T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİ VE ENDÜSTRİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Solmaz Filiz KARABAĞ

DOKTORA TEZİ

Adana / 2008

T.C.

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİ VE ENDÜSTRİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Solmaz Filiz KARABAĞ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

DOKTORA TEZİ

Adana / 2008

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN
(Danışman)

Üye Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye Doç. Dr. Azmi YALÇIN

Üye Doç. Dr. Selen DOĞAN

Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

01 / 09 / 2008

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

STRATEJİ VE ENDÜSTRİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN ÖNCÜ SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Solmaz Filiz KARABAĞ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN
Eylül 2008, 147 sayfa

Bu çalışma, Türkiye'de firmaların performans farklılaşmasını endüstri yapısı ve rekabet stratejileri bağlamında ele almaktadır. Çalışmada Türkiye'nin öncü imalat firmaları arasında endüstriyel yapı ve uygulanan rekabet stratejilerinin performansı nasıl etkilediği incelenmektedir. Regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile yapılan analiz sonuçları, rekabet stratejilerinin endüstri yapısına göre firmalar arası performans farklılaşmasını daha yüksek düzeyde açıkladığını göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, endüstriyel yapı unsurları olarak pazar dinamizmi ve ikâme malların tehdidi firma performansını azaltmakta, pazara giriş engeli belirli bir düzeyde arttırmaktadır. Buna karşın, tedarikçilerin pazarlık gücü ve rekabetin şiddetinin firma performansına etkisinin olmadığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarından Türkiye'de devlet desteğinin, firma performansı üzerinde, uygulanan stratejilere bağlı olarak, kısmi ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Rekabet stratejilerinin hepsi de belirgin bir şekilde firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçları, ayrıca, karma stratejinin tüm stratejiler içerisinde firma performansını en yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir. Karma stratejilerden sonra ise, firma performansını en çok etkileyen rekabet stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Firma performansı, endüstri, devlet desteği, rekabet stratejileri, karma strateji, Türkiye.

ABSTRACT

EFFECTS OF STRATEY AND INDUSTRY ON FIRM PERFORMANCE: AN EXAMINATION ON TURKISH LEADING MANUFACTURING COMPANIES

Solmaz Filiz KARABAĞ

Ph.D. Thesis, Department of Business
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ali DANIŞMAN
September 2008, 147 pages

This study analyzes the effects of industry structure and competitive strategies on firm performance of Turkish leading manufacturing companies. The results of regression and structural equations model analyses indicate that competitive strategies have more influence on firm performance than industry structure. Findings specifically show that market dynamism and threat of substitute products reduce firm performance while industry entry barriers partly increase it. However, the findings also demonstrate that bargaining power of suppliers and degree of competition have no effect on firm performance. Further analysis indicates that there is also an indirect effect on firm performance coming from the state support. Accordingly, state support influences firm performance through competitive strategies. On the other hand, all of the competitive strategies are positively related to firm performance at a significant level. Particularly hybrid strategy has a highly strong impact on firm performance.

Keywords: Firm performance, industry, state support, competitive strategies, hybrid strategy, Turkey.

ÖNSÖZ

Capital Dergisini okurken, neden bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olduğu konusu beni meraka sevk ediyordu. Türkiye'de, özellikle, strateji ve performans ilişkisini anlamak oldukça ilginç olabilirdi. Araştırmalarım esnasında Bain (1959) ve Mason'un (1939) kitaplarındaki 1930 ve 1950'lerdeki ABD ekonomisine ilişkin değerlendirmeleri okurken sanki bugünkü Türkiye ile ilgili ekonomik yapıyı okuyormuşum hissine kapılıyordum. Türkiye'deki endüstriyel yapının geçmişini Buğra (1994), Boratav (2006), Kazgan (2004), Köymen (2007), Okçuoğlu (1999), Şener (2004), gibi araştırmacıların eserlerinde inceledim. Bu incelemelerim esnasında Türkiye'de firma performansı ile ilgili yapılacak bir çalışmada endüstri yapısının ve devlet desteğinin araştırma dışı tutulmasının metodolojik bir yanlışa neden olabileceğini fark ettim. Böylece araştırmanın amacını Türkiye'deki "endüstrinin ve stratejilerinin firma performansına etkilerini" tespit etmek şeklinde sınırlandırdım.

Bu tez kapsamında benden değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen insanların adını burada anmak, şüphesiz ki benim için bir görevdir. Tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali Danışman, özellikle, tezin anketinin hazırlanması, gözden geçirilmesi ve sonlandırılması için değerli zamanından fedakârlık yaptı. Teze yaptığı katkılardan dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım. Tez izleme komitesinde olan Prof. Dr. Hüseyin Özgen'e sadece tez süreci için değil, iş yaşamımda hep bir adım daha fazlasını atmam konusunda bana itici güç olduğu için müteşekkirim. Teze yaptıkları katkılardan dolayı Doç. Dr. Azmi Yalçın'a ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Özmen'e ayrıca teşekkür ederim.

Bu tez konusunu seçmemde beni destekleyen ve tez sürecinde karşılaştığım sorunları çözmeme yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Ünal Ay'a, yapısal eşitlik modeli ve çoklu veri analizi derslerine beni misafir öğrenci olarak kabul eden, hemşherim ve değerli hocam Doç. Dr. Ragıp Özyürek'e, tezin ilk okumalarını yaptığım Linköping Üniversitesi'ndeki süreçte desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Christian Berggren ve Prof. Dr. Jörgen Ljung'a, tezin tüm aşamalarında yaptıkları katkılardan dolayı arkadaşlarım Dr. M. Cihan Yavuz'a, Dr. Ömer Paydak'a, Suzan Yavuz'a ve Ar.Gör. Bilge Akça'ya, değerli zamanlarını ayırarak anketleri cevaplayan sayın yöneticilerimize müteşekkirim.

Tezim ailemin değerli bireylerinin büyük sabır, fedakârlık, maddi ve manevi destekleri sayesinde gerçekleşebilmiştir. Gösterdikleri sonsuz özveri ve sevgiden dolayı annem Tazegül'e, babam Ağabey'e, kardeşlerim Fevzi, Remzi, Muhsin, Mikail, Burhan, Nejla'ya ve ailemin diğer üyelerine minnettarım.

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından IIBF2006D1 proje numarası ile desteklenmiştir.

Solmaz Filiz KARABAĞ

Adana, Ağustos, 2008

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET……..... iii

ABSTRACT……..…..…... iv

ÖNSÖZ……..……. v

KISALTMALAR LİSTESİ……..……..…... x

TABLOLAR LİSTESİ……..……..…….. xii

ŞEKİLLER LİSTESİ……..……..... xiii

EKLER LİSTESİ……..…….…….... xiv

BÖLÜM 1
GİRİŞ 1

1.1. Çalışmanın Önemi……..... 4

1.2. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı…… 5

1.3. Çalışmanın Planı……. 6

BÖLÜM 2
KURAMSAL ÇERÇEVE
ENDÜSTRİ, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI 7

2.1. Endüstri……...……...…….……. 7

2.2. Strateji……..……..... 12

2.2.1. Strateji Türleri ve Rekabet Stratejileri……...……..…... 13

2.2.2. Rekabet Stratejilerinin Tanımı…….……..…...…..… 15

2.2.3. Rekabet Stratejilerinin Boyutları…….…… 16

2.3. Firma Performansı…….……..……..... 21

2.4. Endüstri ve Firma Performansı…….…..……..... 24

2.4.1. Pazara Giriş Engeli ve Firma Performansı……..……... 25

2.4.2. Rekabet Şiddeti ve Firma Performansı……...……..… 26

2.4.3. Pazar Dinamizmi ve Firma Performansı…….....…. 27

2.4.4. İkame Malların Tehdidi ve Firma Performansı……..……..…..... 27

2.4.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü ve Firma Performansı……...…...…... 28

2.5. Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı……..…..……... 28

BÖLÜM 3
TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ VE REKABET STRATEJİLERİ 30

3.1. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: Osmanlı Dönemi……..... 31
3.2. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: 1923-1980 Arası……..... 34
3.3. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: 1980 Sonrası…….……. 37

BÖLÜM 4
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ 42

4.1. Pazara Giriş Engelinin Firma Performansına Etkisi……..... 42
4.2. Rekabetin Şiddetinin Firma Performansına Etkisi…….……..... 44
4.3. Pazar Dinamizminin Firma Performansına Etkisi……..……..... 44
4.4. İkâme Mallar Tehdidinin Firma Performansına Etkisi……...……..... 45
4.5. Tedarikçinin Gücünün Firma Performansına Etkisi……...……..… 46
4.6. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi……...……...…. 47
4.7. Devlet Desteğinin Firma Performansına Etkisi…….……...… 52
4.8. Endüstri Yapısı ve Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi ……… 53

BÖLÜM 5
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 56

5.1. Veri Toplama……...……..……...…... 56
5.1.1. Çalışılan Firmalar……...……..…….. 56
5.1.2. Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması……..... 57
5.2. Değişkenlerin Ölçümü…….…….……...…… 57
5.2.1. Endüstri Yapısı……...…….…... 58
5.2.2. Rekabet Stratejileri.……...…….…..... 59
5.2.3. Firma Performansı…….……..... 60
5.3. Verilerin Analizi……... 61

BÖLÜM 6
ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME 66

6.1. Faktör Analizi Sonuçları……..……..... 66
6.1.1. Endüstriyel Yapıya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları…...……...….. 66
6.1.2. Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları……..…….. 71
6.1.3. Firma Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları……...…….. 78
6.1.4. Bütün Modelin Yapısına İlişkin Sonuçlar……..... 82
6.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular……..…….……..... 85
6.2.1. Korelâsyon Analizi Sonuçları……...……...…….……..... 86
6.2.2. Regresyon Sonuçları……..……...…….... 88
6.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları……..…….…… 89
6.3. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler…….…….…….….... 91

BÖLÜM 7
SONUÇ 98

KAYNAKÇA……..……...…… 109
EKLER…… 136
ÖZGEÇMİŞ…… 148

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz.	: Bakınız
CAIC	: Consistent Akaike's Information Criterion (Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum indeksi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DP	: Demokrat Parti
Fark	: Farklılaştırma Stratejisi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artımlı Uyum İndeksi)
IRS/Iirs	: Rekabetin Şiddeti
IIMT/Iimt	: İkame Malların Tehdidi
Ind1	: Pazar Güçleri
Ind2	: Pazara Giriş Engeli
Ind3	: Devlet Desteği
IPD/Ipd	: Pazara Dinamizmi
Itc	: Teknolojik Çevre
Intc	: Teknolojik Çevre
ITG/Itg	: Tedarikçinin Pazarlık Gücü
ISG/Isg	: Pazara Giriş Engeli
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
RID/Rid	: Devlet Desteği
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
Per	: Firma Performansı
PERFIN/Perfin	: Finansal Performans
PERPAZ/Perpaz	: Pazarlama Performansı
PERPIY/Perpiy	: Piyasa Performansı
PERRAK/Perrak	: Rekabet Performansı
PERURT/Perurt	: Üretim Performansı
SKARMA/ Skarma	: Karma Strateji
SKF/Skf	: Kalitede Farklılaştırma Stratejisi

SML/ Sml : Maliyet Liderliği Stratejisi

SO/So : Odaklanma Stratejisi

SPF/ Spf : Pazarlamada Farklılaştırma Stratejisi

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual

Strategy : Strateji

SUF/Suf : Üretimde Farklılaştırma Stratejisi

SSK/ Ssk : Stratejik Kararsızlık

WCYB : World Competitiveness Year Book

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 2.1	Rekabet Stratejileri Matrisi…….….....	17
Tablo 5.1	DFA ve YEM için Kesme Kriterleri…….....	65
Tablo 6.1	Endüstriye İlişkin Faktörler……..	67
Tablo 6.2	Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktörler……...….	72
Tablo 6.3	Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Faktör……..	77
Tablo 6.4	Algılanan Performansa İlişkin Faktörler……..	78
Tablo 6.5	Algılanan Rekabet Performansına İlişkin Faktör……...…..	79
Tablo 6.6	Firma Performansına İlişkin Faktör…….	81
Tablo 6.7	Korelâsyon Tablosu……..……...	87
Tablo 6.8	Firma Performansına İlişkin Basit Regresyon Sonuçları…….	88
Tablo 6.9	Firma Performansına İlişkin Regresyon Analizi……..….....	89
Tablo 6.10	Araştırma Modeline İlişkin Uyum İstatistikleri……...……	91
Tablo 6.11	Hipotez ve Bulguların Özeti…….	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 6.1	Endüstri Yapısının Birinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Değerler…….…..…….	69
Şekil 6.2	Endüstri Yapısının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri…….…..……	71
Şekil 6.3	Rekabet Stratejilerinin Birinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri…….……..…	74
Şekil 6.4	Rekabet Stratejilerinin İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri……..…..…	76
Şekil 6.5	Farklılaştırma Stratejisinin Standartlaştırılmış Değerleri……..…….	77
Şekil 6.6	Firma Performansının Birinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri……..……	80
Şekil 6.7	Firma Performansının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri…….……..	82
Şekil 6.8	Değişkenlerin Tümüne İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri……..…	85
Şekil 6.9	Yapısal Eşitlik Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri……...….	90

EKLER LİSTESİ

		Sayfa
Ek 1	Endüstri Yapısının Ölçüm Modellerinin t Değerleri…….……...….	136
Ek 2	Rekabet Stratejilerinin Ölçüm Modellerinin t Değerleri……..……	138
Ek 3	Firma Performansının Ölçüm Modellerinin t Değerleri……..…….	140
Ek 4	Değişkenlerin Tümünü İçine Alan Ölçüm Modelinin t Değeri…….....	142
Ek 5	Yapısal Eşitlik Modelinin t Değerleri…….……..……..	143
Ek 6	Anket Formu…..…….……	144

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Firmaların performanslarının neden birbirinden farklı olduğu konusu 1960'lı yıllardan bu yana stratejik yönetimin temel araştırma alanı olmuştur (Levinthal, 1995; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Stratejik yönetim araştırmalarının büyük çoğunluğu firmalar arası performans farklılaşmasının nasıl açıklanacağına veya firmaların performansını belirleyen faktörlerin neler olduğuna dair geliştirilen kuramlar ve yaklaşımlar üzerine yapılmıştır. Firma performansı, ilk yıllarda, mikro iktisattaki endüstriyel örgüt teorisi kapsamında irdelenmiştir (Bain, 1956, 1968; Mason, 1939). Bu teoriye göre, endüstri performansının dolayısıyla firma performansının belirleyicisi endüstrideki anlaşmalar, koalisyonlar, fiyat düzeyi, girdi maliyetleri, ürün farklılaştırmaları vb yapısal unsurlardır (Caves ve Porter, 1977; Mason, 1939; Porter, 1980).

Stratejik yönetim alanında ise, endüstriyel çekicilik ve yoğunlaşma, pazara giriş engeli, pazarın büyüme potansiyeli, maliyetler, piyasa güçleri, rakiplerin veya grupların uygulamaları gibi faktörlerin, endüstrinin performansını, dolayısıyla firmanın performansını belirleyeceği savunulmuştur (Caves, 1980; Caves ve Porter, 1977; Porter, 1980; Spence, 1977, 1979). Bu bağlamda, yüksek düzeyde kârlılığı olan endüstrilerdeki firmaların performansının, diğer endüstrilerdeki firmaların performansından daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür (Spanos, Zaralis ve Lioukas, 2004). Ancak, *"aynı arz ve talep yapısına sahip endüstride faaliyet göstermelerine rağmen, neden bazı firmaların kârlılıklarının, diğerlerinden daha yüksek olduğu"* sorusu firma performansıyla ilgili bu yaklaşımda açıklanamayan önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır (Hawawini, Subramanian ve Verdin, 2003).

Stratejik yönetim yazınında, aynı endüstrideki firmalar arasındaki performans farklılaşması, "firma büyüklüğü" ile açıklanmaya çalışılmıştır (Hall ve Weiss, 1967). Burada büyük firmaların küçük firmalara göre daha etkin ve verimli olduğu düşüncesi hâkimdir; ancak, yapılan görgül çalışmalarda, firma büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin kimi zaman pozitif kimi zaman da negatif çıktığı görülmüştür (Prescott, Kohli ve Venkatraman, 1986).

Firma büyüklüğünün, aynı endüstrideki firmalar arası performans farklılaşmasını açıklamada yetersiz olduğunun anlaşılması üzerine, stratejik yönetim alanında stratejik gruplar ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Porter (1979), ***stratejik grupları*** "aynı endüstri içinde birbirine benzer stratejiler uygulayan firmaların oluşturduğu küme" olarak tanımlamaktadır. Stratejik gruplar üzerine yapılan çalışmalar, grupların stratejik faaliyetlerinin endüstri ve endüstri performansı üzerine etkisini incelemektedir (McNamara, Deephouse ve Luce, 2002). Grup içerisinde yer alan firmalar, aralarında koalisyona yakın bir davranış göstererek, dışarıda yer alan firmalara yönelik gruba giriş engeli oluşturmaktadırlar (Caves ve Porter, 1977). Aynı endüstri içerisinde yer alan stratejik grupların kârlılık düzeyleri, grupların yapısal özellikleri nedeniyle, birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla bir stratejik gruba dâhil olan firmanın performans düzeyi, diğer gruplardaki firmalara göre özgün bir grup yapısı içerisinde bulunması sebebiyle farklılaşma göstermektedir (Caves ve Porter, 1977; Cool ve Schendel, 1987; Fiegenbaum ve Thomas, 1990).

Endüstriyel örgüt teorisinde, firmaya özgü stratejik davranışların da performans farklılaşmasında önemli olduğu ileri sürülmüştür (Porter, 1980). Bu doğrultuda, Porter (1980), firma seviyesindeki stratejik davranışları açıklamaya yönelik *"Rekabet Stratejileri Teorisi"*ni geliştirmiştir. Rekabet stratejileri teorisine göre, firmanın piyasada sürdürülebilir bir rekabet pozisyonu alabilmesi, seçtiği rekabet stratejisinin kaynağına bağlıdır. Firmalara başarı sağlayacak rekabet stratejisi, Porter'a göre, maliyet liderliği ya da farklılaştırma şeklinde olabilecektir. Firma, seçtiği rekabet avantajının kaynağını pazarın dar bir alanına yoğunlaşarak kullanırsa odaklanma stratejisi seçmiş olur. Hangi stratejiyi seçerse seçsin, firmanın bu rekabet stratejilerini tek başına kullanması gerekir. Aksi takdirde firma birden fazla rekabet stratejisine yoğunlaşmaya çalışacaktır ki bu da ona stratejik kararsızlık yaşatabilecektir.

Endüstrinin mi (McGahan ve Porter, 1997; Schmalensee, 1985) yoksa stratejik davranış (Porter, 1980; 1985) ve kaynakların mı (Barney, 1991; Rumelt, 1991; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984) firmanın performansını daha iyi açıkladığı üzerine çeşitli tartışmalar ve görgül çalışmalar yapılmıştır. Konu üzerine, Amerika'da yapılan ilk görgül çalışmada, endüstrinin firma performansını % 20 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir (Schmalensee, 1985). Bu araştırmayı doğrulamak için aynı ülkede çok sayıda çalışma yapılmış, ancak birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir (Ruefli ve Wiggins,

2003). Amerika dışında yapılan az sayıdaki araştırmada da endüstrinin firma performansına etki düzeyine ilişkin farklı bulgulara ulaşılmıştır (Claver, Molina ve Tari, 2002; Gonzalez-Fidalgo ve Ventura-Victoria, 2002; Christmann, Day ve Yip, 1999; Makino, Isobe ve Chan, 2004; Lecraw, 1983; Spanos vd., 2004). Gerek Amerika'da gerek ise diğer gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda, firma performansını firmaya ait davranış ve kaynakların endüstriye göre daha çok etkilediğini gösteren önemli bulgular mevcuttur (Hoskisson, Hitt, Wan ve Yiu, 1999).

Endüstri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi vurgulayan çalışmalar hakkında yapılan önemli eleştirilerden birisi, endüstriyel örgüt teorisinin geliştirildiği yıllardaki ABD ekonomisi ile bugünkü ABD ekonomisinin şartlarının aynı olmaması ekseninde yoğunlaşmıştır. 1930'la 1970 arasındaki periyotta Amerikan ekonomisindeki birçok endüstri oligopol yapıya sahip ve büyük şirketlerin egemenliği altındaydı. Yine ülkede rekabeti destekleyen yasal düzenlemeler henüz mevcut değildi. Günümüzde, hem ABD'de hem de diğer gelişmiş ülke endüstrilerinde tam rekabet piyasasına yakın bir piyasa yapısı bulunmaktadır. Bu sebeple, firmaların çevreden elde edebilecekleri fazla bir rekabet avantajı bulunmamaktadır. Bundan dolayı, firmalar kârlılık elde etmek ve devamlılıklarını sağlamak için içsel kaynaklara yoğunlaşmak zorundadırlar (Shepherd ve Shepherd, 2004).

Endüstriyel yoğunlaşmalar, maliyetler, pazara giriş engelleri, rekabette devletin rolü, devletin özel sektör üzerindeki etkisi (Boratav, 2006; Buğra, 1994), devletin elektrik, demir yolları, şeker gibi bazı endüstrilerde hâkim konumda bulunması ve özel sektörde büyük holdinglerin hâkim olması gibi birçok nedenden dolayı, Türkiye'deki endüstrilerin yapısı, bugünkü ABD'nin veya gelişmiş ülkelerin endüstrilerin yapısından farklıdır. Bu sebeple, oligopol veya monopole yakın piyasa yapısına sahip endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar, içsel kaynaklardan ziyade dış çevreye odaklanma eğilimi taşıyabileceklerdir.

Gelişmiş ülkelerdeki teori ve bulguların akademik dünyadaki bilgi transferleri sonucunda, gelişmekte olan ekonomiler ve onların firmalarında da geçerli olacağı varsayımı mevcuttur (Kim ve Lim, 1988). Oysa gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin belirsiz ve karmaşık yapısı, adil dağılmayan kaynakları ve tam işlemeyen kurumları ile gelişmiş ülke ekonomilerinden farklılık arz ettikleri

görülmektedir. Benzer şekilde, konuya ilişkin araştırmalar her ne kadar ABD'nin ve gelişmiş diğer ülkelerin firmaları üzerinde yapılsa da, elde edilen sonuçlar, gelişmiş ekonomiler için bile, birbirinden oldukça farklıdır. Harrigan (1983) ve Makino vd.'e (2004) göre, *strateji ile ilgili çalışmalarda, ülkeye ait çok yönlü yetenekler, kurumların rolü, zorlamalar, kaynakların dağılımı gibi firma performansını etkileyebilecek diğer faktörler de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.*

Türk stratejik yönetim yazını incelendiğinde, Türkiye'deki firmaların performanslarının kaynağı veya farklılaşması üzerine çok az sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Türk firmalarının performans farklılaşmasının kaynağının izlerine, ilk olarak Buğra'nın (1994) *"Devlet ve İş Adamları"* adlı kitabında rastlanmakladır. Türkiye'de firma performansını doğrudan araştıran birkaç makalede ise, İngilizce yayınlara atıf yapılarak, firma performansının, firmaya özgü kaynaklar ile çok iyi açıklanacağı varsayılmaktadır (ör. Başer ve Erendağ Sümer, 2008; Demir ve Okan, 2008; Gürbüz, 2008; Kaya, 2006; Marangoz ve Biber, 2007). Böylece, Türkiye'ye özgü yapısal ve kurumsal farklılıklar daha baştan dikkate alınmamaktadır. Ülkelerin sahip olduğu kurumsal, ekonomik, endüstriyel vb yapılar birbirinden farklılık arz ettiğinden (Harrigan, 1983), gelişmiş ülkelerdeki yazını temel alarak oluşturulan varsayımların Türkiye için geçersiz, en azından zayıf olma olasılığı bulunmaktadır.

Türkiye bağlamında; "İşletmeler çevrenin hangi unsurlarına bağlı olarak daha iyi performans gösteriyorlar?", "İşletmeler için hangi rekabet stratejisi daha iyi sonuç veriyor?", "Endüstrinin ve stratejinin firma performansına etkileri farklı mıdır?" "Devletin ekonomi içindeki rolünün firma performanslarına nasıl bir etkisi vardır?" gibi çok sayıda araştırma konusu ortaya çıkmaktadır. Çalışma, bu soruların cevaplanmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.1. Çalışmanın Önemi

İşletmelerin temel amaçlarından birisi başarı ve kâr elde etmektir. Bu nedenle hergün belirli hedefleri gerçekleştirmek için ekonomik hayata yeni işletmeler katılmaktadırlar. Bu işletmelerin bir kısmı hedefini gerçekleştirmekte bir kısmı ise hayatta kalma mücadelesi vermekte ya da hayattan çekilmektedir. Ancak, işletmelerin neye göre hayatta kalabildiği, diğer bir deyişle, işletmelerin başarılı ya da başarısız olmalarında hangi faktörlerin ne derece etkili olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetim alanında genel olarak firmaların davranışlarının çevresel farkörlere göre firma başarısını daha iyi açıklayabileceği ifade edilmektedir (Hoskisson vd., 1999). Türkiye'de firmaların başarılarının daha çok çevresel faktörlere mi yoksa firmaların davranışlarına mı bağlı olduğunu gösteren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Doğrudan bu konu ile ilgili görgül veri desteği sağlayan araştırma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda, bu çalışma, Türkiye'de firmaların başarılarında çevresel fatörlerin mi yoksa firmaların sergilemiş oldukları davranışların mı daha etkili olduğunu ortaya koyarak Türkiye'deki stratejik yönetim alanına katkı sağlayabilir.

1.2. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Firma, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, mal veya hizmetlerin üretildiği ve kâr, sürdürülebilirlik, sosyal fayda gibi amaçların güdüldüğü iktisadi bir birimdir. Bu tanıma göre, bir firmanın başarısını bir tarafta tüketiciler, yasal düzenlemeler, kamusal destekler, ekonomik yapılar gibi dışsal faktörler diğer tarafta firmanın dışsal çevreye cevap vermek için gösterdiği stratejik davranışlar, geliştirdiği kaynaklar, sahip olduğu yetenekler vb belirlemektedir. Acaba firmaların başarısını daha çok çevresel faktörler mi yoksa firmaların kendilerinin geliştirmiş oldukları stratejiler mi daha çok belirlemektedir? Bu çalışmada bu soruya cevap aranmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma, Türkiye'de endüstri ve rekabet stratejilerinin firmaların performans farklılaşmasını ne derece etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada, endüstri etkisi endüstriyel yapıya ilişkin boyutlar ile ele alınırken, rekabet starejileri, Porter'in geliştirmiş olduğu boyutlara göre değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın kapsamını endüstriyel yapıya ilişkin boyutlar ile rekabet starejisi boyutlarının firmaların üst düzey yöneticiler tarafından algılanan performans düzeyleri arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Endüstriyel yapıya ilişkin boyutları, pazara giriş engeli, rekabet şiddeti, pazar dinamizmi, ikâme malların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve devlet desteği kapsamamktadır. Rekabet stratejileri, farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi ve karma strateji şeklinde ele alınmaktadır.

1.3. Çalışmanın Planı

Çalışmada öncelikle, endüstri, rekabet stratejileri ve firma performansı kavramsal olarak tanımlanmaktadır. Sonraki bölümde, endüstri ve rekabet stratejilerinin firma performansına etkisine ilişkin kuramsal çerçeve çizilmektedir. Bunu Türkiye'deki endüstri yapısı ve rekabete ilişkin açıklamalar izlemektedir. Sonrasında araştırmaya ilişkin hipotezler ileri sürülmektedir. Daha sonra araştırmada izlenen metot hakkında bilgiler sunulmaktadır. Bundan sonra, araştırma bulguları raporlanmaktadır. Son olarak, sonuç bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmekte ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE
ENDÜSTRİ, REKABET STRATEJİLERİ VE FİRMA PERFORMANSI

Bu bölümün temel amacı, firmaların performans farklılaşmasının kuramsal ve kavramsal çerçevesini irdelemektir. Stratejik yönetimde firma performansı, çevresel ve örgütsel karakteristiklerle açıklanmaya çalışılmaktadır (Capon, Farley ve Hoenig, 1990). Bu çalışmada firma performansı, endüstriyel örgütü temel dayanak alan endüstri yapısı ve rekabet stratejileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde önce endüstri, strateji ve firma performansı kavramları tanımlanarak kavramları oluşturan boyutlar irdelenmekte, daha sonra, endüstri yapısının ve rekabet stratejilerinin firmaların performanslarını belirlemedeki rolleri tartışılmaktadır.

2.1. Endüstri

Makro ekonomideki faaliyetler, genel olarak, kamu sektörü ve özel sektör şeklinde sınıflandırılmaktadır (Shepherd ve Shepherd, 2004). Ekonomideki genel faaliyetleri bir grup altında toplamasına karşılık, sektör kavramı firmaların içinde olduğu rekabet ortamı ve endüstri yapısı hakkında yeterli bilgi vermemektedir. Bu nedenden dolayı, bir sektör içerisinde birbirine benzer veya birbirinden farklı üretim yapan firmaların ayrıştırılması gerekmektedir.

Sektörlerin alt kollarında *birbirini ikâme edebilecek şekilde, mal veya hizmet üreten ve birbiri ile direkt rekabet içinde olan firmaların oluşturduğu gruba,* ***endüstri*** denir (Bain, 1968; Shepherd ve Shepherd, 2004). Aynı sektör içerisinde faaliyet gösteren firmaların ürettiği ürünler birbirini çok yakından ikâme edebileceği gibi ikâme etmekten uzak da olabilir (Bain, 1968). Örneğin; ayakkabı, abiye ayakkabı, çizme, spor ayakkabı, terlik, tişört, ceket, çorap, gömlek, iç giyim, kravat, palto, pantolon vb. ürünlerin hepsi giyim sektöründe yer almaktadır. Ancak, ayakkabı tişörtü ikâme edemez. Bu yüzden her ikisi de giyim sektörü içerisinde sayılmakla beraber, ayrı endüstriler altında bulunmaktadırlar. Ayrıca, ayakkabı, abiye ayakkabı, çizme, spor ayakkabı ve terlik de birbirini belirli ölçüde ikâme edebilirler. Burada da terliğin spor ayakkabıyı veya çizmeyi ikâme etmesi fonksiyonel olarak uzak görünmektedir. Benzer şekilde, çizmenin spor ayakkabısını ikâme etmesi yine ürünün kullanım amacı bakımında pek mümkün

değildir. Dolayısıyla, ayakkabıcılık ana endüstri olarak ele alınmalı; çizme, spor ayakkabısı veya terlik de ayrı ayrı alt endüstriler olarak değerlendirilmelidir.

Endüstrinin rekabetle ilişkilendirilmesi ancak endüstrinin yapısının bilinmesiyle sağlanabilecektir. Bundan dolayı, endüstri yapısı üzerinde durmak, kavramın daha iyi anlaşılması açısından faydalı olabilecektir.

Yapı, bir bütünün parçalarının dağılımını, yapılaşma şeklini veya formunu; ***endüstri yapısı*** *da; endüstriyel yoğunlaşmanın, pazara giriş engelinin, ürün farklılaştırmalarının, ikâme malların, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünün bütününü ifade etmektedir* (Bain, 1968; LaGro, 2001; Shepherd ve Shepherd, 2004).

Endüstrideki yoğunlaşma*, pazarın ne derece rekabet edilebilir olduğunu göstermektedir*. Rekabet edilebilirlik açısından endüstrideki yoğunlaşma belirli özellikleri taşımalıdır. Buna göre, rekabet edilebilirlik açısından öncelikle firmaların koalisyon oluşturmaması veya en az beş firmanın pazarda faaliyet göstermesi, ayrıca, hiç bir firmanın pazar payının % 40'dan fazla, diğer bir deyişle, hiçbir firmanın endüstride dominant olmaması gerekir. Benzer şekilde, endüstrideki toplam yoğunlaşma oranının % 50'nin altında gerçekleşmesi ve endüstriye girişin kolay olması da gerekmektedir (Bain, 1968; Kazan ve Atan, 1999; Shepherd ve Shepherd, 2004). Örneğin, pazar lideri pazarın % 60'ını, iki firma % 30'unu ve geriye kalanlar da sadece % 10'unu kontrol ediyorsa, söz konusu endüstri rekabet edilebilir bir endüstri niteliği taşımamaktadır.

Endüstri yapısı, firmaların endüstride yoğunlaşmalarına veya endüstride rekabet eden firma sayısına göre monopol, oligopol, aksak rekabet, tam rekabet vb şekillerinde sınıflandırılabilmektedir. Endüstride sadece tek bir firma faaliyet gösteriyorsa, bu endüstri ***monopol*** bir yapıya sahiptir. Türkiye'de elektrik dağıtımı, su dağıtımı, yerel telefon hizmeti ve demir yolları monopol endüstrilere örnek gösterilebilir. Eğer bir endüstriye dört firmadan daha az firma hâkim ise, bu ***oligopol*** bir yapıdır. Türkiye'de GSM operatörleri ve gazlı içecek endüstrileri buna örnek olarak verilebilir. Endüstride, bir firmanın pazarın % 40'ından fazlasını kontrol etmesi halinde, bu pazarda *dominant firma* mevcut demektir. Türkiye'de pazar payları % 50'nin üzerinde olan Turkcell ve Coca Cola'nın faaliyette bulundukları endüstriler dominant firmaların olduğu oligopol yapıdadırlar. Her ne kadar endüstriyel yapı, firma sayısına veya yoğunlaşma oranlarına

bakılarak monopol, oligopol, tam rekabet vb. şekillerde sınıflandırılabilse de, bu tür bir tasnif, endüstrideki rekabeti dolayısıyla firma performansını etkileyebilecek endüstri aktörleri hakkında tam bir bilgi vermemektedir. Endüstrideki rekabetin nasıl gerçekleştiği, endüstri aktörlerini de içine alan endüstriyel örgüt teorisindeki yapı ile daha iyi açıklanabilir.

Endüstriyel örgüt teorisine göre, endüstri yapısı; tedarikçiler, alıcılar, ürün farklılaştırmaları ve pazara giriş engelleri tarafından belirlenmektedir (Bain, 1968). Stratejik yönetimde bu yapıdan ürün farklılaştırmaları çıkarılarak, yerine rekabetin şiddeti ve ikâme malların tehdidi eklenmiştir. Bu faktörler de dikkate alınarak, ***endüstri yapısının***; pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, ikâme malların tehdidi, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü şeklindeki unsurlardan oluştuğu ileri sürülmektedir (Porter, 1980).

Yazında, pazara girişin, endüstrideki rekabet düzeyini belirlediğine ilişkin yaygın bir görüş birliği mevcutken, pazara girişte hangi faktörlerin engelleyici ya da caydırıcı olduğu konusunda çok fazla uzlaşı olmadığı görülmektedir. Pazara girmeyi düşünen firmalar için ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırmaları, marka kimliği, reklam harcamaları, üründen kayma maliyeti, yatırımın sermaye tutarı, gerekli olan girdilere ulaşma güçlüğü, öğrenme eğrisi, hükümetin endüstriye yönelik politikaları veya yasal düzenlemeleri pazara girişte engel veya caydırıcı olabilmektedir (Bain,1968; Caves, 1967; Dixit, 1980; Karakaya ve Stahl, 1989; Picard ve Chon, 2004; Porter, 1980; Schmalensee, 1981). Ancak, belirtilen bu faktörlerin hepsinin pazara girişte caydırıcı etkisinin olmayacağını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Schmalensee, 1974). Pazara girişte engel oluşturan faktörlerin her endüstride aynı etkiye sahip olmayabileceği yönünde de görüş ve bulgular bulunmaktadır (Karakaya ve Stahl,1989).

Pazara yeni girecek olan firma; mevcut rekabeti değiştireceği, endüstriye yeni kaynakla beraber kapasite getireceği ve pazarın bir kısmından pay alacağı için endüstri yapısında rekabeti etkileyen önemli bir etkendir. Örneğin, 1994 yılında GSM endüstrisine ilk giren firma Turkcell, ikinci giren ise Telsim olmuştur. Türkiye GSM operatörü endüstrisinde pazara giriş uzun yıllardan beri devlet denetimindedir. Endüstride var olan aktörlerin de yeterince güçlü olmamasından dolayı, Turkcell pazara giriş engelinden uzun müddet yararlanmıştır. 2002 yılında Aria ve Aycell'in pazara girmesi ve 2006

yıllında Vodafone'un Telsim'i satın alması ile endüstrideki rekabet şekli değişmiştir. Böylece, daha çok fiyatta ve ürün farklılaştırmada rekabet yaşanmaya başlamıştır. 2007 yılı sonu itibari ile endüstrideki şiddetli rekabetten dolayı, Turkcell'in müşteri kaybı % 20 olarak gerçekleşmiş, büyümesi yavaşlamış ve pazar payı % 57'lerden % 54'lere gerilemiştir. Turkcell'in bu durumu pazara girişlerin endüstride var olan firmaları nasıl etkileyeceğinin en iyi örneklerinden birisi olarak dikkate alınabilir.

Endüstri yapısını belirleyen diğer bir unsur da, pazarda faaliyette bulunan firmaların ***rekabetlerinin şiddeti***dir (Porter, 1980). Pazarın rekabet yapısı, son derece şiddetli olabileceği gibi, durgun bir nitelik de taşıyabilir. Örneğin, dominant firmanın olduğu bir oligopol endüstride, firmalar liderin davranışlarını kabul edebilir ve rekabet davranışlarını sadece onu takip etmek üzerine kurabilirler. Bu durumdaki bir oligopol endüstride, durgun bir rekabet söz konusudur. Buna karşılık, birbirine denk firmaların faaliyet gösterdiği diğer bir oligopol endüstride, firmalar birbirinin pazarından pay almak için rekabete sarılabilirler ve endüstride şiddetli rekabet yaşanabilir.

Endüstrilerde rekabetin şiddeti çeşitli nedenlere bağlıdır. Bir endüstride çok sayıda firma olması rekabetin şiddetini arttırabilmektedir. Endüstride birbirine denk firmaların faaliyet göstermesi de rekabeti şiddetlendirebilir (Porter, 1980). Firmalar sabit maliyetlerini ve envanter giderlerini azaltmak için de proaktif bir yaklaşım içinde rekabetin düzeyini yükseltebilmektedirler. Endüstrideki büyümenin yavaşlaması da rekabet ortamını etkiyebilmektedir. Endüstrideki rekabetin başka bir nedeni ise, firmaların yaşayacağı ürün farklılaştırma güçlüğü olabilir. Endüstrilerdeki fazla kapasite ve endüstriden çıkış engelinin olması gibi faktörler de rekabet şiddetini belirleyebilmektedir (Porter, 1980).

Endüstri yapısının diğer bir unsuru endüstrideki ***ikâme malların tehdidi***dir. Belirli bir endüstrideki firmalar sadece kendi aralarında rekabet etmezler, aynı zamanda başka endüstrilerdeki firmalarla da rekabet etmek durumunda kalırlar. Çünkü ürettikleri ürünün yerine bir şekilde başka bir ürünün kullanılması mümkündür (Porter, 1980). Bu bağlamda endüstriler ikâme malları olup olmamasına göre farklılaşırlar. İkâme malı olan endüstride farklı rekabet stratejileri uygulanırken farklı sonuçlar da elde edilebilir.

Alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık güçleri de endüstri yapısı açısından önemli unsurlar arasında yer almaktadır. ***Alıcı ve tedarikçilerin pazarlık gücü***, endüstrideki rekabeti ne düzeyde etkilediklerini ve ana firmalarla yaptıkları iş anlaşmalarında ne derece belirleyici olduklarını ifade etmektedir. Alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü, hem kaynak bağımlılığı yaklaşımında (Pfeffer ve Salancik, 1978) hem de endüstriyel örgüt teorisinde (Porter, 1980) firmanın stratejik davranışlarını etkileyen önemli faktörler olarak gösterilmektedir. Alıcıların pazarlık gücü; alım miktarına, satın alınan mal veya hizmetten kayma maliyetine, üründe farklılaştırma yapma imkânına, üründen elde edilecek kârlılığa, fiyat duyarlılığına, geriye doğru entegrasyon yapılabilmesine, ürün kalitesinin değer zincirindeki önemine ve sahip olunan bilgi seviyesine göre değişebilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücü ise endüstrideki tedarikçi sayısına, pazardaki yoğunlaşma oranına, birden fazla endüstriye ürün sağlanıp sağlanmadığına, sunulan ürünün endüstri ve alıcı için ne derece kritik bir öneme sahip olduğuna bağlıdır (Porter, 1980).

Endüstriyel yapı ile ilgili önemli kavramlardan birisi pazar dinamizmidir. Pazar dinamizmine ilişkin ilk araştırmalar örgüt teorisinde endüstriyel dinamizm üzerine yapılmıştır. Endüstriyel dinamizm, çevredeki birçok faktörün ürünüdür (Simerly ve Li, 2000). Aldrich (1979), endüstrinin içinde olduğu yakın çevreyi, kapasite, dinamizm ve karmaşıklık olarak üçe ayırmıştır. Buna göre endüstriyel dinamizm, çevrenin durgun, değişken ve belirsiz olduğuna işaret etmektedir. Duncan (1972), çevresel belirsizliğin çevresel dinamizmle birlikte hareket ettiğini göstermiştir. Çevrenin belirsizleşmesi değişimin "herhangi bir yerden ve beklenmedik şekilde gelebileceğine" işaret etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütün yakın çevresindeki dinamizm, karar vericilerin plan yapmasını zorlaştırmaktadır (Terreberry, 1968).

Stratejik yönetimde pazar dinamizmi endüstrideki dominant rekabet şeklini ifade etmek için kullanılmaktadır (Audretsch, Baumol ve Burke, 2001). Endüstrideki rekabet, yeni ürün ve teknoloji geliştirme veya müşteri tercihlerindeki değişime cevap verme üzerine kurulu ise bu endüstrinin yapısı dinamiktir (Burke, Görg ve Hanley, 2005). Bu çalışmada da ***pazar dinamizmi***, *"hızla değişen pazar yapısı, müşteri ihtiyacı, ürün ve teknoloji gerekleri"* olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Strateji

Strateji, düşünce olarak Sun Tzu'nun (2001) *"Savaş Sanatı"* adlı kitabına, terim olarak da Antik Yunan'daki başkomutanlara verilen *Stratego* adına (Bracker, 1980) dayanmaktadır. Yönetim yazınına ise 19. yüzyılın sonu, 20. yüzyılın başında ordudan transfer edilmiştir. İşletme yönetimindeki strateji, ordudan transfer edilen terimlere ve kavramlara bağlı olarak kullanılmış (Shimizu, Carvalho ve Laurindo, 2006) ve örgüt içindeki fonksiyonların entegrasyonunu içeren örnek olaylardan oluşan işletme politikası dersleri çerçevesinde akademik dünyada yerini almıştır (Barca, 2005; Hafsi ve Thomas, 2005). 1960'lardan sonra da hızlı bir şekilde analitik yapıya kavuşmuş ve özellikle mikro iktisattaki rekabet teorilerini temel alarak farklı boyutlarda gelişmiştir.

1970'lerin sonuna kadar strateji, çevre, kaynaklar ve değerlerin sanatsal bir şekilde düzenlenmesini içeren bir kavram olarak görülmekteydi (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer ve Schendel, 1978). Stratejik yönetim alanında teori geliştirmek isteyen araştırmacıların cesaretleri, alandaki dominant paradigmaların genellemelere izin vermemesinden dolayı kırılabilmekteydi (Hambrick, 1983). Buna karşılık, iktisat ve özellikle mikro iktisat, rekabet kavramını ve endüstrilerdeki rekabetin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmakta ve bunun için çeşitli analiz teknikleri kullanmaktaydı. Bu nedenle rekabet ve rekabet avantajına ilişkin ilk araştırmalar mikro ekonomideki paradigmalar kullanılarak geliştirilmiştir (ör. Bain, 1956, 1968; Chamberlin, 1933; Mason, 1939; Nelson ve Winter, 1982; Penrose, 1959; Schumpeter, 1934, 1950). Mikro ekonominin, özellikle, neo klasik iktisat (Debreu, 1959), endüstriyel örgüt (Bain, 1956, 1968; Mason, 1939), Chamberlain (Chamberlin, 1933; Penrose, 1959) ve Schumpeter (Nelson ve Winter, 1982; Schumpeter, 1934, 1950) teorileri stratejik yönetimdeki rekabet ve performansa ilişkin araştırmaları etkilemiştir.

Stratejik yönetimin ana temasını oluşturmasına rağmen strateji ve rekabet stratejileri kavramları, bu alanda çalışan ve uygulama yapan kişiler için bile hâlâ tam olarak anlaşılan bir konu değildir. Strategic Management Journal'daki temalar incelendiğinde, stratejik yönetim alanında sayılabilecek binden fazla konu çeşidinin bine yakın araştırmacı tarafından yazıldığı görülmekte (Hafsi ve Thomas, 2005), buna karşın, stratejiye ilişkin genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Oysaki kavramın nasıl

çalışılacağının belirlenebilmesi için öncelikle tanımsal sınırlarının çizilmesi gerekmektedir.

Quinn'e (1998) göre strateji, firmanın ana amaç, politika ve faaliyetlerini entegre ederek planlamaktır. İyi formüle edilmiş strateji, firmanın sahip olduğu kaynakların pazarda en iyi pozisyonu sağlayacak şekilde tahsisini sağlamaktadır. Mintzberge'e (1994) göre ise strateji, firmanın uzun dönemdeki hedeflerini, faaliyetlerini ve kaynak dağılımını belirlemede kullandığı plan, *izlediği yol*, konum ve bakış açısıdır. Porter (1980) stratejiyi, firmanın belirli bir değeri elde etmek için diğer firmalardan farklı olması olarak tanımlamaktadır. Robert (1993) ise daha spesifik olarak stratejiyi, ürün ile hizmet, pazar bölümleme, müşteri ve coğrafi boyutlarla ilgili kararların bütünü olarak ele almaktadır. Yazında, strateji ile ilgili yapılan tanımların, planlamadan, firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetleri ifade etmek için kullanılan bir kavrama doğru kaydığı görülmektedir. Böylece, strateji neyin başarılacağını belirleyen bir süreç değil de, belirli bir sonucun *nasıl* başarılacağına ilişkin faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir (Nickols, 2006). Bu araştırmada ***da strateji**, bir firmayı diğer firmalardan ayıran ve onun başarısını etkileyebilecek faaliyetler bütünü* olarak ele alınmaktadır.

Stratejiye ilişkin yapılan bu tanımlara rağmen, firmaların uygulayabileceği stratejilere ilişkin net bir durum ortaya çıkmamaktadır. Bundan dolayı bu bölümde, ilk olarak strateji türlerine değinilerek, bunlar içinde rekabet stratejilerinin yeri tayin edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra rekabet stratejilerinin tanımı ve boyutlarına yer verilmektedir.

2.2.1. Strateji Türleri ve Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejilerinin tanımlanması ve anlaşılması için strateji türleri içerisindeki yerinin belirlenmesi yararlı olacaktır. Rekabet stratejileri, firmada uygulanış seviyesine (Bourgeois, 1980a; Thompson ve Strickland, 2001), önerildiği okula (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998), paradigmanın dâhil olduğu stratejik yönetim alanına veya hedefine (Chaffee, 1985) bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Örneğin, adaptasyon yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen teoriler, firmanın performansını arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için içsel veya dışsal kaynakların

uyumlaştırılmasının gerekliliğini savunmaktadırlar (Biggadike, 1981; Lenz, 1980; (Chaffee, 1985).

Mintzberg vd. (1998), stratejik yönetime hâkim olan okulları esas alarak yaptığı sınıflandırmada, rekabet stratejilerini konumlandırma okulu içerisine yerleştirmiştir. Rekabet stratejilerinin de içinde bulunduğu konumlandırma okuluna ait ilk çalışmalar Sun Tzu'a aittir (Mintzberg, 1988). Sun Tzu, savaşlarda ordunun başarılı olması için nelerin yapılması gerektiğini bir kitapta toplamıştır. Rekabet stratejileri daha sonraki yıllarda yazılan savaş stratejileri kitaplarında da yerini almış ve bu stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilebilecek sonuçlar tartışılmıştır (ör. De Jomini, 1862; von Clausewitz, 1984). Stratejik yönetim yazınında ise Abell (1980), Chrisman, Hofer ve Boulton (1988), Galbraith ve Schendel (1983), Miles ve Snow (1978), Porter (1980) gibi araştırmacılar, firmaların çevreye adaptasyonunu sağlayacak çeşitli strateji tipolojileri önermişlerdir.

Rekabet stratejileri, hedef aldığı örgüt seviyesine göre de sınıflandırılmaktadır. İşletmelerin global, holding, firma ve faaliyet seviyelerinde (Thompson ve Strickland, 2001) kullandıkları rekabet araçları ve stratejiler farklıdır. İşletme seviyesindeki genel stratejilere Porter'ın (1980) rekabet stratejileri, Miles ve Snow'un (1978) stratejik tipolojileri örnek gösterilebilir.

Firma seviyesindeki stratejiler, daha çok stratejik yönetimde sınıflandırmayı yapan araştırmacının yaptığı sınıflamaya ve stratejiyi algılama şekline bağlı olarak değişmektedir. Bu çalışmada, rekabet stratejileri, firmanın endüstriye adaptasyonunu sağlayan yani firmayı endüstride konumlandıran firma seviyesi stratejileri şeklinde ele alınmaktadır.

Hofer ve Schendel (1978), firma stratejilerini yatırım stratejisi, rekabet stratejisi ve politik strateji olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Firma seviyesindeki bu stratejiler birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, hangisinin daha önemli olduğuna ilişkin kesin bir kanı bulunmamaktadır. Örneğin, yeni girişimler için yatırım stratejilerinin hemen hemen hiçbir önemi yoktur (Sandberg, 1986). Bu firmalar için önemli olan büyüme ve pazarda tutunmayı sağlayacak rekabet stratejileridir.

İşletme seviyesindeki stratejilerin hangisinin, hangi durumlar için daha önemli olduğu konusunda, kesin bir görüş birliğine varılmamakla beraber, sınıflamayı yapan Hofer ve Schendel'e (1978) göre, firma seviyesindeki stratejilerden en önemlisi, rekabet stratejileridir. Ayrıca, yazında üzerinde en çok araştırma yapılan stratejiler, firma seviyesinde rekabet etmek için geliştirilen stratejilerdir. Bu bağlamda bu çalışmada sadece rekabetle ilgili olan firma seviyesi stratejileri ele alınmaktadır.

2.2.2. Rekabet Stratejilerinin Tanımı

Firmaların rekabeti ile ilgili ilk tartışmalar genelde neo klasik iktisat teorisinde yapılmıştır. Bu teoriye göre; firmalar sermaye ve işgücünü bir araya getirmek için ortaya çıkmaktadırlar (Alchian ve Demsetz, 1972). Piyasadaki tüm taraflar da tam bilgiye sahip oldukları için, piyasa denge pozisyonundadır ve üretim yapan firmaların teknolojiye ulaşma imkânları eşittir (Debreu, 1959). Ayrıca, firmaların sahip olduğu kaynaklar mobil ve bölünebilirken, yeni ürün geliştirmek ve teknolojik araştırmalar yapmak için herhangi bir motivasyonları olmaz. Neo klasik iktisat teorine göre, firmalar ancak monopol piyasada anormal kâr elde edebilirler (Bain, 1959). Bu durum firmaları piyasada tekel olma çabası içine itmektedir. Ancak, neo klasik iktisat teorisi, firmalar arası rekabet sürecini açıklamadığı ve tarafların tam bilgiye ulaşacağını, kaynakların mobil ve bölünebilir olduğunu varsaydığı için stratejik yönetimde pek taraf bulamamıştır.

Neo klasik iktisat teorisindeki rekabet kavramının stratejik yönetimde yer edinememesine karşın, mikro iktisadın diğer temel teorileri stratejik yönetimdeki rekabet paradigmalarını geniş çapta etkilemiş ve onların çekirdeğini oluşturmuştur. Barney'e göre (1986), mikro ekonomide geliştirilen *"Endüstriyel Örgüt"* ve *"Chamberlain"* teorileri stratejik yönetimdeki rekabet, rekabet avantajı gibi kavramları ve araştırmaları etkilemiştir.

Rekabet stratejileri, stratejik gruplar gibi çalışmalarla alanda ileri sürülen görüşler, mikro ekonomide var olan endüstriyel örgüt teorisine doğru kaymış ve rekabetin nedenini çevredeki değişimler olarak kabul eden bir akım doğmuştur. Endüstriyel örgütü dikkate alan bu akım sonucunda, pazara giriş engeli, genel stratejiler, stratejik gruplar, çeşitlendirme, satın alma ve birleşme, rekabetçi yetenekler gibi birçok konuda yeni paradigmalar üretilmiştir (Hoskisson vd., 1999).

Stratejik yönetim alanındaki rekabet ve rekabet stratejileri, Wernerfelt'in (1984) ve Rumelt'in (1984) Chamberlain teoriyi esas alarak yaptıkları yayınlar sonucunda, firmanın kaynaklarını temel alan bir yapıya bürünmüştür. Chamberlin'in (1933) rekabet analizi, firmanın sahip olduğu özgün kaynaklardan başlamakta ve daha sonra bu kaynakların firmanın takip ettiği stratejiye etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır (Chamberlin,1933; Robinson, 1933). Kaynaklar aracılığı ile firmalar, endüstri yapısını değiştirmekte ve bu şekilde performansları ortaya çıkmaktadır. Firmalar sahip oldukları teknolojik know-how, tanınırlık, marka ve yönetici kabiliyetleri gibi önemli kaynaklardan dolayı diğer firmalardan farklı olabilmektedir (Chamberlin, 1933). Firmalar kaynaklarını farklılaştırmak veya yeni kaynaklar elde etmek için kendilerine has stratejiler kullanılmaktadır. Kaynaklarına bağlı olarak farklılık oluşturabilen firmalar, yüksek düzeyde ekonomik performans elde edebilirler (Learned, Christensen, Andrews ve Guth, 1969; Lenz, 1980).

> Porter'a (1980) göre *"Rekabet, firmaların başarısı veya başarısızlığının temel etkenidir. Firmanın çevresine karşı uyguladığı rekabet stratejilerinin türü performansına katkı sağlar. Firma rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği endüstride kendine en iyi avantajı sağlayacak uygun rekabet konumunu arar. Böylece, firma rekabet stratejilerini kullanarak, faaliyette bulunduğu endüstrideki rekabet güçlerine karşı kendine kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon tesis eder"*.

Bu bağlamda, ***rekabet stratejileri,*** *firmaların başarılı olması yönünde, önceden belirlenen faaliyet alanında firma içi kaynakların çevredeki durumlara adaptasyonu için geliştirilen normatif stratejiler* olarak tanımlanmaktadır (Bourgeois, 1980a; Porter, 1980). Bu çalışmada da bu tanım esas alınmaktadır.

2.2.3. Rekabet Stratejilerinin Boyutları

Stratejik yönetimdeki araştırmacılar, firma seviyesindeki stratejileri genellikle tipoloji şeklinde geliştirmişlerdir (ör. Hambirick, 1983; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1988; Porter, 1980). Geliştirilen bu tipolojilerde bazen aynı, bazen de farklı boyutların kullanıldığı görülmektedir. Genel stratejik tipolojilere ilişkin boyutlar arasında; yatırımın yoğunluğu (Hofer ve Schendel, 1978), ölçek (Abell, 1980; Ansoff, 1965; Buaron, 1981; Galbraith ve Schendel, 1983; Porter, 1980), büyüme vektörü (Ansoff,

1965), ayırt edici özellikler ve kaynak dağıtımı (Galbraith ve Schendel, 1983), rekabet araçları (Buaron, 1981), rekabet avantajı (Ansoff, 1965; Galbraith ve Schendel, 1983; Porter, 1980; Yavitz ve Newman, 1982), risk alma davranışı (Miles ve Snow, 1978), pazar bölümleme ve farklılaştırması (Abell, 1980), sinerji (Ansoff, 1965; Hofer ve Schendel, 1978), zamanlama (Miles ve Snow, 1978; Yavitz ve Newman, 1982) vb. yer almaktadır. Geliştirilen firma seviyesi rekabet stratejisi tipolojilerinde pazar bölümleme, farklılaştırma ve ölçek en önemli boyutlar olarak dikkat çekmektedir (Chrisman vd., 1988).

Stratejik yönetim yazınında yaygın olarak kullanılan bu genel stratejilerin türü ve karakteri, araştırmacıların amacına göre değişmektedir (Kim ve Lim, 1988). Ancak Miles ve Snow'un (1978) belirttiği gibi örgütlerin stratejik davranışları çok dağınık olduğundan, firmaların her yönünü kapsayacak yetenekteki tipolojinin öne sürülmesi çok olası değildir. Sakıncalarına rağmen, firmaların stratejik seçimlerini basitleştirmek amacı ile, bu araştırmada strateji yazınında yaygın olarak başvurulan Porter'ın (1980) rekabet stratejileri kullanılmaktadır.

Porter'ın rekabet stratejileri, 1980 yılında "Competitive Advantage" adlı kitapta yayınlanmasından bu yana, stratejik yönetim yazınındaki tartışmasız en etkili ve önemli sınıflandırmadır (Campbell-Hunt, 2000). Porter'ın (1980) önerdiği stratejilerin boyutları, pazar ölçeği ve rekabet avantajının kaynağından oluşmaktadır. Tablo 2.1'de Porter'ın önerdiği pazar ölçeği ile rekabet avantajının nasıl bir rekabet yapısı ortaya koyacağına ilişkin matris yer almaktadır.

Tablo 2.1

Rekabet Stratejileri Matrisi

Rekabet Ölçeği		**Rekabet Avantajı**	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
	Geniş	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar	Maliyet Odaklı	Farklılaştırma Odaklı

Kaynak: Porter, 1980; Competitive Advantage, USA: Free Press

Firmaların rekabet avantajı, hem maliyet veya farklılaştırma ile ilgili tercihlerine hem de seçtiği faaliyet alanının geniş veya dar olmasına bağlıdır. Firmanın faaliyet alanı geniş, rekabet avantajı da düşük maliyetli ise uyguladığı rekabet stratejisi maliyet liderliği olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir firma, geniş alanda maliyet lideri olmak yerine ürün çeşitlendirme gibi avantajları kullanıyor ise, farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Buna karşılık, eğer firmaların faaliyet alanı darsa, seçecekleri rekabet stratejisi odaklanmış maliyet veya farklılaştırma olacaktır. Ancak, Porter'ın belirttiği rekabet stratejisi matrisinde her firmanın bir yerinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira bazı firmalar ya birden fazla strateji uygulayarak başarılı olabilecekler ya da ölçeği ve rekabet avantajlarını tam olarak tanımlayamadıklarından stratejik kararsızlık durumunda kalabileceklerdir.

Maliyet liderliği, firmanın tüm süreçlerindeki maliyetleri azaltma çabalarının bir sonucudur. Maliyet liderliği avantajının kaynağı bazen ölçek ekonomisi, bazen de öğrenme süreci olabilmektedir (Amit, 1986; Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001; Makadok, 1999; Porter, 1980, 1985). Firma, ölçek ekonomisini yakalamak için çeşitli yöntemler kullanabilmektedir. Örneğin, firma, yüksek düzeyde yatırım yaparak üretim miktarını arttırabilmekte, sahip olduğu tüm kapasiteyi kullanabilmekte (Porter, 1980, 1985) veya pazardaki tüm gruplara ulaşmak için farklı markalarla, ürünlerini farklılaştırmadan üretim yapabilmektedir. Maliyet liderliğine ulaşmak için firmaların kullandıkları diğer bir yöntem de, rakiplere göre piyasaya daha erken girerek, pazarda yayılmak ve öğrenme eğrisindeki verimli noktaya diğerlerinden daha hızlı erişmek olabilmektedir (Coeurderoy ve Durand, 2004; Covin, Slevin ve Heeley, 2001). Örneğin, Turkcell'in Türkiye GSM endüstrisindeki lisansını mevcut rakiplerinden daha önce almasından ve pazara hızla yayılmasından dolayı maliyet liderliği söz konusudur. Ancak, piyasada ikinci olarak hareket etmek de bazı durumlarda maliyet liderliği sağlayabilir. Piyasada ikinci olarak hareket eden, ilk hareket edenin hatalarından dersler çıkararak, yeni pazarda daha avantajlı bir konuma gelebilmekte ve piyasaya ilk giren firma hataları ile boğuşurken, piyasaya ikinci giren firma maliyet liderliğini yakalayabilmektedir (Zahra ve Covin, 1993).

Firmalar, kaynak veya müşteriye yakınlık için ileriye veya geriye entegresyonla rekabet avantajı sağlayabileceği gibi, satın alma, birleşme veya stratejik birliklere katılma yoluyla da ağ etkisinden yararlanabilmekte ve dolaylı olarak yine maliyet avantajı

sağlayabilmektedir (Doz ve Hamel, 1998; Ehrhardt, 2004; Porter, 1980, 1985). Firmalar, internet üzerinden doğrudan satış yaparak da bazı aracıları ortadan kaldırabilmekte ve maliyetlerini bu yollarla azaltabilmektedirler. Ayrıca, iş süreçlerinin yenilenmesi (Hammer ve Champy, 2003) ile üretim birimlerini daha verimli ve düşük maliyetli yerlere taşınması da maliyet düşürücü diğer alternatifler arasında sayılabilmektedirler.

Porter'a (1980, 1985) göre, maliyet liderliğinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması için, endüstride şiddetli fiyat rekabetinin ve üründe yüksek standartlaşmanın olmaması gerekmektedir. Ayrıca, üründen kayma maliyetinin yüksek olması durumunda da maliyet liderliği sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır (Thompson ve Strickland, 2001). Maliyet liderliği, sürdürülebilir ve kârlılık sağlayan bir rekabet avantajı olabileceği gibi, özellikle fiyata dayalı rekabette, yeterince düşük maliyet sağlayamayan firmalar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer taraftan, firma sadece maliyet düşürmeye odaklandığında endüstride oluşan değişimleri kaçırabilmektedir (Porter, 1980).

Porter'ın rekabet matrisinde yer alan diğer bir rekabet stratejisi türü de ***farklılaştırma stratejisi***dir. Firmalar, endüstrinin bir boyutundaki tüketicilere rakiplerine göre değerli bir özellik sunduklarında, farklılaştırma stratejisi uygulamış olurlar (Porter, 1980). Farklılaştırma ürün veya hizmetin bir veya birkaç özelliği seçilerek müşterilerin ürünü daha değerli algılamasını veya para ödemeye değer bulmasını sağlayacak özelliklerde yapılmaktadır (Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin ihtiyaç ve tercihlerinin geniş bir yelpazeye yayıldığı ve standart ürün veya hizmetlerle karşılanmasının zor olduğu durumlarda çekici bir stratejidir (Thompson ve Strickland, 2001).

Farklılaştırmanın kaynağı; ürün tasarımı, ürünün ya da firmanın şöhreti, teknolojik üstünlük, innovasyon, ürün özellikleri, kurulan ağ bağlantıları, satış sonrası hizmet gibi faktörler olabilmektedir (Kim, Nam ve Stimpert, 2004). Örneğin, Microsoft'un farklı özellikli ürünlerde, Mercedes ve BMW'nin mühendislik ve performansta, Ferrari'nin tasarımda, Rolex'in saygınlık ve ayrıcalıkta, 3M'in teknolojik liderlikte, Arçelik'in satış sonrası hizmette farklılaştırma yarattıkları görülmektedir.

Ürün veya hizmette farklılaştırmanın mümkün olduğu veya endüstride yeni ürün veya hizmetin tanıtımının hayati önem taşıdığı durumlarda farklılaştırma sürdürülebilir bir rekabet avantajı olabilmektedir. Diğer taraftan, tüketicilerin marka, boyut vb özelliklerin ürüne değer kattığını düşündükleri endüstrilerde, firma farklılaştırma ile yine avantaj yakalayabilmektedir. Son olarak, endüstrideki rakiplerin çok az bir kısmının farklılaştırma stratejisi uyguladığı durumlarda belirli bir firmanın farklılaştırma stratejisi uygulaması bu firma için önemli bir avantaj sağlayacaktır (Porter, 1980).

Fiyat rekabetinden kaçınmak için ürün farklılaştırma iyi bir yöntem olmasına karşılık, bu, farklılaştırma stratejisinin olduğu endüstrilerde rekabet olmayacağı anlamına gelmemektedir (Zhang, Shi ve Jing, 2007). Bu yüzden, farklılaştırmanın her durumda en iyi rekabet stratejisi olacağı yönünde bir düşünce pek doğru değildir. Örneğin, farklılaşan ürün veya hizmetle ilgili değeri tüketiciler önemsiz görürse, farklılaştırma stratejisi maliyet arttırmaktan öteye gidemeyebilir. Farklılaşan üründeki aşırı değer artışının tüketicinin beklentisinden veya ödeyeceği fiyattan fazla olması durumunda da yine farklılaştırma stratejisi firmaya avantaj sağlamayabilir. Bazen farklılaştırma ile oluşan üründeki fiyat artışı, tüketicilerin talebinin daha düşük fiyatlı olan rakip ürünlere kaymasına da neden olabilir (Porter, 1980).

Firmalar pazarın bir bölümüne hitap ederek veya piyasada var olan ürün çeşidinin sadece bir kısmına ***odaklanarak*** da rekabet avantajı sağlayabilirler (Porter, 1980). İşletmeler odaklandıkları bu alanda, yine ya maliyet liderliğiyle ya da farklılaştırma stratejisi ile rekabet ederler. Odaklanma, hedef pazarın yeterince kârlı olduğu, pazar liderinin pazarın niş kısmını kendi kârı için önemli bir ayrıntı olarak görmediği ve birbirinden çok farklı niş bölümlerinin olduğu, endüstride az sayıda firmanın faaliyet gösterdiği durumlarda iyi bir strateji olabilir.

Endüstride faaliyet gösteren büyük oyuncuların pazarın niş kısmını kârlı görmeleri durumunda, odaklanma stratejisi kullanan firma için artık odaklanma sürdürülebilir bir rekabet avantajı olmayabilir. Örneğin, perakende endüstrisindeki mini marketlerin niş kısmını kârlı görmesinden dolayı Sabancı Holding, Carrefoursa hipermarketlerinin yanı sıra, küçük bakkalların pazarından pay almak için de Diasa ve Carrefoursa Express tarzı küçük marketler ile faaliyet göstermektedir. Benzer durum, Migros'un Şok indirimli

mini marketlerinde de ortaya çıkmaktadır. Bu büyük grupların mini marketlerin pazarına girmeleri ile piyasada yer avantajı sağlayan mini marketlerin sahip olduğu rekabet avantajı artık sürdürülebilir bir odaklanma stratejisi olmayacaktır.

Porter'a (1980) göre, eğer firma rekabet avantajının kaynağını doğru seçemezse, birden fazla stratejik avantajı aynı anda kullanmaya kalkarsa veya seçtiği rekabet stratejilerinden birine daha fazla yoğunlaşamazsa başarısız olabilir. Birden fazla rekabet stratejisi uygulayıp da, kullandığı stratejinin bilincinde olmayan veya herhangi birine daha fazla ağırlık vermeyen firmalar aslında ***stratejik kararsızlık (stuck in the middle)*** pozisyonundadırlar.

Başarılı firmaların bazılarının Porter'ın belirttiği rekabet avantajlarını karma halde de kullandıkları görülmektedir (Hill, 1988; Miller ve Friesen, 1986a, 1986b; Parnell, 1997; Wright, Kroll, Tu ve Helms, 1991; Spanos vd., 2004). Türkiye'de de konuya ilişkin doğrudan bir araştırma bulgusu olmamakla birlikte, örneğin Arçelik'in hem farklılaştırma hem de maliyet liderliğini birlikte uyguladığına dair işaretler mevcuttur. Arçelik, The World Intellectual Property Organizasyonu'nun 2007 yılı için hazırladığı dünyanın en çok patent alan 500 işletme listesinde 101. sırada yer almaktadır (http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/pct/applicants_ranking.html**,** [15/07/2008]). Bunun yanında son yıllarda kaliteye, değişime vurgu yaparken 6 sigma gibi maliyet azaltıcı teknikleri de etkin olarak kullanmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2004).

Bu bağlamda ***karma strateji***, bir firmanın maliyet liderliğini ve farklılaştırmayı hatta gerekli durumlarda odaklanma stratejisini aynı anda kullanmayı ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, karma strateji, stratejik kararsızlıktan farklıdır. Stratejik kararsızlık, rekabet avantajı bileşenlerinde Porter'in belirttiği maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanmaya doğrudan vurgu yapılmaması veya hiçbirine yeterince ağırlık verilmemesi durumunda ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın, aynı anda birden fazla stratejiye yoğunlaşma olduğunda karma strateji söz konusudur.

2.3. Firma Performansı

Stratejinin firma performansına etkisi, stratejik yönetim alanının özünü oluşturmaktadır (Fryxell ve Barton, 1990; Lubatkin ve Shrieves, 1986; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Ancak, stratejik yönetimdeki çok az çalışmada firma performansı doğrudan

tanımlanmakta ve boyutları ile ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye ortamında endüstrinin ve stratejinin firma performansına etkileri incelendiğinden, firma performansının kavram olarak tanımlanması ve boyutlarının ortaya konulması önem arz etmektedir.

Performans kavramı sosyoloji ve psikoloji gibi birçok disiplinde sonuç veya süreç değişkeni olarak kullanılan bir araştırma alanıdır (Lebas ve Euske, 2005; Lebas ve Euske, 2005; Neely, 2005). Kavram, muhasebe (Neely, 2005), örgüt teorisi (Venkatraman ve Ramanujam, 1987), stratejik yönetim (Venkatraman ve Ramanujam, 1986), örgütsel davranış (Osterloh ve Frey, 2005), üretim (Neely ve Austin, 2005), pazarlama (Ambler ve Kokkinaki, 2005), devlet yönetimi (Ogata ve Goodkey, 2005), innovasyon (Katila, 2005), elektronik ticaret (Neely, Marr, Adams ve Kapashi, 2005) gibi faaliyet sonuçlarının önemli olduğu birçok alt disiplinde kullanılmaktadır. Bu kadar geniş bir alanda kullanılmasına karşılık, performans kavramına ilişkin ortak, genel bir tanıma rastlamak güç gözükmektedir.

Performans, çoğu zaman *"etkinlik ve verimlilikle"* açıklanmaktadır (Neely, Gregory ve Platts, 1995). Ancak, performans ölçümü için pazar payı, innovasyon ve verimlilik gibi ölçütler de kullanılmaktadır (Venkraman ve Ramanujam, 1986). Performansın açık bir şekilde tanımlanamaması, aslında onun içine her şey alabilecek bavul bir kelime olmasından kaynaklanmaktadır (Lebas ve Euske, 2005). Farklı alanlarda çalışma yapan araştırmacılar, performansı kendi istediği alana uygun olarak kavramlaştırmakta ve kullanmaktadırlar.

Performans, örneğin, iletişimi sağlamak için bir şeyin rakamlarla veya ifadelerle ölçülebilirliğini, belirli bir niyetin başarılmasını, davranışın sonucunu, bir şeyin sonuç veya başarı üretme potansiyelini, beklenenin aksine bir sonucu, daha önce çekinilen bir davranışın ortaya konulmasını, gösteri sanatlarında gösteri sürecini veya karşılaştırmalı bir yargıyı ortaya koymak için kullanılmaktadır (Lebas ve Euske, 2005).

Güner (2006), firma performansını "firmanın belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği başarı" olarak tanımlamaktadır. Tanımların özelliklerine bakıldığında performansın, bir şey(ler)in *temelini, durumunu veya sonucunu* ifade etmek için kullanılan genel bir kavram olduğu görülmektedir (Mayer,

2005). Buna göre, firma performansı, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içinde firmaların içinde bulunduğu çevresel özelliklere bağlı olarak, belirli hedefleri gerçekleştirmek için yola çıkması sonucunda elde ettikleri kazanımları ve bu süreçte oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Güner, 2006). Daha spesifik olarak, ***firma performansı*** *firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda, elde edilen başarılar veya bunların uygulanması sürecinde sağlanan kazanımlar* olarak görülmektedir.

Firma performansı, hem firma içindeki yönetici ve çalışan hem de firma dışındaki yatırımcı, müşteri, toplum gibi tarafların davranışlarını etkilediği için (Kaplan ve Norton, 1999), kavramın hangi boyutlarla ele alınması gerektiği önem arz etmektedir. İçerideki gruplar, uygulamalarına ve hedeflerine firma performansına göre yön vermektedirler. Dışarıdakiler de örneğin, firmanın yatırım yapmaya ve borç vermeye değer olup olmamasına, firmanın ürünlerini kullanıp kullanmamaya veya firma ile ilişkilerini devam ettirip ettirmemeye ilişkin davranışlarını, firmanın performansına göre belirlemektedir.

Firmalarda performans değerlendirme 1850'li yıllarda maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmelerle başlamış ve firma performansı uzun yıllar muhasebe boyutuyla ele alınmıştır (Güner, 2006). Daha sonraki yıllarda firma performansının ölçümünde pazarlama, üretim ve insan kaynakları boyutları önem kazanmıştır. Ancak, her boyut, performansı kendi başına ölçmeye çalıştığı için, ölçüm sonuçları geneli değil örgütün sadece belirli bir fonksiyonunun performansını göstermiştir.

Sanayi devrimden sonra verimlilik, firmaların ve üretim departmanlarının performanslarının ölçümünde önemli bir boyut olmuştur (Neely ve Austin, 2005). Bununla beraber, firmanın üretim departmanının ürün kalitesindeki yerinin anlaşılmasıyla (Deming, 1986) "ürün kalitesi ve kalite maliyetleri" üretim performansının ölçümünde önem kazanmıştır (Crosby, 1972; Dixon, Nanni ve Vollmann, 1990). İlerleyen yıllarda, *kalite*, *zaman*, *maliyet ve esneklik* (Skinner, 1969) üretimdeki rekabet araçları ve performans kriterleri açısından önemli hale gelmiştir (Garvin, 1987; Stalk, 1988).

Farklı fonksiyonların performansları ile ilgili verileri firmanın tamamına genellemek mümkün değildir. Örneğin, Fortune'a göre ABD'nin orta büyüklükteki işletmelerinden biri olan SAS Institute, dünyanın en kârlı işletmesi değildir. Hatta en kârlı ilk 500 işletme arasında da değildir. Buna karşın, Fortune'a göre SAS Amerika'nın en çok çalışılmak istenen firmaları arasında 48. sırada yer almaktadır (Fortune, 22/01/2007). Bir yönden kârın firma performansının tamamını temsil etmediği belirtilirken, diğer yandan yukarıda da belirtilen pazarlama ve üretim performans ölçüm modelleri de SAS'ın durumunu tam olarak açıklayamamaktadır. Bu durum, firma performansının boyutunda sahip olunan kopyalanamaz kaynakların önemini ortaya çıkarmaktadır (Conner, 1991).

Farklı boyutları ile ortaya konulan firma performansının gerçekten hangi boyutu kullanılmalıdır ve nasıl ölçülmelidir? Hofer'e göre (1983) firma performansı ile ilgili çalışmada durumsal yön göz önünde bulundurulmalıdır. Firma performansı çok sayıda farklı karar, faaliyet ve girişimle gerçekleştiği ve farklı alanlardaki araştırmalar farklı sorulara cevap aradığı için çok boyutlu olmalı ve ölçümü de firmanın sahip olduğu performans boyutlarını ortaya koymaya imkân vermelidir (Hofer, 1983; Lenz, 1981). Bu çalışmada da firma performansı çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır.

2.4. Endüstri ve Firma Performansı

Endüstri ile ilgili ilk çalışmalar, mikro iktisatta yer alan endüstriyel örgüt teorisinde yer almaktadır. Endüstriyel örgüt teorisine göre, firma performansının temel belirleyicisi endüstrinin yapısıdır. Belirli bir endüstrinin yapısı ve endüstrideki firmaların davranışları, endüstride elde edilen kârın bütününü, o da endüstrideki firmaların elde ettiği kârları belirler (Mason, 1939). Bu teorideki firma davranışı zamanla göz ardı edilerek, endüstrinin firma performansını belirleyen en önemli faktör olduğu ileri sürülmüştür (Bkz. Bain, 1959). Bu doğrultuda, özellikle mikro iktisatta endüstri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Mikro iktisat temelli endüstriyel örgüt teorisine göre, firma performansını açıklamada pazara giriş engeli, endüstrideki yoğunlaşma düzeyi, girdi maliyetleri ve ürün farklılaştırmaları önemlidir (Bain, 1959; Scherer ve Ross, 1990). Stratejik yönetimde ve pazarlamada ise önceleri, firmaların içinde bulunduğu endüstrinin ürün yaşam

eğrisindeki seyrinin ve coğrafi boyutunun, firmaların uygulayacağı rekabet stratejilerini ve performanslarını belirlemede önemli olduğu belirtilmiştir (Porter, 1980). Ürün yaşam eğrisi ve coğrafi boyutlara göre endüstriler parçalı, yükselen, olgun, düşen ve global olarak sınıflandırılabilir. Ancak, ürün yaşam eğrisi veya coğrafik duruma göre genel endüstri sınıflaması, firmanın rekabetini doğrudan etkileyen durumlar hakkında çok fazla bilgi vermemektedir. Bundan dolayı, stratejik yönetimde de mikro iktisattaki gibi firmanın doğrudan performansı ile ilişkilendirilebilecek bir endüstriyel yapı modeline ihtiyaç duyulmuştur.

Stratejik yönetimde, endüstriyel örgüt teorisindeki "endüstri yapı modeli" biraz değiştirilerek; pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, ikâme malların tehdidi, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünden oluşan yeni bir endüstri yapısı modeli önerilmiştir. Firmaların sürdürülebilir bir başarı için bu modeldeki boyutları dikkate almaları son derece önemlidir (Porter, 1980).

Bu çalışmanın büyük işletmeler üzerinde yapılması ve büyük firmaların sahip oldukları ölçek avantajı nedeniyle alıcıların pazarlık gücünü tam olarak hissetmeyecekleri düşünülmekte dolayısıyla da alıcıların pazarlık gücü üzerinde durulmamaktadır. Bununla beraber, endüstri yapısı ile ilgili diğer dört unsur endüstrinin nasıl değiştiği hakkında çok fazla bilgi vermemektedir. Oysa endüstrideki değişim ve belirsizliğin de firmaların performansları üzerinde etkili olabileceğini gösteren görüş ve bulgular bulunmaktadır (Homburg, Krohmer ve Workman, 1999; Hoque, 2004; Li ve Simerly, 1998). Bu nedenle endüstriye ait pazar dinamizmi de çalışmaya ilave edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, firmanın içinde olduğu endüstrinin yapısını oluşturan pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, pazar dinamizmi, ikâme malların tehdidi ve tedarikçilerin pazarlık gücünün firma performansı açısından önemleri tartışılmaktadır.

2.4.1. Pazara Giriş Engeli ve Firma Performansı

Endüstri yapısının önemli unsurlarından birisi olan pazara giriş engelinin firmalara monopolistik güç sağlayarak, uygun koşullarda firmaların kârını etkileyebileceği ifade edilmektedir (Bain, 1956; Porter, 1980). Pazara giriş engelinin yüksekliği pazara girişi azaltabilmekte veya tamamen durdurabilmektedir. Pazara giriş engelinin yüksek olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar gizli ya da açıktan koalisyon kurarak pazara giriş engelini korumaya çalışabilmekte ve böylece, dışarıdan kâra ortak olacak

firmaların önüne geçebilmektedirler (Grant, 2002; Hill ve Deeds, 1996). Dolayısıyla, belirli bir endüstrideki pazara giriş engeli, o endüstride faaliyet gösteren firmaların kârlarını sınırlamada son derece önemlidir.

Belirli bir endüstride pazara giriş engelinin düşük olması, endüstriye yeni firmaların girmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece, endüstrideki üretim kapasitesi artmakta ve pazardaki kâr yeni firmalarca da paylaşılmaktadır (Porter, 1980). Pazara yeni giren firma, dinamizmiyle pazarı da büyütebilmektedir. Ancak, pazara yeni giriş, genellikle endüstrideki pazar payı dağılımını değiştirdiği için, mevcut firmaların performansına etki edebilmektedir. Yapılan görgül araştırmalar da, pazara giriş engelinin firma performansını açıklamada önemli olduğunu göstermektedir (Orr, 1974; Scherer ve Ross, 1990; Spanos vd., 2004). Buna göre, endüstriyel yapının firma performansı üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan bu çalışmada, pazara giriş engelini dikkate almak kaçınılmazlık arz etmektedir.

2.4.2. Rekabet Şiddeti ve Firma Performansı

Porter'a (1980, 1985) göre endüstrinin önemli diğer bir yapısal unsuru rekabetin şiddetidir. Firmalar endüstrinin yapısına bağlı olarak ya birbiri ile rekabet etmekte ya da aralarında birlik oluşturmaktadırlar. Endüstride yüksek düzeyde koalisyon ya da anlaşmalar var ise, rekabetin şiddeti düşüktür. Diğer taraftan, endüstride herhangi bir ortak hareket etme durumu yoksa ve firmalardan biri veya birkaçı kârları üzerinde baskı hissederlerse, endüstride rekabet başlamakta veya artmaktadır. Endüstrideki rekabetin şiddeti yükseldikçe firmalar fiyat rekabeti, reklam savaşları, yeni ürün tanıtımı, garanti hizmetlerini arttırma, satış sonrası hizmet yelpazesini genişletme gibi rekabet araçlarını kullanmaya başlamaktadırlar.

Endüstrideki rekabet araçları genellikle firmaların rekabet maliyetlerini etkilemektedir. Özellikle, endüstrideki fiyat rekabeti, firmaların rekabet öncesinde sahip oldukları kârlılığı ters yüz edebilmektedir (Porter, 1980). Endüstrideki rekabet araçları, doğal olarak, firmaların reklam, tanıtım, dağıtım, satış sonrası hizmet vb. konularda yapacağı giderleri arttırabilmektedir. Böylece, endüstride hangi tür rekabet aracı kullanılırsa kullanılsın, rekabetin şiddeti, firmaların bir taraftan giderlerden dolayı maliyetlerini yükseltirken diğer taraftan satış hâsılatını ve kârlarını azaltan bir unsur olarak ortaya

çıkabilmektedir. Bu bağlamda, endüstrideki rekabetin şiddeti, firma performansını doğrudan etkileyebilecek bir endüstriyel unsur olarak dikkate alınmak zorundadır.

2.4.3. Pazar Dinamizmi ve Firma Performansı

Pazar dinamizmi, çevredeki birçok faktörün ürünüdür (Simerly ve Li, 2000). Aldrich (1979) endüstrinin içinde olduğu yakın çevreyi kapasite, dinamizm ve karmaşıklık olarak üçe ayırmıştır. Buna göre pazar dinamizmi, çevrenin durgun, değişken ve belirsiz olduğunu göstermektedir. Duncan'a (1972) göre, çevresel belirsizlik dinamizmle beraber hareket etmektedir.

Pazarın durgun ya da dinamik olması, endüstriyel dinamizmini belirlemektedir (Audretsch vd., 2001). Eğer endüstrideki rekabet, yeni ürün ve teknoloji geliştirme veya müşteri tercihlerindeki değişime cevap verme üzerine kurulu ise, bu endüstri durgun değil, dinamiktir (Burke vd., 2005). Endüstrideki yeni ürün ve teknoloji geliştirme, dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere cevap verme, firmaların üretim, Ar-Ge, kalite, insan kaynağı, pazarlama alanlarındaki maliyetlerini, dolayısıyla performanslarını etkileyebilecektir.

Li ve Simerly (1998), pazar dinamizminin olduğu endüstrilerdeki yöneticilerin hızlı karar vermek zorunda olduklarını belirtmektedir. Özellikle, pazar dinamizmi yüksek olan endüstrilerde çok fazla sayıda yeni ürün tanıtılmasına rağmen, bunların çok azı tüketiciler tarafından kabul görmektedir (Millson ve Wilemon, 2006). Bu bağlamda pazar dinamizminin düzeyi, firma performansı açısından son derece önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Homburg vd., 1999).

2.4.4. İkâme Malların Tehdidi ve Firma Performansı

İkâme malların tehdidi, ürünün talep esnekliğinin yüksek olduğu endüstrilerde firmaya risk oluşturabilmektedir (Porter, 1980). İkâme malların tehdidi, ikâme malın sahip olduğu fayda-fiyat ilişkisi ve endüstrideki kâr ve büyüme potansiyeline bağlı olarak önem kazanmaktadır. İkâme malın fiyatı düştükçe ve tüketicinin ikâme maldan beklediği fayda arttıkça, tüketicilerin ikâme mala kayma ihtimalleri artmaktadır. İkâme mal endüstrisinin kârlı olmadığı ve büyümediği durumda da ikâme malların tehdidi dikkate alınması gereken endüstriyel bir unsurdur.

İkâme malları olan endüstrilerde, firmalar sadece kendi aralarında değil, aynı zamanda ikâme malların üretici veya dağıtıcıları ile de rekabet etmektedirler. Bu durumda firmalar ikâme malı ekarte etmek için yeni pazarlama, reklam ve tutundurma faaliyetleri yapmak durumunda kalabilmekte ve bu da maliyetleri arttırabilmektedir. Firmalar pazarı ikâme maldan korumak için fiyat rekabetine yönelebilmekte, bu durumda da firmaların satış gelirleri düşürebilmektedir. Dolayısıyla, endüstrideki rekabet ve firmaların performansları için mevcut ürünlerin başka ürünlerle ikâme edilip edilmemesi veya böyle bir tehdidin varlığı son derece önemlidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005).

2.4.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü ve Firma Performansı

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin tedarik zincirindeki faaliyetleri ne derece kontrol edebildiğini göstermektedir (Porter, 1980). Cool ve Henderson'a (1998) göre tedarik zincirindeki güç, alıcı veya tedarikçinin endüstrideki yoğunlaşma oranına bağlı olarak değişmektedir. Yani endüstride az sayıda tedarikçi mevcut ise ve özellikle sattığı hammadde veya malzeme alıcı için stratejik öneme sahip ise, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir (Bennett, 1996). Endüstride çok sayıda tedarikçi ve az sayıda alıcı var ise bu durumda pazarlık gücü alıcı firmalar lehine geçmektedir. Bunun yanında, eğer alıcının geriye doğru entegresyon yapma ihtimali varsa veya tedarik firmasına sahipse bu durumda diğer tedarikçilerin kardeş firma ile rekabet etmeleri veya alıcılara ulaşmaları neredeyse imkânsız olabilmektedir (Cool ve Henderson, 1998).

Endüstrideki alıcıların veya tedarikçilerin pazarlık gücünün firma performansına etkisi, girdilerin alış fiyatlarının veya ürünlerin satış fiyatının oluşumunda ortaya çıkmaktadır. Eğer endüstride az sayıda tedarikçi firma varsa, fiyatlara karar verme avantajı tedarikçilerin lehine oluşacaktır (Porter, 1980). Bu açıklamalara göre, tedarikçilerin pazarlık gücü, firma performansını belirleyen önemli bir endüstriyel unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

2.5. Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı

Stratejik yönetim yazınındaki temel tartışma konulardan birisi, firmaların performansında rekabet stratejilerinin ne derece rol oynadığı ile ilgilidir. Mikro iktisatta endüstriyel örgüt teorisi bakış açısında olan bazı araştırmacılar, firmaların stratejilere ilişkin seçim ve uygulamalarının göz ardı edilebilir bir durum olduğunu

belirtmektedirler (Bain, 1956; Hill ve Deeds, 1996). Buna karşın endüstride firma davranışlarının önemli olduğunu düşünen başka araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre firmaların davranışları, oligopol piyasalarda bile rekabet avantajını ve performansı açıklamada önemli bir faktördür (Brandenburger ve Nalebuff, 1995; Norman ve La Manna, 1992; Seth ve Thomas, 1994; Sutton, 1991; Tirole, 1988). Bu araştırmacılara göre, firmaların kârlıkları ile endüstriyel yoğunlaşma arasındaki ilişkinin nedeni, endüstrideki koalisyon ve koordinasyondan çok, firmaların etkinlikleri ve verimlilikleri arasındaki farktır (Demsetz, 1973; Porter, 1980). Bu araştırmacılar, firmaların stratejik davranışlarının performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre, firmalar, ***stratejik davranışları*** ile çevrede oluşan dezavantajların üstesinden gelirken fırsatlardan da yararlanabilmektedir. Burada firma performansını hangi stratejik davranışın, nasıl etkilediği sorusu ortaya çıkmaktadır.

Porter'a (1980, 1985) göre, firmaların çevrelerine karşı oluşturdukları stratejik davranışlar rekabet avantajlarını belirlemektedir. Firmalar düşük maliyet veya farklılaştırma olmak üzere temelde iki farklı stratejik davranışla rekabet avantajı elde edebilirler. Bu temel rekabet avantajı piyasanın geniş bir alanını kaplamasına veya piyasanın dar bir alanını içermesine bağlı olarak değişmektedir. Böylece, firma ya pazarın bir bölümüne odaklanarak maliyet liderliği veya farklılaştırma sağlamakta ya da pazarın bütününe hitap ederek rekabet edebilmektedir. Sonuç olarak, rekabet stratejileri, firmanın performansı için önemli bir göstergedir. Yapılan araştırmalarda da, önem düzeyleri değişmekle birlikte, rekabet stratejileri firma performansı ile ilişkili bulunmuştur (Dess ve Davis, 1984; Kim ve Lim, 1988). Bu bağlamda rekabet stratejileri firma performansında önemli bir belirleyici olarak düşünülmektedir.

BÖLÜM 3

TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİ VE REKABET STRATEJİLERİ

Uluslararası İşletme Geliştirme Enstitüsü'nün World Competitiveness Year Book'a (WCYB, 2008) göre, Türkiye, 55 ülke arasında 48. sırada yer almaktadır. Aynı yıllığa göre, Türkiye, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'dan ülkelerin içinde yer aldığı 36 ülkelik grupta 30. sıradadır. Bu raporun verimliliği, çalışan pazarı, finans, yönetim uygulamaları ve değerleri içine alan başka bir rekabet sıralamasında da, Türk iş dünyası 37. sırada bulunmaktadır (WCYB, 2008). Türkiye'nin makro rekabet gücüne ilişkin yeri ve rekabet gücünün gelişimi önündeki engeller oldukça düşündürücüdür. Genel rekabet gücündeki bu tablo, Türk işletmelerinin ve endüstrilerinin rekabet yapısına ilişkin birçok soruyu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, Türk işletmelerinin rekabet gücünün düşüklüğü tarihi nedenlere mi dayanmaktadır? Türk işletmelerinin içinde bulunduğu endüstri yapısı ne şekilde biçimlenmiştir? Türk işletmelerinin içinde oldukları endüstri kaynakları nasıl dağılmıştır ki böyle bir yapı oluşmuştur? Bundan dolayı, Türkiye'de hem endüstrinin hem de rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için, öncelikle Türkiye'de mikro iktisat ve endüstriyel örgüt yapısının gelişimine tarihi bir perspektiften bakılması faydalı olacaktır.

Türkiye'nin ekonomi tarihi mikro ekonomiye ilişkin kaynaklarda siyasi veya ekonomik açılardan farklı periyotlarla incelenmiştir (ör. Boratav, 2006; Kazgan, 2004; Köymen, 2007; Okçuoğlu, 1999). İktisat tarihine ilişkin kaynakların farklı dönemleri ele almasına karşılık, çalışmanın bu bölümünün amacı, doğrudan Türkiye Cumhuriyeti'ndeki endüstri yapısının nasıl seyrettiğine ilişkin bir çerçeve çizmektir. Ancak, her ne kadar Türkiye Cumhuriyet'i tarihi, resmi olarak 1923 yılında başlasa da, Osmanlı İmparatorluğu'nun birçok kurumu, endüstri yapısı, iş hayatına ilişkin gelenek ve göreneklerini devraldığı için, rekabet ve endüstriye ilişkin analizde Osmanlı İmparatorluğu'nun son yüzyılındaki durumunu başlangıç noktası olarak özetlemek yararlı olabilir. Daha sonra ise, Türkiye'nin kuruluşundan 1980 yılındaki liberal ekonomiye kadarki dönem birlikte değerlendirilmektedir. Son olarak da, 1980 sonrasında Türkiye'deki endüstri yapılarının durumları incelenmektedir.

3.1. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: Osmanlı Dönemi

17. yüzyılda Avrupa devletleri ithalatı kısıp ihracatı artırarak ve deniz aşırı topraklarda koloniler kurarak zenginleşmenin yolunu bulmuşlardı. Bu dönemde, Osmanlı İmparatorluğu ise verdiği kapitülasyonlar ve imtiyazlarla hem Avrupalı devletlerin ekonomilerini, sanayilerini ve girişimcilerini hem de kendi içerisinde ticaret faaliyetlerinde bulunan gayrimüslimleri desteklerken, savaşların ve oluşan diğer açıkların finansmanını, ağır vergilerle fakir köylülere ve küçük zanaatkârlara yüklemiştir (Kazgan, 2004). O yıllarda yerel girişimcilik ölmüş ve Müslüman-Türkler ticaret hayatından dışlanmıştır. Öyle ki, 17. ve 18 yüzyılda İstanbul, İzmir gibi önemli Osmanlı kentlerinde Avrupalı ticaret kolonileri oluşmuştur (Bağış, 1983; Kazgan, 2004).

Yabancı girişimciler ve kolonilerin kendi çıkarlarını korumak için 1835 yılında Osmanlı İmparatorluğu ile yaptıkları Ticaret Anlaşması sonucunda, yerli tüccar ve üreticiler rekabette dezavantajlı konuma gelmişlerdir. Yapılan bu anlaşmanın yerel işletmelere nasıl bir darbe vurduğu, kapanan tekstil tezgâhlarının sayıları ile daha kolay anlaşılabilir. Örneğin, 1828'lerin başlarında Osmanlı ipek sanayinin merkezi olan Bursa'da 1000'e yakın tezgâh çalıştırılmakta ve toplam 25 bin okka ipek işlenmekteyken, 1848 yılındaki bir sayımda tezgâh sayısının 75'e, işlenen ipek miktarının ise 4 bin okkaya düşmesi oldukça dikkat çekicidir. Bursa'daki tezgâhların hazin sonunun bir benzeri Üsküdar'daki tezgâh sayımlarında da görülmüştür. 1830'da Üsküdar'ın tezgâh sayısı 3160 iken, 1866'da 37'ye gerilemiştir (Sarc, 1940). O yıllarda pamuk, halı, meyan balı, demir, yağ ve sabun, palamut özü, yün, makine ve motor gibi birçok malın üretimi Avrupalı, özellikle İngiliz girişimcilerin eline geçmiştir (Okçuoğlu, 1999).

Üretim tezgâhlarının dramatik bir şekilde kapanmalarının ve yerel tüccarın ithalat yapan yabancılarla rekabet edememesinin nedeni, doğal olarak yabancılara tanınan imtiyazlardır. Örneğin, o dönemde yabancı bir girişimci sadece ülkeye girerken vergi ödemekte, onun dışında Osmanlı topraklarında serbest dolaşıma dâhil olmaktaydı. Oysa yerli bir girişimci, malını bir yerden bir yere götürmek istediğinde bile % 2 oranında vergi ödemek zorundaydı (Avcıoğlu, 1998).

Keyder'e (1994) göre, 19. yüzyılda, Osmanlı İmparatorluğu'nda küçük el sanatları üreten yerlilere, modern tesislerde üretim yapan devlete ve daha çok kırsal kesimde üretim yapan yabancılara ait üç değişik grup işletme vardı. Küçük el sanatları üreten işletmeler, fazla sermaye gerektirmeyen ve daha çok girişimcinin zanaatını icra ettiği üretim birimleriydi. Sermaye birikiminden ve pazar ekonomisi düşüncesinden yoksun olan bu işletmelerin ürünleri yabancı ithalatçılarının malları ile rekabet edememekteydi. Çok zayıf olan bu işletmeler birçok bakımdan da gayrimüslimlere veya tüccarlara bağlıydı (Boratav, 2006). Daha sonra, Türkiye Cumhuriyeti'nin iş adamlarını oluşturması gereken bu kişilerin bir kısmı savaşlarda ölmüş ya da sakat kalmış, böylece Osmanlı ticaret hayatı neredeyse tamamen gayrimüslim azınlıkların eline geçmişti.

1835 anlaşması ile birçok iş kolundaki üretim ve ticareti yabancılara kaptıran Osmanlı İmparatorluğu, sanayisini geliştirmek için yetersiz de olsa çeşitli adımlar atmıştır. İmparatorluk 1850'lerden sonra çuha, askeri elbise, fes, battaniye, kravat, pamuklu bez, penye ve kadife üretimini içeren çok sayıda tekstil, mutfak eşyası, kâğıt, tüfek ve tabanca olmak üzere çeşitli endüstrilerde üretim yapacak toplam 15 işletmeyi İstanbul, İzmir, Bursa ve Balıkesir'de kurmuştur (Okçuoğlu, 1999). Bu işletmeler, devlete ait olmalarına karşın, hem yabancı makine ve teçhizatla hem de yabancı yönetici ve personel ile üretim yapmaktaydı. Devlet işletmeleri yabancı tüccarlarla rekabet etmekte zorlanıyordu. Son grup olan kırsal kesimdeki işletmelerin sahipliği de genellikle azınlıklara ya da yabancılara aitti (Keyder, 1994). Yabancılara ve azınlıklara ait işletmeler genel olarak küçük ölçekli olmalarına rağmen, pazar ekonomisi çerçevesinde organize oldukları için rekabette ileri düzeydeydiler. Bu işletmelerin kuruluş yerlerinin liman kentlerinde olması da onların pazar mantığı ile faaliyette bulunduklarının göstergesidir (Karademir, 2004). Bu üç grup I. Dünya Savaşı'na kadar ithalat yapan yabancılarla rekabet etmeye çalışmış ve yerel ekonominin üretim birimlerini oluşturmuştur.

Küçük zanaatkârlara, devlet işletmelerine ve gayrimüslimlere rağmen, Osmanlı İmparatorluğu'nun ekonomik hayatına neredeyse tamamen yabancılar hâkimdi. Bunu Mears (1924) şöyle ifade etmektedir:

> *"Osmanlı İmparatorluğu'ndan başka yabancı sermayenin etki alanının bu denli geniş olduğu bağımsız bir devlet herhalde yoktur. Osmanlı İmparatorluğu'nun bıraktığı yabancı sermaye mirası, Türkiye'nin sadece*

> *ekonomik girişimlerini ilgilendirmekle kalmamış, aynı zamanda politik ve toplumsal hayatın tümünü etkilemiştir. Siyasi denetim sağlamanın en güncel ve en basit yöntemlerinden biri sermaye kaynakları üzerinde egemenlik sağlamaktır... Osmanlı İmparatorluğu, şaşılacak kadar dış mali çıkarlara ipotek edilmiş durumdaydı".*

Öyle ki, endüstride yabancı yatırımcı ve tüccarların yoğunlaşma oranları neredeyse % 100'dür. İşte, Osmanlı İmparatorluğu'nun hem 1908'de yönetimi devralan İttihat ve Terakki Cemiyeti'ne, hem de Türkiye Cumhuriyeti'ne devrettiği mirasın ekonomik ve endüstriyel özellikleri bu şekildeydi (Boratav, 2006).

O dönemde ortada ekonomiyi işletecek ne yerli sermaye, ne girişimci, ne de toplumsal güç vardı. 1900'lü yılların başlarında yapılan sanayi sayımları ekonominin sadece gıda ve tekstil üzerine kurulu olduğunu göstermekteydi. Bu sayımlardan birinde Anadolu'nun en gelişmiş bölgesi olan Batı kısmında faaliyet gösteren işletme sayısının 1908'den önce kurulmuş 20 değirmen, 2 makarna, 6 konserve, 1 bira, 2 tütün, 1 buz, 3 tuğla, 3 kireç, 7 kutu, 2 yağ, 2 sabun, 2 porselen imalathanesi, 11 tabakhane, 7 marangoz ve doğrama atölyesi, 7 yün, 2 pamuk iplik ve dokuma, 36 ipek, 1 ipekli dokuma, 5 dokuma, 35 matbaa, 8 sigara kâğıdı 5 maden eşya ve 1 kimya üretim fabrikasından ibaret olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu liste, birkaç sanayi tesisi olduğu bilinen Samsun, Adana ve Tarsus'u içermemektedir. Ayrıca, yine 1913'te yapılan başka bir sayımda işletmelerin % 87'sinin gıda ve dokuma üretimi üzerine yoğunlaştığı görülmüştür (Boratav, 2006). Bu istatistiklerden de anlaşıldığı gibi, Osmanlı İmparatorluğu'nun üretim yapısı tekstil ve gıda üretiminden öteye gitmemektedir.

1914'te savaşın başlamasını fırsat bilen, İttihat ve Terakki Partisi kapitülasyonları kaldırdı. Buna ek olarak, gümrük vergilerini önce % 15'e, daha sonra ise % 30'a çıkardı (Ahmad, 1998). İttihat ve Terakki Partisi'nin Osmanlı İmparatorluğu'nda var olan yabancı ve gayrimüslimlerin sermayelerini dışlama çabalarına rağmen, yerli işletmelerin sermayelerinin hâlâ düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Kazgan, 2004). 1915'te yapılan bir sanayi sayımında, Osmanlı ekonomisinde var olan işletmelerden % 50'sinin Yunan ve Rumlara, % 20'sinin Ermenilere, % 5'inin Musevilere, % 10'unun da yabancılara ait olduğu, sadece % 15'inin Müslüman-Türklerin elinde bulunduğu tespit edilmiştir (Ravndal, 1926). İttihat ve Terakki Cemiyeti döneminde demir ve deniz yollarındaki birçok yabancı işletmeye el konularak kamulaştırma yapılmıştır. Buna

karşın, savaşın kaybını fırsat bilen yabancılar Sevr Anlaşması ile kapitülasyonları ve imtiyazları yeniden Osmanlı ekonomisinin içine sokmaya çalışmışlardır. Türkiye Cumhuriyeti'nin daha sonra yaptığı Lozan Anlaşması'nda kapitülasyonlara yer verilmezken, yabancı şirketlerin var olan imtiyaz hakları devam etmiştir. Ancak, daha sonraki kamulaştırmalarla yabancı yatırımcılar sorunu çözülmüştür (Kazgan, 2004).

3.2. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: 1923-1980

1923'te Cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte ekonomi, özel sermayeyi destekleyecek ve yeni işadamı sınıfını yaratacak şekilde tasarlanmak istenmiştir (Boratav, 2006). Bundan dolayı, henüz Cumhuriyet kurulmadan önce İstanbul daha işgal altındayken, 1923'te tüccar, çifti, imalatçı, köylü, işçi gibi toplulukların temsil edildiği İzmir İktisat Kongresi toplanmıştır (Kazgan, 2004). 1920'lerdeki nüfus mübadeleleri ile gayrimüslimlerin ekonomik hayattan çekilmelerine ve devletin desteğine rağmen, eğitim düzeyi düşük, sermaye birikimi olmayan ve uzun yıllar ticari faaliyetlerden uzak kalan Müslüman-Türkler, ekonomide etkinlik sağlayamamışlardır (Boratav, 2006).

Devlet, ilk yıllarında, girişimci sınıfın yaratılması için çeşitli uygulamalar yapmıştır. Örneğin, yerli yatırımcıları desteklemek amacı ile İş Bankası ile Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuş, Ziraat Bankası anonim şirkete dönüştürülmüştür. Sanayici ve madencilere kredi açmak, Osmanlı'dan kalan kamu teşekküllerini anonim şirkete dönüştürmek ve onların % 51'ini devralarak yönetimlerini kontrol etmek Sanayi ve Maadin Bankası'nın görevleri arasında bulunmaktaydı. Benzer şekilde, 1927'de girişimcilere destek olmak amacı ile Teşviki Sanayi Kanunu çıkarılmıştır. Girişimcilere bu yasa ile geniş teşvikler verilmekle birlikte, çeşitli alanlarda tekelleşme imtiyazı da tanınmıştır (Kazgan, 2004). Devlet, ilk yıllardan başlayarak her zaman özel sektörün rekabet gücünü oluşturmasında etkin rol oynamıştır. Böylece devlet, daha o yıllarda özel sektöre hem teşvik hem de tekelleşme imkânı sağlayarak, bugünkü endüstriyel yoğunlaşmaların yolunu açmıştır.

Türkiye ekonomisinde her girişimcinin o teşviklere ulaşması hem mümkün değildi hem de bu teşviklerden yararlanabilecek girişimcilik altyapısına ve eğitimine sahip bireyler yoktu. Uygulanan teşviklerin ilk hedefi, her ne kadar girişimci bir sınıf yaratmak olsa da, söz konusu hedef başarılamamış ve uygulamaların sonucunda daha çok siyasilerle yakın ilişkisi olan tüccarlar zengin edilmiştir (Boratav, 2006). Devlet tekelinde olan

çeşitli kurumların imtiyazlı şahıs veya şirketlere devredilmesi, yapılan uygulamaların başında gelmiştir. Bu kişiler, devlet eli ile zengin olmuş, ancak ne üretici ne de kalkınmayı sağlayacak girişimciler olabilmişlerdir (Kazgan, 2004).

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki girişimci geliştirme programlarının ne kadar başarılı ya da başarısız olduğu ancak kendisinden önceki dönem ile kıyaslandığında ortaya konulabilir. 1913'teki bir sayımda gıda ve dokuma işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı % 87 iken 1927'de yapılan başka bir sayımda gıda ve dokuma işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki payının % 88 olduğu görülmüştür (Boratav, 2006). Buradan hareketle, Türkiye'nin o yıllardaki sanayi yapısının ve türlerinin Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralındığı andaki halinden daha ileriye götürülemediği sonucuna ulaşılmaktadır.

1930'lardan sonra devlet, uygulamaların başarısızlığını gidermek için bu defa ekonomiye müdahale etmeye, devletçi politika izlemeye ve ekonomiyi planlamaya başlamış, KİT'ler aracılığı ile özel sektöre eğitimli insan gücü ve ucuz girdi sağlamıştır (Kazgan, 2004; Boratav, 2005). Devletçilik politikasının bir sonucu olarak, devlet, Etibank, Maden Tetkik ve Araştırma Enstitüsü, Elektrik İşleri Etüt İdaresi, Devlet Su İşleri gibi birçok kamu iktisadi teşekkülü kurmuştur (Boratav, 1981). Doğal olarak bu teşekküllerin çoğu kendi alanında monopol olmuştur. Bu teşekküllerin kuruluş amacı başlangıçta özel kesimin başarısız olduğu alanlarda yatırım yapmak iken, ilerleyen dönemde devlet bu amacın ötesinde özel sektörün yatırım yapabileceği birçok alana da yatırım yaparak monopol piyasaların artmasına yol açmıştır (Herslag, 1984). Devlet, bir yandan farklı alanlara yatırım yapıp faaliyet alanını genişleterek özel kesimle rekabet etmiş, diğer yandan da özel sektörü desteklemeyi sürdürmüştür. Böylece, devlet bazı endüstrilerde monopol piyasa oluşturarak girişimciliği ve rekabeti önlerken, bazılarında özel sektör işletmeleri ile rekabet etmeye başlamıştır (Boratav, 1981). Sonuç olarak devlet bir taraftan özel kesime ucuz kaynaklar sağlarken, diğer taraftan onun gelişmesine engel olacak şekilde ekonomiyi organize etmiş ve kendisi ekonominin ayrılmaz bir parçası olmuştur.

İlk banka-devlet ilişkisinin tohumları 1930'lu yıllarda atılmıştır. Zira 1930'lu yılların başında devletçilik ilkesinin uygulamaya konulmasıyla özellikle İş Bankası'na yakın çevreler, hükümet üzerinde baskı yaratarak iktisat vekilinin değiştirilmesini sağlamış,

böylece iktisat vekilliğine İş Bankası genel müdürünün tayini gerçekleşmiştir. Yeni vekil her ne kadar devletçilik ilkesinin bazı noktalarda uygulanmasının önüne geçmişse de (Boratav, 2006), devletin *yatırımcı, işletmeci ve denetleyici* rolü ilerleyen dönemlerde büyük ölçüde korunmuştur.

Özel sektör, 1930'lu yıllarda yavaş da olsa ilerlemeye devam etmiştir. Piyasada en büyük fırsat, hemen hemen her alanda yatırım yapan devletin ihaleleri ve müteahhitlik işleri olmuştur. Bu yüzden, müteahhitlik işleri yapan kişiler veya işletmeler o dönemde çok kârlı bir konuma ulaşmışlardır. Böylece, özel sektör işletmeleri devletle rekabet etmek yerine onun tamamlayıcı unsuru haline gelmişdir (Boratav, 2006).

İç pazara odaklanan işletmeler, 1940 ve 1950 yılları arasında, devletin korumacı ticaret rejiminin, teşviklerinin, ihalelerinin, fiyat kontrollerinin, KİT'lerin sağladığı maliyetin altındaki girdilerin ve memurların gelirlerindeki artışın kendilerine talep olarak dönmesinin avantajlarını yaşamışlardır. Ancak, dış pazar odaklı üretim yapan işletmeler hükümetin uygulamalarından büyük miktarda zarar görmüştür (Keyder, 1994). Bu yüzden, özel sektör işletmelerinin kârlı olmak için uyguladığı strateji devletten ithalat izinleri almak ve ona satış yapmak şeklinde kendini göstermiştir (Hale, 1981).

1940'ların sonundaki ekonomik bunalımdan sonra iş başına gelen Demokrat Parti (DP) iş hayatında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Zira Demokrat Parti ile birlikte yaşanan liberalizm politikası ve her mahallede bir zengin yaratmaya yönelik uygulamalar, özel sektörün filizlenmesine fırsat yaratmıştır. Böylece, Türkiye'deki girişimciler 1960'lı yılların başından itibaren sanayiyi keşfetmiştir (Buğra, 1994). *DP* bazı işletmelere özel krediler ve ihaleler vererek, bugünkü birçok büyük işletmenin temelinin atılmasını sağlamıştır (Keyder, 1987). Bu dönemde, özellikle ithalat izni alabilen kişi ve işletmeler için ithalat, ülke içinde üretim yapmaktan daha kârlı bir konuma gelmiştir. İthalatın kârlı olmasına karşılık ne içerdeki üretim ne de yapılan ithalatlar tüketiciler için yeterli olmuştur (Buğra, 1994).

DP'nin özel sektörü desteklemesine rağmen, o dönemde devlet üretim ve ticaretteki ağırlığını biraz daha artırmış ve faaliyette bulunduğu çay, tütün, demir-çelik, kâğıt gibi sanayi dallarında ağırlığını pekiştirmiştir. Ayrıca, devlet çimento ve şeker endüstrilerine yatırımlar yapmış ve bu sektörlerde iç piyasaya hâkim olmuştur (Boratav, 2006). Özel

sektör ise tekstil vb. tüketim mallarının ithalatındaki güçlüklerden ötürü bu alanlarda yeni yatırımlara yönelmiştir.

1960'lı yıllardaki ekonomik uygulamalar, gelişme biçimi bakımından 1930'lu ve 1950'li yıllardaki uygulamalara benzemekle birlikte, sanayileşmenin içeriği, yatırımların dağılımı ve sektör öncelikleri bakımından farklılık göstermektedir (Boratav, 2006). Ekonomi, 1960'larda planlı ve daha çok ithal ikâmeci bir şekilde organize edilmiştir. Devlet tarafından, planlı ve ithal ikâmeci ekonomik modelin uygulanabilmesi için iş dünyasına yine ayrıcalıklı girdi fiyatları sağlanmıştır. İş dünyası, devletle ilişkilerine bağlı olarak düşük maliyetli girdiler yanında, ayrıcalıklı krediler ve vergi indirimleri de elde edebilmiştir (Keyder, 1987).

Bu politikaların sonucunda, 1970'li yıllarda özel sektördeki işletme sayısı hızla artmıştır. Ancak, bu sayının büyük bir bölümünü az sermaye gerektiren küçük işletmeler oluşturmaktaydı. Bu küçük işletmelerin önemli bir kısmı optimum ölçeğe ulaşmada güçlük çekmiş ve üretim maliyetleri de yüksek kalmıştır (Boratav, 2006; Buğra, 1994; Hale, 1981). Özel sektör işletmelerinin bazıları iç piyasadaki talepler doğrultusunda yabancı şirketlerle ortaklıklar kurmuşlardır. Kurulan ortaklıklar, genellikle, dayanıklı tüketim mallarının montajını gerçekleştirme ya da lisans hakkını satın almaya yönelik olmuştur (Boratav, 2006). Yabancılarla ortaklık kuran bu işletmeler, kapalı bir ekonomide montaj yaptıkları ve ürünlerini sattıkları için, doğal olarak, oldukça yüksek kârlar elde etmiştir (Ahmad, 1977).

3.3. Türkiye'de Endüstriyel Yapı ve Rekabet: 1980 Sonrası

Türkiye ekonomisi, 1980'li yıllardan itibaren uygulanan politikalarla ithal-ikâmeden ihracata doğru daha liberal bir yapıya dönüşmüştür (Kazgan, 2004). Özel sektör, ihracat teşvikleri ve vergi indirimleri yoluyla devlet tarafından desteklenmiştir. Bu dönemdeki uygulama ve teşviklerin hedefi, üretimi değil ihracatı arttırmak olduğu için ekonominin üretim boyutu yine kısır kalırken ihracat teşviklerine ayrılan kaynakların önemli bir kısmı da hayali ihracatlara gitmiştir (Buğra, 1994). Teşviklerden hakkı ile yararlanan ve ihracata yönelen endüstriler ise düşük işgücü eğitimi gerektiren tekstil, giyim, gıda, deri mamulleri vb. ürünleri üreten sanayilerle sınırlı kalmıştır (Türel, 1993). Yüksek pazar gücüne sahip işletmeler ihracat teşviklerine ve yerel talebin devlet tarafından düşürülmeye çalışılmasına rağmen içeride satış yapmaya devam etmişlerdir (Balkır,

1993). İşletmelerin iç pazara yönelik bu tutumlarından dolayı da hem kapasiteleri hem de ölçekleri artmıştır.

1980 sonrasında hedeflediği vergi gelirine ulaşamayan devlet, bütçe açıklarını kapatabilmek adına yüksek faizli borçlanmaya gitmiş, bunun sonucunda yeni bir devlet-banka-işletme ilişkisi ortaya çıkmıştır. Devletin yaptığı yüksek reel faizli borçlanmadan yararlanmak isteyen birçok büyük işletme banka kurmuştur. Bu şekilde, kamu kesimi borç senetlerine yatırım yapmışlar ve faaliyet dışı gelir dağıtımından yararlanmışlardır (Boratav, 2006). Kimi dönemlerde büyük ve orta boy işletmelerin toplam gelirinin yüzde 60'ının faaliyet dışı gelirlerden oluştuğu görülmüştür (Kazgan, 2004). Devlet ile olan bu finansal alışverişi sonucunda, birçok işletme kendi iş kollarına yoğunlaşmak yerine esas faaliyet alanlarından uzaklaşmıştır.

Bu yıllarda, önceki yıllarda kurulmuş olan birçok devlet teşekkülü kendi kaderleri ile baş başa kalmıştır. Bu teşekküller, teknolojik olarak gerilemiş, piyasa mantığından büyük ölçüde uzaklaşmış ve borç içine sürüklenmişlerdir. 1990'lara gelindiğinde hükümet programlarında özelleştirmeler önemli bir ekonomik hedef haline gelmiştir. Hükümetler cari açıkları kapatmak için sık sık özelleştirmeye başvurmuş, ancak bu pek başarılı olamamıştır (Kazgan, 2004).

Türkiye, 1996 yılında Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Üyelik Anlaşması imzalamıştır. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne üye olması sonucunda, Avrupa ülkeleri ile dış ticaret serbest hâle gelmiştir. Birçok sektörde Türk işletmeleri Avrupalı işletmeler ile rekabette devlet koruması dışında kalmıştır (Metin Özcan, Voyvoda ve Yeldan, 2000).

Türkiye'deki endüstrilerde, 1980'li yıllarda uygulanan liberalleşme politikasına ve 1996'daki Gümrük Birliği'ne rağmen yoğunlaşma eğilimi devam etmiştir (Çulha ve Yalçın, 2005; Işık ve Hassan, 2002; Kazan ve Atan,1999; Metin Özcan vd., 2000; Yalçın, 2002). Endüstride faaliyette bulunan dört büyük işletmenin piyasanın ne kadarlık bir kısmını kontrol ettiğini ifade eden CR4 değerine bakıldığında, Türkiye'deki birçok endüstrinin rekabet edilebilir yerler olmadığı, endüstrilerin oligopol ve yer yer monopol piyasa özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir (Çulha ve Yalçın, 2005; Metin Özcan vd., 2000).

Türkiye'deki 500 büyük işletmenin faaliyette bulunduğu 26 endüstride yoğunlaşma düzeyine ilişkin yapılan bir araştırmada (Kazan ve Atan,1999), birçok endüstrinin monopol ya da oligopol nitelik taşıdığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, rekabet için yoğunlaşma düzeyini gösteren CR4 oranının, kritik düzey olarak kabul edilen % 50'nin üzerinde olduğunu, hatta bazı endüstrilerde bu oranın % 90'ları bulduğunu göstermektedir. CR4 değerinin % 90 civarında olduğu endüstriler olarak; elektrik, basım-dağıtım, petrol ve kömür ürünleri, tütün işleme, ağaç ve mantar ürünleri, lastik ürünleri dikkat çekmektedir. Yoğunlaşmanın % 80-90 olarak görüldüğü endüstriler ise, alkollü içecekler, ağaç imalatı ile cam ve cam ürünleridir. Çanak-çömlek-çini vb, demir çelik dışında metal sanayilerindeki yoğunlaşma oranları % 70-80 arasındadır. Yoğunlaşmanın % 60-70 düzeyinde olduğu endüstriler ise madencilik, gıda maddeleri, ana kimya ve metal eşyadır. Kâğıt ve kâğıt ürünleri endüstrilerinde yoğunlaşma oranının % 50-60 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yoğunlaşma oranının % 30-50 arasında olduğu endüstriler ise gıda maddeleri, hazır giyim, plastik ürünler, taş ve toprağa dayalı ürünler, demir-çelik ve metal, elektrik makineleri, aletler ve cihazlar, taşıt araçları endüstrileridir. Diğer yandan, boya, ilaç, sabun vb. kimyasal ürünler ile dokuma sanayinde yoğunlaşma oranları % 30'un altındadır. Sonraki yıllarda yapılan benzer araştırmalarda Gümrük Birliği Anlaşması'ndan sonra yoğunlaşma oranlarının azalmadığı aksine arttığı gözlenmiştir (Metin Özcan vd., 2000; Zeybek, 2005).

Günümüzde, Türkiye'deki birçok endüstride yüksek yoğunlaşma düzeyinin büyük ölçüde devam ettiği yönünde önemli işaretler bulunmaktadır. Örneğin, 2003 yılı verilerine göre, gazlı içecek sektöründe Coca Cola'nın pazarın yaklaşık % 55'ini, Pepsi Cola'nın da % 35'ini kontrol ettiği görülmektedir (Karasinir, 19/07/ 2003). 2004 yılında Ülker, Cola Turka markası ile piyasaya girmişse de o günden bu yana rekabet yapısının ve sektördeki yoğunlaşma oranının fazla değişmediği anlaşılmaktadır.

GSM operatörü endüstrisinde sadece 3 işletmenin rekabet ettiği görülmektedir. Pazarı kontrol eden lider işletme Turkcell'dir. Turkcell dışında daha az pazar payı ile Vodafone ve Avea da endüstride faaliyetlerini sürdürmektedir. 1994'ten bu yana endüstride liderliğini koruyan Turkcell, Vodafone'nun Telsim'i satın alması ile pazar payı kaybetmişse de, pazarın % 50'sinden fazlasını kontrolünde tutmaya devam etmektedir. Vodafone ve Avea da göz önüne alındığında Türkiye GSM sektöründeki CR4 oranının % 100'dür.

Bankacılık endüstrisi yoğunlaşmanın zaman içinde artışının gözlendiği endüstrilerden biridir (Metin Özcan vd., 2000). Türkiye'de 2000 yılında 79 banka faaliyet gösterirken 2006 yılında sayı 50'ye düşmüştür. 2007 yılı verileri, sektördeki 10 bankanın pazardaki mevduat ve kredilerin % 85'ini kontrol ettiğini göstermektedir (Söylemez, 25/06/2007; www.tcmb.gov.tr, 2006). Bu da endüstride yüksek yoğunlaşma olduğunun bir göstergesidir. Bunda şüphesiz, bankalar arası satın almaların ve 2001 krizi sonrası yasal düzenlemelerin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Endüstriyel alıcılarda ise durum biraz farklıdır. Pazarlık gücü, endüstriyel alıcının kim olduğuna göre değişmektedir. Örneğin, otomotiv sektöründe çoğu küçük ölçekli yan sanayi işletmelerinin, otomotiv şirketleri karşısında pazarlık güçlerinin olmadığı gözlenmiştir (Wasti, Kozan ve Kuman, 2006).

Türkiye'de birçok endüstride yoğunlaşma oranlarının oldukça yüksek olması, birçok endüstrinin sıkı oligopol veya oligopol piyasa niteliği taşıdıklarının göstergesidir. İşletmelerin büyük çoğunluğu Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan bu yana devletle iyi bağlantıları olan girişimciler tarafından kurulmuştur. Kârlılıkları da, büyük ölçüde, devletten aldıkları teşviklere ve desteklere bağlı olmuştur. Özellikle, 1980 öncesi dönemdeki işletmelerin büyük çoğunluğunun, ithal edilen parçaların montajını yaparak üretime katıldıkları görülmektedir. Devlet birçok sektörde pazara giriş engellerini çeşitli yollarla destekleyerek, günümüzde de işletmelerin kârlarını korumalarına yardımcı olmayı sürdürmektedir. Buradan hareketle, günümüz Türkiye'sinde birçok işletme için, devletçe sağlanan imtiyazları kullanarak faaliyette bulunulan monopol veya oligopol endüstri yapısını korumaya yönelik stratejiler geliştirmek oldukça makul gözükmektedir.

Her ne kadar devlet uzun yıllar işletmelere kaynak ve imtiyaz sağlamışsa da, devletin siyasi ve ekonomik hayattaki çalkantıları kontrol edememesi sonucunda, işletmelerin ürünlerini talep edecek alıcılar zaman zaman mali zorluklar yaşamışlardır. Bu tür kriz dönemlerinde işletmeler ürünlerini satmada zorluklar yaşamışlar ve düşük kapasite ile çalışmak zorunda kalmışlardır. Ancak, devlet, işletmelerin önemli bir girdi maliyeti olan çalışan maliyetlerini ise genellikle düşük tutmuştur (Boratav, 2006). Böylece bazı maliyetler devlet desteği ile işletmelere değil de ekonomiye has bir şekilde düşük seyretmiştir.

Sonuç olarak, endüstriyel yapının gelişimi Türkiye'de kendine özgü bir seyir izlemiştir. Porter'a (1980) göre endüstri yapısı alıcılar, tedarikçiler, pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti ve ikâme malların etkisi altında oluşmaktadır. Oysa Türkiye'deki endüstriyel örgüt yapısının oluşumunda devletin önemli bir rolü vardır. Devletin sağladığı fırsatlar ile devlete bağlı oluşan ekonomik tehditler endüstrilerin yapısal özelliklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, firmaların performansında endüstriyel yapıdaki güçler kadar ***devletin*** de belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden, Türkiye'de birçok firma, kârlılığını arttırmaya yönelik strateji olarak, devletin kaynaklarına ulaşmayı sağlayacak bağlantılar geliştirmiş, devletin tedarikçisi olmaya, devlet teşviklerinden yararlanmaya veya devlete borç vermeye çalışmaktadır (Bkz. Buğra, 1994; Kazgan, 2004).

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler ile bunların temel dayanakları açıklanmaktadır. Öncelikle endüstriyel yapı unsurlarının firma performansına etkilerine ilişkin hipotezlere yer verilmekte, bunu rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler takip etmektedir.

4.1. Pazara Giriş Engelinin Firma Performansına Etkisi

Endüstriyel örgüt teorisi üzerine çalışan araştırmacılar, endüstriyel yoğunlaşma oranlarının pazara giriş engeli olduğu yönünde hipotezler öne sürmektedirler (McDougall, Robinson ve DeNisi, 1992). Bu araştırmacılara göre, yüksek düzeyde yoğunlaşmaların olduğu endüstrilere giriş, düşük düzeyde yoğunlaşmaların olduğu endüstrilere girmekten daha zordur. Yüksek düzeyde endüstri yoğunlaşması, firmaların koalisyon yaparak ve hatta monopolistik davranışlar göstererek, pazarda sahip oldukları gücü, rekabeti azaltıcı ve pazara girişi zorlaştırıcı yönde kullanmalarına olanak tanımaktadır (Conner, 1991; Grant, 2002; Jacobson, 1992).

2007 ve 2008 yıllarında Microsoft'un Yahoo'yu satın alma girişimi, yeni ekonomide büyük firmaların tekelleşme eğilimlerinin en iyi örneklerinden biridir. Buna karşılık Google Yahoo'ya iş modelleri önererek endüstride kalmasını sağlamaya çalışmıştır (http://dealbook.blogs.nytimes.com/, [12/07/2008]). Türkiye bira pazarının devi olan Efes'in de, Türkiye ve Orta Asya'da Mirosoft'a benzer stratejik hamleler yaptığı görülmektedir. Efes Biracılık Rusya'da Krasny Vostok Birayı, Romanya'da InBev S.A.'yı, Sirbistan'da Panceva ile Jajecar Bira Fabrikalarının çoğunluk hisselerini ve Türkiye'de Toros Biracılığın ve Marmara Biranın tamamını satın almıştır. Efes Biracılık, hem kendi markaları ile hem de Bavaria NV'nin, SOL'un, Warsteiner Premium Verum'un, Zlatopramen'in lisanslarıyla Rusya pazarında üretim ve dağıtım yapmaktadır. Beck's'in, Foster'in ve Miller Genuine Draft'ın Türkiye'deki üretim ve lisans haklarını elde etmiştir. Ayrıca, Efes Biracılık ve bağlı kuruluşları Türkiye ve Orta Asya'daki çeşitli bölgelerdeki Coca Cola'nın dağıtım ve şişelenmesinin önemli bir kısmında da söz sahibidir (http://www.efesbev.com/turkce/our_group/history.aspx**,** **[**20/06/2008]). Bu bağlamda yüksek derecede endüstriyel yoğunlaşmanın yaşandığı ve

pazara girişin güç olduğu endüstrilerdeki firmaların koalisyon anlaşmaları yapmaları ve/veya büyük firmaların küçükleri satın almaları ile onların pazar faaliyetlerini yönlendirmelerinin mümkün olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Yoğunlaşmanın ve pazara giriş engelinin yüksek olduğu endüstrilerde yer alan firmalar, rakiplerini yönlendirerek daha çok kâr elde edebilirler. Ayrıca, piyasada oluşabilecek koalisyon anlaşmaları, firmaların üretim miktarlarını tespit etmelerine ve özellikle büyük firmaların pazardaki monopolistik güçlerini de arttırmalarına olanak sağlar (Conner, 1991). Büyük firmalar pazardaki üretim miktarını sınırlandırarak fiyatı arttırabilir ve yüksek düzeyde kâr elde edebilirler.

Firmalar, aşağı veya yukarı dikey bütünleşmeye giderek (Vernon ve Grahman, 1971), önemli hammadde kaynaklarını ele geçirerek (Comanor, 1967), reklam veya ürün farklılaştırma gibi yöntemleri kullanarak pazara giriş engelleri oluşturabilir ya da piyasadaki monopol güçlerini arttırabilir (Sutton, 1991). Pazara giriş engeli oluşturan veya monopolistik gücünü arttıran firmalar büyüyebilirler ve kârlarını yükseltebilirler. Büyük firmaların pazara giriş engeli yaratmaları ve monopolistik kontrolü sağlamaya odaklanmaları, endüstriyel örgüt teorisindeki "firmaların statik endüstri oluşturma eğilimi" ile açıklanabilmektedir (Bain, 1968; Jacobson, 1992; Makadok, 1999; Porter, 1981; Sampler, 1998). Aksak rekabet ortamında, monopol gücü elinde bulunduran firmalar, statik endüstri yapısı oluşturarak, sadece kârlı alanlara yönelebilmekte ve performanslarını arttırabilmektedirler.

Endüstriyel yoğunlaşma pazara giriş engeli olarak ele alındığında, Türkiye'deki yüksek endüstriyel yoğunlaşmaların pazara giriş bağlamında önemli bir engel oluşturduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır (Kazan ve Atan,1999; Metin Özcan vd., 2000; Zeybek, 2005). Özellikle, sahip olduğu sermaye ve egemen güçten dolayı, devletin faaliyet gösterdiği bazı endüstrilerde pazara giriş engelinin yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan GSM, bankacılık, gazlı içecek, çimento endüstrilerinde olduğu gibi, devlet, bazı endüstrilerde fiilen faaliyette bulunmasa da, piyasaya ilk girenler lehine yaptığı düzenlemelerle pazara girişi kontrol edebilmektedir. Endüstriyel yoğunlaşma oranları ve devletin düzenlemeleri doğrultusunda Türkiye'deki birçok endüstride pazara giriş engelinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Oral ve Mıstıkoğlu (2007) tarafından Türkiye briket endüstrisi üzerine yapılan bir araştırmada, mevcut firmaların müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmaları, ölçek ekonomisine sahip olmaları, sermaye güçleri, yeni firmaların dağıtım kanalına girememeleri gibi nedenlerin pazara giriş engeli oluşturduğu görülmüştür. Hazır Türk yemekleri üretimi konusunda girişimcilik hayatına atılan Özer (Görüşme, 15/05/1999), Adana'da fabrika kurmasına ve üretime başlamasına rağmen, dağıtım kanalına giremediği için başarısız olmuştur. Bu veriler doğrultusunda Türkiye'de firmaların performansını açıklamada pazara giriş engeli önemli bir endüstri yapısı olarak görülebilecek ve aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{1a}: Endüstrideki pazara giriş engeli arttıkça firma performansı artacaktır.

4.2. Rekabetin Şiddetinin Firma Performansına Etkisi

Her endüstri birbirinden farklı rekabet düzeyine sahiptir (Zeybek, 2005). Örneğin hepsi oligopol piyasa yapısına sahip olan gazlı içecek, GSM ve çimento endüstrileri ele alındığında; gazlı içecek endüstrilerinde yer alan üç firma (CocaCola, Pepsi ve Cola Turka) daha çok reklam ve kaynaklara dayalı rekabet ederken (Müderrisoğlu, 21/04/2006), GSM endüstrisindeki üç firmanın (Turkcell, Avea, Vodafone) rekabeti daha çok fiyat ve ürün farklılaştırma alanlarında olmaktadır. Buna karşın, çimentoda rekabet, çok daha düşük şiddette yaşanmaktadır (Zeybek, 2005).

Rekabet ister ürün ve teknoloji, isterse fiyat ve pazarlama üzerine olsun, birçok bakımdan firmaların maliyetlerini arttırırken, satış gelirlerini azaltan bir etken olarak ortaya çıkabilmektedir. Endüstrideki rekabet ne kadar şiddetli olur ise, firmaların rekabet maliyetleri veya rekabet karşısında yaşayacakları gelir düşmesi de o düzeyde yüksek olabilir. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{1b}: Endüstrideki rekabetin şiddeti arttıkça firma performansı düşecektir.

4.3. Pazar Dinamizminin Firma Performansına Etkisi

Yapılan kuramsal çalışmalar ve görgül araştırmalar, pazar dinamizmi ile firma performansı arasında negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Hoque, 2004). Örneğin, Li ve Simerly (1998) çevresel dinamizm ile yatırımın geriye dönüşü ve sermaye getirisi arasında istatistikî olarak anlamlı düzeyde negatif ilişki bulmuştur.

Hoque (2004) yapmış olduğu bir araştırmada, çevresel belirsizlik ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki beklerken, önem düzeyi düşük olmakla birlikte negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmalar ışığında, pazar dinamizminin fazla olduğu durumlarda firmanın performansının düştüğü söylenilebilir.

Gelişmekte olan ülkeler statüsünde yer alan Türkiye'nin genel ekonomik görünümünde istikrarsızlık ağırlıklı olarak öne çıkmaktadır. 1980 ile 2008 yılları arasında yaşanan çok sayıda ekonomik kriz de bu istikrarsızlığın bir göstergesidir (Kazgan, 2004). İstikrarsızlık ortamında faaliyet gösteren endüstrilerde döviz kuru, yatırımın değeri, yatırımın geri dönüş oranı, borçlanma maliyeti, yurt içi ve dışı satış hacmi vb. birçok parametre öngörülememekte, bu da endüstride yer alan firmalar için olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Türkiye ekonomisindeki yapısal özellikler daha baştan birçok firma için dinamik bir ortam sunmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi, pazar dinamizmi ürün, teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimle birlikte değişen rekabet durumunu ifade etmektedir. Ürün, teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi takip etmek isteyen firmaların Ar-Ge vb konularda maliyeti artabilmektedir. Özellikle Türkiye'nin yeterli Ar-Ge alt yapısının olmaması nedeniyle, firmalar bu açığı yurt dışından Ar-Ge hizmeti ve yeni lisanslar satın almak yolu ile çözmektedirler. Bu doğrultuda, Türkiye'deki firmaların Pazar dinamizmini yönetme maliyetleri, belki de aynı endüstride gelişmiş batılı ülkede faaliyet gösteren bir firmadan daha yüksek olabilecektir. Pazar dinamizmini yönetmenin bir maliyeti olacağı için Türkiye ortamında pazar dinamizmi ile firma performansı arasında negatif yönlü bir ilişki beklenebilecektir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülebilecektir:

H_{1c}: Endüstrideki pazar dinamizmi arttıkça firma performansı düşecektir.

4.4. İkâme Mallar Tehdidinin Firma Performansına Etkisi

Porter'a (1980) göre, endüstri yapısının diğer bir unsuru, endüstrideki ikâme malların oluşturduğu tehdittir. İkâme malı olan endüstri ile ikâme malı olmayan endüstriler birbirinden farklı endüstri yapısına sahiptirler. Belirli bir endüstride üretilen ürünleri, hiçbir ürün ikâme edemiyorsa, o endüstrideki firmaların kârları ve dolayısıyla performansları korunur. Endüstride ikâme mal veya hizmetler mevcut ise endüstrinin ve

firmaların kârına, ikâme malları üreten endüstrideki firmalar ortak olabilmektedir. Bu durumda ikâme mal, firma performansını rekabetin şiddeti gibi doğrudan etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkar.

Türkiye'deki gıda endüstrisinde, 2008 yılında pirinç fiyatlarının bulgura göre daha fazla artması sonucunda bulgur tüketimi artmıştır. Böylece, pirince olan talep azalmıştır (Yıldırım, 23/04/2008). Talep düşüklüğü ise pirinç satan firmaların kâr marjlarını en azından miktara bağlı olarak azaltmıştır. Buradan ikâmesi olan endüstriler için ikâme malların tehdidinin mevcut olduğu ve firmanın başarısını etkilediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{1d}: Endüstrideki ikâme malların tehdidi arttıkça firma performansı düşecektir.

4.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücünün Firma Performansına Etkisi

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçi firmanın tedarik zincirindeki faaliyet, maliyet ve fiyatla ilgili durumları etkileme düzeyini göstermektedir. Türkiye'de tedarikçiler üzerine yapılan en önemli çalışmalardan birisini Wasti vd. (2006) Bensaou'un (1999) alıcı ve tedarikçisi ilişkisi portföyü üzerine otomotiv endüstrisinde gerçekleştirmişlerdir. Bensaou'nun (1999) porföyünde dört adet alıcı tedarikçisi ilişkisi oluşurken, Wasti vd.'nin (2006) Türkiye için buldukları modelde üç adet alıcı ve tedarikçi ilişkisi gözlemlenmiştir. Türkiye'deki otomotiv endüstrisinde alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişki üzerine belirlenen modelde eksik olan parça, alıcının tedarikçi tarafından tutsak edilmesidir. Yani Türkiye'deki otomotiv endüstrisindeki tedarikçi, alıcı üzerinde hâkimiyet kuracak kadar pazarlık gücüne sahip değildir. Bu durumu Wasti vd. (2006) Türkiye'de otomotiv alıcı firmalarının tedarikçi firmalar üzerinde tarihten gelen dominant bir yapıya sahip olmaları ile açıklamaktadırlar. Güleş, Burgess ve Lynch (1997) Türkiye otomotiv endüstrisindeki alternatif tedarikçi sayısı arttıkça ve alıcıların yurt dışındaki tedarikçileri bulma şansı yükseldikçe, yerli tedarikçilerin pazarlık gücünün azaldığını belirtmektedirler. Aynı şekilde, Türkiye'de tedarikçi firmaların bazılarının alıcı firmalardan ayrılan yöneticiler tarafından kurulduğu göz önüne alınırsa, tedarikçilerin pazarlık güçlerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Oral ve Mıstıkoğlu (2007) Türkiye briket endüstrisinin rekabet avantajı üzerine yaptıkları çalışmada, tedarikçilerin % 65'inin alıcı firmanın bir alt firması olduğunu

tespit etmiştir. Dolayısıyla ağ içinde yapılan satışlarda, tedarikçi pozisyonunda olan firmanın herhangi bir rekabet gücü oluşmamaktadır. Ağ dışında olan firmalar ise ana alıcıya ağ içindeki firma nedeni ile ulaşamamaktadır. Bu ise ağ dışındaki firmaların ürün veya hizmet sağlayacakları alıcı firma sayısını sınırlandırmaktadır ve bu firmaların pazarlık güçleri düşmektedir.

İnşaat endüstrisinde faaliyet gösteren Proma Yapı yöneticilerinden Paydak (görüşme, 30/06/2008) ile yapılan yüz yüze görüşmede, inşaat sektöründe tedarikçi firmaların pazarlık güçlerinin son derece düşük olduğunu belirtmiştir. Paydak, Türkiye'de inşaat endüstrisindeki tedarikçilerinin pazarlık gücünü dolayısıyla kârlılığını ve firmaların performanslarını olumsuz etkileyen faktörler arasında endüstrideki tedarikçi firmaların sermaye birikimlerinin düşük ve ölçeklerinin küçük olması nedeniyle alıcıya sundukları vade yapısının kısalığını, ürün çeşitliliği yetersizliğini, arzın talepten yüksek olmasını, endüstride müşteri sadakatinin ve alım bilincinin gelişmemiş olması nedeni ile kalite, teslim süresi, yenilik vb etkenlerin göz ardı edilerek, alıcıların karar aşamasında ağırlıklı olarak fiyata odaklanmalarını göstermektedir. Esasında Türkiye'de birçok sektörde benzer durum söz konusudur. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{1e}: Endüstrideki tedarikçilerin pazarlık gücü ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olmayacaktır.

4.6. Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi

Porter'a (1980, 1985) göre, firmalar kârlarını, farklılaştırma, maliyet liderliği veya odaklanma stratejilerinden herhangi birisini uygulayarak arttırabilirler. Porter'ın rekabet stratejileri ile firma performansını ilişkilendiren görgül araştırmaların sonuçları genel olarak, Porter'ın önerdiği rekabet stratejileri ile firmaların performansları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir (Davis ve Schul, 1993; Kim ve Lim, 1988; McNamee ve McHugh, 1989; Parker ve Helms, 1992; Phillips, Chang ve Buzzell, 1983; White, 1986). Bu doğrultuda, saf stratejileri, yani farklılaştırma, maliyet veya odaklanma stratejilerinden herhangi birisini uygulayan firmaların performanslarının pozitif yönde olacağı düşünülerek aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilir.

H_{2a}: Firmaların farklılaştırma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.

H_{2b}: Firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.

H_{2c}: Firmaların odaklanma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.

Saf stratejilerin firma performansını attırdığı yönündeki görgül araştırma sonuçlarındaki benzerliklere karşılık, hangi saf stratejinin firma performansını daha fazla arttırdığı hususunda farklı bulgular bulunmaktadır. Örneğin, Hall (1980) ile McNamee ve McHugh (1989) farklılaştırma stratejisini, firmaların kârlılığını en yüksek düzeyde etkileyen rekabet stratejisi olarak tespit ederken, Dess ve Davis'in (1984) ile Kotha ve Nair'ın (1995) araştırma bulguları en yüksek karlılığı maliyet liderliği stratejisinin sağladığına işaret etmektedir. Bazı araştırma bulguları ise, firmaların saf strateji kullanmalarına bağlı olarak hem maliyet liderliğinin hem de farklılaştırmanın en iyi sonucu vereceğini göstermektedir (Caves ve Ghemawat, 1992; David ve Schul, 1993; White,1986).

Türkiye'de Porter'ın önerdiği stratejilerin saf bir şekilde uygulanmasının firma performansını ne derece arttırdığı hususunda net bir bulgu bulunmamaktadır. Bu noktada, Porter'ın argümanına ilişkin Türkiye ortamına özgü farklı bir durum olup olmadığı önem arz etmektedir. Türkiye'nin rekabet avantajlarını ortaya koymak için geliştirilen Competitive Advantage of Turkey (CAT) projesinin yöneticilerinden Weinberg, Türk firmalarının düşük fiyat tuzağına düştüğünü belirtmektedir. Weinberg'e göre, Türk firmaları daha çok düşük fiyatlandırma stratejisini uygulamakta ve bunu da çalışanlara düşük ücret sunarak gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Oysa yine Weinberg'e göre, düşük maliyet liderliği sadece dünyada en düşük maliyeti sunabilen ülkelerde mümkün olabilir (Tekinay, 01/11/2003). Weinberg'in belirttiği bu durum Türkiye'de en iyi turizm endüstrisinde görülmektedir. Türkiye turizm firmalarının kültür ve diğer turizm araçlarından yeterince yararlanmadıkları görülmektedir. Bunun Türkiye turizminin uluslararası pazarda ucuz deniz-güneş-kum üçlemesiyle konumlandırılmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu konumlandırma sonucu "her şey dâhil" sistemi uygulanmaktadır (Gökşen, 2005). Bu da bu endüstrideki firmaların

maliyet liderliği yapma eğiliminde olduklarını, farklılaştırmayı yeterince kullanmadıklarını göstermektedir.

IV. Makine ve Tasarım ve İmalat Teknolojileri adlı kongrenin sonuç bildirgesinde (2007), bu endüstrideki firmaların çoğunun katma değeri düşük ve düşük-orta kategorideki teknolojik makineleri imal ettiklerine vurgu yapılmış ve firmaların mevcut durumları ile katma değeri yüksek ürünler üretmesinin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Büyük çoğunluğu fason üretim yapan bu firmaların hem yerel hem de ulusal rekabette dezavantajlı konumda oldukları vurgulanmıştır.

Bu değerlendirmeler ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların maliyetlerden ziyade farklılaştırma ile hem ulusal hem de uluslararası endüstrilerde rekabet avantajının olacağı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, Türkiye ortamındaki firmalar için aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{2d}: Türkiye'de farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisine göre firma performansını daha çok arttıracaktır.

Porter'a (1980, 1985) göre, firmaların farklı rekabet stratejilerini aynı anda kullanmaları pek olası görünmemektedir. Aynı anda birden fazla rekabet stratejisinin kullanılması, firmaların stratejik kararsızlık içinde olduklarına işaret eder. Firmaların saf stratejilerden birisini mi yoksa karma hâlde birkaçını aynı anda uygulayarak mı daha iyi performans üreteceklerine ilişkin yapılan görgül çalışmalarda kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Bazı çalışmalar, saf stratejilerin uygulanmasının firma performansını daha yüksek düzeyde arttırdığına işaret ederken, karma stratejilerin saf stratejilere göre firma performansını arttırmada daha etkili olduğunu gösteren araştırma bulguları da bulunmaktadır. Örneğin, Hambrick (1983) olgun endüstrilerde karma stratejiler kullanan herhangi bir firma tespit edemezken, Dess ve Davis (1984), Porter'ın tanımladığı rekabet stratejilerinden birisine yoğunlaşan firmaların, stratejik kararsızlık yaşayan firmalara göre daha iyi performans sergilediklerini bulmuşlardır. Benzer şekilde Kumar, Subramanian ve Yauger (1997) karma strateji kullanan hastanelerin, saf strateji uygulayanlara göre daha az başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlara ek olarak, Thornhill ve White (2007) Kanada'da yaptıkları araştırmada saf rekabet

stratejisini kullanan firmaların karma stratejiler kullananlara göre daha kârlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Diğer yandan, firmaların karma stratejiler kullanarak daha başarılı oldukları sonucuna ulaşan çok sayıda araştırma da mevcuttur (Buzzell ve Gale, 1987; Buzzell ve Wiersema, 1981; Hill, 1988; Miller ve Dess, 1993; Miller ve Friesen, 1986a, 1986b; Murray, 1988; Parnell, 1997; Phillips vd., 1983; White, 1986; Wright vd., 1991; Spanos vd., 2004). Örneğin, yakın zamanda Yunanistan'da yapılan bir çalışmada Spanos vd. (2004) karma stratejilerin firma performansını en yüksek düzeyde açıkladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Miller ve Friesen (1986b) başarılı firmaların birden fazla stratejiyi aynı anda uyguladıklarını tespit etmiştir.

Murray'a (1988) göre, araştırma bulgularındaki farklılık, firmaların dışsal nedenlerden dolayı maliyet düşüklüğü avantajı taşımasına ya da farklılaştırma stratejisinin faaliyette bulunulan endüstrinin ana rekabet aracı olmasına bağlı olabilir. Murray, firmaların bu durumda her iki rekabet stratejisini aynı anda uygulamak zorunda kaldığını belirtmektedir. Çünkü, her iki rekabet aracı da dışsal faktörlere bağlıdır ve firmalar her iki rekabet aracını da kaçınılmaz olarak aynı anda uygulamak zorundadırlar. Benzer şekilde, Hill (1988) de birden fazla firmanın endüstride düşük maliyetlilik pozisyonu gerçekleştirerek rakiplerine göre farklılaşabileceğini veya endüstri yapısından dolayı, firmalar için benzersiz bir düşük maliyet pozisyonu oluşabileceğini, bu durumda da firmaların hem düşük maliyet stratejisini hem de farklılaştırma stratejisini aynı anda gerçekleştirmek isteyebileceklerini belirtmektedir. Bu düşüncelere uygun olarak, Miller (1992) de hiper-rekabet yapısına sahip birçok endüstride karma stratejiler uygulamanın daha iyi sonuçlar verebileceğini ileri sürmektedir.

Türkiye ortamında saf rekabet stratejileri mi yoksa karma rekabet stratejileri mi performansı daha fazla etkileyecektir? Türkiye'nin miras aldığı ekonomik geçmiş, cumhuriyetin ilanından sonra devletin uyguladığı ekonomik politikalar ve gelişen endüstriyel örgüt yapısına bakıldığında (Keyder, 1987), karma rekabet stratejilerinin firmaların performansını daha yüksek düzeyde etkileyebileceği düşünülmektedir. Türkiye ekonomi tarihinin önemli bir kısmında özel sektör, kaynak yaratmada güçlü bir rol oynamamıştır. Türkiye'de devlet kaynak dağıtan, kişilerin girişimci olmasına olanak sağlayan, imtiyaz sunan ve teşvik veren, işçi ücretlerini sistematik olarak düşük tutan

endüstriyel bir faktör olarak durmaktadır (Boratav, 2006; Kazgan, 2004; Köymen, 2007). Böyle olunca özel sektör, kendi kaynaklarına bağlı stratejileri takip etmek yerine daha çok devlet ile işbirliği temeline dayalı stratejiler geliştirme eğilimi taşımıştır. Bu ise firmaların genellikle devlet tarafından oluşturulan fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden kaçınma, günü kurtaracak ve firmaya maksimum kârı getirecek davranışlar sergilemeleri ile sonuçlanmıştır. Bu şekilde, ekonomik yapıdan kaynaklanan durumlara cevap vermek için, firmalar genel olarak hem düşük maliyet stratejisini hem de farklılaştırma stratejisini aynı anda uygulamışlardır.

Türkiye iktisat tarihi irdelendiğinde, firmaların, tarihlerinin büyük bölümünde ne maliyetleri ile ne de farklılaştırmalarıyla ön plana çıktıkları gözlenmiştir. Ülkenin ekonomik yapısındaki krizler ve dalgalanmalar da göz önüne alındığında (Boratav, 2006; Kazgan, 2004), firmaların saf rekabet stratejilerini kullanmalarıyla riskli bir durum ortaya çıkacağı aşikârdır. Firmalar, riskleri ortadan kaldırmak için ekonominin genişlediği dönemlerde farklılaştırma stratejilerine, ekonominin daraldığı dönemlerde daha çok maliyet azaltıcı stratejilere yönelmeyi daha mantıklı ve güvenilir bir yol olarak görmüşlerdir.

Ayrıca, devlet gerek teşviklerle gerekse işçi ücretleri ile firmaların bazı maliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak düşürmekte (Boratav, 2006), böylece firmalar doğal olarak bir tarafta maliyet avantajına sahip olurken, aynı zamanda farklılaştırma stratejisini de uygulayabilmektedirler. Diğer yandan, gelir dağılımındaki adaletsizlik ve dengesizlik (Köymen, 2007), piyasada farklı tüketim kalıplarının ve ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu da, firmaların hem düşük gelir grubundaki hem de yüksek gelir grubundaki tüketicileri hedefleyerek üretim yapmalarına yol açabilmektedir. Örneğin Arçelik aralarında büyük fiyat farkları olan LCD ve tüplü televizyonu aynı anda üretmekte ve pazara sunmaktadır. Bunun yanında, piyasada hem "Arçelik" markası ile hem de başka markalarla faaliyet göstermektedir. Özetle, karma stratejilerin Türk firmaları tarafından en çok tercih edilebilecek ve getiri sağlayabilecek stratejiler olarak düşünülebileceğinden aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:

H_{2e}: Türkiye'de karma strateji uygulayan firmaların performansı, hem saf bir strateji uygulayan hem de stratejik kararsızlık içinde olan firmaların performansından daha yüksek olacaktır.

H_{2f}: Türkiye'de saf rekabet stratejileri uygulayan firmaların performansı stratejik kararsızlık yaşayanlara göre daha yüksek olacaktır.

4.7. Devlet Desteğinin Firma Performansına Etkisi

Türkiye'de devletin firmalara desteğinin kökeni Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar dayanır. Hem Osmanlı İmparatorluğu'nun son döneminde, hem de Türkiye Cumhuriyet'inin ilk 30-40 yılında endüstriyi oluşturacak kişilerin girişimcilik yeteneği de birikmiş sermayeleri de yoktu (Boratav, 2006). Zira Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarında, ekonomiye büyük oranda yabancılar ve devlete bağlı bazı firmalar hâkimdi (Okçuoğlu, 1999). Yabancılar ülkeden ayrıldıktan sonra da Türkiye'deki girişimci sınıfın ve sermaye birikiminin olmamasından dolayı devlet girişimcilere geniş teşvikler, hatta tekelleşme imtiyazları vermiştir (Kazgan, 2004). Bu uygulamalar sonucu oluşan zengin sınıf rekabet stratejisi mantığı geliştiremediğinden tam bir girişimci olamamıştır. Bu durum, devletçilik ilkesi ile giderilmeye çalışılmıştır. Ancak, devletçilik ilkesi amacını aşmış ve devlet özel sektörün faaliyet göstereceği alanlara da yayılmıştır (Herslag, 1984). Böylece, özel sektör daha çok devlet için taşeronluk yapan ve bu şekilde sağlanan fırsatlardan yararlanan bir ekonomik aktör haline gelmiştir. Sonuçta, özel sektör uzun süre ekonominin dinamiği değil, tamamlayıcısı konumunda kalmıştır. Devletin 1960'larda ağırlık kazanan "girişimci sınıf yaratma" çabaları belirli ölçüde sonuç vermiş ve en azından günümüzün önde gelen birçok firmasının tohumları o yıllarda atılmıştır (Keyder, 1987). Denilebilir ki, gelişmiş ekonomilerin tersine Türkiye'de devlet, teşvik, tekelleşme, müteahhitlik, ithalat vb. imtiyazlarla özel sektöre kaynak aktaran (Kazgan, 2004), onun pazarını koruyarak ve maliyetlerini destekleyerek rekabette avantajlı olmasını sağlayan, piyasada rekabeti önleyen veya doğrudan kendisi rekabet eden endüstriyel bir aktör rolü oynamaktadır. Bunun sonucunda, Türkiye'de girişimciler daha çok devletin sağladığı fırsatlar üzerine rekabet etme eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, Türk girişimcilik tarihinin önemli bir bölümünde girişimler için Porter'ın tanımladığı düşük maliyet, farklılaştırma veya odaklanmaya yönelik rekabet stratejileri çok fazla yer etmemiştir. Türkiye'de büyük girişimcilerin belirli bir faaliyet alanına yoğunlaşmak yerine daha çok çeşitlenmeye gitmeleri de bunun açık bir göstergesidir. Karademir'in (2004) çalışmasında tespit edildiği üzere, bugünün Türkiye'sindeki holdinglerin geçmişi ne kadar eski ise holdingler o kadar çok çeşitlendirme stratejisi uygulamış ve birçok endüstriye yayılmıştır.

Osmanlı'dan miras sayılabilecek gıda da dâhil olmak üzere birçok sektörde devletin faaliyet gösterme eğilimi günümüze kadar devam etmiştir. Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisi olan tekstilde de faaliyet gösteren devlet, Sümerbank'ın bazı fabrikalarını 1990'lı yıllarda özelleştirmiş, 2000'li yıllarda ise fabrikaların bir kısmını kapatmıştır. 2008 yılı Temmuz ayı itibari ile devlet 15 şeker fabrikasını hala elinde tutmaktadır (Referans Gazetesi, 16/06/2008). Devlet, gıda endüstrisine dâhil, kurulması ve işletilmesi nispeten kolay olan çay, fındık, zeytin, tütün işletmeciliği gibi endüstrilerde bile ya kooperatiflere müdahale ederek ya da doğrudan destekler sağlayarak rekabetin yönünü belirlemiştir. Bu durumda, işletmeler de uzun yıllar boyunca devlete yakın olma ve devletçe sağlanan fırsatlardan yararlanma stratejilerine yönelmişler (Buğra, 1994), rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak için maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisini uygulamaya fazla ihtiyaç duymamışlardır. Türkiye'de devletin bu rolüne bakılarak aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{3a}: Türkiye'de devletin firmaları destekleme düzeyi arttıkça firma performansı artacaktır.

4.8. Endüstri Yapısı ve Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi

Endüstri yapısının, endüstri performansını dolayısıyla firma performansını belirlediğine ilişkin çok sayıda görgül çalışma yapılmıştır. Ancak, yapılan bu görgül çalışmaların sonuçları birbirinden farklıdır. Endüstri yapısı-firma performansı ilişkisini ilk analiz eden araştırmacılardan birisi olan Schmalensee (1985), Amerikan üretim işletmelerinin 1975 yılındaki finansal kârları ile ilgili Amerikan Federal Ticaret Komisyonu'nun raporundaki verileri kullanarak, endüstrinin firma performansını önemli ölçüde açıkladığını göstermiştir. Daha sonra, Schmalensee'in bulgularını test etmek için Wernerfelt ve Montgomery (1988) aynı işletmelere ait 1976 yılındaki verileri kullanarak yapmış oldukları araştırma sonucunda, endüstrinin firma performansını daha düşük düzeyde etkilediğini tespit etmiştir. Hansen ve Wernerfelt (1989) endüstri kârı, pazar payı, firma ölçeği gibi endüstriye ilişkin faktörler ile birlikte, firmalara özgü faktörleri de dikkate alarak Fortune 1000 şirketi arasından 60'ı üzerinde analiz yapmışlardır. Araştırma bulguları, firmalara özgü faktörlerin endüstriyel faktörlere göre performansı daha yüksek düzeyde etkilediğini göstermiştir. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalar da bu bulguları önemli ölçüde desteklemektedir (McGahan ve Porter, 1997; Mauri ve Michaels, 1998; Roquebert, Phillips ve Westfall, 1996; Rumelt, 1991).

Endüstri yapılarının firma performansına etkisinin ülkelere göre değiştiğini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Amerika dışında, Yunanistan ve İspanya'da yapılan araştırmalar, endüstriyel yapının firma performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Gonzalez-Fidalgo ve Ventura-Victoria, 2002; Spanos vd., 2004). Bazı çalışmalarda firmaların faaliyette bulundukları bölgeye göre kârlılıklarının değiştiği görülmüştür (Christmann vd., 1999; Lecraw, 1983; Makino vd., 2004). Ayrıca, ülkelerin gelişmişlik düzeyinin de performansa etkisinin olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Burada özellikle az gelişmiş ülkelerde, ülke ve endüstrinin firma performansı üzerindeki etkisinin daha çok önem kazandığı görülmektedir (Makino vd., 2004).

Khanna ve Palepu'ya (1997) göre, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke ekonomilerinde kurumsal çevrenin güvenirliği, pazar bilgisi eksikliği, hükümetlerin ekonomiye müdahalesi gibi tipik özelliklerden dolayı pazardaki değişimler etkinliğini yitirmekte ve ortam firmalar için büyük ölçüde belirsizlik yaratmaktadır. Diğer yandan, gelişmekte olan ülke hükümetleri genel olarak rekabete farklı şekillerde müdahale etme eğilimi taşımaktadırlar (Christmann vd., 1999). Çünkü gelişmekte olan ülkelerde hükümetlerin endüstrilerdeki kritik kaynakların dağılımında önemli bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca, bu ülkelerde firmalar için ana rekabet şekli, hükümetlerin ekonomide yarattığı kaynaklara yönelik rekabettir (Austin, 1990). Buna karşılık, gelişmiş ülkelerdeki firmalar kalite, özellik, fiyat gibi ürün karakteristiklerini içine alan ürün veya hizmet piyasasında doğrudan birbirleriyle rekabet etme eğilimi taşımaktadırlar (Christmann vd., 1999).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde devletin rekabete etkisine bağlı olarak farklı endüstriyel örgüt yapıları ortaya çıkmakta ve firma performanslarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Christmann vd., 1999). Bu doğrultuda, gelişmekte olan ülkelerde hükümetler önemli bir aktör olarak piyasa yapısında belirleyici rol oynayabilmektedir. Bunun yanında, devlet kaynaklarından yararlanmak için firmaların kamu kuruluşları ile bağlantı geliştirmeleri, firmaların stratejileri üzerinde büyük önem arz etmektedir.

Gelişmekte olan bir ülke konumundaki Türkiye'de devlet, ekonomik gelişmelerin, endüstri yapılarının ve rekabetin dozu ile şeklini belirleyen bir aktör olarak görünmektedir. 1980 yılında ekonominin liberalleşmeye başlamasına ve 1996 yılında Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girilmesine rağmen, endüstrilerin büyük çoğunluğunda

yoğunlaşma yüksek düzeydedir (Metin Özcan vd., 2000; Zeybek, 2005). Yine, her ne kadar Türkiye 1980'den sonra ihracat ve açık ekonomiye geçmişse de, ülke ekonomisindeki dalgalanmalar ve istikrarsızlıklar neredeyse kronik hale gelmiştir (Kazgan, 2004). Austin'in (1990) de işaret ettiği gibi, yüksek enflasyon firma kârlarının aşınmasına ve yöneticilerin yanlış kararlar vermesine neden olmuştur. Ekonomik belirsizlik, firmaların performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

1920'lerdeki özelleştirmeler esnasında gerçekleşen bir olaya atıf yapan Kazgan (2004) şöyle demektedir: "*Bireyler veya işletmeler öyle imtiyazlıydı ki İstanbul Liman İnhisarı'nın özelleştirilmesi durumunda olduğu gibi, devlet bazen satın alan kişilerin işletme sermayelerini bile sağlamaktaydı*". Şener (2004), "Bir Korku İmparatorluğu'nun Çöküşü" adlı kitabında Devlet Bakanı Güneş Taner'in 1995 yılında Cem Uzan'a Telsim'i nasıl kurdurduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Benzer şeklide, aynı kitapta, 1990'ların ilk özel televizyonunu kuran Uzan ailesinin hükümet yetkilileri ile ilişkileri detaylı olarak anlatılmaktadır. Devletin girişimcileri destekleme şekli o dönemden bu yana pek bir değişiklik göstermemiştir. Zira Çalık Grubu ATV ve bağlı medya grubunu TMSF'den satın alırken, kamuya ait iki bankadan 750 milyon dolar kredi almıştır (Ayaydın, 25/04/2008; Referans Gazetesi, 25/04/2008).

Sonuç olarak denebilir ki, Türkiye ekonomisi rekabeti arttırıcı ve koruyucu düzenlemeler açısından yüksek işlerlikte değildir. Öyle ki devlet, bankacılıktan inşaata, şekerden enerjiye kadar birçok endüstride doğrudan ya da dolaylı olarak yüksek etkiye sahiptir. Buna göre, aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H_{3b}: Türkiye'de firma performansı, uygulanan rekabet stratejilerinden çok endüstri yapısı ile ilişkili olacaktır.

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümün amacı, araştırmada ulaşılan bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini kısaca ortaya koymaktadır. Bu nedenle, önce, araştırma kapsamında kullanılan verilerin nasıl toplandığı hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra araştırmadaki verileri toplamak için kullanılan ölçüm aracının özelliklerine değinilmektedir. Son olarak araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan istatistikî yöntemler açıklanmaktadır.

5.1. Veri Toplama

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezleri test etmek için veriler İSO 1000 büyük işletme listesindeki firmalardan toplanmıştır. Çalışmanın bu kısmında ilgili firmalara nasıl karar verildiği ve verilerin toplanma süreci özetlenmektedir.

5.1.1. Çalışılan Firmalar

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl düzenlediği "Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi İşletmesi" listesinde yer alan ve kimliği açıklanan 967 firma oluşturmuştur. İSO'nun 1000 büyük işletmesinin, araştırmanın evreni olarak seçilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birincisi, stratejiye ilişkin birçok çalışmanın, genel olarak büyük işletmeler üzerinde yapılma eğilimi taşımasıdır. Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesi üzerinde çalışılması, daha önce başka ülkelerde yapılan araştırmalarla karşılaştırma yapma olanağı sağlayabilir. İkincisi, Türkiye'de İSO 1000 dışında düzenli bir firma listesine ulaşma imkânı da pek bulunmamaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Sanayi Bakanlığı ve Türkiye İstatistik Kurumu ile irtibata geçilmiş, ancak bu kurumların hiçbirisinde sektörlere ve büyüklüğe göre düzenli firma listesinin bulunmadığı ya da bulunduğu halde üçüncü kişilerle paylaşılmak istenmediği anlaşılmıştır. Bu şekilde, araştırmanın İSO 1000 üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. İSO, 1998 yılından beri her yıl Türkiye'nin 1000 büyük işletme listesini firmaların net satış hâsılatlarını dikkate alarak hazırlamaktadır.

5.1.2. Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılacak veriler anket yönteminden yararlanılarak toplanmıştır. Anket, üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde endüstri yapısı, ikinci bölümde rekabet stratejileri ve üçüncü bölümde firma performansı hakkında sorular yer almıştır. Araştırmada uygulanan anket formu, Ek 6'da görülmektedir.

Anket, öncelikle ön teste tabi tutulmuştur. Ön testte endüstri yapısı 40, rekabet stratejileri 30, firma performansı 32 ifade ile ölçülmüştür. Ön test, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapan ve özel sektörde çalışan 46 kişi üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen geri bildirimlerde en büyük sorunun anketin uzunluğu olduğu görülmüştür. Ön test sonucunda elde edilen veriler ışığında ve katılımcıların görüşleri doğrultusunda, bazı ifadeler birbirine yakın değişkenleri ölçmeye çalıştığından, bazıları da çalışmanın amacına uymadığından nihai anket formundan çıkarılmıştır.

Nihai anket formuna, anketin tepe yöneticisi tarafından doldurulmasının son derece önemli olduğuna dair ayrı bir ön not iliştirilmiştir. Ön notta, firma eğer birden fazla endüstride faaliyet gösteriyorsa, en çok kâr elde edilen endüstri göz önüne alınarak anketin cevaplandırılmasının uygun olacağı da belirtilmiştir. Daha sonra, anket posta pulu yapıştırılmış bir zarfla beraber doğrudan firmaların genel müdürlerine gönderilmiştir. Toplam 967 firmaya anket gönderilmiş ve bu anketlerden 231 adedi geri dönmüştür. Böylece anket geri dönüş oranı % 23 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran kabul edilebilir düzeydedir.

5.2. Değişkenlerin Ölçümü

Araştırmada endüstri yapısı ve rekabet stratejilerinin firma performansını ne derece etkilediği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, endüstri yapısı, rekabet stratejileri ve firma performansının nasıl ölçüldüğü önem arz etmektedir. Çalışmanın bu kısmında sırası ile endüstri yapısı, rekabet stratejileri ve firma performansının nasıl ölçüldüğü açıklanmaktadır.

5.2.1. Endüstri Yapısı

Endüstri yapısı içinde yer alan değişkenler toplam 24 adet ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerin amacı, endüstriyel yapı unsurları olan pazara giriş engeli, tedarikçilerin pazarlık gücü, rekabetin şiddeti, ikâme malların tehdidi, pazar dinamizmi ve teknolojik çevreye ilişkin eğilimleri ortaya çıkarmaktır. Devletin endüstrideki rolünü ve firmalara sunduğu desteğin boyutunu anlamak için ankete dört ifade daha ilave edilmiştir. Ankette endüstriye ilişkin ifadelerin değerlendirildiği 5'li Likert tipi ölçek, 1= "hiç katılmıyorum", 2= "katılmıyorum", 3= "kararsızım", 4= "katılıyorum" ve 5= "tamamen katılıyorum" şeklinde sıralanmıştır.

Endüstri yapısı ölçeğinin oluşturulmasında geniş bir yazın taraması yapılmıştır. Özellikle, DeSarbo, Benedetton, Song ve Sinha (2005); Karakaya ve Stahl (1989); Kim ve Lim (1988); Miller (1987); Miller ve Dröge (1986) ile Powell (1996) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır (ölçek ve ifadelerin tümü için bkz. Ek 6).

"Sektörümüzdeki müşteriler her zaman yeni ürünler bulmaya çalışmaktadırlar", "Sektörümüzde müşterilerin tercihleri hızla değişmektedir", "Sektörümüzde piyasa değişimini takip etmek güçtür", "Sektörümüzde fiyata dayalı bir rekabet vardır", "Sektörümüzde sürekli yeni satış ve pazarlama stratejileri izlemek gerekmektedir" "Sektörümüzde yoğun bir rekabet vardır", "Sektörümüzde teknolojik değişiklikler yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır", "Sektörümüzde teknoloji hızlı değişmektedir" "Sektörümüzde büyüme beklenmektedir" ve "Sektörümüze her gün yeni bir işletme girmektedir" gibi soru maddeleri DeSarbo vd.'nin (2005) çalışmasından uyarlanmıştır. "Sektörümüzde ürün veya hizmetler kısa sürede "demode" olmaktadır" ve "Sektörümüzde hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi duyulmaktadır" ifadeleri Miller ve Dröge'in (1986) çalışmalarından esinlenerek geliştirilmiştir. "Sektörümüzde pazarlama strateji ve uygulamaları sürekli değişmektedir" ve "Piyasadaki ikâme ürünler hızla değişmektedir" maddeleri Miller'den (1987) alınmıştır. "Sektörümüzde ana hammadde ve malzemenin temininde tedarik güçlüğü yaşanmaktadır", "Rakiplerin önemli tedarikçilerle uzun süreli anlaşma yapması bizim için tehdittir" ve "Sektörde, kullanılan ana hammaddenin temininde çok sayıda alternatif tedarikçi mevcuttur" ifadeleri Kim ve Lim'den (1988) uyarlanmıştır. "Sektörümüze giriş zordur" "Piyasada bizim mallarımızı ikâme edebilecek mal mevcuttur" maddesi Powell'den (1996) ve

“Sektörümüze giriş için önemli oranda sermaye gerekmektedir” ölçeği Karakaya ve Stahl’dan (1989) alınmıştır.

Devletin desteğini ölçmek için kullanılan soru maddeleri, Türkiye’de devletin endüstriyel yapı ve rekabet stratejileri üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmiştir. Burada, konu ile ilgili mevcut yazın ve gözlemler esas alınmıştır.

5.2.2. Rekabet Stratejileri

Firmanın uyguladığı rekabet stratejilerini ortaya koymak için anketin ikinci bölümünde 28 ifadeye yer verilmiştir. İfadelerin ölçümünde: 1= “hiç uygulamadık”, 2= “nadiren uyguladık”, 3= “bazen uyguladık”, 4= “sık sık uyguladık” ve 5= “her zaman uyguladık” şeklinde sıralanan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (ölçek ve ifadelerin tümü için bkz. Ek 6).

Rekabet stratejileri üzerine yazında çok sayıda araştırma yapıldığı ve neredeyse nasıl ölçülmesi gerektiği üzerine bir uzlaşı oluşmaya başladığı için farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler hemen hemen birbirinin tekrarı niteliğindedir. Özellikle Dess ve Davis (1984), Kotha ve Vadlamani (1995) ile Nayyar’ın (1993) ölçekleri birbirini tamamlamaktadır. Bu çalışmada, adı geçen çalışmalarda kullanılan ölçeklere ilave olarak Bourgeois (1980b), Kim ve Lim (1988) ile Robinson ve Pearce’in (1988) ölçekleri de referans alınmıştır.

“Deneyimli ve nitelikli personel istihdam etme”, “En üst düzeyde kalite sunma”, “Pazarda öncü olma” ve “Üretim/hizmet sürecini yenileme ve iyileştirme”, “Dağıtım kanallarını etkileme”, “Reklâm yoğunluğunu arttırma”, “Yeni pazarlama teknikleri geliştirme”, “Firmanın sektördeki imajını yaygınlaştırma”, “Sahip olduğu markaları geliştirme”, “Yüksek gelir gruplarını hedefleme”, “Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyonu yapma” “Geniş ürün yelpazesi sunma”, “Çok fonksiyonlu ürünler sağlama” ve “Mevcut piyasa koşullarına uygun ürünler üretme”, “Düşük maliyet esasına göre üretim yapma”, “Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapma” ve “Ürün/hizmet maliyetlerini düşürme”, “Yüksek düzeyde stok bulundurma” ifadeleri Nayyar (1993) ile Dess ve Davis’in (1984) araştırmalarından alınmıştır. “Bu sektördeki mal veya hizmet alan herkesi hedef kitle olarak görme”, “Yatırım öncesi finansal analiz yapma” ve “Hammaddeyi en uygun şartlarda temin etme” ve “Pazarın belirli bir

bölümüne ürün/hizmet sunma" maddeleri ise Dess ve Davis'in (1984) araştırmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. "Sıkı kalite kontrol süreci uygulama" ve "Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunma", "Yeni ürünler geliştirme", "Farklı müşteri gruplarına farklı üretim/satış yapma" ve "Mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme" maddeleri ise Robinson ve Pearce'n (1988) çalışmasından adapte edilmiştir. "Pazar tahminini doğru yapma ve pazardaki değişimi öngörme" ifadesi Homburg vd.'nin (1999) araştırmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

5.2.3. Firma Performansı

Firma performansı iki şekilde ölçülmüştür. Birinci ölçüm, firmanın ana rakibine göre son üç yıl içerisinde elde ettiği performansa ilişkindir. İkinci ölçüm ise firmanın üç yıl önceki durumu ile mevcut durumunun karşılaştırılmasıdır.

Firmanın zaman içinde elde ettiği başarı durumunu ortaya koymak için kullanılan ölçümde toplam 19 ifade yer almıştır. Katılımcılardan firmalarının mevcut performanslarını üç yıl önceki performansları ile 1= "çok kötü", 2= "kötü", 3= "aynı", 4= "iyi", 5= "çok iyi" şeklinde sıralanan kategorilerden birisini seçerek kıyaslamaları istenmiştir (ölçek ve ifadelerin tümü için bkz. Ek 6).

"Ürün/hizmet kalitesi", "Zamanında ürün teslimi", "Müşteri memnuniyeti sağlama", "Kârlılık", "Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme", "Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alma", "Piyasadaki fırsatlardan yararlanma" ve "Yeni müşteri çekebilme" Homburg vd.'den (1999) bu çalışmaya adapte edilmiştir. "Alacakların tahsilâtında etkinlik", "Stok yönetiminde etkinlik", "Müşteri Sayısı" ve "Satışlarda büyüme düzeyi" Güner'in (2006) çalışmasından alınmıştır. "Satışların geriye dönüşü" Kotha ve Nair'den (1995); " Yatırımın geriye dönüşü", "Pazar payı" Henri'den (2006) esinlenerek geliştirilmiştir. "Ürün veya hizmet başına maliyet", "Kalite geliştirme projeleri" ve "Verimlilik" yazındaki gözlemlerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Firmanın ana rakibine göre performansını ortaya koymak için toplam 7 ifade kullanılmıştır. İfadeler 1= "çok zayıf", 2= "zayıf", 3= "aynı", 4= "güçlü" ve 5= "daha güçlü" şeklinde 5 kategorili Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ifadelerden "pazar payı", "kalite" ve "kârlılık" Homburg vd.'den (1999), "müşteri memnuniyeti"

Güner'den (2006) adapte edilmiştir. "Verimlilik", "yenilik" ve "pazar payında büyüme" ise bu çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilmiştir (ölçek ve ifadelerin tümü için bkz. Ek 6).

5.3. Verilerin Analizi

Araştırmada, endüstri yapısının, rekabet stratejilerinin ve firma performansının boyutlarını belirlemek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Daha sonra, "doğrulayıcı faktör analizi (DFA)" ile ilgili boyutların yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

Sosyal bilimlerin birçok konusunda olduğu gibi stratejik yönetim alanında da, doğası gereği, karmaşık ve doğrudan gözlenemez çoklu ilişkiler mevcuttur. Bu yüzden, sosyal bilimlerdeki bazı verilerin analizinde, korelasyon, regresyon gibi istatistiki tekniklerin yanında yapısal eşitlik modeli gibi ileri düzey analiz tekniklerinin kullanılması faydalı olabilmektedir. Sosyal bilimlerde ilk defa 1973 yılında Jöreskog tarafından uygulanan "Yapısal Eşitlik Modelini (YEM)" (Sümer, 2000) karmaşık ve çok boyutlu ilişkilerin analizini kolaylaştırmıştır (Martens ve Hasse, 2006).

YEM'in geleneksel yöntemlere göre en önemli avantajı göreceli ölçüm hatalarından arınmış, gizil değişkenler arasındaki hesaplama ve açıklama kapasitesine sahip olmasıdır (Hoyle, 1995). YEM, faktör ve regresyon analizlerinin birleştirildiği istatistikî bir tekniktir. YEM'in amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri basitleştirmektir. Böylece YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki hipotezleri sınamaya olanak vermektedir (Hoyle, 1995). YEM'in diğer bir avantajı, ilişkileri tahmin etmek için değişkenler arası kovaryansı kullanmasıdır. Kovaryans değişkenlerin kontrol edilemediği durumda uygun bir analizdir (Kurtuluş, 1998). Bu araştırmada ele alınan endüstri ve rekabet stratejisi deneysel bir süreç içerisinde kontrol edilememektedir. Araştırmada çok sayıda ilişki incelendiğinden, dışsal değişkenler kontrol edilemediğinden ve değişkenler arasındaki hatalar en aza indirgenmek istendiğinden ilişkiler YEM kullanılarak analiz edilmiştir.

YEM ile yapılan analizlerin altı aşaması mevcuttur. Bunlar “model betimleme”, “model tanımlama”, “veri hazırlama ve gözden geçirme” yani verinin yapısının ortaya konulması, “tahminde bulunma”, “ölçüm ve yapısal modelin uyumu” ile “değerlendirme ve modifikasyon”dur (Garson, 2007; Şimşek, 2007). Bu çalışmada da YEM için aynı aşamalar izlenerek analiz gerçekleştirilmiştir.

YEM’de ***model tanımlama*** serbestlik derecesi kavramı ile değerlendirilmektedir. Geleneksel analizlerde serbestlik derecesi örneklem büyüklüğüne bağlı iken, YEM’de çalışılan modelde belirtilen doğrusal ilişkilerin tamamını kapsayan bir değerdir (Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modellerinde analize geçmeden önce modelin tanımlanması önemlidir. Çünkü model tanımlamada analiz edilecek modelin serbestlik derecesi ve verinin onun için yeterli olup olmadığına karar verilmektedir. Zira YEM’de doğru analiz yapmak için bir model fazla tanımlama (overidentification) arzu edilmektedir. Fazla tanımlanmış bir model ise serbestlik derecesinden daha büyük sayıda bir veri setinin olması ile sağlanmaktadır. Başka bir deyişle, YEM için hesaplanan serbestlik derecesinden daha büyük bir “n” değerinin olması gerekmektedir. Bu araştırmanın ölçüm modeli test edilirken herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır. Ancak, yapıları doğrulanan faktörlerle asıl model analiz edilmek istendiğinde, az tanımlanmış yani yetersiz “n” değeri sorunu ile karşılaşılmıştır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için yapıları doğrulanan faktörlerden yeni göstergeler tasarlanmış ve tahmin edilecek parametre sayısı azaltılmıştır. Bundan dolayı, değişkenlerin yapılarının yeniden doğrulanması gerekmiştir. Bu aşamadan sonra asıl modelin yapısının analizine geçilmiştir. Böylece az tanımlanmış model problemi aşılmıştır.

Gizil ve gözlenen değişkenler arasında kovaryans ilişkileri ve hataları dikkate almasından dolayı YEM’de analiz için kullanılan ***verinin yapısı*** son derece önemlidir. Bu yüzden, ortalamaları alınan ve doğrudan kullanılacak göstergelerin çarpıklık, basıklık, en yüksek, en düşük değerleri yeniden gözden geçirilmiştir. Ayrıca, verilerin tanımlayıcı özellikleri kapsamında, aralarında çoklu bağlantı olup olmadığına bakılmıştır. Göstergeler arasındaki korelâsyona dikkat edilmiş ve hiçbir gösterge arasında 0.90 üzerinde bir korelâsyonun olmadığı görülmüştür. Performans bağımlı değişken ve diğer değişkenler de bağımsız değişken olmak üzere genel bir regresyon analizi yapılmış, veriler arasında çoklu bağlantının olmadığı kanaatine varılarak uyum analizine geçilmiştir.

Model betimlendikten ve tanımlandıktan sonra, eldeki verilerin öne sürülen ölçüm ve yapısal modellere ne kadar uyduğunun test edilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada, ölçümlerin yapı geçerliliklerinin ***uyum testi*** iki aşamalı DFA ile yapılmıştır. Birinci aşamada endüstri, strateji ve performansın faktör boyutlarına bağlı olarak değişkenlerin her birine ayrı ayrı ve birlikte "doğrulayıcı faktör analizi" yapılmıştır. "Faktör analizi" sonucunda tespit edilen faktörlere yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen bulgular ışığında verinin önerilen ölçüm modellerine uyduğu gözlenmiştir. Bu aşamadan sonra her ne kadar yapısal modelin analizine geçilmek istenmiş ise de tahmin edilecek parametreye göre "n" değerinin düşük olması nedeni ile yapıları doğrulanan faktörlerden yeni değişkenler türetilmiştir. Böylece, yapısal modelde kullanılabilecek yeni göstergeler elde edilmiş ve üst düzey gizil değişkenler tasarlanmıştır. Yeni göstergeler, eski gizil değişkeni oluşturan göstergelerin aritmetik ortalamaları alınmak sureti ile türetilmiştir. Bu aşamada her ne kadar birinci düzeyde faktörlerin yapıları doğrulanmış ise de, yeni gösterge ve gizil değişkenlerin ölçümleri hem ayrı ayrı hem de birlikte tekrar DFA analizine tabi tutulmuştur. Böylece ikinci düzey ölçüm modellerinin yapısal geçerlilikleri ortaya konulmuştur. Bu aşamanın tanımlanmasını müteakip asıl YEM'in uyum testinin analizine geçilmiş ve asıl model analiz edilmiştir.

DFA ve YEM ile yapılan analizlerde ana amaç, önerilen modelin veriye uyumunu test etmek olduğu için, modelin uygunluğunun çeşitli yollarla tespiti çok önemlidir. Bir model analizinde χ^2 anlamlı ($p<0.01$) ise, önerilen model veriye uymuyor demektir. Bu yüzden YEM'le yapılan analizlerde yüksek değil düşük χ^2 istenir. Ancak χ^2 örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan, modelin uyumunun denetlenmesinde önerilen bir kriter değildir (Jöreskog ve Sörbom, 2001). χ^2'nin anlamlı olduğu durumlarda ise başka indekslere ve hesaplamalara bakılarak karar verilmelidir (Weston ve Gore, 2006). Bunlara ilişkin bilgilere, Tablo 5.1'de yer verilmektedir. Ancak hemen hemen her indekste modelin karmaşıklığından kaynaklanan belirsizlikler mevcuttur (Jöreskog ve Sörbom, 1993, 2001). Bu belirsizlikleri gidermek için indeksler değerlendirilirken, örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı dikkate alınmıştır (Şimşek, 2007). Çalışmada kullanılan kriterler RMSEA, SRMR, IFI, CIF, CAIC değerleridir.

Kelloway'a (1998) göre, ***RMSEA*** (Root Mean Square Error of Approximation) hem yorumlama kolaylığı hem de güven aralığı sağlaması bakımından önemli bir kriterdir. Bu tahmin değeri, örneklem büyüklüğünden bağımsız hesaplama yaptığı için önemlidir.

RMSEA değerinin 0.08 in altında olması uyuma işaret ederken, 0.05 altında olması mükemmel bir uyumu göstermektedir (Şimşek, 2007). Ancak, yazında modelin kabulü için 0.10'un altındaki bir değerin de yeterli olduğu belirtilmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Benzer değerlendirme ***SRMR*** (Standardized Root Mean Square Residual) için de geçerlidir. MacCallum ve Austin'in (2000) yaptığı araştırmaya göre, yapısal eşitlik modelini analiz yöntemi olarak kullanan çalışmalarda en çok rapor edilen Hata Ortalamalarının Karekökü indeksleri SRMR ve RMSEA değerleridir. Bu çalışmada da aynı indeksler kullanılmıştır.

Bir kısım uyum iyiliği indeksleri, daha çok modelin serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak değerlendirme yapar. Bunlara örnek olarak GFI, CFI ve IFI verilebilir. *GFI* (uyum iyiliği indeksi) yapısal eşitliğin ilk geliştirildiği yıllarda oldukça sık kullanılan bir indeks olmasına rağmen, bugün eskisi kadar rağbet gören bir indeks değildir. GFI'nın yerine, günümüzde, uyum iyiliği indeksi olarak ***CFI*** (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve ***IFI*** (artımlı uyum indeksi) yaygın olarak kullanılmaktadır. CFI ve IFI'nın 0.90'ın üzerinde olması yeterli bir uyumu gösterirken, 0.95'in üzerinde olması mükemmel bir uyuma işaret etmektedir (Byrne, 1998; Hoyle ve Panter, 1995).

Hangi modelin daha uyumlu olduğunu göstermesi bakımından YEM'de modeller arası karşılaştırma yapmak önemlidir. Yalnız, birçok çalışmada sadece bir model önerilmekte ve model karşılatılmaları yapılmamaktadır. Model karşılaştırmalarının olmadığı durumlarda, çalışmada önerilen modelin, değişkenlerin birbiri ile hiçbir ilişkisi olmadığını varsayan bağımsız ve tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu kabul eden doymuş modellerle karşılaştırılması tavsiye edilmektedir (Özyürek, 2005). Bu karşılaştırmayı yapmak için birbirine benzer mantıkla üretilen ECVI, AIC veya CAIC değerlerinden birisi kullanılabilmektedir (Şimşek, 2007). ***CAIC (Consistent Akaike's Information Criterion)*** birbirine aday olan modellere ilişkin tutarlılık değerlerini hesaplayan bir indekstir (Bozdoğan, 1987). Birçok araştırmacı, örneklem büyüklüğünü de dikkate aldığı ve daha tutarlı sonuçları verdiği için, CAIC değerini sıklıkla kullanmaktadır (Özyürek, 2005). Bu çalışma için birden fazla model önerilmediğinden, modeller arası karşılaştırma yapmak mümkün olmamakla beraber, YEM'in ürettiği CAIC değeri kullanılmıştır. Karşılaştırmada kullanılan kriter olarak, önerilen modelin CAIC değerinin bağımsız ve doymuş modellerin CAIC değerlerinden daha küçük olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 5.1

DFA ve YEM için Kesme Kriterleri

İndeksler	**Değerler**
χ^2 testi/serbestlik derecesi oranı	<5
GFI	>0.90
CFI	>0.90
IFI	>0.90
RMSEA	<0.10
SRMR	<0.10
Model CAIC < Doymuş Model CAIC < Bağımsız Model CAIC	

Birçok yapısal eşitlik modelinde olduğu gibi, bu tez çalışmasında da bazı küçük ***modifikasyon***lar yapılmıştır. Her ne kadar program, modelin uyumu için bazı yüksek modifikasyonlar önermişse de, bu ayarlamalar yapılırken iki nokta üzerinde durulmuştur. Bunlardan birincisi, modifikasyonun teoriye uygun olmasıdır. Örneğin, endüstri yapısına ait bir göstergenin, strateji ile ilgili bir gizil değişkene yüklenmesi, modelin uyumuna yüksek düzeyde katkı sağlasa da, bu tür modifikasyonlar yapılmamıştır. Bu analiz kapsamında yapılan modifikasyonlar daha çok değişkenlerin hatalarının kovaryansları ile ilgili olmuştur. Kovaryanlarla ilgili yapılan ilk işlem, bazı göstergelerin hatalarının kovaryanslarının 0'a sabitlenmesidir. İkincisi ise, hatalarının kovaryansları birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenlerin kovaryanslarının ilişkilendirilmesine izin vermek şeklinde olmuştur. Eğer bir firma üretimde veya kalitede farklılaştırma stratejisi uyguluyorsa, bunların firmanın kalite performansı ile ilişkili olması kaçınılmazdır. Doğal olarak, bu değişkenlerin ölçümlerinin hataları da birbiriyle ilişkili olabilir. Modifikasyonlar yapılırken dikkate alınan ikinci özellik, modifikasyonun χ^2 de yüksek düzeyde düşüşe neden olması durumudur. Eğer önerilen modifikasyon χ^2'de serbestlik derecesindeki değişime göre düşük düzeyde ise, bu olasılığa bağlı bir modifikasyon olabileceği için çok fazla tavsiye edilmez (Şimşek, 2007). Analizlerde yapılan modifikasyonların χ^2 değerinde yüksek düzeyde düşüş sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir.

BÖLÜM 6

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle faktör analizi sonuçları raporlanmaktadır. Daha sonra, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Son olarak, analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotezler değerlendirilmektedir.

6.1. Faktör Analizi Sonuçları

Bu çalışmada, çok sayıda madde ile ölçülen gizil değişkenlerin yapıları "faktör analizi" ile ortaya konulmuş ve yapısal geçerlilikleri de "doğrulayıcı faktör analizi" ile kontrol edilmiştir. Burada sırasıyla endüstriyel yapının, rekabet stratejilerinin ve firma performansının faktör yapıları ve yapısal geçerliliklerine ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

6.1.1. Endüstriyel Yapıya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinde ana hedef, çok sayıdaki mikro bileşeni daha üst bir gizil değişkene atamaktır. Endüstriye ilişkin sorulan ifadelere göre yapılan faktör analizinde, Tablo 6.1'de görüldüğü üzere, toplam 7 faktör ortaya çıkmıştır. Analizin KMO test değeri % 76 ve Bartlett'in küresellik testi χ^2 $p<0.01$ önem düzeyinde 1343'tür. Faktör yapılarına ilişkin öz değerlerin 4.55 ila 1.01 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen 7 faktörün bileşenleri incelendiğinde oluşan endüstri boyutları "pazar dinamizmi", "rekabetin şiddeti", "devletin rolü", "teknolojik çevre", "pazara giriş engeli", "tedarikçilerin pazarlık gücü" ve "ikâme malların tehdidi" olarak isimlendirilmiştir. Tablo 6.1'de de görüldüğü gibi faktörlere yüklenen maddelerin yükleri 0.787 ile 0.458 arasında değişmektedir.

Tablo 6.1
Endüstriye İlişkin Faktörler

İfadeler	Pazar Dinamizmi	Rekabetin Şiddeti	Devletin Desteği	Teknolojik Çevre	Pazara Giriş Engeli	Tedarikçilerin Pazarlık gücü	İkâme Malların Tehdidi
I9 Sektörümüzdeki müşteriler her zaman yeni ürünler bulmaya çalışmaktadırlar.	.735						
I8 Sektörümüzde müşterilerin tercihleri hızla değişmektedir.	.715						
I14 Sektörümüzde ürün veya hizmetler kısa sürede "demode" olmaktadır.	.706						
I16 Sektörümüzde piyasa değişimini takip etmek güçtür.	.663						
I20 Piyasadaki ikâme ürünler hızla değişmektedir.	.636						
I13 Sektörümüzde pazarlama strateji ve uygulamaları sürekli değişmektedir.	.574						
I30 Sektörümüzde hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi duyulmaktadır.		.748					
I29 Sektörümüzde fiyata dayalı bir rekabet vardır.		.709					
I26 Sektörümüzde yoğun bir rekabet vardır.		.638					
I32 Sektörümüzde sürekli yeni satış ve pazarlama stratejileri izlemek gerekmektedir.		.481					
I38 Sektörümüzde merkezi ve yerel idarecilere yakın olmak önemlidir.			.768				
I39 Devlet veya devlete bağlı bazı kurumlar, uygulamaları ile sektördeki bazı firmaları korumaktadır.			.728				
I21 Sektörümüzdeki en büyük müşteri devlettir.			.638				
I37 Sektörümüze devletin uyguladığı teşvikler artmaktadır.			.458				
I24 Sektörümüzde teknolojik değişiklikler yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır.				.772			
I23 Sektörümüzde teknoloji hızlı değişmektedir.				.701			
I4 Sektörümüzde büyüme beklenmektedir.				.572			
I5 Sektörümüze her gün yeni bir işletme girmektedir.					.755		
I1 Sektörümüze giriş zordur (R).					.720		
I6 Sektörümüze giriş için önemli oranda sermaye gerekmektedir (R).					.567		
I34 Sektörümüzde ana hammadde ve malzemenin temininde tedarik güçlüğü yaşanmaktadır.						.787	
I35 Rakiplerin önemli tedarikçilerle uzun süreli anlaşma yapması bizim için tehdittir.						.721	
I36 Sektörde, kullanılan ana hammaddenin temininde çok sayıda alternatif tedarikçi mevcuttur (R).						.532	
I18 Piyasada bizim mallarımızı ikâme edebilecek mal mevcuttur.							.770
Öz Değerler	4.55	2.36	2.09	1.81	1.34	1.08	1.01
Kümülâtif Varyans (%)	14.9	24.1	32.2	39.5	46.8	53.8	59.3

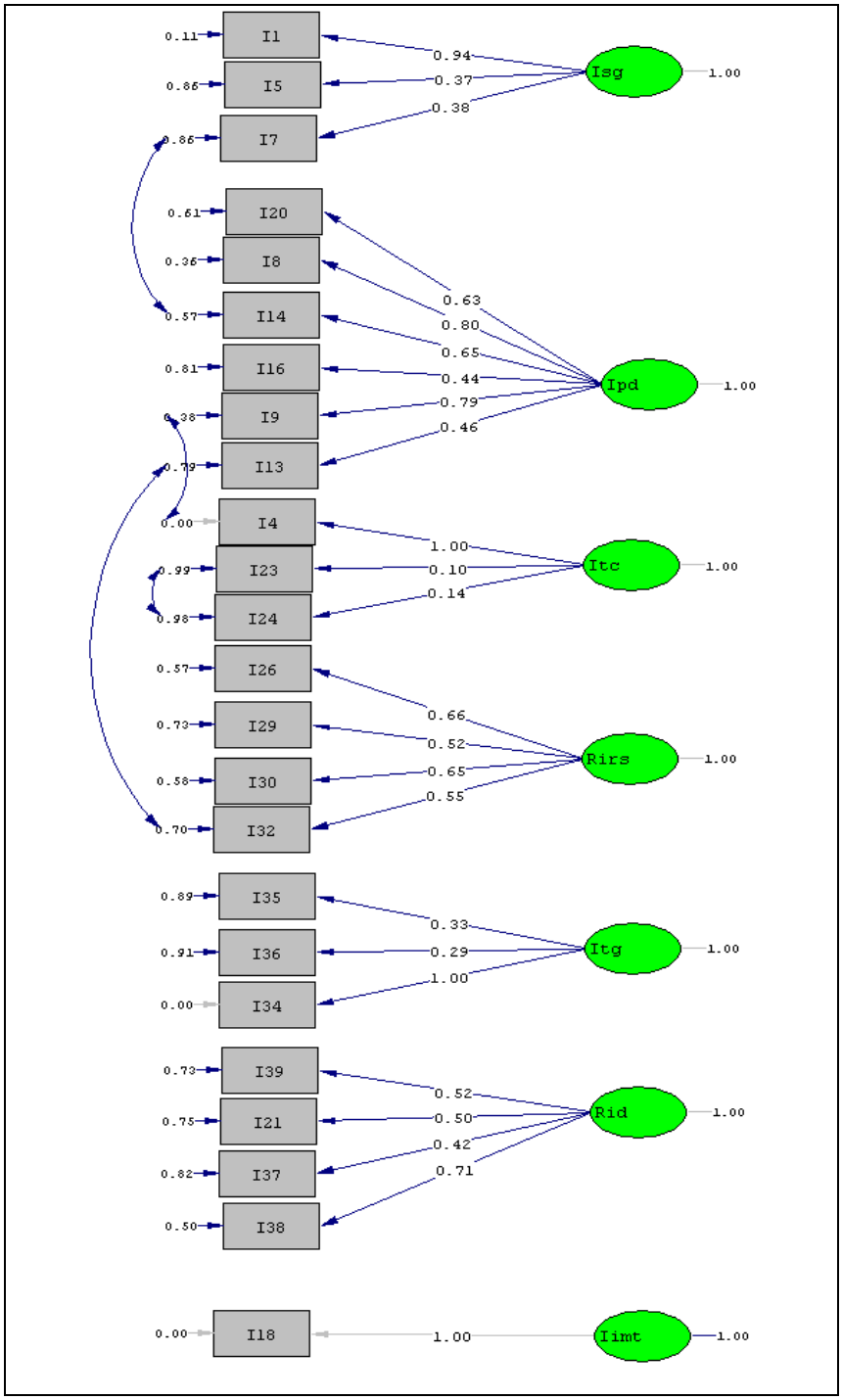
KMO % 76
Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 1343 ($p<0.01$)
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax

Endüstri yapısının yapısal geçerliliğini ortaya koymak için iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Endüstri yapısının birinci düzey ölçüm modelindeki gizil ve gösterge değişkenleri için faktör analizinde elde edilen faktör boyutları kullanılmıştır. Tek göstergeli gizil değişken olan "I18"in hata kovaryansı 0'a sabitlenmiştir. Yapılan değerlendirmede kovaryans matrisinin "–" değer üretmesine neden olan "I4" ve "I34" maddelerinin de hatalarının kovaryansı 0 olarak atanmıştır. Modelin uyumuna katkıda bulunmak için bazı göstergeler arasındaki hataların kovaryansları serbest bırakılmıştır. Bunlar; "I4" - "I9"; "I14" -"I17"; "I13" - "I32"; "I23" - "I24" kodlu göstergelerdir.

Yapılan modifikasyonlardan sonra elde edilen uyum istatistiklerinden χ^2/serbestlik derecesi 1.80 olarak hesaplanmıştır. 1.80'lik bir değer modelde mükemmel bir uyumun olduğunun göstermektedir. CFI ve IFI da 0.90'ın üzerinde değerlere sahiptir ve bu da ölçüm modelinin kabulü için önemli bir destektir. Modelin RMSEA (0.06) ve SRMR (0.09) değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde çıkmıştır. Endüstriye ilişkin birinci düzeyde önerilen ölçüm modelinin CAIC değeri, doymuş ve bağımsız modellerinkinden daha küçüktür (856<1923<2359). Bu değerlerden, endüstri yapısının birinci düzey ölçüm modelinin iyi uyum sağladığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış değerler, Şekil 6.1'de görülmektedir. Şekil 6.1'de de görüldüğü gibi "pazara giriş engeli (Isg)", "pazar dinamizminin (Ipd)", "rekabetin şiddetinin (Iirs)", "devlet desteğinin (Rid)", "ikâme malların tehdidinin (Iimt)" ve "tedarikçilerin pazarlık gücünün (Itg)" alt bileşenlerinin yapıları ve ölçüm modelleri uyumlu çıkmıştır (t değerleri için bkz. Ek 1).

"Teknolojik çevreyi (Itc)" oluşturan göstergelerden biri olan "I23" ifadesinin standartlaştırılmış değerleri ($p>0.05$) istatistikî olarak anlamlı değildir (Bkz. Şekil 6.1). Şekil 6.1'de gözlendiği gibi "teknolojik çevre" I23 ve I24 isimli göstergeleri de çok düşük düzeyde tahmin etmektedir. "Teknolojik çevre" yapı geçerliliğindeki bu sorundan dolayı yapısal modelde değişken olarak kullanılmamıştır.



Şekil 6.1

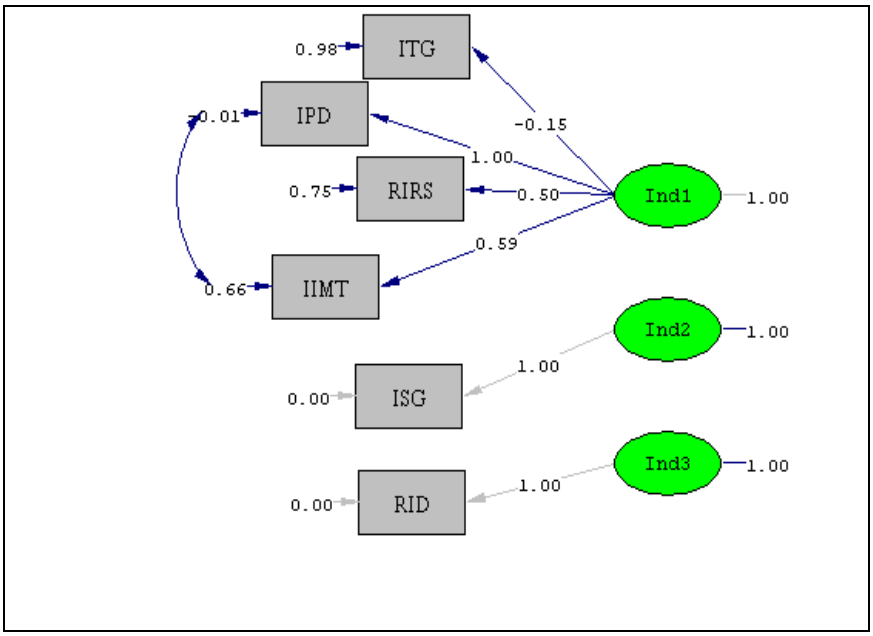
Endüstri Yapısının Birinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Standartlaştırılmış Değerler[1]

[1] ***Gizil Değişkenler:*** Isg (Pazara Giriş Engeli), Ipd (Pazara Dinamizmi), Itc (Teknolojik Çevre), Iirs (Rekabetin Şiddeti), Itg (Tedarikçilerin Pazarlık Gücü), Rid (Devlet Desteği), Iimt (İkâme Malların Tehdidi).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.80; CFI=0.90; IFI=0.91; RMSEA=0.06; SRMR= 0.09; Model CAIC= 856; Doymuş Model CAIC=1923; Bağımsız Model CAIC=2359

Endüstri yapısının ikinci düzey ölçüm modelindeki gizil ve gösterge değişkenleri birinci düzeydeki yapıları doğrulanan “pazar dinamizmi (IPD)”, “rekabetin şiddeti (RIRS)”, “pazara giriş engeli (IPD)”, “ikâme malların tehdidi (IIMT)”, “tedarikçilerin pazarlık gücü (ITG)” ve “devlet desteği (RID)” faktörlerinden üretilmiştir. Porter’a göre pazar güçlerinden birisi olan pazara giriş engeli yükseldikçe firmanın performansı artacak, rekabetin şiddeti, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikâme malların tehdidi arttıkça firma performansı azalacaktır. Ayrıca bu çalışmada, devlet desteğinin firma performansını pozitif yönde etkileyeceği hipotezi ileri sürülmüştür. Bu nedenle, endüstri yapısını oluşturan bu faktörlerin aynı gizil değişken tarafından açıklanması sakıncalı bulunduğundan pazara giriş engeli, devlet desteği ve pazar güçleri olmak üzere toplam üç endüstri yapısı gizil değişkeni tasarlanmıştır. Pazara giriş engeli ve devlet desteği birer gösterge ile temsil edilmiş ve bu gizil değişkenlerin göstergelerinin hatalarının kovaryansları 0’a sabitlenmiştir. Hataları yüksek düzeyde ilişkili gözüken “ikâme malların tehdidi (IIMT)” ile “pazar dinamizmi (IPD)” arasındaki hataların kovaryanslarının ilişkileri de serbest bırakılmıştır.

Endüstri yapısına ilişkin ikinci düzey ölçüm modelinin uyum istatistikleri ise değişkenlerin yapılarını doğrular niteliktedir. Bu modelin χ^2/serbestlik derecesi oranı = 9/7=1.28 olarak elde edilmiştir. IFI ve CFI’ların 0.95’ten yüksek olması da ölçüm modelinin mükemmel uyumuna işaret etmektedir. Diğer uyum indeksleri de modelin uyumunu ortaya koymaktadır.

Endüstri yapısına ilişkin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen standartlaştırılmış değerler Şekil 6.2’de görülmektedir. Şekil 6.2’de de görüldüğü gibi tüm değerler istatistikî olarak anlamlıdır. Şekil 6.2’deki model değerlendirildiğinde, “pazar güçleri (Ind1)” gizil değişkeninin tedarikçilerin pazarlık gücünü, pazar dinamizmini, ikâme malların tehdidini ve rekabetin şiddetini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği anlaşılmaktadır (t değerleri için bkz. Ek 1).



Şekil 6.2

Endüstri Yapısının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[2]

6.1.2. Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Rekabet stratejilerine ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 6.2'de görülmektedir. Tablo 6.2'de görüldüğü üzere, rekabet stratejilerinin boyutlarını tanımlamak amacıyla sorulan 28 madde, yedi faktör altında toplanmıştır. Rekabet stratejisi boyutlarının faktör analizi sonucunda KMO test değeri % 85 ve Bartlett'in küresellik testi χ^2 değeri ise 2217 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin kümülâtif varyansları toplamı 60.79'dır. Faktör yapılarına ilişkin öz değerler 7.22 ila 1.07 arasında değişmektedir. Elde edilen faktör boyutları "kalitede farklılaştırma", "pazarlamada farklılaştırma", "üretimde farklılaştırma", "maliyet liderliği", "karma strateji", "odaklanma stratejisi" ve "stratejik kararsızlık" şeklinde isimlendirilmiştir.

[2] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri) , Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.28; CFI=0.98; IFI=0.98; RMSEA=0.03; SRMR= 0.04; Model CAIC= 99; Doymuş Model CAIC=135; Bağımsız Model CAIC=161

Tablo 6.2

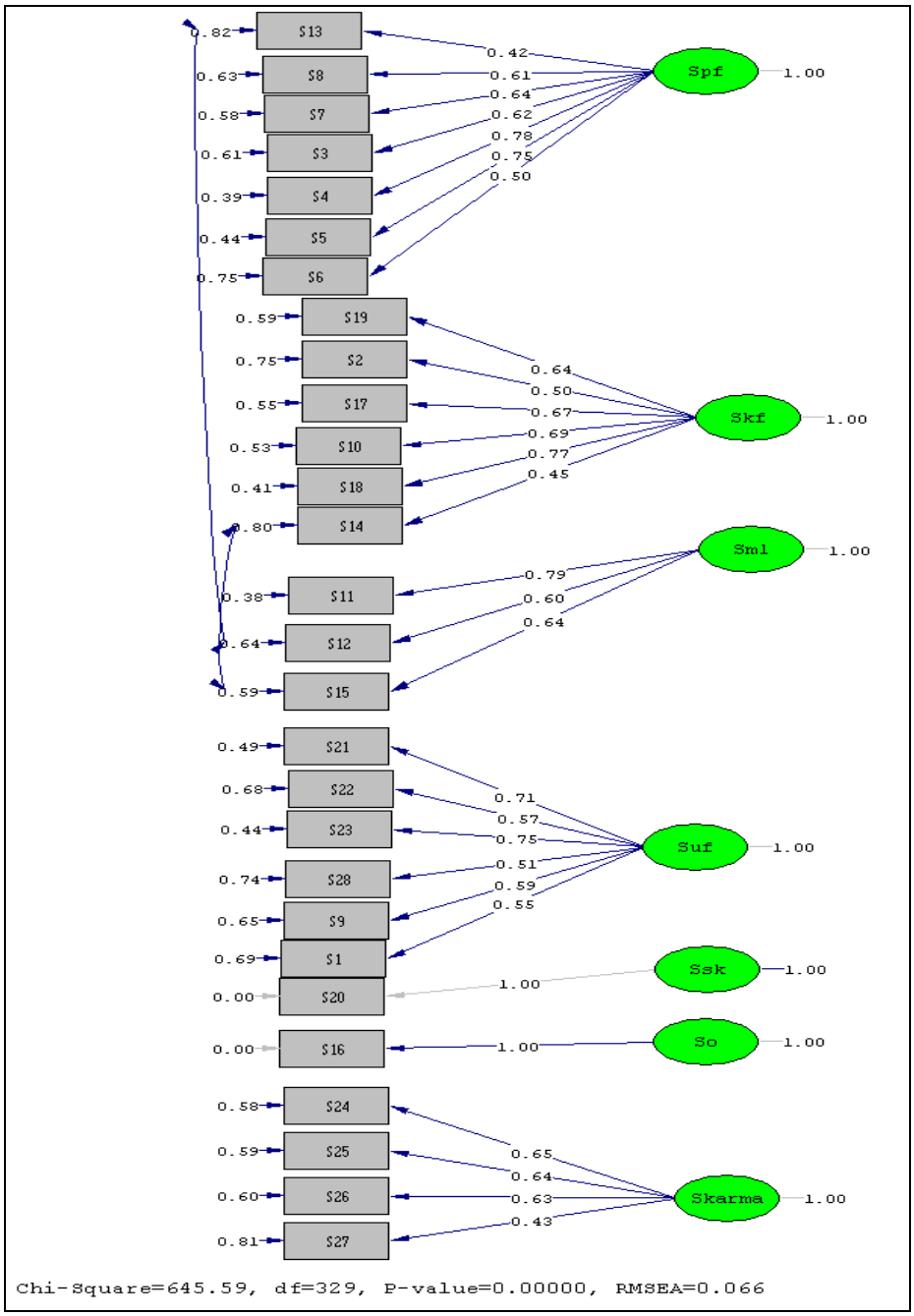
Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktörler

İfadeler	Kalitede Farklılaştırma	Pazarlamada Farklılaştırma	Üretimde Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	Karma Strateji	Odaklanma Stratejisi	Stratejik Kararsızlık
S18 Sıkı kalite kontrol süreci uygulama	.799						
S19 Deneyimli ve nitelikli personel istihdam etme	.739						
S10 En üst düzeyde kalite sunma	.729						
S17 Pazarda öncü olma	.598						
S2 Müşteri hizmetlerini eksiksiz sunma	.548						
S14 Üretim/hizmet sürecini yenileme ve iyileştirme	.533						
S5 Dağıtım kanallarını etkileme		.765					
S7 Reklâm yoğunluğunu arttırma		.727					
S4 Yeni pazarlama teknikleri geliştirme		.723					
S8 Firmanın sektördeki imajını yaygınlaştırma		.642					
S3 Sahip olduğu markaları geliştirme		.608					
S6 Yüksek gelir gruplarını hedefleme		.581					
S13 Aracı ve distribütörlere yönelik satış promosyonu yapma		.513					
S23 Geniş ürün yelpazesi sunma			.736				
S1 Yeni ürünler geliştirme			.727				
S9 Çok fonksiyonlu ürünler sağlama			.595				
S22 Mevcut piyasa koşullarına uygun ürünler üretme			.583				
S28 Farklı müşteri gruplarına farklı üretim/satış yapma			.544				
S21 Mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme			.509				
S11 Düşük maliyet esasına göre üretim yapma				.815			
S12 Rakiplere göre düşük fiyatlandırma yapma				.795			
S15 Ürün/hizmet maliyetlerini düşürme				.674			
S27 Bu sektördeki mal veya hizmet alan herkesi hedef kitle olarak görme					.676		
S26 Yatırım öncesi finansal analiz yapma					.536		
S25 Hammaddeyi en uygun şartlarda temin etme					.467		
S24 Pazar tahminini doğru yapma ve pazardaki değişimi öngörme					.404		
S16 Pazarın belirli bir bölümüne ürün/hizmet sunma						.737	
S20 Yüksek düzeyde stok bulundurma							.869
Öz Değerler	7.22	2.67	1.99	1.47	1.42	1.18	1.07
Kümülâtif Varyans (%)	14.1	26.8	37.7	45.7	51.9	56.4	60.8
KMO % 85 Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 2217 (p<0.01) Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax							

Elde edilen bu rekabet strateji boyutlarına, endüstride olduğu gibi iki düzeyli doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tek bir değişkenle ölçülen stratejik kararsızlık ve

odaklanma stratejilerine ait iki göstergenin “16” ve “S20” hatalarının kovaryansları “0” olarak belirlenmiştir. Bunun yanında, “S12” - “S13” ve “ S14” - “S15 kodlu göstergeler arasındaki hataların kovaryansları serbest bırakılarak, modelin uyumuna katkıda bulunulmuştur.

Rekabet stratejilerine ait birinci düzey ölçüm modeline ilişkin standartlaştırılmış değerler Şekil 6.3’te görülmektedir (t değerleri için bkz. Ek 2). Rekabet stratejilerine ait standartlaştırılmış değerlerin tamamı istatistikî olarak anlamlıdır. Rekabet stratejilerinin birinci düzey ölçüm modelinin uyum istatistiklerine bakıldığında χ^2 testi/serbestlik derecesi oranının 1.94 olduğu görülmektedir. Modelin artımlı (IFI) ve karşılaştırmalı (CFI) uyum indekslerinin 0.94 olduğu tespit edilmiştir. Model için RMSEA= 0.07 ve SRMR=0.07 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, rekabet stratejilerinin birinci düzey ölçüm modelinin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.



Şekil 6.3

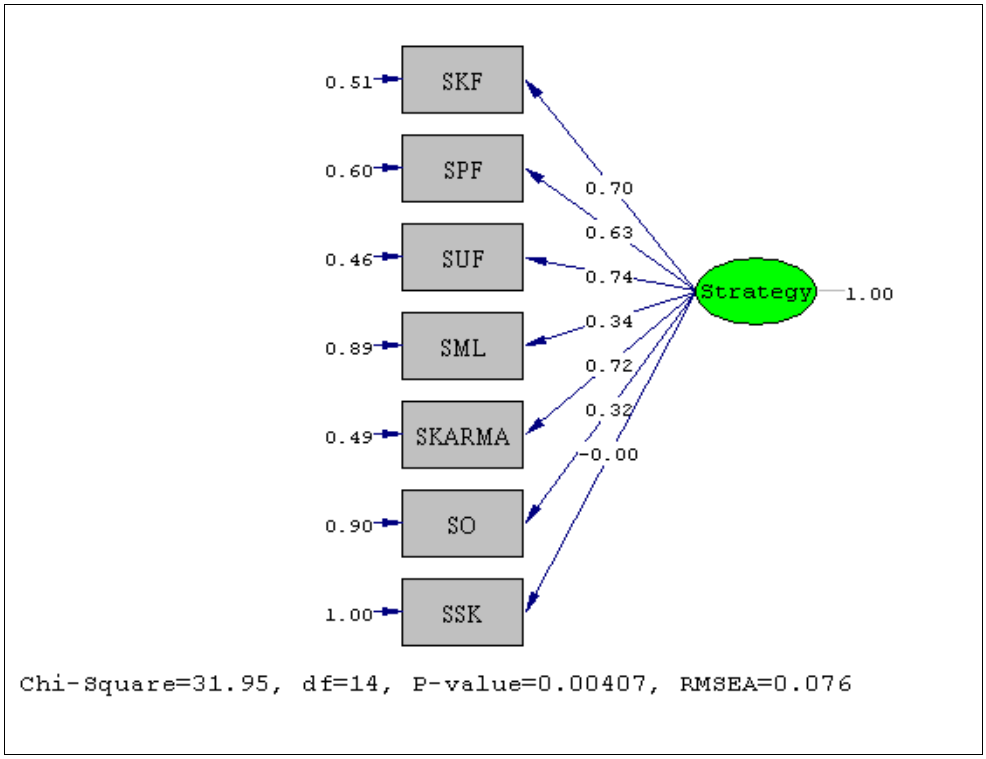
Rekabet Stratejilerinin Birinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[3]

[3] ***Gizil Değişkenler:*** Spf (Pazarlamada Farklılaştırma Stratejisi), Skf (Kalitede Farklılaştırma Stratejisi), Sml (Maliyet Liderliği), Suf (Üretimde Farklılaştırma Stratejisi), Ssk (Stratejik Kararsızlık), So (Odaklanma Stratejisi), Skarma (Karma Strateji).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.94; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.07; SRMR= 0.07; Model CAIC=1139; Doymuş Model CAIC=2603; Bağımsız Model CAIC=5627

Rekabet stratejilerinin birinci düzey ölçüm modelinden sonra ikinci düzey ölçüm modeline geçilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, elde edilen rekabet stratejilerinin her biri bir göstergeyi temsil edecek şekilde ikinci düzey ölçüm modeli tasarlanmıştır. Rekabet stratejilerinin ikinci düzey ölçüm modeli için herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır.

Stratejiyi temsil eden gizil değişkenin ölçüm modeline ilişkin elde edilen uyum istatistikleri incelendiğinde, ölçüm modelinin χ^2/serbestlik derecesi oranının 2.48 olarak ortaya çıktığı tespit edilmektedir. Bu modelde de CFI ve IFI 0.95 yüksek olduğu için oluşturulan ölçüm modelinin veriye mükemmel bir şekilde uyduğu görülmektedir. Bunun yanında, RMSEA=0.03 SRMR=0.04 şeklinde oldukça düşük hesaplanmıştır. Bu bulgular ışığında, rekabet stratejilerine ilişkin ikinci düzey modelin veriye mükemmel bir şekilde uyduğu söylenebilir.

Rekabet stratejilerinin ikinci düzey ölçüm modeline ilişkin elde edilen standartlaştırılmış değerler, Şekil 6.4'te yer almaktadır. Şekil 6.4 irdelendiğinde, "strateji" için tasarlanan "Strategy" gizil değişken "kalitede farklılaştırma (SKF)", "pazarlamada farklılaştırma (SPF)", "üretimde farklılaştırma (SUF)", "maliyet liderliği (SML)", "karma (SKARMA)" ve "odaklanma (SO)" stratejilerini temsil eden göstergeleri yüksek düzeyde açıklamaktadır. Ancak, ***strateji***yi gösteren "Strategy" gizil değişkeni "stratejik kararsızlık (SSK)" göstergesini istatistikî olarak anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır. Gizil değişkenin anlamlı bir şekilde göstergeyi açıklamadığı durumlarda, ilgisiz göstergenin araştırma dışında tutulması tavsiye edilse de, bu araştırmada "stratejik kararsızlık (SSK)" göstergesi gelecekteki çalışmalara ışık tutması bakımından kapsam dışına alınmamıştır (t değerleri için bkz. Ek 2).



Şekil 6.4

Rekabet Stratejilerinin İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[4]

Farklılaştırma stratejisi, bu çalışmanın hipotezlerinde, yazındaki eğilimler doğrultusunda tek boyutlu bir strateji olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu çalışmada ayrı ayrı oluşan pazarlama, üretim ve kalitede farklılaştırma stratejilerinin tek bir değişken altında toplanması gerekmiştir. İlgili farklılaştırma stratejilerinin tek değişken altında toplanıp toplanmadığı faktör analizi ile kontrol edilmiş ve Tablo 6.3'teki yeni faktör yapısına ve değerlerine ulaşılmıştır. Analizin, KMO ve Bartlett'in küresellik testi $\chi 2$ değeri kabul edilebilir sınırlar dâhilindedir. Bu faktörün madde yüklerinin 0.845 ile 0.768 arasında değiştiği görülmüştür. Bu faktörün ismine "farklılaştırma stratejisi" adı verilmiştir.

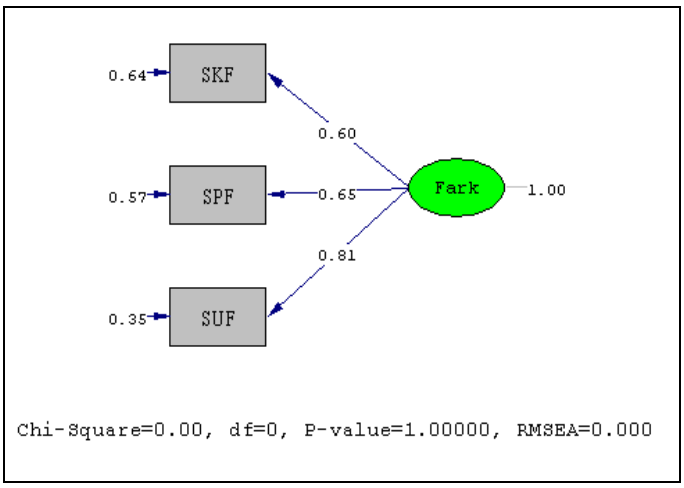
[4] ***Gizil Değişkenler:*** Strategy (Strateji)
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.48; CFI=0.95; IFI=0.95; RMSEA=0.08; SRMR= 0.05; Model CAIC= 122; Doymuş Model CAIC=180; Bağımsız Model CAIC=470

Tablo 6.3

Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Faktör

Faktörler	Farklılaştırma Stratejisi
Üretimde Farklılaştırma	.845
Pazarlamada Farklılaştırma	.797
Kalitede Farklılaştırma	.768
Öz Değerler	1.94
Kümülâtif Varyans (%)	64.6
KMO % 67	
Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 139 (p<0.01)	
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi	
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonuna Dayalı Varimax	

Farklılaştırma stratejisine ilişkin faktörün yapı geçerliliğini gözlemek için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış değerler Şekil 6.5'te ifade edilmiştir. İlgili ölçüm modelinin CFI ve IFI değerleri 1 olarak elde edildiğinden ve p=1.000 olduğundan modelin veriye mükemmel bir şekilde uyduğu ve bu çalışmada farklılaştırma stratejisinin tek boyutlu kullanılabileceği anlaşılmıştır.



Şekil 6.5

Farklılaştırma Stratejisinin Standartlaştırılmış Değerleri[5]

[5] Gizil Değişkenler: Fark (Farklılaştırma Stratejisi).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 0; CFI=1; IFI=1; RMSEA=0; SRMR= 0

6.1.3. Firma Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Firma performansının boyutlarını ortaya koymak için, katılımcı firmaların kendilerini hem geçmiş performansları hem de rakipleri ile kıyaslamaları istenmiştir. Bundan dolayı, firma performansını belirlemek için iki farklı faktör analizi yapılmıştır. Birincisi, firmaların kendi performanslarını, ikincisi ise rekabet performanslarını nasıl algıladıklarına ilişkindir. Firmaların kendi performanslarını nasıl algıladığına ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 6.4'te görülmektedir. Buna göre, firma performansı dört faktöre ayrılmıştır. Performansa ait faktörlerin analizinde KMO test değeri % 89 ve Bartlett'in küresellik testi χ^2 değeri ise 1986 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin kümülâtif varyansları ise 60.77'dir. Faktör yapılarına ilişkin öz değerler 7.51 ila 1.00 arasında değişmektedir. Elde edilen firma performanslarının boyutları "üretim performansı", "finansal performans", "pazarlama performansı" ve "piyasa performansı" olarak adlandırılmıştır.

Tablo 6.4

Algılanan Performansa İlişkin Faktörler

İfadeler	Üretim Performansı	Finansal Performans	Pazarlama Performansı	Piyasa Performansı
P12 Ürün/hizmet kalitesi	.793			
P14 Zamanında ürün teslimi	.759			
P17 Kalite geliştirme projeleri	.746			
P19 Verimlilik düzeyi	.677			
P3 Müşteri memnuniyeti sağlama	.514			
P9 Alacakların tahsilâtında etkinlik		.761		
P6 Kârlılık		.740		
P11 Yatırımın geriye dönüşü		.709		
P12 Ürün veya hizmet başına maliyet		.622		
P7 Satışların geriye dönüş oranı		.527		
P10 Stok yönetiminde etkinlik		.507		
P4 Pazar payı			.788	
P13 Pazar payında büyüme düzeyi			.785	
P8 Satışlarda büyüme düzeyi			.783	
P21 Müşteri sayısı			.615	
P1 Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme				.757
P2 Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alma				.706
P22 Piyasadaki fırsatlardan yararlanma				.591
P5 Yeni müşteri çekebilme				.560
Öz Değerler	7.51	2.07	1.35	1.00
Kümülâtif Varyans (%)	16.8	33.2	48.9	62.8
KMO % 89				
Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 1986 ($p<0.01$)				
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi				
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax				

Firmaların rakipleri karşısında gösterdikleri performansı nasıl algıladıklarına ilişkin sorulan sorulara yapılan faktör analizinde KMO % 81 ve Bartlett'in küresellik testi değeri χ^2 468 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 6.5'te yer verilmiştir. Tablo 6.5 incelediğinde, 7 maddenin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu tek faktörün öz değeri 3.24, kümülâtif varyansı da 54 olarak hesaplanmıştır. Bu faktöre "rekabet performansı" ismi verilmiştir.

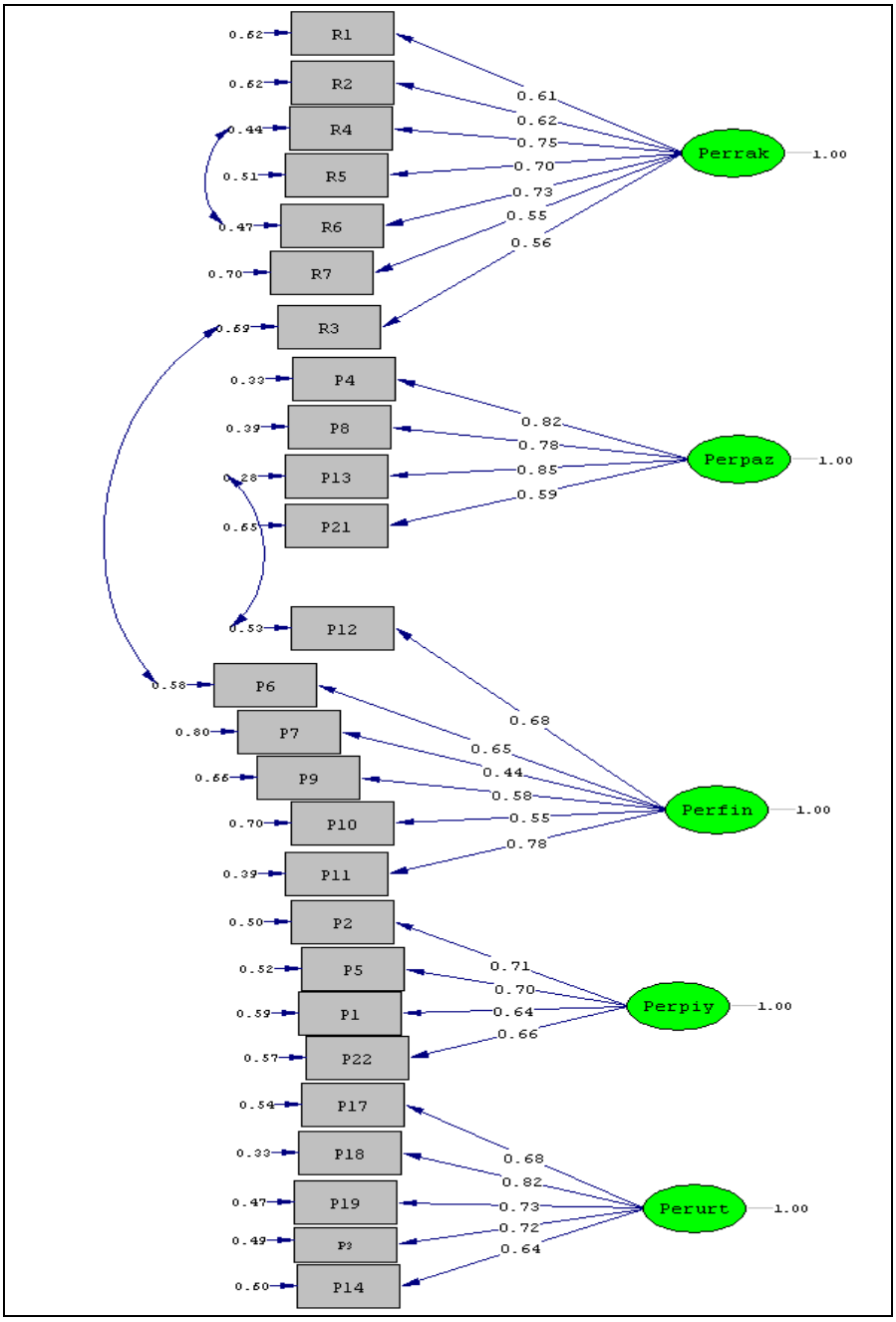
Tablo 6.5

Algılanan Rekabet Performansına İlişkin Faktör

İfadeler	Rekabet Performansı
R2 Pazar payı	.727
R5 Kalite	.773
R4 Pazar payında büyüme	.742
R1 Müşteri memnuniyeti	.723
R6 Verimlilik	.735
R3 Kârlılık	.656
R7 Yenilik	.588
Öz Değerler	3.52
Kümülâtif Varyans (%)	50
KMO % 83	
Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 538 (p<0.01)	
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Birleşenler Analizi	
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax	

Farklı iki şekilde ölçülen firma performansının faktör boyutları belirlendikten sonra ölçüm modelinin analizine geçilmiştir. Endüstri yapısı ve rekabet stratejilerinde olduğu gibi firma performansının da iki aşamalı bir şekilde yapı geçerliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Firma performansına ilişkin birinci düzey ölçüm modelinin uyumuna katkıda bulunmak için "R4"-"R5"; "R3" - "R6" ile "P12" - "P13" göstergelerinin hatalarının kovaryansları serbest bırakılmıştır. Bu küçük modifikasyonlardan sonra ölçüm modelinin uyum istatistikleri incelenmiştir. Modelin χ^2 testi/SD, 2.72'dir. CFI ve IFI 0.94 olarak hesaplanmıştır. Modelin RMSEA, SRMR değerleri de kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Bu indeksler ve modelin CAIC değerlerinin doymuş ve bağımsız modellerin CAIC değerlerinden düşük olduğu için ilgili ölçüm modelinin veriye uyduğu söylenebilir. Analiz sonucunda elde edilen firma performansına ait birinci düzey ölçüm modelinin standartlaştırılmış değerleri Şekil 6.6'da görülmektedir. Şekil 6.6'daki standartlaştırılmış

değerlerden görüldüğü üzere, göstergelerin hepsi istatistikî olarak anlamlı bir şekilde gizil değişken tarafından tahmin edilmektedir (t değerleri için bkz Ek 3).



Şekil 6.6

Firma Performansının Birinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[6]

[6] ***Gizil Değişkenler***: Perrak (Rekabet Performansı), Perfin (Finansal Performans), Perurt (Üretim Performansı), Perpaz (Pazarlama Performansı), Perpiy (Piyasa Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.72; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.09; SRMR= 0.08; Model CAIC= 1183; Doymuş Model CAIC=2250; Bağımsız Model CAIC=9297

Firma performansı, bu çalışmanın hipotezlerinde, stratejik yönetimdeki eğilimler doğrultusunda tek boyutlu bir değişken olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada ayrı ayrı oluşan rekabet, pazarlama, finansal, piyasa ve üretim performanslarının tek bir değişken altında toplanması gerekmiştir. İlgili firma peformansı boyutlarının tek değişken altında toplanıp toplanmadığı faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, Tablo 6.6'da yer alan firma performansına ilişkin yeni faktör yapısına ve değerlerine ulaşılmıştır. Analizin, KMO ve Bartlett'in küresellik testi χ^2 değeri kabul edilebilir sınırlar dâhilindedir. Firma performansı ilişkin bu faktörün madde yükleri 0.842 ve 0.767 arasında değişmektedir. Bu faktörün ismine "firma performansı" adı verilmiştir.

Tablo 6.6

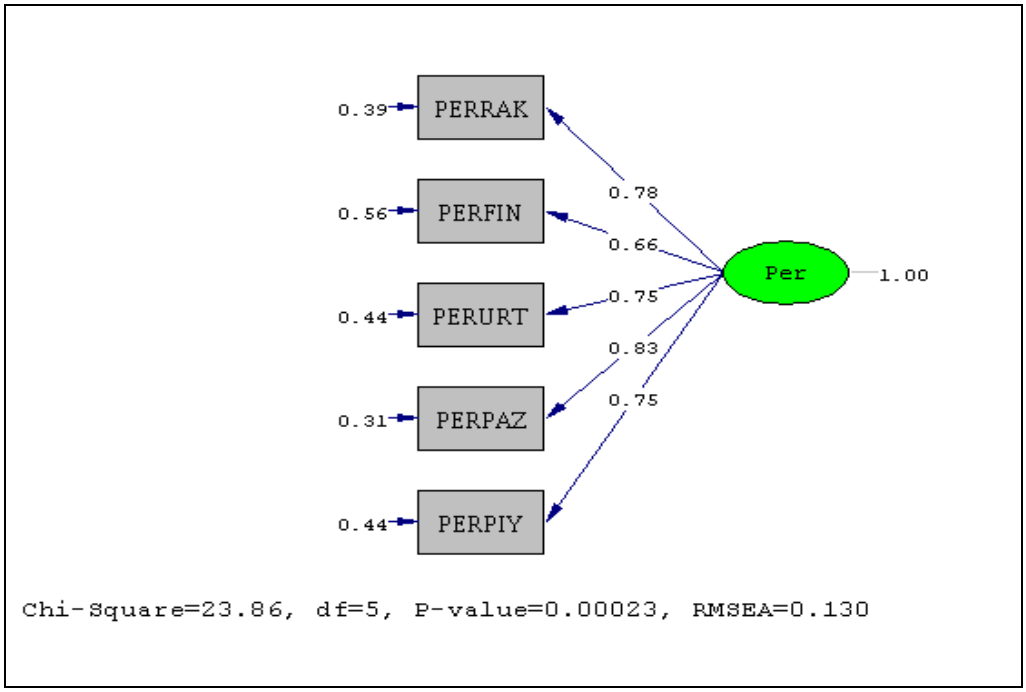
Firma Performansı

Faktörler	**Firma Performansı**
Perpaz	.842
Perrak	.829
Perurt	.814
Perpiy	.808
Perfin	.767
Öz Değerler	3.30
Kümülâtif Varyans (%)	66
KMO % 86	
Bartlett'in Küresellik Testi χ^2= 508 (p<0.01)	
Faktör Çıkarma Yöntemi: Asal Birleşenler Analizi	
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax	

Firma performansına ilişkin ikinci düzey ölçüm modelinde, "finansal (PERFIN)", "rekabet (PERRAK)", "üretim (PERURT)", "piyasa (PERPIY)" ve "pazarlama (PERPAZ)" performansları gösterge olarak kullanılmıştır. İkinci düzey stratejinin ölçüm modelinde olduğu gibi, ikinci düzey performans ölçüm modelinde de hiçbir modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır. Modelin χ^2/serbestlik derecesi oranının 5 olması modelin ortalama kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, modelde CFI ve IFI'nın 0.95'ten büyük olması, modelin veriye mükemmel uyduğunu göstermektedir. Modelin RMSEA (0.13) kabul edilebilir sınırın üzerinde iken, SRMR (0.04) kabul edilebilir sınırın oldukça altında hesaplanmıştır. Önerilen modelin CAIC değerinin,

doymuş ve bağımsız modellerin CAIC değerinden düşük olması uyuma iyi bir kanıttır (87.98< 96.98<765.35). Performansın ikinci düzey ölçüm modelinin uyum istatistikleri, modelin kabulüne işaret etmektedir.

Şekil 6.7'de modelin standartlaştırılmış değerleri verilmiştir. Şekil 6.7'de de görüldüğü gibi, "firma performansını" temsil etmesi için tasarlanan "Per" gizil değişkeni tüm göstergeleri istatistikî olarak anlamlı bir şekilde tahmin etmiştir (t değerleri için bkz. Ek 3).



Şekil 6.7

Firma Performansının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[7]

6.1.4. Bütün Modelin Yapısına İlişkin Sonuçlar

Her bir grup değişkenin faktör yapıları belirlendikten ve faktör yapıları da doğrulayıcı faktör analizi ile test edildikten sonra, yapısal eşitlik modelinde kullanılacak tüm değişkenlerin bir bütün olarak ölçüm modellerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu noktadaki analizde de, daha önce her bir alt ölçüm modelinde olduğu gibi tek bir gösterge ile anlaşılmaya çalışılan göstergelerin hatalarının varyansları 0'a eşitlenmiştir.

[7] ***Gizil Değişkenler:*** Per (Firma Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 5; CFI=0.97; IFI=0.97; RMSEA=0.13; SRMR= 0.07; Model CAIC= 88; Doymuş Model CAIC=97; Bağımsız Model CAIC=765

Analizde, sadece “P6” ve “R3” göstergelerinin ölçüm hatalarının kovaryanslarının ilişkilendirilmesine izin verilmiştir. Çok sayıda gösterge ve gizil değişken olduğundan dolayı, yapılan doğrulayıcı faktör analizinde standartlaştırılmış değerleri üreten şekle, karmaşık olduğu için, burada yer verilmemiştir. Bütün modelin ölçümüne ilişkin doğrulayıcı faktör analizindeki tüm standartlaştırılmış değerler istatistikî olarak anlamlıdır.

Değişkenlerin tümünü içine alan birinci ölçüm modelindeki modifikasyonlardan sonra elde edilen uyum istatistiklerinden, modelin χ^2/serbestlik derecesi oranı 1.69 olarak hesaplanmıştır. Modelin CIF ve IFI değerleri 0.92 olarak hesaplanmıştır. Modelin CAIC değerinin doymuş ve bağımsız modellerin CAIC değerlerinden küçüktür (5899< 18273< 26060). RMSEA değeri, 0.05 ve SRMR değeri de 0.08 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmıştır. Böylece araştırma kapsamında önerilen modelin ölçümü ile araştırma için toplanan verilerin birbirine uyduğu ve ölçüm modelinin geçerli olduğu belirlenmiştir.

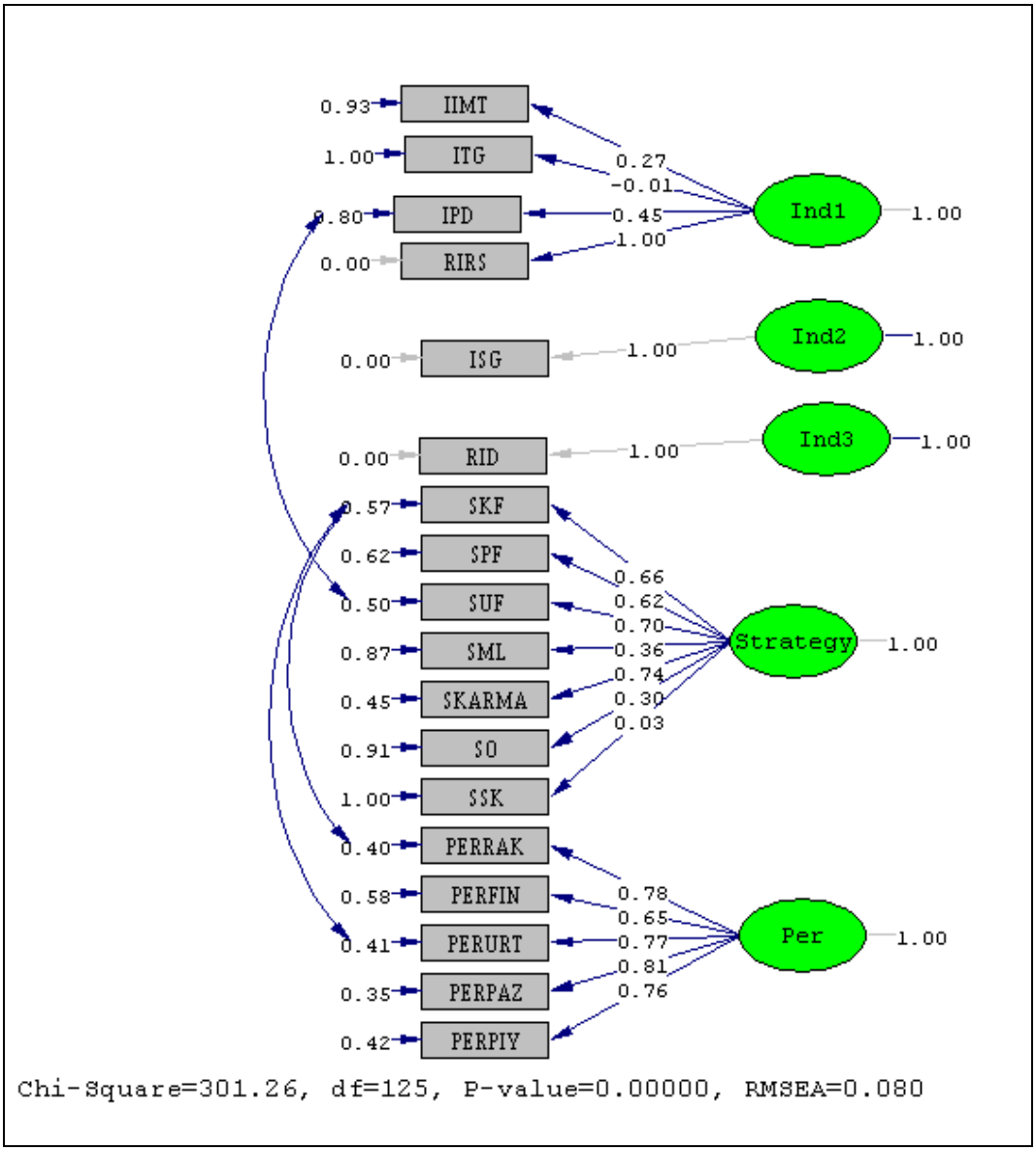
Faktör analizinde ve birinci düzey ölçüm modelinde yapılan analizlerden sonra, ikinci düzey ölçüm modeli analizi yapılmıştır. Daha önceki ölçüm modellerinde yapılan küçük modifikasyonların birkaçı yeni ölçüm modelinde de uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının önerdiği “üretim performansı (PERURT)” - “kalitede farklılaştırma (SKF)”; “rekabet performansı (PERRAK)” - “kalitede farklılaştırma (SKF)” ve “üretimde farklılaştırma (SUF)” - “pazar dinamizmi (IPD)” arasındaki hataların kovaryansı serbest bırakılmıştır.

Analiz sonucunda hesaplanan standartlaştırılmış değerler Şekil 6.8’de görülmektedir. Şekil 6.8’de de görüldüğü gibi, “pazar güçleri (Ind1)” gizil değişkeni, “ikâme malların tehdidi (IIMT)”, “rekabetin şiddeti (RIRS)” ve “pazar dinamizmini (IPD)” pozitif, “tedarikçilerin pazarlık gücünü (ITG)” ise negatif bir şekilde tahmin etmektedir.

“Strateji (Strategy)” gizil değişkeni “kalitede farklılaştırma (SKF)”, “üretimde farklılaştırma (SUF)”, “pazarlamada farklılaştırma (SPF)”, “karma strateji (SKARMA)”, “odaklanma stratejisi (SO)” ve “maliyet liderliği stratejisini (SML)” yüksek düzeyde tahmin edebilmiştir. Ancak, “stratejik kararsızlık (SSK)” daha önceki ölçüm modelinde olduğu gibi, bu modelde de düşük ve istatistikî olarak anlamlı olmayan bir şekilde “strateji (Strategy)” gizil değişkeni tarafından açıklanmıştır. Ölçüm modelinde, “performans (Per)” gizil değişkeni tüm göstergelerini yüksek düzeyde

açıklamıştır. Sonuçta, Şekil 6.8'de de görüldüğü gibi, SSK göstergesi hariç tüm değişkenlerin istatistikî olarak anlamlı ve yüksek düzeyde standartlaştırılmış değerlere sahip olduğu görülmektedir (t değerleri için bkz. Ek 4).

Tüm değişkenlere ilişkin uyum istatistiklerinin de, araştırmada kullanılan değişkenler hep beraber değerlendirildiğinde, yapı geçerliliklerini ortaya koyduğu görülmüştür. Örneğin bu model için χ^2/serbestlik derecesi oranı 2.58 olarak hesaplanmıştır. CFI ve IFI indekslerinin 0.90'ın üzerinde gerçekleştiği anlaşılmıştır. Diğer uyum istatistiklerinin de istenilen sınırlarda gerçekleştiği anlaşıldığından ilgili ölçüm değerlerinin yapısal model için yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.



Şekil 6.8

Değişkenlerin Tümüne İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[8]

6.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, yapılan yazın değerlendirmesi de dikkate alınarak, Türkiye bağlamında çeşitli hipotezler ileri sürülmüştür. Hipotezleri test etmek için faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlere korelasyon, regresyon

[8] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri), Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği), Strategy (Strateji), Per (Firma Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.48; CFI=0.90; IFI=0.91; RMSEA=0.08; SRMR= 0.08; Model CAIC= 606; Doymuş Model CAIC=1096; Bağımsız Model CAIC=2320

ve yapısal eşitlik modeli analizleri uygulanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde önce, elde edilen korelasyon ve regresyona daha sonra da, yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına yer verilmiştir.

6.2.1. Korelâsyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon değerleri Tablo 6.7'de görülmektedir. Tablo 6.7'deki değerler incelendiğinde, kalitede farklılaştırma ve karma stratejinin firma performansının alt boyutları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. "Üretimde farklılaştırma" ve "pazarlamada farklılaştırma" stratejileri de "firma performansına" ait değişkenler ile ilişkili bulunmuştur. "Maliyet liderliği" ve "firma performansının" alt boyutları arasında yüksek bir ilişki gözükmemektedir. Diğer yandan, "odaklanma stratejisi" ve "stratejik kararsızlığın", "firma performansı" ile çok az düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Firma performansına ilişkin boyutlar, "endüstriye giriş engeli" ile pozitif, "ikâme malların tehdidi" ile negatif ilişki içindedir. Endüstriye ait diğer değişkenlerden "pazar dinamizmi" ile "firma performansı" arasındaki ilişki çok güçlü gözükmemektedir.

Tablo 6.7

Korelasyon Değerleri [a, 9]

	Ort	SS	IPD	IRS	RID	ITC	ISG	ITG	IIMT	SKF	SPF	SUF	SML	SK	SO	SSK	PRAK	PFIN	PURT	PPAZ
IPD	2.88	.79																		
IRS	3.72	.68	**.52****																	
RID	2.14	.70	.00	-.02																
ITC	3.35	.76	.10	.06	.11															
ISG	3.61	.87	**-.21****	**-.14***	-.09	**.26****														
ITG	2.87	.80	**-.17****	-.02	.03	.06	**.17***													
IIMT	3.55	1.05	**.15***	**.27****	**-.17 ***	-.03	-.13	-.06												
SKF	4.30	.53	.05	.12	-.11	.12	**.14***	-.05	-.10											
SPF	3.17	.81	**.22 ****	**.32****	.11	**.18****	-.04	.00	-.11	**.36****										
SUF	3.71	.77	**.49 ****	**.37****	**-.13 ***	.11	-.02	-.04	.05	**.47****	**.54****									
SML	3.57	.85	.07	.09	**-.16***	.12	.04	-.05	-.08	**.28****	**.15***	**.23****								
SK	4.10	.66	.04	.10	-.04	**.19****	.10	-.02	-.12	**.58****	**.37****	**.47****	**.27****							
SO	3.09	1.13	**.16***	**.19****	.18	.12	-.09	.01	-.03	**.19****	**.29****	**.26****	.11	.08						
SSK	2.69	1.12	-.02	.01	.14 *	.03	-.02	-.01	-.04	.07	.07	.08	-.05	.11	-.04					
PRAK	3.96	.55	-.09	-.08	-.02	**.16***	**.16***	-.06	**-.16***	**.56****	**.23****	**.23****	.11	**.46****	.09	.11				
PFIN	3.58	.63	**-.11***	-.11	.06	**.22****	**.16***	.01	**-.20****	**.23****	**.21****	**.08**	**.16***	**.36****	.06	-.02	**.54****			
PURT	4.11	.52	-.01	.11	-.07	.05	**.18****	-.01	-.11	**.59****	**.29****	**.38****	**.21****	**.56****	.07	.03	**.59****	**.50****		
PPAZ	3.90	.59	**-.17***	-.05	-.08	**.17****	**.18****	.04	**-.19****	**.34 ****	**.18****	**.16***	.05	**.40****	-.02	**.14***	**.65****	**.59 ****	**.59****	
PPIY	3.92	.53	-.00	.12	-.06	.15*	**.17***	.08	**-.14***	**.44****	**.42****	**.41****	**.21****	**.52****	**.15***	.07	**.57****	**.53****	**.63****	**.56****

***p<0.01 ** p< 0.05 * p< 0.10 [a] n=224

[9] IPD= Pazar dinamizmi, IRS= Rekabetin şiddeti, RID= Devlet desteği, ITC= Teknolojik çevre, ISG= Pazara giriş engeli, ITG= Tedarikçilerin pazarlık gücü, IIMT= İkâme mallar tehdidi, SKF= Kalitede farklılaştırma, SPF= Pazarlamada farklılaştırma, SUF= Üretimde farklılaştırma, SK= Karma strateji, SML= Üretimde farklılaştırma, SML= Maliyet Liderliği, SO= Odaklanma stratejisi, SSK= Stratejik kararsızlık, PRAK= Rekabet performansı, PFIN= Finansal performans, PURT= Üretim performansı, PPAZ= Pazarlama performansı, PPIY= Piyasa performansı.

6.2.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmadaki hipotezlerin bir kısmını test etmek için basit ve çoklu regresyonlar yapılmıştır. Basit regresyon sonuçları Tablo 6.8'de görülmektedir. Buna göre "pazara giriş engeli", "farklılaştırma", "maliyet liderliği", "karma strateji" ve "odaklanma stratejisi" "firma performansını" arttırmaktadırlar. "İkâme malların tehdidinin" ise "firma performansını" düşürdüğü tespit edilmiştir.

Tablo 6.8

Firma Performansına İlişkin Basit Regresyon Sonuçları[a]

Bağımsız Değişken	**β**	**t**
Pazara Giriş Engeli	**0.19**	**2.86*** **
Rekabetin Şiddeti	-0.01	-0.11
Pazar Dinamizmi	-0.08	-1.23
İkâme Malların Tehdidi	**-0.20**	**-3.19*** **
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	0.01	0.19
Farklılaştırma Stratejisi	**0.47**	**7.89*** **
Maliyet Liderliği Stratejisi	**0.18**	**2.68*** **
Odaklanma Stratejisi	**0.12***	**1.81***
Stratejik Kararsızlık	0.06	0.87
Karma Strateji	**0.56**	**10.05*** **
Devlet Desteği	-0.01	-0.40

***p<0.01
** p< 0.05
* p< 0.10
[a] n=224

Araştırmada öne sürülen karşılaştırmalı hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6.9'da yer almaktadır. Tablo 6.9 incelendiğinde, "pazar dinamizminin" ($p<0.01$), "pazara giriş engelinin" ($p<0.06$), "farklılaştırma stratejisinin" ($p<0.01$) ve "karma stratejinin" ($p<.01$) "firma performansını" istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. "İkâme malların tehdidinin" "firma performansına" etkisini gösteren β değerinin -0.09 ($p<0.14$) olarak hesaplanması dikkat çekicidir.

Tablo 6.9

Firma Performansına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi [a]

Bağımsız Değişkenler	**β**	**t**
Pazara Giriş Engeli	**0.10**	**1.87***
Rekabetin Şiddeti	-0.03	-0.39
Pazar Dinamizmi	**-0.17**	**-2.53****
İkâme Malların Tehdidi	**-0.09**	**-1.48**
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	-0.04	- 0.78
Farklılaştırma Stratejisi	**0.29**	**3.91*****
Maliyet Liderliği Stratejisi	-0.01	-.07
Odaklanma Stratejisi	0.03	0.49
Stratejik Kararsızlık	-0.01	-0.12
Karma Strateji	**0.37**	**5.43*****
Devlet Desteği	-0.02	-0.33

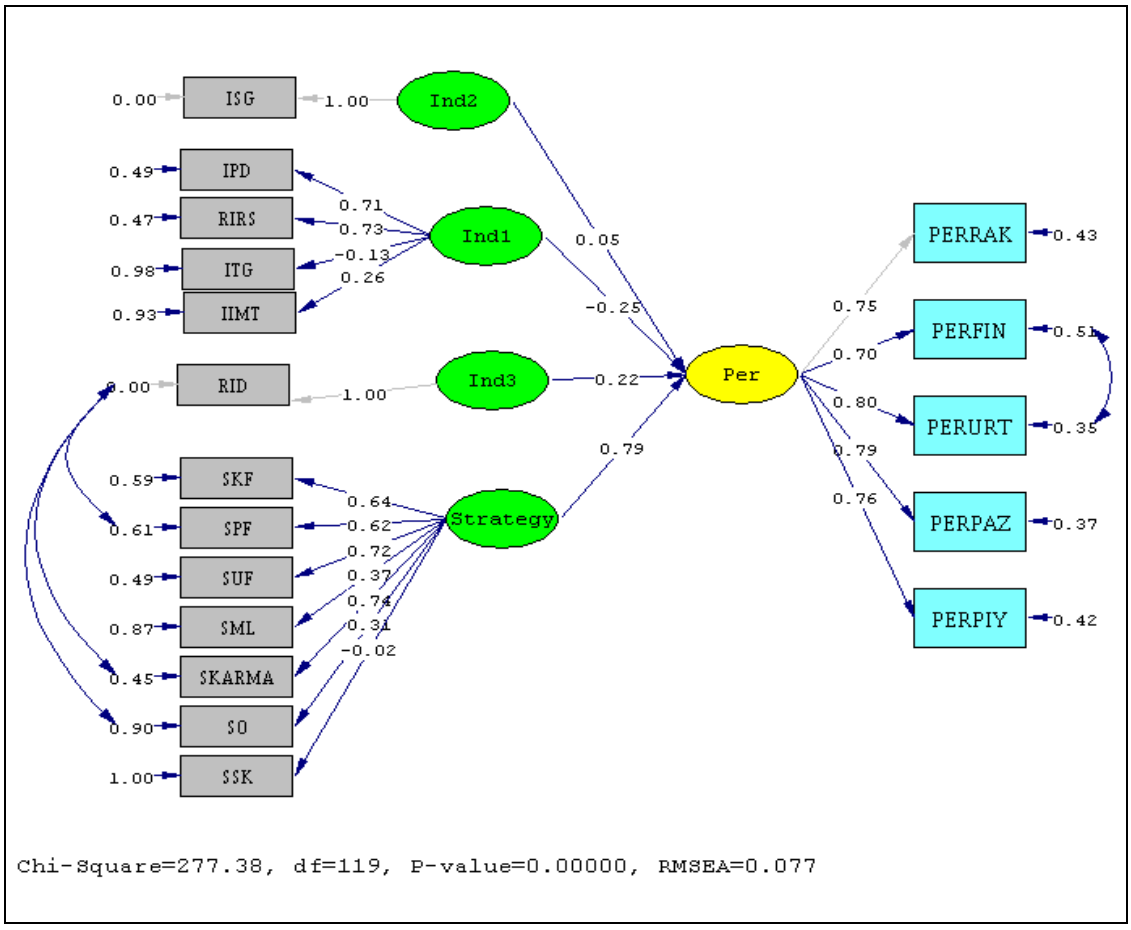
R^2 =0.40*** F=12.87 (p<0.01)
*** p < 0.01
** p < 0.05
* p < 0.10
[a] n=224

6.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırma için önerilen modelin standartlaştırılmış değerlerine Şekil 6.9'da yer verilmiştir. Şekil 6.9'da da görüldüğü gibi, her ne kadar tek boyutluluktan uzaklaşılmışsa da devlet desteğinin hatalarının kovaryansı, modelin uyumuna katkısı olması bakımından pazarlamada farklılaştırma, karma strateji ve odaklanma stratejisinin hatalarının kovaryansları ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, "finansal performans (PERFIN)" ve "üretimde farklılaştırma (SUF)" ile "üretim (PERURT)" ve "finansal (PERFIN)" performanslar arasındaki hataların kovaryanslarının da ilişkilendirilmesine izin verilmiştir.

Şekil 6.9'daki standartlaştırılmış değerlere bakıldığında, pazar güçleri (Ind1) gizil değişkeninin; "pazar dinamizmini (IPD)", "rekabetin şiddetini (IRS)" ve "ikâme malların tehdidini (IIMT)" yüksek düzeyde, "tedarikçilerin pazarlık gücünü (ITG)" ise düşük düzeyde açıkladığı görülmektedir. Stratejiyi temsil etmesi için oluşturulan "Strategy" gizil değişkeni "stratejik kararsızlık" hariç tüm göstergeleri anlamlı bir

şekilde tahmin etmektedir. "Finansal performans" için tasarlanan "Per" gizil değişken de ilgili göstergeleri istatistikî olarak anlamlı ve yüksek düzeyde açıklamaktadır.



Şekil 6.9

Yapısal Eşitlik Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[10]

Yapısal modele ilişkin uyum istatistikleri Tablo 6.10'da görülmektedir. χ^2 /serbestlik derecesi oranı=2.33, CFI ve IFI değerleri 0.90'dan büyüktür. Kareköklerinin ortalamasına ilişkin değerler kabul edilebilir sınırların altındadır (RMSEA=0.08 ve SRMR=0.08). Son olarak, modelin CAIC değeri (611), bağımsız yani değişkenlerin birbiri ile hiç ilişkilendirilmediği bir modeldeki CAIC'den (2320) ve doymuş bir modeldeki CAIC'den (1096) daha düşük olduğundan araştırma için önerilen modelin veriye uyduğu görülmektedir.

[10] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri), Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği), Strategy (Strateji), Per (Firma Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.33; CFI=0.91; IFI=0.91; RMSEA=0.08; SRMR= 0.08; Model CAIC= 611; Doymuş Model CAIC=2320; Bağımsız Model CAIC=1096

Tablo 6.10

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İstatistikleri

İndeksler	**Değerler**
χ^2 testi/serbestlik derecesi oranı	277/119=2.33
GFI	0.88
CFI	0.91
IFI	0.91
RMSEA	0.08
SRMR	0.08
Model CAIC	611
Doymuş Model CAIC	1096
Bağımsız Model CAIC	2320
$R_{\text{Firma Performansı}}{}^2$= 0.48= 0.79*Strateji - 0.25* Pazar Güçleri + 0.03*Pazara Giriş + 0.10*Devlet Desteği + e Varyansın Hatası.= 0.52,	

Buraya kadar yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizi sonuçları raporlanarak araştırma bulguları genel olarak ortaya konulmuştur. Bundan sonraki kısımda regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen bulgular ışığında, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler değerlendirilmektedir.

6.3. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında *H_{1a} hipotezi "Endüstrideki pazara giriş engeli arttıkça firma performansı artacaktır"* şeklinde öne sürülmüştü. Regresyon sonuçlarında $\beta_{\text{Pazara Giriş Engeli}=}$ 0.19'dür ($p<0.01$) (Bkz. Tablo 6.8). Pazara giriş engeline ilişkin değerler, çoklu regresyonda düşmüştür ($\beta_{\text{Pazara Giriş Engeli}} = 0.10$; $p<0.06$). Yapısal eşitlik modeli analizinde pazara giriş engelinin (Ind2) performans (Per) gizil değişkenini $\beta=0.05$ bir değerle tahmin ettiği görülmektedir (Bkz. Şekil 6.9). Bu değerlere göre, **H_{1a}** hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Rekabetin şiddeti, pazar dinamizmi ve ikâme malların tehdidinin arttığı durumlarda, firma performansı azalacağı ve tedarikçilerin pazarlık gücünün firma performansını yüksek düzeyde etkilemeyeceği üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Tablo 6.8'de yer alan regresyon sonuçlarında $\beta_{\text{Rekabetin Şiddeti}=}$-0.01 olarak hesaplanmıştır. Rekabetin şiddeti firma performansını hemen hemen hiç açıklamamaktadır. Diğer değişkenler de göz

önüne alınarak yapılan çoklu regresyon sonuçlarında $\beta_{\text{Rekabetin Şiddeti}}$=-0.03 şeklinde hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 6.9). Her iki regresyonda elde edilen değerler istatistikî olarak anlamlı değildir. Yapısal eşitlik modelinde rekabetin şiddeti gizil bir değişken olarak tasarlanmamış ve firma performansı ile doğrudan ilişkilendirilmemiştir. Böylece, yapısal eşitlik modeli sonuçlarında, bu değişken ile firma performansının ilişkisine dair net bir kanı oluşmamıştır. Sonuç olarak *"Endüstrideki rekabet şiddeti arttıkça firma performansı düşecektir"* şeklindeki H_{1b} hipotezinin desteklenmediği ortaya çıkmıştır.

Pazar dinamizminin firma performansına etkisine ilişkin "H_{1c} *Endüstrideki pazar dinamizmi arttıkça firma performansı düşecektir*" hipotezi ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için regresyon sonuçlarındaki bulgular kullanılmıştır. Tablo 6.8'de görüldüğü gibi, pazar dinamizmi firma performansını $\beta_{\text{Pazar Dinamizmi}}$=-0.08 düzeyinde etkilemektedir ($p<0.22$). Ancak, pazar dinamizmi diğer değişkenlerle birlikte analiz edildiğinde (Bkz. Tablo 6.9) $\beta_{\text{Pazar Dinamizmi}}$ değeri -0.17 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Pazar dinamizmi de yapısal eşitlik modelinde firma performansını etkileyen gizil bir değişken olarak tasarlanamadığından, yapısal eşitlik modelinden kesin bir bulgu elde edilememiştir. Bu doğrultuda H_{1c} hipotezinin kısmen desteklendiği görülmüştür.

Araştırmada, ikâme malların tehdidine ilişkin "H_{1d} *Endüstrideki ikâme malların tehdidi arttıkça firma performansı düşecektir*" hipotezi geliştirilmişti. İkâme malın firma performansına etkisini gösteren $\beta_{\text{İkâme Malların Tehdidi}}$ değeri istatistikî olarak anlamlı bir şekilde -0.20 çıkmıştır (Bkz. Tablo 6.8) İkâme malların tehdidi diğer değişkenlerle aynı analize dâhil edildiğinde $\beta_{\text{İkâme Malların Tehdidi}}$'nin -0.09'a düştüğü görülmektedir (Bkz. Tablo 6.9). Yapısal eşitlik modelinde ise ikâme malların tehdidinin doğrudan firma performansını etkilediğine dair bir tasarım olmadığı için, bu analizden ikâme malların tehdidine ilişkin kesin bir yargıya ulaşılamamıştır. Bu bulgular ışığında H_{1d} hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tedarikçilerin pazarlık gücüne ilişkin olarak H_{1e} hipotezinde *Türkiye'de tedarikçilerin pazarlık gücü ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olmayacağı* ileri sürülmüştü. Regresyon analizi sonucunda $\beta_{\text{Tedarikçini Pazarlık Gücü}}$= 0.01 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 6.8). Tedarikçilerin pazarlık gücü diğer değişkenlerle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, firma performansı üzerindeki etkisi biraz

değişmişse de ($\beta_{\text{Tedarikçini Pazarlık Gücü}=}$ -0.04, $p<0.43$), bu değer istatistiki olarak anlamlı değildir (Bkz. Tablo 6.9). Bu veriler, H_{1e} hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Rekabet stratejilerinden birisi olan farklılaştırma stratejisinin firma performansına etkisi ile ilgili H_{2a} hipotezinde "f*irmaların farklılaştırma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır"* şeklinde ileri sürülmüştü. Farklılaştırma stratejisinin firma performansını $\beta_{\text{Farklılaştırma Stratejisi}=}$ 0.47 ($p<0.01$) değeri ile yüksek düzeyde etkilediği gözlenmiştir (Bkz. Tablo 6.8). Bu bulgunun H_{2a} hipotezini desteklendiği görülmektedir.

H_{2b} hipotezinde *maliyet liderliği stratejisi uygulama düzeyi arttıkça firmaların performanslarının da artacağı* iddia edilmişti. Yapılan regresyon analizi sonuçları maliyet liderliğinin firma performansını etkilediğini göstermektedir ($\beta_{\text{Maliyet Liderliği Stratejisi}=}0.18$; $p<0.01$). Bu sonuç H_{2b} hipotezini doğrulamaktadır (Bkz. Tablo 6.8).

Saf stratejilerden biri olan odaklanma stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişki ile ilgili H_{2c} hipotezi geliştirilmiş idi. Bu hipotezde, *firmalarda odaklanma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansın da artacağı* ileri sürülmüştü. Regresyon analizi sonucunda $\beta_{\text{Odaklanma Stratejisi}=}0.12$ ($p<0.10$) bulunmuştur (Bkz. Tablo 6.8). Bu veriler, odaklanma stratejisinin firma performansını, çok yüksek olmamakla beraber, istatistikî olarak anlamlı bir şekilde arttırdığını göstermektedir. Bu da H_{2c} hipotezini doğrulamaktadır.

H_{2d} hipotezinde *farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliği stratejisine göre firma performansını daha çok arttıracağı* iddia edilmiştir. Bu hipotezi test etmek için yapılan çoklu regresyon sonuçları, iddiayı desteklemektedir ($\beta_{\text{Maliyet Liderliği }=}-0.01 < \beta_{\text{Farklılaştırma Stratejisi }=} 0.29$) (Bkz. Tablo 6.9).

H_{2e} hipotezinde *Türkiye'de karma strateji uygulayan firmaların performanslarının saf bir stratejiye yoğunlaşan ya da stratejik kararsızlık içinde olan firmaların performanslarından daha yüksek olacağı* ileri sürülmüştü. Regresyon analizi sonuçları bu görüşü desteklemektedir ($\beta_{\text{Maliyet Liderliği }}=-0.01$; $\beta_{\text{Odaklanma Stratejisi}}=0.03$; $\beta_{\text{Farklılaştırma Stratejisi }}= 0.29$ ve $\beta_{\text{Karma Strateji }}= 0.37$). Karma stratejiye en yakın değer üreten farklılaştırma stratejisidir (Bkz. Tablo 6.9). Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını

anlamak için yapılan "eşli örneklem t testi" sonucunda t değeri 9.36 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Stratejilerin t değerleri arasındaki fark da anlamlı gözükmektedir ($t_{Karma\ Strateji} - t_{Farklılaştırma\ Stratejisi} = 5.43 - 3.91 = 1.52$). Bu veriler doğrultusunda H_{2e} hipotezinin desteklendiği ifade edilebilecektir.

H_{2f}'de *saf bir stratejiye yoğunlaşan firmaların performanslarının stratejik kararsızlık yaşayan firmaların performanslarından daha yüksek olacağı* ileri sürülmüş idi. Tablo 6.9'da yer alan çoklu regresyon verileri irdelendiğinde, farklılaştırma stratejisinin istatistikî olarak anlamlı, ancak maliyet liderliğinin, odaklanma stratejisinin ve stratejik kararsızlığın istatistikî olarak önem derecesi düşük β değerlerine sahip oldukları gözlenmiştir. t değerleri de değişkenlerin β'ları arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermektedir ($t_{Farklılaştırma\ Stratejisi} = 3.91$; $t_{Maliyet\ Liderliği} = -0.07$; $t_{Odaklanma\ Stratejisi} = 0.49$; $t_{Stratejik\ Kararsızlık} = -0.12$). Hem maliyet liderliği stratejisinin hem de odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki pozitif etkileri çoklu regresyonda kaybolmuştur. Bu sonuçlar H_{2f} hipotezinin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Buna göre, farklılaştırma stratejisi uygulayan firmaların performansı stratejik kararsızlık yaşayan firmalarınkinden daha yüksektir. Ancak, maliyet liderliğine veya odaklanma stratejisine yönelen firmalarla, stratejik kararsızlık yaşayan firmaların performansları arasında belirgin bir fark yoktur.

H_{3a} hipotezinde *Türkiye'de devletin firmaları destekleme düzeyi arttıkça firma performansının artacağı* ileri sürülmüştü. Tablo 6.8 ve Tablo 6.9'da yer alan $\beta_{Devlet\ Desteği}$ değerleri istatistiki olarak anlamlı değildir. Yapısal eşitlik modelinde ise devlet desteği kendi başına bir gizil değişken olarak incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde devlet desteğinin (Ind3) firma performansını 0.22'lik standartlaştırılmış bir değer ile tahmin ettiği görülmüştür (Bkz. Şekil 6.9 ve Ek 5). Tablo 6.9'da devlet desteği (Ind3) ile firma performansı arasındaki ilişkinin β katsayısı 0.10'dur ($p<0.01$). Regresyon ve yapısal eşitlik modelleri arasındaki farkın işaret ettiği önemli bir bulgu devlet desteğinin kendi başına firma performansına bir etkisinin olmadığı, ancak diğer değişkenlerle özellikle strateji değişkenleri ile birlikte firma performansını etkilediği görülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında H_{3a} hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilecektir.

Araştırma kapsamında, *Türkiye'deki stratejik uygulamaların mı yoksa endüstrinin mi firma performansını daha çok etkilediği* üzerine H_{3b} hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezi

test etmek için yapısal eşitlik modeli analizinde elde edilen bulgular kullanılmıştır (Bkz. Şekil 6.9). Yapısal eşitlik modelindeki dışsal gizil değişkenlerin standartlaştırılmış değerleri dikkate alındığında, stratejinin 0.79 ($p<0.01$) ile en yüksek standartlaştırılmış değere sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra güçler gizil değişkeninin (Ind1) performansı -0.25 ($p<0.01$)'lik standartlaştırılmış bir değerle tahmin ettiği görülmektedir. Devlet desteğinin (Ind3) standartlaştırılmış değeri 0.22 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Son olarak pazara giriş engelinin (Ind2) standartlaştırılmış değerinin 0.05 ($p<0.20$) en düşük değerle firma performansını tahmin ettiği görülmüştür (t değerleri için bkz. Ek 5). Elde edilen yapısal eşitlik modeli şöyledir:

$$R_{FirmaPerformansı}^{2}=0.79*Strateji - 0.25*PazarGüçleri + 0.03*PazaraGirişEngeli + 0.10*DevletDesteği + e$$

Bu formüldeki değişkenlerin β katsayıları kıyaslandığında şu durum ortaya çıkmaktadır: $\beta_{Strateji}$ (0.79) > $\beta_{PazarGüçleri}$ (0.25) > $\beta_{DevletDesteği}$ (0.10)> $\beta_{PazaraGirişEngeli}$ (0.03)'dir. Bu değerlerden de anlaşılacağı üzere, endüstri yapısına ilişkin değişkenlerdeki birer birimlik artışlar, firma performansını stratejideki bir birim artış kadar etkilememektedir. Bu veriler, H_{3b} hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6.11'de özetlenmektedir.

Tablo 6.11

Hipotez ve Bulguların Özeti

Hipotezler	Bulgular
H_{1a} Endüstrideki pazara giriş engeli arttıkça firma performansı artacaktır.	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H_{1b} Endüstrideki rekabetin şiddeti arttıkça firma performansı düşecektir.	*Desteklen**me**mektedir.*
H_{1c} Endüstrideki pazar dinamizmi arttıkça firma performansı düşecektir	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H_{1d} Endüstrideki ikâme malların tehdidi arttıkça firma performansı düşecektir.	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H_{1e} Endüstrideki tedarikçilerin pazarlık gücü ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olmayacaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2a} Firmaların farklılaştırma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2b} Firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2c} Firmaların odaklanma stratejisi uygulama düzeyi arttıkça performansları da artacaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2d} Türkiye'de farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisine göre firma performansını daha çok arttıracaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2e} Türkiye'de karma strateji uygulayan firmaların performansı, hem saf bir strateji uygulayan hem de stratejik kararsızlık içinde olan firmaların performansından daha yüksek olacaktır.	*Desteklenmektedir.*
H_{2f} Türkiye'de saf rekabet stratejileri uygulayan firmaların performansı stratejik kararsızlık yaşayanlara göre daha yüksek olacaktır.	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H_{3a} Türkiye'de devletin firmaları destekleme düzeyi arttıkça firma performansı artacaktır.	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H_{3b} Türkiye'de firma performansı, uygulanan rekabet stratejilerinden çok endüstri yapısı ile ilişkili olacaktır.	*Desteklen**me**mektedir.*

Tablo 6.11'da da görüleceği üzere, araştırma sonuçlarında endüstriye ait tedarikçilerin pazarlık gücü ve firma performansı arasındaki H_{1e} hipotezi desteklenmektedir. Pazara

giriş engeli, pazar dinamizmi, ikâme malların tehdidi ile firma performansı arasında öngörülen ilişkilere ait H_{1a}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kısmen desteklenmekte; rekabetin şiddeti ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gösteren H_{1b} hipotezi ise desteklenmemektedir.

Saf stratejilerin firma performansını arttıracağına ilişkin olarak geliştirilen H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} hipotezleri genel olarak desteklenmektedir. H_{2d} farklılaştırma stratejisinin firma performansını maliyet liderliğinden daha çok etkileyeceği hipotezi ile H_{2e} karma stratejilerin firma performansını diğer stratejilerden daha yüksek düzeyde etkileyeceği hipotezi araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir. Saf stratejilerin stratejik kararsızlıktan daha iyi bir performans üreteceğine ait öngörüyü gösteren H_{2f} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Devlet desteğinin firma performansını pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin hipotez olan H_{3a} kısmen desteklenmektedir. Son olarak, endüstrinin firma performansını daha yüksek düzeyde etkileyeceğini belirten H_{3b} hipotezi ise desteklenmemektedir.

BÖLÜM 7

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye bağlamını da dikkate alarak, firmaların performans farklılaşmasını, endüstri ve rekabet stratejileri çerçevesinde araştırmaktır. Türkiye, dalgalı ekonomisi, iktisat ve endüstri tarihi, devletin ekonomideki rolü ile firmalara sunduğu desteği ve ekonomik çeşitliliği bakımından hem gelişmiş hem de gelişmekte olan diğer ülkelere göre farklılık arz etmektedir.

Faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları neticesinde, endüstri için belirlenen alt değişkenlerinin endüstri yapısını ortaya koymakta yeterli olduğu görülmüştür. Zira ürün kodu bakımından aynı endüstride faaliyet gösteren bir firma, sadece lokasyondan dolayı bile diğer firmalardan farklı bir endüstri yapısı içinde bulunabilmektedir (Hatten ve Schendel, 1977; Kim ve Lim, 1988).

Bu araştırma, endüstri yapısı, rekabet stratejileri ve firma performansı boyutlarının ölçümü konusunda Türkiye stratejik yazınındaki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmuştur. Çalışmada endüstri için altı adet yapı değişkeni ortaya konulmuştur. Bu değişkenlerden beş tanesi hem stratejik yönetim hem de örgüt teorisindeki endüstri yapıları baz alınarak oluşturulmuştur. Endüstrideki rekabet türünü ortaya koyan pazar dinamizmi, bu araştırmada endüstriyel bir yapı olarak test edilmiştir. Örgüt teorisindeki teknolojik çevre değişkeni bu çalışmanın başlangıcında öngörülmüşse de, değişkenin yapı geçerliliği sağlanamadığından araştırma dışı tutulmuştur. Stratejik yönetim kapsamında var olan pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikâme malların tehdidi endüstrinin diğer boyutları olarak ortaya çıkmıştır. Bu da Porter'ın (1980) belirttiği endüstri yapısının, Türkiye'de nasıl oluşacağını gösteren veya yapı geçerliliğinin sorgulanmasını gerektiren bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Devletin desteği, bu çalışmada Türkiye'deki firmaların içinde bulundukları bir endüstriyel boyut olarak gözlemlenmiştir. Ülkelerin ekonomik yapısı, birçok uluslararası yönetim araştırmasının konusu iken stratejik yönetim yazınında çok fazla irdelenen bir araştırma alanı değildir (Christmann vd., 1999). Uluslararası yönetimde ülke etkisi ekonomik gelişmişlik düzeyi, kişi başına düşen gelir, altyapı, şehirleşme,

insan gücünün fiziksel ve zihinsel kapasitesi vb yönlerden ele alınır. Christmann vd., (1999) ve Austin'in (1990) belirttiği gibi gelişmekte olan ülkelerde hükümetler rekabet yapısına farklı şekillerde müdahale edebilmekte, kaynakların dağıtımını üstlenen endüstriyel bir boyut olarak ortaya çıkabilmektedirler. Türkiye iktisat tarihinde de devletin ekonomiye etkisi ve kaynak dağıtma rolü konuları sık sık dile getirilmiştir (Boratav, 2006; Buğra, 1994; Kazgan, 2004; Köymen, 2007; Okçuoğlu, 1999; Şener, 2004). Bu bağlamda, Türkiye'de devletin firmalar karşısındaki rolü, gelişmiş ülkelerde devletin tüm firmalara eşit uzaklıkta durmaya çalışması veya rekabeti desteklemesi durumlarından (Austin, 1990) farklıdır. Dolayısıyla, Türkiye'ye benzer durumda bulunan gelişmekte olan ülkeler için de kullanılabilecek, "devlet desteği" adlı yeni bir endüstriyel boyut belirlenmiş, araştırma sonuçlarındaki bulgu da bu değişkenin yapısal geçerliliğini göstererek yazındaki endüstri yapısının kapsamını genişletmiştir.

Çalışmada, üretimde farklılaştırma, kalitede farklılaştırma, pazarlamada farklılaştırma, maliyet liderliği, karma strateji, odaklanma stratejisi ve stratejik kararsızlık olmak üzere yedi değişik rekabet stratejisi türü tespit edilmiştir. Yazında bazı araştırmacılar karma stratejiyi tespit ederken maliyet ve farklılaştırma stratejisinin boyutlarını kullanarak yeni bir boyut elde etmişlerdir (ör. Spanos vd., 2004). Bu çalışmadaki faktör analizinde ve doğrulayıcı faktör analizinde saf stratejiler, karma strateji ve stratejik kararsızlık kendilerine özgü değişkenler olarak ortaya çıkmıştır.

Farklılaştırma ile ilgili rekabet stratejileri ise üretimde, kalitede ve pazarlamada farklılaştırma olmak üzere üç şekilde ayrışmıştır. Farklılaştırmanın birden fazla şekil ile ortaya çıkması Kim ve Lim (1988) ile Miller ve Friesen'ın (1986a) bulgularına paralellik göstermiştir. Ancak, öne sürülen hipotezleri test etmek için farklılaştırmanın üç farklı değişkenle değil de tek bir değişkenle temsil edilmesi gerekmiştir. Farklılaştırma stratejilerine yapılan faktör analizinde üç farklılaştırma stratejisinin tek bir strateji değişkeni altında toplandığı belirlenmiş ve yeni farklılaştırma stratejisinin yapı geçerliliğinin olduğu da uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda anlaşılmıştır.

Rekabet stratejisinde karma stratejik avantajın ortaya çıkması Porter'ın (1980) "firmaların en iyi performansı elde etmesi için, rekabet stratejilerinin saf olarak uygulanması gerekir" görüşü ile çelişmektedir. Bu boyutun varlığının tespiti, rekabet

stratejileri üzerine yapılan bir kısım görgül çalışmanın sonuçları ile de ters düşmektedir (Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1983; Hawes ve Crittendon, 1984; Hooley, Lynch ve Jobber, 1992). Bu çalışmada, karma stratejinin bir rekabet stratejisi boyutu olarak ortaya çıkması Hill (1988) ile Murray'ın (1988) teorik görüşlerini, Buzzell ve Gale (1987) vb'nin görgül çalışma sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Yazındaki birçok araştırmada, stratejik kararsızlık yaşayan firmalardan bahsedilmişse de tam olarak hangi davranışların stratejik kararsızlık olarak kabul edildiği net bir biçimde ifade edilmemiştir. Porter'a (1980) göre, herhangi bir rekabet avantajına tam olarak yoğunlaşamayan firmalar, stratejik kararsızlık yaşayan firmalardır. Bu çalışmada, stratejik kararsızlık boyutunu temsil eden "stoklara yatırım yapma"nın ortaya çıkması, Türkiye bağlamıyla tamamen uyumlu ve önemli bir bulgudur. Türkiye'de stoklara yatırımın bir strateji olarak kullanılması tarihsel ve ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Zira Türkiye iktisat tarihinin de işaret ettiği gibi, 1980 öncesinde yaşanan kıtlıklarda karaborsadan kazanmak için (Buğra, 1994; Kazgan, 2004) stoklara yatırım yapmak iş adamlarının ve firmaların kârlı olmak için uyguladıkları önemli bir stratejiydi. Benzer olarak, 1980 sonrası ekonomik dalgalanmalar ve enflasyonist baskılar karşısında da firmaların zam ihtimaline karşı hammadde, malzeme ve nihai malı elde tutma eğilimleri artmıştır.

Firma performansının hangi boyutlarla ölçülmesi gerektiği üzerine yoğun tartışmalar mevcuttur (Kaplan, 2001; Kaplan ve Norton, 1999; Neely, 2005; Neely ve Adams, 2000; Rappaport, 1998). Bu araştırmanın ana amacı, firma performansının hangi boyutlarla ölçülmesi gerektiğini tartışmak değilse de, yapılan gözlem sonucunda algısal nitelikte beş firma performansı boyutu ortaya çıkmıştır. Firma performansı boyutları olarak ortaya çıkan rekabet, finansal, pazarlama, piyasa ve üretim performanslarının yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiştir. Ancak, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin bir kısmının test edilmesi için, bu boyutlardan firma performansı adı altında yeni bir değişken tasarlanmış ve değişkenin yapı geçerliliğinin olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları pazara giriş engeli ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu yönündeki iddiayı kısmen desteklemektedir (H_{1a}). Türkiye'de endüstriyel yoğunlaşmanın yüksek olmasının firmalar için pazara giriş engeli oluşturduğu ve bunun

da firma performansına belirli bir düzeyde yansıdığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yazındaki endüstriyel yoğunlaşmaların pazara giriş engeli yarattığı ve pazara giriş engelinin firma performansını etkilediği görüşü ile belirli ölçüde paralellik arz etmektedir (Harrigan, 1981, Hill ve Deeds, 1996; Porter, 1980; Tsai, MacMillan ve Low, 1991). Pazara giriş engelinin firma performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olması ABD, Kanada, Japonya, Avustralya (Scherer ve Ross, 1990) ve Yunanistan (Spanos vd., 2004) üzerinde yapılan görgül çalışmaların sonuçlarını da belirli bir ölçüde desteklemektedir.

Araştırmaya katılan firmaların büyük ölçekli olması, pazara giriş engelinin firma performansını kısmen desteklemesinin bir nedeni olabilir. Türkiye bağlamında eğer pazara giriş engeli var ise, piyasadaki güç dağılımından dolayı, bu durum, ya büyük firmaların uygulamalarından (Oral ve Mıstıkoğlu, 2007) ya da devletin kendisinden kaynaklanıyor gibi gözükmektedir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan firmaların yöneticileri belki de dışarıdaki grup veya aday firmalar kadar yüksek bir pazara giriş engeli veya endüstriyel yoğunlaşma algılamamış olabilirler.

Bu araştırma kapsamında rekabetin şiddetinin firma performansını negatif yönde etkileyeceğine ilişkin bir hipotez öne sürülmüştü (H_{1b}). Araştırma sonuçları, bu hipotezi dolayısıyla, Porter'ın (1980) konuya ilişkin görüşünü desteklememektedir. Türkiye'de, rekabetin şiddetinin firma performansını açıklamamasının nedeni endüstrilerdeki yoğunlaşma oranları olabilir. Zira, Türkiye'de birçok sektörde endüstriyel yoğunlaşmalar rekabet edilebilirlik için öngörülen kritik değerin yani % 50'nin üzerindedir (Metin Özcan vd., 2000). Oranın yüksek olması, birçok endüstride az sayıda firma olmasından dolayı rekabetin oluşmamasından veya şiddetinin düşük olmasından kaynaklanabilir. Diğer bir neden ise, yoğunlaşmalardan dolayı stratejik grupların oluşması olabilir. Eğer değişik endüstrilerde az sayıdaki firma kendi aralarında stratejik bir grup oluşturuyorsa, doğal olarak rekabet şiddetli olmayacak, dolayısıyla rekabetin şiddeti ile firma performansı arasında ilişki gözükmeyecektir.

Çalışmada pazar dinamizminin firma performansı ile ters ilişkili olacağı öne sürülmüştü (H_{1c}). Araştırma bulguları bu görüşü kısmen desteklemektedir. Pazar dinamizmi tek başına ele alındığında firma performansını anlamlı düzeyde etkilememekte, ancak diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında firma performansını azaltıcı bir faktör olarak

ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, Li ve Simerly (1998) ile Simerly ve Li'nin (2000) tespitlerine paraleldir.

Pazarda etkili bir güç oluşturabilecek ve firmaların performanslarını negatif yönde etkileyebilecek diğer bir endüstri boyutu da ikâme malların tehdididir. Bu kapsamda "endüstrideki ikâme malların tehdidi arttıkça firma performansı düşer" şeklindeki H_{1d} hipotezi öne sürülmüştü. İkâme malların tehdidi, tek başına firma performansı ile ilişkilendirildiğinde istatistikî olarak anlamlı bir endüstriyel tehdit iken, diğer değişkenlerle birlikte göz önüne alındığında, firma performansına etkisinin istatistikî önem derecesi biraz düşmektedir. Buna göre, araştırma sonuçları, Porter'ın (1980) endüstri yapısına ilişkin görüşünü kısmen doğrulamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, "*endüstrideki tedarikçilerin pazarlık gücü ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olmayacağı"* yönündeki H_{1e} hipotezi doğrulamaktadır. Bu sonuç, Porter'ın (1980) tedarikçinin piyasada önemli bir tehdit olacağına ilişkin görüşü ile ters düşmektedir. Konuya ilişkin görüşler, tedarikçilerin pazarlık gücünün stratejik öneme sahip durumlarda dikkate alınması gereken bir tehdit olduğu yönündedir (Bennett, 1996). Bu araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye'de büyük firmaların içinde olduğu endüstrilerde bu tür bir tehdidin oluşmadığını, dolayısıyla firmaların performanslarının tedarikçilerin pazarlık gücünden etkilenmediğini göstermektedir. Türkiye'deki firmaların pazarlık gücünün performansı etkilememesinin nedenleri arasında, piyasada çok sayıda alternatif tedarikçinin olması, büyük firmaların yurt dışında alternatif tedarikçilere ulaşma kolaylığı (Güleş vd., 1997), tedarikçilerle kurulan kişisel ilişkiler ve bağlar (Wasti vd., 2006), alıcıların fiyata yoğunlaşması (Paydak, görüşme, 30/06/2008), ana firmaların kendi tedarikçi firmalarına sahip olması (Oral ve Mıstıkoğlu, 2007) vb sayılabilir.

Araştırma bulguları, farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin üçünün de saf olarak uygulanması durumunda firma performansını arttırdıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Porter'in (1980), firmaların farklılaştırma, maliyet liderliği veya odaklanma stratejilerinden herhangi birine yoğunlaşarak sürdürülebilir bir başarı elde edecekleri görüşüne paraleldir. Ayrıca, bu bulgu, yazındaki saf stratejilerin herhangi birini kullanan firmaların performanslarının pozitif olacağını gösteren görgül

çalışma sonuçlarını da desteklemektedir (Caves ve Ghemawat, 1992; Davis ve Schul, 1993; Hall, 1980)

Her ne kadar Porter (1980), saf stratejilerin firma performansını en yüksek düzeyde belirleyeceğini ifade etmişse de bunların hangisinin daha etkili olduğunu açıklamamıştır. Bu çalışmada, Türkiye bağlamı da dikkate alınarak, farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliği ve odaklanma stratejisine göre firma performansını daha çok arttıracağı ileri sürülmüştü. Araştırma sonuçları bu görüşü desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, firma performansını en yüksek düzeyde farklılaştırma, daha sonra maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri etkilemektedir. Bulgularda da gözüktüğü gibi, endüstrideki faktörler ve firmaların uygulayabileceği stratejiler hep beraber göz önüne alındığında, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi istatistikî olarak anlamlılık düzeylerini kaybetmektedirler. Bu sonuçlardan, Türkiye bağlamında saf stratejiyi kullanan firmalardan farklılaştırma ile öne çıkanların diğerlerine göre daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin öne çıkmasının çeşitli nedenleri olabilir: Bunlardan birisi, piyasada ölçek ekonomisini yakalayan firma sayısının birden fazla olması veya firmaların kaynak maliyetlerinin birbirine yakın olması sonucunda endüstride düşük maliyetin rekabet avantajı olmaktan çıkması olabilir (Hill, 1988). Oligopolistik endüstrilerde, firmaların birçoğu maliyet liderliğini aynı zamanda gerçekleştirdiklerinde, sürdürülebilir rekabet avantajını farklılaştırma ile sağlayabilmektedirler (Hill, 1988). Türkiye'deki çoğu endüstrilerde yoğunlaşma eğiliminin yüksek olduğu ve oligopol piyasa yapısına yakın bir piyasa paylaşımı olduğu bilinmektedir (Zeybek, 2005). Bu çalışma da Türkiye'deki öncü firmalar üzerine yapıldığından belki de araştırmaya katılan firmaların birçoğu endüstride birbirine benzer maliyet avantajı konumuna sahiptirler. Dolayısıyla, firmalar endüstride var olan maliyet avantajlarını çok fazla zorlamadan farklılaştırma yolu ile performanslarını daha fazla arttırıyor olabilirler.

Maliyet liderliğinin performansı, farklılaştırma stratejisi kadar arttırmamasının bir nedeni de, Weinberg'in de belirttiği şekliyle, Türk firmalarının bir kısmının düşük fiyat tuzağına düşmesi olabilir (Tekinay, 01/11/2003). Türkiye iktisat tarihinde, devletin gerek teşviklerle gerekse de işçi ücretleri ile firmaların bazı maliyetlerini doğrudan veya

dolaylı olarak düşürdüğü ifade edilmektedir (Boratav, 2006). Türkiye'deki büyük firmaların birçoğu birbirine yakın düzeyde teşviklerden yararlanıyor olabilir. Ayrıca, piyasadaki işçi ücretleri de düşük olduğundan, bu tür maliyelere dayanarak oluşturulan avantajlar içsel değil dışsal avantajlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece, Türkiye'de düşük fiyat tuzağına düşmeyen, yani çalışana ödediği maaş vb giderlere yoğunlaşmayan, sadece devletten teşvik alma üzerine kurulu bir yönetim anlayışı gütmeyen ve piyasadaki fırsatlara yönelen firmalar daha başarılı olabilmektedir.

Bu çalışmada, karma strateji uygulayan firmaların belirli bir stratejiye yoğunlaşan veya stratejik kararsızlık yaşayan firmalardan daha yüksek performans sergileyecekleri de ileri sürülmüştü. Analiz sonuçları, gerçekten de, karma stratejinin firma performansını açıklamada en güçlü strateji oluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular Amerika, Hindistan, Yunanistan gibi ülkelerde yapılan birçok araştırma sonucunu da desteklemektedir (ör. Buzzell ve Gale, 1987; Buzzell ve Wiersema, 1981; Gopalakrishna ve Subramanian, 2001; Hill, 1988; Miller ve Dess, 1993; Miller ve Friesen, 1986a; Murray, 1988; Parnell, 1997; Phillips vd., 1983; White, 1986; Wright vd., 1991; Spanos vd., 2004).

Bu çalışmada ortaya çıkan karma stratejiyi oluşturan mikro birleşenlere bakıldığında, hem farklılaştırma hem de maliyet liderliğine ilişkin uygulamaların mevcut olduğu görülebilecektir. Örneğin, "Bu sektördeki mal veya hizmet alan herkesi hedef kitle olarak görme", "Yatırım öncesi finansal analiz yapma" ve "Hammaddeyi en uygun şartlarda temin etme", bu bileşenler arasında yer almaktadır. Bu birleşenlerden de anlaşıldığı gibi karma stratejide her iki boyut da öne çıkmaktadır. Bu durum, her ne kadar, Türkiye iktisat tarihinde doğrudan ifade edilmemişse de, iş adamlarının devletin yarattığı fırsatlardan yararlanarak (Buğra, 1994) ve ekonominin oluşturduğu tehditlerden kaçınarak (Kazgan, 2004) kârlı olmaya çalıştığını doğrular niteliktedir.

Karma stratejinin diğerlerine göre daha başarılı sonuç vermesinin çeşitli nedenleri olabilir. Murray'a (1988) göre, firmalar dışsal nedenlerden dolayı maliyet düşüklüğü avantajına sahip olabilir veya farklılaştırma stratejisi bir endüstrinin ana rekabet aracı olarak ortaya çıkabilir. Diğer bir neden de, Hill'in (1988) belirttiği üzere, firmaların, düşük maliyetlilik pozisyonunu gerçekleştirerek rakiplerine göre farklılaştırma eğilimi taşımaları veya endüstri yapısından dolayı benzersiz bir düşük maliyet pozisyonu

oluşturmaları, böylece hem düşük maliyet stratejisini hem de farklılaştırma stratejisini aynı anda gerçekleştirebilir görmeleri olabilir. Boratav (2006), Türkiye Devleti'nin gerek teşviklerle gerekse işçi ücretleri ile firmaların bazı maliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak düşürdüğünü belirtmektedir. Dolayısıyla, Türkiye'de maliyetlerin düşüklüğü firmalara özgü olmaktan çok dışsal bir avantaj olarak gözükmektedir. Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kurumsal yapısından kaynaklanan maliyet avantajını değerlendiren firmalar aynı zamanda farklılaştırma stratejisi uyguladıklarında daha başarılı bir strateji takip etmiş olmaktadırlar. Diğer yandan, Türkiye'deki büyük firmaların önemli bir kısmının belirli bir grup veya holdinge dâhil olması, onlara ağ avantajı sağlıyor olabilir. Bu avantaj, hem maliyet hem de farklılaştırma stratejilerinin aynı anda uygulanmasına ve firmaların diğerlerine göre daha başarılı olmasına imkân verebilir.

Türkiye bağlamında pazar payını büyütmek ve var olan müşteri pastasından daha fazla pay almak belki de önemli düzeyde karma strateji ile mümkün olabilmektedir. Zira gelir dağılımındaki adaletsizlik ve dengesizlik (Köymen, 2007), piyasada farklı tüketim kalıplarının ve ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmakta, bu da başarı için firmaların birden çok faktöre yoğunlaşmalarını gerekli kılabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, *saf bir stratejiye yoğunlaşan firmaların performansı, stratejik kararsızlık yaşayan firmaların performanslarından daha yüksek olacaktır* şeklinde ileri sürülen hipotez kısmen desteklenmektedir. Saf stratejilerden sadece farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların, stratejik kararsızlık durumunda olan firmalardan daha iyi bir performans gösterdiği görülmektedir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini uygulayan firmaların ise, stratejik kararsızlık uygulayan firmalara göre performanslarında belirgin bir farklılık dikkat çekmemektedir. Bu veriler ışığında hipotezin kısmen desteklendiği anlaşılmaktadır.

Türkiye'de endüstriyel yapının önemli unsurlarından birisi devlet desteğidir. Araştırmanın sonuçları, devlet desteğinin firma performansını arttırdığına ilişkin bazı bulgular sunmaktadır. Regresyon analizi sonuçları devlet desteğinin önemini göstermemektedir. Bununla birlikte, devlet desteğinin, karma strateji, pazarlamada farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinin hatalarının kovaryansları ile ilişkilendirildiği yapısal model analizinde, firma performansını istatistikî olarak anlamlı

ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Böylece, devlet desteğinin doğrudan değil ama dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yani salt devlet desteği firma performansını güçlü bir şekilde etkilememekte; ancak devlet desteğini almanın yanında belirli stratejiler takip edebilen firmaların da performanslarının arttığı görülmektedir. Bu bulgular genel olarak, Austin (1990) ve Christmann vd.'nin (1999) gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetlerin endüstrilerdeki rekabete farklı şekillerde müdahale etme eğiliminde olduğu görüşünü doğrulamaktadır. Bulgular aynı zamanda, Türkiye'de devletin endüstriler için önemli olabilecek kritik kaynakların dağılımında rol oynadığını ve iş adamlarını farklı şekillerde desteklediğini ima eden Türkiye iktisat tarihi yazınını da kısmen desteklemektedir (Boratav, 2006; Buğra, 1994; Kazgan, 2004; Şener, 2004).

Harrigan (1983) ve Makino vd.'ne (2004) göre, strateji ile ilgili araştırmalarda araştırma yapılan ülkeye ait çok yönlü yetenekler, kurumların rolü, zorlamalar, kaynakların dağılımı vb firma performansını etkileyebilecek faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın devletin desteğine ilişkin sonuçları, bu alandaki eksikliği kısmi olarak doldururken, ilgili ihtiyacı bir kez daha ortaya koymuştur.

Araştırmanın hipotezlerinden birisi de, stratejik yönetim yazınında sıkça tartışılan endüstrinin mi yoksa stratejinin mi firma performansını daha çok etkilediği ile ilgilidir. Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlerin firma performansının % 48'ini açıkladığı görülmüştür. Değişkenlerin firma performansına etkileri kıyaslandığında stratejinin β katsayısının en yüksek değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Firma performansını etkileyen diğer değişkenlerin sırasıyla rekabetin şiddetini, pazar dinamizmini, ikâme malların tehdidini ve tedarikçilerin pazarlık gücünü içine alan pazar güçleri, devlet desteği ve son olarak da pazara giriş engeli olduğu görülmüştür. Firma performansına ilişkin yapısal model eşitliğine bakıldığında, basit bir hesaplamayla bile, stratejinin endüstriye göre firma performansını nerede ise iki katı kadar etkilediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu stratejik yönetimdeki genel eğilimi desteklemektedir (Brush Bromiley ve Hendrickx, 1999; Christmann vd., 1999; Hansen ve Wernerfelt, 1989; Mauri ve Michaels, 1998; McGahan , 1999; McGahan ve Porter, 1997; Powell, 1996; Roquebert vd., 1996; Spanos vd., 2004; Wernerfelt ve Montgomery, 1988).

Özet olarak, araştırma sonuçları, rekabet stratejilerinin endüstriye göre, firma performansını daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları,

endüstrideki pazar dinamizminin ve ikâme malların tehdidinin firma performansını azalttığını, pazara giriş engelinin belirli bir düzeyde performansı arttırdığını göstermektedir. Buna karşılık, tedarikçilerin pazarlık gücü ve endüstrideki rekabetin şiddeti firma performansını etkilememektedir. Bu araştırmada, devletin firmalara desteğinin firma performansı üzerinde kısmi ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Rekabet stratejileri kendi başlarına değerlendirildiğinde, firma performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Karma stratejilerin tüm stratejiler içerisinde firma performansı ile en yüksek düzeyde pozitif ilişkili olan strateji olduğu anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları mevcuttur. Araştırmada endüstri ve firma performansı nesnel değil öznel ölçümlerle ele alınmıştır. Bu ise, gerek firmaların içinde olduğu endüstrin yapısını gerekse de performanslarını ortaya koymada yeterli olmayabilir. Çünkü firmanın gerçek finansal performansı, yöneticilerinin algıladıkları performanstan farklı olabilir. Benzer şekilde, bir endüstrideki gerçek durum, algılanan pazara giriş engeli, rekabetin şiddeti, pazar dinamizmi, ikâme malların tehdidinden farklı olabilir. Örneğin, endüstride yüksek düzeyde reklam harcaması varsa, bu durum, pazara girişi caydırabilir veya çimento, elektrik üretimi, GSM endüstrilerinde olduğu gibi yasal düzenlemelerin varlığı pazara girişin önünde gerçek engeller olabilir. Belirli bir endüstrideki firmaların aralarında yaptıkları koalisyon anlaşmaları, pazara girişin önündeki başka bir engel olabilir. Her endüstri yapısının nesnel durumlarının ortaya konulması pek mümkün olmadığından, bu araştırmada öznel, yani algısal görüşlere başvurulmuştur. Bu kısıtlara rağmen, araştırma bulguları genel eğilimleri ortaya koyacak potansiyeli taşımaktadır. Zira Türkiye'de, endüstri yapısına veya firma performansına ilişkin objektif verilerin bulunduğu sağlam istatistikî veri kaynakları bulunmamaktadır. Bu nedenle, bazı durumlarda algısal ölçümlerin dezavantajlı olduğu yönünde görüşler olsa da, yöneticilerin algıya dayalı değerlendirmelerinin daha istekli ve samimi olduğu düşünülmektedir.

Bir diğer kısıt ise, firma performansını açıklaması beklenilen endüstriyel faktörlerin stratejik gruplara değil, endüstri yapısına ilişkin olmasıdır. Stratejik gruplara ait bazı uygulamalar da firma performansına etki edebilirdi. Endüstrideki benchmarking, lobi faaliyetleri, pazar bölümleme, fiyat kararlaştırma gibi stratejik grup davranışlarını oluşturan değişkenler araştırma kapsamında irdelenmemiştir. Bu nedenle, bundan

sonraki çalışmalarda özellikle stratejik gruplara ilişkin araştırmaların yapılması firma performanslarının daha iyi anlaşılması açısından faydalı olabilecektir.

Araştırmaya katılan firma sayısının uygulanan yapısal eşitlik modeli açısından tam olarak yeterli olmaması, diğer bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışılan 224 firma, regresyon analizi için çok iyi bir katılımcı sayısı olmasına karşın, araştırmanın ölçüm modelleri analizinde de görüldüğü gibi, bu sayı birinci düzey yapısal modelin testinde yeterli olmamıştır. Bu kısıtı aşmak için, alt göstergelerden yeni göstergeler elde edilmek sureti ile ikinci boyut ölçüm ve yapısal model analizi yapılmıştır.

Diğer bir kısıt ise, özellikle, strateji-performans ilişkisinde önemli bir yer tutan rekabet stratejilerine ilişkin yönetim kademelerindeki görüş birliği sorunudur (Thomas ve Ramaswamy, 1996). Bu araştırmada, yöneticiler arasında firmanın uyguladığı rekabet stratejisine ilişkin görüş birliğinin olduğu varsayılmıştır. Yapılan araştırmalarda, strateji belirleme ile tepe yönetiminde bulunan kişilerin görüşleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kotey ve Meredith, 1997). Ayrıca, Türkiye'deki merkeziyetçi karar verme eğilimi de dikkate alındığında, tepe yönetimin rekabet stratejileri konusunda ana karar verici veya önemli bir belirleyici olması da bu kısıtın dezavantajlarını giderici bir niteliğe sahiptir.

Son olarak, araştırmada firma performansının algısal olarak ölçülmesi de bir kısıt olarak düşünülebilir. Yazında firma performansının ölçümünde çoklu boyutların kullanılması gerekliliği savunulurken, boyutlar üzerinde herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu çalışmada sadece algısal ölçümün kullanılması bir kısıt olmakla birlikte, Türkiye'de firmaların performans verilerini üçüncü kişilerle paylaşma eğilimlerinin düşük ve paylaşılan verilerin de gerçek durumu tam olarak yansıttığına ilişkin şüphelerin olmasından dolayı adeta zorunluluk arz etmektedir.

Bu kısıtlarına rağmen, araştırma sonuçlarının, Türkiye'deki stratejik yönetim yazınına önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Çalışmanın, stratejik yönetim alanında araştırma yapacak kişilere Türkiye'ye özgü bilgiler sunması ve konuya ilişkin tartışmalara kaynaklık etmesi umulmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarının, firma yöneticilerine hangi stratejilerin öne çıkarılabileceği konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Abell D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ahmad F. (1998), "Ottoman perceptions of the capitulations: 1980-1914," *8th International Conference on the Economic and Social History of Turkey*, Haziran 18-21. Bursa.

Ahmad F. (1977), *The Turkish Experiment in Democracy: 1950-1975*, Boulder, Colorado: Westview Press.

Alchian A. ve Demsetz D. (1972), "Production, information costs, and economic organization," *American Economic Review,* Vol. 65, No.5, s.777–795.

Aldrich H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ambler T. ve F. Kokkinaki (2005), "Measuring marketing performance: Which way is up?," Neely A. (Ed.), *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.225-228.

Amit R.H. (1986), "Cost leadership strategy and experience curves," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.3, s.281-292.

Andrews K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwins.

Ansoff H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill.

Audretsch D.B., Baumol W.J. ve Burke A.E. (2001), "Competition policy in dynamic markets," *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19, s.613-634.

Austin J.E. (1990), *Managing in Developing Countries*, New York: The Free Press.

Avcıoğlu D. (1998), *Türkiye'nin Düzeni: Dün-Bugün-Yarın*, İstanbul: Tekin Yayınevi.

Ayaydın A. (25/04/2008), "Kamu bankalarından Sabah-ATV'ye hangi koşullarda kredi sağlandı?," *Vatan Gazetesi*, http://w9.gazetevatan.com/haberdetay.asp?Newsid=174966&Categoryid=4, [15/08/2008].

Bağış A. (1983), *Osmanlı Ticaretinde Gayri Müslimler*, İstanbul: Tarhan Kitabevi.

Bain J. (1968), *Industrial Organization*, New York: John Wiley and Sons.

Bain J.S. (1959), *Industrial Organization*, New York: John Wiley and Sons.

Bain J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge,MA: Harvard University Press.

Balkır C. (1993), "Trade strategy in the 1980s," Eralp A., Tunay M. ve Yeşilada B. (Ed.), *The Political and Socioeconomic Transformation of Turkey*, Connecticut: Praeger Publication, s.69-96.

Barca M. (2005), "Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi," *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol.5, No.1, s.7-38.

Barney J.B. (1991), "The resource-based view of strategy: Origins, implications, and prospects," *Journal of Management*, Vol.17, s.97-211.

Barney J.B. (1986), "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework," *Academy of Management Review*, Vol.11, s.791-800.

Başer G. ve Erendağ Sümer F. (2008), "Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma," *XVI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, s.158-160.

Bensaou M. (1999), "Portfolios of buyer-supplier relationships," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No.4, s.35-44.

Bennett R. (1996), *Corporate Strategy and Business Planning*, London: Pitman Publishing.

Biggadike E.R. (1981), "The contributions of marketing to strategic management," *Academy of Management Review*, Vol.6, s.621–632.

Boratav K. (2006), *Türkiye İktisat Tarihi: 1908-2005* (10. Basım), İstanbul: İmge Kitapevi.

Boratav K. (2005), *1980'li Yıllarda Türkiye'de Sosyal Sınıflar ve Bölüşüm* (2. Basım), İstanbul: İmge Kitapevi.

Boratav K. (1981), "Kemalist economic policies and etatsm?," Kazancigil A. ve Özbudun E. (Ed.), *Atatürk: Founder of A Modern State*, Hamden, Connecticut: Archon Books, s.165-191.

Bourgeois L.J. III (1980a), "Strategy and environment: A conceptual integration," *Academy of Management Review*, Vol.5, s.25-39.

Bourgeois L.J. III (1980b), "Performance and consensus," *Strategic Management Journal*, Vol.1, No.3, s.227-248.

Bozdogan H. (1 987), "Model selection and Akaike's information criterion (AIC): The general theory and its analytical extensions," *Psychometrika*, Vol.52, s.345-370.

Bracker J. (1980), "The historical development of the strategic management concept," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2, s.219-224.

Brandenburger A.M. ve Nalebuff B.J. (1995), "The right game: Use game theory to shape strategy," *Harvard Business Review*, July-August, s.57-71.

Brush T.H., Bromiley P. ve Hendrickx M. (1999) "The relative influence of industry and corporation on business unit performance: An alternative estimate," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.6, s.519-547.

Buaron R. (1981), "New game strategies," *The McKinsey Quarterly*, No.1, 24-40.

Buğra A. (1994), *Devlet ve İş Adamları*, İstanbul: İletişim Yayınevi.

Buğra A. (1994a), "Political and institutional context of business activity in Turkey," Oncu A., Keyder C. ve İbrahim S.E. (Ed.), *Developmentalism and Beyond: Society and Politics in Egypt and Turkey*, Cairo: The American University in Cairo Press, s.231-257.

Burke A., Görg H. ve Hanley A. (2005), "Market concentration, market dynamism and business survival," *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy 2005-12*, Jena: Max Planck Institute of Economics, Group for Entrepreneurship, Growth and Public Policy Discussion Papers.

Buzzell R.D. ve Gale B.T. (1987), *The PIMS principles*, New York: Free Press.

Buzzell R. D. ve Wiersema E.D. (1981), "Modeling changes in market share: A cross-sectional analysis," *Strategic Management Journal*, Vol.2, s.27-42.

Byrne B.M. (1998), *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, & SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*, Mahwah NJ: Erlbaum Press.

Campbell-Hunt C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy? A meta Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.1, s.127-154.

Capon N., Farley J.U. ve Hoenig S. (1990), "Determinants of financial performance: A meta analysis," *Management Science*, Vol.36, No.10, s.1143-1159.

Caves R.E. (1980), "Industrial organization, corporate strategy and structure: A survey," *Journal of Economic Literature*, Vol.18, s.64-92.

Caves R.E. (1967), *American Industry: Structure, Conduct, Performance* (2nd Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Caves R.E. ve Ghemawat P. (1992), "Identifying mobility barriers," *Strategic Management Journal*, Vol.13, s.1-12.

Caves R.E. ve Porter M.E. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, No.2, s.241-262.

Chaffee E. E. (1985), "Three models of strategy," *Academy of Management Review*, Vol.10, s.89-98.

Chamberlin E. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.

Chrisman J.J., Hofer C.W. ve Boulton W.R. (1988), "Toward a system for classifying business strategies," *The Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, s.413-428.

Christmann P., Day D.L. ve Yip G.S. (1999), "The relative influence of country conditions, industry structure and business strategy on MNC subsidiary performance," *Journal of International Management*, Vol.5, s.241-265.

Claver E., Molina J. ve Tari J. (2002), "Firm and industry effects on profitability: A Spanish empirical analysis," *European Management Journal*, Vol.20, s.321–328.

Coeurderoy R. ve Durand R. (2004), "Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership," *Journal of Business Research*, Vol. 57, s.583-590.

Comanor W. S. (1967), "Vertical mergers, market power, and the Antitrust Laws," *American Economic Review*, Vol: 57, s.254-265

Conner K.R. (1991), "An historical comparison of resource based logic and five schools of thought with industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm here?," *Journal of Management*, Vol.17, s.121-154.

Cool K.O. ve Henderson J. (1998), "Power and firm profitability in supply chains: French manufacturing industry in 1993," *Strategic Management Journal*, Vol.19, s.909–926.

Cool K.O. ve Schendel D. (1987), "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-82," *Management Science*, Vol.33, s.1102-1124.

Covin J.G., Slevin D.P. ve Heeley M.B. (2000), "Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth," *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.2, s.175-210.

Crosby P.B. (1972), *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill.

Çulha A. ve Yalçın C. (2005), *Determinants of Price-Cost Margins of Manufacturing Industry in Turkey*, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Araştırma ve Para Politikaları Departmanı Çalışma No: 05/15.

Davis P.S. ve Schul P.L. (1993), "Addressing the contingent effects of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business unit performance," *Journal of Business Research*, Vol.27, s.183-200.

Debreu G. (1959), *Theory of Value*, New Haven, CT: Cowles Foundation Press.

De Jomini A. (1862), *The Art of War*, Mendell G.H. ve Craighill W.P. (Trans) Philadelphia: J.B. Lippincott & Co.

Demir H. ve Okan T. (2008), "Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir Araştırma," *XVI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, s.174-181.

Deming W.E. (1986), *Out of Crisis*, Cambridge, MA: MIT Press.

Demsetz H. (1973), "Industry structure, market rivalry and public policy," *Journal of Law and Economics*, Vol.16, s.1-9.

DeSarbo W.S., Benedetto C.A., Song M. ve Sinha I. (2005), "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance," *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.1, s.47-74.

Dess G.G. ve Davis P.S. (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organization performance," *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.3, s.467-488.

Dixit A. (1980), "The role of investment in entry deterrence," *The Economic Journal*, Vol. 90, No. 357, s.95-106.

Dixon J.R., Nanni A.J. ve Vollmann T.E. (1990), *The New Performance Challenge-Measuring Operations for World-Class Competition*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Doz Y.L. ve Hamel G. (1998), *Alliance Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Duncan R. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, s.313-327.

Ehrhardt M. (2004), "Network effects, standardization and competitive strategy: how companies influence the emergence of dominant designs," *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, No. 2/3, s.272-294.

Fiegenbaum A. ve Thomas H. (1990), "Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-84," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, s.197-215.

Fryxell G.E. ve Barton S. (1990), "Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research," *Journal of Management*, Vol.16, No.3, s.553 - 569.

Fortune (22/01/2007), "100 best companies to work for 2007" *http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/full_list/* [15/06/2008].

Galbraith C. ve Schendel D.E. (1983), "An empirical analysis of strategic types," *Strategic Management Journal*, Vol.4, s.153-173.

Garson G.D. (2007), *Quantitative Methods*, http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm, [30/09/2007].

Garvin D.A. (1987), "Competing on the eight dimensions of quality," *Harvard Business Review*, Vol. 65, No.6, s.101-109.

Gonzalez-Fidalgo E. ve Ventura-Victoria J. (2002), "How much do strategic groups matter?," *Review of Industrial Organization*, Vol. 21, s.55-71.

Gopalakrishna P. ve Subramanian R. (2001), "Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy," *Journal of Global Marketing*, Vol.15, No.2, s.61-79.

Gökşen M. (2005) "Maritime Pine Beach Hotel genel müdürü Hakan Duran: Hedefler hayal değil," *http://www.turizmdergisi.com/roportaj2.asp?id=15* [03/07/2008].

Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis* (4th ed.), Oxford, UK: Blackwell.

Güleş H.K., Burgess T.F. ve Lynch J. (1997), "The evolution of buyer-supplier relationships in the automotive," *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.3, No.4, s.209-219.

Güner M.F. (2006), "Stratejik performans değerlemede dengeli sonuç kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama," *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Adana.

Gürbüz S. (2008), "Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu üzerinde bir araştırma," *XVI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, s.617-622.

Hafsi T. ve Thomas H. (2005), "The field of strategy: In search of a walking stick," *European Management Journal*, Vol. 23, No.5, s.507-519.

Hair J.F., Anderson R., Tatham R. ve Black W. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hale W. (1981), *The Political and Economical Development of Modern Turkey*, New York: St Martin's Press.

Hall W.K. (1980), "Survival strategies in hostile environment," *Harvard Business Review*, September-October, s.75-85.

Hall M. ve Weiss L. (1967), ''Firms size and profitability,'' *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 49, s.319–331.

Hambrick D.C. (1983), "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.1, s.5-26.

Hammer M. ve Champy J. (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: HarperBusiness Press.

Hansen G.S. ve Wernerfelt B. (1989), "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organization factors," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, s.399-411.

Harrigan K. R. (1983) "Research methodologies for contingency approaches to business strategy," *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No.3, s.398-405.

Harrigan K.R. (1981), "Barriers to entry and competitive strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.4, s.395-412.

Hatten K.J. ve Schendel D.E. (1977), "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry," *Journal of Industrial Economics*, Vol.26, s.97–113.

Hawawini G., Subramania V. ve Verdin P. (2003), "Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence," *Strategic Management Journal*, Vol.24, s.1-16.

Hawes J.M. ve Crittendon W.F. (1984), "A taxonomy of competitive retailing strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, s.275-287.

Henri J. F. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems accounting," *Organizations and Society*, Vol.31, No.1, s.77-103.

Herslag Z.Y. (1984), "Atatürk etatism," Landau J.M. (Ed.), At*atürk and the Modernization of Turkey*, Boulder, Colordo: Westview Press, s.171-180.

Hill C. (1988), "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework," *Academy of Management Journal*, Vol.25, s.265-298.

Hill C.W.L. ve Deeds D. (1996), "The importance of industry structure for the determination of industry profitability: a neo-Austrian approach," *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.4, s.429-451.

Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. ve Sexton D.L. (2001), "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation," *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6-7, s.479-491.

Hitt M.A., Ireland R.D. ve Hoskisson R. E. (2005), *Strategic Management Competitiveness and Globalization* (International Ed.), USA: Thomson South Western Press.

Hofer C.W. (1983), "A new measure for assessing organizational performance," Lamb R. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2, s.43-55.

Hofer C.W. ve Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Pub.

Homburg C., Krohmer H. ve Workman J.P. (1999), "Strategic consensus and firm performance: The role of strategic type and market related dynamism," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, s.337-357.

Hooley G.J., Lynch, J.E. ve Jobber D. (1992), "Generic marketing strategies," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, s.75-89.

Hoque Z. (2004), "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance," *International Business Review*, Vol.13, s.458-502.

Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. ve Yiu D. (1999), "Swings of a pendulum: Contemporary theory and research in strategic management," *Journal of Management*, Vol.25, s.417-456.

Hoyle R. H. (1995), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application*, London: Sega Publishing.

Hoyle R.H. ve Panter A.T. (1995), "Writing about structural equation models," *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application*, Hoyle R.H. (Ed.), London: Sega Publishing. s.158-177.

http://dealbook.blogs.nytimes.com/ (12/07/2008), "Yahoo rejects Microsoft-Icahn search proposal," http://dealbook.blogs.nytimes.com/2008/07/12/yahoo-rejects-microsofticahn-search-proposal/, [12/07/2008].

http://www.efesbev.com/turkce/our_group/history.aspx [20/06/2008].

Işık İ. ve Hassan M.K. (2002), "Cost and profit efficiency of Turkish banking industry: An empirical investigation," *The Financial Review*, Vol.37, s.257-280.

Jacobson R. (1992), "The Austrian school of strategy," *Academy of Management Review*, Vol.17, s.782-807.

Jöreskog K.G. ve Sörbom D. (2001), *Lisrel 8: User's Reference Guide*, Chicago: Scientific Software International.

Jöreskog K.G. ve Sörbom D. (1993), Lis*rel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Lincolnwood, IL: Scientific Software International.

Kaplan R.S. (2001), "Strategic performance measurement and management in Non-profit organization," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.11, No.3, s.353-370.

Kaplan R.S. ve Norton D.P. (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Egeli S. (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karademir B. (2004), "Institutional isomorphism, markets, firm resources, and business group corporate diversification in emerging ecomonmies: A study of Turkish business groups," *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Karakaya F. ve Stahl M.J. (1989), "Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets," *Journal of Marketing*, Vol.53, s.80-91.

Karasinir F. (19/07/2003), " Kola Savaşı," *Akşam Gazetesi*, http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/07/19/ekonomi/ekonomi10.html, [12/11/2007].

Katila R. (2005), "Measuring innovation performance," Neely A. (Ed.) *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.304-318.

Kaya N. (2006) "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms" *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.12, s.2074-2090.

Kazan, A. ve Atan, M. (1999), "Türkiye'nin 500 Büyük Firması İçin Yoğunlaşma Hesapları," *IV. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Marmara Üniversitesi, Antalya-Belek, http://muratatan.info/academic/bulletin/01.pdf**,** [09/10/2007].

Kazgan G. (2004), *Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi* (2. Basım), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Keyder Ç. (1994), "Manufacturing in the Ottoman Empire and in Republican Turkey, 1900-1950," Quataert D. (Ed.), *Manufacturing in the Ottoman Empire and Turkey: 1500-1950*, New York: State University of New York Press, s.123-163.

Keyder Ç. (1987), *State and Class in Turkey: A Study in Capitalist Development*, London: Verso Press.

Kelloway K.E. (1998), *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: a Researcher's Guide*, London: Sage.

Khanna T. ve Palepu K. (1997) "Why focused strategies may be wrong for emerging markets," *Harvard Business Review*, Vol.75, No.4, s.41-51.

Kim Y. ve Lim K. (1988), "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, s.802-827.

Kim E., Nam D. ve Stimpert J.L. (2004), "The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions," *Journal of Management*, Vol.30, No.5, s.569-589.

Kotey B. ve Meredith G.G. (1997), "Relationship among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance," *Journal of Small Business Management*, Vol.35, No.2, s.37-61.

Kotha S. ve Nair A. (1995), "Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry," *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.7, s.497-518.

Kotha S. ve Vadlamani L.B. (1995), "Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competitive typologies in discrete manufacturing industries," *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.1, s.75-83.

Köymen O. (2007), *Sermaye Birikirken: Osmanlı, Türkiye, Dünya*, İstanbul: Yordam Kitap.

Kumar K., Subramanian R. ve Yauger C. (1997) "Pure versus hybrid: Performance implications of Porter's generic strategies," *Health Care Management Review*, Vol.22, No.4, s.47-61.

Kurtuluş K. (1998), *Pazarlama Araştırması*, İstanbul: Avcıol Basım.

LaGro E. (2001), "Avrupa Birliği ve Türkiye rekabet politikası açısından bankacılık sektörüne genel bir bakış," *Türkiye Bankacılar Dergisi*, No.36, s.50-65.

Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. ve Guth W. (1969), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Ill: Irwin.

Lebas M. ve Euske K. (2005), "A conceptual and operational delineation of performance," Neely A. (Ed.), *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.65-79.

Lecraw (1983), "Performance of transnational corporations in less developing countries," *Journal of International Business Studies*, Vol.14, s.15-34.

Lenz R.T. (1981), "Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review," *Strategic Management Journal*, Vol.2, s.131-154.

Lenz R.T. (1980), "Environment, strategy, organization structure and performance," *Strategic Management Journal*, Vol.1, s.209-226.

Levinthal D. (1995), "Strategic management and the exploration of diversity," Montgomery C. (Ed.), *Resource-Base and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthes*is, Boston, MA: Kluwer, s.19-42.

Li M. ve Simerly R.L. (1998), "The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.2, s.169-179.

Lubatkin M. ve Shrieves, R.E. (1986), "Towards reconciliation of market performance measures to strategic management research," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, s.497-513.

MacCallum R.C. ve Austin J.T. (2000), "Applications of structural equation modeling in psychological research," *Annual Review of Psychology*, Vol.51, s.201–226.

Makadok R. (1999), "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares," *Strategic Management Journal*, Vol.20, s.935-952.

Makino S., Isobe T. ve Chan C.M. (2004), "Does country matter?," *Strategic Management Journal,* Vol.25, No.10, s.1027-1043.

Marangoz M. ve Biber L. (2007), "İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol.8, No.2, s.202-217.

Martens M.P. ve Hasse R.F. (2006) "Advanced applications of structural equation modeling in counseling psychology research," *The Counseling Psychologist*, Vol.34, No.6, s.878-911.

Mason E.S. (1939), "Price and production policies of large scale enterprises," *American Economic Review*, Vol.29, s.61–74.

Mauri A. ve Michaels M. (1998), "Industry effects within strategic management: An empirical examination," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.3, s.211-219.

Mayer M.W. (2005), "Finding performance," Neely A. (Ed.) B*usiness Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.51-62.

McDougall P.P., Robinson R.B. ve DeNisi A.S. (1992) "Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin," *Journal of Business Venturing*, Vol.7, No.4, s.267-289.

McGahan A.M. (1999), "The performance of US corporations: 1981-1994," *The Journal of Industrial Economics*, Vol.47, No.4, s.373-398.

McGahan A.M. ve Porter M.E. (1997), "How much does industry matter, really?," Strategic Management Journal, Vol.18, s.15-30.

McNamara G., Deephouse D.L. ve Luce R.A. (2002), "Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No. 2, s.161-181.

McNamee P. ve McHugh M. (1989), "Competitive strategy in the clothing industry," *Long Range Planning*, Vol.22, s.63-71.

Mears E.G. (1924), *Modern Turkey*, New York: Macmillan Press.

Metin Özcan K., Voyvoda E. ve Yeldan E. (2000), *On the Patterns of Trade Liberalization, Oligopolistic Concentration and Profitability: Reflections from: Post-1980 Turkish Manufacturing,* http://www.econturk.org/Turkisheconomy/metink.pdf, [30/09/2007].

Miles R.E. ve Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Press.

Miller D. (1994), "What happens after success: Two perils of excellence," *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.3, s.325-358.

Miller D. (1992), "Generic strategies: classification, combination and context," Shrivatava P., Huff A. ve Dutton J. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich: JAI Press, s.391-408.

Miller D. (1987), "The structural and environmental correlates of business strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.1, s.55-76.

Miller D. ve Dess G.G. (1993), "Assessing Porter's models in terms of generalizability accuracy and simplicity," *Journal of Management Studies*, Vol.30, s.553-584.

Miller D. ve Dröge C. (1986), "Psychological and traditional determinants of structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.4, s.539-560.

Miller D. ve Friesen P.H. (1986a), "Porter's (1980), generic strategies and performance: An empirical examination with American data; Part II: Performance implications," *Organization Studies*, Vol.7, No.3, s.255-261.

Miller D. ve Friesen P.H. (1986b), "Porter's (1980), generic strategies and performance: An empirical examination with American Data," *Organization Studies*, Vol.7, No.1, s.37-56.

Millson M.R. ve Wilemon D. (2006), "Driving new product success in the electrical equipment manufacturing industry," *Technovation*, Vol.26, No.11, s.1268-1286.

Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg H. (1988), "Generic strategies toward a comprehensive framework," *Advance in Strategic Management*, Vol.5, s.1-67.

Mintzberg H., Ahlstrand B. ve Lampel J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Hemel, Hempstead: Prentice-Hall.

Murray A.I. (1988), "A contingency view of Porter's generic strategies," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, s.390-400.

Müderrisoğlu O. (21/04/2006), "Ülker'e 33 milyon YTL ceza," *Sabah Gazetesi*, http://arsiv.sabah.com.tr/2006/04/21/eko133.html, [03/04/2007].

Nayyar P.R. (1993), "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm," *Strategic Management Journal*, Vol.10, s.101-107.

Neely A. (2005), *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press Cambridge, UK.

Neely A. ve Adams, C. (2000), "Perspectives on performance: the performance prism," Bourne, M. (Ed), *Handbook of Performance Measurement*, London: Gee Publishing.

Neely A. ve Austin R. (2005), "Measuring performance: The operations perspective," Neely A. (Eds.) *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press Cambridge, UK. s.107-122.

Neely A., Gregory M. ve Platts K. (1995), "Performance measurement system design: A literature review and research agenda," I*nternational Journal of Operations & Production Management*, Vol.15, No.4, s.80-116.

Neely A., Marr B., Adams C. ve Kapashi N. (2005), "Measuring e-Business performance," Neely A. (Ed.), *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.343-360.

Nelson R. ve Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nickols F. (2006), "Strategy: Definitions and meanings," *http://home.att.net/~discon/strategy_definitions.pdf*, [16/08/2008].

Norman G. ve La Manna M.A. (1992), *The New Industrial Economics*, London: Edward Elgar Publishing.

Ogata K. ve Goodkey R. (2005), "Redefining government performance," Neely A. (Ed.) *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.1259-255.

Okçuoğlu İ. (1999), *Türkiye'de Kapitalizmin Gelişmesi: İç Pazarın Oluşum Süreci* (2. Basım), Cilt 1, İstanbul: Ceylan Yayınları.

Oral E. ve Mıstıkoğlu G. (2007), "Competitive analysis of the Turkish brick industry- A Case study for developing countries," *Building and Environment*, Vol.42, s.416-423.

Orr D. (1974), "The determinants of entry: A study of the Canadian manufacturing industries," *Review of Economics and Statistics*, Vol.56, s.58-65.

Osterloh M. ve Frey B.S. (2005) "Does pay for performance really motivates employees?," Neely A. (Ed.) *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, s.107-122.

Özdamar K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özer B. (Görüşme, 15/05/1999), *Girişimcilik Üzerine Sohbetler*, IIBF, İşletme Bölümü, Beyazevler, Adana.

Özyürek R. (2005), *Yapısal Eşitlik Modeli Ders Notları*, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Parnell J.A. (1997), "New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note," *British Journal of Management*, Vol.8, s.175-181.

Paydak Ö. (Görüşme, 30/06/2008), *İnşaat Sektöründe Yüklenici Firmaların Pazarlık Gücü*, Proma Yapı Toplantı Salonu, Gaziantep.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell

Pfeffer J. ve Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Phillips L.W., Chang D.R. ve Buzzell R.D. (1983), "Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypothesis," *Journal of Marketing*, Vol.42, s.26-43.

Picard R. G. ve Chon B. S (2004), "Managing competition through barriers to entry and channel availability in the changing regulatory environment," *International Journal on Media Management*, Vol.6, No.3/4, s.168-175.

Porter M.E. (1985), Co*mpetitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter M.E. (1981), "The contributions of industrial organization to strategic management," *Academy of Management Review*, Vol.6, s.609-620.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter M.E. (1979), "The structure within industries and companies performance," *Review of Economics and Statistics*, Vol.61, No.221-228.

Powell T.C. (1996), "How much industry matter? An alternative empirical test," *Strategic Management Journal*, Vol.17, s.323-334.

Prescott J.E, Kohli A. ve Venkatraman N. (1986), "Is the relationship between market share and business profitability spurious? An empirical assessment," A*cademy of Management Proceedings*, s.32-36.

Quinn J.B. (1996), "Strategy for change," Mintzberg H. ve Quinn J.B. (Eds.), *The Strategy Process*, New Jersey: Prentice Hall, s.3-9.

Rappaport A. (1998), *Creating Shareholder Value*, New York, NY: Free Press.

Ravndal G. B. (1926), *Turkey: A Commercial and Industrial Handbook*, [U.S] Bureau of Foreign and Domestic Commerce Trade Promotion Series, No.28.

Referans Gazetesi (25/04/2008), "Çalık, ATV-Sabah kredisini de banka müdürünü de Vakıfbank'tan aldı," http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=95640, [05/05/2008].

Referans Gazetesi (16/06/2008), "Şeker fabrikaları üç paket olarak özelleştirilecek," http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=99366&KTG_KOD=147, [15/08/2008].

Robert M. (1993), *Strategy: Pure and Simple*, New York, NY: McGraw Hill.

Robinson J. (1933), *The Economics of Imperfect Competition*, London: MacMillan.

Robinson R.B. ve Pearce J.A. (1988), "Planned patterns of strategic management behavior and their relationship to business unit performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, s.43-60.

Roquebert J.A., Phillips R.L. ve Westfall P.A. (1996) "Markets vs. management: What 'drives' profitability?," *Strategic Management Journal*, Vol.17, s.653-664.

Ruefli T.W. ve Wiggins R.R. (2003), "Industry, corporate, and segment effects and performance: A non-parametric approach," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.9, s.861-879.

Rumelt R.P. (1991), "How much does industry matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.3, s.167-185.

Rumelt RP. (1984), "Toward a strategic theory of the firm," Lamb R. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, s.556-570.

Sampler J. (1998), "Redefining industry structure for the information age," *Strategic Management Journal*, Vol.19, s.343-359.

Sandberg W.R. (1986), Ne*w Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*, Lexington, MA: Lexington Books.

Sarc Ö.C. (1940), *Tanzimat ve Sanayimiz*, İstanbul: Maarif Matbaası.

Scherer F.M. ve Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton and Mifflin Company.

Schmalensee R. (1985), "Do markets differ much?," *American Economic Review*, Vol.75, No.3, s.341-351.

Schmalensee R. (1981), "Output and welfare implications of monopolistic third-degree price discrimination," *American Economic Review*, Vol.71, No.1, s.242-247.

Schmalensee R. (1974), "Brand loyalty and barriers to entry," *Southern Economic Journal*, Vol.40, s.579-591.

Schumpeter J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Boston: Harvard University Press.

Schumpeter J. (1950), *History of Economic Analyses*, New York: Oxford University Press.

Seth A. ve Thomas H. (1994), "Theories of the firm: Implications for strategy research," *Journal of Management Studies*, Vol.31, s.165-191.

Shepherd W.G. ve Shepherd J.M. (2004), *The Economics of Industrial Organization* (5th ed.), Long Grove, Ill.: Waveland Press Inc.

Shimizu T. Carvalho M.M. ve Laurindo F.J.B. (2006), *Strategic Alignment Process and Decision Support Systems: Theory and Case Studies*, Hershey: Idea Group.

Simerly R.L. ve Li M. (2000), "Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, s.31-49.

Skinner W. (1969), "Manufacturing-missing link in corporate strategy," *Harvard Business Review*, Vol.47 (May-June), s.136-145.

Söylemez U. (25/06/2007), "Bank of Boston Oyakbank ve ING Bank," *http://www.internethaber.com/author_article_detail.php?id=5640*, [01/02/2008].

Spanos Y. E., Zaralis G. ve Lioukas S. (2004), "Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece," *Strategic Management Journal*, Vol.25, s.139–165.

Spence A.M. (1977), "Entry, investment and oligopolistic pricing," *Bell Journal of Economics*, Vol.8, s.534-544.

Spence A.M. (1979), "Investment strategy and growth in a new market," *Bell Journal of Economics*, Vol.10, s.1-19.

Sutton J. (1991), *Sunk Costs and Market Structure*, Cambridge, MA: The MIT Press.

Stalk G. (1988), "Time-The next source of competitive advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 66 (July-August), s.41-51.

Sümer N. (2000), "Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar," *Türkiye Pskolojik Yazıları*, Vol.3, No.6, s.49-74.

Sun Tzu (2001), *Savaş Sanatı* (Çev. Adil Demir; Thomas Cleary'nin 1910 basımı The Art of War'dan çeviri), İstanbul: Anahtar Kitaplar.

Şener N. (2004), *Uzanlar: Bir Korku İmparatorluğunun Çöküş* (4. Basım), İstanbul: Güncel Yayınları.

Şimşek Ö.F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

Teece D.J., Pisano G. ve Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, s.435-455.

Tekinay N.A. (01/11/2003), "Porter ekibinden rekabet analizi," *Capital Dergisi*, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=423, [06/03/2007].

Terreberry S. (1968), "The evolution of organizational environments," *Administrative Science Quarterl*y, Vol.12, s.590- 613.

Thompson A.A. ve Strickland A.J. (2001), *Strategic Management* (11.th Ed.), Plano, TX: McGraw-Hill.

Thornhill S. ve White R.E. (2007), "Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.5, s.553-561.

Tirole J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MA: MIT Press.

The World Intellectual Property Organization (2007), "List of the top 500 PCT applicants in 2007," http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/pct/applicants_ranking.html [15/07/2008].

Thomas A.S. ve Ramaswamy K. (1996), "Matching manager to strategy: Further tests of the Miles and Snow typology," *British Journal of Management*, Vol.7, s.247-261.

Tsai W.M., MacMillan I.C. ve Low M.B. (1991), "Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, s.9-28.

Türel O. (1993), "The development of Turkish manufacturing industry during 1976-1987: An overview" Eralp A., Tunay M. ve Yeşilada B. (Ed.), *The Political and Socioeconomic Transformation of Turkey*, Connecticut: Praeger Publication, s.69-96.

Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Wasti S.N., Kozan M.K. ve Kuman A. (2006), "Buyer-supplier relationships in the Turkish automotive industry," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.26, s.947-970.

Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, s.171-180.

Wernerfelt B. ve Montgomery C.A. (1988), "Tobin's q and the importance of focus in firm performance," *The American Economic Review*, Vol.78, No.1, s.246-250.

Weston R. ve Gore P.A. (2006), "A brief guide to structural equation modeling," *The Counseling Psychologist*, Vol.34, No.5, s.719-751.

White R.E. (1986), "Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation," *Strategic Management Journal*, Vol.7, s.217-231.

World Competitiveness Year Book (WCYB) (2008), Lausanne, Switzerland: Uluslararası İşletme Geliştirme Enstitüsü Yayınları.

Wright P., Kroll M., Tu H. ve Helms M. (1991), "Generic strategies and business performance: An empirical study of the screw machine products industry," *British Journal of Management*, Vol.2, s.54-65.

www.tcmb.gov.tr (2006), "Bölüm II Mali Sektörün Genel Yapısı," http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/finist/bolumII-3.pdf, [12/08/2008].

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1987), "Measurement of business performance: An examination of method convergence," *Journal of Management*, Vol.13, No.1, s.109-122.

Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, s.801-814.

Vernon J.M. ve Graham D. (1971), "Profitability of monopolization by vertical integration," *Journal of Political Economy*, Vol.79, s.924-925.

von Clausewitz C. (1984), *On War*, Howard M. ve Paret P. (Trans.), Princeton, NJ: Princeton University Press.

Yıldırım S. (23/04/2008), "Petrol, dolar ve pirinç," *Referans Gazetesi*, *http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?YZR_KOD=98&HBR_KOD=95461*, [25/07/2008].

Yalçın C. (2002), *Price-Cost Margins and Trade Liberalization in Turkish Manufacturing Industry: A Panel Data Analysis*, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Araştırma Genel Müdürlüğü Yayınları.

Yavitz B. ve Newman W. H. (1982), *Strategies in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning*, New York: Free Press.

Zahra S.A. ve Covin J.G. (1993), "Business strategy, technology policy and firm performance," *Strategic Management Journal*, Vol.14, s.451-478.

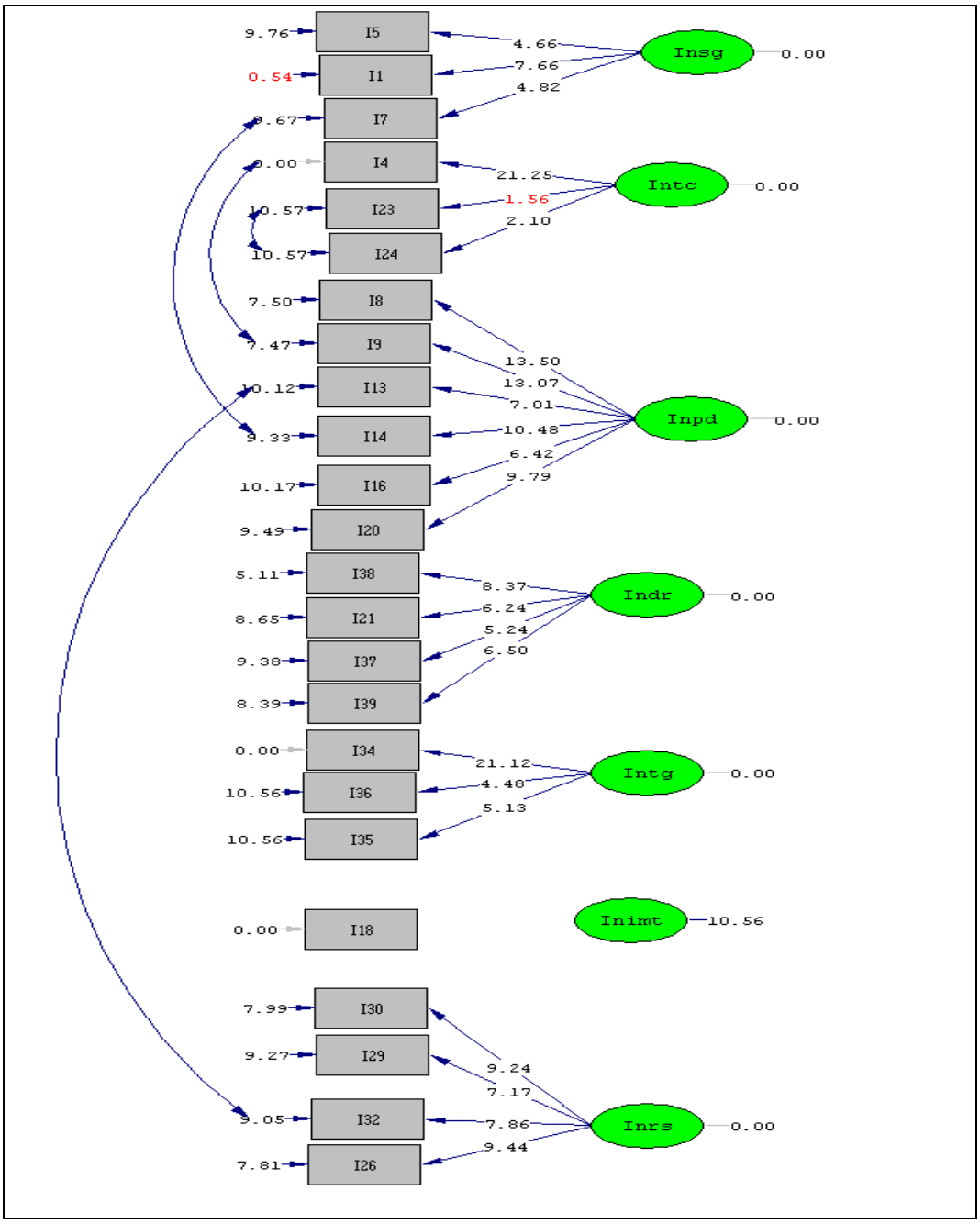
Zeybek A. (2005), "Türkiye Sanayiinin Yoğunlaşma Verileri Kapsamında İrdelenmesi," *Hazine Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi*, http://alpay.zeybek.googlepages.com/Alpay-Zeybek_Uzmanlik-Tezi_2005.pdf, [15/10/2007].

Zhang H., Shi X. ve Jing R. (2007), "The differentiation strategy between competitors under the asymmetric technological background in China," *2007 International Conference on Service Systems and Service Management, Proceedings of ICSSSM'07*, Chengdu, China.

IV. Makine Tasarım ve İmalat Teknolojileri Kongresi Sonuç Bildirgesi (2007), http://www.tmmob.org.tr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2944&mode=thread&order=0&thold=0 [11/06/2008].

EK 1

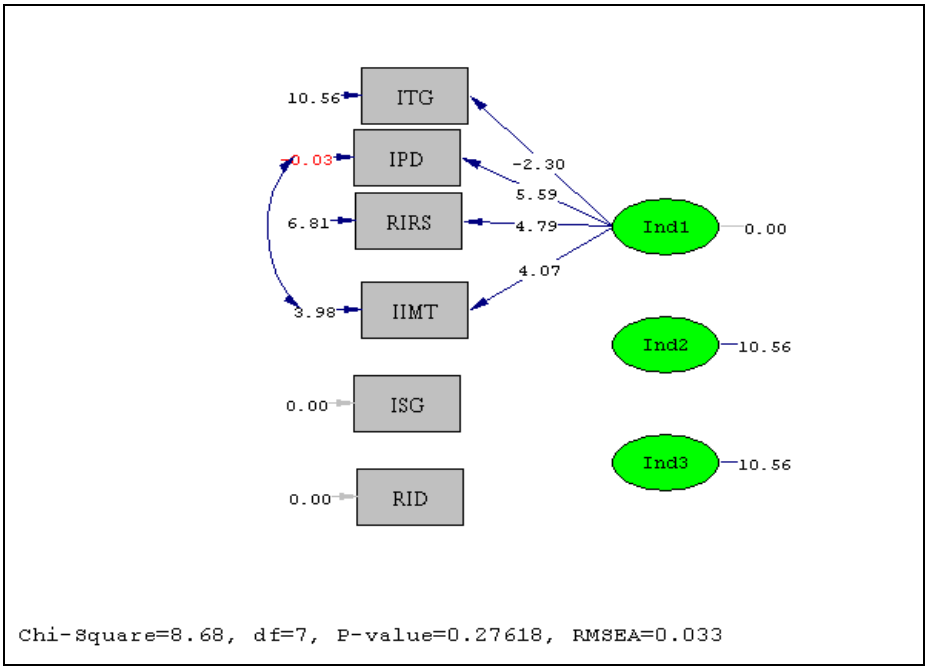
ENDÜSTRİ YAPISININ ÖLÇÜM MODELLERİNİN TABLO VE ŞEKİLLERİ



Şekil 8.1

Endüstri Yapısının Birinci Düzey Ölçüm Modelinin t Değerleri[11]

[11] ***Gizil Değişkenler:*** Insg (Pazara Giriş Engeli), Inpd (Pazara Dinamizmi), Intc (Teknolojik Çevre), Inirs (Rekabetin Şiddeti), Intg (Tedarikçilerin Pazarlık Gücü), Indr (Devlet Desteği), Inimt (İkâme Malların Tehdidi).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.80; CFI=0.90; IFI=0.91; RMSEA=0.06; SRMR= 0.09; Model CAIC= 856; Doymuş Model CAIC=1923; Bağımsız Model CAIC=2359



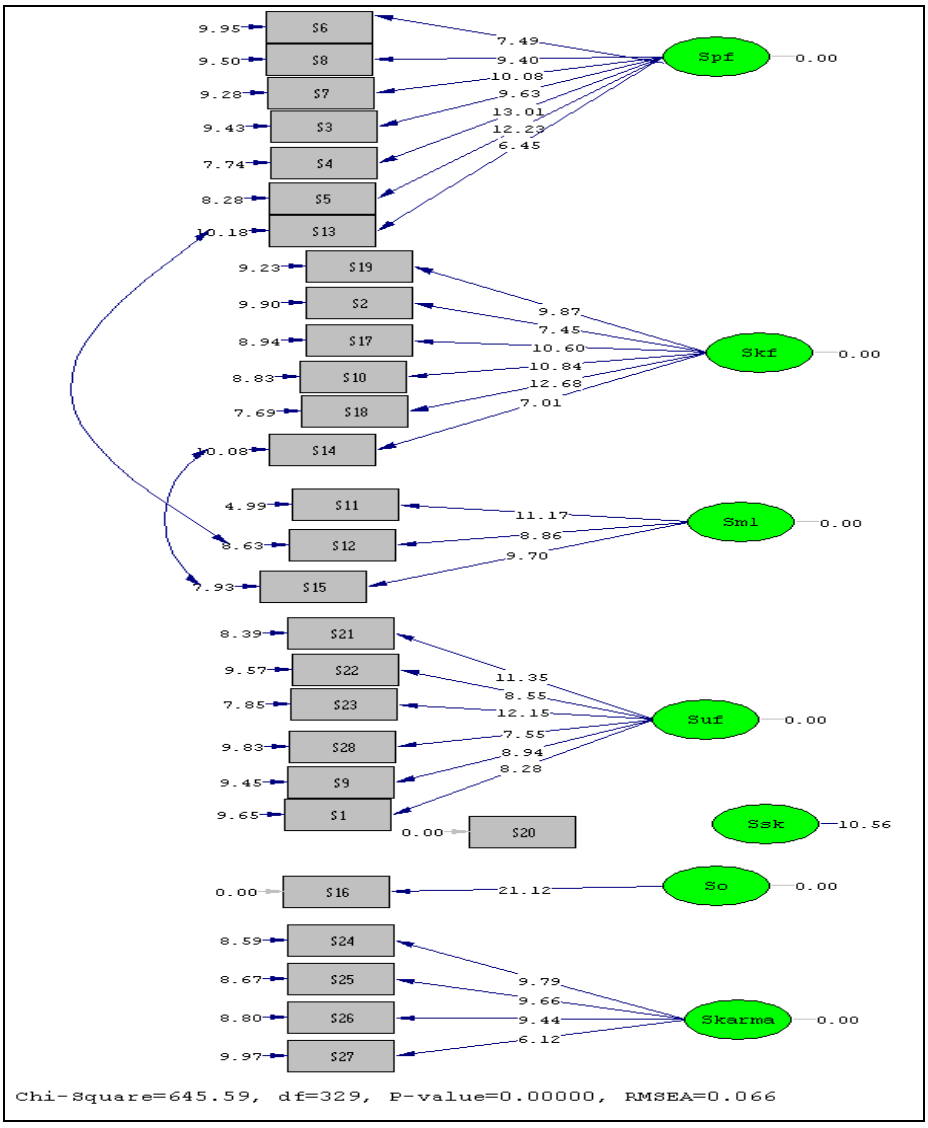
Şekil 8.2

Endüstri Yapısının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin T Değerleri[12]

[12] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri) , Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.28; CFI=0.98; IFI=0.98; RMSEA=0.03; SRMR= 0.04; Model CAIC= 99; Doymuş Model CAIC=135; Bağımsız Model CAIC=161

EK 2

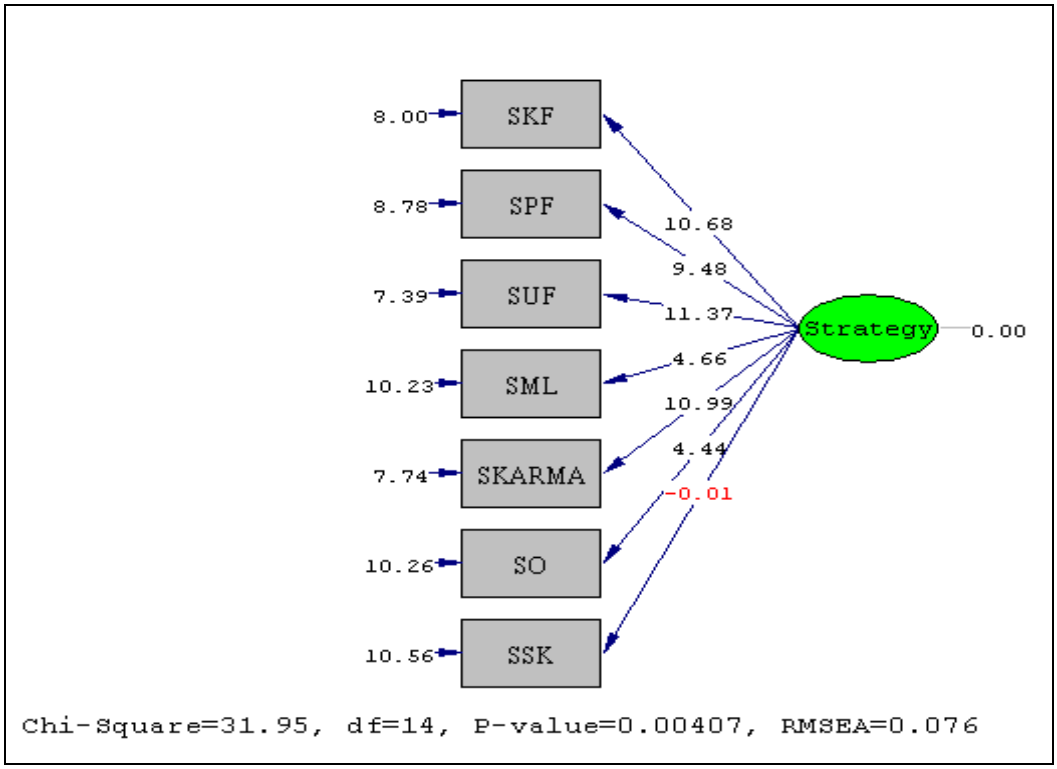
REKABET STRATEJİLERİNİN ÖLÇÜM MODELLERİNİN TABLO VE ŞEKİLLERİ



Şekil 8.3

Rekabet Stratejilerinin Birinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[13]

[13] ***Gizil Değişkenler:*** Spf (Pazarlamada Farklılaştırma Stratejisi), Skf (Kalitede Farklılaştırma Stratejisi), Sml (Maliyet Liderliği), Suf (Üretimde Farklılaştırma Stratejisi), Ssk (Stratejik Kararsızlık), So (Odaklanma Stratejisi), Skarma (Karma Strateji).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 1.94; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.07; SRMR= 0.07; Model CAIC=1139; Doymuş Model CAIC=2603; Bağımsız Model CAIC=5627



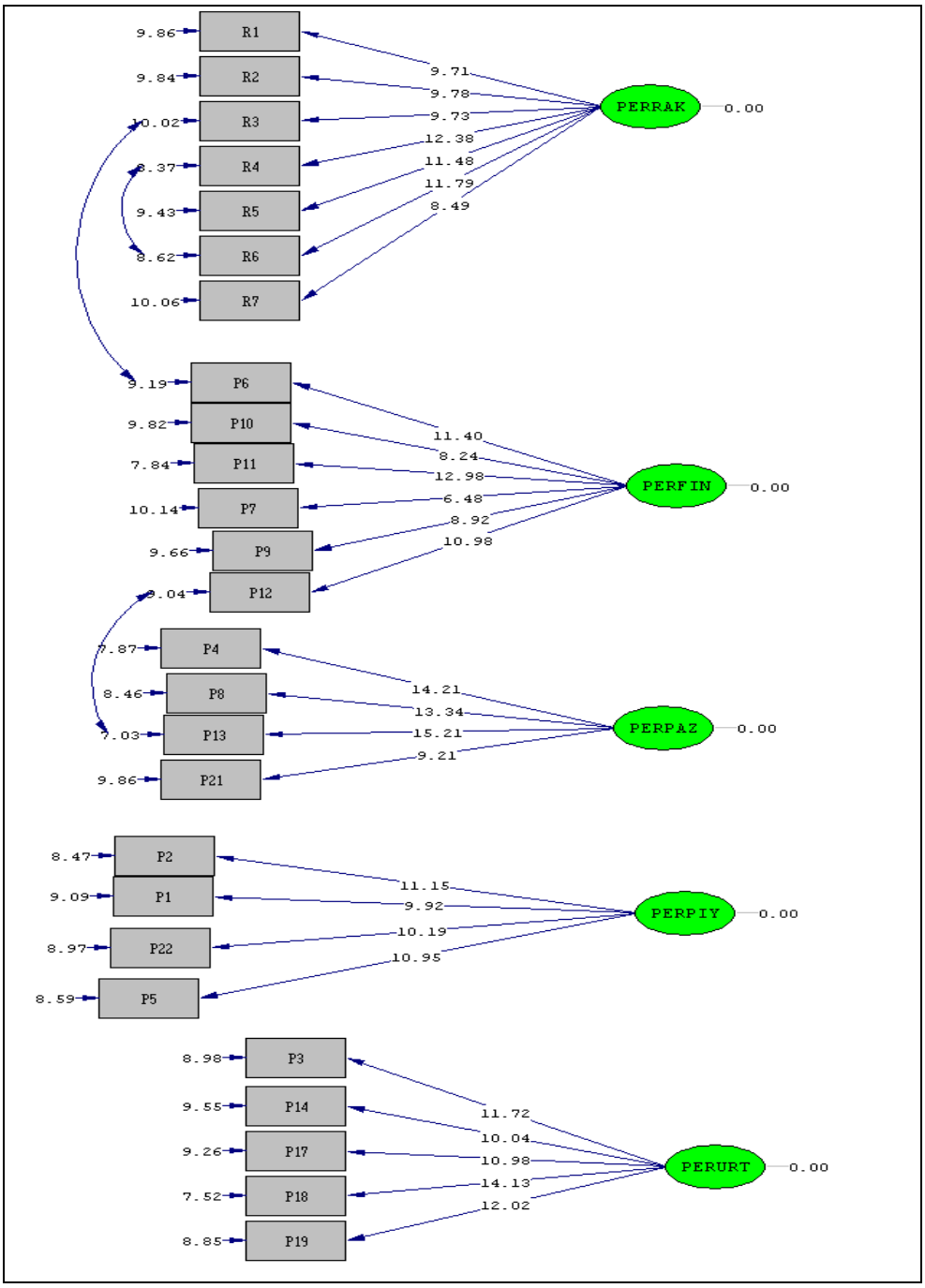
Şekil 8.4

Rekabet Stratejilerinin İkinci Düzey Ölçüm Modelinin Standartlaştırılmış Değerleri[14]

[14] ***Gizil Değişkenler:*** Strategy (Strateji)
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.48; CFI=0.95; IFI=0.95; RMSEA=0.08; SRMR= 0.05; Model CAIC= 122; Doymuş Model CAIC=180; Bağımsız Model CAIC=470

EK 3

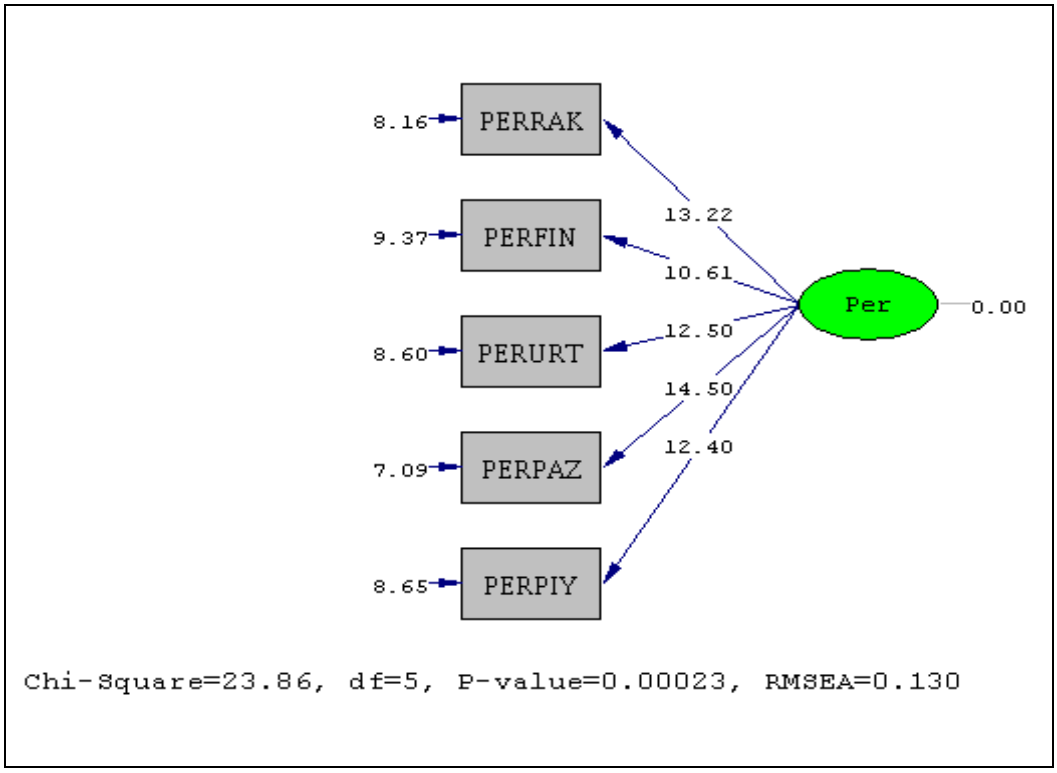
FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜM MODELLERİNİN TABLO VE ŞEKİLLERİ



Şekil 8.5

Firma Performansının Birinci Düzey Ölçüm Modelinin t Değerleri[15]

[15] ***Gizil Değişkenler***: Perrak (Rekabet Performansı), Perfin (Finansal Performans), Perurt (Üretim Performansı), Perpaz (Pazarlama Performansı), Perpiy (Piyasa Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.72; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.09; SRMR= 0.08; Model CAIC= 1183; Doymuş Model CAIC=2250; Bağımsız Model CAIC=9297



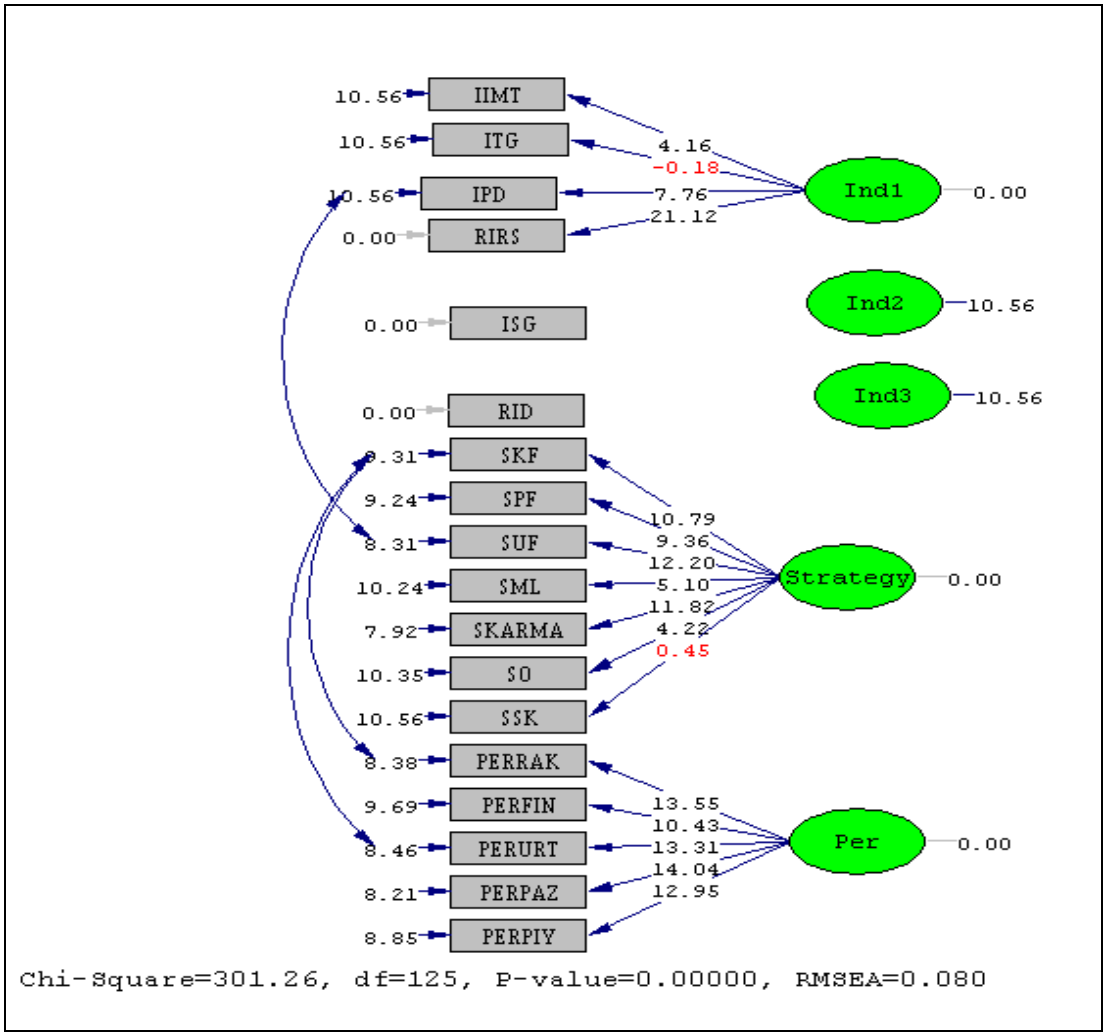
Şekil 8.6

Firma Performansının İkinci Düzey Ölçüm Modelinin t Değerleri[16]

[16] ***Gizil Değişkenler:*** Per (Firma Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 5; CFI=0.97; IFI=0.97; RMSEA=0.13; SRMR= 0.07; Model CAIC= 88; Doymuş Model CAIC=97; Bağımsız Model CAIC=765

EK 4

DEĞİŞKENLERİN TÜMÜNÜ İÇİNE ALAN ÖLÇÜM MODELİNİN TABLO VE ŞEKİLLERİ



Şekil 8.7

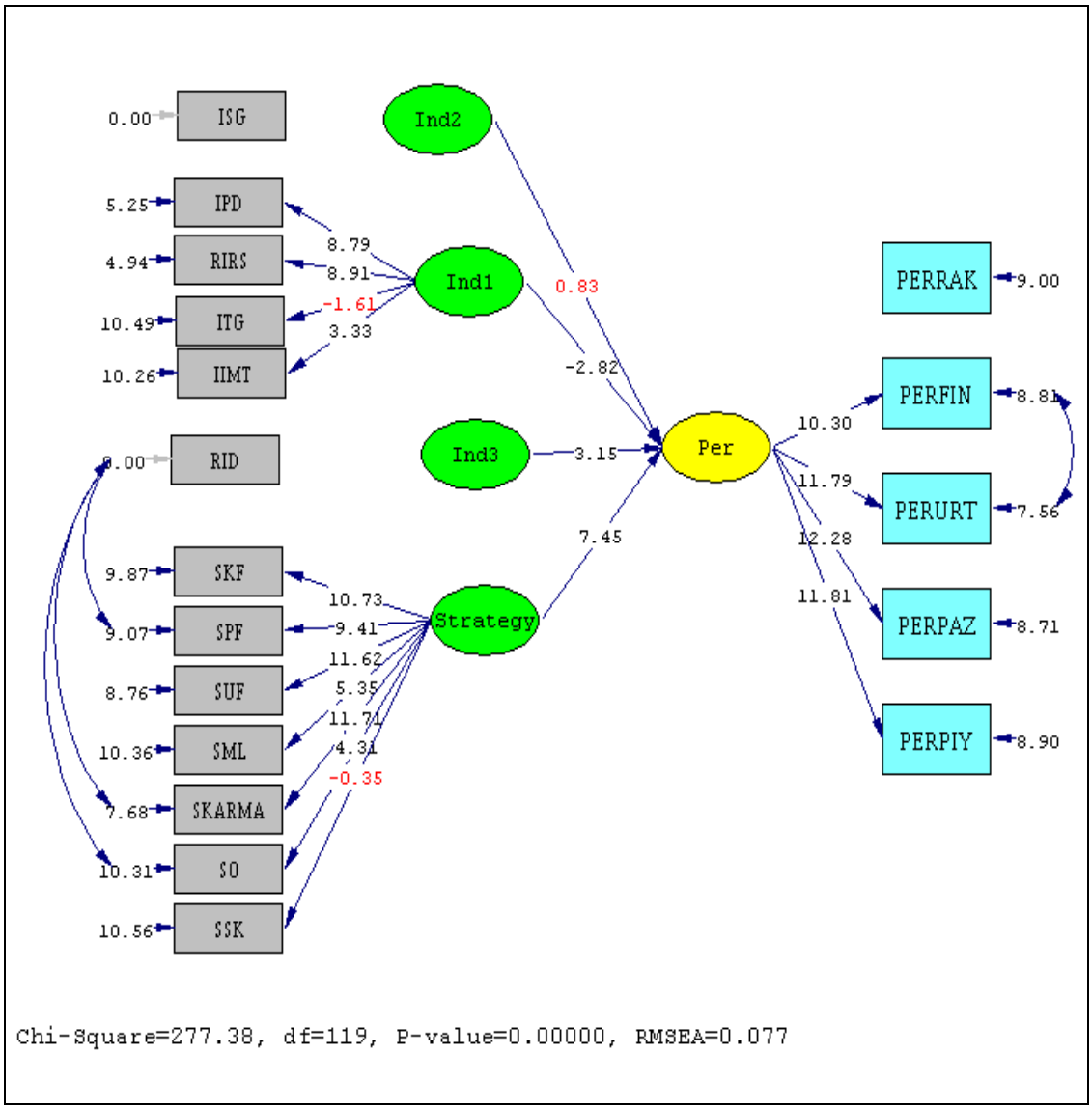
Değişkenlerin Tümünü İçine Alan Ölçüm Modelinin t Değerleri[17]

[17] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri), Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği), Strategy (Strateji), Per (Firma Performansı).

Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.48; CFI=0,90; IFI=0,91; RMSEA=0,08; SRMR= 0,08; Model CAIC= 606; Doymuş Model CAIC=1096; Bağımsız Model CAIC=2320

EK 5

YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TABLO VE ŞEKİLLERİ



Şekil 8.8

Yapısal Eşitlik Modelinin t Değerleri[18]

[18] ***Gizil Değişkenler:*** Ind1 (Pazar Güçleri), Ind2 (Pazara Giriş Engeli), Ind3 (Devlet Desteği), Strategy (Strateji), Per (Firma Performansı).
Modelin Uyum İstatistikleri: χ^2 testi/SD= 2.33; CFI=0.91; IFI=0.91; RMSEA=0.08; SRMR= 0.08; Model CAIC= 611; Doymuş Model CAIC=2320; Bağımsız Model CAIC=1096

EK 6

ANKET FORMU

Sayın Genel Müdür/ CEO

Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümünde doktora tezi olarak ***"Türkiye'de Sektör Yapısı ve Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma"*** başlıklı bir çalışma yürütmekteyim. Çalışma, sektör yapısı, firma stratejileri ve performansı arasındaki ilişkiyi anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın, Türkiye'de belirli sektör yapısına göre, hangi stratejilerin daha fazla başarı sağlayacağına dair bilgi vermesi beklenmektedir.

Araştırmaya veri sağlamanızda, işletmeniz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Tarafınızdan sağlanacak bütün bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecektir. Bu bilgiler hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Herhangi bir aşamada çalışmadan çekilmek istediğinizde, sağladığınız bütün bilgiler çalışmadan kaldırılacak ve kullanılmayacaktır. Sağladığınız bilgiler kesinlikle sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece örneklem kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Ulaşılan genel sonuçlar sadece bilimsel yayınlarda kullanılacaktır. Teze ilişkin **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı**, doğrudan bana veya tez danışmanıma iletebilirsiniz.

Saygılarımla, Solmaz Filiz KARABAĞ

NOT: Lütfen dolduracağınız anketi ekte bulunan pullu zarfa koyarak geri gönderiniz.

İletişim Bilgileri:
Çukurova Üniversitesi,
İ.İ.B.F İşletme Böl.
Oda No : 312
01330 Balcalı/ADANA
Tel: (322) 338 72 60 / 225
E-posta: sfkarabag@cu.edu.tr

Tez Danışman:
Yrd.Doç.Dr.Ali DANIŞMAN
Tel: (322) 338 72 60 / 258
E-posta: adanis@cu.edu.tr

Bölüm I

Aşağıdaki ifadeler bir sektörün yapısını ortaya koymak amacı ile belirtilmiştir. Lütfen, bu ifadeleri kendi sektörünüz açısından değerlendiriniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Sektörümüze giriş zordur.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde büyüme beklenmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüze her gün yeni bir işletme girmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde önemli oranda atıl kapasite bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde müşterilerin tercihleri hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki müşteriler her zaman yeni ürünler bulmaya çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde pazarlama strateji ve uygulamaları sürekli değişmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde ürün veya hizmetler kısa sürede "demode" olmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde piyasa değişimini takip etmek güçtür.	1	2	3	4	5
Piyasada bizim mallarımızı ikâme edebilecek mal mevcuttur.	1	2	3	4	5
Piyasadaki ikâme ürünler hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki en büyük müşteri devlettir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde teknoloji hızlı değişmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde teknolojik değişiklikler yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde yoğun bir rekabet vardır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde fiyata dayalı bir rekabet vardır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde hemen hemen her gün yeni bir rekabet hamlesi duyulmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde sürekli yeni satış ve pazarlama stratejileri izlemek gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde ana hammadde ve malzemenin temininde tedarik güçlüğü yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Rakiplerin önemli tedarikçilerle uzun süreli anlaşma yapması bizim için tehdittir.	1	2	3	4	5
Sektörde, kullanılan ana hammaddenin temininde çok sayıda alternatif tedarikçi mevcuttur.	1	2	3	4	5
Sektörümüze devletin uyguladığı teşvikler artmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde merkezi ve yerel idarecilere yakın olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
Devlet veya devlete bağlı bazı kurumlar, uygulamaları ile sektördeki bazı firmaları korumaktadır.	1	2	3	4	5

Bölüm II

Aşağıdaki ifadelerde firmaların amaçlarına ulaşmak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejilere yer verilmiştir. Lütfen, bu ifadelerde yer alan stratejileri işletmenizin son üç yılda ne kadar uyguladığını değerlendiriniz.

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

Bölüm III

Aşağıdaki ifadeler örgüt performansını ortaya koyabilecek ifadelerdir. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri kendi işletmenizi sektörünüzdeki ana rakiplerinizle kıyaslayarak değerlendiriniz.

	Çok Zayıf	Zayıf	Aynı	Güçlü	Daha Güçlü
Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
Pazar payı	1	2	3	4	5
Karlılık	1	2	3	4	5
Pazar payında büyüme	1	2	3	4	5
Kalite	1	2	3	4	5
Verimlilik	1	2	3	4	5
Yenilik	1	2	3	4	5

Lütfen, aşağıdaki performans ifadelerini işletmenizin bugünkü performansı ile üç yıl önceki durumunu kıyaslayarak değerlendiriniz.

	Çok kötü	Kötü	Aynı	İyi	Çok iyi
Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme	1	2	3	4	5
Piyasada tehdit oluşturan durumlara karşı hızlı tedbir alma	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti sağlama	1	2	3	4	5
Pazar payı	1	2	3	4	5
Yeni müşteri çekebilme	1	2	3	4	5
Karlılık	1	2	3	4	5
Satışların geriye dönüş oranı	1	2	3	4	5
Satışlarda büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
Alacakların tahsilâtında etkinlik	1	2	3	4	5
Stok yönetiminde etkinlik	1	2	3	4	5
Yatırımın geriye dönüşü	1	2	3	4	5
Ürün veya hizmet başına maliyet	1	2	3	4	5
Pazar payında büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
Zamanında ürün teslimi	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetleri	1	2	3	4	5
Kalite geliştirme projeleri	1	2	3	4	5
Ürün/hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Verimlilik düzeyi	1	2	3	4	5
Müşteri sayısı	1	2	3	4	5
Piyasadaki fırsatlardan yararlanma	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad……..…: Solmaz Filiz KARABAĞ

Doğum Yeri ve Yılı..: Selim / 1972

Adresi……: Beşocak Meydanı, Altınören II. İşh. Kat:6/602
Seyhan/ADANA

e-posta adresi……: sfkarabag@cu.edu.tr

Eğitim Durumu…....: Doktora: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı 2003-2008.
Yüksek Lisans: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000-2003.
Lisans: Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 1996-2000.
Lise: Kayseri Aydınlık Evler Lisesi, 1986-1989.

İş Durum…...……: Araştırma Görevlisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana: 2002-2008.
Mercedes Benz Satış Danışmanı, Akdeniz Motorlu Araçlar, Adana: 2001-2002.
Uluslar arası Staj, Pakom AD, Yugoslavya: Haziran-Eylül 2000.

Bilimsel Yayınlar….: Karabağ S.F. (2005), "Bilgi yönetiminde yazılım ve donanım teknolojileri," *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.14, s.297-316.
Karabağ S.F. ve Yavuz M.C. (2006), "Halkla ilişkilerde kurumsal amaçların hedef kitle tarafından nasıl algılandığının tespiti ve değerlendirmesi üzerine bir araştırma," *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.15, s.231-242.

Karabağ S.F. ve Berggren C. (2007), "R&D internationalization – towards a global knowledge economy? Turkey as a critical case," *R&D Management Conference 2007*, Bremen, Germany.

Karabağ S.F. ve Özgen H. (2006), "The effect of downsizing on the survivors behavior," *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, İzmir, TURKEY.

Burs ve Ödüller.……: -İsveç Enstitüsü, Doktora Sonrası Araştırma Bursu (1 yıl), Linköping Üniversitesi, İsveç: Eylül 2008-Ağustos 2009.

-Uluslararası Rotary GSE Programı Bursu (40 gün) Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri: Mayıs-Haziran, 2007.

-Avrupa Birliği Erasmus Burs Programı (1 Yıl), Linköping Üniversitesi, İsveç: 2005-2006.

-Fakülte Birincisi, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana:2000