,6634	62,123	,639	,897
Müşteri hizmetlerini geliştirmeliyiz	104,6017	63,143	,660	,897
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmalıyız	104,5406	64,544	,485	,900
Mevcut pazar payımızı korumalıyız	104,7268	62,955	,568	,898
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmeliyiz	104,6734	62,595	,648	,897
Önceden hizmet sunduğumuz hastalara hizmet vermeyi sürdürmeliyiz	104,5957	63,865	,565	,899
Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tabi tutmalıyız	104,9777	63,436	,386	,903
Satın alma (hammadde, ilaç vs.) maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz	105,2655	61,227	,438	,903
Atıl hizmet kapasitesini minimum hale getirmeliyiz	105,1437	62,627	,414	,902
İsraf, bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmeliyiz	104,8775	63,765	,338	,904
Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmalıyız	104,8625	64,218	,339	,903
Verimlilik üzerinde önemle durmalıyız	104,4784	65,686	,417	,901
Hizmetlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmeliyiz	105,0908	63,698	,435	,901
AR-GE, hizmet geliştirme ve pazarlama faaliyetleri arasında güçlü bir koordinasyon kurmalıyız	104,6858	64,890	,400	,901
Müşterilerimize yeni hizmet/markaları tanıtan ilk şirket olmalıyız	105,0190	62,873	,498	,900

Pazara işletmemiz tarafından farklılaştırılmış hizmetler sunmalıyız	104,8360	63,242	,629	,897
Mevcut hizmetlerimiz üzerine ilave hizmetler geliştirmeliyiz	104,7003	63,049	,593	,898
Yeni hizmet/ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmeliyiz	104,9618	61,810	,518	,899
Pazardaki mevcut hizmet/ürünlerimizi sürekli iyileştirmeliyiz	104,7282	63,158	,564	,898
Tespit edilen yeni iş/pazar olanaklarından istifade etmeliyiz	104,6758	62,701	,703	,896
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeliyiz	104,7598	62,459	,510	,899
Hizmet kapasitemizi farklı hizmetler sunabilecek şekilde genişletmeliyiz	104,7390	63,067	,564	,898

Araştırmada kullanılan rekabet stratejileri ölçeği, boyutlar bazına yeterli güvenilirlik değerleri sağlamaktadır. Bununla birlikte rekabet stratejileri ölçeğinin bir bütün olarak güvenilir bir ölçüm aracı olup-olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,903 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı, ölçeğin çok yüksek düzeyde güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. "İsraf, bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmeliyiz" maddesi Cronbach's Alpha katsayısından daha yüksek bir değere sahiptir. Ancak Hair vd., (2014)'nin yeterli güvenilirlik değeri sağlandığında, ölçekteki maddelerin mümkün olduğu kadar analizler kapsamında kullanılması gerektiği yönündeki görüşü dikkate alınarak ilgili maddenin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapısal geçerliliği ve uygun örnekleme uygulanma derecesinin tespit edilebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde KMO Örneklem Uygunluğu Ölçümü (0,700 ve üzeri), Bartlett's Küresellik Testi ( $\leq 0,050$ ), Açıklanan Toplam Varyans (%50) ve bileşen matrisi sonuçları (0,400 ve üzeri) için Hair vd. (2014) ve Kurtuluş (2010) tarafından belirtilen kritik değerler esas alınmıştır.

### 3.7.2.1. Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 17. Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		,894
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	727,323
	Df	45
	Sig.	,000

Performans ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser – Meyer-Olkin değeri ve Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır. elde edilen sonuçlar incelendiğinde; KMO değerinin 0,894 (çok yüksek) ve Bartlett’s Küresellik Testi Sonucunun ise 0,000 (anlamlı) düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 18. Performans Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı**

<b>Toplam açıklanan varyans</b>						
<b>Bileşen</b>	<b>Başlangıç özdeğeri</b>			<b>Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı</b>		
	<b>Toplam</b>	<b>varyansların yüzdesi</b>	<b>Toplam yüzde</b>	<b>Toplam</b>	<b>varyansların yüzdesi</b>	<b>Toplam yüzde</b>
1	6,317	63,169	63,169	6,317	63,169	63,169
2	,866	8,659	71,827			
3	,638	6,384	78,212			
4	,562	5,622	83,834			
5	,390	3,899	87,732			
6	,369	3,693	91,425			
7	,276	2,756	94,181			
8	,265	2,655	96,836			
9	,182	1,822	98,657			
10	,134	1,343	100,000			
Çıkarım yöntemi: temel bileşen analizi						

Performans ölçeğinde yer alan ifadelerin performans değişkenini ne derecede açıkladığının tespit edilmesi amacıyla yapılan test sonucunda elde edilen değerler Tablo 18’de yer almaktadır. Açıklanan toplam değişim tablosunda yer alan veriler incelendiğinde performans ölçeğinde yer alan değişkenlerin, performans değişkenini %63.16 oranında açıkladığı görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekteki maddelerden herhangi birisi araştırma kapsamından çıkarılmamıştır.

**Tablo 19. Performans Ölçeğinin Faktör Dağılımı**

<b>Bileşen Matrisi</b>	
	Bileşen
	1
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	,855
Genel olarak karlılık düzeyiniz	,843
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	,837
Özsermayenize oranla ortalama net karlılığınız	,829
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	,814
Pazara sunduğunuz yeni hizmet sayısındaki artış	,791
Temel faaliyetlerle elde ettiğiniz net geliriniz	,781
Çalışan sayınızdaki artış	,748
Pazara sunduğunuz yeni hizmetlerin finansal başarısı	,721
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	,714
Çıkarım yöntemi: temel bileşen analizi	

Tablo 19’da yer alan veriler performans ölçeğinin faktörlere ayrılma durumunu göstermektedir. Bileşen Matrisi tablosunda yer alan veriler incelendiğinde performans ölçeğinde olduğu gibi tek faktörde birleştiği görülmektedir. Bileşen değerleri tüm maddeler için 0,50 değerinin üzerinde olarak gözlenmektedir.

### 3.7.2.2. Rekabet Stratejileri Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 20. Maliyet Liderliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		,721
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	147,581
	df	21
	Sig.	,000

Maliyet liderliğinin faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser – Meyer- Olkin değeri ve Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları tablo 20’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde; KMO değerinin 0,721 (yeterli) ve Bartlett’s Küresellik Testi sonucunun ise 0,000 (anamlı) düzeyinde olduğu görülmektedir.



**Tablo 21. Farklılaştırma Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü.		,885
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	362,388
	df	36
	Sig.	,000

Farklılaştırma Stratejisinin faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser – Meyer-Olkin değeri ve Bartlett’s küresellik testi sonuçları tablo 21’de yer almaktadır. elde edilen sonuçlar incelediğinde; KMO değerinin 0,885 (yüksek) ve Bartlett’s Testi sonucunun ise 0,000 (anlamli) düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 22. Odaklanma Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü.		,793
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	489,935
	df	36
	Sig.	,000

Odaklanma stratejisi faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser – Meyer-Olkin değeri ve Bartlett’s küresellik testi sonuçları tablo 22’de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar incelediğinde; KMO değerinin 0,793 (yeterli) ve Bartlett’s Testi sonucunun ise 0,000 (anlamli) düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 23. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Genel Faktör Analizi Sonuçları**

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü.		,811
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	1251,261
	df	300
	Sig.	,000

Rekabet stratejileri ölçeğinin alt boyutlara dağılımının beklenen durumla uyuma derecesini tespit etmek amacıyla ayrıca faktör analizi yapılmıştır. Rekabet stratejileri ölçeğinin tüm boyutlarının faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser – Meyer - Olkin değeri ve Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar incelediğinde; KMO değerinin 0,811 (yeterli) ve Bartlett’s Küresellik Testi sonucunun ise 0,000 (anlamli) düzeyinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 24. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Genel Açıklanan Varyansı**

<b>Toplam açıklanan varyans</b>									
Bileşen	Başlangıç özdeğeri			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	varyansl arın yüzdesi	Toplam yüzde	Toplam	varyansl arın yüzdesi	Toplam yüzde	Topla m	varyansl arın yüzdesi	Toplam yüzde
1	8,490	33,961	33,961	8,490	33,961	33,961	4,935	19,740	19,740
2	2,273	9,093	43,054	2,273	9,093	43,054	4,851	19,405	39,144
3	2,179	8,714	51,768	2,179	8,714	51,768	3,156	12,624	51,768
4	1,291	5,163	56,932						
5	1,236	4,945	61,877						
6	1,047	4,189	66,065						
7	,987	3,949	70,014						
8	,906	3,625	73,640						
9	,807	3,228	76,868						
10	,688	2,754	79,622						
11	,646	2,582	82,204						
12	,583	2,334	84,538						
13	,540	2,159	86,697						
14	,476	1,905	88,601						
15	,419	1,675	90,276						
16	,386	1,543	91,819						
17	,373	1,491	93,310						
18	,339	1,357	94,667						
19	,280	1,120	95,787						
20	,242	,968	96,755						
21	,210	,841	97,596						
22	,195	,781	98,376						
23	,190	,759	99,136						
24	,138	,551	99,687						
25	,078	,313	100,000						

Çıkarım yöntemi: temel bileşen analizi

Rekabet stratejileri ölçeğinin araştırmayı temsil düzeyini tespit etmek amacıyla açıklanan toplam varyans tablosu incelenmektedir. Tabloda yer alan sonuçlar incelendiğinde rekabet stratejileri ölçeğinin açıklanan toplam varyansı %51.76 olarak tespit edilmiştir. Elde edile sonuca göre ölçeğin rekabet stratejilerini ölçme düzeyi yeterli düzeyde sayılabilir. Ölçek üç boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

**Tablo 25. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Rotasyon Sonuçları**

Rotasyon bileşen matrisi <sup>a</sup>	Bileşen		
	1	2	3
Performansımızı geliştirmeliyiz	,811		
Hastaların hizmetlere ulaşmasını kolaylaştırmalıyız	,764		
Hastalara kişisel konfor sağlamalıyız	,737		
Müşteri hizmetlerini geliştirmeliyiz	,736		
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmalıyız	,685		
Sunulan hizmetlerin kalitesini geliştirmeliyiz	,677		
Mevcut pazar payımızı korumalıyız	,642		
Önceden hizmet sunduğumuz hastalara hizmet vermeyi sürdürmeliyiz	,592		
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmeliyiz	,511		
Müşterilerimize yeni hizmet/markaları tanıtan ilk şirket olmalıyız		,749	
Tespit edilen yeni iş/pazar olanaklarından istifade etmeliyiz		,716	
Pazara işletmemiz tarafından farklılaştırılmış hizmetler sunmalıyız		,698	
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeliyiz		,685	
Hizmet kapasitemizi farklı hizmetler sunabilecek şekilde genişletmeliyiz		,672	
AR-GE, hizmet geliştirme ve pazarlama faaliyetleri arasında güçlü bir koordinasyon kurmalıyız		,666	
Yeni hizmet/ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmeliyiz		,647	
Pazardaki mevcut hizmet/ürünlerimizi sürekli iyileştirmeliyiz		,615	
Mevcut hizmetlerimiz üzerine ilave hizmetler geliştirmeliyiz		,606	
İsraf, bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmeliyiz			,722
Verimlilik üzerinde önemle durmalıyız			,656
Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmalıyız			,633
Hizmetlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmeliyiz			,620
Rakiplerimize göre daha düşük maliyetlerle işlem yapmalıyız			,611
Atıl hizmet kapasitesini minimum hale getirmeliyiz			,610
Satın alma (hammadde, ilaç vs.) maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz			,492
Çıkarım yöntemi: temel bileşen analizi			
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.			
a. rotasyon 5 yinelemede birleşti			

Rekabet stratejileri ölçeğinin faktörlere dağılımının anlamlı olmaması üzerine 90 derecelik dikey döndürme yöntemi olarak Varimax tekniği kullanılmıştır. Varimax rotasyonu sonucunda ölçek 3 boyuta dağılmıştır. Tabloda 25'te yer alan dağılım faktörlerde yer alan maddelerin beklenen dağılımlarını temsil etmektedir. Rotasyon sonucunda oluşan ilk faktör 9 maddeden oluşmakta ve odaklanma stratejisi boyutunu temsil etmektedir. İkinci faktör ise 9 maddeden oluşurken, farklılaştırma stratejisini

temsil etmektedir. Son olarak üçüncü faktör ise 7 maddeden oluşmakta ve maliyet liderliği boyutunu temsil etmektedir.

### 3.7.3. Fark Testleri Sonuçları

**Tablo 26. Hekim Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar**

Hekim sayısı	N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	F	Sig.
Farklılaştırma	0-15	29	4,2435	,49646	,856	,467
	16-30	32	4,3018	,40560		
	31-45	22	4,4025	,38593		
	46 +	19	4,4055	,38130		
	Toplam	102	4,3263	,42462		
Maliyet	0-15	29	4,0657	,56597	1,753	,161
	16-30	32	4,1749	,38574		
	31-45	22	4,1863	,38534		
	46 +	19	4,3662	,38492		
	Toplam	102	4,1819	,44949		
Odaklanma	0-15	29	4,5038	,43944	,869	,460
	16-30	32	4,5270	,36442		
	31-45	22	4,4984	,34529		
	46 +	19	4,6621	,30504		
	Toplam	102	4,5394	,37320		
Performans	0-15	29	3,4626	,56993	,284	,837
	16-30	32	3,3238	,61628		
	31-45	22	3,4420	,76272		
	46 +	18	3,4398	,66668		
	Toplam	101	3,4101	,64029		

Hekim sayısının medikal turizm hizmeti veren sağlık kuruluşlarının rekabet stratejilerinde ve performans çıktılarında anlamlı bir farklılığa neden olma düzeyini tespit edebilmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 26'da yer almaktadır. Sağlık kuruluşlarının farklı sayıda hekim çalıştırıyor olmaları, farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinden birisini seçme ya da söz konusu stratejileri uygulama niyetinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Hekim sayısı farklı olsa da sağlık kuruluşlarının rekabet stratejilerine yaklaşımları benzerdir. Hekim sayısının sağlık kuruluşlarının performansları açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği görülmektedir. Hekim sayısının medikal turizm hizmeti veren sağlık kuruluşlarının rekabet stratejileri ve performanslarında farklılıklara neden olan bir unsur değildir.

**Tablo 27. Fiili Yatak Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar**

Fiili yatak sayısı	N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	F	Sig.	
Farklılaştırma	0-20	35	4,2587	,48832	,08254	1,647	,169
	21-40	13	4,1445	,36561	,10140		
	41-60	24	4,3476	,40476	,08262		
	61-80	11	4,5308	,45559	,13737		
	81 +	17	4,4069	,28226	,06846		
	Toplam	100	4,3203	,42637	,04264		
Maliyet	0-20	35	4,0571	,50949	,08612	2,670	,037
	21-40	13	3,9695	,38657	,10722		
	41-60	24	4,2614	,39250	,08012		
	61-80	11	4,2240	,47059	,14189		
	81 +	17	4,3824	,26587	,06448		
	Toplam	100	4,1684	,44354	,04435		
Odaklanma	0-20	35	4,5155	,41682	,07046	3,595	,009
	21-40	13	4,2702	,31963	,08865		
	41-60	24	4,5900	,33206	,06778		
	61-80	11	4,8081	,31364	,09457		
	81 +	17	4,5211	,29346	,07118		
	Toplam	100	4,5346	,37406	,03741		
Performans	0-20	35	3,5824	,64669	,10931	1,614	,177
	21-40	13	3,1179	,43932	,12185		
	41-60	24	3,2914	,59330	,12111		
	61-80	11	3,5205	,83463	,25165		
	81 +	16	3,4117	,65862	,16465		
	Toplam	99	3,4164	,64461	,06479		

Medikal sağlık turizminde hizmet veren sağlık kuruluşlarının yatak kapasitelerinden kaynaklı olarak farklılıkların tespit edilebilmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır. Sağlık kuruluşlarının yatak kapasitelerinin farklı olması rekabet stratejilerini uygulamalarında anlamlı farklılıklara neden olmaktadır. Sağlık kurumlarının yatak kapasiteleri maliyet liderliğini ve odaklanma stratejisini benimsemeleri açısından farklılık kaynağı olmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ve kurum performansı açısından ise anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Yatak kapasitesi açısından meydana gelen anlamlı farklılıkların hangi yatak sayısı grupları arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek için yapılan Tukey testi sonucunda ise anlamlı farklılıkların odaklanma stratejisinde meydana geldiği tespit edilmiştir. 61-80 arasında yatak kapasitesine sahip olan sağlık kuruluşları ile 21-40 arasında yatak kapasitesine sahip sağlık kuruluşları arasında odaklanma stratejisi

açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 61-80 arasında yatak kapasitesine sahip olan sağlık kuruluşlarının 21-40 arasında olanlara nazaran odaklanma stratejilerini uygulamada daha olumlu bir tutuma sahip oldukları görülmektedir. Diğer yatak kapasitelerine sahip olan sağlık kuruluşları arasında meydana gelen ilişkiler istatistiki olarak anlamlı değildir.

**Tablo 28. Hemşire Sayısından Kaynaklanan Farklılıklar**

Hemşire sayısı	N	Ort.	Std. sapma	Std. hata	F	Sig.
Farklılaştırma	0-20	28	4,3013	,46772	1,109	,357
	21-40	14	4,1436	,51123		
	41-60	14	4,4664	,37704		
	61-80	13	4,3503	,28310		
	81 +	33	4,3560	,40699		
	Toplam	102	4,3263	,42462		
Maliyet	0-20	28	4,1973	,50349	2,013	,099
	21-40	14	3,8954	,54607		
	41-60	14	4,1881	,38818		
	61-80	13	4,1694	,47983		
	81 +	33	4,2928	,32593		
	Toplam	102	4,1819	,44949		
Odaklanma	0-20	28	4,5096	,43152	,619	,650
	21-40	14	4,4392	,47500		
	41-60	14	4,5070	,37775		
	61-80	13	4,5716	,22091		
	81 +	33	4,6083	,32186		
	Toplam	102	4,5394	,37320		
Performans	0-20	28	3,5077	,60910	,394	,813
	21-40	14	3,2595	,71062		
	41-60	14	3,3407	,66110		
	61-80	13	3,3974	,59071		
	81 +	32	3,4261	,66925		
	Toplam	101	3,4101	,64029		

Medikal turizm hizmeti veren sağlık kuruluşlarının bünyelerinde çalışan hemşirelerin sayısı açısından sağlık kuruluşlarının rekabet stratejileri ve performanslarında meydana gelen farklılıkların tespit edilebilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır. Sağlık kuruluşlarında çalışan hemşire sayısının odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile performans açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna

ulaşmıştır. Sağlık kuruluşlarının rekabet stratejileri ve performans yönünden benzer görüşlere sahip olduklarını ifade etmek mümkündür.

### 3.7.4. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet stratejileri ile performans arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

**Tablo 29. Korelasyon Analizi Sonuçları**

		farklılaştırma	maliyet	odaklanma	performans
Farklılaştırma	Pearson korelasyon	1			
	Sig. (2-kuyruk)				
	N	102			
Maliyet	Pearson korelasyon	<b>,342**</b>	1		
	Sig. (2-kuyruk)	<b>,000</b>			
	N	<b>102</b>	102		
Odaklanma	Pearson korelasyon	<b>,539**</b>	<b>,399**</b>	1	
	Sig. (2-kuyruk)	<b>,000</b>	<b>,000</b>		
	N	<b>102</b>	<b>102</b>	102	
Performans	Pearson korelasyon	<b>,339**</b>	,102	,117	1
	Sig. (2-kuyruk)	<b>,001</b>	,311	,242	
	N	<b>101</b>	101	101	101

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-kuyruk).

Farklılaştırma stratejisi ile performans arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında düşük, maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi arasında düşük pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak performans değişkeni ile odaklanma stratejisi ve maliyet liderliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Korelasyon analizinde farklılaştırma stratejisi ile performans arasında meydana gelen ilişki göz önünde bulundurularak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 30. Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. hata of the Estimate
1	,339 <sup>a</sup>	,115	,106	,60530
a. Predictors: (Constant), farklılaştırma				

Farklılaştırma stratejisinin performans üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır. Farklılaştırma stratejisinin performans üzerindeki etkisi %10,6 olarak görülmektedir. Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla uygulayacakları farklılaştırma stratejisinin, sağlık kuruluşunun performansı üzerindeki etkisi çok düşük düzeydedir.

Elde edilen sonuçlara göre, medikal turizm alanında faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarının ürünler ve hizmetlerin kalitesini geliştirmesi, müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere ekstra hizmetler sunması, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri, hizmet verilen pazarlarını çeşitlendirmeleri ve organizasyon yapısı bakımından rakiplerden daha esnek ve farklı olmaları, sağlık kuruluşlarının performanslarına çok düşük düzeyde katkı sağlamaktadır. Farklılaştırma stratejisinin performansa çok düşük oranda katkı sağlaması şu şekilde açıklanabilir; medikal turizm pazarının yapısının çok rekabetçi bir yapıda olması, sağlık kuruluşlarının yaptıkları yeniliklerin çok kısa sürede taklit edilmeye başlanması, özellikle yurtdışında gelen hastaların danışmanlık şirketleri ve aracılar vasıtası ile hastane seçimi yapması, farklılaştırma stratejisinin sağlık kuruluşlarının performansına olan katkısını azaltmaktadır.

Alanyazında farklılaştırma stratejilerinin işletme performansına etkisini tespit etmek üzere yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde rekabet stratejisi türlerinden farklılaştırma stratejisinin işletmelerin performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir (Li ve Li, 2008; Banker vd., 2014; Acquaah ve Yasai-Ardekani 2008; Claver-Cortes vd. 2012; Ortega 2010; Keskin vd. 2016; Akbolat ve Işık 2012; Acar, 2010; Eren, 2014; Panayides 2003; Leitner ve Guldenberg 2010).



**Tablo 31. Regresyon Analizi Katsayılar ve ANOVA Tablosu**

Coefficients <sup>a</sup>						ANOVA <sup>a</sup>		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.	
	B	Std. hata	Beta					
1	(Constant)	1,182	,623		1,895	,061	12,895	,001 <sup>b</sup>
	Farklılaştırma	,516	,144	,339	3,591	,001		

a. Dependent Variable: performans

Regresyon analizi sonucunda farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde %10,6 etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu etkinin istatistiki olarak anlamlılığı ve etkinin yönü hakkında bilgiler tablo 31’de yer almaktadır. farklılaştırma stratejisinin performans üzerindeki etkisi pozitif yönlü (Std. Coef. Beta=,339) ve istatistiki (ANOVA, Sig.=001) olarak anlamlıdır. Tablo 31’de yer alan bilgiler doğrultusunda, bağımsız değişkende meydana gelen bir birimlik değişimin bağımsız değişken üzerinde 0,339 değişim meydana getireceğini ifade etmek mümkündür.

Araştırmanın amaçları ve alanyazındaki kavramsal ilişkilerden hareketle oluşturulan hipotezlerin regresyon analizi sonucundaki kabul/red durumları şu şekildedir;

H <sub>1</sub> : Maliyet liderliği stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir”	Red
H <sub>2</sub> : Farklılaştırma stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>3</sub> : Odaklanma stratejisi kurum performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.	Red

Regresyon analizi sonucunda farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu görüldüğünden dolayı H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ancak korelasyon analizi sonucunda maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi ile performans arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin tespit edilememesinden dolayı regresyon analizinde maliyet liderliği ve odaklanma stratejisinin performans üzerindeki etkisi incelenememiştir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin performans ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmamasından dolayı H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri doğrulanamamıştır.

Alanyazında yer alan çalışma sonuçlarında maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin işletmelerin performansları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada söz konusu sonuçların aksine maliyet liderliğinin ve odaklanma stratejisinin işletmelerin performansları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonucun alanyazın ile çelişmesine bağlı olarak İstanbul ilindeki sağlık kuruluşlarının yöneticileri ile mülakat yapılmıştır. Yapılan mülakat ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### 3.7.5. Nitel Araştırma Bulguları

Nicel araştırma teknikleri sonucunda farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Odaklanma ve maliyet liderliği stratejilerinin ise sağlık kuruluşlarının rekabet avantajına etkisi bulunmamaktadır. Sadece farklılaştırma stratejisinin rekabet avantajına etkisinin olması ve diğer stratejilerin anlamlı bir etkisinin olmaması, yeni bazı soruların ortaya çıkmasına neden olmuştur;

- *Medikal sağlık turizmi alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının jenerik stratejilere yaklaşımı nedir?*
- *Medikal sağlık turizmi alanında hizmet veren sağlık kuruluşları için en uygun rekabet stratejisi nedir?*

Yukarıda yer alan yeni araştırma sorularının, nicel araştırma sonucunda elde edilen bulguların daha derinlemesine incelenmesi konusunda faydalı olacağı düşünülmüştür.

İstanbul'daki medikal turizm hizmeti veren sağlık kuruluşlarının kullandıkları rekabet stratejilerinin, performansa etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmanın bu kısmında mülakat sonuçlarına yer verilmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda araştırmanın değişkenleri göz önünde bulundurularak “ana temalara” ayrılmıştır. Ana temalar ise “alt temalara” ayrılarak verilen cevapların rekabet stratejileri ve performans açısından boyutlara indirgenmesi sağlanmıştır. Son olarak ise görüşmeden elde edilen görüşlerin içeriği incelenerek “kodlar” oluşturulmuştur. Görüşmeler sonucunda oluşturulan temalar tablosu aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 32. Rekabet Stratejileri ve Performansa İlişkin Temalar**

ANA TEMALAR	ALT TEMALAR	KODLAR
Rekabet Stratejileri	Farklılaştırma	Hizmet
		Yeni pazar
		Kalite
		M. T. Belgesi
		Yeni müşteri
	Maliyet liderliği	Hizmet fiyatı
		Hizmet kalitesi
		Maaş
	Odaklanma stratejisi	Etik
		Yasalar
		Özel hizmet
		Ayrımcılık
Performans	Mali performans	karlılık
		büyüme
		Ödeme gücü
	Mali olmayan performans	Hasta sayısı
		Personel sayısı

Araştırma kapsamında iki ana tema oluşturulmuştur. İlk tema Porter (\*)'ın rekabet stratejilerini ifade eden jenerik stratejilerdir. Rekabet stratejisi ana teması ise farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisinden oluşmaktadır. Farklılaştırma stratejisi hizmet, yeni pazar, kalite, medikal turizm belgesi, yeni müşteri kodları ile temsil edilmektedir. Maliyet liderliği alt teması hizmet fiyatı, hizmet kalitesi ve maaş kodları tarafından temsil edilmektedir. Odaklanma stratejisi ise etik, kanuni yükümlülükler, özel hizmet, uzmanlık kodları ile temsil edilmektedir.

Performans ana teması mali ve mali olmayan performans alt temalarından oluşmaktadır. mali performans alt teması, karlılık, büyüme, ödeme gücü kodları ile, mali olmayan performans ise hasta sayısı, personel sayısı ve sürdürülebilirlik kodları ile temsil edilmektedir. son olarak firma stratejisi ana temasının kullanılan teknik alt teması ise, maliyete azaltma, farklı olma, hizmet geliştirme kodları ile temsil edilmektedir.

### **3.7.5.1. Rekabet Stratejileri**

Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisi hakkındaki

görüşlerinin tespit edilebilmek için görüşmecilere bazı sorular yönetilmiştir. Farklılaştırma stratejisine uygun olacak şekilde “*Hizmeti sunma şekli, yeni pazar seçeneklerini değerlendirmek, müşteri portföyü genişletmek gibi konularda rakiplerinizden farklı olma çabası içerisinde misiniz? Bu farklılaşmanın size bir avantaj sağladığını düşünüyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir.

**Tablo 33. Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Kodlar**

Yanıtlayıcı sayısı: 9		N	%
Farklılaşma Stratejisi	Hizmet	8	30,8
	Yeni Pazar	6	23,1
	Kalite	6	23,1
	Medikal turizm belgesi	1	3,8
	Yeni müşteri	5	19,2
	Toplam tekrar sayısı	26	100,0

Yöneticilerden alınan cevapların içeriği incelendiğinde (Tablo 33) farklılaştırma stratejisinin yöneticiler tarafından hizmetlerin rakiplerden daha farklı şekillerde sunulması ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, yeni müşteriler ve yeni pazarlara ulaşmak için çaba sarf edilmesi ve reklam yapılması, medikal turizm alanında yetkinlik sağlayan belgelerin alınması olarak algılandığı görülmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu farklılaşma stratejisini hizmetlerin farklılaştırılması olarak görmektedirler. Ayrıca yine yöneticilerin çoğunluğu farklılaşma stratejisini, yeni pazarlara açılma, rakiplerden daha kaliteli ürün ve hizmetler sunma, mevcut ya da yeni pazarlarda yeni müşterilere ulaşma olarak algılamaktadır. Sadece tek bir yönetici ise farklılaşma stratejisinin medikal turizm alanında yeterliliği kanıtlayan belgelere sahip olmanın bir farklılık unsuru olduğunu ifade etmiştir.

GMY28 olarak isimlendirilen sağlık kuruluşu yöneticisinin farklılaştırma strateji hakkındaki soruya şu şekilde yanıt vermiştir; “*rakiplerimize göre sürekli bir farklılaşma çabası içerisindeyiz. Çünkü sağlık sektöründe son yıllarda rekabet aşırı sert bir hal aldı. Sağlık sektöründe farklılığı sağlayabilmek için medikal sağlık alanına giriş yaptık. Bulduğumuz bölgede sağlık turizmi yapabilmek için yeterlilik belgelerini ilk biz aldık. Bu durum yurt dışından gelen müşterilerin bizi seçmesinden önemli bir faktör oluyor. ayrıca sıklıkla reklam yapıyoruz ve yurtiçi-yurtdışı müşterilerimiz sürekli olarak artıyor*”.

HG32 olarak isimlendirilen sağlık kuruluğu yöneticisi ise; *“hastanelerin hizmeti sunuğu Şekli çok önemlidir. Farklı hizmetler sunmadığınız ve yeni pazarlar keŐfetmediđiniz sürece rekabet edemezsiniz. Tek düze bir hizmet anlayığu izlerseniz, yaptđınız işlerin kalitesin arttırmazsanız ve yeni pazarlara aılmazsanız müŐterilerinizi kaybedersiniz ve rekabet edemezsiniz. Bizim bunlara çok dikkat ediyoruz ve faydasını da görüyoruz.”*

Görüşme içerikleri incelendiğinde, yöneticilerin farklılaştırma stratejilerinin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde %10,6’lık açıklama gücünün olduğu görülmektedir. Yönetici görüşleri ile regresyon analizi sonuçları birlikte incelendiğinde elde edilen açıklama oranının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü yöneticiler rakiplerden farklı olmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Aslında farklılaşma stratejisi medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşları için karlılığı sağlamak, büyümek, pazara hükmetmekten ziyade rakiplerle rekabet edebilmek için bir araçtır. Bu yüzden regresyon analizi sonucunda meydana gelen pozitif yönlü ve çok düşük düzeydeki açıklama düzeyi (DüzenlenmiŐ  $R^2 = 10,6$ ) kabul edilebilir olarak görülmektedir.

Maliyet liderliği hakkında ise *“Maliyetleri azaltarak rakiplerle rekabet etmek sağlık kuruluşları için uygun bir strateji olabilir mi? (Cevap hayır /evet ise neden?) (siz böyle bir strateji uyguluyor musunuz?, ne düzeyde uyguluyorsunuz?)* sorusu yneltirmiŐtir.

**Tablo 34. Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Kodlar**

Yanıtlayıcı sayısı: 9		N	%
Maliyet Liderliği	Hizmet fiyatı	6	30,0
	Hizmet kalitesi	5	25,0
	Maaşlar	9	45,0
	Toplam tekrar sayısı	20	100,0

Mülakat kapsamında görüşülen yöneticilerin maliyet liderliği ile ilgili görüşlerinden elde edilen kodlar ve toplam görüşmelerde söz konusu kodların tekrar sayıları Tablo 34’te yer almaktadır. Yöneticilerin maliyet liderliği algılarının en belirgin özelliği maaşlardan oluşmaktadır. Ayrıca maliyet liderliği yöneticiler için hizmetin kalitesi ve hizmet fiyatları hakkında çağrışım yapmaktadır.

Maliyet liderliği ile olarak GMY28 olarak isimlendirilen yönetici şu şekilde görüş belirtmektedir; *“Fiyat sağlıkta önemli. Fiyat duyarlılığı yüksek olan bir ülke ve bölgede yaşıyoruz. Ancak ben fiyatla ve maliyetle rekabet etmeyi doğru bulmuyorum ve bunu bir strateji olarak görmüyorum. Çünkü sağlıkta aldığınız hizmetin kalitesi daha önemli. Gündelik ürün ve hizmet satmıyoruz sonuçta. Fiyatlar düşerse kalitenin de düşmesi gerekir. Ürün-hizmet açısından maliyet kısmak mantıklı değil, ancak personel açısından daha mümkün.”*

MNA40 şeklinde adlandırılan yönetici maliyet liderliği stratejisi ile ilgili olarak *“ maliyetleri azaltarak hizmet vermek bir yandan doğru gibi görülse de diğer yandan doğru değildir. Mesela sağlık kuruluşlarının asıl görevi teşhis ve tedavi hizmeti sunmaktır. Bir de destek hizmetler olarak adlandırabileceğimiz otel-konaklama boyutu var. Teşhis ve tedavi süreçleri ile ilgili hiçbir kısımda maliyetleri düşürmek doğru değildir. Ancak eğer ki destek hizmeti sağlayan bir biriminiz varsa o bölümlerde maliyet düşürmeye gitmek mümkün olabilir. Personel maaşlarının düşürülmesi, hasta sağlığı açısından problem yaratan bir durum olarak görülmez mesela. Ama teşhis ve tedavi gibi temel sağlık süreçlerinde tasarrufa giderseniz hizmetinizin kalitesi düşer. Yani genel olarak bakarsak maliyet kısmak sağlık hizmetlerinin kalitesini düşürmek uygun değil. Zaten müşterilere sunulan fiyatlar da rakiplerle yakın seviyede”*.

Maliyet liderliği açısından yönetici görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin maliyet liderliğini ürün ve hizmetlerin kalitesini ve personel ücretlerinin düşürülerek maliyetlerin azaltılması olarak görmektedirler. Alanyazında maliyet liderliği mal ve hizmetleri rakip işletmelerden daha az maliyetle üreterek pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemek (Akbolat ve Işık, 2012:404) olarak tanımlanmaktadır. Maliyet liderliğine sahip işletmeler, verimli fırsatlar aramakta, maliyet azaltıcı süreçler izlemekte, rakiplerinden daha ucuza mal ve hizmet ürün üretmek amacıyla sıkı denetim uygulamaktadırlar (Daft, 2001:60). Gerekli beceri ve kaynaklar olarak, sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim; ölçek etkinliği olan tesisler; süreç mühendisliği becerileri; üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler; işgücünün yoğun olarak gözlenmesi; düşük maliyetli dağıtım sistemlerini belirlemek mümkündür. Genel organizasyonel gereklilikler ise, sıkı maliyet kontrolü; genel giderler ve AR-GE kontrolü; sık ve ayrıntılı raporlar; süreç yeniliği; kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler; yapılandırılmış organizasyon ve sorumluklar; marjinal müşteri hesaplarından kaçınılması gibi süreçlerden oluşmaktadır (Porter, 2010:51; Grant ve Jordan, 2014:186).

Alanyazında yer alan maliyet liderliği ile yöneticilerin algıladıkları maliyet liderliği birlikte incelendiğinde, yöneticilerin alanyazında yer alan maliyet liderliğinden daha farklı bir strateji algısına sahip oldukları görülmektedir. Alanyazında maliyet liderliği kaliteden ödün vermeden giderlerin azaltılması ve operasyonel açıdan maliyetlerin en aza indirilmesine odaklanırken, yöneticiler maliyetlerin azaltılmasını kalitenin de düşmesine neden olacağını düşünmektedirler. Ayrıca GMY28 olarak isimlendirilen yönetici maliyet liderliğinin kesinlikle bir strateji olamayacağını ifade etmektedir. Söz konusu yönetici, maliyetlerin düşürülmesinin sadece çalışan ücretlerinin azaltılması şeklinde uygulanabileceğini belirtmektedir. Ancak maliyetlerin düşürülmesinde sadece çalışan maaşlarının kontrol edilmesi, çalışan ilişkileri konusunda problem yaratabilir.

Yöneticilerin görüşlerine göre maliyet liderliğinin performans üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Korelasyon analizinde, maliyet liderliği ile performans arasında ilişkiler istatistiki olarak anlamsız olarak görülmektedir. Yönetici görüşleri korelasyon analizinin sonuçlarını destekler niteliktedir. Sonuç olarak, hem yönetici

görüşlerin de hem de korelasyon analizi sonuçlarında maliyet liderliğinin medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performanslarını anlamlı bir şekilde açıklamadığı görülmektedir.

Odaklanma stratejisi ile ilgili olarak yöneticilere “*Hizmet kalitesini arttırmak, hastalar ile uzun süreli iletişim içerisinde kalmak, belirli bir gelir grubundaki hastalara hizmet sağlamak veya belirli bir alanda sağlık hizmeti vermek sizin açınızdan uygun bir strateji midir?*” sorusu yöneltilmiştir.

**Tablo 35. Odaklanma Stratejisine İlişkin Kodlar**

Yanıtlayıcı sayısı: 9		N	%
Odaklanma Stratejisi	etik	4	20,0
	yasalar	4	20,0
	özel hizmet	7	35,0
	ayrımcılık	5	25,0
	Toplam tekrar sayısı	20	100,0

Yöneticilerin odaklanma stratejisi ile ilgili görüşleri ve görüşlerinden elde edilen kodların sıklık sayıları Tablo 35’te yer almaktadır. Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin odaklanma stratejileri ile ilgili görüşlerinden etik değer, yasalar-kanunlar, özel hizmet sağlama ve ayrımcılık kodları hakkında çıkarım yapılmıştır. Görüşler genellikle odaklanma stratejilerinin sağlık sektörü etik olmayan, sağlık hizmetlerinde ayrımcılığa neden olacağı, yasaların-kanunların hastalar arasındaki ayrımı engelleyici olduğu yönündedir. Bunun yanında sağlık kurumlarının odaklanma stratejisinde belirli bir müşteri ya da uzmanlık grubuna odaklanmadıkları, sadece verdikleri hizmeti özelleştirdiklerini görülmektedir.

AYT50 olarak isimlendirilen hastane yöneticisi, odaklanma stratejisi için şu şekilde görüş bildirmektedir; *Hastalarımız ile zaten uzun süreli iletişim kuruyoruz. Sunduğumuz hizmetlerin zaten kaliteli olduğunu düşünüyoruz. Ancak biz belirli bir gruba hizmet sunma konusunu doğru bir yaklaşım olarak görmüyoruz. Bu durum etik olmadığı kadar, yasalarla engellenen bir durum. Hizmet verdiğimiz bütün birimlerle gelir durumu, bölgesi me olursa olsun tüm hastalara hizmet vermeyi hedefliyoruz.* AYT50 isimli yöneticinin görüşleri incelendiğinde, odaklanma stratejisinin etik



değerlerden uzak bir uygulama olarak algılandığı görülmektedir. Ayrıca yöneticinin görüşlerinden sağlık kuruluşunun kalite olgusunu sürekli olarak geliştirilmesi ve denetlenmesi gereken bir olgu olarak görmedikleri, hastalarla olan iletişimin müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde geliştirilen bir süreç olmadığı, hastanenin özel uzmanlık alanlarına yönelmediği çıkarımını yapmak mümkündür.

Alanyazında odaklanma stratejisi şu şekilde açıklanmaktadır; Odaklanma stratejisi genel olarak, *“farklı veya özel istek ve talepleri olan, belirli bir hedef kitleye odaklanan işletmelerin, mal ve hizmetlerini bu hedef kitleye uygulayarak, stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaları”* şeklinde tanımlanmaktadır (Bilir, 2016:52; Coşar, 2006:32). Başka bir tanımlamaya göre ise odaklanma stratejisi, *“işletmenin dar bir pazar bölümünde ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve bu bölümün isteklerini karşılamak amacıyla satış ve pazarlama faaliyetleri sürdürmesidir”*. Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmeler, belirli hedefe odaklanarak mevcut tüm stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedirler (Barca ve Esen, 2012).

Alanyazında yer alan odaklanma strateji kapsamı ile yöneticilerin algıladıkları odaklanma stratejisinin yeterince uyumlaşmadığı görülmektedir. Odaklanma stratejisi ile ilgili alanyazında, uzmanlıklar dahilinde belirli bir gruba yönelme, odak müşteri grubunu özelleştirmeye önem verilmektedir. Yöneticiler odaklanma stratejisine daha çok ayrımcılık-etik dışı davranış şeklinde yaklaşmaktadır. Aradaki uyumsuzluğun sağlık kurum ve kuruluşlarının etik algısından dolayı ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür.

Odaklanma stratejisi hakkında yöneticilerin yorumu ve korelasyon analizi sonuçları birlikte incelendiğinde; korelasyon analizi sonuçlarına göre odaklanma stratejisi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Yöneticiler çoğunlukla odaklanma stratejisini etik olarak ahlaki olarak görmediklerini ve odaklanma stratejisinin rekabet etmek için gerekli olmadığı belirtmiştir. Bu durumda, odaklanma stratejisi sağlık kuruluşları için performans artırıcı bir araç değildir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları da yöneticilerin görüşleri ile uygunluk göstermektedir.

### 3.7.5.2. Performans

Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının performansları ile ilgili olarak yöneticilere “*Son 5 yıllık süreç göz önüne alındığında ve kendinizi rakiplerinizle kıyasladığınızda, mali açıdan, karlılık açısından ve rakiplerle rekabet açısından kendinizi başarılı görüyor musunuz?*” Sorusu yöneltmiştir.

**Tablo 36. Performansa İlişkin Kodlar**

Yanıtlayıcı Sayısı: 9		N	%
Mali Olmayan Performans	Hasta Sayısı	3	60,0
	Personel Sayısı	2	40,0
	Toplam Tekrar Sayısı	5	100,0
Mali Performans	Karlılık	9	42,9
	Büyüme	7	33,3
	Ödeme Gücü	5	23,8
	Toplam Tekrar Sayısı	21	100,0

Medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin son 5 yıllık süreçte rakiplere kıyasla kendi sağlık kuruluşlarının performansına dair görüşlerinden elde edilen kodlar Tablo 36’da yer almaktadır. Bütün yöneticilerin ortak performans düşüncesinde karlılık temel performans göstergesidir. Ayrıca personel, sağlık kuruluşunun kapasitesinin artması, tedarikçilerle mali işbirliğinde ve personellerin maaşlarının ödeme problemi yaşamamaları da bir performans göstergesi olarak algılanmaktadır. Genel anlamda bakıldığında ise yöneticiler için mali performans karlılık, büyüme ve ödeme gücünden oluşmaktadır.

MS42 olarak isimlendirilen yönetici performans ile ilgili olarak şu şekilde görüş bildirmiştir; *Performans ve başarı biraz izafi bir kavramdır. Mesela işletmenin karlılığının sürdürülmesi göz önüne alınırsa biz iyi bir performans gösteriyoruz. Eğer ki hasta ve çalışan sayısı ise biz yine iyi bir performans gösteriyoruz, eğer ki, tedarikçilerin ve çalışanların ücretlerini ödemekse evet iyi performans gösteriyoruz ve başarılıyız”.*

AYT41 ise “*son beş yıllık süreci göz önüne alırsak, aslında biraz dalgalı bir performansımız olduğunu söylemek gerekir, ama yine de artan bir grafiğimiz var her yönden. Karlılığımız artıyor ancak rakiplere göre daha mı karlıyız? Bunu bilmiyorum.*

*Ancak rekabet problemimiz yok. Evet, başarılıyız çünkü; 5 yıl önceye göre daha fazla büyüdük. Personel sayımız, müşteri sayımız, hizmet kapasitemiz sürekli bir artış gösterdi. Bizim başarıımızdaki en önemli unsurlar; otel, danışmanlık, tedavi edici hizmetlerde çok profesyonel ekiplerle çalışmaktır. Bu yönden rakiplerimizden farklı olduğumuzu düşünüyorum”.*

Yöneticilerin görüşlerinden elde edilen kodlar mali ve mali olmayan performansı içermektedir. Mali performans karlılık, büyüme ve ödeme gücüne yöneliktir. Mali olmayan performans ise hasta ve personel sayısıdır. Rekabet stratejileri ile birlikte incelendiğinde, yönetici görüşlerine göre sağlık kuruluşlarının farklılaştırma stratejisi dışındaki stratejilere olumlu bakmadıklarını ifade etmek mümkündür. Bunun yanında ise sağlık kuruluşlarının performansları ise artış eğilimindedir. Farklılaştırma stratejisinin performansla olan ilişkisi yönetici görüşleri ile doğrulanmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda odaklanma stratejisinin ve maliyet liderliğin performans ile olan ilişkisi anlamsızdır. Yöneticilerin görüşleri düşünüldüğünde, yöneticilerin odaklanma ve maliyet liderliğinin sağlık sektörü için uygun stratejiler olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları yönetici görüşleri ile doğrulanmaktadır.

## SONUÇ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmesi için rakipleri ile rekabet edebilmesi gerekmektedir. Maliyetlerin azaltılması, uzmanlıklar çerçevesinde belirli hizmet ve müşteri gruplarına odaklanmak ve ürün- hizmet sunumunda rakiplerden farklı olmak rakiplerle rekabet edebilmek adına önemlidir. Rekabette güç kazanılması ise örgütlerin performansına olumlu şekilde katkıda bulunmakta ve örgütlerin sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Bu çalışmada medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarının kullandıkları rekabet stratejilerinin kurum performansına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada karma metod kullanılmıştır. Karma araştırma metodu, nitel araştırma ve nicel araştırmaların birlikte yapılması sürecini içermektedir. Araştırmanın ilk aşamasına nicel teknikler kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. İkinci aşamada ise nitel veriler toplanmıştır. Nitel veriler ise içerik analiz yöntemi ile kodlanmıştır. Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Sağlık kuruluşlarının büyüklükleri hastalar tarafından hekim sayısı, hemşire sayısı ve fiili yatak sayısı gibi değişkenlerle incelenmektedir. Sağlık kuruluşlarının büyüklük ölçütlerinin benimsenen rekabet stratejisi ve performans açısından farklılık meydana getirmemektedir. Küçük ölçekli – büyük ölçekli bir hastane olmak, rekabet stratejilerine bakış ve performans çıktıları açısından farklılık meydana getirmemektedir. Sadece fiili yatak sayısı bakımında maliyet liderliği ve odaklanma açısından anlamlı farklılık mevcuttur. Yüksek sayıda fiili yatağa sahip olan sağlık kuruluşlarının, düşük sayıda fiili yatağa sahip olan sağlık kuruluşlarına göre maliyet ve odaklanma açısından daha olumlu yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda farklılaştırma stratejisi ile performans arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi ile performans arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu yüzden regresyon analizinde sadece farklılaştırma stratejisinin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonucunda farklılaştırma stratejisinin sağlık kuruluşlarında performans artışındaki payı %10,6 olarak tespit edilmiştir.

Alanyazında maliyet liderliği, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejilerinin örgütlerin performanslarında olumlu yönde etkiye sahip olduğu yönünde sonuçlar bulunduğu için, mülakat tekniği ile yeniden veri toplama sürecine gidilmiştir. Mülakatlar sonucunda toplanan yönetici görüşlerinin kodlanması sonucunda elde edilen yorumlar ise şu şekildedir;

Sağlık kuruluşlarında farklılaştırma stratejisi hizmet verme şeklinin farklılaştırılması, yeni pazarlara açılma, süreçlerin daha kaliteli hale getirilmesi, yeterlilik belgelerine sahip olma ve yeni müşterilere sahip olma olarak algılanmaktadır. Sağlık kuruluşlarının yöneticileri farklılaştırma stratejisini rekabete karşı koymada etkili ve zorunlu bir yöntem olarak görmektedirler. Çünkü rakiplerden farklı olmak sağlık kuruluşlarının sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir faktördür. Bununla birlikte farklılaştırma stratejisi performansın artırılmasında çok önemli bir unsur olarak gösterilmemektedir. Yöneticiler farklılaştırma stratejisine temel bir faaliyet olarak yaklaşmaktadırlar.

Sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin maliyet liderliği algıları hizmetlerin fiyatları, sunulan hizmetlerin kalitesi, personele ödenen maaşları kapsamaktadır. Bütün yöneticilerin ortak maliyet liderliği algısında personel maaşlarının kontrol edilmesi yer almaktadır. Çoğu yönetici ise personellere verilen maaşların belirli bir düzeyde tutularak maliyetlerin düşürülebileceğini düşünmektedir. Yöneticiler maliyetlerdeki düşüşün fiyatların düşüşüne neden olmakla birlikte, sunulan hizmetin kalitesinin de düşmesine neden olacağını yönünde bir görüşe sahiptir. Bu durumda ise hastaların diğer sağlık kuruluşlarını tercih edeceği fikri yaygındır. Genel olarak maliyet liderliğinin sağlık kuruluşlarında uygulanması mümkün olmayan bir strateji olduğu görülmektedir. Alanyazında yer alan maliyet liderliği ile yöneticilerin algılarındaki maliyet liderliği arasında çok büyük bir fark olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği benzer pozisyondaki rakiplere göre maliyetlerin azaltılarak rekabet edilmesini içerirken, yöneticiler maliyetlerin kontrol altında tutulma çabasını kalitenin düşmesi ile ilişkilendirmektedir. Yönetici görüşleri korelasyon analizi sonuçlarını da destekler özelliktedir. Sağlık kuruluşlarında maliyet liderliği stratejisinin kullanımı ile performansın artışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin Odaklanma stratejisi ile ilgili temel algılarında etik değerlere bağlılık, yasalara uygunluk, özel hizmet sağlama ve ayrımcılık olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler özel bir hasta grubuna odaklanmayı etik dışı, ayrımcı ve yasalarla engellenen bir durum olarak algılamaktadırlar. Sağlık hizmetleri bölgesi, geliri, özellikleri ne olursa olsun herkesin eşit şekilde yararlanması gereken bir hizmet olarak görmektedir. Odaklanma stratejisi ise hizmet verilen grubun özelleştirilerek belirli bir uzmanlık çerçevesinde hizmet sağlanmasını esas almaktadır. Yöneticilerin odaklanma algısı ile alanyazındaki odaklanma arasında önemli derecede fark bulunmaktadır. Bu durumda, odaklanma stratejisi sağlık kuruluşları için performans artırıcı bir araç değildir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları da yöneticilerin görüşleri ile uygunluk göstermektedir.

Sağlık kuruluşlarındaki yöneticileri performansı mali performans ve mali olmayan performans olarak iki boyutta algılamaktadır. Mali olmayan performans hasta sayısı ve personel sayısı olarak algılanırken, mali performans ise karlılık düzeyinin artması, hizmet verilen bölümlerin ve uzmanlık alanlarının artması, büyüme ve personel ücretlerinin ve tedarikçilerin ödemelerinin rahatça gerçekleştirilmesi olarak algılanmaktadır. Yöneticiler sağlık kuruluşlarının performansını yüksek olarak tanımlamaktadır. Ancak performansın yüksek olmasında farklılık stratejisinin küçük bir paya sahip olduğu görülmektedir. Odaklanma ve maliyet liderliği stratejilerinin ise herhangi bir paya sahip olmadığı görülmektedir.

Sağlık kuruluşlarında farklılaştırma stratejisi temel ve zorunlu olan ancak performans üzerinde önemli düzeyde etkisi olmayan bir strateji olarak algılanmaktadır. Maliyet liderliği hizmet kalitesini düşürecek ve müşteri kaybına neden olacak, uygulanmasına gerek olmayan bir strateji olarak görülmektedir. Odaklanma stratejisi ise etik ihlallere neden olacak, ayrımcılık içeren bir uygulama olarak görülmektedir.

Alanyazında yer alan sonuçlarla birlikte bu çalışmada elde edilen sonuçlar birlikte incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen sonuçlar alanyazında elde edilen çoğu çalışmadan farklılık göstermektedir. Türkiye'deki medikal turizm alanında hizmet veren sağlık kuruluşlarına odaklanan bu çalışmada performansı etkileyen rekabet stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık

kuruluşlarındaki yöneticilerin etik algılarının, liderlik tarzlarının incelenmesi, daha sonraki çalışmalar için daha açıklayıcı olabilecektir. Ayrıca yöneticilerin rekabet stratejileri algılarının alanyazında yer alan bilgilerle tam bir uyum içinde olmadığı da görülmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamının aynı zamanda hekim olmasının, rekabet stratejilerine bakış açılarını etkilediği düşünülebilir. Sağlık kuruluşlarında yer alan yöneticilerin rekabet stratejileri hakkında bilgilendirilmesi, kuruluşların sürdürülebilir rekabet ve performans elde etmesinde yardımcı olabilir.



## KAYNAKÇA

### Kitap Kaynakları:

Akal, Z.. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005.

Akgemci, T., Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara, 2008.

Akgemci, T., ve Güleş, H.K. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi, İstanbul, 2010.

Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 2004.

Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion. New York City, New York: Mcgraw–Hill, 1965.

Armstrong, M. Performance Managemenet: Key Strategies and Practical Guidelines 3. Baskı, Philadelphia: Kogan Page, 2006.

Arthur A. T. ve A. Y. Strickland, III. Strategic Management Concept And Cases, Fourth Edition, Plano Texas, Business Publication In., 1987.

Atik, H. Yenilik Ve Ulusal Rekabet Gücü. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Atrill, P., ve E. McLaney. Management Accounting for Decision Makers. 7th Ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2012.

Bakımlı, E. “Uluslararası Rekabet Gücü: Ölçümü Ve Önemi”. M. F. Gökalp, & C. Y. Kesbiç İçinde, Uluslararası Rekabet Sürecinde Türkiye. İstanbul: Beyaz Yayınları, 2005.

Bakoğlu, R., Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Kitabevi, Yayım No: 2305, İşletme Ekonomi Dizisi: 415, 1. Baskı, İstanbul, 2010.

Barca, M., ‘Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki’, Editörler: Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Stratejik Boyutuyla



Modern Yönetim Yaklaşımları, İçinde 27-45, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002.

Barney J. Gaining and sustaining Competitive Advantage. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Barney, J. B., ve Arıkan, A. The Resource-Based View: Orijins And Implications. M. A.Hitt, & R. F. S.Harrison İçinde, The Blackwell Handbook Of Strategic Management S. 124-188. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2001.

Bekmez, S. Türkiye Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

Bilgin, K. Ufuk. Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, 2004.

Bookman, M. Z, ve K. R. Bookman. Medical Tourism in Developing Countries, New York: Palgrave MacMillan, 2007.

Bozkurt, Ö., Turgay E., ve S. Sezen. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayınları, 1998.

Burnes, B. Managing Chance: A Strategic Approach To Organizational Dynamics. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing, 1996.

Carpenter, M. A. ve Sanders W. G Strategic Management, New Jersey: Pearson Education, 2009.

Carton, R. B, ve C. W. Hofer. Measuring Organizational Performance. Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research. United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2006.

Chandler, A. Strategy And Structure: Chapters in The History Of The Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1963.

Charles, H. W., L., ve Gareth, R., Jones, Strategic Management Theory An Integrated Approach, South – Western Cengage Learning, 9. Edition, Usa, 2010.

- Connell, J. Medical Tourism, Bodmin: Cabi, 2011.
- Coşkun, A. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.
- Day, G. S. Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, Minneapolis: West Publishing Co., 1984.
- De Bruyn, H. E. ve Kruger, S. Strategic Management Workbook. 2nd Edition. Vanderbijlpark, South Africa: Entepro., 1998.
- Deloitte. Evolving Medical Tourism in Canada: Exploring A New Frontier, Deloitte Center For Health Solutions, Toronto, 2010.
- Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 5. Baskı., İstanbul, Beta Basım Yayım, A. Ş., 1998.
- Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 6. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 8. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.
- Drury, C. Management and Cost Accounting. 6th Ed. London: Thomson Learning, 2004.
- Dulupçu, M. Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı, Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı, İstanbul: KalDer Yayınları, 2003.
- Egan, G. Adding Value. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1993.
- Elbert, Ronald J. ve R. W. Griffin, Business Essentials Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı; Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Usa, 2000.
- Eren, E. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

- Eren, E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Eren, E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 1997.
- Erkan, V. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama “Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. Ankara: DPT Yayınları, Yayın : 2759. 2008.
- Erkekoğlu, H. İmalat Sanayi Rekabet Gücü Araştırması Kayseri Örneği. Ankara: Palme Yayıncılık, 2008.
- Flanagan R., Jewell, C., Ericsson, S. Ve Henricsson, P. Measuring Construction Competitiveness İn Selected Countries, Progress Report, 2004.
- Güzelcik, E., Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 1999.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Strategic Management Competitiveness And Globalization, Fifth Edition, Thomson Southwestern. 2003.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minnesota: West Publications, 1978.
- John M. B., Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizastions, California, Jossey-Bass Publishers, 1988.
- Kaplan, R. S, David P, Norton. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, R. S, ve David P, Norton, Putting the Balanced Scorecard to work, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- Karaoğlu, B. Stratejik Yönetim I. Baskı. İstanbul: Etap Yayınları, 2010.
- Kaya G. Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı Ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli, 2016.

- Kronfol, N. M. Medical Tourism Developments within the Middle East. Handbook on Medical Tourism and Patient Mobility, Chapter 30, ss. 307-312 Edward Elgar Publishing, 2015.
- Kuş, E. 2012. Nicel – Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nitel Mi? Nicel Mi? Anı Yayıncılık, Ankara.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. Ve Petty, J. W. 1997 . Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Ludvig, E. “Porter’s Diamond And Subsidies, Seminar In Organisation And International Management, Paderborn, Germany, 2002.
- Lynch, R. Corporate Strategy, 4. Edition, Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow England, 2006. Yıldırım, A., ve Şimşek, H. 2008. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mcfetridge, D. G. “Competitiveness: Concepts And Measures”. Occasional Paper, Number 5, Industry Canada, 1995.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland Ve Robert E. Hoskisson, Strategic Management, 6. Basım, Thomson South-Western: Ohio, 2005.
- Michael D. Michalisin, Strategic Assets And Firm Performance: An Empirical Study Of The Resource Based View’s Main Prescription, Phd Thesis, Kent State University, 1996.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. Readings In The Strategy Process. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. ve Ghoshal, S. The Strategy Process. London, UK: Prentice-Hall, 1998.
- Niel R., Strategic Management, 2. Baskı, Bookboon. Comp, 2013.

- Papatya, N. 2003 , Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim Ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal Ve Kuramsal Yaklaşım, Bel Yayıncılık, Ankara
- Parasız, İ., Hukukçular, İşletmeciler Ve Yöneticiler İçin Mikro Ekonomi, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2004.
- Penrose, E.T. The Theory Of The Growth Of The Firm, 3rd Edn, Oxford, Oxford University Press, 1959/1995.
- Person, R.. Balanced Scorecards and Operational Dashboards With Microsoft Excel. 1st Edition. Wiley Publishing, Indianapolis, 2009.
- Porter, M.E., Rekabet Stratejisi, Çev.Gülen Ulubilgen Sistem Yayıncılık, 2000,
- Porter, M.E., “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M.E., “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.
- Porter, M.E., Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance With A New Introduction, Free Press, New York, 1998.
- Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, MacMillan., 1990a.
- Porter, Michael E. The Competitive Advantage Of Nations. New York: The Free Press, 1998.
- Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel, David J. Teece, Fundamental Issues İn Strategy, Boston: Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994
- Sarıdoğan, E. Mikroekonomi Ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Ve Stratejiler. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Akademik Yayınları, 2010.

- Savaş, V.F. İktisadın Tarihi, Ankara: Siyasal Kitabevi 3. Baskı, 1999.
- Schemann, William A, John H. Lingle. Bullseye: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement, New York: The Free Press, 1999.
- Schollhammer, Hans, H.Arthur Kuriloff. Entrepreneurship and Small Business Management. New York: Wiley, 1979.
- Shepherd, Dean, A. Ve Johan, Wiklund, Entrepreneurial Small Business A Resource – Based Perspective, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham, Uk, 2005.
- Smith, Melanie, Laszlo Puczko, L. Health and Wellness Tourism, Elsevier, Oxford, 2009.
- Smith, P. J. Ve Cronjé, G. J. Management Principles. Cape Town: Juta And Company, 1992.
- Songur, H. M. Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 1995.
- Şimşek, M., ve M. Nursoy, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme Örnek Uygulamalar, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.
- Temizkan, S. P. Sağlık Turizmi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- Tengilimoğlu, D. Sağlık Turizmi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2013.
- Thurbin, P., The Influential Strategist Using The Power Of Paradox In Strategic Thinking, Financial Times Pitman Publishing, London, Uk, 1998,
- Tosun, K. İşletme Yönetimi, İstanbul: Mars Basım Yayım Ve Dağıtım, 1984.
- Tutar, H., İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2013.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş., 2010.

Ülgen, H. ve S. K. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Bs., İstanbul, Literatür Yayınları, Kasım 2004.

Ülgen, Hayri Ve S. Kadri, Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, Yayın No: 113, 2. Baskı, İstanbul, 2004,

Verweire K., ve L. V. D. Berghe. Integrated Performance Management , S. A Guide To Strategy Implementation, Londra, Sage Publications, 2004.

West C. Competitive Intelligence Palgrave Macmillan, Ny., 2001.

William, B., Werther, Jr., Chandler, D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders In A Global Environment. Printed In The United States Of Amerika, Sega Publications, Inc. 2011.

Yirik, Ş., R. Ekici, ve F. Baltacı. Türkiye’de ve Dünyada Sağlık Turizmi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.

Zairi, M.. Measuring Performance for Business Results, London: Chapman & Hall, 1994.

### **Sürelî Yayın:**

Acar, A. Z, Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4), 2010. ss. 1-21.

Akbolat M. ve Işık, O. Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, (1), 2012. 401 – 424.

Aktepe, C. Sağlık Turizminde Yeni Fırsatlar ve Türkiye’de Yerleşik Sağlık İşletmelerinin Pazarlama Çabaları. İşletme Araştırmaları Dergisi 5(1), 2013 ss. 170-188.

Ambastha, A. ve Momaya, K. “Competitiveness Of Firms: Review Of Frameworks And Models,” Singapore Management Review, 6(1), 2004. ss. 45-61.

- Barney, Jay B.; “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage: A Comment”, *Journal Of Management*, 17, 1991, ss. 99-120.
- Barutçu, S. 2008 . Porters Five Forces Analysis For Natural Stone Industry And Competitive Strategies. *Journal Of Global Strategic Management*, 2(1), ss. 8-67.
- Bayyurt, N. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 2007. Ss. 577-590.
- Bulu, M., H. Eraslan, H. Kaya (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, (9) ss. 49-66.
- Carrera, P. M., ve Bridges. J. F. "Globalization and Healthcare: Understanding Health and Medical Tourism." *Expert Review of Pharmacoeconomics and Outcomes Research* 6, no 4, 2006 447-454.
- Chee, H. L. Medical Tourism in Malaysia: International Movement of Healthcare Consumers and THE Commodification of Healthcare. *Asia Research Institute Working* 83, 2007 ss. 8-11.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., ve Wen, C.T., “The Influence Of Green Innovation Performance On Corporate Advantage İn Taiwan”, *Journal Of Business Ethics*, 67 (4), 2006, ss. 331–339.
- Claver - Cortés, E. ve E. M. Pertusa - Ortega, J. F. Molina - Azorín Characteristics Of Organizational Structure Relating To Hybrid Competitive Strategy: Implications For Performance *J. Bus. Res.*, 65 2012 , ss. 993-1002.
- Cockburn, J., E. Siggel, M. Coulibaly ve S. Vézina. “Measuring Competitiveness And Its Sources The Case Of Mali's Manufacturing Sector”. *African Economic Paper, Discussion Paper*, 20(3), 1998, ss. 316-336.



- Connell, J. "Medical Tourism: Sea, Sun, Sand and .... Surgery", *Tourism Management*, no 27, 2006. ss. 1093-1100.
- Conner, K. 'An Historical Comparison Of Resource- Based Theory And Five School Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm?', *Journal Of Management*, 17, 1991. Ss. 121-154.
- Crush, J., ve Abel C., Southesouth Medical Tourism And The Quest For Health İn Southern Africa. *Social Science & Medicine Journal* 124, 2015 ss. 313-320.
- Çakan, M. Öğretmenlerin Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Yeterlik Düzeyleri: İlk ve Ortaöğretim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 37(2), 2004. 99-114.
- Çivi, E. "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması". *Yönetim Ve Ekonomi*, 8(2), 2001. ss. 21-39.
- Durgut M. "Araştırma İşbirlikleri Ve Mülkiyet Hakları", *Tek lojik Ve Eko mik Gelişme-Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Uluslararası Konferansı*, 1-2 Ekim 2004, Odtü-Kültür Ve Kongre Merkezi Kkm ; Ankara,
- Ecevit, Z., ve Ö. İşçi. Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme. *Öneri Dergisi* 7, (28), 2007 ss. 121-134.
- Eraslan H, Kuyucu A. D., Bakan İ., Değer Zinciri Value Chain Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2). 2008 Ss. 307-332.
- Eren. M. Ş. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi, *Journal of Yasar University* 9 (34) 2014. ss. 5998-6022.
- Erkan, Hüsnü; Erkan Canan, *Bilgi Eko Misinde Teori Ve Politika, Üçüncü Ulusal Bilgi Ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004.

- Eroğlu, Ö. Ve Özdamar, G. 2006 “Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü Ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme”, Akdeniz İibf Dergisi, 11.2006. ss.85-104.
- Feurer, R. And K. Chaharbaghi. 1994 . “Defining Competitiveness: A Holistic Approach”. Management Decision, 32(2), ss. 49-58.
- Fırat, M., Kabakçı Yurdakul, I., ve Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı olarak karma yöntem araştırması deneyimi. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education, 2(1), 65-86. [Online]: www.enadonline.com, doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.2s3m.
- Flapper, Simme Douwe P, Leonard Fortuin, Paul P.M Stoop. Towards Consistent Performance Management Systems, International Journal of Operations & Production Management 16(7), 1996 ss. 27- 37.
- Furman, J. L., M. E Porter Ve S. Stern “The Determinants Of National Innovative Capacity”, Research Policy, 31(6), 2002, ss. 899-933
- Gardiner, B. 2003 “Regional Competitiveness Indicators For Europe-Audit Database Construction And Analysis,” Regional Studies Association International Conference, Pisa, 12- 15 April.
- Garelli, Stéphane. 2005 . “Competitiveness Of Nations: The Fundamentals”. Lausanne, Switzerland: Imd-World Competitiveness Yearbook 2005, ss. 608-619.
- Gibus, P. ve Kemp, R.G.M. 2003. Strategy and Small Firm Performance, Scales Research Reports H200208, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200208.pdf>.
- Gokmenoğlu S., Akal M., Altunısık R. 2012 , Ulusal Rekabet Gucunu Belirleyen Faktorler Uzerine Değerlendirmeler, Rekabet Dergisi , 2012, 13(4) ss. 3-43
- Goodrich, Jonathan N, Grace E.Goodrich. 1987. “Health Care Tourism- An Exploratory Study,” Tourism Management 8(3), 1987 ss. 217–222.

- Göküş, M, Bayrakçı, E. Taşpınar, Y. Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı, 2014 ss.57-73.
- Grant, R. M., Porter's 'Competitive Advantage Of Nations': An Assessment. Strat. Mgmt. J., 12, 1991a. ss. 535-548. doi:10.1002/smj.4250120706
- Grant., R. M.. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage Implications For Strategy Formulation. California Management Review , Spring, ss. 1991b 114-135.
- Gürkan, Y. “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, 169, 1995 ss. 48–70.
- Gürpınar, K. Ve Sandıkçı, M. “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’de Bazı Endüstrilerde Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Eko Mik Araştırmalar Dergisi, 15, 2008, Ss. 105-125.
- Higgins M.J, Innovation Core Competence, Planning Review, Kasım-Aralık, 1995, 23 No. 6, ss. 32-36
- Horowitz, M., D, Jeffrey ve A. Rosensweig. 2007. Medical Tourism–Health Care in the Global Economy, Physician executive 33(6) 2007. ss. 24-30.
- Horowitz, Michael, D, Jeffrey A., Rosensweig, Christopher A. Jones. Medical Tourism: Globalization of the Healthcare Marketplace. 2007. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2234298/>, Erişim Tarihi: 27.12.2018.
- Hult, G. Tomas M, F.Robert Hurley, A.Gary. Knight, In vativeness: Its Antecedents and Impact On Business Performance. Industrial Marketing Management 33(5), 2004. Ss. 429-438.
- Ingram H., R. Teare, E. Scheling, C. Armistead. “A Systems Model of Executive Teamwork”, The TQM Magazine 9(2). 1997. Ss. 118-127.

- Kaplan, Robert S, David P, Norton. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review 70(1), 1992. ss.71-79.
- Kara, O., ve Erkan, B. Türkiye'nin Emek Yoğun Mal İhracatındaki Karşılaştırmalı Üstünlüklerin Makro Eko mik Büyüklüklerle İlişkisi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi , 7(7), 2011. Ss. 67-93 .
- Karakaya, A. Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma, Teknoloji, Cilt 7, Sayı 2, 2004, 225-233.
- Karl-Heinz Leitner ve Stefan Guldenberg 2010. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs, Small Bus Econ 2010 35:169-189 DOI 10.1007/s11187-009-9239-x
- Karpagam, Umayal P. L, L Suganthi. A Strategy Map Of Balanced Scorecard In Academic Institutions For Performance Improvement. The IUP Journal Of Business Strategy 9, (3), 2012 7-16.
- Kennerley, Mike, Andy Neely. Measuring Performance In A Changing Business Environment. International Journal of Operations & Production Management 23, (2), 2003 213-229.
- Keskin H., Zehir, S. Ve Ayar H. Pazar Yönelimi Ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü, Doğu Üniversitesi Dergisi, 17 1 2016, 111-127.
- Kılıç, M., ve Volkan E, Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi? Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 2006 ss. 77-93.
- Koç M., Ozbozkurt O. Ulusların Rekabet Üstünlüğü Ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme, İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2(3), ss. 85-91
- Koçoğlu D, ve K. Murat, Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi, Piby, 3(1), 2016, ss. 1-10

Kumar, R., & Chadee, D. 2002, February . International Competitiveness Of Asian Firms: An Analytical Framework. Economics And Research Department, Erd Working Paper,  
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28440/wp004.pdf>.

Kutvan Ali, Stratejik Yönetim Açısından Değer Zinciri Analizinde Kullanılan Bir Teknik: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, *Ecovision*, 26, 48-52.  
[https://www.academia.edu/25583779/STRATEJ%20K\\_Y%20NET%20M\\_A%20ISINDAN\\_DE%20EER\\_Z%20NC%20OR%20ANAL%20Z%20NDE\\_KULLANILAN\\_B%20OR\\_TEKN%20FAAL%20YET\\_TABANLI\\_MAL%20YE TLEME](https://www.academia.edu/25583779/STRATEJ%20K_Y%20NET%20M_A%20ISINDAN_DE%20EER_Z%20NC%20OR%20ANAL%20Z%20NDE_KULLANILAN_B%20OR_TEKN%20FAAL%20YET_TABANLI_MAL%20YE TLEME)

Kuyucuk F., Şengür Y. Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve, *Kmu İibf Dergisi*, 11 (16), 2009. 132-147.

Laitinen, K.Erkki. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies, *Scandinavian Journal of Management*, 18, (1) 2002 65-99.

Ian, Justin M, Mary Jo Schneider. "Medical Tourism in the Backcountry: Alternative Health and Healing in the Arkansas Ozarks", *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 36, (4), 2011 319-326.

Lippman S. A., Rumelt R. P. 1982 , "Uncertain Imitability: An Analysis Of Interfirm Differences In Efficiency Under Competition", *The Bell Journal Of Economics*, 13( 2, ss. 418-438

Li, CB, Li, JJ 2008 Achieving superior financial performance in China: Differentiation cost leadership or both? *Journal of International Marketing* 16 (3) 2008. 1–22.

M. Acquaah, M. Yasai-Ardekani 2008. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new

- perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa *J. Business Res.*, 61 (4) 2008 , ss. 346-354.
- M.J.R. Ortega Competitive strategies and firm performance: technological capabilities' moderating roles *J. Bus. Res.*, 63 (12) 2010 , ss. 1273-1281
- Madu, Christian. "Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis", *Handbook of total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York, 1998 755-769.
- Markides, C. A Dynamic View Of Strategy. *Mit Sloan Management Review*, 40 (3), 1999. 55–63.
- Marques Costa, Maria da Conceição da, Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case Of Small And Medium Enterprises SMEs In Portugal. *Business and Management Review* 2 (1), 2012 ss. 50-62.
- Mintzberg, H. 1987 . *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, July–August, 1987. Ss.66–75.
- Moghimehfar, Farhad, Mohammad Hossein Nasr-Esfahani. Decisive factors in medical tourism destination choice: A case study of Isfahan, Iran and Fertility Treatments, *Tourism Management* 32 2011, ss. 1431-1434
- O'keeffe, M., Mavondo, F., Schroder, B. "The Resource-Advantage Theory Of Competition: Implications For Australian Agribusiness", Monash University, *Agribusiness Perspective Papers Vol 2*, 1-13, Agribusiness Association Of Australia. 1998.
- Othman, Rozhan. Balanced Scorecard and Causal Model Development: Preliminary Findings. *Management Decision* 44, (5), 2006 690-702.
- Otley, David. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, 10, (4) 1999 363-382

- Öcal, H, “Kaynaklara Dayalı Rekabet Modeli Ve Stratejik Değerler Olarak Kaynak Ve Yeteneklerin Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İibf Dergisi, 3(1), 2001. Ss. 45-62.
- Önen V. 2017 , Porter’ In Beş Güç Metodu İle Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi, International Journal Of Academic Value Studies, 3(9), 2017. 371-393.
- Pakdil, F., Ekip Bazlı Performans Değerlendirme. KalDer Forum, (Nisan-Haziran 2001). ss:9-14.
- Peteraf, A. M. 1993 . The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resourcebased View. Strategic Management Journal , 14(3), 1993. 179-191.
- Peteraf, Margaret A. "The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, 14, 1993. ss. 179-191
- Photis M. Panayides Competitive strategies and organizational performance in ship management, Maritime Policy & Management, 30(2) 2003. 123-140, DOI:10.1080/0308883032000084850
- Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57 (2), 1979. 137-145.
- Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86 (1) ,2008. 25-40.
- Porter, M.E, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Ocak, 2008, ss. 25-40.
- Porter, M.E. “The Competitive Advantage Of Nations”, Harvard Business Review, 1990, ss. 73-91.
- Porter, Michael E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal 12, (2), 1991 ss. 95-117

- Rainbird, M., "A Framework For Operations Management: The Value Chain," International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, 34 3/4 , 2004. 337-345
- Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi, "Strategy Development: Past, Present And Future", Management Decision, 33(6), 1995, ss. 11-21.
- Rajiv D. Banker, Raj Mashruwala and Arindam Tripathy 2014 "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", Management Decision, 52(5), 2014. ss. 872-896.
- Rasila, Heidi, Johanna Alho, Suvi Ne nen. Using Balanced Scorecard In Operatioanalising FM Strategies. Journal of Corporate Real State 12, (4), 2010 ss. 279-288.
- Reyhaoğlu Metin, Örs H. Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı RBV İle Strateji Geliştirme, Parlama Ve İletişim Kültürü Dergisi, 4(11), 2005. 34-43.
- Shank, J.K.Ve Govindarajan, V., "Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective," Journal Of Management Accounting Research, Fall, 1992. Ss. 179-197.
- Sürmeli, Hüsnüye Ve Yükselen, Cemal, "İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, 10(34), 1999. Ss. 69-78.
- Teece D.J., Pisa G., Ve Shuen A., Dynamic Capabilities And Strategic Management, Strategic Management Journal, 18(7), 1997, ss.509-533
- Teh, Ivy, Calvin Chu. "Special Report: Medical Tourism Supplementing Growth with Medical Tourism by of Sy vate Business Consulting" APBN 9(8), 2005 306-311
- Turner, Leigh. Medical Tourism Initiatives Should Exclude Commercial Organ Transplantation. Jouarnal of The Royal Society of Medicine 101(8), 2008 ss. 391-392.



Voelpel, Sven C, Marius Leibold, ve Robert A. Eckhoff, The Tyranny Of The Balanced Scorecard In The In vation Eco my. Journal of Intellectual Economy 7(1), 2006, ss. 43-60.

Wernerfelt, B. 1984 . A Resource-Based View Of The Firm. Strategic Management Journal 5(2), 1984. SS. 171-180.

Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., & Simmons, J.E.L. Performance measurements tools: The balanced scorecard and the EFQM Excellence Model. Measuring Business Excellence, 7 (1), 2003. SS. 14–29.

Yay, T. “Avusturya İktisat Okulu“Nun Tarihsel Gelişimi Ve Metodolojisi”, Piyasa, Sayı 11, 2004, ss. 1-29.

Yüksel Ayşe, Göksel Aykut 2018 , Türk İşletmecilik Tarihinde Elmas Modeli: Bir Karşılaşma, 26. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.

#### **Tez Kaynakları**

Akdu Akasya, S. Sağlık Turizmi Kapsamında Medikal Turizm Ve Türkiye’deki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma; İstanbul ve Ankara Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.

Akdu, U. Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2014.

Akyürek, S. Yöneticilerde Gelecek Odaklılık Eğilimi Ve Kurumsal Performans Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2009.

Altuntaş G. Girişimcilik Ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli Ve İmkb Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.

- Ay., T. Kobi'lerin Rekabet Gücü: 2008 Sonrası Dönemde Manisa Osb Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2015.
- Ayaş Necla, “Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı Denizli Örneği ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçma Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2003.
- Bilir Y. Turizmde Rekabet Gücünün Analizi Ve Sürdürülebilir Rekabet: Porter'ın Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye Ve Yunanistan'ın Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya, 2016.
- Birinci M. Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, Yayınlanmamış doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2012.
- Çevirgen, M. Medikal Turizm Destinasyonu Yönetimi Kamu-Özel Karşılaştırması: Bursa İli Destinasyonu, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul. 2014.
- Elmacı O. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya. 2011.
- Engin E. İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya. 2005.

- Genç E. İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük. 2016.
- Işıl, H. Ö. Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü Ve Yönetimi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2008.
- İlker, G. Türkiye’de Termal Turizme Yönelik Hizmet Veren Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Karması Elemanları: Örnek Bir Alan Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2012.
- İlkuş Ş. Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliğinde Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2012.
- Karacaoğlu K. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006.
- Karakoç, S. Küresel Dünyada Sağlık Turizminin Önemi Ve Türkiye’nin Durumu, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2017.
- Kiremit, Ş. A. Turizmin Gelişiminde Bir Alternatif Olarak Medikal Turizm: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Kocaoğlu İ. Firma Rekabet Gücünü Artıran Faktörler Ve Kümelenme Yaklaşımı: Türkiye Doğal Taş Kümelenmelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. 2013.
- Köseoğlu, M. Akif, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü, DPT Uzmanlık Tezi, 2005.

- Özer K., Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli İle Türkiye İspanya Karşılaştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 2012.
- Pak S. Ev Tekstili Sektörünün Rekabet Gücü Analizi : Denizli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir. 2018.
- Soyer, A., Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması Ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Şeref A. Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları Ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul. 2015.
- Taş, D. Türkiye’den Medikal Turizm Kapsamında Hizmet Alan Hastaların Memnuniyetlerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Timurçin, D., Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul. 2010.
- Tutkavul K. İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Verecekleri Stratejik Kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle Doğrulanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. 2016.
- Tümer, A. B. Örgütsel Çevre-Stratejiler Bağlamında Kaynak Bağımlılığı Ve Kaynak Temelli Teorilere Yönelik Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2011.

Yalçın, B. Antalya İli Sağlık Turizmi Potansiyeli Araştırması, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2013.

Yalçın, P. “Türkiye’de Sağlık Turizminde Altyapı Oluşturulma Gereği Ve Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006.

Yılmaz B. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Tarım Makinaları Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2018.

Yılmaz, S. İkinci Basamak Kamu Sağlık Kurumlarında Kurumsal Performans Ölçütlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2013.

### **Diğer Yayınlar**

Aktan, C. C. “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, Çevrimiçi [Http://Www.Canaktan.Org/Yonetim/Stratejik-Yonetim/Ozellikler.Htm](http://Www.Canaktan.Org/Yonetim/Stratejik-Yonetim/Ozellikler.Htm), 15,03, 2019

AMA The American Medical Association . 2007 “Report B: Medical Travel Outside The U.S., OMSS Governing Council Report”. [Http://Www.Medretreat.Com/Templates/Userfiles/Files/AMA%20Report%20Jun E%202007.Pdf](http://Www.Medretreat.Com/Templates/Userfiles/Files/AMA%20Report%20Jun E%202007.Pdf), Erişim Tarihi: 14.01.2019.

BAKA, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı. Sağlık Turizmi Sektör Raporu, 2013. [Http://Www.Baka.Org.Tr/Uploads/48947588121518saglik-KATALOGTURKCE-16mayis-3.Pdf](http://Www.Baka.Org.Tr/Uploads/48947588121518saglik-KATALOGTURKCE-16mayis-3.Pdf), Erişim Tarihi: 05.01.2019.

Cision Prweb, Plenitas Introduces New Medical Tourism Packages Specially Designed For Americans And Europeans,

[Http://Www.Prweb.Com/Releases/2004/08/Prweb146698.Htm](http://www.prweb.com/releases/2004/08/prweb146698.htm), Erişim Tarihi: 15.01.2019.

[Http://Www.Merriam-Webster.Com/Dictionary/Competition](http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition), 25.02.2019

Kotelnikov, V., “Porter’s Five Forces Model For Industry Analysis”,  
[Http://Www.1000ventures.Com/Business\\_Guide/Mgmt\\_Statagic\\_Ca\\_Byporter.Html](http://www.1000ventures.com/Business_Guide/Mgmt_Statagic_Ca_Byporter.html)

Medical Tourism - Destination – Belgium  
[Http://Www.Hospitalscout.Com/Ru/Medicaltourism/Destinations/Inbound/Belgium.Html](http://www.hospitalscout.com/ru/medicaltourism/destinations/inbound/belgium.html), Erişim Tarihi: 17.01.2019.

Medical Tourism To Thailand, [Https://Www.Health-Tourism.Com/Medical-Tourism-Thailand/](https://www.health-tourism.com/medical-tourism-thailand/), Erişim Tarihi: 15.01.2019.

Mugomba, Chipso, Sara Caballero-Danell. “Medical Tourism, And Its Entrepreneurial Opportunities - A Conceptual Framework For Entry Into The Industry”  
Tourism And Hospitality Management Master Thesis . 2006:9, January 2007,  
School Of Business, Eco Mics And Law, Göteborg University  
[Https://Gupea.Ub.Gu.Se/Dspace/Bitstream/2077/4671/1/2006\\_91.Pdf](https://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4671/1/2006_91.pdf), Erişim Tarihi: 06.01.2019

Porter, M. E. 2003 . Building The Microeco Mic Foundations Of Prosperity: Findings From The Microeco Mic Competitiveness Index. İçinde, World Eco Mic Forum Editör . The Global Competitiveness Report 2002–2003. World Eco Mic Forum: Oxford University Press.

Rekabet Forumu 2006 . Rekabet Postası. :1, İstanbul, Sabancı Üniversitesi,  
[Http://Ref.Sabanciuniv.Edu/Sites/Ref.Sabanciuniv.Edu/Files/Rekabetpostasi\\_Sayi](http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/rekabetpostasi_sayi)

T.C. Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu., 2013. 2013/11 Sayılı Genelge  
[Http://Www.Tkhk.Gov.Tr/Dosyalar/325badb2c0484f1d96dcb66b33dfd7b9.Pdf](http://www.tkhk.gov.tr/dosyalar/325badb2c0484f1d96dcb66b33dfd7b9.pdf) 22.01.2019 .

- T.C. Sağlık Bakanlığı. Turizm Ve Sağlık. 2014.  
[Http://Saglik.Gov.Tr/SaglikTurizmi/Belge/1-10592/Turizm-Ve Saglik.Html](http://Saglik.Gov.Tr/SaglikTurizmi/Belge/1-10592/Turizm-Ve_Saglik.Html)  
22.01.2019 .
- T.C. Sağlık Bakanlığı. Türkiye Medikal Turizm Değerlendirme Raporu. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı. Hazırlayanlar; Kaya S., Yıldırım H., H., Karsavuran S., Özer Ö., Şencan İ. Ve Aydın D. 2013.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. Türkiye’de Medikal Turizm. Hazırlayanlar; Aydın, D., Aypek, N., Aktepe, C., Şahbaz, P., R. Ve Arslan, S., Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 2011.
- TDK 2019  
[Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com\\_Gts&Kelime=Rekabet,](http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gts&Kelime=Rekabet)
- Türkiye Sağlık Vakfı Ve Sağlık Turizmi Derneği, Dünya’da Ve Türkiye’de Sağlık Turizmi-2010 Durum Tespiti Raporu Ve Çözüm Önerileri,  
[Https://Docplayer.Biz.Tr/555483-Durum-Tespit-Raporu-Ve-Cozum-Onerileri.Html](https://Docplayer.Biz.Tr/555483-Durum-Tespit-Raporu-Ve-Cozum-Onerileri.Html) 01.02.2019 .
- Türkkan, E. "Rekabet Nedir?",  
[Http://Www.Rekabetderneği.Org/Rekabethakkinda.Htm#Rekabet%20nedir](http://Www.Rekabetderneği.Org/Rekabethakkinda.Htm#Rekabet%20nedir)  
03,05, 19
- Tüsiad. 1997 . “Rekabet Stratejileri Ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü”. İstanbul: Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi-1.
- Yıldırım H., H, Konca M, Aydın M., A, Diktaş H, Otuzoğlu, M. Ve Okumuş, N., Türkiye Uluslararası Hasta Raporu 2015-2016. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı, Ankara, 2017.
- Yiğit, S., ve Erol, Y. Kümelerin İ Vasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu. 2012.

## EKLER

### Ek 1. Anket

#### MEDİKAL TURİZM HİZMETİ VEREN SAĞLIK KURULUŞLARININ REKABET STRATEJİLERİNİN KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ

**Değerli Katılımcı,** bu çalışma Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında, **Doç. Dr. Volkan ÖNGEL** ve **Tekin SANCAR** tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, “Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin ve Kurum Performansına Etkisinin” araştırılmasıdır. Anketimiz hiçbir kişisel bilgi içermemektedir ve yanıtlar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Anket sorularının yanıtlanması yaklaşık 5-8 dakikanızı alacaktır. Katılımınız ve değerli katkınız için çok teşekkür ederiz. Her türlü soru ve yorumunuz için: [tekin.sancar@hotmail.com](mailto:tekin.sancar@hotmail.com)

1.	Kurumda çalışan sayısı	( ) 1-50	( ) 51-100	( ) 101-200	( ) 201 ve üstü	
2.	Kurumun Yasal Statüsü	Özel Tıp ve Cerrahi Merkezi ( )	Özel Estetik ve Cilt Bakım Merkezi ( )	Özel Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ( )	Özel Hastane ( )	Diğer ..... ( )
3.	Yabancıların en çok talep gösterdiği servisiniz	1).....	2).....			
4.	Hastanede değerlendirilmesi tarafından yapılmaktadır	performans kimler ( )	Hastane yönetimi ( )	Bağımsız kuruluşlar ( )	Diğer ..... ( )	
5.	Son bir yıl içerisinde kurum performansını arttırmak için çalışanlara eğitim verildi mi?	( ) Evet	( ) Hayır			
6.	Hastaneye bağlı konaklama imkanı var mıdır?	( ) Evet	( ) Hayır	( ) Anlaşmalı firmalarla iş birliği yaparak konaklama		
7.	Günlük hasta karşılama kapasitesi	( ) 1-50	( ) 51-100	( ) 101-200	( ) 201-300	( ) 301 ve daha çok
8.	Hastanede çalışan hekim sayısı	.....				
9.	Hastanede çalışan hemşire sayısı	.....				
10.	Fiili yatak sayısı	.....				
11.	Kurumdaki pozisyonunuz	( ) Kurum Sahibi	( ) Genel Müdür	( ) Birim Yöneticisi	Diğer(.....)	

Lütfen aşağıdaki sorulara, işletmenizin amaçlarını düşünerek cevap veriniz						
1- Kesinlikle Katılmıyorum						
2- Katılmıyorum						
3- Kararsızım						
4- Katılıyorum						
5- Kesinlikle Katılıyorum						
Rekabet Stratejisi						
1.	Rakiplerimize göre daha düşük maliyetlerle işlem yapmalıyız	1	2	3	4	5
2.	Üretim verimliliğini arttırmak için yeni teknolojilerle hizmet süreçlerimizi modernleştirmeliyiz	1	2	3	4	5
3.	Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tabi tutmalıyız	1	2	3	4	5
4.	Satın alma (hammadde, ilaç vs.) maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz	1	2	3	4	5
5.	Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmeliyiz	1	2	3	4	5
6.	Atıl hizmet kapasitesini minimum hale getirmeliyiz	1	2	3	4	5
7.	İsraf, bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmeliyiz	1	2	3	4	5
8.	Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmeliyiz	1	2	3	4	5
9.	Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girebilmeliyiz	1	2	3	4	5
10.	Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmalıyız	1	2	3	4	5
11.	Verimlilik üzerinde önemle durmalıyız	1	2	3	4	5
12.	Hizmetlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmeliyiz	1	2	3	4	5
13.	Düşük fiyat önerilemek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmalıyız	1	2	3	4	5
14.	Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmalıyız	1	2	3	4	5



<b>Farklılaştırma Stratejisi</b>						
15.	Yeni fikir veya hizmetler geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
16.	Müşterimizin özel ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunmalıyız	1	2	3	4	5
17.	Rakiplerimizden daha kaliteli hizmetler sunmalıyız	1	2	3	4	5
18.	Hizmetlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmalıyız	1	2	3	4	5
19.	Stratejik hedeflere ulaşmak için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almalıyız	1	2	3	4	5
20.	AR-GE, hizmet geliştirme ve pazarlama faaliyetleri arasında güçlü bir koordinasyon kurmalıyız	1	2	3	4	5
21.	Müşterilerimize yeni hizmet/markaları tanıtan ilk şirket olmalıyız	1	2	3	4	5
22.	Pazara işletmemiz tarafından farklılaştırılmış hizmetler sunmalıyız	1	2	3	4	5
23.	Mevcut hizmetlerimiz üzerine ilave hizmetler geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
24.	Yeni hizmet/ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmeliyiz	1	2	3	4	5
25.	Pazardaki mevcut hizmet/ürünlerimizi sürekli iyileştirmeliyiz	1	2	3	4	5
26.	Tespit edilen yeni iş/pazar olanaklarından istifade etmeliyiz	1	2	3	4	5
27.	Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeliyiz	1	2	3	4	5
28.	Hizmet kapasitemizi farklı hizmetler sunabilecek şekilde genişletmeliyiz	1	2	3	4	5
<b>Odaklanma Stratejisi</b>						
29.	Sunulan hizmetlerin kalitesini geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
30.	Performansımızı geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
31.	Hastaların hizmetlere ulaşmasını kolaylaştırmalıyız	1	2	3	4	5
32.	Hastalara kişisel konfor sağlamalıyız	1	2	3	4	5
33.	Müşteri hizmetlerini geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
34.	Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmalıyız	1	2	3	4	5
35.	Mevcut pazar payımızı korumalıyız	1	2	3	4	5
36.	Hizmet üretim süreçlerini geliştirmeliyiz	1	2	3	4	5
37.	Önceden hizmet sunduğumuz hastalara hizmet vermeyi sürdürmeliyiz	1	2	3	4	5
38.	Sosyal güvenceye sahip hasta sayısını arttırmalıyız	1	2	3	4	5
39.	Üst gelir grubu hastalara hizmet sunmalıyız	1	2	3	4	5
40.	Belirli bir bölgenin hastalarına odaklanmalıyız	1	2	3	4	5

<b>Lütfen aşağıda yer alan soruları, işletmenizin son 3 yılını göz önüne alarak cevaplayınız</b>						
		<b>1- Çok Düşük</b>	<b>2- Düşük</b>	<b>3- Ne Düşük Ne Yüksek</b>	<b>4- Yüksek</b>	<b>5- Çok Yüksek</b>
<b>Performans</b>						
1.	Özsermayenize oranla ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
2.	Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
3.	Temel faaliyetlerle elde ettiğiniz net geliriniz	1	2	3	4	5
4.	Pazara sunduğunuz yeni hizmetlerin finansal başarısı	1	2	3	4	5
5.	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	1	2	3	4	5
6.	Pazara sunduğunuz yeni hizmet sayısındaki artış	1	2	3	4	5
7.	Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	1	2	3	4	5
8.	Çalışan sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
9.	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	1	2	3	4	5
10.	Genel olarak karlılık düzeyiniz	1	2	3	4	5

**ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR, KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER**

## Ek 2. Mülakat Formu

### Görüşmeyi Yapan Kişinin;

**Adı Soyadı** :Tekin SANCAR  
**E-posta** :tekin.sancar@hotmail.com  
**Danışman** :Doç. Dr. Volkan ÖNGEL  
**Tez Adı** :Medikal Turizm Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansına Etkisi  
**Üniversite** :Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

1. Yanıtlayanın kuruluştaki pozisyonu=.....
2. Çalışan sayısı=...../ hekim sayısı.....
3. Günlük hasta karşılama kapasitesi=.....

### *Sorulan sorulara son 5 yıllık süreç göz önüne alınarak cevap vermeniz beklenmektedir.*

1. Hizmetler sunma şekli, yeni pazar seçeneklerini değerlendirmek, müşteri portföyü genişletmek gibi konularda rakiplerinizden farklı olma çabası içerisinde misiniz? Bu farklılaşmanın size bir avantaj sağladığını düşünüyor musunuz? (bu tür bir çaba içerisinde bulunulmuyorsa neden?)

2. Maliyetleri azaltarak rakiplerle rekabet etmek sağlık kuruluşları için uygun bir strateji olabilir mi? (Cevap hayır /evet ise neden?) (siz böyle bir strateji uyguluyor musunuz?, ne düzeyde uyguluyorsunuz?).

3. Hizmet kalitesini arttırmak, hastalar ile uzun süreli iletişim içerisinde kalmak, belirli bir gelir grubundaki hastalara hizmet sağlamak veya belirli bir alanda sağlık hizmeti vermek sizin açınızdan uygun bir strateji midir?

4. Son 5 yıllık süreç göz önüne alındığında ve kendinizi rakiplerinizle kıyasladığınızda, mali açıdan, karlılık açısından ve rakiplerle rekabet açısından kendinizi başarılı görüyor musunuz? (başarılı görüyorsanız hangi özellikleriniz sizi başarılı kılmaktadır) başarısızsanız hangi yönlerden başarısız görüyorsunuz ve nasıl bir strateji kullanarak başarılı olabileceğinizi düşünüyorsunuz?)

### Ek 3. Etik Kurulu Raporu



## BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

06.02.2019

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programı öğrencisi *Tekin SANCAR*'ın "*Medikal Turizm Hizmeti Veren Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansına Etkisi : (İstanbul Örneği)*" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

#### ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY  
BAŞKAN

Prof. Dr. Turgut ÖZKAN  
ÜYE

Prof. Dr. Selahattin SARI  
ÜYE

Prof. Dr. Çizik DEMİRKIRAN  
ÜYE

Prof. Dr. Tekin MEMİŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN  
ÜYE

Prof. Dr. Oğuz MAKAL  
ÜYE

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Özgür Ömer ERŞİN  
ÜYE

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - [www.beykent.edu.tr](http://www.beykent.edu.tr)

Azınlık-Maslak Yerleşkesi: Ayazaga Mahallesi Hadım Kırı Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34196 İstanbul / Faks: (0212) 269 61 90  
Regülasyon Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 5/A, Beykent Sıhhiye, Beşiktaş Yırcıca 34500 İstanbul / Faks: (0212) 687 55 66  
Taksim Yerleşkesi: Sıraseliler Cad. No: 65, Taksim, Beşiktaş 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 79 - [info@beykent.edu.tr](mailto:info@beykent.edu.tr)

## ÖZGEÇMİŞ

1976'da Ağrı ili Tutak ilçesinin Öndül köyünde doğdu. İlkokulu kendi köyünde, ortaokulu Patnos İmam Hatip Lisesinde bitirdi. Liseyi Patnos Sağlık Meslek lisesinde Sağlık Memurluğu bölümünde mezun oldu. 1995-96 'da kendi ilçesine bağlı Gülçimen köyünde Vekil Öğretmenlik yaptı. 1996-2005 yılları arasında İstanbul'da çeşitli Özel Hastanelerde çalıştı. 2006 yılında Okmeydanı Eğitim ve Araştırma hastanesinde devlet memurluğu görevine başladı. 2006-2010'da Anadolu üniversitesi İktisat bölümünde mezun oldu. Aynı yıllarda Yedikule Göğüs Hastanesinde, 2009-2010'da İl Sağlık Müdürlüğünde çalıştıktan sonra; Süleymaniye Kadın Doğum Hastanesine Müdür Yardımcısı olarak atandı. 2010-2012'de Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Hastane ve Sağlık Kurumları İşletmeciliği bölümünde Yüksek lisans yaptı. 2013'te aynı üniversitede İşletme Yönetimi bölümünde Doktora başladı. Evli ve 2 çocuk babası olan Sancar İngilizce, Arapça bilmektedir.