



İstanbul Sanayi Odası - İstanbul Teknik Üniversitesi
Doktora / Yüksek Lisans
Tezlerine Sanayi Desteği Projesi



İLAÇ ENDÜSTRİSİNDE REKABET MODELİ

IX

"28. Grup İlaç ve Tıbbi Malzeme Sanayii
Meslek Komitesi" adına desteklenmiştir



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

İstanbul Sanayi Odası - İstanbul Teknik Üniversitesi
Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği Projesi

İlaç Endüstrisinde Rekabet Modeli



Kısaltılmış Doktora Tezi

Araştırmacı
Y.Doç.Dr. Ayberk SOYER

Danışman
Prof.Dr. Haluk ERKUT

Anabilim Dalı
Endüstri Mühendisliği

Programı
Endüstri Mühendisliği

ISBN: 978-605-137-059-0 (BASILI)

ISBN: 978-605-137-060-6 (ELEKTRONİK)

İSO Yayın No: 2012/5

Sertifika No:19176

**İlaç Endüstrisinde Rekabet Modeli Kısaltılmış Doktora Tezi,
İstanbul Sanayi Odası, İstanbul**

Tasarım ve Uygulama:

Mürettebat Reklamcılık ve İletişim Hizmetleri Ltd. Şti.

Badem11 Villa16 Bahçeşehir

34538, İstanbul

Tel: (212) 608 06 08

Faks: (212) 608 16 03

www.murettebat.com.tr

Tüm Hakları Saklıdır. Bu yayındaki bilgiler ancak kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

Bu çalışma; İstanbul Sanayi Odası ile İstanbul Teknik Üniversitesi arasında, sanayi-üniversite işbirliğinin geliştirilmesi ve akademik çalışmaların ekonomik kalkınmaya katkısının artırılması amacıyla başlatılan "İSO-İTÜ Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği" projesi kapsamında yayınlanmıştır.

Üniversitede doktora ve yüksek lisans tezlerini yürüten araştırmacıların desteklendiği proje ile üniversite ve sanayinin gündemini buluşturarak, ticari ürüne dönüştürülen bilimsel araştırma ve patent sayısının artmasına, küresel rekabet gücümüzün gelişmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Proje kapsamında, üniversitede hali hazırda yürütülen doktora/yüksek lisans tez/tezleri arasından uygun bulunanlar ile Meslek Komitelerimizin sektörel ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği konulardaki akademik çalışmalara destek verilmektedir.

İstanbul Sanayi Odası 28. Grup İlaç ve Tıbbi Malzeme Sanayii Meslek Komiteleri adına desteklenen bu çalışmanın sanayinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde hayata geçirilmesine yönelik katkılarından dolayı Tez Değerlendirme Komitesi üyelerimiz olan;

Erol Kiresepi (Santa Farma İlaç),

Fevzi Akif Tolga Sözen (Kansuk Laboratuvarı),

Sedat Birol (Eczacıbaşı-Baxter),

M. Levent Selamoğlu (Mustafa Nevzat İlaç Sanayi)

Murat Salihoğlu'na (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası) teşekkür ediyoruz.

Başta araştırmacı olmak üzere, araştırmacıya danışmanlık yapan öğretim üyesi ve Değerlendirme Komitesi'nin katkılarıyla oluşturulan ve sanayi-üniversite işbirliğinin işlevsel ve somut bir çıktısı olan bu çalışmanın sektöre fayda sağlamasını ümit ediyoruz.

Saygılarımızla,

İstanbul Sanayi Odası

Bu raporda, ISO-İTÜ Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği kapsamında İstanbul Sanayi Odası'nın desteği ve "İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası", "Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği" ve "Türkiye İlaç Sanayi Derneği"nin de katkılarıyla, "Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi" isimli doktora çalışmasının sonuçları bilgilerinize sunulmaktadır.

Çalışmanın Amacı: Sağladığı katkılar ve stratejik önemi ile ülkemizde yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip olan ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların, "çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi" amacına yönelik oluşturulan rekabet üstünlüğü modeliyle, sektördeki firmalar için çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesi ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesi.

Temel Araştırma Sorusu: "İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?"

- İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?
- İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?
- İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?

Kapsam: Oluşturulan Rekabet Üstünlüğü modelinin ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün genelini temsil eden 29 firma kapsamında uygulaması gerçekleştirilmiş, sektördeki firmalar için çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisi analiz edilmeye ve rekabet üstünlüğü kaynakları (içsel ve dışsal) belirlenmeye çalışılmıştır.

Çıktılar: Ankete katılan 29 ilaç firmasının üst düzey yöneticilerine yapılan algısal ölçümleme sonucunda,

- ilaç sektörü için çevrenin firmalara sağladığı kaynakların, bu kaynaklardaki göreceli değişimin ve çevresel fırsatların durumu,
- sektörde yer alan firmaların maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlükleri açısından kendilerini rakiplere göreceli olarak nasıl konumlandıkları,
- sektörde yer alan firmaların sahip oldukları kaynakların firmaların başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu;

özet olarak, ilaç firmalarının rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla hangi kaynaklara sahip olmaları ve hangi tür çevrelerde rekabet etmeleri gerektiği ortaya konmuştur.

Sonuçlar: Ankete katılan firmaların üst düzey yöneticilerinin algılarına göre ilaç sektöründe;

- çevredeki kullanılabilir kaynakların ne çok bol ne de çok kıt olduğu, kaynak kapasitelerinde çok fazla artışların söz konusu olmadığı ve sektörün çevresel fırsatlar açısından çok zengin olmayan ve yoğun bir rekabet ortamı bulunan bir sektör olduğu;

- Şirketlerin başarısı üzerinde sahip oldukları işsel kaynakların daha etkili olduğu; finansal kaynaklar, ŐalıŐanlarla ilgili kaynaklar/beceriler, pazarlama kaynakları/becerileri ile satın alma ve finansman fonksiyonel yeteneklerinin ilaÇ firmalarının başarıları üzerinde daha etkili olduğu; dolayısıyla Şirketlerin rekabet ũstũnlũĐu sağlayabilmek işin kaynakların geliştirilmesi yũnũnde Çaba sarf etmeleri gerektiği;
- Şirketlerin, rekabet ũstũnlũĐu sağlamak işin hem Farklılaştırma hem de Maliyet Liderliği stratejilerini seÇtikleri; bu bağlamda ũrũn Farklılaştırma ve MũŐteri Hizmetleri ile Envanter Yũnetimi ve TedarikÇi Yũnetimine odaklandıkları anlaŐılmaktadır.

ÖNSÖZ	9
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ	10
ŞEKİL LİSTESİ	11
TABLO LİSTESİ	13
ÖZET	15
1. GİRİŞ	17
1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı	18
2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	21
2.1. Giriş	21
2.2. Rekabet Üstünlüğü Teorileri	26
2.2.1. Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli	26
2.2.1.1. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" Modeli	28
2.2.1.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri	30
2.2.1.3. Endüstriyel Organizasyon Modeline ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeline Getirilen Eleştiriler	31
2.2.2. Kaynak Esaslı Model (RBV)	34
2.2.2.1. Kaynak Esaslı Modele Getirilen Eleştiriler	35
2.2.3. Endüstriyel Organizasyon Modeli, Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli ve Kaynak Esaslı Modelin Karşılaştırılması	36
2.3. Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yapılan Temel Çalışmalar ve Kurulan Modeller	37
2.4. Rekabet Üstünlüğü Tanımı ve Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri	56
2.5. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Tanımı	66
2.6. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri	66
3. FIRMA KAYNAKLARI	67
3.1. Giriş	67
3.2. Firma Kaynaklarının Tanımı	68
3.3. Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler	70
3.4. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması	72
3.5. Firma Kaynaklarının Geliştirilmesi	77
3.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynakları	79
3.7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynaklarının Özellikleri	99
3.8. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları Tanımı	112
3.9. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları	112
4. ÇEVRESEL CÖMERTLİK	119
4.1. Giriş	119
4.2. Organizasyonel Çevre ve Çevrenin Organizasyon Üzerindeki Etkileri	119
4.3. Çevresel Boyutlar	124
4.4. Çevresel Cömertlik	127
4.5. Çevresel Cömertliğin Etkileri	132

4.6. Çevresel Cömertliğin Ölçümlenmesi	136
4.6.1. Objektif & Sübjektif Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)	136
4.6.2. Genel & Duruma Özgü Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)	136
4.6.2.1. Genel Ölçütler	137
4.6.2.2. Duruma Özgü Ölçütler	138
4.6.3. Çevresel Cömertlik Ölçütleri	138
4.7. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Tanımı	143
4.8. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Ölçütleri	143
5. GELİŞTİRİLEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ	145
5.1. Rekabet Üstünlüğü Bileşeni	145
5.2. Firma Kaynakları Bileşeni	145
5.3. Çevresel Cömertlik Bileşeni	146
5.4. Rekabet Üstünlüğü Modeli	151
6. UYGULAMA ve SONUÇLAR	155
6.1. Veri Toplama Yöntemi ve Saha Uygulaması	155
6.2. Uygulama Sonuçları	157
6.2.1. Betimleyici İstatistik Sonuçlar	157
6.2.1.1. Mevcut Duruma İlişkin Sonuçlar	157
6.2.1.2. İdeal Duruma İlişkin Sonuçlar	162
6.2.1.3. Ayrıntılı Sonuçlar	166
6.2.2. Çıkarımcı İstatistik Sonuçlar	182
6.2.2.1. Rekabet Üstünlüğü Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi	182
6.2.2.2. Sonuçların ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	186
6.2.3. İstatistiksel Analizler Sonucunda Elde Edilen Bulgular	187
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	191
7.1. Genel Sonuçlar	191
7.2. Uygulama Sonuçları	194
7.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	195
KAYNAKLAR	197
EKLER	229
ÖZGEÇMİŞ	265

“Bire on güçlü isen, düşmanı kuşat; bire beş güçlü isen, saldır; bire iki güçlü isen, böl; eşit isen, kararı kendin ver; daha zayıf isen, çekilmeye hazır ol; çok zayıf isen, sakın.”

Sun Tzu (Çinli Savaşçı ve Filozof)

Günümüzde çok hızlı değişimlerin yaşandığı yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını başarılı bir biçimde devam ettirebilmeleri için değişen şartlara hızla uyum sağlayabilmeleri ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaları gerekmektedir. Bunu başarabilmek için, kendilerinin ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehditlerin farkında olmaları ve stratejilerini; diğer bir ifadeyle oyun planlarını bu hususları dikkate alarak belirlemelidirler. Bu yolla elde edilebilecek olan farklılaştırma, var olmanın, varlığını geliştirerek sürdürebilmenin ön koşuludur. Ancak, yaşanan bu var oluş mücadelesinin sadece mevcut rakipleri değil, gelecekteki potansiyel rakipleri de kapsadığı göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli ve modelin uygulama sonuçları, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalara, kendilerini sektör içinde konumlandırarak, gerek bugünün koşullarında, gerekse yarının değişen koşullarında başarılı bir biçimde var olabilmek; yani rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için atmaları gereken adımlar hakkında önemli ipuçları sağlamaktadır.

Bu çalışma ISO-ITÜ Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği kapsamında İstanbul Sanayi Odası'nın desteği ve “İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası”, “Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği” ve “Türkiye İlaç Sanayi Derneği”nin de katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu süreç esnasındaki yardım ve katkılarından dolayı başta İstanbul Sanayi Odası KOBİ Hizmetleri Şubesi çalışanları olmak üzere, “İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası”, “Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği” ve “Türkiye İlaç Sanayi Derneği”ne teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli görüşleri ile bu çalışmaya katkıda bulunan ve hiçbir zaman yardım ve desteklerini esirgemeyen İstanbul Sanayi Odası 28. Grup Meslek Komitesi (İlaç ve Tıbbi Malzeme Sanayii) üyeleri olan Sayın Erol Kiresepi'ye, Sayın Sedat Birol'a ve Sayın Fevzi Akif Tolga Sözen'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, değerli görüşleri ile çalışmama ve bana katkıda bulunarak, beni yönlendiren ve bana kendisiyle beraber çalışma fırsatını veren çok değerli hocam Prof. Dr. Haluk Erkut'a; çalışmalarım esnasında bana yardımları dokunan aileme ve özellikle de bana her konuda destek olan sevgili eşim Ela'ya teşekkürlerimi sunarım.

2011

Araştırmacı Y.Doç.Dr. Ayberk SOYER

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

- I/O** : Endüstriyel Organizasyon (Industrial/Organization)
- RBV** : Kaynak Esaslı Model (Resource Based View)
- SCP** : Yapı-Davranış-Performans (Structure-Conduct-Performance)
- ROI** : Sektördeki Yatırımların Karlılığı (Return on Investment)
- ROE** : Sektördeki Özvarlık Karlılığı (Return on Equity)
- ROS** : Sektördeki Satışların Karlılığı (Return on Sales)
- İY** : İmalat Yeteneği
- PY** : Pazarlama Yeteneği
- TGY** : Ürün Tasarlama ve Geliştirme Yeteneği
- Ar&Ge** : Araştırma ve Geliştirme
- SEM** : Yapısal Eşitlik Modelleme (Structural Equation Modeling)
- AVE** : Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
- H1** : Hipotez 1
- H2** : Hipotez 2
- H3** : Hipotez 3
- FS** : Sektörde ilk 8'e giren farklı firma sayısı
- OPPD** : Sektördeki ortalama pazar payı değişimi (ilk 8'e giren firmalar için)
- SM** : Sektördeki sevkiyat miktarı (sevkiyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkiyat miktarına bölünmesi)
- ÇS** : Sektördeki çalışan sayısı (çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)
- b** : Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği
- α : Alfa katsayısı
- ρ_c : Bileşke güvenilirlik (Composite reliability)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	Endüstriyel organizasyon modeli	17
Şekil 1.2	Kaynak esaslı model	18
Şekil 1.3	Yeni rekabet üstünlüğü modeli	19
Şekil 2.1	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (Aaker, 1989)	25
Şekil 2.2	Geleneksel endüstriyel organizasyon modeli	27
Şekil 2.3	Yapı-Davranış - Performans modeli	27
Şekil 2.4	Değiştirilmiş Yapı - Davranış - Performans modeli	28
Şekil 2.5	Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli	28
Şekil 2.6	Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1985)	30
Şekil 2.7	Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli ve rekabet stratejileri	31
Şekil 2.8	Yeni rekabet dinamikleri	33
Şekil 2.9	Rekabet üstünlüğü modeli (Bamberger, 1989)	39
Şekil 2.10	Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki (Barney, 1991)	39
Şekil 2.11	Strateji analizine kaynak esaslı yaklaşım (Grant, 1991)	40
Şekil 2.12	Rekabet üstünlüğü modeli (Ulrich ve Lake, 1991)	43
Şekil 2.13	Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Bharadwaj ve diğ., 1993)	44
Şekil 2.14	Kaynak esaslı imalat stratejilerinin bileşenleri (Zahra ve Das, 1993)	46
Şekil 2.15	Organizasyonel motivasyon ve performans (Tampoe, 1994)	47
Şekil 2.16	Pazar yaşam stratejisi (Tampoe, 1994)	48
Şekil 2.17	Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans kaynakları (Day, 1994)	49
Şekil 2.18	Rekabet üstünlüğü modeli (McGrath ve diğ., 1995)	49
Şekil 2.19	Rekabet üstünlüğü kaynakları ve çıktıları (Dröge ve diğ., 1995)	50
Şekil 2.20	Karşılaştırmalı üstünlük teorisi (Hunt ve Morgan, 1995; 1996)	51
Şekil 2.21	Rekabet konum matrisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996)	51
Şekil 2.22	Rekabet üstünlüğü modeli (Walley ve Thwaites, 1996)	53
Şekil 2.23	İlaç sektörü için kaynak esaslı bir model (Yeoh ve Roth, 1999)	54
Şekil 2.24	Kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Fahy ve Smithee, 1999)	54
Şekil 2.25	Enformasyon sistemleri, organizasyonel yetkinlikler ve rekabet üstünlüğü (Zhang ve Lado, 2001)	55
Şekil 2.26	Temel yetkinlikler mimarisi (Hafeez ve diğ., 2002a)	55
Şekil 3.1	Kaynaklara yetenekler arasındaki ilişki (Hall, 1993)	70
Şekil 3.2	Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)	71
Şekil 3.3	Firma kaynakları hiyerarşisi	72
Şekil 3.4	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Ulrich ve Lake, 1991)	79

Şekil 3.5	İnsan kaynakları faaliyet alanları (Ulrich, 1987a)	80
Şekil 3.6	Kaynaklar, yetenekle, stratejik varlıklar ve stratejik sektör faktörleri (Amit ve Schoemaker, 1993)	88
Şekil 3.7	Yeteneklerin sınıflandırılması (Day, 1994)	92
Şekil 3.8	Öğrenme araçları matrisi (Fulmerc ve diğ., 1998)	95
Şekil 3.9	Kaynak esaslı imalat stratejisi için bir model (Zahra ve Das, 1993)	95
Şekil 3.10	Firma kaynak ve yeteneklerinin özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)	102
Şekil 3.11	Rekabet üstünlüğü için kaynak esaslı bir model (Mata ve diğ., 1995)	102
Şekil 3.12	Kapalılık, karmaşıklık, özgüllük ve belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990)	105
Şekil 3.13	Belirsizlik, rekabet ve taklit edilebilirlik engelleri (Reed ve DeFillippi, 1990)	107
Şekil 3.14	Taklit edilebilirlik engellerindeki zayıflama (Reed ve DeFillippi, 1990)	107
Şekil 3.15	Bir kaynağı değerli yapan nedir? (Collis ve Montgomery, 1995)	109
Şekil 4.1	Çevresel katmanlar (Castrogiovanni, 1991)	120
Şekil 4.2	Çevre, strateji ve performans arasındaki ilişki (Tsai ve diğ., 1991)	123
Şekil 4.3	Çevresel boyutlar (Wiersema ve Bantel, 1993)	131
Şekil 4.4	Olası bir sektör / ürün yaşam evresi üzerinde çevresel kapasitedeki değişimler (Castrogiovanni, 1991)	133
Şekil 4.5	Çevresel fırsat / tehditler - Çevresel büyüme/küçülme (Castrogiovanni, 1991)	137
Şekil 5.1	Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli	152
Şekil 6.1	Ankete katılan firma bilgileri	157
Şekil 6.2	Çevresel cömertlik genel sonuçlar	158
Şekil 6.3	Kaynaklar genel sonuçlar (mevcut durum)	159
Şekil 6.4	Yetenekler genel sonuçlar (mevcut durum)	160
Şekil 6.5	Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar	161
Şekil 6.6	Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar (Farklılaştırma)	161
Şekil 6.7	Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar (Maliyet Liderliği)	162
Şekil 6.8	Kaynaklar genel sonuçlar (ideal durum)	163
Şekil 6.9	Yetenekler genel sonuçlar (ideal durum)	164
Şekil 6.10	Kaynaklar genel sonuçlar (mevcut & ideal durum)	164
Şekil 6.11	Yetenekler genel sonuçlar (mevcut & ideal durum)	165
Şekil 6.12	Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı	183
Şekil 7.1	Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli	192

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Sektör yapısı ile firma performansı ilişkisi	32
Tablo 2.2	Rekabet üstünlüğü modellerinin karşılaştırılması	36
Tablo 2.3	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili temel araştırmalar	37
Tablo 2.4	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü analiz modeli (Hall, 1993)	45
Tablo 2.5	Rekabet üstünlüğü yönetimi ile ilgili çalışmalar (Walley ve Thwaites, 1996)	57
Tablo 2.6	Maliyet liderliği ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)	59
Tablo 2.7	Farklılaştırma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)	60
Tablo 2.8	Odaklanma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)	60
Tablo 2.9	CAPITA'nın temeli: Literatürde tanımlanan kavramlar (Sethi ve King, 1994)	63
Tablo 2.10	CAPITA boyutları ve ölçütler (Sethi ve King, 1994)	64
Tablo 2.11	Çalışmada kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri	66
Tablo 3.1	Kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik tanımları	68
Tablo 3.2	Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Fernández ve diğ., 2000)	74
Tablo 3.3	Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Hall, 1992; 1993; 1994)	75
Tablo 3.4	Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler Hall (1992, 1993, 1994)	76
Tablo 3.5	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Aaker, 1989)	86
Tablo 3.6	Stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)	87
Tablo 3.7	Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Lau, 2002)	89
Tablo 3.8	Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Dröge ve diğ., 1995)	89
Tablo 3.9	Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Bamberger, 1989)	90
Tablo 3.10	Fonksiyonel yetenekler (Hitt ve Ireland, 1985)	90
Tablo 3.11	Fonksiyonel yetenekler (Hafeez ve diğ., 2002b)	93
Tablo 3.12	Fiziksel olmayan kaynaklar (Carmeli, 2001)	93
Tablo 3.13	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Hoffman, 2000)	97
Tablo 3.14	Alternatif taklit edilebilirlik engelleri sınıflandırmaları	111
Tablo 3.15	Çalışmada kullanılan varlık ve beceriler	113
Tablo 3.16	Çalışmada kullanılan yetenekler	115
Tablo 4.1	Çevresel analiz (Castrogiovanni, 1991)	122
Tablo 4.2	Çevrenin kavramsallaştırılması	126
Tablo 4.3	Cömertlik tipleri (Castrogiovanni, 1991)	129
Tablo 4.4	Çevresel cömertlik ölçütleri	142
Tablo 4.5	Çalışmada kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri	144
Tablo 5.1	Modelde kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri	145
Tablo 5.2	Modelde kullanılan varlık ve beceriler	147
Tablo 5.3	Modelde kullanılan yetenekler	149
Tablo 5.4	Modelde kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri	151

Tablo 6.1	Ankete katılan firma bilgileri	156
Tablo 6.2	Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) alt faktörlerinin ort. değerleri	163
Tablo 6.3	Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) alt faktörlerinin ort. değerleri	166
Tablo 6.4	Çevresel cömertlik alt faktör göstergelerinin ortalama değerleri	167
Tablo 6.5	Rekabet üstünlüğü faktör/alt faktör göstergelerinin ortalama değerleri	169
Tablo 6.6	Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) ortalama değerleri (mevcut ve ideal durum karşılaştırmalı)	174
Tablo 6.7	Rekabet üstünlüğü modeli değişkenleri	184
Tablo 6.8	Modeldeki değişkenlere ilişkin faktör yükleri	185
Tablo 6.9	Modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin bileşke güvenilirlikleri, açıklanan ortalama varyansları, Cronbach α değerleri	186
Tablo 6.10	Yapısal model parametre tahminleri	186
Tablo 6.11	Hipotez testi sonuçları	187

Dayanıklı ürünler, değişmeyen müşteri beklentileri, iyi tanımlanmış ulusal ve bölgesel pazarlar ve açıkça tanımlanmış rakiplerle karakterize edilen bir dünyada rekabet, firmaların açıkça tanımlanmış ürün ve pazar segmentlerinde pazar payı yaratarak ve savunarak rekabet ettikleri bir "konum savaşı"dır. Bu koşullarda rekabet üstünlüğü için en önemli husus bir firmanın "nerede", ikinci olarak da "nasıl" rekabet edeceğidir. Oysa pazarlar parçalandıkça ve hızla genişledikçe, belirli bir pazar segmentine sahip olmak hem daha zor hem de daha az değerli hale gelmektedir. Ürün yaşam evresi hızlandıkça var olan ürün segmentlerinde etkin olmak, yeni ürünler yaratabilme ve bunlardan hızla ekonomik fayda sağlayabilmeye kıyasla, daha az önemli hale gelmektedir. Bu arada küreselleşme, ulusal ve bölgesel pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırdıkça, rakipler çoğalmakta ve ulusal pazar payları azaltılmaktadır. Bu sebeple bugünün dinamik koşullarında rekabet, başarının pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vermeye dayandığı bir "hareket savaşı" halini almıştır.

İşletmeler, bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve süregelen bu hareket savaşının galibi olabilmek için hem rekabet üstünlüğü sağlamak hem de çevrelerinde ortaya çıkan ve kendilerini etkileyen ekonomik ve sosyal değişimleri iyi anlayabilmek zorundadırlar. Bu koşulların değişim hızını nasıl artırdığının anlaşılması, organizasyonların neden esnek, açık ve bu koşullara duyarlı olmaları gerektiğine ışık tutar. Artan değişim hızı, yeni rakiplerin pazara girmesiyle, rekabet miktarını ve yoğunluğunu artırır ve bu koşullarda organizasyonlar artan rekabete cevap verebilmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı öğrenmeli; yani çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden faydalanan stratejiler belirlemeli ve uygulayabilmelidir. Ancak rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte belirli bir tarihte sektöre girmesi muhtemel potansiyel rakipleri de kapsar. Dolayısıyla firmalar tarafından uygulanan stratejilerin, o firma için değer yaratıyor olması ve mevcut ya da potansiyel herhangi bir rakip tarafından eş zamanlı olarak kullanılmıyor olması gereklidir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, "firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi" amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter'ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli kurulmuş ve bu modelin ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapsamında uygulaması yapılmıştır.

Kurulan rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

Modelde çevre, firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınmış ve "çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü" olarak tanımlanan "çevresel cömertlik" boyutu üzerine odaklanılmıştır. Firma kaynakları ise, kaynak hiyerarşisindeki, kaynaklar (varlık ve beceriler) ve yetenekler boyutları ile ele alınmıştır.

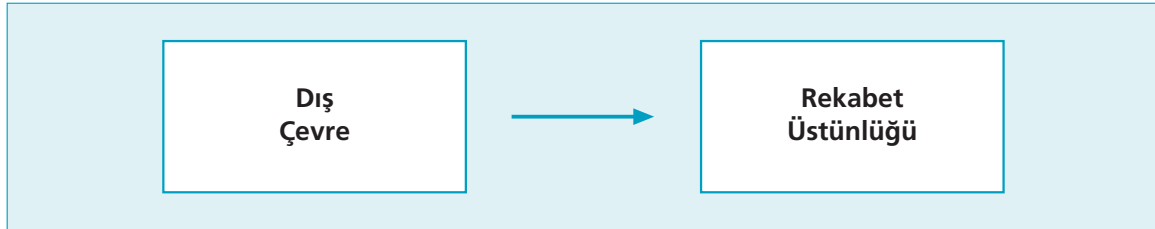
Bu çalışmada temel araştırma sorusu olarak belirlenen, "Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?" sorusunun ve "Firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?", "Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?" ve "Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?" sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

İlk bölümde çalışmanın amacının ve kapsamının belirlenmesinin ardından, çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri sırasıyla geliştirilen modelin temel bileşenleri olan rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramlarının tanımlanmasına ve bu kavramların sayısal olarak ölçümlenebilmeleri için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesine ayrılmıştır. Çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayan yeni geliştirilen model beşinci bölümde, modelin uygulanması ile ilgili detaylar altıncı bölümde ve çalışmanın sonuçları ise yedinci bölümde verilmiştir.

1. GİRİŞ

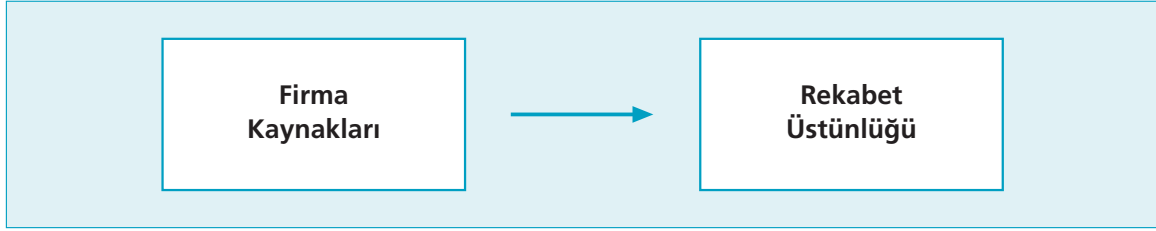
Günümüz işletmelerinin karşı karşıya oldukları en temel güçlüklerden biri, sahip olunan kısıtlı kaynakların dağıtımında temel alınacak kriterler konusundaki belirsizliktir. Yöneticiler çoğunlukla, firmaların performanslarını artırmak için, birbirine benzer görünen alternatifler arasından seçim yaparak, kaynakların geliştirilmesi, korunması, kullanılması, yaygınlaştırılması, vb. konularda karar vermek zorunda kalırlar. Bu yönetsel karar verme sürecinde kritik olan nokta, sonuçta firmaya rekabet üstünlüğü sağlayabilecek alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin varlığıdır. Ayrıca, küreselleşme ve korumacılık, artan ulusal/uluslararası rekabet, genişleyen pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı, hızlı teknolojik ilerlemeler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan müşteri beklentileri ve pazarlık gücü, değişen demografik yapı, vb. koşullar dolayısıyla yaşanan hızlı çevresel değişim, organizasyonların çevresindeki belirsizlikleri artırarak yönetilmelerini daha da karmaşık hale getirmekte ve eski stratejik yaklaşımları da geçersiz kılmaktadır. Bu durumda, değişen çevresel şartlara uyum sağlayacak ve yöneticilerin stratejik karar alternatiflerini önceliklendirebilmelerine ve karar vermelerine yardımcı olacak yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Akademisyenler ve uygulamacılar bu ihtiyacı karşılamak üzere, firmalar arasındaki performans farklılıklarını farklı şekilde kuramlaştıran iki temel rekabet üstünlüğü modelini ("Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli", "Kaynak Esaslı Model (RBV)") esas alarak, firma stratejisine yeni yaklaşımlar geliştirmek için çabalamaktadırlar.

I/O modeli, sektörler arasındaki -dolayısıyla da firmalar arasındaki- performans farklılıklarının sektör yapısal faktörlerinin ekonomik çekicilikleri ile nitelenebileceğini ve firmaların çevresel faktörlerin gerektirdiği stratejileri uyguladıklarında rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Porter, 1979, 1980, 1985). Başka bir deyişle, belirli bir sektörde bulunan firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler, o sektördeki rekabet güçleri tarafından belirlenir (Bkz. Şekil 1.1).



Şekil 1.1 Endüstriyel organizasyon modeli

Organizasyonel stratejilerin belirlenmesindeki temel faktörün dış çevre olduğunu kabul eden I/O modelinin tersine RBV, firmalar arasındaki performans farklılıklarının içsel faktörlerle nitelenebileceğini; yani kritik başarı faktörlerinin -kaynaklar ve yetenekler- firmanın kendi içinde yer aldığını iddia etmektedir. Bu modelde, firmalar kaynak demeti olarak değerlendirilmekte ve firmaların stratejik tercihlerinin çevresel kısıtlar tarafından belirlenmediği; dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında firmaların kaynaklarını en etkin şekilde nasıl kullanabileceklerinin değerlendirilmesi sonucunda belirlendiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla, firma stratejisi firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanılması bakımından ele alınır (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986c, 1991; Conner, 1991b; Mahoney ve Pandian, 1992; Teece ve diğ., 1997) (Bkz. Şekil 1.2).



Şekil 1.2 Kaynak esaslı model

Literatürde rekabet üstünlüğünün içsel faktörlerden mi yoksa çevresel faktörlerden mi kaynaklandığı, 1990'lı yıllara kadar tartışma konusu olmuştur. Her iki teori rekabet üstünlüğünün anlaşılmasına katkıda bulunsa da, tüm organizasyonlar için her zaman geçerli olacak şekilde açıklama sağlayamamıştır. Ayrıca, Prahalad ve Hamel (1990), Hamel ve Prahalad (1994) ve Priem ve Butler (2001a), var olan rekabet üstünlüğü modellerinin mevcut firma kaynakları ile o anki çevresel fırsatlar arasındaki dengeye çok fazla odaklandıklarını, gelecek fırsatlarını yaratmak ve kullanmak adına yeni kaynakların ve yeteneklerin yaratılmasına ise yeteri kadar odaklanmadıklarını iddia etmektedir.

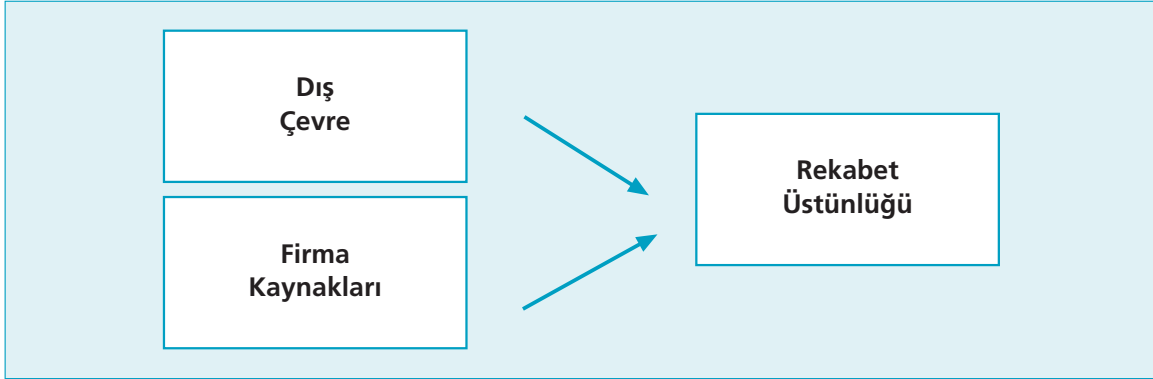
Yukarıda genel özelliklerinden bahsedilen iki temel rekabet üstünlüğü teorisi, ikinci bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır.

1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; "firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi"dir.

Bu amaca yönelik olarak, rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter'ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli kurulacak ve bu modelin, sağladığı katkılar ve stratejik önemi ile ülkemizde yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapsamında uygulaması yapılacaktır.

Kurulan rekabet üstünlüğü modeli, sektördeki firmalar için, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır. Modelde çevre, firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınacak ve 'çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsü' olarak tanımlanan "çevresel cömertlik" boyutu üzerine odaklanılacaktır (Bkz. Şekil 1.3). Firma kaynakları ise, kaynak hiyerarşisindeki, kaynaklar (varlık ve beceriler) ve yetenekler boyutları ile ele alınacaktır.



Şekil 1.3 Yeni rekabet üstünlüğü modeli

Dolayısıyla bu çalışmada, “ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?” temel araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır.

Bu temel araştırma sorusunu biraz daha açarsak, geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli aşağıdaki soruların yanıtlanabilmesi için gerekli temel ve çerçeveyi hazırlayacaktır:

1. İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?
2. İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?
3. İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?

2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1. Giriş

Rekabet üstünlüğü kavramının aslı Chamberlin (1933), Robinson (1933) ve Alderson (1937)'un çalışmalarında bulunabilir. Bu çalışmalarda pazar yapılarından ziyade firma heterojenlikleri vurgulanmış ve firmaların sahip olduğu eşsiz kaynak ve yeteneklerin eksik rekabet koşullarına yol açtığı ve normalin üzerinde kârların elde edilmesini sağladığının altı çizilmiştir. Örneğin, Chamberlin (1933) firmaların sahip oldukları, teknik know-how, ün, marka farkındalığı, yöneticilerin bir arada çalışabilirlikleri ve özellikle patent ve ticari markalar gibi temel firma yetenekleri üzerinde durmuştur. İlk olarak Selznick (1957), bir organizasyonun rakipleriyle kıyaslandığında daha iyi yapabildiklerini ifade eden, ayırt edici yetkinliklerle üstünlüğü ilişkilendirmiştir. Daha sonra Penrose (1959) bir firmanın, farklı kullanıcılar arasındaki dağılımı zaman içerisinde yönetsel kararlarla belirlenen, üretken kaynakların bir birikimi olduğunu ve firma büyüklüğünün en iyi, sahip olunan üretken kaynaklarla ölçümlenebileceğini iddia ettiği çalışmasıyla bu alanda yapılan ilk çalışmaları gerçekleştirmiştir. Sonraki başlıca gelişme Hofer ve Schendel (1978)'in rekabet üstünlüğünü "kaynak kullanım şekilleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum" şeklinde tanımladığı çalışmadır. Bu çalışmada rekabet üstünlüğünün yetkinliklerin sonucu olarak ortaya çıktığı ve rekabet üstünlüğünün firma stratejisinde kullanılabilecek bir unsur olduğunu öne sürülmüştür. Day (1984) ve Porter (1985) ise, yüksek performansın rekabet üstünlüğü ile ilişkili olduğu ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yüksek performansı da beraberinde getireceği düşüncesinden hareketle, rekabet üstünlüğünün stratejide kullanılan herhangi bir unsur olmaktan ziyade stratejinin amacı olduğunu öne sürerek, rekabet üstünlüğüne farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Organizasyonlar, çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen organizasyonel kaynaklar) faydalanan stratejilerin uygulanması ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Lippman ve Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a, 1991; Barney ve diğ., 1989; Lado ve diğ., 1992; Bharadwaj ve diğ., 1993; Lado ve Wilson, 1994; Wright ve diğ., 1994; Bennett ve diğ., 1998; Rouse ve Daellenbach, 1999; Fahy ve Smithee, 1999; Byrd ve Turner, 2001; Zhang ve Lado, 2001; Lau, 2002).

Day ve Wensley (1988)'e göre de rekabet üstünlüğü genellikle firmanın üretim kaynakları ve performans çıktılarındaki üstünlüğüne yansır. Ancak aşağıdaki üç durum söz konusu olduğunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü finansal performans bakımından yetersiz kalabilir:

- Eğer sektör elverişli değilse (Belirli bir ürünü üretmenin ve satmanın erişilebilir en düşük maliyeti, müşteriye olan değerini aşarsa)
- Eğer üreticinin önemli operasyonel problemleri varsa
- Eğer rakipler taktik zarar veriyorlarsa (örn. fiyat indirimleri) (Coyne, 1986a, 1986b)

Aslında rekabet üstünlüğü sağlamak organizasyonların temel amacıdır. Çünkü rekabet üstünlüğü uzun vadede tek başına ortalamanın üstünde performans göstermek için yeterli olmasa da, gerekli bir ön koşuldur. Tersine rekabet üstünlüğünün yokluğu kurumsal sona erişin; yani başarısızlığın başlangıcı olabilir (Walley ve Thwaites, 1996).

Rekabet üstünlüğü sağlanmadan önce, organizasyonları etkileyen ekonomik ve sosyal değişimler anlaşılmalıdır. Bu koşulların değişim hızını nasıl artırdığının anlaşılması, organizasyonların neden esnek, açık ve bu koşullara duyarlı olması gerektiğine ışık tutar. Artan değişim hızı, yeni rakiplerin pazara girmesiyle, rekabet miktarını ve yoğunluğunu artırır ve yöneticiler artan rekabete cevap verebilmek için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı öğrenmelidir.

Ulrich ve Lake (1991)'e göre rekabet üstünlüğünün 2 temel ögesi vardır:

- Algılanan müşteri değeri: Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılaması
- Benzersizlik: Kuruma özgü, taklit edilemez yeteneklerin geliştirilmesi

Organizasyonlar müşteriye değer yaratan benzersiz yetenekler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve sürdürülebilirler. Benzersizlik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamadığı sürece rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunmaz (Ulrich ve Lake, 1991).

Sonuç olarak rekabet üstünlüğü ancak aşağıdaki koşullar sağlandığında anlam kazanır:

- Müşteriler, üretilen ürünün ya da hizmetin önemli nitelikleri ile ilgili olarak, rakiplerinkiyle kıyaslandığında tutarlı farklılıklar algıladığında
- Bu farklılık doğrudan rakiplerle aradaki yetenek boşluğunun bir sonucu olduğunda
- Hem önemli niteliklerdeki farklılığın hem de yetenek boşluğunun zaman içerisinde sürmesi beklendiğinde (Coyne, 1986a, 1986b; Bamberger, 1989)

Bharadwaj ve diğ. (1993) rekabet üstünlüğü ile ilgili aşağıdaki genel özelliklerden söz etmiştir:

1. Bir firmanın beceri ve kaynakları sadece müşterilerin talep ettiği faydaları sunduğunda potansiyel rekabet üstünlüğü kaynağı olabilir.
2. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kendisi bir sonuç (uzun dönemli yüksek finansal performans) değil, sonuca giden bir yoldur.
3. Bazı rekabet üstünlüğü kaynakları diğerlerine göre daha dayanıklı olabilir.
4. Bir firmanın rekabet üstünlüğünün dayanıklılığı, yeni beceri ve kaynaklara yapılan yatırımlar kadar, mevcut rekabet üstünlüğü kaynaklarına yapılan destekleyici ve çoğaltıcı yeni yatırımlara da bağlıdır.
5. Başarılı yeni oyun stratejileri karşısında rekabet üstünlüğü kaynaklarına ilişkin mevcut geleneksel yargıların yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.
6. Tam rekabet koşullarının söz konusu olmadığı kaynak/beceri pazarları, şans ve rakiplerin faaliyetleri, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini etkileyebilir.

1980'lerde firmalar, zamanı yeni bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kabul etmekteydiler. 1990'larda ise, zamanın aslında sadece rekabet mantığındaki daha geniş kapsamlı bir dönüşümün bir parçası olduğunun farkına vardılar. Etkin bir şekilde zaman üzerinden rekabet eden - pazara daha hızlı yeni ürün sunan, tam zamanında üretim yapan, müşteri şikâyetlerine gecikmeden cevap veren- firmalar, ürün kalitesi tutarlılığı, değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlılık, yeni gelişen pazarlardan yararlanabilme, yeni işlere girebilme, yeni fikirler oluşturabilme ve bunları yeniliklere dönüştürebilme, vb. farklı alanlarda da başarılı olmak zorundadırlar. Aslında tüm bu nitelikler "yetenek esaslı rekabet" in yansımalarıdır.

Dayanıklı ürünler, değişmeyen müşteri beklentileri, iyi tanımlanmış ulusal ve bölgesel pazarlar ve açıkça tanımlanmış rakiplerle karakterize edilen bir dünyada rekabet, firmaların açıkça tanımlanmış ürün ve pazar segmentlerinde pazar payı yaratarak ve savunarak rekabet ettikleri bir "konum savaşı"dır. Bu koşullarda rekabet üstünlüğü için en önemli husus bir firmanın

“nerede”, ikinci olarak da “nasıl” rekabet edeceğidir. Oysa pazarlar parçalandıkça ve hızla genişledikçe, belirli bir pazar segmentine sahip olmak hem daha zor hem de daha az değerli hale gelmektedir. Ürün yaşam evresi hızlandıkça var olan ürün segmentlerinde etkin olmak, yeni ürünler yaratabilme ve bunlardan hızla ekonomik fayda sağlayabilmeye kıyasla, daha az önemli hale gelmektedir. Bu arada küreselleşme ulusal ve bölgesel pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırdıkça, rakipler çoğalmakta ve ulusal pazar payları azaltmaktadır. Bugünün dinamik koşullarında rekabet, başarının pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vermeye dayandığı bir “hareket savaşı” halini almıştır. Başarılı olan firmalar yeni ürünlere, yeni pazarlara, hatta bazen bütünüyle yeni bir işe hızla girebilmekte ya da çıkabilmektedirler. Bu tip ortamlarda stratejinin özü bir firmanın ürün ve pazar yapısı değil, firma davranışlarına yön veren dinamiklerdir ve amaç müşterilerin gözünde bir firmayı rakiplerinden ayıran ve kolay taklit edilemeyen organizasyonel yeteneklerin saptanması ve geliştirilmesidir (Stalk ve diğ., 1992).

Rekabet üstünlüğü rakipler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır. Ancak her farklılık rekabet üstünlüğü sağlamaz. Belirli bir ürün/pazar segmentinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için söz konusu farklılık pazarda fark edilmelidir; yani pazar için temel satın alma kriteri olan bazı ürün/dağıtım niteliklerine yansımalıdır. Bir ürün, önemli bir müşteri kümesinin sadakatini kazanacak şekilde farklılaştırılmalıdır. Sonuçta her ürünün “pazarda bir ayak izi” olmalıdır (Coyne, 1986a, 1986b).

Ürün/Dağıtım Nitelikleri: Müşteriler ürün ya da hizmet seçimlerini nadiren üreticinin, algılanan ürün ya da dağıtım farklılıklarına yansımayan iç özelliklerine dayandırarak yaparlar. Aslında genellikle müşteriler bu özellikleri ne bilirler ne de önemserler. Pazarı etkilemeyen üretici farklılıkları rekabet sürecini de etkilemez. Rakipler arasındaki fabrika konumları, hammadde seçimleri, işgücü politikaları, vb. ile ilgili farklılıklar, ancak müşterilerin seçimleri üzerinde etkili olabilecek ürün/dağıtım niteliklerine dönüşebildiği ölçüde etkili olur. Söz konusu nitelikler sadece fiyat, kalite, estetik ve fonksiyonellik gibi bilindik elemanları değil, elde edilebilirlik, tüketici farkındalığı, görünürlük ve satış sonrası hizmet gibi daha geniş elemanları da içerir. Müşterilerin ürün ya da hizmetle ilgili algılarını etkileyen sağlanacak fayda, erişilebilirlik gibi özellikler de ürün/dağıtım niteliğidir. Örneğin düşük maliyetler, ancak elde edilen ilave kârlar, fiyat, kalite, reklâm ya da elde edilebilirliği artıracak ilave kapasite gibi ürün/dağıtım niteliklerine dönüştürülebildiğinde rekabet üstünlüğü sağlar. Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli kaynakların sadece üretilmeleri değil kullanılmalrı da gereklidir.

Temel Satın Alma Kriteri: Rekabet üstünlüğü fiyat ya da kalite gibi sadece tek bir faktörün değil, önemli ürün/dağıtım niteliklerindeki farklılıkların bir sonucudur. Temel satın alma kriterleri sektöre hatta pazar segmentine göre farklılık gösterebilir.

Pazardaki Ayak İzi: Ürün/dağıtım niteliklerindeki farklılıklar, geniş bir müşteri tabanının dikkatine ve sadakatine hâkim olmalıdır; yani pazarda önemli bir genişlikte ve derinlikte ayak izi bırakmalıdır.

Genişlik: Ürün niteliğindeki farklılıklar kaç tane müşteri çekilebilmiştir? Bu müşteriler hangi hacimlerde satın alım yapıyorlar?

Derinlik: Bu farklılık hangi güçte bir üstünlük sağladı? Bu niteliklerin dengesindeki küçük değişiklikler, müşteri geçişlerine sebep oluyor mu?

Bir rekabet üstünlüğü ancak rakipler ürün/dağıtım niteliklerini kolayca taklit edemediklerinde dayanıklıdır. Bir başka deyişle, farklılaştırmanın temelini oluşturan yetenek boşluğu, firmayı rakiplerinden ayırmalıdır. Aksi durumda anlamlı bir rekabet üstünlüğü sağlanamaz. Diğer taraftan ürün/dağıtım niteliklerinde önemli bir farklılık yaratmayan yetenek boşluğu da rekabet üstünlüğü sağlamaz. Yetenek boşlukları 4 sınıfta incelenebilir:

- *Sistem Boşlukları:* Bireysel fonksiyonları rakiplerden daha etkin bir biçimde gerçekleştirebilme yeteneğinden ve rakiplerin kendilerine söz konusu firmayı örnek alabilme yetersizliklerinden kaynaklanır. Örneğin üstün üretim yetenekleri ile sonuçlanan işçi sendikası çalışma koşullarındaki farklılıklar, nihai ürünlerde tamlık ya da güvenilirlik doğuran üstün mühendislik becerileri ve teknik beceriler.
- *Konum Boşlukları:* Daha önceki karar, faaliyet ve koşullardan kaynaklanır. Ürün, müşteri farkındalığı ve güven, geciktirilmiş siparişler, vb. sıklıkla daha önceki yönetimlerin mirasıdır. Örneğin geçmiş fabrika yerleşim yeri kararı rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
- *Yasal Boşluklar:* Hükümetlerin rakiplerin çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmeleri konusundaki kısıtlamalarından kaynaklanır. Örn. patentler, işletim lisansları, ithalat kotaları ve tüketici koruma kanunları.
- *Organizasyonel ya da Yönetmelik Kalite Boşlukları:* Organizasyonun rakiplerine göre daha çabuk ve daha etkin bir biçimde yenilik yaratabilme ve adapte olabilme yeteneğinden kaynaklanır (Coyne, 1986a, 1986b).

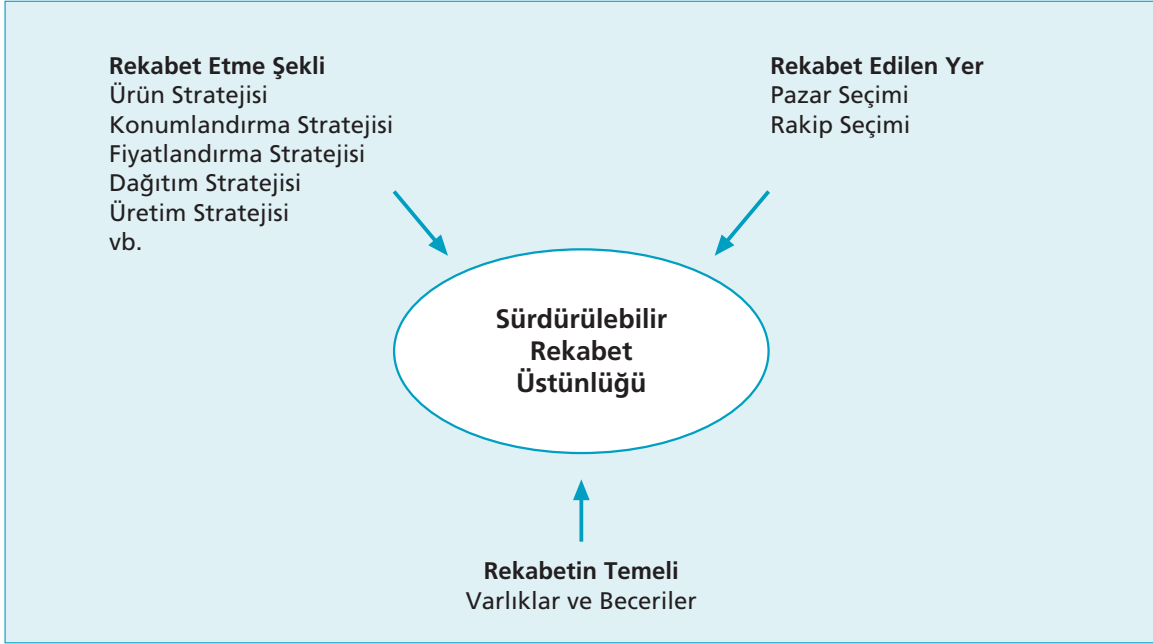
Bu dört sınıftan sadece ilki ilgili firma kontrolünde olan faaliyetleri içerir.

Tanım gereği bütün firmalar belirli bir ürün/pazar segmentinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olamazlar. Rekabet üstünlüğüne sahip olmayan firmalar dezavantajlı koşullarda rekabet etme olasılığı ile karşı karşıya olsalar da, belirli durumlarda bazılarının başarılı olabilmeleri mümkündür. Başarılı olabilecek dezavantajlı rakip sayısı, bunların başarılı olabilmeleri ve başarılı olabilmeleri koşulları, en iyi rakibin sahip olduğu üstünlüğe bağlı olarak değişir. Eğer en iyi firma önemsiz bir üstünlüğe sahipse, pek çok dezavantajlı durumdaki rakip uzun süreler için başarılı olabilir. Eğer en iyi firma önemli bir üstünlüğe sahipse, uzun vadede geçerli tek bir firma olacaktır. Diğer firmalar pazarda kalabilseler de, kayıp ve/veya çok yetersiz kazanç durumuyla karşı karşıya kalacaklardır.

Sonuçta en iyi firmanın yanında güçlü rakiplerinde kâr edebilmeleri aşağıdaki iki koşul da gerçekleşir:

- Eğer en iyi firmanın üstünlüğü, pazar hacminden daha az bir kapasite ile sınırlıysa, bu durumda söz konusu firma büyüyebilir ancak artan kapasite için üstünlüğünü sürdüremeyebilir. Bu duruma sebep olan etkenler, üstün nitelikli hammaddelere sınırlı erişim, düşük maliyetli fabrikaların sınırlı kapasiteleri, engelleyici ulaşım maliyetleri, tekelciliği önleyici yasalar, vb. şeklinde sıralanabilir.
- Eğer rakiplerin hacimleri pazara göreceli olarak küçükse, bu durumda birkaç tane güçlü rakip birbirleriyle doğrudan rekabet etmeden, birbirlerinin değil güçsüz rakiplerinin paylarını alarak, uzun süreler için büyüyebilir (Coyne, 1986a, 1986b).

Bir rekabet stratejisi, Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi, rekabet etme şeklini (ne yapıldığı, ürün stratejisi, konumlandırma stratejisi, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım stratejisi, küresel strateji, üretim stratejisi, vb.) ve nerede rekabet edildiğini (rekabet sahası, pazar ve rakiplerin seçilmesi) kapsar. Doğru şekilde doğru yerde rekabet etmek ancak belirli bir süre için kârlı olabilir. Esas olarak rekabetin temeli olan varlık ve beceriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve uzun vadeli performansa temel teşkil eder (Aaker, 1989). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan varlık ve becerilerin yaratılması zor ve maliyetli olabilir. Her koşulda geçerli olacak doğru ya da kısa bir yol olmasa da; aşağıdaki hususlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının geliştirilmesi ve korunması için faydalı olabilir:



Şekil 2.1 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (Aaker, 1989)

- **İş Amaçlarına Bağlantı:** Varlık ve beceri yönetimindeki ana noktalardan biri, söz konusu varlık ve becerileri iş amaçlarına bağlamaktır. Dolayısıyla bu durumda amaç, marka ismi farkındalığı ya da dağıtım kapsamı gibi varlıklar ya da düşük maliyetli üretim ya da yüksek hizmet kalitesi gibi beceriler yaratabilir. Amaçlar, varlık ve becerilerin ölçülebilir güç göstergeleri (örn. kalite, hizmet, uyum, yenilik, vb.) ile desteklenmelidir.
- **Stratejilerle Uyum:** Varlık ve beceriler sadece stratejilerle uyumlu oldukları durumda ve doğru rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Hedef, varlık ve becerilerden ekonomik fayda sağlayan stratejiler geliştirmektir.
- **Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlama Yolları:** Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması sadece öngörü ve iyi yönetimi değil, aynı zamanda şans ve/veya önemli yatırımları da gerektirir.
- **Patentler ve Meslek Sırları:** Bazı durumlarda patentler rekabetçi yanıtlara karşı önemli bir engel oluşturabilir. Patentler yeterli engel oluşturamadığında meslek sırları, süreç geliştirme ya da bilgi sistemleri gibi varlıkları koruyabilir. Meslek sırları, gizlilik anlaşmaları, çalışan devir oranını düşürülmesi ve tedarikçi ve müşterilerin erişimlerinin kısıtlanması ile korunabilir.
- **Öncelik Sağlayan Stratejiler:** Bir stratejinin bir iş sahasına ilk olarak uygulanması öncelik sağlayıcı stratejik bir harekettir. Çünkü söz konusu strateji, ilk olması dolayısıyla rakiplerin kopyalamasını ya da karşılık vermelerini engelleyeceğinden, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir varlık ya da beceri oluşturacaktır.
- **Sinerjiden Faydalanma:** İki ya da daha fazla işin bileşimi, ayrı ayrı oldukları duruma göre daha fazla müşteri değeri, daha düşük ürün maliyeti ya da daha az yatırım yapılmasını sağladığında sinerji var olur (Aaker, 1989).

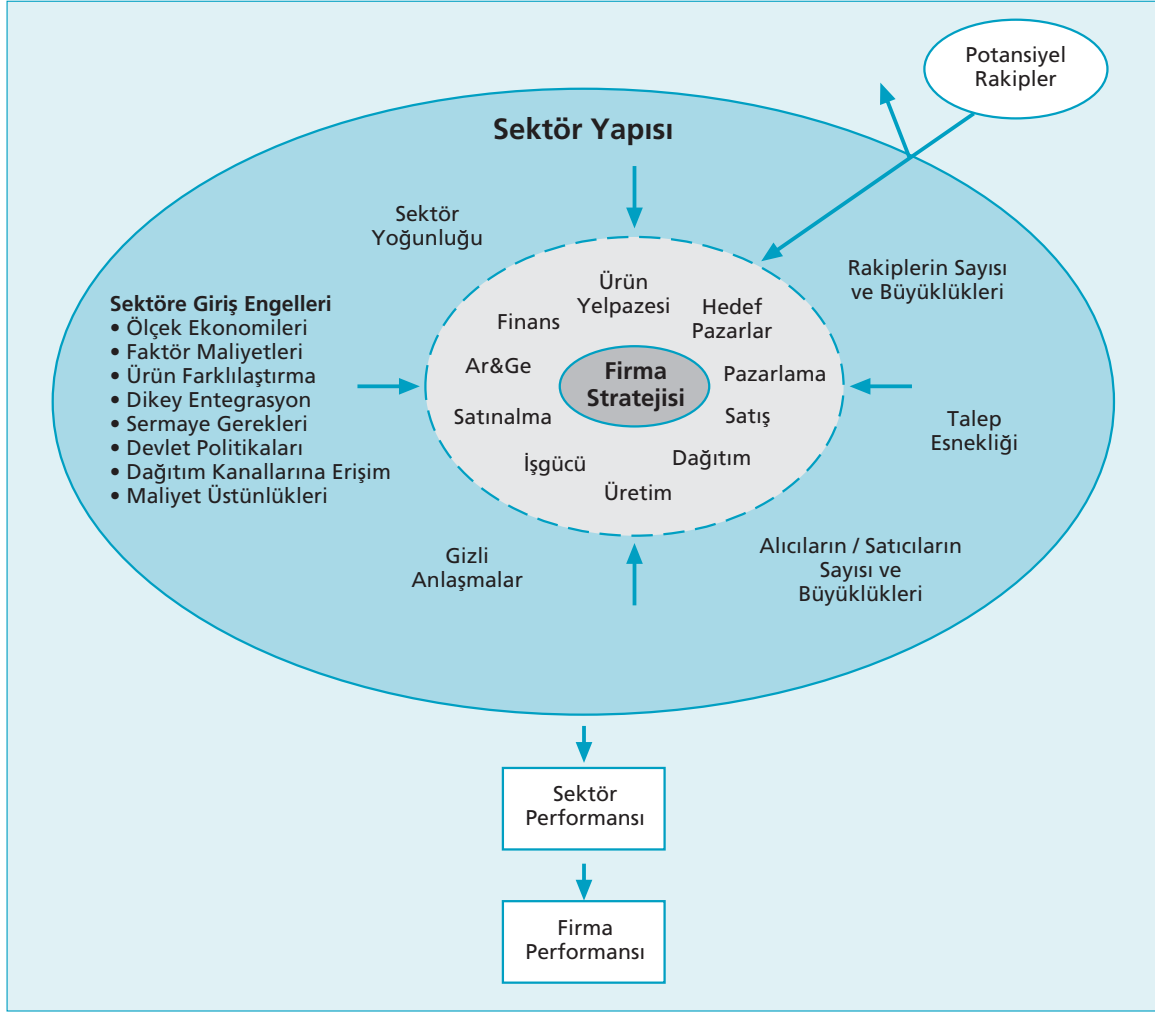
Rouse ve Daellenbach (1999) rekabet üstünlüğünü araştırmak için yapılacak çalışmalarda aşağıda verilen metodolojinin uygulanabileceğini öne sürmüştür:

1. Bir sektör seçimi ve ikincil kaynaklardan performans verilerinin ve sıralamaların elde edilmesi. Tek bir sektörün seçilmesi önemlidir (Miller ve diğ., 1997). Bir sektördeki firmalar stratejik faktör pazarları (Barney, 1986b) ile strateji kararlarını (Mascarenhas ve Aaker, 1989) ve kültür gibi organizasyonel faktörleri (Gordon, 1991) etkileyen sektör özelliklerini paylaşırlar.
2. Seçilen sektör için firmaların stratejik türlerine ya da gruplarına göre kümelenmesi. Paylaşılan stratejiler, ortaklaşa kullanılan stratejik kaynaklar (hareketlilik engelleri gibi), grup içi ve gruplar arası rekabet (Cool ve Dierickx, 1993) ve stratejik grup benzerlikleri (stratejik grup düzeyi kültürel özellikleri içerecek şekilde), firmaların stratejik gruplar halinde kümelendirilmesiyle kontrol edilebilir (Maijor ve van Witteloostuijn, 1996).
3. Stratejik grupların performans göstergelerinin karşılaştırılması. Beklenti her bir stratejik gruptaki firmaların performans değişiklikleri göstermesidir (Cool ve Schendel, 1988).
4. Her bir stratejik gruptaki yüksek ve düşük performanslı firmaların tanımlanması.

2.2. Rekabet Üstünlüğü Teorileri

2.2.1. Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli

I/O modeli, sektör içi heterojenlikleri göz ardı ederek, sektörlerin performanslarının temel belirleyicisi olarak sektör yapısına odaklanır (Bkz. Şekil 2.2). Mason (1939), sektör yapısı ile firma performansı arasında belirleyici ilişki olduğunu ilk iddia edenlerden biridir. Daha sonra, Bain (1959) farklı sektörlerde rekabet eden firmalar arasındaki performans farklılıklarının temel belirleyicisi olarak sektör yapısının önemini doğrulayan, "Yapı-Davranış-Performans (SCP)" modeli üzerinde durmuştur (Bkz. Şekil 2.3). Bu modelde bir firmanın pazar performansı içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlıdır; yani sektör yapısı firmaların davranışlarını (stratejilerini) ve bu davranışlar da daha sonra firmaların genel pazar performanslarını belirler (Porter, 1981). Dolayısıyla, bu modele göre firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklayabilmek için, davranış bileşeni ihmal edilerek doğrudan sektör yapısı göz önüne alınabilir.



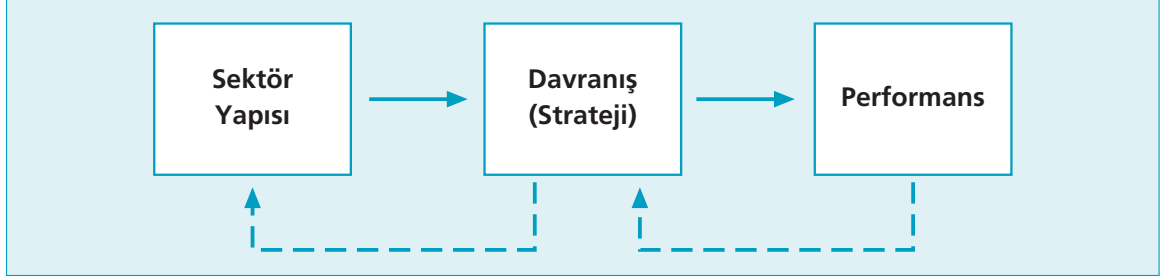
Şekil 2.2 Geleneksel endüstriyel organizasyon modeli



Şekil 2.3 Yapı-Davranış-Performans modeli

Burada performans, karlılık ve verimliği kapsayacak şekilde geniş olarak tanımlanır. Davranış ise firmanın, Ar&Ge, reklâm, fiyatlandırma, üretim, vb. konularla ilgili stratejileridir. Son olarak yapı ise, rekabet ortamını belirleyen, sektörün ekonomik ve teknik özellikleridir (Porter, 1981; Teece, 1984). Bu alanda yapılan ilk araştırmalarda, sektöre giriş engelleri (ölçek ekonomisi, faktör maliyetleri, ürün farklılaştırma, dikey entegrasyon, sermaye gereksinimleri, hükümet müdahaleleri, dağıtım kontrolü, maliyet üstünlükleri), rakiplerin sayısı ve büyüklükleri, gizli anlaşmalar, talep esnekliği, alıcıların/satıcıların sayısı ve büyüklükleri (monopol/oligopol), sektör yoğunluğu, vb. faktörler, performans farklılık kaynakları olarak tanımlanmıştır.

SCP modelinde, sektör yapısının değişmediği kabul edilmekte ve belirli bir sektör yapısının nasıl ve neden geliştiği ve nasıl değiştirilebileceği hususları açıklanamamaktadır (Porter, 1981). Ayrıca, stratejik seçimlerin sektör yapısı üzerinde önemli etkilerinin olabileceği kabul edilmemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda firma yeniliklerinin sektöre giriş ve hareketlilik engellerini yükseltebileceği ya da alçaltabileceği ve geçmiş dönem performanslarının firmaların stratejik seçimlerini etkileyebileceği iddia edilmiştir (Porter, 1981; Caves, 1984; Teece, 1984). Bu sebeple, Şekil 2.4'te görülen geri beslemeler eklenerek, SCP modeli değiştirilmiştir.

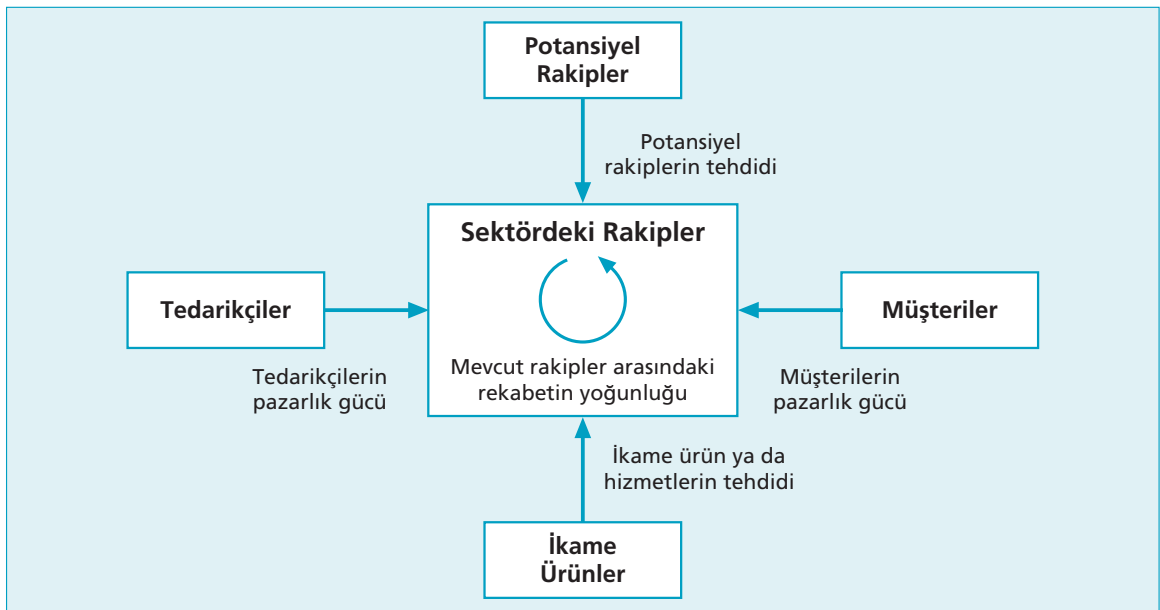


Şekil 2.4 Değiştirilmiş Yapı-Davranış-Performans modeli

Yapılan bu değişikliklerle, SCP modeli sektör yapısının ve gelişiminin, sektörlerde yer alan firmaların ve firmalar arasındaki etkileşimlerin incelenbilmesine olanak sağlamıştır. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli de, bu modelin mantıksal bir uzantısı olarak ele alınabilir.

2.2.1.1. Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" Modeli

Porter (1979), rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde firmayı etkileyen güçlerin, bir sektörün, dolayısıyla da o sektörde bulunan firmaların karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının (ekonomik ve teknik özellikler kümesi) olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla, bir firmanın içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün -potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipler- değerlendirilmesi gerekir (Bkz. Şekil 2.5).



Şekil 2.5 Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli

(1) Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Porter (1980)'a göre bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kapma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiye ve mevcut giriş engellerine bağlıdır. Porter (1980) altı temel giriş engeli tanımlanmıştır:

- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırma
- Sermaye gerekleri
- Dağıtım kanallarına erişim
- Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları
- Devlet politikaları

(2) Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter (1980)'a göre bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla, maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı azaltabilirler. Ancak sektörün önemli tedarikçilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektöre yaptıkları satışların görece önemine bağlıdır.

(3) Müşterilerin Pazarlık Gücü

Porter (1980)'a göre müşteriler, sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır.

(4) İkame Ürün ya da Hizmetlerin Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Ayrıca, ikame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans ödünleşmesi ne kadar cazipse, sektörün kar potansiyeli üzerindeki sınırlamalar da o denli sıklıdır.

(5) Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

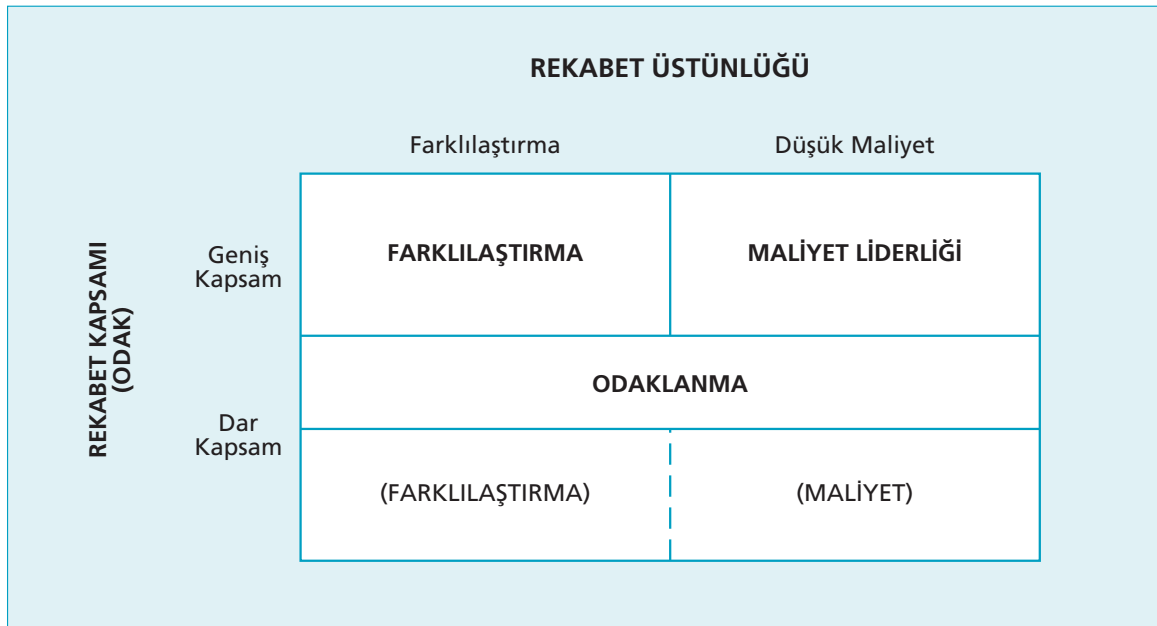
Porter (1980)'in beşinci gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, sektördeki firmaların, fiyat rekabeti, reklâm savaşları, pazara yeni ürün sunumu, genişletilmiş müşteri

hizmetleri ya da garantileri, vb. yollarla, sektörde daha avantajlı bir konum arayışları ile ilgilidir. Rekabetin yoğunluğu, hem fiyatları hem de Ar&Ge, reklâm, imalat ve satış alanlarında rekabet etme maliyetlerini etkiler ve sektörün kar potansiyelini sınırlar.

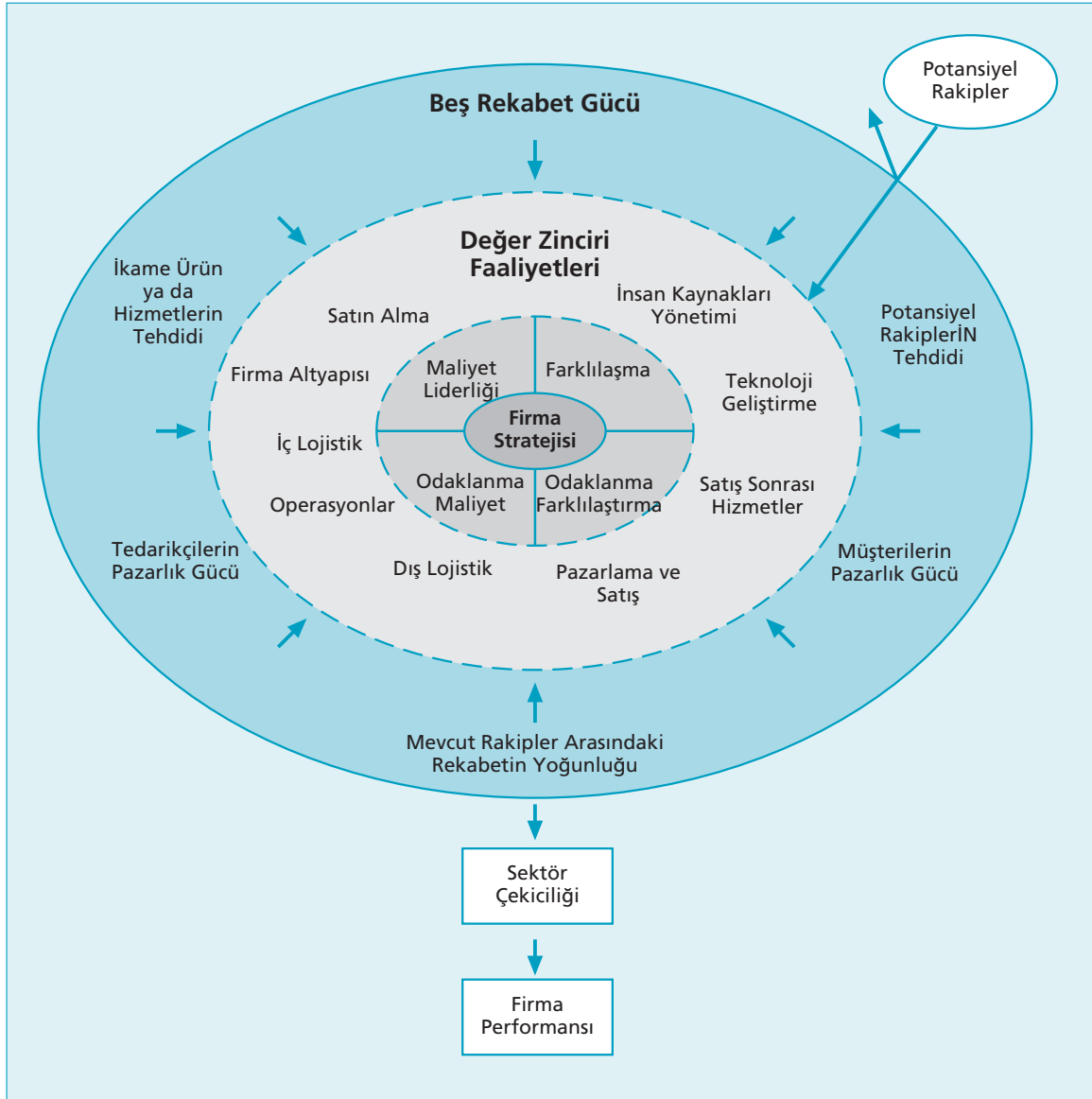
2.2.1.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri

Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli, bir firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur. Bu analizden sonra firmanın kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidine, ikame ürünlerin tehdidine ve tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmesi; yani bu analizi bir rekabet stratejisine dönüştürebilmesi gerekir. Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, muhakkak bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek anlamına gelir.

Porter (1980, 1985), SCP modeline benzer şekilde, sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda firma performansını etkilediğini öne sürmekte; ancak firmaların da stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgulamaktadır. Porter (1980)'a göre bir firmanın Şekil 2.6'da görülen üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (odaklanma). Ayrıca bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kar artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir (Bkz. Şekil 2.7) (Porter, 1985).



Şekil 2.6 Porter'ın rekabet stratejileri (Porter, 1985)



Şekil 2.7 Porter'in "Beş Rekabet Gücü" modeli ve rekabet stratejileri

2.2.1.3. Endüstriyel Organizasyon Modeline ve Porter'in Rekabet Üstünlüğü Modeline Getirilen Eleştiriler

Literatürde yer alan çalışmalar, I/O modelinin ve Porter'in rekabet üstünlüğü modelinin iki temel hususta eleştirildiğini ortaya koymaktadır:

- Sektör yapısının firma performansının temel belirleyicisi olduğuna dair zayıf/etkisiz ampirik kanıtlar
- Sektör yapısının öneminin değişen ekonomik koşullara ve rekabet koşullarına göre konumlanması

1980'lere kadar, sektör yapısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere çok fazla çalışma yapılmamıştır (Foss, 1996; Hill ve Deeds, 1996). Bu konuda 1980'lerden sonra yapılan çalışmaların bir kısmı Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

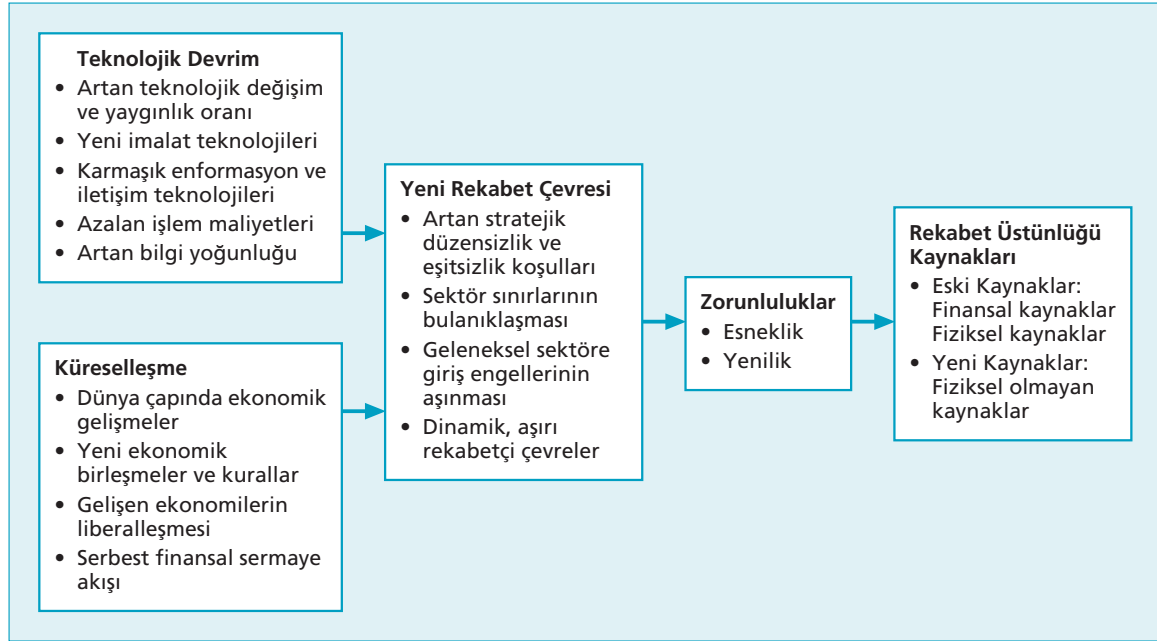
Tablo 2.1 Sektör yapısı ile firma performansı ilişkisi

Araştırmalar	Firma Karlılığında Açıklanan Varyans	
	Sektörel Etkiler (%)	İçsel Etkiler (%)
Schmalensee (1985)	19,46	0,62
Hansen ve Wernerfelt (1989)	12,3	2,4
	19,5	3,6
Rumelt (1991)	4	46
Roquebert ve diğ. (1996)	10	55
McGahan (1999)	30	68
McGahan ve Porter (1997)	19	36
Mauri ve Michaels (1998)	6	37
	6	25
Brush ve diğ. (1999)	16	37
	19	55
Gonzalez-Fidalgo ve Ventura-Victoria (2002)	28	31
Claver ve diğ. (2002)	5	40
Hawawini ve diğ. (2003)	8	36

Tablo 2.1'den de görüleceği gibi, bu çalışmaların sonuçları, sektör yapısının firma performans farklılıklarının temel belirleyicisi olduğunu doğrulama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bazı araştırmalarda sektörel etkilerin firma performansındaki varyansın önemli bir bölümünü açıklayamadığı; diğerlerinde ise içsel faktörlerin, performans farklılıklarının, sektörel faktörlerin açıkladığından daha büyük bir bölümünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Conner (1991a) bu konuda yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarının, yetersizden de düşük seviyede, olsa olsa çok zayıf pozitif ilişki ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak stratejik yönetim araştırmacıları, hem içsel hem de sektörel faktörlerin performansı etkilediğini kabul etmektedirler (Hansen ve Wernerfelt, 1989; Barney ve Griffin, 1992; Barney, 1992; Maijor ve van Witteloostuijn, 1996; Henderson ve Mitchell, 1997).

Sektörel faktörlerle içsel faktörleri karşılaştıran bu çalışmalar ampirik değerler sağlamasına rağmen, hangi kaynakların firma başarısına en fazla katkı yaptığını ayırt etmemektedir.

I/O modeline ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modeline yöneltilen ikinci temel eleştiri, hızla değişen rekabet dinamikleri (Bkz. Şekil 2.8) dolayısıyla, uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasına güvenilir bir temel sağlayamamalarıdır. I/O modelinin kuramlaştırılması, ticari kısıtlamalar, ulusal korumacılık, artan sektör yoğunlukları, baskın imalat sektörü, kararlı rekabet çevreleri, vb. koşulların hâkim olduğu, 1930'larla 1950'ler arası döneme denk gelmektedir. Dolayısıyla, bu model ilk kuramlaştırıldığı devrin koşullarında değerlendirilmelidir. Boyacigiller ve Adler (1991), bu modelin doğruluğunun günümüz ekonomik koşullarına göre sorgulanması gerektiğini öne sürmektedir.



Şekil 2.8 Yeni rekabet dinamikleri

Yukarıda bahsedilen iki temel eleştirinin dışında, I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinde;

- Analizler sektörel düzeyde yapılır ve firma "kara kutu" olarak ele alınır.
- Firma kara kutu olarak kabul edildiği için sadece sektörel yenilikler dikkate alınır. Oysaki firma yenilikleri de sektör yapısını tamamiyle değiştirebilir.
- Yapılan analizler çevrenin anlık, statik bir fotoğrafına dayandırılır ve sektörel değişim potansiyelleri göz ardı edilir. Stratejiler, genel sektörel dönüşümden ziyade, mevcut sektörel olaylara karşılık geliştirilir. Ancak, Hamel ve Prahalad (1994) geleceğe ilk önce varabilmek ve her zaman önde olabilmek için, hem yeni sektörler hem de mevcut sektörler yatırım yapmanın bir ön koşul olduğunu iddia etmektedir. Geleceği yaratabilmek için: (i) sektör kurallarının temel olarak değiştirilmesi, (ii) sektörler arasındaki sınırların yeniden çizilmesi ve/veya (iii) tamamen yeni sektörler yaratılması gereklidir.
- Bazı firmaların diğerlerine göre daha avantajlı konumlar elde edebilme nedenlerinden çok, sektörleri çekici kılan faktörlere odaklanılır. Ancak, elde edilen üstünlükler kadar, üstünlük kaynaklarının anlaşılması da önemlidir (Hamel ve Prahalad, 1994).
- Firmalar arası performans farklılıklarının kaynağı sektörel faktörler olarak kabul edildiği için içsel özelliklere; yani değer yaratacak yeni kaynaklara odaklanılmaz (Teece ve diğ., 1997).
- Totolojik olma; yani düşünsel bir kısır döngü içermesi (örn. "Çekici sektörlerde yer alan firmalar başarılıdır ve bu firmalar çekici sektörlerde yer aldıkları için başarılıdır") (Black ve Boal, 1994).

2.2.2. Kaynak Esaslı Model (RBV)

Chakraborty (1997), I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinden, bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olmalarının nedenlerini tam olarak ortaya koymasının beklenemeyeceğini öne sürmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak üzere; yani firmalar arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılabilmesi için RBV geliştirilmiştir. Formel olarak bu modeli stratejik yönetim literatürüne ilk kez getiren Wernerfelt (1984)'tir. Barney (1991) ve Peteraf (1993)'ün çalışmaları da RBV'nin gelişimini etkileyen çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Ancak bunların dışında farklı çalışmalarda RBV'nin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Örneğin, Lippman ve Rumelt (1982) ve Rumelt (1984), firmalar arasındaki kaynak heterojenliğini tanımlamak için, nedensel belirsizlik, eksik taklit edilebilirlik ve ayırıcı mekanizmalar kavramlarını tartışarak, sektör içi farklılıkları ilk açıklayan çalışmalar arasında yer alır. Barney (1986b), stratejik faktör pazarlarının özelliklerinin, bir firmanın kendine özgü kaynaklarından kar elde edebilme olanaklarını belirlediğini öne sürmekte ve normalin üzerinde getiriler elde etmek üzere kullanılacak, alıcı ve satıcıların özel enformasyonları ve firmaya özgü bilgileri ile çalışan yeteneklerini vurgulamıştır. Rumelt (1987) ve Dierickx ve Cool (1989), firmaya özgü kaynakları rakiplerin taklit edebilmelerine engel olan ya da maliyetleri artırarak zorlaştıran, taklit edilebilirlik engellerini (örn. nedensel belirsizlik ve zamansal maliyet artışları, kaynak/beceri demeti verimlilikleri, kaynak/beceri birikimleri arasındaki bağlantı gibi ayırıcı mekanizmalar) tanımlamıştır. Day ve Wensley (1988), Aaker (1989) ve Grant (1991), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak firma kaynaklarını esas alan strateji oluşturma modelleri önermiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmaların dışında Reed ve DeFillippi (1990), Conner (1991a), Mahoney ve Pandian (1992), Amit ve Schoemaker (1993), Black ve Boal (1994), Hunt ve Morgan (1995), Oliver (1997) ve Srivastava ve diğ. (1998), vd. çalışmalar da RBV'nin gelişimine katkıda bulunmuştur.

RBV ile ilgili yapılan çalışmalara göre, kritik başarı faktörleri firmaların kendi içinde yer alır ve her bir firma bir kaynaklar demeti olarak değerlendirilir. Bu modelde firmaların stratejik tercihleri çevresel kısıtlar tarafından değil, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. RBV'nin temel ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Firmaların temel amacı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve normalin üzerinde performans elde etmektir. (Conner, 1991a; Mahoney ve Pandian, 1992).
- Firmalar arasında, stratejileri uygulayabilmek için gerekli olan kaynakları kontrol dereceleri bakımından sistematik farklılıklar vardır (kaynak heterojenliği) (Barney, 1991).
- Bu farklılıklar zaman içerisinde sürdürülebilir (Peteraf, 1993).
- Bu farklılıklar, kaynakların firmalar arasında belirli bir maliyete katlanılmadan hareket edemediği çevreler yaratır (Peteraf, 1993).
- Performans farklılıkları firmaların kaynak birikimleri arasındaki farklılıklarla açıklanır (Barney, 1991).
- Performans farklılıklarının kaynakları araştırılırken, fiziksel kaynaklardan ziyade fiziksel olmayan kaynaklar incelenmelidir (Ray ve diğ., 2004).

2.2.2.1. Kaynak Esaslı Modele Getirilen Eleştiriler

Literatürde yer alan çalışmalar, RBV'nin üç temel hususta eleştirildiğini ortaya koymaktadır:

- Kavramların bulanıklığı (Nanda, 1996; Foss, 1998; Priem ve Butler, 2001a; Rugman ve Verbeke, 2002; Foss ve Knudsen, 2003; Hoopes ve diğ., 2003; Caloghirou ve diğ., 2004) ve bu bulanıklığın ampirik çalışma yapılmasını ve sonuçların yinelenebilirliğini güçlendirmesi (Conner, 1991a; Priem ve Butler, 2001a; Hoopes ve diğ., 2003)
- Totolojik olması; yani düşünsel kısır döngü içermesi (örn. (i) RBV'de karlar, başarılı ve başarısız firmaların karşılaştırılması ile tanımlanan kritik kaynakları belirlemek için kullanılır; (ii) Daha sonra kritik kaynakların kar yaratıp yaratmadıkları sorulduğunda, doğal olarak cevap "evet" olacaktır; Bu durum, RBV'nin hiçbir zaman geçersizliğinin ispatlanamaması anlamına gelmektedir) (Mosakowski ve McKelvey, 1997; Priem ve Butler, 2001a, 2001b).
- Yalnızca kaynakların, özellikle de içinde buldukları sistemden ayrı düşünülerek, inceleme konusu olması (Black ve Boal, 1994; Foss, 1998; Hoskisson ve diğ., 1999; Williamson, 1999).

Yukarıda bahsedilen üç temel eleştirinin dışında RBV'de;

- Mevcut çevresel fırsatlarla kaynaklar arasındaki uyum düzeyine çok fazla odaklanıldığından, yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan faydalanmak üzere yeni kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesine yeterince odaklanılmaz.
- Gelecekteki fırsatlardan çok bugünün problemleri ile ilgilenilir.
- I/O ve Porter'ın Rekabet Üstünlüğü modellerinden farklılaşabilmek adına, içsel analize çok fazla odaklanıldığından, hızla değişen dış çevredeki problemler ihmal edilebilir (Marsden, 1998).
- Kazanç sağlayan kaynakların sadece genel özellikleri tanımlanıp, farklı durumlar ya da kaynak karşılaştırmaları çok fazla dikkate alınmaz (Priem ve Butler, 2001a).
- Neden bazı heterojen kaynakların değer yaratıp, diğerlerinin yaratmadığına açıklık getirilmez (Priem ve Butler, 2001a).

2.2.3. Endüstriyel Organizasyon Modeli, Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli ve Kaynak Esaslı Modelin Karşılaştırılması

Yukarıda ayrıntılarından bahsedilen üç rekabet üstünlüğü modelinin genel özellikleri ve birbirlerinden ayrıldıkları noktalar, Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.2 Rekabet üstünlüğü modellerinin karşılaştırılması

Boyutlar	Endüstriyel Organizasyon Modeli	Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli	Kaynak Esaslı Model
Analiz Birimi	Firmalar	Firmalar	Kaynaklar
Analiz Seviyesi	Sektörler	Sektörler (Birincil) Stratejik Gruplar (ikincil)	Firmalar
Rekabet Üstünlüğü Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Gizli Anlaşmalar Pazarlık/Pazar Gücü Yoğunlaşma 	Çekici sektör üyeliğinden kaynaklanan pazar gücü	Firmaya Özgü Kaynaklar
Üstünlükleri Koruyan Mekanizmalar	Giriş Engelleri <ul style="list-style-type: none"> Firma Büyüklüğü Ölçek Ekonomileri Ürün Farklılaştırma Dikey Entegrasyon Devlet Politikaları Dağıtım Kanallarına Erişim 	Giriş/Hareketlilik Engelleri <ul style="list-style-type: none"> Ölçek Ekonomileri Ürün Farklılaştırma Marka Kimliği Geçiş Maliyetleri Sermaye Gereklere Dağıtım Kanallarına Erişim Maliyet Üstünlükleri Devlet Politikaları 	Kaynak Konum Engelleri <ul style="list-style-type: none"> Taklit Edilemezlik - Ayırıcı Mekanizmalar <ul style="list-style-type: none"> * Nedensel Belirsizlik <ul style="list-style-type: none"> Kapalılık Karmaşıklık Özgüllük * Eksik Taklit Edilebilirlik - Kaynak/Beceri Birikimleri <ul style="list-style-type: none"> * Zamansal Maliyet Artışları * Kaynak/Beceri Demeti Verimlilikleri * Kaynak/Beceri Birikimleri Arasındaki Bağlantı • İkame Edilemezlik
Firma Stratejisi	Sektörel faktörler tarafından belirlenir	Tamamen sektörel faktörler tarafından belirlenmez (örn. firmalar, çıkarları doğrultusunda, yürüttükleri faaliyetler ile sektör yapısını değiştirmeye çalışabilirler)	Firmalar kendileri belirler
Kaynak Heterojenliği	Heterojenlik kabul edilse de, üstünlükle ilgisi yoktur (yalnızca sektör yapısı üstünlüğün belirleyicisidir)	Heterojenlik var olabilir; ancak değer zincirindeki faaliyetlerin yürütülmesi ile eşit sayılır (kaynaklar tek başlarına üstünlük kaynağı değildir)	Heterojenlik vardır ve ayrıca rekabet üstünlüğünün sürdürülmesini de sağlayabilir (kaynak heterojenliği sürdürülebilir)
Strateji Oluşturma	Sektör kârlarını korumak için rekabeti sınırlayıcı giriş engelleri oluşturur	Sektör/grup kârlarını ve firmanın genel konumunu korumak için beş rekabet gücünden gelen tehditleri sınırlayıcı giriş/hareketlilik engelleri oluşturur	Firma kârlarını korumak amacıyla rakiplerin kaynakları kopyalamalarını sınırlamak için kaynak konum engelleri oluşturur

2.3. Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yapılan Temel Çalışmalar ve Kurulan Modeller

Organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ve korunması, uzun vadeli performansın temelini teşkil eder. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ve firma davranışları pazarlama stratejisinin ana konusudur (Varadarajan ve Jayachandran, 1999). Rekabet üstünlüğü, mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından eş zamanlı olarak kullanılmayan, değer yaratan bir stratejinin uygulanmasıyla ya da rakiplerle aynı stratejinin daha üstün bir biçimde uygulanmasıyla sağlanabilir (Bharadwaj ve diğ., 1993) ve diğer firmalar bu stratejinin faydalarını kopyalayamadıklarında sürdürülebilir (Barney, 1991). Firmaların uzun dönemli performansları açısından önemi dolayısıyla, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün içeriği, kaynakları ve uygulanabilecek değişik strateji tipleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Tablo 2.3, doğrudan ya da dolaylı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü literatürüne katkıda bulunan bu çalışmaların bir bölümünü ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan katkılarını göstermektedir.

Tablo 2.3 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili temel araştırmalar

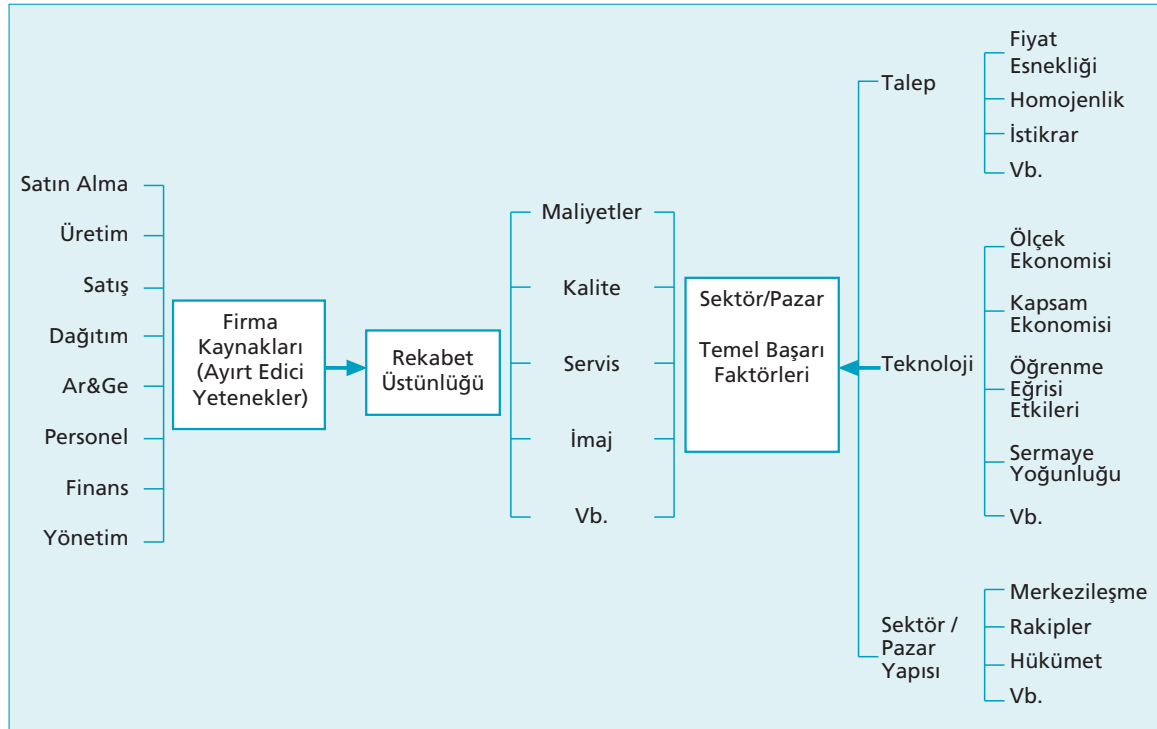
Araştırmalar	Temel Katkıları
Alderson (1965)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün öncülerinden sayılabilir. Farklılaştırma üstünlüğü için 3 temel önermiştir: teknolojik, yasal ve coğrafi. Farklılaştırma üstünlüğü için 4 strateji önermiştir: segmentasyon, ayırıcı çekicilik, ardışık işlemler kümesi (sınıflandırma, atama ve dönüştürme) ve farklılaştırma.
Hall (1980)	Başarılı firmalar en düşük maliyetli ya da en fazla farklılaştırılmış konum elde ederler.
Henderson (1983)	Firmaların rakipler karşısında sağlayacakları eşsiz üstünlükleri incelemiştir. Daha iyi ya da hızlı adapte olabilen firmalar, rakipler karşısında bir üstünlük sağlarlar.
Porter (1985)	Rekabet üstünlüğü kaynaklarını analiz etmek üzere temel bir araç olarak "değer zinciri" fikrini ortaya koymuştur.
Coyne (1986a, 1986b)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü koşulları: Bir firma ne zaman rekabet üstünlüğüne sahip olur? Stratejistler bu üstünlüğün sürdürülebilir olup olmadığını nasıl test eder? Strateji için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bazı çıkarımları: Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak başarıyı garantiler mi? Bir firma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadan başarılı olabilir mi? Bir firma sürekli olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya mı çalışmalıdır? Yetenek boşlukları fikrini ileri sürmüştür.
Ghemawat (1986)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü: hedef pazardaki büyüklük, kaynak ve müşterilere avantajlı erişim ve rakiplerin seçeneklerinin kısıtlanması.
Day ve Wensley (1988)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın ilk adımı olarak rekabet konumunun değerlendirilmesine yönelik temel bir yapı. Potansiyel rekabet üstünlüğü kaynakları: üstün beceriler ve üstün kaynaklar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama yolları değerlendirilirken hem rakip hem de müşteri bakış açıları göz önüne alınmalıdır.
Dierickx ve Cool (1989)	Bir firmanın varlık konumunun sürdürülebilirliği, varlıkların hangi kolaylıkta taklit edilebilecekleri ya da ikame edilebileceklerine bağlıdır.

Araştırmalar	Temel Katkıları
Hamel ve Prahalad (1989)	Bir firma var olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü araştırmamalı, dünya çapında bir liderlik elde edebilmek için nasıl yeni üstünlükler yaratabileceğini öğrenmelidir.
Prahalad ve Hamel (1990)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü temel yetkinliklerden kaynaklanır. Firmalar kaynak ve becerilerini, değişen fırsatlara adapte olabilmelerini sağlayan yetkinliklerde birleştirmektedir.
Barney (1991)	Firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelleri için 4 gösterge belirlemiştir: değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik.
Conner (1991a)	Ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek için, bir firmanın ürününün müşterilerin gözünde ayırt edici özelliklere sahip olması ya da rakiplerle aynı ürünü satan firmaların, düşük maliyetli bir konuma sahip olması gereklidir.
Peteraf (1993)	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için sağlanması gereken 4 koşul: üstün kaynaklar (sektör içinde heterojenlik), öncül rekabet kısıtlamaları, ardıl rekabet kısıtlamaları ve eksik kaynak hareketliliği.
Bharadawaj ve diğ. (1993)	Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü incelemiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ancak müşteriler tarafından fark edildiğinde var olur.
Hall (1993)	Firmaların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile sonuçlanacak şekilde önemli yetenek farklılıklarına sahip olmalarını sağlayan soyut varlıkları (varlık ve yetkinlikler) tanımlamıştır.
Day ve Nedungadi (1994)	Bir firmanın stratejisi ve çevreye olan tepkiselliği müşteri yönelimli (göreceli kaynaklar ve maliyet konumları) ya da rakip yönelimli (segment farklılıkları ve farklılaştırma üstünlükleri) olmasına dayanır. Rekabet üstünlüğü de bu yönetime dayandırılabilir.
Hunt ve Morgan (1995)	Neoklasik tam rekabet ve karşılaştırmalı üstünlük teorilerini karşılaştırmıştır. Firma kaynaklarını sınıflandırmıştır: finansal, fiziksel, yasal, insan, organizasyonel, enformasyonel ve ilişkisel kaynaklar Kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlük rekabet üstünlüğüne çevrilebilir.
Oliver (1997)	Kaynak sermayesi ve kurumsal sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için vazgeçilmez olduğu fikrini öne süren bir firma heterojenliği modeli önermiştir.
Srivastava ve diğ. (1998)	2 temel pazar esaslı varlık tipi: ilişkisel ve entelektüel. Çoğunlukla soyut olan bu varlıklar, müşterilere eşsiz bir değer yaratabildiğinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Rekabet konusu ile ilgili literatür, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının geliştirilmesine öncülük etmiştir. Örneğin Alderson (1937) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel bir ilkesini -satın alıcı firmaların talep değişimlerini karşılamak üzere tedarikçilerin uzmanlaşması gerekliliği- üstü kapalı olarak söylemiştir. Daha sonra Alderson (1965), tüketicilerin gözünde kendilerini rakiplerinden ayırt etmek üzere, firmaların benzersiz bir takım özelliklere sahip olabilmek için çabalarını gerektiğini ileri sürmüştür. Alderson (1965)'e göre farklılaştırma üstünlüğü fiyatların düşürülmesi, ayırıcı reklâm çekiciliği ve/veya ürün iyileştirmeleri ve yenilikleri ile sağlanabilir. Bu kavramlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere firmalara temel teşkil etse de, bugünün yoğun rekabet koşulları için, firmalar stratejik planlamalarında sadece fiyatları düşürmek ya da mevcut ürünleri iyileştirmekten daha yenilikçi ve girişimci olmak zorundadırlar. Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson (1992) firmaların, kendilerinin rakiplerinden bir adım önde olmalarını sağlayacak yeni üstünlükleri nasıl yaratacaklarını öğrenmeleri

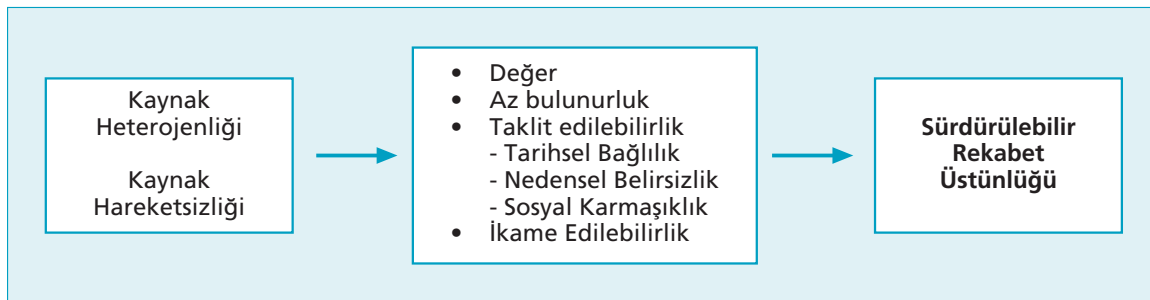
gerektiğini öne sürmüştür. Hall (1980) ve Henderson (1983) da hayatta kalabilmek ve var olmaya devam edebilmek için, firmaların rakiplerine karşı eşsiz bir üstünlüğe sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Bamberger (1989)'in küçük ve orta ölçekli işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekleri ve bu yeteneklerin ölçütlerini analiz edebilmek üzere kurduğu model Şekil 2.9'da verilmiştir. Çevrenin ve özellikle sektör ve pazarların özellikleri, firmanın içsel kaynakları, gerçeklenmeye çalışılan amaçlar, karar vericilerin kişilikleri ve firmanın ürün/pazar stratejileri rekabet üstünlüğünü etkileyen 5 değişken kümesidir.



Şekil 2.9 Rekabet üstünlüğü modeli (Bamberger, 1989)

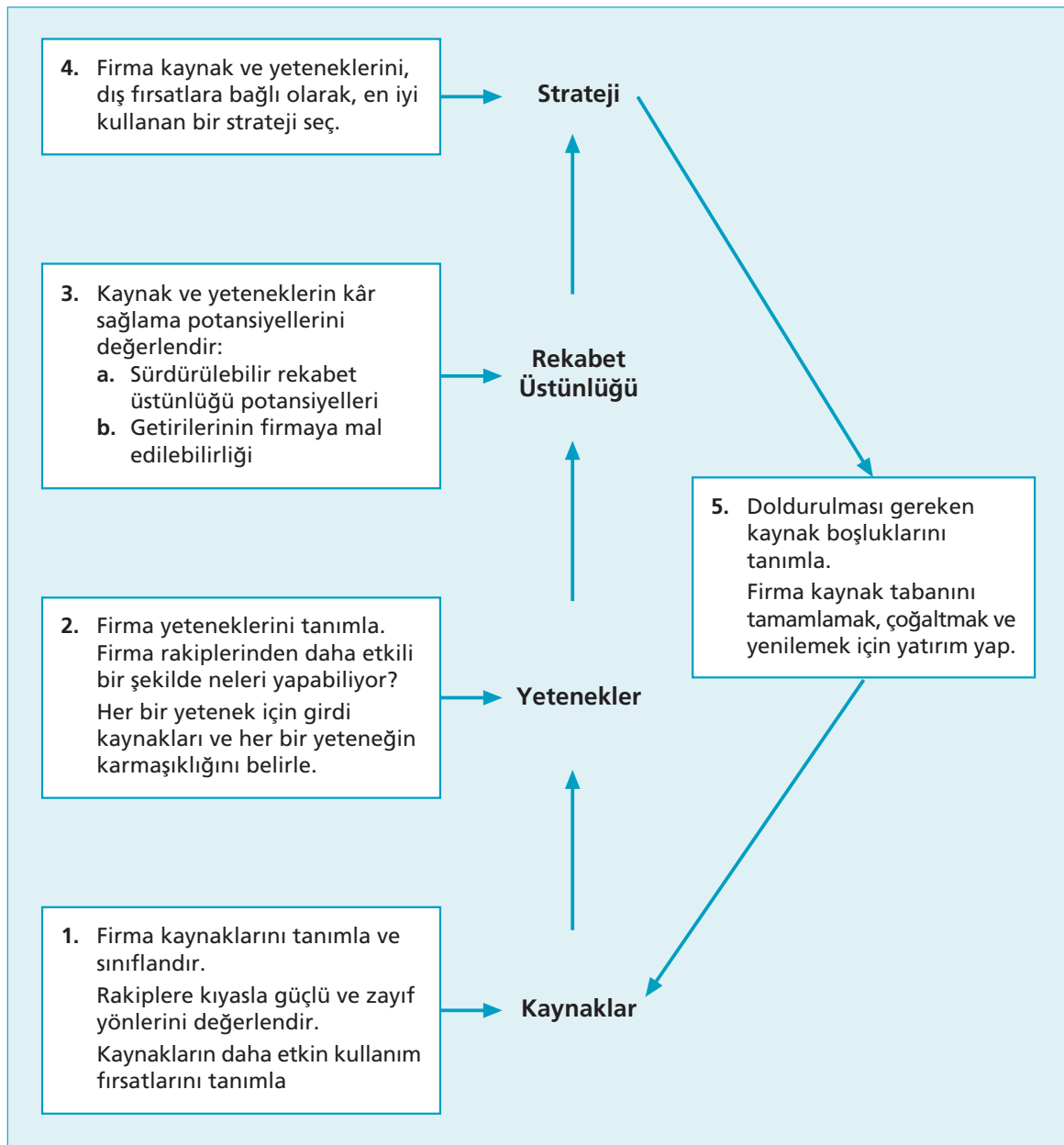
Barney (1991) stratejik kaynakların firmalar arasında heterojen olarak dağıldığı ve bu değişikliklerin kalıcı olduğu varsayımları altında, firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Barney (1991)'in kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi gösteren modeli Şekil 2.10'da verilmiştir.



Şekil 2.10 Kaynak heterojenliği ve hareketsizliği; değer, az bulunurluk, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki (Barney, 1991)

Grant (1991) stratejiyi, "bir organizasyonun içsel kaynak ve becerileri ile çevrede yaratılan fırsat ve riskler arasında sağladığı denge" olarak tanımlanmış ve strateji belirlemek için 5 aşamalı bir prosedür geliştirmiştir (Bkz. Şekil 2.11):

1. Firmanın kaynak tabanını analiz edilmesi.
2. Firmanın yeteneklerini değerlendirilmesi.
3. Firma kaynak ve becerilerinin kâr sağlama potansiyellerini analiz edilmesi.
4. Bir strateji seçilmesi.
5. Firmanın kaynak ve beceri havuzunun genişletilmesi ve kalitesinin artırılması.



Şekil 2.11 Strateji analizine kaynak esaslı yaklaşım (Grant, 1991)

Ulrich ve Lake (1991) gerçekleştirilen faaliyetlerle iş koşulları arasında uyumun sağlanması için, yöneticilerin sürekli olarak aşağıdaki 7 sorunun cevabını aramaları gerektiğini öne sürmüş ve bu sorulara cevap verebilmek için, organizasyonların daha rekabetçi olmalarını sağlayan, 14 temel yönetim ilkesi belirlemiştir. (Bkz. Şekil 2.12)

1. Organizasyonun her noktasında ne ölçüde liderliğe sahibiz?

Liderlik: Her çalışan kendi alanında bir lider gibi davranmak ve düşünmek için kendini yetkili hissetmelidir. Yetenekli bir organizasyon, tüm departmanlarda her seviye için geniş ve derin liderliğe sahiptir. Liderlik yeteneği bireysel liderlerin toplamından ve bütünleşmesinden ibarettir.

1.1. Dış çevre ihtiyaçlarını vizyona dönüştürmedeki liderlik yeteneği

1.2. Vizyonu eyleme dönüştürmedeki liderlik yeteneği

2. Ne ölçüde değişim kapasitesine sahibiz?

Değişim Kapasitesi: Organizasyonun tüm faaliyetleri için (örn. ürün geliştirme, müşteri geri bildirim, yönetim sistemi tasarım ve uygulaması, vb.) çevrim süresini azaltabilme yeteneği.

2.1. Ortak yaşam: Dış çevre ihtiyaçları ile içsel yetenekler arasında köprü kurulması.

2.2. Tepkisellik: Geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneği.

2.3. Düzenleme: Görev, yapı, süreç ve sistemleri teknik, politik ve kültürel seviyelerde bütünleştirebilme yeteneği.

2.4. Kendini yenileme: Zamanla değişebilme yeteneği.

3. Paylaşılan ortak amaç oluşturmak için insan kaynakları uygulamalarını ne ölçüde kullanıyoruz?

Yönetim Uygulamaları: Yönetim uygulamalarının bir fonksiyonu olarak, bireylerin davranışları, organizasyonel ihtiyaçları, müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğüne dönüştürür. Yönetim uygulamaları çalışanların düşüncelerini ve davranışlarını yönlendiren formel süreçlerden oluşur. Yönetim uygulamaları politikalar, standart işlem prosedürleri, gelenekler ve iş tecrübeleri ile organizasyonun içine yerleşmiştir.

3.1. Yönetim uygulamaları entegrasyonu: Tüm yönetim uygulamalarını bütünleştirebilme yeteneği.

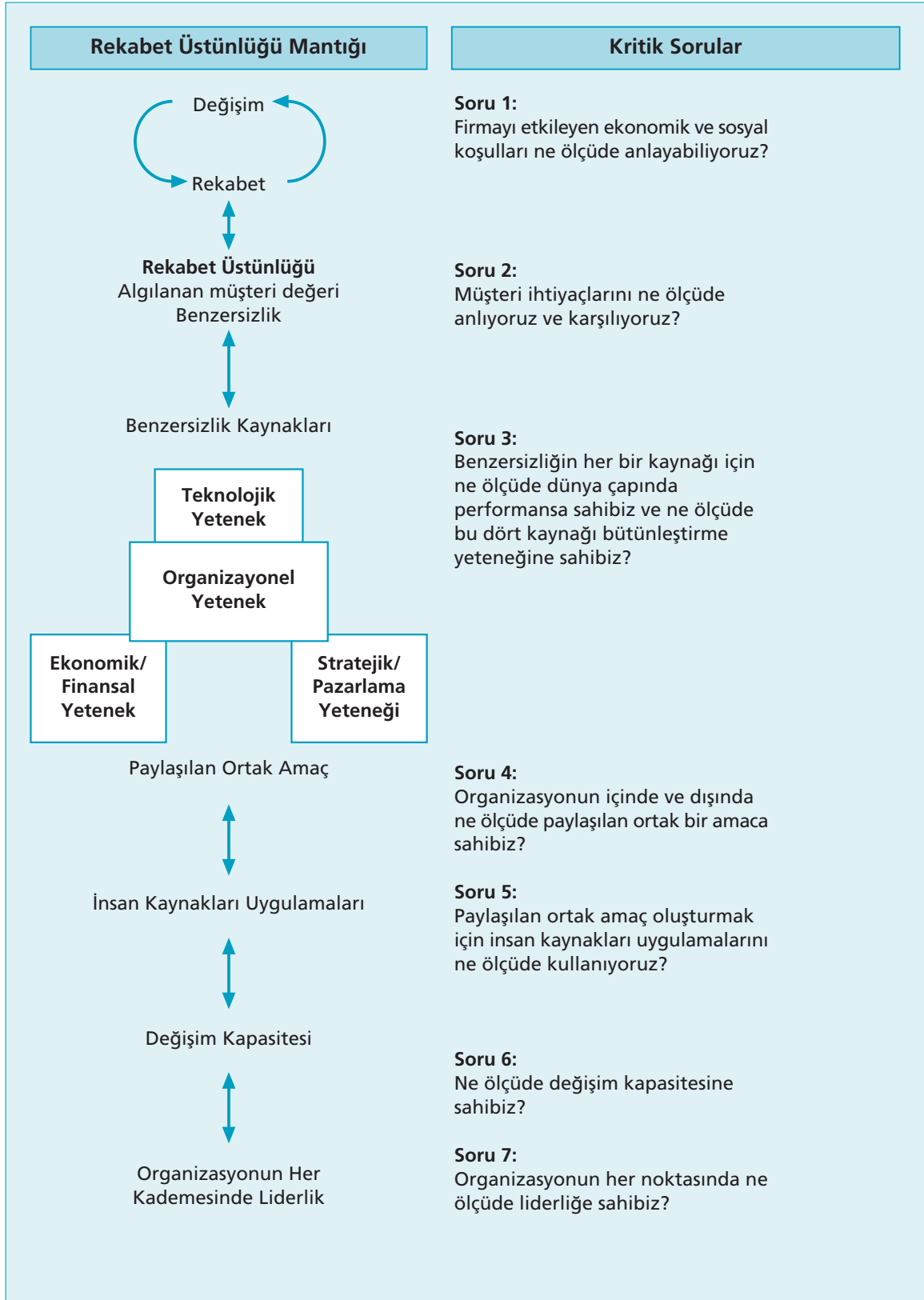
3.2. Birlik yaratma: Organizasyonun içinde ve dışında birliği sağlama yeteneği. İçsel birlik, çalışanlar kendilerinden ne beklediği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ortak bir anlayışa sahip olduklarında; dışsal birlik ise, müşteriler firmanın değerlerini kabul ettiklerinde var olur.

4. Organizasyonun içinde ve dışında ne ölçüde paylaşılan ortak bir amaca sahibiz?

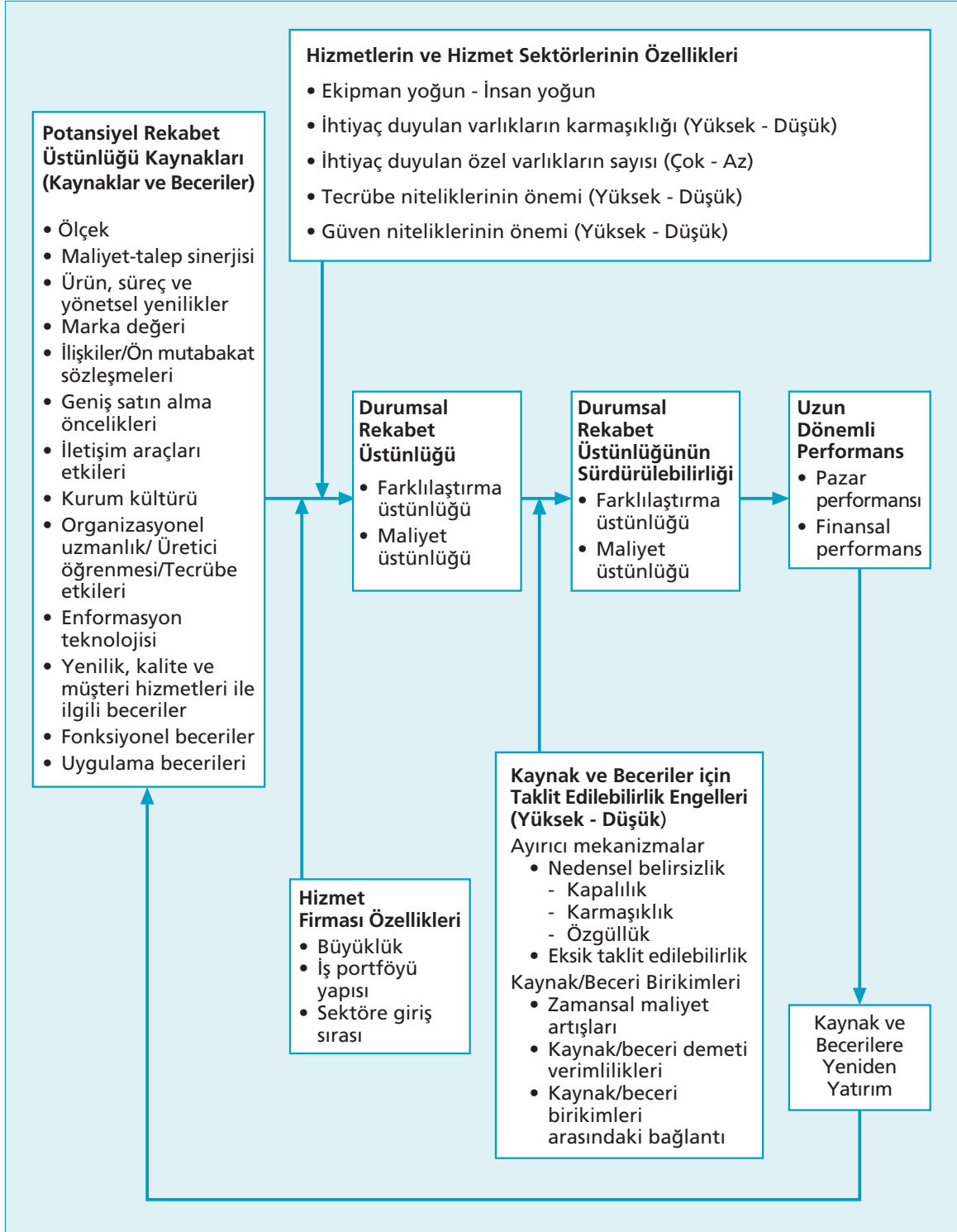
Ortak amaç, organizasyonun içindeki ve dışındaki insanların, organizasyonla ilgili bilgileri işleme, depolama ve düzeltme sırasında kullandıkları modelleri temsil eder. Paylaşılan ortak amaç ise, müşteri beklentilerine uygunluğu geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayan uyum ya da akıl birliğini temsil eder.

- 4.1. Müşteri değerlerini benimseme: Müşterilerin değerlerini çalışan değerleri yapabileme yeteneği.
- 4.2. Ortak amaç yayılımı: Ortak amacın organizasyonun içinde ve dışında paylaşılmasını sağlayabilme yeteneği.
5. Benzersizliğin her bir kaynağı için ne ölçüde dünya çapında performansa sahibiz ve ne ölçüde bu dört kaynağı bütünleştirme yeteneğine sahibiz?
 - 5.1. Paradoks: Birbirleriyle çelişen taleplerle başa çıkabilme yeteneği (çelişen talepler yeniden şekillendirilerek tamamlayıcı talepler haline getirilmelidir).
6. Müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde anlıyoruz ve karşılıyoruz?
 - 6.1. Müşteri istihbaratı: Müşterilerden sürekli öğrenebilme yeteneği.
 - 6.2. Rakip istihbaratı: Rakiplerden sürekli öğrenebilme yeteneği.
7. Firmayı etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları ne ölçüde anlayabiliyoruz?
 - 7.1. Sürekli öğrenme: Firmayı etkileyen koşullara sürekli hâkim olabilme yeteneği. Sürekli öğrenmeyle bugünün başarıları yarınların mirasları, yarınların zorlukları ise bugünlerin fırsatları haline gelir.

Bharadwaj ve diğ. (1993); Lippman ve Rumelt (1982), Coyne (1985, 1989), Day ve Wensley (1988), Dierickx ve Cool (1989), Reed ve DeFillippi (1990) ile Barney (1991)'nin çalışmalarını temel alarak, hizmet sektörü için Şekil 2.13'de verilen kavramsal bir model geliştirilmiştir. Bu modelde "ayırt edici organizasyonel beceriler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak ele alınmıştır. Hizmetlerin, hizmet sektörlerinin ve sektördeki firmaların özellikleri, bir firmanın durumsal rekabet üstünlüğünü yaratan kaynakları ve becerileri yönlendirir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, eşsiz beceri ve kaynakların taklit edilebilirlik engellerine bağlıdır. Ayrıca sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemli performansın temelini oluşturur. Hem mevcut hem de yeni becerilere ve kaynaklara yapılan yatırımlar rekabet üstünlüklerinin güçlenmesinde (ya da zayıflamasının önlenmesinde) kritik bir öneme sahiptir.



Şekil 2.12 Rekabet üstünlüğü modeli (Ulrich ve Lake, 1991)



Şekil 2.13 Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Bharadwaj ve diğ., 1993)

Hall (1993), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, yetenek farkları ve fiziksel olmayan kaynaklar arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Tablo 2.4'de verilen temel yapıyı kullanmıştır.

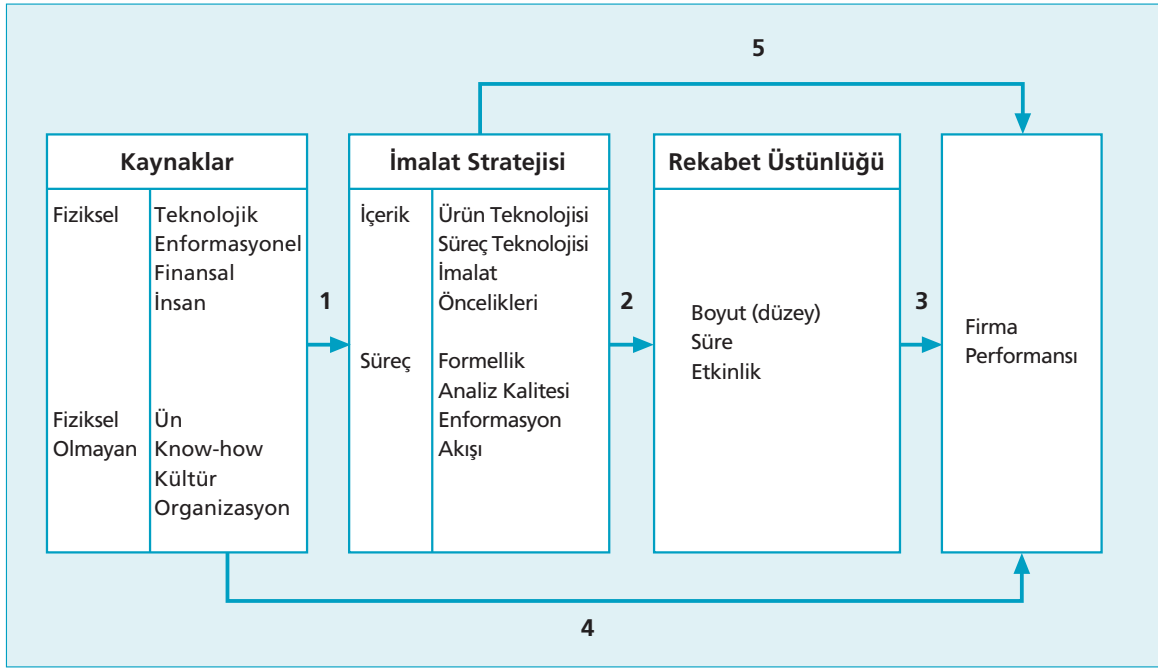
Tablo 2.4 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü analiz modeli (Hall, 1993)

Basamak 1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün nitelikleri							
Fiyat %	Kalite %	Fonksiyonellik %	Estetik %	Elde Edilebilirlik %			
İmaj %	Satış Sonrası Hizmetler %	Yenilik %	Müşteriye Uygunluk %	Diğer %			
Basamak 2. Yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki payları							
YASAL Kanunlarla korunabilir	DURUMSAL Önceki çabalardan dolayı	FONKSİYONEL Beceri ve tecrübelerden dolayı		KÜLTÜREL Organizasyonun yetenekleri			
(1) %	(2) %	(3) %		(4) %			
Rekabet üstünlüğüne katkı	Rekabet üstünlüğüne katkı	Rekabet üstünlüğüne katkı		Rekabet üstünlüğüne katkı			
Basamak 3. Her fiziksel olmayan kaynağın ilgili yetenek içerisinde payı							
YASAL	%	DURUMSAL	%	FONKSİYONEL	%	KÜLTÜREL	%
Meslek Sırları	Veri tabanları	Çalışanların Know-how'ı	Algılanan Kalite
Sözleşmeler	Ürün ünü	Tedarikçilerin Know-how'ı	Algılanan Hizmet
Lisanslar	Firma ünü	İmtiyaz Veren Know-how'ı	Algılanan Değişimi Yönetebilme
Patentler	Ağlar	Dağıtıcıların Know-how'ı	Algılanan Yenilikçilik
Telif Hakları	Değer Zinciri Yapısı	İmtiyaz Sahibi Know-how'ı	Algılanan Takım Çalışması
Ticari Markalar	Kurulu Dağıtım Ağı			Algılanan Katılımcı Yönetim Stili
Tescilli Tasarımlar						
TOPLAM	% 100		% 100		% 100		% 100
Basamak 4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği							
4.1. Rekabet üstünlüğü sağlayan ürün niteliklerinin kopyalanabilme kolaylığı:							
		Kolay		Orta Zorlukta		Zor	
Fiyat		(---)		(---)		(---)	
Kalite		(---)		(---)		(---)	
Fonksiyonellik		(---)		(---)		(---)	
Estetik		(---)		(---)		(---)	
Bulunabilirlik		(---)		(---)		(---)	
İmaj		(---)		(---)		(---)	
Satış Sonrası Hizmetler		(---)		(---)		(---)	
Yenilik		(---)		(---)		(---)	
Müşteriye Uygunluk		(---)		(---)		(---)	
4.2. Yetenek farkları sürdürülebilirliği; yani temel fiziksel olmayan kaynakların üstünlüklerinin dayanıklılığı:							
Temel Fiziksel Olmayan Kaynaklar*		Düşük		Orta		Yüksek	
4.2.1		(---)		(---)		(---)	
4.2.2		(---)		(---)		(---)	
.....		(---)		(---)		(---)	
* 2.ve 3. basamaklarda saptanan							
Basamak 5. Temel fiziksel olmayan kaynakların yönetimi							
Aşağıdakiler bakımından temel fiziksel olmayan kaynaklar nasıl yönetilmelidir?							
Tanıma							
Koruma							
Kullanma							
Çoğaltma							

Tablo 2.4'de geliştirilen yeni stratejik analiz tekniğinin amacı, ürün niteliklerinin, yeteneklerin ve fiziksel olmayan kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan katkılarını saptamaktır. Bu teknikten yöneticilerin elde edecekleri faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Başarının temelindeki fiziksel olmayan kaynakların saptanması.
- Bu bilginin tüm yönetim takımına eksiksiz olarak iletilebilmesi.
- Temel fiziksel olmayan kaynakların saptanması ve bunların korunması, kullanılması ve çoğaltılması fırsatının sağlanması (Hall, 1993).

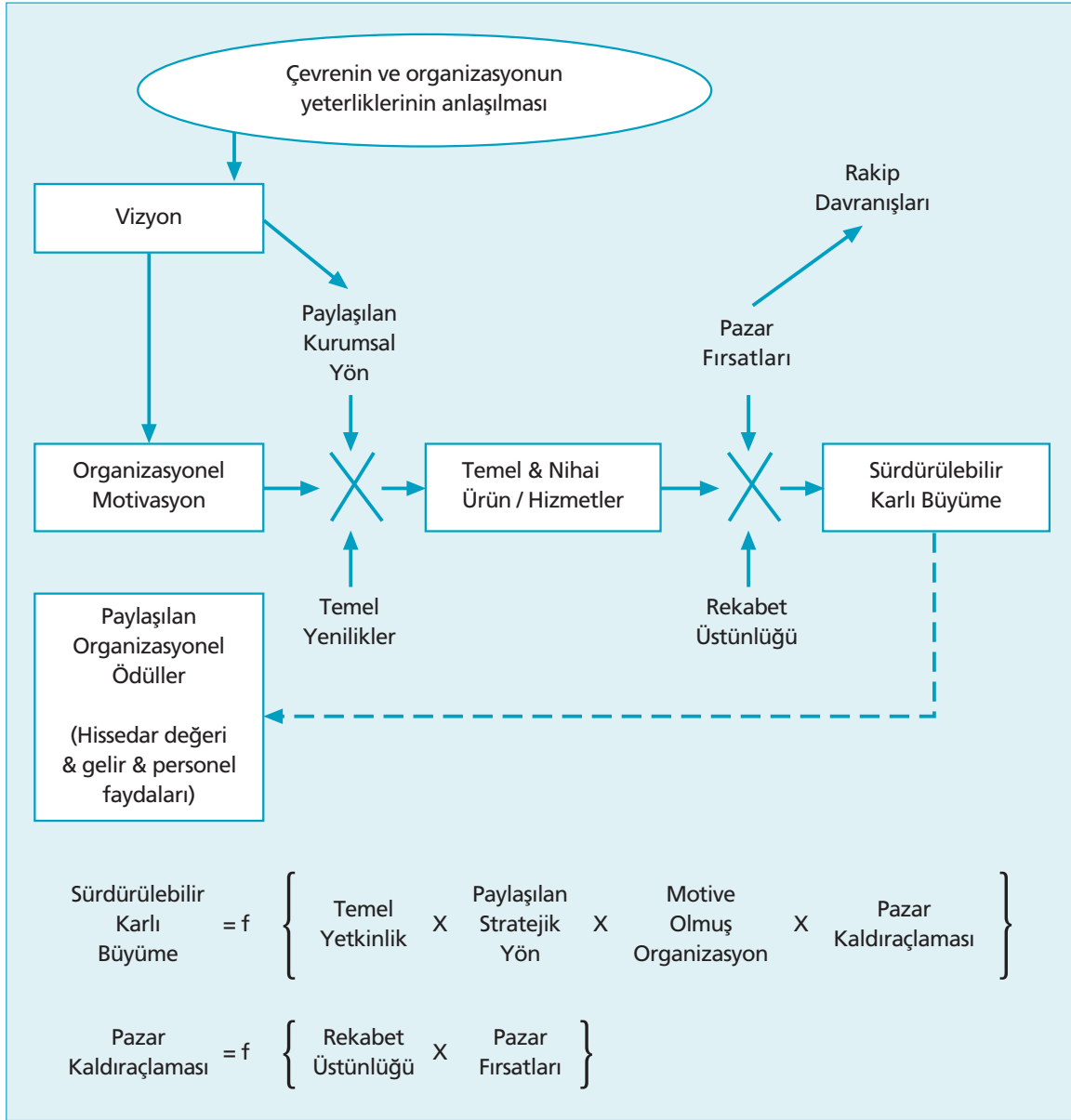
Zahra ve Das (1993)'ın önerdikleri yaklaşımın odak noktası, kıt kaynakların elde edilmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi ve bu kaynakların hedefleri tutturmak üzere stratejik bakımdan kritik noktalarda kullanılmasıdır. Söz konusu yaklaşım Şekil 2.14'te verilmiştir.



Şekil 2.13 Hizmet sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Bharadwaj ve diğ., 1993)

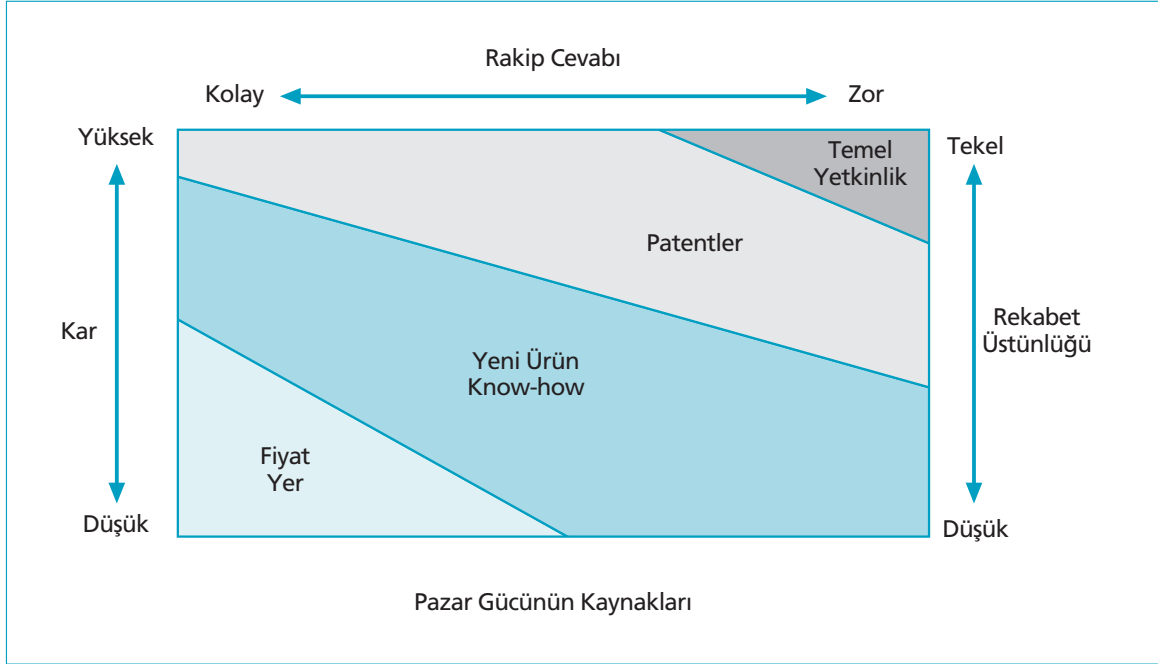
Ürün teknolojisi, yeni ürün ve hizmetler yaratılmasına yardımcı olur. Süreç teknolojisi, hammaddelerin parça, yarı ürün ve nihai ürünlere dönüştürülmesini garanti altına alır. İmalat öncelikleri, imalat fonksiyonu için öncelikli hedefleri ve fonksiyonel amaçları yansıtır. Öncelikler esneklik, kalite, hız ve hizmeti içerir. Bu üç faktör (ürün, süreç ve öncelikler) birbirlerine bağlı olduklarından, pazarda başarı elde edebilmek için koordine edilmeleri gerekir. İmalat stratejisinin içerik tarafı önemli olsa da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Stratejilerin geliştirilme sürecine de önem verilmelidir. İmalat stratejilerini geliştirme süreci, tecrübe, yeni becerilerin elde edilmesi ve yeni yaklaşımların uygulanması yoluyla, bir firmanın yeteneklerinin benzersizliğini artırabilir (Zahra ve Das, 1993).

Tampoe (1994)'nin kurduğu modelde temel yetkinlik, paylaşılan kurumsal yön, pazar kaldıraçlaması ve motive olmuş organizasyon faktörleri arasında nedensel ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Şekil 2.15'te verilen bu modelde bir organizasyonun kârlı büyümesini sürdürebilmesinin, organizasyonun paylaşılan hedefler, organizasyonel motivasyon ve temel yetkinliklerini birleştirerek temel ve nihai ürün/hizmetler üretip, vizyonunu gerçekleştirilmesiyle mümkün olduğunu öne sürülmektedir.



Şekil 2.15 Organizasyonel motivasyon ve performans (Tampoe, 1994)

Organizasyonlar, pazarla eşleştirdikleri ürünlerden hangilerinin daha yüksek sürdürülebilir kâr potansiyeli olduğunu saptamak için, ana ürünlerini ve bunların pazardaki konumlarını belirleyen bir harita üretmek zorundadırlar. Bu amaçla Şekil 2.16'daki model kullanılabilir. Bu model sürdürülebilir kârlı büyümenin, yüksek kâr sağlayan, taklit edilmeleri zor olan ve eşdeğer ve ikame ürünler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayan ürün ve hizmetlerden türediği hipotezine dayanmaktadır (Tampoe, 1994).

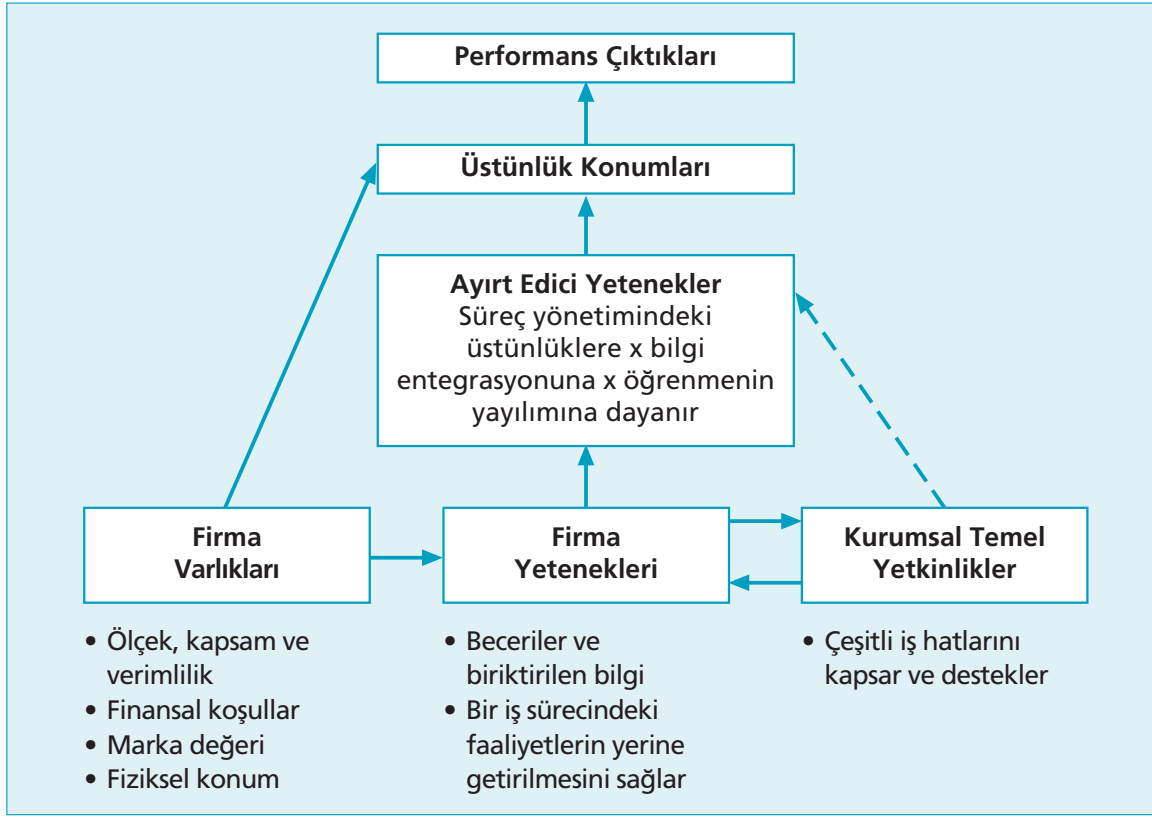


Şekil 2.16 Pazar yaşam stratejisi (Tampoe, 1994)

Şekil 2.16'daki model 4 boyutlu bir modeldir. En üst sağ köşe, organizasyonun temel yetkinliğe sahip olması sebebiyle en güçlü olduğu bölgedir. Bu temel yetkinlik organizasyonun pazar ve teknoloji sürücülerine uyum sağlamasını sağlar. İkinci bölge tekele yakın bir konumu temsil eder. Çünkü organizasyon, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve yüksek kâr potansiyeline sahip, stratejik varlıklara ya da üne sahiptir. Bir organizasyonun amacı ürün ve/veya hizmetlerini sağ üst kısımdaki iki bölgeye yerleştirmek olmalıdır. Üçüncü bölge yenilikçi ve know-how sağlayıcıların konumunu temsil eder. Bu bölgede organizasyon belirli bir dönem için yüksek kâr elde etme ve neredeyse pazara hâkim olma potansiyeline sahip olur. Ancak bu konum hızlı takipçiler yüzünden zaman içerisinde zayıflar. Dördüncü bölge de farklılaştırıcılar fiyat ve yer olduğu için, kârlar muhtemelen düşük olacaktır (Tampoe, 1994).

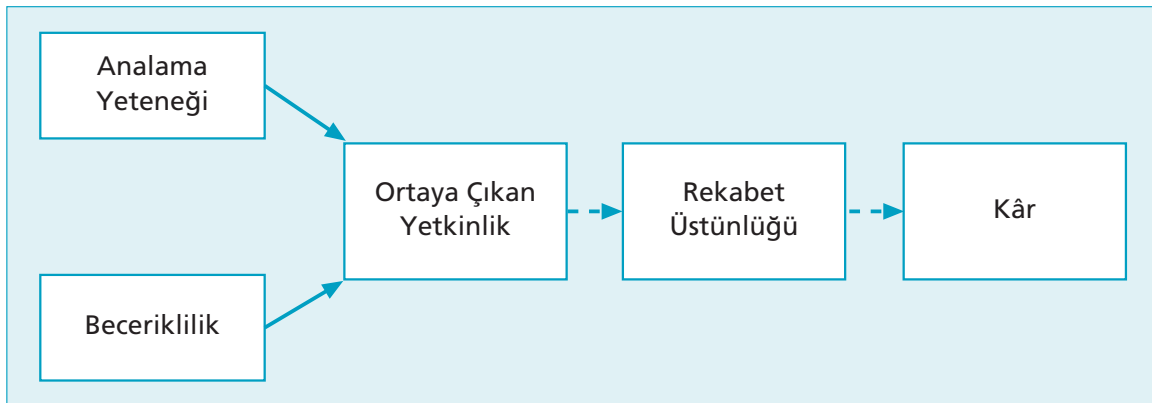
Day (1994)'in, yeteneklerin pazar yönelimlilik üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada önerdiği model Şekil 2.17'de verilmiştir. Pazar yönelimlilik, müşterileri anlama ve memnun etmedeki üstünlükleri belirtir (Day, 1990). Pazar yönelimliliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müşterinin çıkarlarını birinci sıraya yerleştiren inançlar kümesi (Deshpandé ve diğ., 1993)
- Organizasyonun, müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri oluşturabilirliği, yayabilirliği ve kullanılabilirliği (Kohli ve Jaworski, 1990)
- Yüksek müşteri değeri yaratmak üzere fonksiyonlar arası kaynakların koordineli kullanımı (Shapiro, 1988; Narver ve Slater, 1990)



Şekil 2.17 Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans kaynakları (Day, 1994)

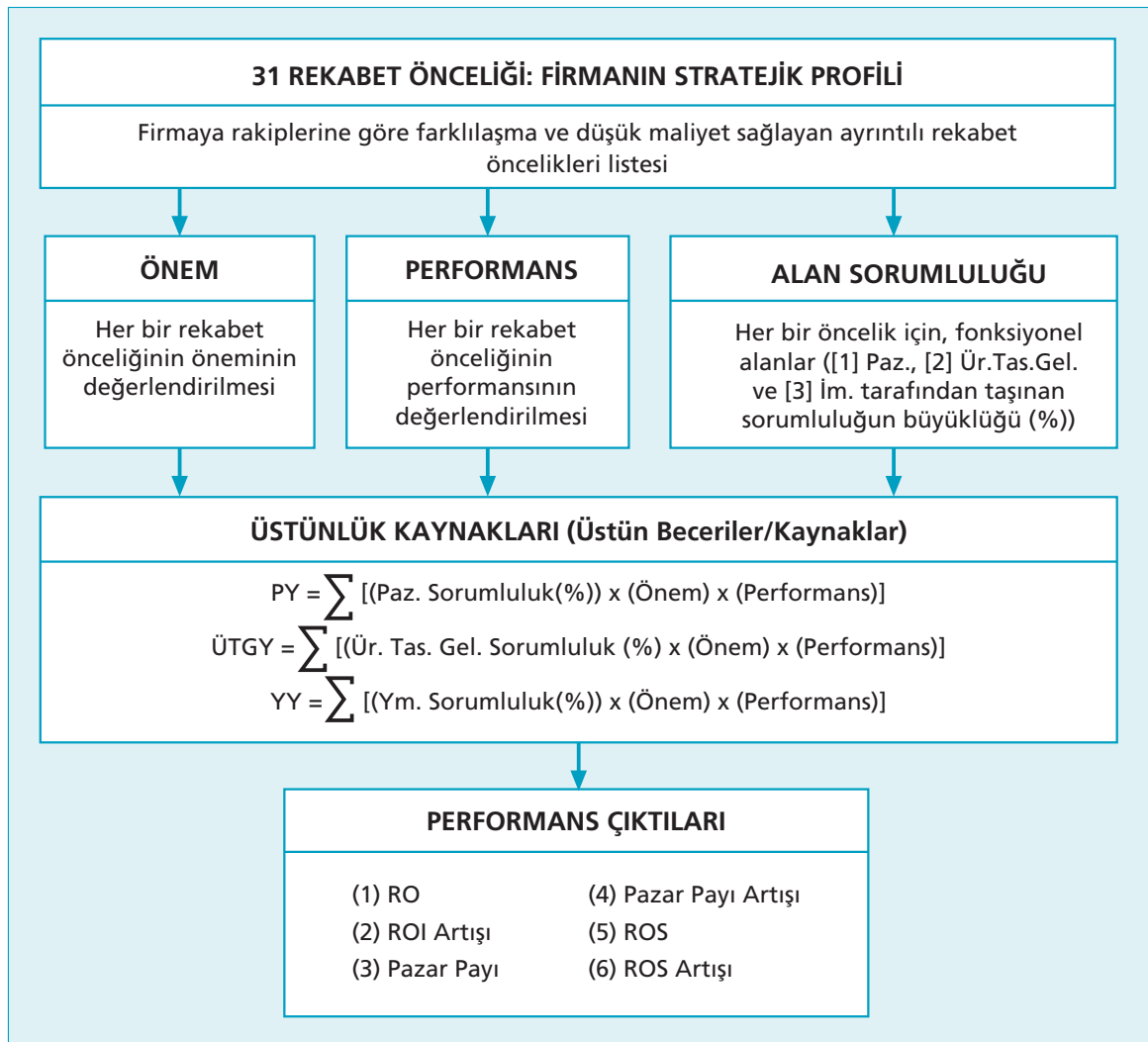
McGrath ve diğ. (1995)'nin rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.18'de verilmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamanın öncülü, girişimlerin güvenilir bir şekilde amaçlarını karşılayabilmesi ya da aşabilmesi olarak tanımlanan, yetkinliğin ortaya çıkmasıdır. Amaçların güvenilir ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ya da aşılabilmesi, sorumlu kişilerin, hangi kaynak bileşimlerinin, hangi sırayla bir araya getirildiklerinde ve hangi koşullarda uyguladıklarında bu istenen sonuçları vereceğini anlamaları koşulunu gerektirir. Modelde kullanılan yapı taşlarından olan "anlama yeteneği", bireysel know-how ve becerilerin bağlı olmalarını sağlayan bir sürecin çıktısıdır (Weick ve Roberts, 1993). "Beceriklilik" ise etkileşimlerin düşük maliyetlerle yürütülmesini sağlayan grup kalitesidir. Beceriklilik, yeni girişimler için fırsat yaratır ve aynı zamanda işlem ve aracılık maliyetlerinin düşürülmesini de sağlar.



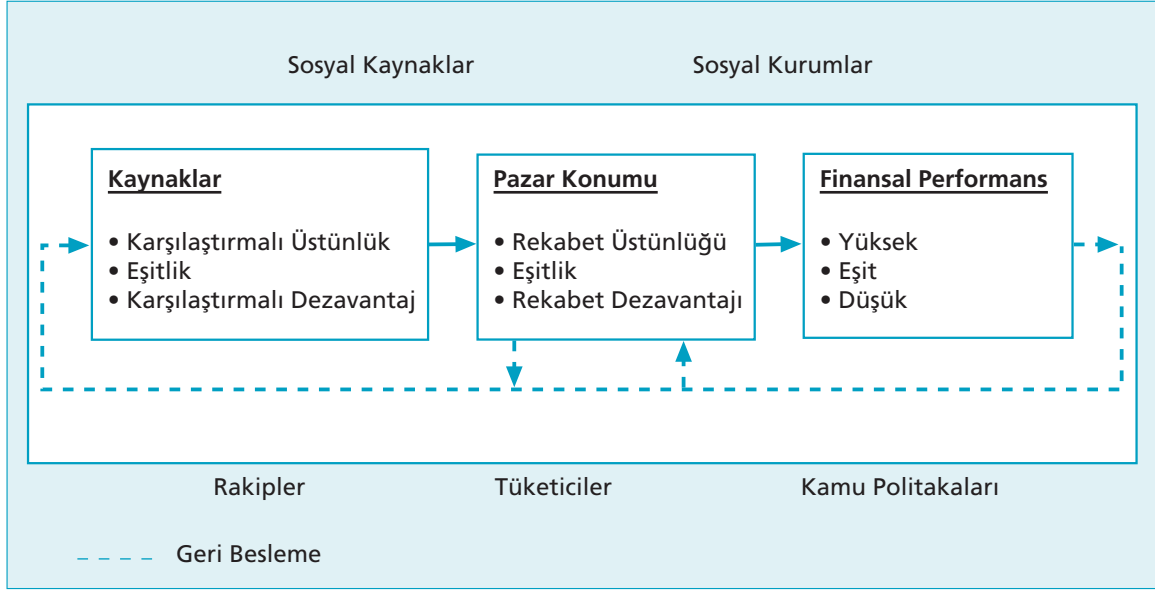
Şekil 2.18 Rekabet üstünlüğü modeli (McGrath ve diğ., 1995)

Dröge ve diğ. (1995)'nin rekabet üstünlüğü kaynaklarını performans çıktıları ile ilişkilendirdikleri model Şekil 2.19'da görülmektedir. Bu çalışmada "Pazarlama Yeteneği (PY)", "Ürün Tasarlama ve Geliştirme Yeteneği (TGY)" ve "İmalat Yeteneği (İY)"nin ayrı ayrı ve/veya bir arada performans çıktılarını etkiledikleri öne sürülmüştür.

Hunt ve Morgan (1995, 1996), Hunt (1995)'in çalışmasını temel alarak, karşılaştırmalı üstünlük teorisinin temellerini açıklamıştır (Bkz. Şekil 2.20). Karşılaştırmalı kaynak üstünlüğü teorisine göre firmalar Şekil 2.21'deki 9 hücre arasında dağılır ve bütün firmalar 2., 3., ve 6. hücrelerin ifade ettiği üstün finansal performansı elde etmeye çalışırlar. Tüm firmalar aynı anda üstün finansal performansa sahip olamayacakları için, rekabet dezavantajına sahip olan firmalar (4., 7. ve 8. hücreler), üstünlüğe sahip rakiplerini, reaktif (tepkisel) yeniliklerle (örn. mevcut kaynakların daha iyi yönetilmesi, aynı ya da benzer değer yaratan kaynakların elde edilmesi ve/veya daha düşük maliyetli ya da daha yüksek değer yaratan kaynakların aranması) etkisiz hale getirmeye ve/veya geçmeye çalışmalıdırlar. Karşılaştırmalı kaynak üstünlüğü teorisinde yenilik önemli bir rol oynar. Yenilikler, proaktif yenilik (rekabetçi baskılar var olmadan gerçekleştirilen yenilik) ve reaktif yenilik (doğrudan rekabetçi koşulların yapılmasını zorunlu kıldığı yenilik) olmak üzere ikiye ayrılabilir.



Şekil 2.19 Rekabet üstünlüğü kaynakları ve çıktıları (Dröge ve diğ., 1995)



Şekil 2.20 Karşılaştırmalı üstünlük teorisi (Hunt ve Morgan, 1995; 1996)

Göreceli Kaynak Değeri

		Düşük	Eşitlik	Yüksek
		Göreceli Kaynak Maliyetleri	Düşük	1 Belirsiz Konum
Eşitlik	4 Rekabet Dezavantajı		5 Eşitlik Konumu	6 Rekabet Üstünlüğü
Yüksek	7 Rekabet Dezavantajı		8 Rekabet Dezavantajı	9 Belirsiz Konum

Şekil 2.21 Rekabet konum matrisi (Hunt ve Morgan, 1995, 1996)

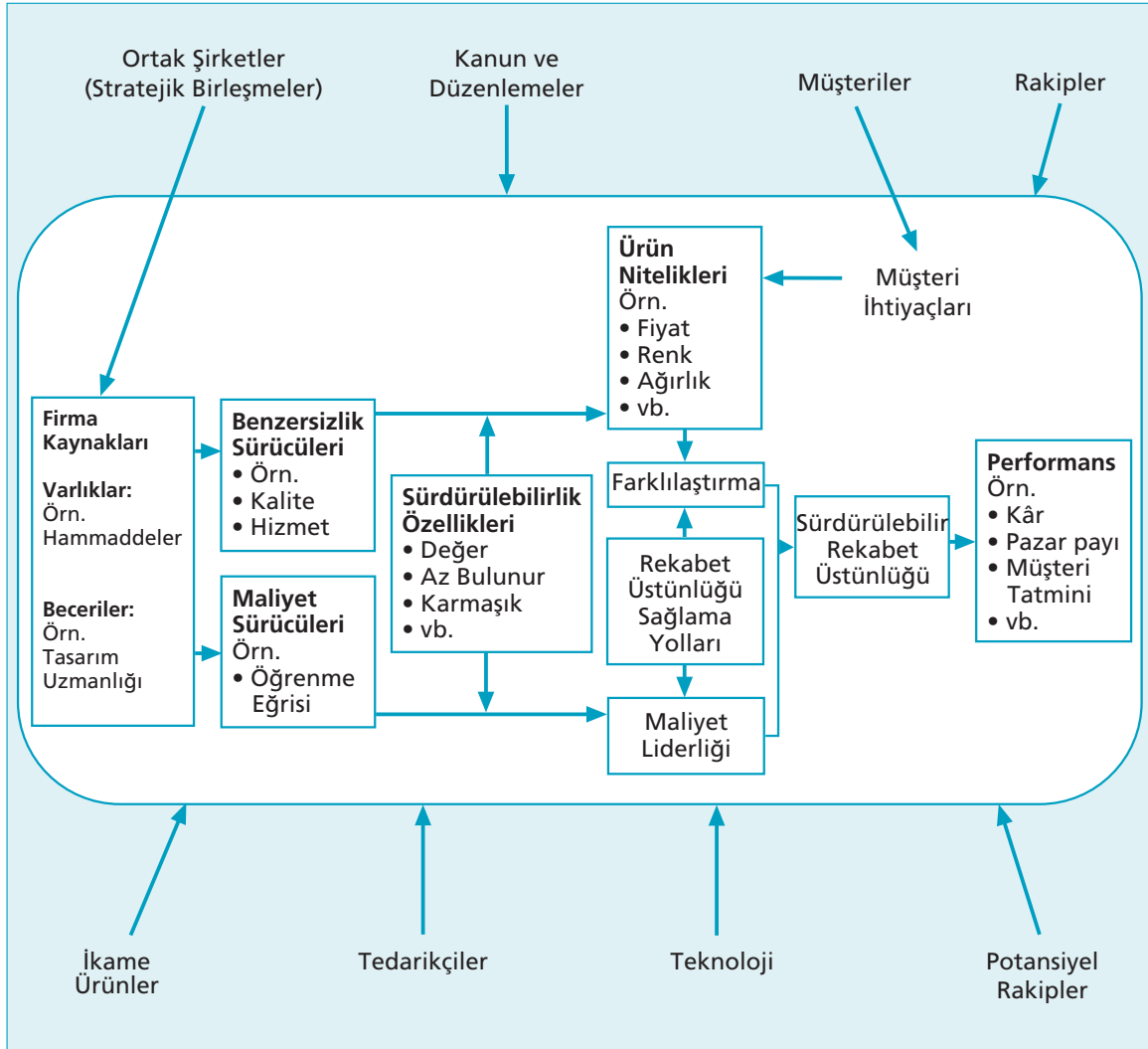
Walley ve Thwaites (1996)'in rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.22'de görülmektedir.

Yeoh ve Roth (1999)'un yaptıkları çalışmada ilaç sektörü için deneyim ekonomisine dayandırılan iki tane temel bileşen yeteneği (Ar&Ge çabaları ve tedaviye yönelik pazar odaklılık) ve firmanın yenilikçilik çabalarına doğrudan bağlı olan iki bütünleştirici yetenek (ilaç onay başarısı ve radikal yenilik) ele alınmıştır. İlaç sektörü için firma kaynak ve yeteneklerini sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne bağlayan bu yapı Şekil 2.23'de görülmektedir. Bir firmanın sahip olduğu bileşen ve bütünleştirici yetenekler, ancak bu yeteneklere sahip olmayan firmalar söz konusu yetenekleri elde edemedikleri ve/veya başarılı bir şekilde kopyalayamadıkları durumlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.

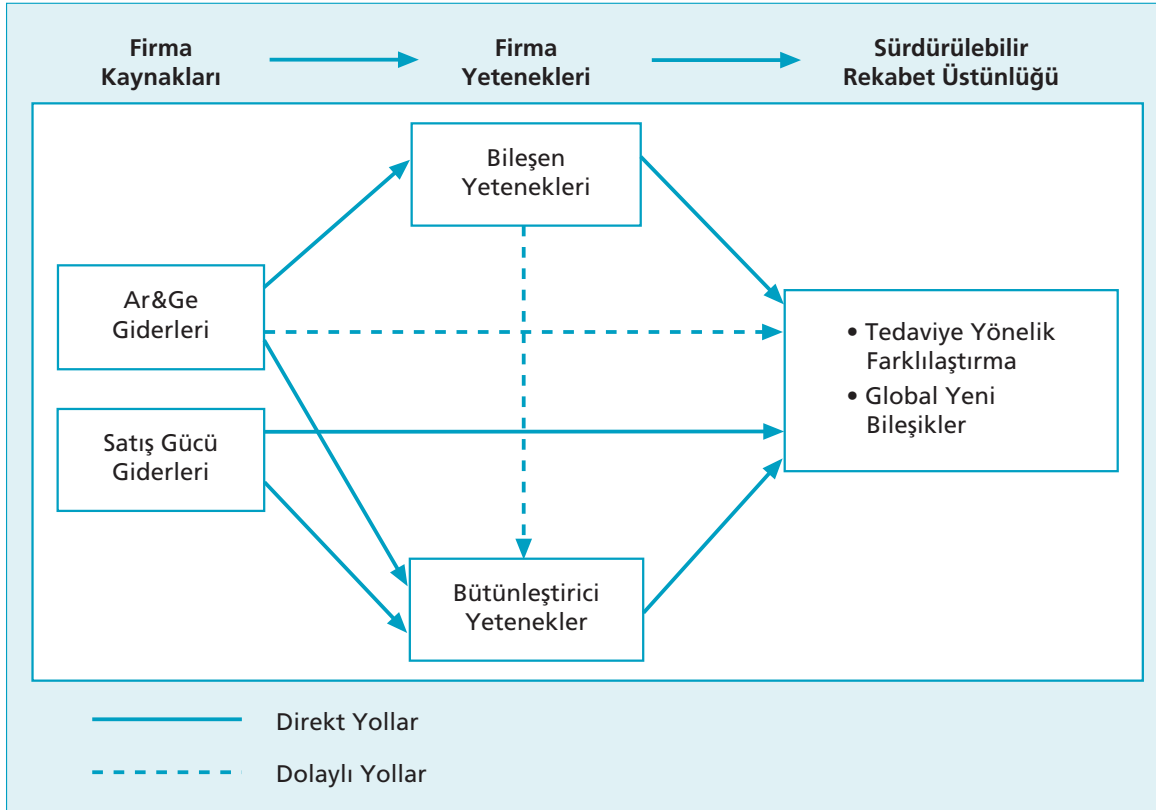
Fahy ve Smithee (1999)'nin kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.24'te verilmiştir.

Zhang ve Lado (2001)'nin organizasyonel yetenekleri -girdi esaslı yetenekler, dönüşüm esaslı yetenekler ve çıktı esaslı yetenekler- ve enformasyon sistemlerinin organizasyonel yeteneklere sağladığı desteği inceledikleri rekabet üstünlüğü modeli Şekil 2.25'te verilmiştir. Enformasyon sistemlerinin söz konusu yeteneklere olan desteği aşağıdaki gibi özetlenebilir:

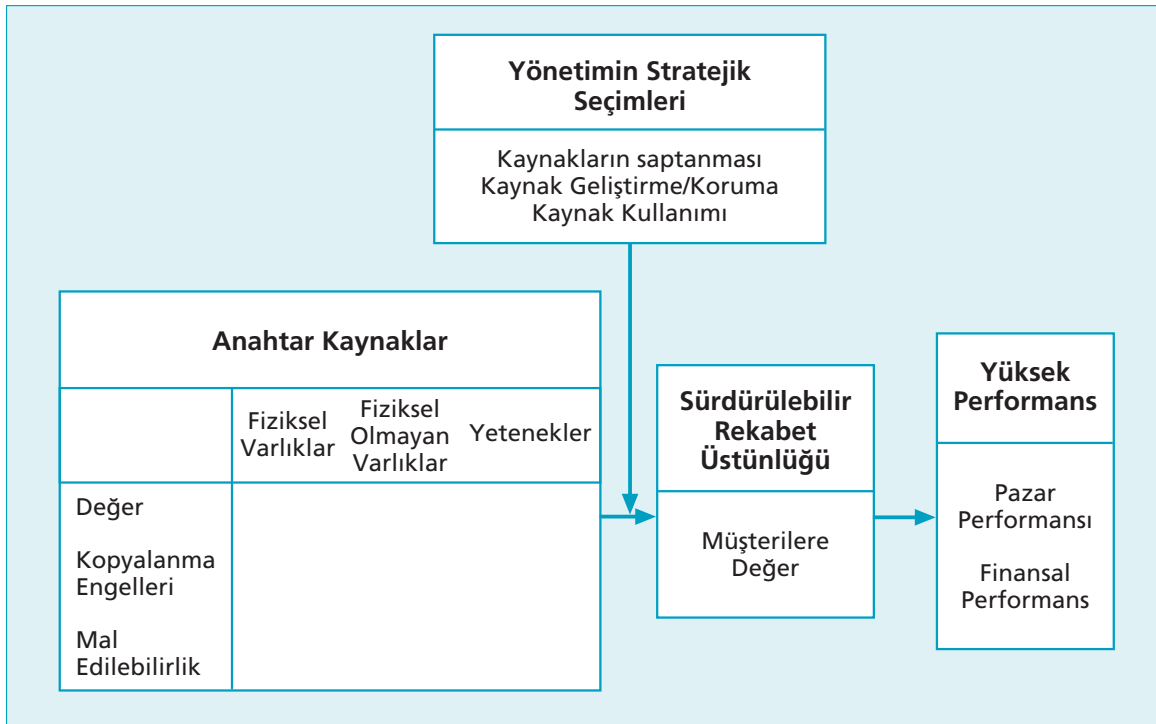
- Girdi esaslı yeteneklere desteği:
 - İçsel enformasyon toplanmasının ve iletiminin kolaylaştırılması
 - Dışsal enformasyon toplanmasının ve iletiminin kolaylaştırılması
 - Verinin enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesi
 - Firmaya özgü bilgi ve uzmanlığın geliştirilmesi ve yenilenmesi
- Dönüşüm esaslı yeteneklere desteği:
 - Operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi
 - Operasyonel esnekliğin artırılması
 - Fonksiyonlar arası entegrasyonun teşvik edilmesi
- Çıktı esaslı yeteneklere desteği:
 - Üstün ürün/hizmet ünü ve yüksek müşteri sadakatinin geliştirilmesi
 - Müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesi
 - Zamanlı ve etkin pazar enformasyon akışı (müşteri ya da tedarikçilerden firmaya) ve kurumsal enformasyon akışlarının (firmadan müşterilere ya da tedarikçilere) kolaylaştırılması
 - Müşteri gizliliği ve müşteri hizmetlerinin desteklenmesi
 - Çalışanları yetkilendirilmesi (Zhang ve Lado, 2001)



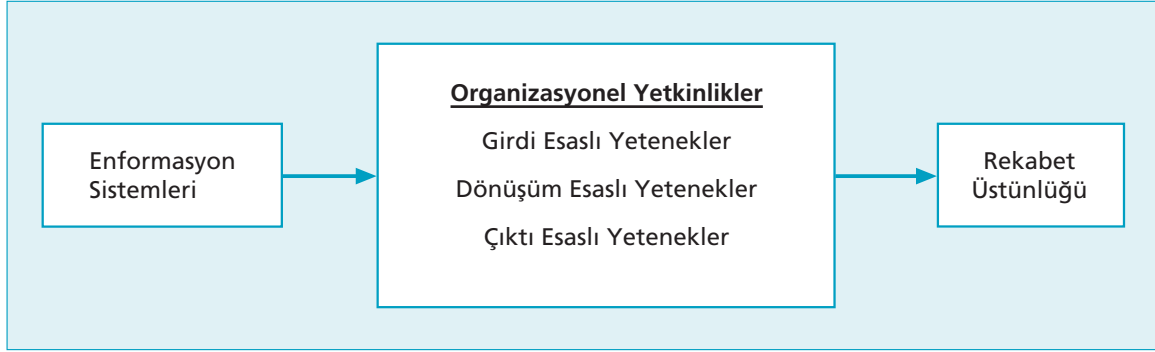
Şekil 2.22 Rekabet üstünlüğü modeli (Walley ve Thwaites, 1996)



Şekil 2.23 İlaç sektörü için kaynak esaslı bir model (Yeoh ve Roth, 1999)

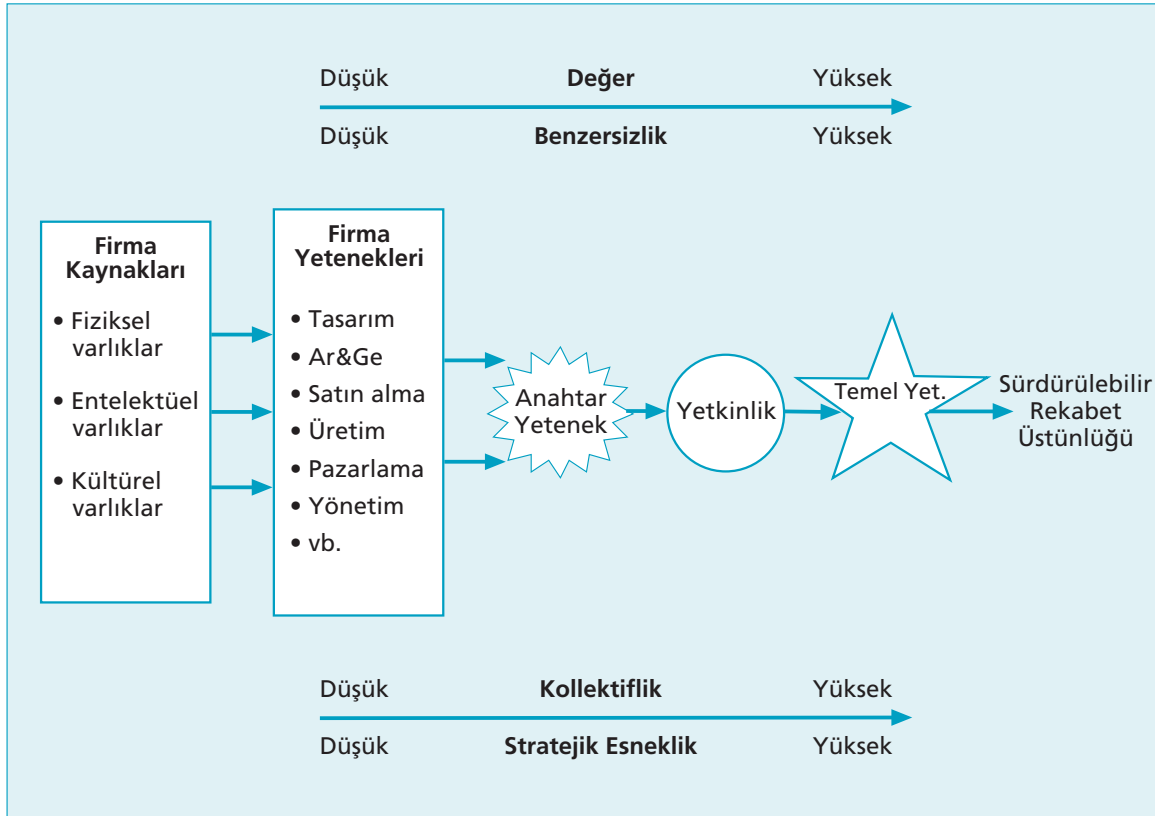


Şekil 2.24 Kaynak esaslı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli (Fahy ve Smithee, 1999)



Şekil 2.25 Enformasyon sistemleri, organizasyonel yetkinlikler ve rekabet üstünlüğü (Zhang ve Lado, 2001)

Hafeez ve diğ. (2002a)'nin kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler, temel yetkinlikler ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri ortaya koyduğu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli de Şekil 2.26'da görülmektedir.



Şekil 2.26 Temel yetkinlikler mimarisi (Hafeez ve diğer, 2002a)

Firma kaynakları yeteneklerin girdileridir. Bazı yetenekler, firma amaçlarını gerçekleştirme açısından, diğerlerine göre daha önemlidir. Bu önemli olan yetenekler anahtar yeteneklerdir. Bu anahtar yeteneklerden eşsiz ve kolektif olma özelliklerine sahip olanlar yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler ise esnek ve dinamik bir yapıya sahiptirler; dolayısıyla da organizasyonel öğrenme ve yetkinlik oluşturma süreçlerinin önemli bir parçasıdır.

2.4. Rekabet Üstünlüğü Tanımı ve Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

Hofer ve Schendel (1978) ve Bamberger (1989) rekabet üstünlüğünü *“kaynak kullanım şekilleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum”* şeklinde tanımlamıştır. Fahey (1989) ise, *“bir firmanın ya da o firmanın ürünlerinin, müşterilerin/son kullanıcıların gözünde rakiplerden olumlu bir şekilde farklılaşması”* şeklinde tanımlamıştır; ancak bu tanım sadece müşterilerin gördüğü şeylere odaklanıp onları oluşturan çok sayıda varlığı ve beceriyi göz ardı ederek, rekabet üstünlüğüne oldukça dar bir açıdan yaklaşmaktadır. Kogut (1985) ise rekabet üstünlüğünü basit olarak *“kuruma özgü üstünlük”* şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım biraz daha genel kapsamlıdır ve rekabet üstünlüğünün, tek bir firmaya ya da bir holdinge de ait olsa, firmanın kullanımındaki tüm kaynaklara dayandığı (Peteraf, 1993) görüşüyle tutarlıdır. Rekabet üstünlüğünün sağlanması aslında bir işin daha iyi yönetilmesi ya da bir organizasyonun daha verimli çalıştırılması ile ilgilidir (Lado ve diğ., 1992).

Day ve Wensley (1988) tam bir rekabet üstünlüğü tanımınının, sadece üstünlüğün kendisini değil, o üstünlüğün nasıl sağlandığını da tanımlaması gerektiğini öne sürmüştür. Dröge ve diğ. (1995) rekabet üstünlüğünün en az iki farklı, fakat birbirine bağlı tanımı olduğunu ve bunlardan ilkinin beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlükle, ikincisinin ise performans çıktılarındaki üstünlükle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu iki tip tanım birbiriyle ilişkilidir; çünkü beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlük aynı zamanda performansta da bir üstünlük sağlar.

Üstünlük göreceli bir kavramdır (Kay, 1993b; Hu, 1995) ve diğer varlık ya da varlık kümeleri ile karşılaştırıldığında anlam kazanır. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü, *“belirli bir pazar, stratejik grup ya da sektörde rakip(ler) karşısında elde edilen üstünlük”* olarak tanımlanabilir (Kay, 1993b).

Lippman ve Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986a, 1991), Barney ve diğ. (1989), Lado ve diğ. (1992), Bharadwaj ve diğ. (1993), Lado ve Wilson (1994), Wright ve diğ. (1994), Bennett ve diğ. (1998), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smithee (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002), rekabet üstünlüğünü, *“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”* şeklinde tanımlamıştır.

Ma (1999), rekabet üstünlüğünü, *“bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesini ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratmasına izin veren firma niteliklerindeki farklılık ya da asimetriklikler”*; Zahra ve Das (1993) ise, *“bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum”* şeklinde tanımlamış ve bunu gerçekleştirmek için organizasyonların imalat stratejilerinin, mevcut insan, teknoloji, finans ve enformasyon kaynaklarına dayandırılması gerektiğini öne sürmüştür. Zahra ve Das (1993)'a göre firmanın finansal performansını ve rekabet performansını iyileştiren rekabet üstünlüğü aşağıdaki üç niteliğe sahip olmalıdır:

- Üstünlük oldukça büyük olmalıdır.
- Üstünlük göreceli olarak dayanıklı olmalıdır.
- Üstünlüğün önemli etkileri olmalıdır.

Rekabet üstünlüğü, bir firmanın rekabet stratejilerini uygulamaya nasıl geçirdiği ile ilgilidir ve organizasyonların, bir ürün ya da hizmeti yaratma maliyetini aşacak şekilde, yaratabildikleri değerden kaynaklanır (Porter, 1980, 1985).

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar (Baumol ve diğ., 1982). Dolayısıyla *“bir firma mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir*

strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Barney ve diğ., 1989; Barney, 1991; Oliver, 1997; Hoffman, 2000).

Bir firma, az sayıda rakip firma tarafından izlenen değerli bir strateji uyguladığında ve söz konusu rakip firmalar bu stratejiyi uygulamak için gerekli olan kaynakları elde etmede engellerle karşı karşıya olmadığında, ancak geçici rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Birkaç rakip firma tarafından uygulanan değerli bir strateji uyguladığında rekabet eşitliği durumuna maruz kalabilir ve değerli olmayan; yani maliyetlerini düşürmeyen ya da gelirlerini artırmayan bir strateji uyguladığında ise, rekabet dezavantajına sahip olur (Mata ve diğ., 1995).

Coyne (1986a, 1986b)'a göre ürün ve hizmetlerini belirli bir kârla satan herhangi bir üretici, rakipleri boyut, güç, ürün kalitesi ya da dağıtım gücü bakımından daha üstün olsa da, rakipleri yerine kendisinden satın almayı tercih eden müşterilerle rekabet üstünlüğü sağlar.

Bugün için rakip faaliyetler ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişim giderek artmakta (Porter, 1990) ve mevcut rekabet üstünlüğü kaynakları daha hızla eskimektedir (Muller, 1991). Bu bağlamda rekabet üstünlüğü şansa bırakılmamalıdır.

Uygulamada rekabet üstünlüğü dayandırıldığı varlık ve beceriler aracılığıyla yönetilebilir. Firmaların varlık ve becerileri ile bunların geliştirilme ve kullanılma yolları pazarlama stratejisi tarafından belirlenir (Cook, 1985; Aaker, 1989). Varlık ve beceriler ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin belirsizliği ve karmaşıklığından dolayı, rekabet üstünlüğünün yönetimi oldukça zordur (Amit ve Schoemaker, 1993). Başarı yüksek derecede insan faktörüne bağımlıdır ve firmalar uygun bir kültürel çerçevede çalışan iyi personele sahip olmalıdır (Ahmed ve Rafiq, 1992). Rekabet üstünlüğünün yönetimi ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların bir bölümü Tablo 2.5'te verilmiştir:

Tablo 2.5 Rekabet üstünlüğü yönetimi ile ilgili çalışmalar (Walley ve Thwaites, 1996)

Konu	Kaynak
Kurumsal kimlik ve ün	Kotler ve Roth (1989), Fearnley (1993)
Menşe (orijin) ülke algılamaları	Hooley ve diğ. (1988)
Çalışanlar	Judd (1987), Pfeffer (1994), Ingram (1995)
Üretim kaynakları	Zahra ve Das (1993)
Kurumsal yapı	Nayyar (1990)
Müşteri memnuniyeti	Muller (1991)
Çevresel performans	DiNorcia ve diğ. (1993)
Şikâyet analizi	Schibrowsky ve Lapidus (1994)
Hizmet kalitesi	Sherden (1988), Varey (1995), Choi ve Hilton (1995)
Endüstriyel marka	Hague ve Jackson (1994)
Proje firmaları	Cova ve Holstius (1993)
Küçük firmalar	Möller ve Antilla (1987)
Bilgi sistemleri	Porter ve Millar (1985), Rackoff ve diğ. (1989), Turner (1991)
Kentin merkezi yoksul kısımları (stratejik konum, karşılanmamış yerel talep, mevcut potansiyel işgücü, bölgesel gruplarla bütünleşme)	Porter (1995)

Porter (1980, 1985) ve Bamberger (1989)'e göre rekabet üstünlüğü sağlamanın 2 temel yolu vardır: *Maliyet liderliği* ve *ürün farklılaştırma*. Bunlar firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (*odaklanma*). Firmalar hem maliyet hem de ürün farklılaştırma açısından rekabet ederler; ancak rekabet üstünlükleri esas itibarıyla ya bir maliyet üstünlüğünden ya da bir ürün farklılaştırma üstünlüğünden kaynaklanır (Hrebiniak ve Joyce, 1985; Miller, 1988; Kim ve Lim, 1988; Lawless ve Finch, 1989, Marlin ve diğ., 1994). Bir firmanın korunabilir bir sektör konumu yaratabilirliği, rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlar ve başarının temel belirleyicisidir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve sektörde korunabilir bir konum elde edebilmesini sağlayan rekabet stratejilerini ustaca izleyebilen firmalar, rakipleri karşısında önemli ve dayanıklı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

Andrews (1971) stratejiyi "*bir firmanın yapabildikleri (organizasyonel üstünlük ve zayıflıklar) ile yapabilecekleri (çevresel fırsat ve tehditler) arasındaki uyum*" olarak tanımlamıştır. Rekabet stratejisi ise, "*rakiplere karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak üzere tasarlanan bütünleşik faaliyetler kümesi*"dir (Coyne, 1986a, 1986b). Rekabet stratejisi sadece rakiplerin yenilgiye uğratılması ve bir ürün/pazar segmentinde üstünlük sağlanması ile ilgilidir ve her rekabet stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dolayısıyla rekabet stratejisi, hissedarların varlıklarını ençoklamayı amaçlayan kurumsal stratejilerin bir alt kümesidir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü başarılı bir kurumsal strateji belirlemek için güçlü bir araç olsa da;

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak finansal başarıyı garantilemez.
- Rakipleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmasına rağmen bazı firmalar başarılı olabilir.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmak bazen geçerli kurumsal stratejiler ile bağdaşmayabilir (Coyne, 1986a, 1986b).

Rekabet üstünlüğünü maliyet lideri olarak sağlayan bir firma, sektörde en düşük maliyetlere ulaşmaya çalışmalıdır ve aynı zamanda ürün farklılaştırma açısından da rakipleri ile belli bir dereceye kadar denklik sağlamalıdır. Aksi durumda üstünlüğü azalabilir. Tersine rekabet üstünlüğünü ürün farklılaştırma ile sağlayan bir firma ise, müşteriler tarafından değer verilen benzersiz ürün/hizmet(ler) sunmalı ve aynı zamanda maliyet açısından da rakipleriyle bir denklik sağlamalıdır. Aksi durumda üstünlüğü azalabilir (Walley ve Thwaites, 1996).

Düşük maliyetle en düşük fiyatı önermek aynı şey değildir. Düşük maliyet bir firmanın düşük fiyat belirleyebilmesine imkân sağlasa da, rakipler pazardan silinmedikleri sürece firmaya geri dönüşü en büyüklemeyecektir.

Jennings ve Lumpkin (1992) yaptıkları araştırmada, farklılaştırma stratejisi izleyen firmaların fırsatları yakalamak için, düşük maliyet stratejilerini izleyen firmaların ise hayatta kalabilmelerine karşı oluşan tehditleri belirleyebilmek için çevrelerini taradıkları sonucuna ulaşmıştır. Düşük maliyet stratejisi kârlılığı ve satışları artırırken, farklılaştırma stratejisi sadece satışları artırır (McKee ve Varadarajan, 1995).

Porter (1985) rekabet üstünlüğü sağlamak için bu 2 yoldan sadece birinin seçilmesi gerektiğini, yoksa etkili bir şekilde rekabet edilemeyeceğini savunmaktadır. İkisini aynı anda seçenler arada sıkışıp kalacaklar; yani başarısız olacaklardır. Bazı yazarlar (Wright, 1987; Wright ve Parsinia, 1988; Speed, 1989; Sharp, 1991) Porter (1985)'in çalışmasını şu hususlarda eleştirmiştir:

- Doğruluğunun deneysel olarak çok az kanıtlanması.
- Rekabet stratejilerinin başarısızlıkla tanımlanmış olması.
- Pratik olarak her iki stratejiyi birden kullanmalarına rağmen, firmaların sadece bir strateji üzerine rekabet etmeleri önerisinin yanlış olması.
- Pratik olarak firma büyüklüğü gibi faktörlerin firmaların hangi stratejiyi benimseyeceklerini belirlediğinde, zorunlu bir strateji seçiminin var olması.

Dolayısıyla bu rekabet stratejileri ile ilgili olarak iki farklı düşünce okulu oluşmuştur:

- Birincisi Porter (1985)'in "organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rekabet stratejilerinden sadece birini seçmeli ve kaynaklarını bu stratejiye tahsis etmelidir" iddiasını desteklemektedir (Dess ve Davis, 1984).
- İkincisi ise, bu stratejilerin çevreye uyum sağlayacak bir birleşimi üzerine odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Yamin ve diğ. (1999) yaptıkları araştırmada literatürden hareketle Porter (1985)'in rekabet stratejilerinin ve performansın nasıl ölçümlenebileceği belirlemiş ve bu iki düşünce okulundan hangisinin geçerli olduğunu saptamak üzere bir inceleme yapmıştır. Sonuç olarak Porter (1985)'in rekabet stratejilerinden sadece birini seçen firmaların değil, ikisinin uygun bir birleşimi üzerine odaklanan firmaların daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda bulunan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma ölçütleri Tablo 2.6, Tablo 2.7 ve Tablo 2.8'de verilmiştir.

Tablo 2.6 Maliyet liderliği ölçütleri (Yamin ve diğ.,1999)

Maliyet Liderliği Ölçütleri
Tedarikçi Lojistiği Maliyet kontrolünde tedarikçi-satıcı performansı Kalitede tedarikçi-satıcı performansı Dağıtımda tedarikçi-satıcı performansı Katma değerli ürünlerin etkinliği
Envanter Yönetimi Nihai ürünlerin envanter devir oranı Hammaddelerin envanter devir oranı Ara ürünlerin envanter devir oranı
İnsan Gücü Gelişimi Danışman becerilerinde sürekli iyileşme Mavi yakalı (çalışan) becerilerinde sürekli iyileşme Beyaz yakalı (yönetici) becerilerinde sürekli iyileşme
Verimlilik İyileştirme Yazılım teknolojilerinin kullanımı Yazılım teknolojilerinin iyileştirilmesi
Değer Zinciri Donanım teknolojilerinin iyileştirilmesi Değer zincirindeki birincil faaliyetlerin etkinliği Donanım teknolojilerinin kullanımı Değer zincirindeki ikincil faaliyetlerin etkinliği

Tablo 2.7 Farklılaştırma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)

Farklılaştırma Ölçütleri
Müşteri Hizmetleri Karar alma sistemlerinin hızı ve etkinliği Müşteri hizmetleri Ürün ve hizmet kalitesi İnsan kaynakları yönetimi Dağıtım güvenilirliği Fiyat farkı
Teknoloji Liderliği Eşsiz teknoloji Eşsiz varlıklar Eşsiz ürün Eşsiz beceriler
Ürün Farklılaştırma Ürün imajı Pazarlama tekniklerinde yenilik
Lojistik Farklılaştırma Hacim karması esnekliği Ürün karması esnekliği

Tablo 2.8 Odaklanma ölçütleri (Yamin ve diğ., 1999)

Odaklanma Ölçütleri
Ürün Niş Pazarları Pazar segmentasyonu Özel ürün Kaynak uyumu
Müşteri Niş Pazarları Müşteri grubu büyüklüğü Müşteri tipleri Ürün hattı genişliği

Hambrick (1983a) ve Kotha ve Nair (1995) ise 4 rekabet stratejisi belirlemiştir:

- **Maliyet verimliliği:** Birim çıktı başına katlanılan maliyetlerin düşüklük derecesi.
- **Varlık tutumluluğu:** Birim çıktı başına kullanılan varlıkların derecesi.
- **Farklılaştırma:** Ürünün eşsiz olarak algılanma derecesi (Porter, 1980).
- **Ölçek/Kapsam:** Firmanın sektör içindeki faaliyetlerinin göreceli boyut ve kapsamı.

İlk iki strateji firma verimliliğinin; yani birim çıktı başına kullanılan girdinin düşüklük derecesinin bir ölçüsüdür. Bu stratejileri ölçülebilir hale getirmek için aşağıdaki ölçütler kullanılabilir (Kotha ve Nair, 1995):

- Maliyet verimliliği = $\frac{\text{Satışlar Malların Maliyeti}}{\text{Toplam Satışlar}}$ (2.1)

- Varlık tutumluluğu
 - Sermaye giderleri = Fabrika ve ekipman giderleri (Hambrick, 1983a)
 - Sermaye yoğunluğu = $\frac{\text{Varlıklar}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$ (Hambrick, 1983a) (2.2)

- Farklılaştırma
 - Firma başına reklâm giderleri (Porter, 1980)
 - Reklâm yoğunluğu = $\frac{\text{Reklam Giderleri}}{\text{Toplam Satışlar}}$ (2.3)

Reklâm yoğunluğu çevreye cevap verebilirliğin bir ölçüdür (Kobrin, 1991).

- Ölçek/Kapsam
 - İhracat = $\frac{\text{İhraç Satışlar}}{\text{Toplam Satışlar}}$ (2.4)

- Pazar payı = $\frac{\text{Firma Satışları}}{\text{Toplam Sektör Satışlar}}$ (2.5)

Beal (2000) ise yaptığı çalışmada rekabet stratejisini aşağıdaki şekilde ölçmüştür:

1. **Yenilikçi farklılaştırma:** Eşsiz niteliklere ya da performansa sahip olan yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanmasını kapsar.
 - Yeni ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi
 - Yeni ürünlerin pazarlanması
 - Yüksek fiyatlı ürünlerin satılması
 - Patent ve telif haklarının elde edilmesi
 - Yenilikçi pazarlama teknikleri
2. **Pazarlama farklılaştırması:** Hedef müşterilerin akıllarında, firma ürünlerinin rakiplerinkinden ayırıcı bir şekilde farklı olduğu algısını yaratmak.
 - Marka/Firma kimliğinin oluşturulması
 - Reklâm/Promosyon programları
 - Güvenilir dağıtım kanallarının elde edilmesi
 - Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi
 - Ürün çeşitliliği
3. **Düşük maliyet liderliği:** Pazarda düşük maliyetli bir konum elde etmeye çalışmak.
 - Verimlilik ve üretkenliğin geliştirilmesi
 - Yeni imalât süreçlerinin geliştirilmesi
 - Mevcut imalât süreçlerinin iyileştirilmesi
 - Toplam maliyetin düşürülmesi
 - İmalât maliyetlerinin düşürülmesi

4. Kalite farklılaştırma: Güvenilirlik ve dayanıklılıktaki üstünlüğe vurgu.

- Sıkı ürün kalite kontrolü
- Sektördeki en iyi imalât süreçlerinin kıyaslanması
- Her yerdeki en iyi imalât süreçlerinin kıyaslanması
- Müşteri problemlerinin çabuk çözümü
- Müşteri beklentilerini karşılamadaki boşluklara dayanan ürün iyileştirmeleri

5. Hizmet farklılaştırma: Satış öncesi, sırası ve sonrasındaki müşteri hizmetlerini vurgulayarak firmayı rakiplerinden ayırmak.

- Yeni müşteri hizmetleri
- Mevcut müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
- Satış gücü performansının iyileştirilmesi

Byrd ve Turner (2001)'in rekabet üstünlüğü için kullandıkları ölçütler aşağıda görülmektedir:

- **Yenilikçilik:** Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasının norm olduğu kültürle ilişkilidir (Hurley ve Hult, 1998). Yenilikçilik rekabet üstünlüğü ile hemen hemen eş anlamlı olarak düşünülmektedir (Smith, 1997; Tushman ve O'Reilley, 1997; Roberts, 1998).
- **Pazar konumu:** Göreceli olarak üstün pazar konumuna sahip olan bir firma diğer firmaların girişini engelleyecek güçlü giriş engelleri oluşturabilir.
- **Kitlesele uyarlama:** Maliyetlerde artışa sebep olmadan, geniş bir müşteri kitlesine ürün ve hizmet sunmayı ve değişen ürün taleplerini ürün ve hizmet çeşitliliği ve yeniliklerle karşılamayı sağlar (Boynton ve diğ., 1993).

Sethi ve King (1994) enformasyon teknolojilerinin rekabet üstünlüğü sağlama derecesini belirleyebilmek için, CAPITA (Enformasyon Teknolojileri Uygulamalarının Sağladığı Rekabet Üstünlüğü) bileşenini ölçülebilir hale getirmiştir. Enformasyon teknolojileri uygulamalarından elde edilebilecek faydalar, literatürde yer alan benzer özellikler ve bu faydaların CAPITA ile olan ilgisi Tablo 2.9'da ve söz konusu her bir boyut için oluşturulan ölçütler de Tablo 2.10'da görülmektedir. Schwager ve diğ. (2000) de enformasyon teknolojisi altyapı yetenekleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, rekabet üstünlüğünü ölçmek için, Sethi ve King (1994)'in CAPITA bileşenini kullanmıştır.

Tablo 2.9 CAPITA'nın temeli: Literatürde tanımlanan kavramlar(Sethi ve King, 1994)

CAPITA Boyutları	Literatürde Tanımlanan Kavramlar	CAPITA ile İlgili
Verimlilik	Fonksiyonel alanlarda maliyetleri düşürmek için enformasyon teknolojilerinin kullanımı (McFarlan, 1984)	Rekabet üstünlüğü, rekabetin temelini değiştirme
	İç ve organizasyonlar arası verimlilik (Bakos ve Treacy, 1986)	Rekabet konumunu destekleme
	Karşılaştırmalı verimlilik (Bakos, 1987)	Rakiplere kıyasla verimlilik artışları
	Üretkenlik (Synnott, 1987)	En düşük fiyatlar, artan pazar payı
Fonksiyonellik	Farklılaştırma (Porter, 1980)	
	Müşteri hizmetleri (Ives ve Learmonth, 1984)	Müşteri sadakati sağlama ve koruma
	Müşterilere değer katma (Clemons ve Kimbrough, 1986)	Yenilikçinin pazar payı artışı
	Yeni ürün ve hizmetler (Parsons, 1983; McFarlan, 1984)	Sektör yapısını değiştirme
Tehdit	Eşsiz ürün özellikleri (Bakos ve Treacy, 1986; Bakos, 1987)	Monopol gücünü artırma
	Alıcı ve tedarikçi gücü (Parsons, 1983)	Rekabet çevresindeki konumu iyileştirme
	Geçiş maliyetleri ve araştırmayla ilişkili maliyetler (Bakos ve Treacy, 1986)	Monopson gücünü artırma
Öncelik	Müşteri ve tedarikçi geçiş maliyetleri (Bakos, 1987)	Üstünlük sağlamak üzere müşterilerle/tedarikçilerle anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması
	Öncelik sağlayacak hamleler (MacMillan, 1983; Clemons, 1986)	Stratejik faydaların toplanması
	İlk hareket eden etkileri (Clemons ve Knez, 1988)	Rakipler için engeller
Sinerji	Konumsal üstünlükler ve zamanlama (Bakos, 1987)	Üstün ekonomik getirilerin sürdürülmesi
	Firma stratejisi ile entegrasyon (King ve diğ., 1989)	Sürdürülebilir karşılaştırmalı üstünlük
	Bir firmanın kendine özgü güçlerini kaldıraçlama (Clemons, 1989)	Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve korunması

Tablo 2.10 CAPITA boyutları ve ölçütler (Sethi ve King, 1994)

CAPITA Boyutları ve Ölçüler
<p>VERİMLİLİK - IT uygulamasının aşağıdakiler üzerindeki etkisi (Porter, 1980):</p> <p>V1: Firma tarafından ihtiyaç duyulan girdilerin (hammadeler) satın alınması ile ilgili faaliyetlerin maliyeti</p> <p>V2: Girdilerin kabul, depolama ve taşıma maliyeti (örn. malzeme taşıma, depolama)</p> <p>V3: Girdilerin nihaî ürüne dönüştürülme maliyeti (örn. işleme, montaj)</p> <p>V4: Firmanın nihaî ürününün pazarlama maliyeti (örn. reklâm, promosyon)</p> <p>V5: Nihaî ürünlerin toplanma, depolanma ve müşterilere dağıtım maliyeti (örn. sipariş işleme, çizelgeleme)</p> <p>V6: Ürünün değerini yükseltmek ve sürdürmek için servis sağlama maliyeti (örn. kurulum, eğitim, onarım)</p> <p>V7: Firmanın ürün ve süreçlerini iyileştirme maliyeti (örn. Ar&Ge)</p> <p>V8: Personel işe alma, kiralama, eğitime, geliştirme ve tazminat maliyeti</p> <p>V9: Genel yönetim faaliyetleri maliyeti (örn. plânlama, finansman, muhasebe)</p> <p>V10: Satın alma, işleme, pazarlama, satış, vb. farklı faaliyetlerin koordine edilme maliyeti</p> <p>V11: Tedarikçilerle etkileşim ve faaliyetlerin koordine edilme maliyeti</p> <p>V12: Müşterilerle etkileşim ve faaliyetlerin koordine edilme maliyeti</p>
<p>FONKSİYONELLİK - IT uygulamasının temel kullanıcıların aşağıdakileri yapabilirlikleri üzerindeki etkisi (Ives ve Learmonth, 1984)</p> <p>F1: Ne kadar kaynak ihtiyacı olduğunun belirlenmesi (ihtiyaçların saptanması)</p> <p>F2: İhtiyaç duyulan kaynakların niteliklerinin belirlenmesi (ihtiyaç duyulan kaynakların yapısının belirlenmesi)</p> <p>F3: Kaynağın satın alınması ya da sağlanması için uygun kaynağın saptanması</p> <p>F4: Kaynak için sipariş verilmesi ya da istekte bulunulması</p> <p>F5: Kaynak için ödeme yapılması ya da kaynağın sağlanması için yetki alınması</p> <p>F6: Kaynağın tedarik edilmesi (kaynağa fiziksel olarak sahip olunması)</p> <p>F7: Kaynağın teknik şartnamedeki maddeleri sağladığının teyit edilmesi (kaynağın ihtiyaçlarla uyum açısından test edilmesi)</p> <p>F8: Kaynağın mevcut envantere eklenmesi (yeni kaynağın diğer kaynaklarla entegrasyonu)</p> <p>F9: Kaynağın kullanımının izlenmesi (kaynak kullanım kaydının tutulması)</p> <p>F10: Eğer gerekli ise kaynağın güncellenmesi (kaynağa ekleme yapılması)</p> <p>F11: Kaynağın tamir edilmesi ve çalışır konumda olmasının sağlanması</p> <p>F12: Kaynağın transfer ya da imha edilmesi</p> <p>F13: Kaynağın genel etkinliğinin ya da kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi</p>
<p>TEHDİT - IT uygulamasının aşağıdakiler üzerindeki etkisi:</p> <p>T1: Alternatif tedarikçilere geçilmesi durumunda katlanılacak maliyetler (Parsons, 1983)</p> <p>T2: Firmanın alternatif tedarikçi bulma maliyeti (Rackoff ve diğ., 1985)</p> <p>T3: Firmanın çeşitli tedarikçileri değerlendirebilirliği ve en uygun olanını seçebilirliği (Porter, 1980)</p> <p>T4: Firmanın dikey entegrasyon konusunda tehdit edebilirliği (tedarikçiler ya da müşteriler tarafından gerçekleştirilen bazı fonksiyonları gerçekleştirme konusunda tehdit etme) (Cash ve Konsynski, 1985)</p> <p>T5: Firmanın çeşitli müşterileri değerlendirebilirliği ve en uygun olanını seçebilirliği (Porter, 1980)</p> <p>T6: Müşterilerin alternatif bir tedarikçi seçmeleri durumunda katlanacakları maliyetler (Parsons, 1983)</p> <p>T7: Müşterilerin alternatif tedarikçi bulma maliyeti (Bakos ve Treacy, 1986)</p> <p>T8: Firmanın sistemi işgücüne ikame olarak kullanabilme ölçüsü (Wiseman, 1988)</p>
<p>ÖNCELİK</p> <p>Ö1: Firma sisteme ilişkin eşsiz bir know-how'a sahiptir (Ghemawat, 1986)</p> <p>Ö2: Sistem, komisyoncu, dağıtıcı ya da perakendeciler gibi kanallara eşsiz erişim sağlar (Porter, 1985)</p> <p>Ö3: Sistem kaynaklara eşsiz erişim sağlar (Ghemawat, 1986)</p> <p>Ö4: Sistemin pazar konumlaması, diğer rakipleri daha az elverişli konumlarını benimsemeye zorlar (Porter, 1985)</p> <p>Ö5: Sistem, patent, telif hakları, meslek sırları, vb. kurumsal engellerle taklit edilebilirliğe karşı korumalıdır (Teece, 1986)</p> <p>Ö6: Sistem sektördeki teknik standart ve uygulamaların gelişimini etkiler (Runge, 1988)</p>
<p>SİNERJİ</p> <p>S1: Sistem organizasyonun iş stratejisiyle uyumludur (King ve diğ., 1989)</p> <p>S2: Sistem firmanın pazarlama politikaları ve uygulamaları ile uyumludur (Runge, 1988)</p> <p>S3: Firma sistemle ilgili teknik uzmanlığa sahiptir</p> <p>S4: Üst yönetim sisteme katılmıştır ve sistemi desteklemektedir (Rockart ve Crescenzi, 1984)</p> <p>S5: Sistem firmanın sahip olduğu (rakiplerde olmayan) kaynaklardan faydalanır (Clemons ve Row, 1987)</p> <p>S6: Firma sürekli olarak yenilik yapma ve sistemin değerini artırabilme yeteneğine sahiptir (Porter, 1980)</p>

Tablo 2.10'da verilen ölçütler, yapılan istatistiksel analizler sonucunda 7 boyut altında yeniden gruplandırılmıştır. Oluşturulan yeni boyutlar; temel faaliyetlerin verimliliği, destek faaliyetlerin verimliliği, kaynak yönetim fonksiyonelliği, kaynak elde etme fonksiyonelliği, tehdit, öncelik ve sinerjidir.

Bakos (1987) rekabet üstünlüğü ile ilgili verimlilik, pazar gücü ve sürdürülebilirlik; Bakos ve Treacy (1986) ise karşılaştırmalı verimlilik, eşsiz ürün özellikleri, araştırma ile ilgili maliyetler ve geçiş maliyetleri bileşenlerini önermiştir. Rouse ve Daellenbach (1999)'a göre ise rekabet üstünlüğünün varlığı süreklilik gösteren ortalama üzeri performanstan çıkarılır.

Spanos ve Lioukas (2001)'in rekabet üstünlüğü için kullandığı ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Yenilikçi farklılaştırma
 - Ürün geliştirme için Ar&Ge harcamaları
 - Süreç yenilikleri için Ar&Ge harcamaları
 - Rakiplerin ilerisinde olmaya vurgu
 - Ürün yeniliklerinin oranı
- Pazarlama farklılaştırması
 - Pazarlama tekniklerindeki yenilikler
 - Pazarlama departmanı organizasyonuna vurgu
 - Güçlü satış gücüne vurgu
- Düşük maliyet
 - Üretim süreçlerinin modernizasyon ve otomasyonu
 - Ölçek ekonomisi elde etme çabaları
 - Kapasite kullanımı

Choe ve diğ. (1997)'nin rekabet üstünlüğü için kullandığı ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Maliyet liderliği
 - Maliyet merkezleri kullanımı
 - Maliyet standartlarının saptanması ve kullanımı
 - Fiyatlandırma stratejisi
 - Reklâm giderlerini azaltma stratejisi
 - Üst yönetim tarafından belirli kâr potansiyeli olan düşük riskli projelerin tercih edilmesi
 - Üst yönetim tarafından çok yüksek kâr potansiyeli olan yüksek riskli projelerin tercih edilmesi
 - Çevre göz önüne alındığında, üst yönetimin amaçlara ulaşabilmek için geniş kapsamlı faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olan inancı
 - Çevre göz önüne alındığında, üst yönetimin amaçlara ulaşabilmek için aşamalı olarak artan faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olan inancı
- Yenilikçi farklılaştırma
 - Ar&Ge maliyetlerinin satışlara oranı
 - Ürün-pazar yeniliklerini başlatma, geliştirme ve uygulama maliyetlerinin satışlara oranı
 - Temel ürün/hizmet yeniliklerinin kullanımının firma için önemi
 - Ürün yenilikleri ve yenilik hızı il ilgili olarak rakipleri takip etme eğilimi
 - Ürün yenilikleri ve yenilik hızı il ilgili olarak rakiplerden ileride olma eğilimi
 - Denenmiş ve tam ürün/hizmetlerin pazarlanmasının vurgulanması
 - Ar&Ge ve teknoloji ve yenilikte liderliğin vurgulanması
 - Rakiplerle işbirliği ve bir arada var olma anlayışı
 - Sıkı bir "rakipleri yok etme" felsefesi

2.5. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Tanımı

Bu çalışmada, Lippman ve Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986a, 1991), Barney ve diğ. (1989), Lado ve diğ. (1992), Bharadwaj ve diğ. (1993), Lado ve Wilson (1994), Wright ve diğ. (1994), Bennett ve diğ. (1998), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smithee (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002)'nin rekabet üstünlüğü tanımı kullanılmıştır.

Rekabet üstünlüğü, **“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”**tür.

2.6. Çalışmada Kullanılan Rekabet Üstünlüğü Ölçütler

Bu çalışmada, Tablo 2.11'de verilen rekabet üstünlüğü ölçütleri kullanılmıştır.

Tablo 2.11 Çalışmada kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri

Rekabet Üstünlüğü Konumu	Rekabet Üstünlüğü Ölçütü	Araştırma(lar)
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Yamin ve diğ. (1999)
	Envanter Yönetimi	Yamin ve diğ. (1999)
	İnsan Gücü Gelişimi	Yamin ve diğ. (1999)
	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Sethi ve King (1994), Choe ve diğ. (1997), Yamin ve diğ. (1999), Schwager ve diğ. (2000), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Aaker (1989), Stalk ve diğ. (1992), Yamin ve diğ. (1999), Beal (2000)
	Ürün Farklılaştırma	Coyne (1986a, 1986b), Aaker (1989), Bamberger (1989), Stalk ve diğ. (1992), Hall (1993), Sethi ve King (1994), Yamin ve diğ. (1999), Beal (2000), Schwager ve diğ. (2000)
	Hizmet Farklılaştırma	Aaker (1989), Yamin ve diğ. (1999), Byrd ve Turner (2001)
	Lojistik Farklılaştırma	Yamin ve diğ. (1999)
	Yenilikçi Farklılaştırma	Choe ve diğ. (1997), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)
	Pazarlama Farklılaştırması	Coyne (1986a, 1986b), Kotha ve Nair (1995), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001)
	Teknoloji Liderliği	Yamin ve diğ. (1999)

Ankete katılan firma yöneticilerinden, rekabet üstünlüğü için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5'li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

3. FİRMA KAYNAKLARI

3.1. Giriş

Davranışsal ve sosyal olgular, organizasyonların verimlilik ve etkinliklerini artıracak stratejileri tasarlamasında, seçmesinde ve uygulamasında stratejik bir öneme sahiptir (Barney, 1986a, 1991; Zahra ve Das, 1993). Bir firmadaki söz konusu davranışsal ve sosyal olgular, kaynak esaslı kuramcılar tarafından kaynak ve yetenekler olarak adlandırılmıştır (Wernerfelt, 1984; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney ve Zajac, 1994). Kaynak ve yetenekleri uzun dönemli firma stratejilerinin temeli olarak düşünmenin iki temel dayanak noktası vardır (Grant, 1991):

- Kaynak ve yetenekler firma stratejilerine temel bir yön verir.
- Kaynak ve yetenekler firma için temel kâr kaynaklarıdır.

Firma stratejileri, kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlayacakları tüm pazarlarda kullanılmasını ya da kaynak ve yetenekleri geliştirecek yeni pazarlarda rekabet edilmesini sağlamalıdır (Collis ve Montgomery, 1995). Strateji belirlerken başlangıç noktası firma kimliğinin ve amacın ifade edilmesi olmalıdır. Bu genellikle "Bizim işimiz ne?" sorusunu cevaplayan bir misyon ifadesi ile gerçekleşir. Genel olarak bir işin tanımı firmanın hizmet verdiği pazara dayanır. Örn. "Müşterilerimiz kim?" ve "Onların hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz?". Ancak müşteri tercihlerinin değişkenlik gösterdiği, müşteri kimliklerinin değiştiği, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan teknolojilerin sürekli geliştiği bir dünyada sadece dışarıya odaklanmak, uzun dönemli strateji belirlemek için sağlam bir temel oluşturmaz. Dış çevrede sürekli bir değişkenlik söz konusu olduğunda, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler, kimliğini tanımlamak için firmaya daha kararlı bir temel oluşturabilir. Dolayısıyla bir işin, sadece karşılamak için çabaladığı ihtiyaçlara dayandırılarak tanımlanmasındansa, yapabildiklerine de dayandırılarak tanımlanması strateji için daha dayanıklı bir temel oluşturabilir. Bazı araştırmacılara göre firmalar dışarıdaki sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmek için, hizmet sundukları pazarı geniş kapsamlı olarak tanımlamalıdır. Ancak firma, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına hizmet edecek kaynak ve yetenekleri geliştiremezse, bu durumda hedef pazarın genişletilmesinin değeri de azalacaktır (Grant, 1991).

Kaynak ve yeteneklerin değeri, rekabet üstünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunma potansiyellerine göre belirlenir ve bu kaynak ve yetenekler stratejik faktör pazarlarından elde edilebilir (Barney, 1986b) ya da kümülâtif firma tecrübesi ve yaparak öğrenme ile oluşturulabilir (Dierickx ve Cool, 1989; Reed ve Defillippi, 1990; Cool ve Dierickx, 1994). Kaynaklar öğrenmenin temelini teşkil eder, öğrenme de firmanın ilâve kaynaklar elde etmesini sağlar (McKee ve Varadarajan, 1995).

Kaynak ve yeteneklerin yaratılmasında ve yönetilmesinde başarı sağlayan firmalar, ölçek ve esnekliklerini birleştirerek, aşağıda verilen 5 boyutta rakiplerinden daha fazla performans sağlayabilirler (Stalk ve diğ., 1992):

- **Hız:** Müşteri ve pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme
- **Tutarlılık:** Müşterilerin beklentilerini daima karşılayan ürünler üretebilme
- **Görüş Keskinliği:** Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme
- **Çeviklik:** Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme
- **Yenilikçilik:** Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme

3.2. Firma Kaynaklarının Tanımı

Organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak ve yeteneklerin tanımlanabilmesi için, öncelikle kaynak ve yetenek kavramlarının anlamlarının belirlenmesi faydalı olacaktır. Literatürde yapılan çalışmalarda bu kavramlar için yapılan tanımların bir bölümü Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

Tablo 3.1 Kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik tanımları

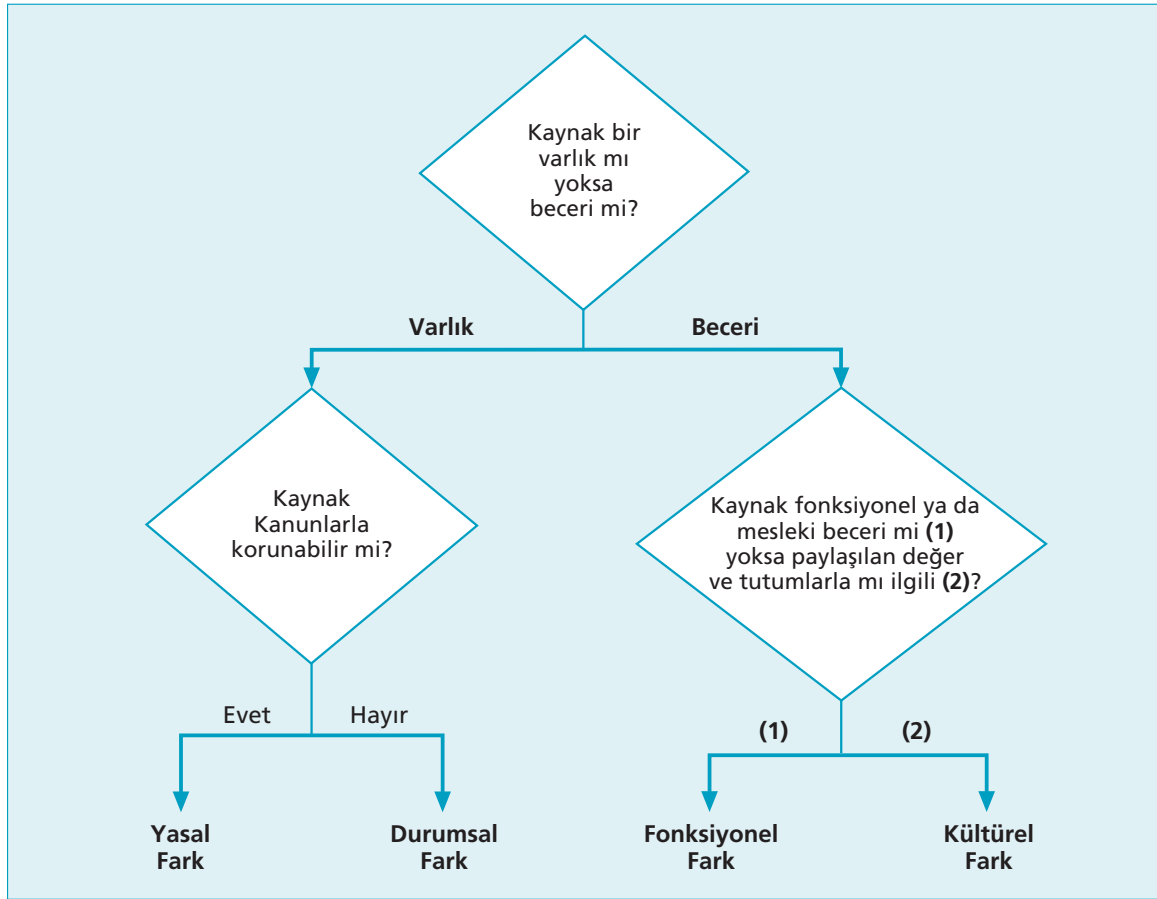
Kavram	Tanımlar	Araştırmalar
Kaynak	• Firmaların stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kullandıkları ve kontrol ettikleri girdi faktörleri	Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994)
	• Firmaların stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları üstünlükler	Learned ve diğ. (1969), Porter (1981)
	• Bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan, firma tarafından kontroledilen varlık, beceri, organizasyonel süreç, firma nitelikleri, enformasyon, bilgi, vb. tümü	Porter (1981), Daft (1983), Barney (1991), Lau (2002)
	• Üretim süreci girdileri	Grant (1991)
	• Organizasyonun değer zinciri girdileri	Javidan (1998)
	• Bir firmanın güçlü ya da zayıf yönleri olarak düşünebilecek her şey	Wernerfelt (1984)
	• Bir firmanın sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan her şey	Bogaert ve diğ. (1994), Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)
	• Bir firmanın sahip olduğu kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan her şey	Aaker (1989)
Yetenek	1. grup: Temel fonksiyonel faaliyetleri rakiplerden daha verimli gerçekleştirebilirlik ile ilgili tanımlar:	
	• Stratejik iş süreçleri kümesi	Stalk ve diğ. (1992)
	• Firma faaliyetlerinin fonksiyonel olarak sınıflandırılması ile tanımlanabilir ve değerlendirilebilir. Örn. pazarlamada marka yönetimi	Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Dröge ve diğ. (1995), Javidan (1998)
	• 3 değer disiplininden biri: operasyonel mükemmellik, müşteriye yaklaşma ya da ürün liderliği	Treacy ve Wiersema (1993)
	• Bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla firmanın belirli işleri ya da faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesi	Grant (1991)
	• Bir firmanın rakiplerinden daha iyi yaptıkları	Aaker (1989)
	• Firmaların istenen sonuçlara ulaşmak üzere, organizasyonel süreçleri de kullanarak, kaynakları kullanabilme kapasitesi	Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994), Javidan (1998), Yeoh ve Roth (1999), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b), Asan ve Soyer (2003)
	2. grup: Temel fonksiyonel faaliyetlerin gelişimi ile ilgili tanımlar:	
	• Tekrarlanan süreç ve ürün yenilikleri, imalat esnekliği, pazar eğilimlerine duyarlılık ve kısa ürün geliştirme çevrimleri	Amit ve Schoemaker (1993)
	• Organizasyonun zaman içerisinde öğrenebilirlik, uyum sağlayabilirlik, değişebilirlik ve yenilenebilirliğini etkileyen dinamik rutinler	Teece ve diğ. (1997)
	• Firmaların göreceli olarak daha hızlı ve daha az kaynakla değişebilmesini sağlar. Örn. hızlı ürün geliştirmeden düşük maliyete geçiş	Hayes ve Pisano (1994)

Kavram	Tanımlar	Araştırmalar
	<p>3. grup: Firmaların kaynakların değerlerini anlamasını ya da yeni stratejileri rakiplerinden önce geliştirmesini sağlayan stratejik öngörülerini kapsayan tanımlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonların strateji tasarımlarını, seçmelerini ve uygulamalarını sağlayan organizasyonel özellikler Firma stratejilerinin tasarlanmasında, seçilmesinde ve uygulanmasında stratejik öneme sahip olan davranışsal ve sosyal olgular Yetenekler, kaynaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen iş süreçlerini ve rutinleri kapsar. Organizasyonların mevcut kaynaklarını kullanabilmeleri ve yeni kaynaklar geliştirebilmeleri Firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerle zaman içerisinde geliştirilen, enformasyon esaslı, firmaya özgü fiziksel ve fiziksel olmayan süreçler Firmaların sahip oldukları belirli beceri ve kaynaklar ve bunların üstünlük sağlayacak biçimde kullanılması Firmaya özgü kaynakların belirli bir görevi yerine getirmek üzere birleşimi Firmaların fiziksel olarak girdileri çıktılara dönüştürme verimliliğini belirleyen sosyal olarak karmaşık organizasyonel rutinler Yetenekler, faaliyet ve süreçlerin koordinasyonu ve entegrasyonu ile oluşturulur ve bireysel varlıkların ve kolektif öğrenmenin bir ürünüdür 	<p>Barney (1992)</p> <p>Barney ve Zajac (1994)</p> <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Henderson ve Cockburn (1994)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993), Yeoh ve Roth (1999)</p> <p>Hofer ve Schendel (1978), Reed ve DeFillippi (1990)</p> <p>Amit ve Schoemaker (1993), Teece ve diğ. (1997)</p> <p>Collis (1994)</p> <p>Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)</p>
Yetkinlik	<ul style="list-style-type: none"> Bir firmanın müşteriye fayda yaratmasını sağlayan değerli yetenekler Yetkinlikler genellikle faaliyet esaslı değildir; bir yetenekler ağıdır. Yeteneklerin fonksiyonlar arası entegrasyonu ve koordinasyonu Bir bütün oluşturan beceri ve teknoloji demetleri Bir firmanın hedeflerine ulaşmasına yardım edecek şekilde koordine edilmiş kaynak kullanımlarını sürdürülebilirliği 	<p>Hamel (1994)</p> <p>Klein ve diğ. (1998)</p> <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Hamel (1994)</p> <p>Sanchez (2002)</p>
Temel Yetkinlik	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonlarda, farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çeşitli teknoloji akımlarının entegrasyonu ile ilgili kolektif öğrenme Bir organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve katma değer yaratan ürün ve hizmetleri sunan, teknoloji, süreç, kaynak ve know-how'ı bütünleştiren teknik ya da yönetsel alt sistemler Bir firmanın benzersiz insan, fiziksel, organizasyonel ve koordinasyon kaynakları Stratejik iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanları Temel yetkinlikler, stratejik iş birimleri yetkinliklerinin entegrasyonu ve uyumundan meydana gelir. Organizasyonların temel güçlü yönleri ve çok iyi yapabildikleri Rakiplere göre olası en yüksek müşteri memnuniyet düzeylerinin erişilmesine yönlendirilen, firmaya özgü beceriler ve bilişsel özellikler Bir organizasyonun sahip olduğu teknik, bilgi ve becerilerin eşsiz birleşimi Değer zincirinin belirli noktalarında özel üstünlükler sağlayan beceri, bilgi ve teknolojik know-how 	<p>Prahalad ve Hamel (1990), Tampoe (1994), Klein ve Hiscocks (1994)</p> <p>Tampoe (1994)</p> <p>Helleloid ve Simonin (1994)</p> <p>Javidan (1998)</p> <p>Javidan (1998)</p> <p>Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Bogner ve Thomas (1994)</p> <p>Asan ve Soyer (2003)</p> <p>Long ve Vickers-Koch (1995)</p>

3.3. Firma Kaynakları Arasındaki İlişkiler

Amit ve Schoemaker (1993), kaynakları firmanın yetenekleri vasıtasıyla kullanılan faktör birikimleri olarak kavramlaştırarak, kaynak ve yetenekleri ayırt etmiştir. Yetenekler firmaya özgüdür, zaman içerisinde kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşimler vasıtasıyla geliştirilir. Grant (1991)'e göre kaynaklar bir firmanın yeteneklerinin kaynağı iken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün temel kaynağıdır.

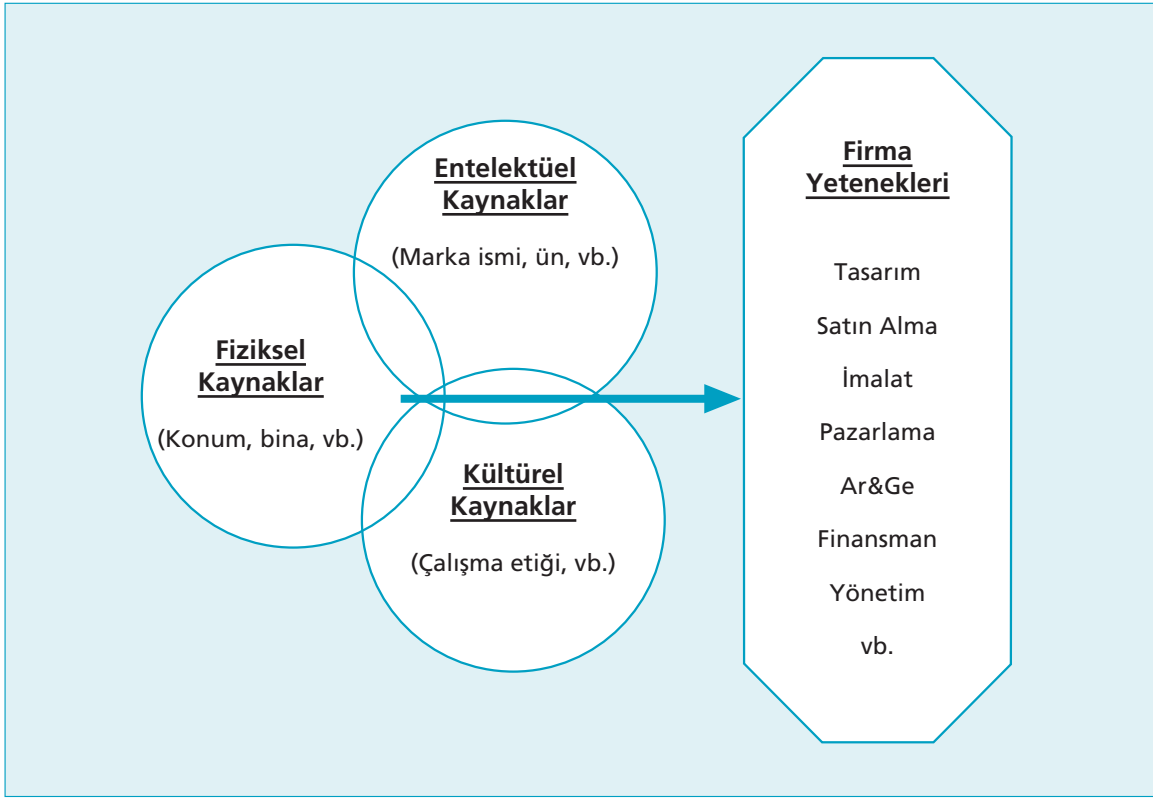
Hall (1993)'a göre her yetenek bir ya da daha fazla fiziksel olmayan kaynaktan oluşur. Örn. yasal bir yetenek, patent veya ticarî markadan meydana gelebilir; durumsal bir yetenek, ün veya kurulu dağıtım ağından meydana gelebilir. Bu nedenle fiziksel olmayan kaynaklar yeteneklerin “yapı taşları” olarak düşünülebilir ve her fiziksel olmayan kaynak bir yetenekle ilişkili olabilir. Şekil 3.1'deki sorular sorularak her bir fiziksel olmayan kaynağın yeteneklerle olan ilişkisi belirlenebilir.



Şekil 3.1 Kaynaklara yetenekler arasındaki ilişki (Hall, 1993)

Ancak yeteneklerin yaratılması sadece bir kaynak takımını bir araya toplamaktan ibaret değildir. Yetenekler kişiler arası ve kişilerle diğer kaynaklar arasındaki karmaşık koordinasyon yapılarını da içerir. Böyle bir koordinasyonu geliştirmek için ise tekrarlama yoluyla öğrenme gereklidir (Grant, 1991).

Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişkiyi Şekil 3.2'deki gibi tanımlamıştır.



Şekil 3.2 Kaynaklarla yetenekler arasındaki ilişki Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)

Kaynakların dışında belirli problemlere başarılı çözümler sunan rutinlerde yetenek oluşturabilir (Teece ve diğ., 1997). Rutinler firmanın tarihi, tecrübesi ve kolektif öğrenmeden meydana gelir (Hafeez ve diğ., 2002a, 2002b). Kaynaklar kendileri var olabilirken, yetenekler organizasyonel rutinler, uygulamalar ve faaliyetlerin içine gömülüdür (Nanda, 1996).

Geleneksel yapısal modellerin aksine, yetenekler ve yetkinlikler stratejinin davranışsal boyutunu vurgular. Ancak yetenekler değer zincirinde belirli noktalardaki teknoloji ve üretim uzmanlıklarını vurgularken; yetkinlikler tüm değer zincirini çevreleyecek şekilde daha geniş tabanlıdır. Bu bağlamda yetenekler müşteri tarafından görülebilirlerken, yetkinlikler nadiren görülebilirler (Stalk ve diğ., 1992).

Bir yetkinliğin temel yetkinlik olabilmesi için ise aşağıdaki özellikleri karşılaması gereklidir (Prahalad ve Hamel, 1990; Hamel, 1994; Tampoe, 1994; Petts, 1997; Asan ve Soyer, 2003):

- Bütünleştirme
- Taklit Edilemezlik
- Fark Edilemezlik
- İkame Edilemezlik
- Dayanıklılık
- Üstünlük
- Yeni Pazarlara Olanak Sağlama
- Vizyonu Etkileme

Bu çalışmada firma kaynaklarının (kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yetkinlikler) ve bu firma kaynakları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için, Javidan (1998)'in çalışması temel alınarak, Şekil 3.3'te verilen firma kaynakları hiyerarşisi kabul edilmiştir. Firma düzeyindeki tüm faktörler, somut ya da soyut, varlık ya da yetenek olmalarına bakılmadan "firma kaynakları" kavramı ile ifade edilmiştir (Fahy, 2000).



Şekil 3.3 Firma kaynakları hiyerarşisi

3.4. Firma Kaynaklarının Sınıflandırılması

Organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayan firma kaynaklarının tanımlarının verilmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasının ardından, ilerleyen sayfalarda literatürde firma kaynaklarıyla ilgili yapılan sınıflandırmalar verilmiştir.

Hofer ve Schendel (1978), 6 temel kaynak kategorisi belirlemiştir:

- Finansal kaynaklar
- Fiziksel kaynaklar
- İnsan kaynakları
- Teknolojik kaynaklar
- Ün
- Organizasyonel kaynaklar

Barney (1991), Javidan (1998) ve Lau (2002)'ya göre firma kaynakları üç grupta sınıflandırılabilir:

- Fiziksel Kaynaklar: Kullanılan fiziksel teknoloji, donanım ve ekipman, coğrafi konum, hammaddelere erişim, finansal gelirler, ...
- İnsan Kaynakları: Eğitim, tecrübe, yargı, zekâ, ilişkiler, yönetici ve çalışanların bireysel kavrama becerileri, ...
- Organizasyonel Kaynaklar: Formel raporlama yapısı, formel ve informal plânlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri, firma içi/gruplar arası informal ilişkiler, firmanın çevresindeki diğer firmalarla informal ilişkileri, firma imajı, süreçler, rutinler, ...

Collis ve Montgomery (1995)'e göre kaynaklar aşağıdaki formlarda olabilir:

- Fiziksel kaynaklar
- Fiziksel olmayan kaynaklar (marka ismi, teknolojik know-how, vb.)
- Organizasyonel yetenekler (düşük maliyet, yalın üretim, yüksek kaliteli üretim, hızlı ürün geliştirme, vb.)

Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) kaynakları 3 grupta incelenmiştir:

- Fiziksel kaynaklar
- Entelektüel kaynaklar
- Kültürel kaynaklar (sosyal, politik ve bağıntısal boyutları içerir)

Verdin ve Williamson (1994) ise kaynakları 5 grupta incelemiştir:

- Girdi kaynakları: Girdilere erişim, tedarikçi sadakati, finansal kapasite, ...
- Süreç kaynakları: Patentli teknolojiler, fonksiyonel tecrübe, organizasyonel sistemler, ...
- Kanal kaynakları: Kanallara erişim, dağıtıcı sadakati, payplayn stoklar, ...
- Müşteri kaynakları: Müşteri sadakati, marka farkındalığı, mevcut müşteri tabanı, ...
- Pazar bilgisi kaynakları: Birikmiş enformasyon, rakiplerin hedefleri ve davranış tarzları ile müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin iş çevriminin değişik safhalarındaki tepkileriyle ilgili yeni enformasyonlara erişim sağlayan sistem ve süreçler, ...

Zahra ve Das (1993)'a göre ise kaynaklar fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar olmak üzere iki kategoride incelenebilir:

- Fiziksel kaynaklar genellikle kolaylıkla ölçülebilir ve değerleri tam olarak saptanabilir. İnsan kaynakları, finansal kaynaklar, enformasyon kaynakları, teknolojik kaynaklar, ...
- Fiziksel olmayan kaynaklar ise doğrudan ölçülemez. Firma kültürü (firmanın öz değerleri ve iş yapma biçimi), firma ünü, ürün ünü, çalışan know-how'ı ve organizasyonel yetenek, tedarikçilerle yakın işbirliği, müşteri sadakati, ...

Bir firmanın ekonomik değeri sadece fiziksel varlıklarının değerlerini değil, fiziksel olmayan varlıklarının (yenilik yaratan ürün stokları, esnek ve yüksek kaliteli üretim süreçleri bilgisi, çalışanların becerileri ve ahlâkı, müşteri sadakati, ürün farkındalığı, güvenilir tedarikçiler, verimli dağıtım ağları, vb.) değerlerini de içerir. (Johnson ve Kaplan, 1987). Borsa değerinin bilânço değerine göre içerdiği değer fazlalığı, bilânço değerinde gösterilemeyen ancak gelecekteki kazanç kaynakları olan, fiziksel olmayan kaynakların bir yansımasıdır (Hall, 1993). Fiziksel olmayan kaynakların değerlendirilmesi için, firmanın borsa değeri ile mevcut fiziksel kaynaklarının yenileme değerleri arasındaki fark alınabilir (Grant, 1991).

Fernández ve diğ. (2000) fiziksel olmayan kaynakları Tablo 3.2'deki şekilde sınıflandırmıştır.

Tablo 3.2 Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Fernández ve diğ., 2000)

Fiziksel Olmayan Kaynaklar	Kategori	Bileşenler
Kişilere Bağımlı	İnsan Kaynakları	Genel bilgi Özel bilgi
Kişilerden Bağımsız	Organizasyonel Kaynaklar	Normlar ve ilkeler Veritabanları Organizasyonel rutinler Kurum kültürü Ortaklık anlaşmaları
	Teknolojik Kaynaklar	Patentler Meslek sırları Endüstriyel model ve çizimler Telif hakları
	İlişkisel Kaynaklar	Ün Marka Ticarî unvan Mağaza tabelâsı Sadakat, uzun dönemli ilişkiler Dağıtım kanalları

Hall (1992, 1993, 1994) ise fiziksel olmayan kaynakların, genel olarak varlıklar ve beceriler olmak üzere ve ayrıca Tablo 3.3'te verilen özelliklere göre sınıflandırmıştır ve Coyne (1986a)'nin çalışmasından hareketle, 4 tip yeteneğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceğini öne sürmüştür:

- **Varlıklara Dayanan Yetenekler**

- **Yasal Yetenek:** Entelektüel mülkiyet hakları, sözleşmeler, meslek sırları, vb. yasal varlıkların sahipliğinden meydana gelir. Bunlardan bir kısmı bilânço değeri ile uyumlu olabilir. Hepsi yasal olarak korunabilirler.
- **Durumsal Yetenek:** Geçmiş faaliyetlerin bir sonucudur. Örn. Ün, belirli bir değer zinciri yapısı, vb. Durumsal farklılık geçmiş faaliyet ve kararların bir sonucudur. Bazen bir durumun korunabilirliği rakiplerin o durumu elde etme sürelerinin uzunluğuna bağlıdır.

- **Becerilere Dayanan Yetenekler**

- **Fonksiyonel Yetenek:** Belirli şeyleri yapabilme ile ilgilidir. Çalışanların ve değer zincirindeki tedarikçilerin, dağıtıcıların, borsa temsilcilerinin, avukatların, reklâm acentelerinin, vd. bilgi, beceri ve tecrübelerinden meydana gelir.
- **Kültürel Yetenek:** Organizasyona bir bütün olarak uygulanır. Organizasyonu oluşturan birey ve gruplara kendiliğinden nüfuz eden rutinler, tutumlar, inanç ve değerleri kapsar. Örneğin, bir organizasyonun kültürü, yüksek kalite standartları algılaması, zorluklara karşı koyabilme, değişebilme, öğrenebilme, vb. sonuçları doğurduğunda rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunur.

Tablo 3.3 Fiziksel olmayan kaynakların sınıflandırması (Hall, 1992; 1993; 1994)

Kanunlarla Korunabilen Fiziksel Olmayan Kaynaklar Örn. ticarî markalar	Kanunlarla Korunamayan Fiziksel Olmayan Kaynaklar Örn. organizasyonel ağlar
Kişilere Bağımlı Fiziksel Olmayan Kaynaklar Örn. ün	Kişilerden Bağımsız Fiziksel Olmayan Kaynaklar Örn. veri tabanları
"Sahip Olunan" Fiziksel Olmayan Kaynaklar Varlıklar Örn. patentler	"Yapılan" Fiziksel Olmayan Kaynaklar Beceriler Örn. know-how
VARLIKLAR	
Yasal Olarak Korunabilen Fiziksel Olmayan Kaynaklar	Yasal Olarak Korunamayan Fiziksel Olmayan Kaynaklar
Ticarî Markalar Patentler Telif Hakkı Tescilli tasarımlar Sözleşmeler & Lisanslar Meslek Sırları Veri Tabanları	Kamu Alanındaki Enformasyon Ün (Ürün & Firma) Organizasyonel & Özel Ağlar
BECERİLER	
Fonksiyonel Beceriler	Kültürel Beceriler
Çalışan Know-how'ı Tedarikçi Know-how'ı Dağıtıcı Know-how'ı Hizmet Veren Know-how'ı (örn. reklâm acenteleri, vb.)	Kalite Standartları Algılaması Müşteri Hizmetleri Algılaması Değişimi Yönetebilirlik Yenilik Yapabilirlik Takım Çalışması Yapabilirlik

Özet olarak fonksiyonel ve kültürel yetenekler, becerilere; durumsal ve yasal yetenekler ise varlıklara dayanır. İlk iki yetenek yapılan, diğer iki yetenek ise sahip olunan fiziksel olmayan kaynaklarla ilgilidir. Bu iki perspektif Tablo 3.4'teki gibi birleştirilebilir.

Tablo 3.4 Fiziksel olmayan kaynaklar ve yetenekler Hall (1992, 1993, 1994)

	Yetenekler				
	Fonksiyonel	Kültürel	Durumsal	Yasal	
Kişilere Bağımlı	Çalışan Know-how'ı Tedarikçi Know-how'ı Dağıtıcı Know-how'ı	Algılanan kalite Öğrenebilme vb.	Ün Ağlar		Beceriler
Kişilerden Bağımsız			Veri tabanları	Sözleşmeler Lisanslar Meslek sırları Entelektüel mülkiyet hakları	Varlıklar

Ulrich ve Lake (1991) yetenekleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- Finansal Yetenekler - Düşük maliyetlerle ürün/hizmet üretebilme.
- Stratejik Yetenekler - Farklılaştırılmış ürünler sunabilme.
- Teknolojik Yetenekler - Yeni ürünleri tasarlayabilme ve üretebilme.
- Organizasyonel Yetenekler: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanları ve süreçleri yönetebilme (Diğer üç yeteneği tamamlar, müşteriye değer yaratır ve çoğu durumda diğerlerine göre daha zor kopyalanır).

Organizasyonel yetenekler, yöneticilerin rekabet üstünlüğü sağlamak üzere insanları yönetme prensiplerini kavrama ve bu prensiplerle uyumlu süreçleri uygulamadaki ustalığını gösterir. Daha iyi ürün/hizmet üretmek, ürün/hizmetleri rakiplerden daha ucuz fiyatlandırmak, teknolojik yenilikleri araştırmak ve üretim işlemlerine katmak organizasyonel yeteneklerle (rekabet üstünlüğü sağlamak üzere organizasyonların insanları yönetme yeteneği) tamamlanmalıdır. Organizasyonel yetenekleri oluşturmak için, çalışanların organizasyona özgü yetkinlikler yaratmalarını sağlayacak içyapı ve süreçler kurularak, firma değişen müşteri ihtiyaçlarına ve stratejik ihtiyaçlara adapte olabilmelidir. Organizasyonel yetenek, organizasyonların değil insanların düşündüğü, karar aldığı ve kaynak tahsisi yaptığı önermesine dayanır (Ulrich ve Lake, 1991).

Organizasyonel yeteneği tanımlamak için önce yetenekli organizasyonların sahip oldukları özellikleri belirlemek faydalı olacaktır:

1. Organizasyonun içinde ve dışında paylaşılan ortak amaç
2. Paylaşılan ortak amaç oluşturmak için yönetim uygulamalarının kullanılması
3. Değişim kapasitesi yaratılması
4. Tüm çalışanların yetkilendirilerek birer lider olarak düşünmelerinin ve davranmalarının sağlanması (Ulrich ve Lake, 1991)

Zhang ve Lado (2001) ise yeteneklerin 5 grupta sınıflandırılabileceğini öne sürmüştür:

- **Organizasyonel yetenekler:** Bir organizasyonun değer yaratan stratejiler geliştirmesi, seçmesi ve uygulamasını sağlayan firmaya özgü kaynak ve yeteneklerdir.
- **Yönetimsel yetenekler:** Bir organizasyonun stratejik liderlerinin stratejik bir vizyon belirleme, bu vizyonu organizasyonun her noktasına iletme ve vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları yetkilendirmedeki benzersiz yetenekleridir (Lado ve diğ., 1992).
- **Girdi esaslı yetenekler:** Bir firmanın dönüşüm süreçlerinin, müşteriler tarafından değer verilen ürün ve hizmetler yaratmasını ve dağıtmasını sağlayan, fiziksel kaynaklar, organizasyonel sermaye kaynakları ve insan kaynaklarını içerir (Lado ve diğ., 1992). Bu yetenekler, özel varlıkları (Williamson, 1985; Teece, 1987) ve becerileri (Reed ve DeFillippi, 1990) kapsadığı ölçüde daha uzun vadeli ekonomik fayda sağlayabilir.
- **Dönüşüm esaslı yetenekler:** Girdileri çıktılara üstünlük sağlayacak biçimde dönüştürebilmek için gerekli olan organizasyonel yeteneklerdir (Lado ve diğ., 1992). Bir firmanın benzersiz ürün pazar konumuna sahip olmasına izin verir (Barney, 1992; Peteraf, 1993; Lado ve Wilson, 1994) ve zamanla yaratılan organizasyonel rutinlere gömülüdür (Grant, 1991; Collis, 1994).
- **Çıktı esaslı yetenekler:** Kurumsal ün veya imajdan ürün ya da hizmet kalitesine ve müşteri sadakatine kadar, tüm bilgi esaslı ve görülemeyen stratejik varlıkları kapsar (Lado ve Wilson, 1994). Çıktı esaslı yetenekler, uzun zamanda elde edilen, serbestçe alınıp satılmayan, fiziksel olmayan ve firmaya özgü kaynakları gerektirdiği için, dayanıklı ekonomik kârlar yaratabilir (Weigelt ve Camerer, 1988; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991).

3.5. Firma Kaynaklarının Geliştirilmesi

Organizasyonel stratejilerin görevi, zaman içerisinde kazançları artıracak şekilde kaynakların kullanımınıdır. Kaynak esaslı yaklaşım, kaynakların sadece kullanımlarıyla değil geliştirilmeleriyle de ilgilidir; yani firmanın kaynak birikimlerini korumayı, rekabet üstünlüğünü güçlendirmeyi ve genişletmeyi ve aynı zamanda firmanın stratejik fırsatlar kümesini genişletmek üzere kaynakları çoğaltmayı kapsar. Yoğun rekabet koşulları ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, firmanın kaynak tabanının sürekli olarak geliştirilmesini gerektirir. Firmanın mevcut kaynak birikimlerinin tam olarak kullanılabilmesi ve gelecekte rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için de, tamamlayıcı dışsal kaynakların elde edilmesi gerekli olabilir (Grant, 1991).

Firmalar kaynaklarının sayısını ve kalitesini sürekli olarak geliştirmelidirler. Kaynakların geliştirilmesi firmanın iyi olduğu şeylerin ötesine geçmesi anlamına gelir ve birkaç şekilde gerçekleştirilebilir (Collis ve Montgomery, 1995):

- Yeni kaynakların eklenmesi
- Firmanın mevcut yeteneklerini tehdit eden alternatif kaynakların elde edilmesi
- Yapısal olarak daha çekici bir sektöre girmek üzere kaynakların geliştirilmesi

Kaynakların değerlendirilmesi; yani hangi varlık ve becerilerin geliştirileceği, güçlendirileceği ya da korunacağı için aşağıdaki sorular cevaplanabilir (Aaker, 1989). Varlıklar ve beceriler;

- Rekabete göre mi tanımlandı? Rekabet üstünlüğü sağlanacak mı?

Firmaların sahip olduğu tüm varlık ve beceriler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaz. Bir firma ve başlıca rakipleri ya da stratejik rakip grupları (benzer stratejilere ve özelliklere sahip olan rakipler) önemli varlık ve becerilerine göre sıralanmalıdır. Bunun için önce varlık ve beceriler önem sırasına göre listelenir. Daha sonra tüm firmalar üstünlüklerine ve zayıflıklarına göre her bir boyut için göreceli olarak konumlandırılır. Bu süreç varlık ve becerilerin yapısının, rakiplerin yeteneklerinin ve belirli bir stratejik iş biriminin rakiplere göreceli olarak konumunun anlaşılmasına yardımcı olur.

- Pazar için önemli mi?

Müşteri güdülerinin analiz edilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının tanımlanmasına olduğu kadar değerlendirilmesine de yardımcı olur. Hemen hemen her durumda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, müşteriler için değerli bir farklılaştırma ya da fiyat avantajı sağlar.

- Uygulanabilir ve ekonomik mi?

Bazı durumlarda yapılan analizler sonucunda, istenen varlık ve becerilerin geliştirilmesi, maliyetleri yükselttiği için ekonomik olmayabilir. Ya da bazen uygulama sorunları da söz konusu olabilir.

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak mı?

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bir rakibin stratejisi tarafından etkisizleştirilecek mi? Diğer bir husus da rakiplerin ya da potansiyel rakiplerin cevap verme güdüsüne sahip olup olmadığıdır.

- Gelecek için önemli mi?

Değişen koşullar stratejileri ve dolayısıyla stratejilerin dayandığı varlık ve becerileri etkisizleştirilebilir. Müşterilerin, rakiplerin, dağıtım kanallarının, teknolojinin ve sektörün analiziyle ortaya çıkan eğilimler tanımlanmalı, izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Burada senaryoların üretilmesi faydalı olabilir; çünkü ihtiyaç duyulacak yeni varlık ve becerilerin farkına varılması çoğunlukla zengin ve inandırıcı bir gelecek resmi ile mümkün olur (Aaker, 1989).

Varlık ve becerilerin yönetilmesi ise aşağıdaki 3 aşamayı kapsar (Aaker, 1989):

- Başarılı ve başarısız firmaların, temel müşteri güdülerinin, geniş katma değerli parçaların ve hareketlilik engellerinin incelenmesiyle önemli varlık ve becerilerin tanımlanması
- Rakiplere karşı üstünlük sağlayan, pazar için önemli olan, uygulanabilir, sürdürülebilir ve geleceğe uygun olan stratejileri destekleyen varlık ve becerilerin seçilmesi
- Varlık ve becerilerin geliştirilmesi, çoğaltılması ve korunması için program ve prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanması

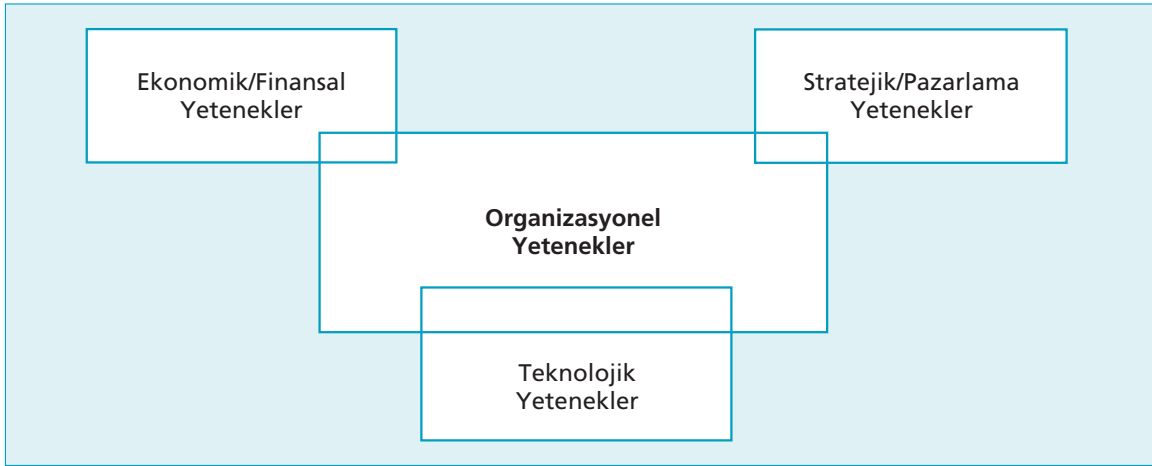
Yöneticiler bu faaliyetleri gerçekleştirirken aynı zamanda;

- Olası gelecekleri öngörmek,
- Tasarlanan her gelecek için rekabet etkileşimlerini değerlendirmek,
- Firmanın kaynak tabanını yeniden düzenlemek ve geliştirmek için, organizasyonel atalet ve iç çekişmelerin üstesinden gelmek zorundadırlar (Amit ve Schoemaker, 1993).

3.6. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynakları

Ulrich (1987a) ve Ulrich ve Lake (1991) organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve sürdürülebilir için kuruma özgü, kolay taklit edilemeyen ve müşteriye katma değer yaratan yetenekler geliştirmeleri gerektiğini, organizasyonel benzersizliğin 4 kaynağı olduğunu ve bu 4 kaynağı anlayabilen ve entegre edebilen firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmüştür (Bkz. Şekil 3.4). Bu 4 kaynak:

1. Finansal Yetenekler - Düşük maliyetlerle ürün/hizmet üretebilme.
2. Stratejik Yetenekler - Farklılaştırılmış ürünler sunabilme.
3. Teknolojik Yetenekler - Yeni ürünleri tasarlayabilme ve üretebilme.
4. Organizasyonel Yetenekler: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere insanları ve süreçleri yönetebilme (Diğer üç yeteneği tamamlar, müşteriye değer yaratır ve çoğu durumda diğerlerine göre daha zor kopyalanır).



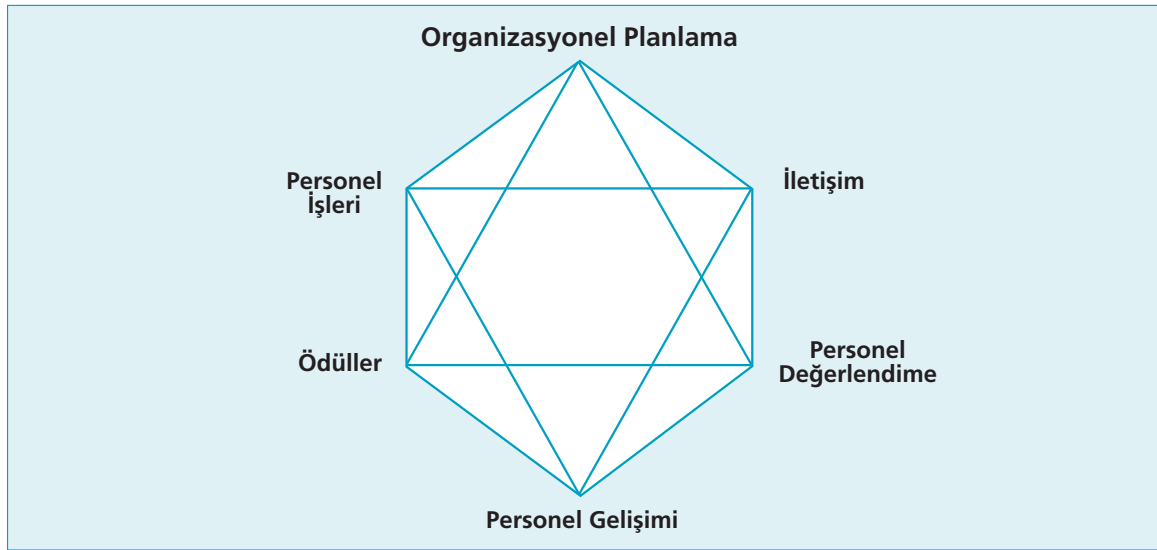
Şekil 3.4 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak organizasyonel yetenekler (Ulrich ve Lake, 1991)

Organizasyonel yetenekler sadece insanlardan oluşmaz. İnsanlar organizasyonel yeteneklerin önemli bir bölümünü oluştursa da, organizasyonel yetenek yaratmak üzere insanların dikkatlerini odaklayan ve davranışlarına şekil veren, organizasyon ve insan yönetim sistemleridir. Organizasyonlarda her gün sayısız kararlar alınır ve uygulamalar gerçekleştirilir. Bu uygulamaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için aşağıdaki kriterleri karşılaması gereklidir:

- Tüm organizasyonu etkilemesi
- Organizasyon içinde kurumsallaşması
- Organizasyon içinde farkına varılması ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde görülebilir etkisi olması.

Yukarıdaki kriterler ışığında insan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde insanların dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler) organizasyonel yeteneklerin temelini teşkil eder. İnsan kaynakları uygulamaları firmaya özgüdür, firma kültürünü meydana getirir (Kim ve Ulrich, 1987), bireysel dikkati odaklar (Lawler, 1981), ortak amaç ve değerleri destekler (Cummings, 1984) ve değişimin meydana gelebilmesi için kaldıraç görevi görür (Tichy, 1983). İnsan kaynakları uygulamaları Şekil 3.5'te verilen faaliyet alanlarını kapsar. Her bir faaliyet alanı içerisindeki insan kaynakları uygulamaları, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere organizasyonel yetenek yaratma potansiyeline sahiptir (Schuler ve MacMillan, 1984; Ulrich, 1986, 1989). Bu uygulamalar insan kaynakları uzmanlarının sorumluluk alanının temelini oluşturur. İnsan kaynakları uzmanları bu uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanabilmek için, aşağıda listelenen yeni mesleki ve kişisel becerileri kazanmalıdır:

- Mesleki beceriler
 - İşin bütününe bilme
 - Kendi işinde çok iyi olma
 - Değişimi tahmin edebilme ve proaktif (öngörülü) olma
 - Diğer yöneticileri (hat yöneticileri) dâhil etme ve onlara da sorumluluk verme
 - Verilerle çalışma
 - İnsan kaynakları fonksiyonlarını önceliklendirme
 - Başarıları kabul ettirme
 - Müşteriye yakın olma
 - İnsan kaynakları uygulamalarını rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanma
- Kişisel beceriler
 - Stratejik düşünme
 - Güvenilirlik sağlama
 - Açık ve samimi olma
 - Politik açıdan faal olma
 - Lider olma (Ulrich, 1987a)



Şekil 3.5 İnsan kaynakları faaliyet alanları (Ulrich, 1987a)

Rekabet üstünlüğü sağlamak için Porter (1985) tarafından önerilen rekabet stratejileri, “üstünlük kaynakları”ndan ayırt edilebilmelerini sağlamak amacıyla, “üstünlük konumları” olarak tanımlanabilir (Day, 1984; Day ve Wensley, 1988; Bamberger, 1989). Üstünlük konumları genel olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlüğü olarak yorumlanabilir. Maliyet liderliği rakiplerle eş ürün sunarken faaliyetlerin çoğunu onlardan daha düşük maliyetle gerçekleştirmeyi zorunlu kılar. Farklılaştırma ise müşterilerin, firmanın sundukları ile rakiplerinin sunduklarının önemli nitelikleri arasındaki tutarlı farklılıkları algılamasını zorunlu kılar.

Aaker (1989) üstünlük kaynaklarını firmanın *varlıkları* ve *becerileri* olarak ele almış; firma varlıklarını, “marka ismi ya da fiziksel konum gibi firmanın sahip olduğu rekabet üstünlüğü sağlayan herhangi bir şey”; firma becerilerini ise, “reklam ya da verimli imalat gibi firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı herhangi bir şey” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda becerilerin organizasyona ait oldukları kabul edilmektedir; dolayısıyla da sadece bireylerin iş yapma biçimlerinden değil firmanın faaliyetleri gerçekleştirme biçimlerinden de söz edilmektedir. Day ve Wensley (1988), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993) ve Day ve Nadugandi (1994) beceri kavramının yerine yetenek kavramını kullanmıştır. Aşağıda bazı potansiyel varlık ve beceriler listelenmiştir (Day, 1984):

- Varlıklar
 - Dağıtım kapsamı
 - Finansal yapı ve sermayeye erişim
 - Bağlantılı işlerle paylaşılan tecrübe
 - Düşük maliyetli üretim ve dağıtım sistemleri
 - Üretim kapasitesi
 - Hammadde kaynakları sahipliği ya da uzun dönemli tedarik sözleşmeleri
- Beceriler
 - Pazar ihtiyaçları bilgisi
 - Müşteri hizmetleri yönelimlilik
 - Tasarım uzmanlığı
 - Uygulama tecrübesi
 - Ticari ilişkiler
 - Önemli teknolojilerden faydalanabilme becerisi
 - Sistem tasarım becerisi
 - Çabuk ve esnek cevap verebilme becerisi

Varlık ve beceriler bir firmanın pazarlama stratejisini dayandırabileceği ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceği kaynaklardır. Şekil itibarıyla pazarlama stratejisine bu yaklaşım, rekabet üstünlüğüne kaynak esaslı bakış olarak kabul edilir (Barney, 1991; Grant 1991; Lado ve diğ., 1992; Collis ve Montgomery, 1995).

Rekabet üstünlüğü, firmanın sahip olduğu tek bir varlık ya da becerinin sonucu sağlanabilir; ancak diğer taraftan uygulamada rekabet üstünlüğü nadiren tek bir varlık ya da kaynağın sonucudur (Coyne 1985). Aksine bazen varlıkların ve becerilerin belirli bir kesiti, hatta varlıklar ve beceriler arasındaki sinerji bile rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Aslında literatürde genel olarak iki temel rekabet üstünlüğü kaynağından söz edilmektedir: üstün kaynaklar (varlıklar) ve üstün beceriler (yetenekler). Day ve Wensley (1988) üstün becerileri, "bir firmanın personelini rakip firmaların personelinden farklı kılan ayırt edici yetenekler"; üstün kaynakları ise "bir firmanın yeteneklerini kullanabilmesini sağlayan daha somut üstünlük gereklilikleri" olarak nitelendirmektedir. Bu iki genel kaynak kümesi de bir firmanın değer zincirindeki çeşitli temel ve destek faaliyetlerin daha düşük maliyetle ya da farklılaştırmaya yol açacak biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu kaynak kümeleri rekabet üstünlüğü sağlanmasını iki şekilde kolaylaştırabilir: (1) farklılaştırılmış ürün/hizmet ile yüksek müşteri değeri ve/veya (2) maliyet liderliği yoluyla göreceli olarak daha düşük maliyet. Firmaya özgü kaynak ve beceriler aynı zamanda maliyet ve/veya farklılaştırma üstünlük sürücüleri olarak da adlandırılabilir (Porter, 1985). Bu üstün kaynak ve beceriler bir firmaya otomatik olarak rekabet üstünlüğü sağlamaz, sadece o firmaya maliyet ve/veya farklılaştırma üstünlüğü sağlamak için söz konusu kaynak ve becerilerini kullanabilme fırsatını verir (Bharadwaj ve diğ., 1993). Üstünlük sürücüleri (üstünlük kaynakları), sağlayacakları maliyet liderliği ve farklılaştırma üstünlük konularına göre 2 ayrı grupta incelenebilir:

- **Maliyet Üstünlüğü Sürücüleri:**

Porter (1985)'a göre sektörde tek bir maliyet lideri olabilir. Bununla beraber bütün firmalar maliyet kontrolüne gereken önemi vermelidir; çünkü başarılı bir farklılaştırma stratejisi yürütebilmek için rakiplerinkine denk bir maliyet tabanında çalışmak gereklidir. Farklılaştırma stratejisi yürüten bir firma eğer maliyetleri kabul edilebilir bir seviyeye düşüremezse, başarılı bir farklılaştırmanın ödülü (yani kârlar) azalacaktır. Sonuç olarak tüm firmalar sürekli olarak maliyetleri düşürmeye çalışmalıdır. Bu sebeple de maliyet üstünlüğü kaynakları bazı araştırmacılar (örn. Verdin ve Williamson, 1992) tarafından maliyet sürücüleri olarak da adlandırılmıştır.

Bugün maliyetleri anlamak için stratejistler tarafından kullanılan en güçlü kavramlardan biri "öğrenme eğrisi"dir. Öğrenme eğrisi kümülâtif hacimlere bağlantılı olarak maliyetlerin nasıl davrandığını açıklamak için kullanılır ve en önemli maliyet sürücülerinin tanımlanmasını sağlar. Öğrenme eğrisi kavramının temelinde var olan görüş, bir sektöre ilk giren firmanın sonrakilere göre bir üstünlük sağlayacağıdır. Bir sektöre ikinci bir firma girdiğinde, ilk firma ikinciden çok daha fazla ürün üretmiş olacak, çok daha fazla tecrübe kazanmış olacak ve olaya karışan başka faktörlerin olmadığı varsayıldığında, bunun sonucunda da daha düşük maliyetlere sahip olacaktır. Bu etki "ilk hareket eden üstünlüğü" olarak adlandırılır (Gal-Or, 1985; Robinson ve Fornell, 1985; Lieberman ve Montgomery, 1988; Robinson, 1988).

Bazen ilk hareket eden olma durumu farklılaştırma üstünlüğü de sağlayabilir. Örneğin Schmalensee (1982), pazardaki ilk firmanın ürünlerinin yeni girenlerin değerlendirileceği standartlar olarak kabul edileceğini ve bunun da sonraki firmaların tüketicileri kendi ürünlerini değerlendirmeleri için gerekli zamana ve zahmete katlanmaları konusunda ikna etmelerinin zor olması dolayısıyla, ilk firmaya üstünlük sağlayacağını belirtmiştir.

Bununla beraber bir pazar ya da sektöre ilk girmekten kesinlikle kazanılacak maliyet üstünlükleri olmasına rağmen, Kerin ve diğ. (1992) bu gibi üstünlükleri elde etmenin kontrol edilebilir ve edilemeyen güçlere bağlı olmasından dolayı, bu önermenin biraz yumuşatılması gerektiğini belirtmiştir. Buna karşılık bir pazara ya da sektöre geç girmekten (takipçi olmaktan) sağlanabilecek önemli maliyet üstünlükleri potansiyelinin var olduğunu öngören karşı bir görüş de vardır. Örneğin Guasch ve Weiss (1980), işlem maliyetlerinin üstesinden gelebilmek ve işgücünü çekebilmek için takipçilerin yüksek maaşlar önermeleri gerektiğini, böyle yaparak da daha az hata yapan ve daha verimli üretim sistemleri yaratan en iyi çalışanları çekebilecekleri fikrini savunmuştur. Buna ilaveten, Gal-Or (1985) "takipçi avantajları" nı ürünleri kopyalayabilme ve liderin fiyatını kırma olarak tanımlamıştır.

Düşük maliyet çeşitli kaynaklardan sağlanabilir: Coğrafi konum (Fahey, 1989), sıkı genel gider kontrolü, yeni teknolojilerin benimsenmesi, parçaların ortak özellikleri, ürün takımını rasyonelleştirme, alternatif hammadde kaynaklarına erişim (Walley ve Thwaites, 1996), ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi, vb. (Bharadwaj ve diğ., 1993).

Rekabet üstünlüğünü maliyet liderliği ile sağlamaya çalışmak oldukça riskli bir stratejidir. Sektördeki tüm firmalar maliyetlerini düşürmeye çalışıyor olacak ve bunlardan biri tesadüfen bile olsa maliyetleri düşürmenin bir yolunu bulursa, sektördeki diğer firmaların rekabet üstünlükleri hızla yok olabilir. Buna ilaveten Amit ve Fershtman (1989), pazardaki düşük fiyatlar ya da hızla değişen teknoloji bir firmanın yeni yatırımlar yapmasına engel olduğu için, maliyet liderliği stratejisinin başarısız olabileceğine işaret etmiştir.

- **Farklılaştırma Üstünlüğü Sürücülere:**

Bir pazarda ya da pazarın belirli segmentinde sadece bir tane maliyet lideri olabileceğinden, rekabet üstünlüğü sağlamak için maliyet liderliği yolunu seçme fırsatı sınırlıdır. Farklılaştırma yolunu seçme fırsatı ise daha geniştir; çünkü farklılaştırma, şirketin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki hayal gücü ile sınırlıdır. Bir firma ürün ve hizmetlerini başarılı bir şekilde farklılaştırarak, o ürün ve hizmetlere olan talebi artırır. Bu da firmanın daha fazla gelir elde etmek için daha yüksek fiyat isteyerek, rekabet üstünlüğünü kendi yararına kullanabilmesini sağlar (Ireland, 1987).

Farklılaştırma sürecini anlayabilmek için ürün ve hizmetler birer nitelik demeti olarak düşünülebilir (Fahey, 1989). Tüm ürünler en azından bazı soyut nitelikler içerir (Shostack, 1977; Levitt, 1981). Bu soyut nitelikler yönetilmesi ve aynı zamanda da kopyalanması ya da üstesinden gelinmesi en zor olan niteliklerdir (Fahey, 1989). Berry ve diğ. (1988) soyut bir nitelik olan hizmet kalitesinin önemli bir farklılaştırıcı olduğunu öne sürmüştür. Itami (1987) ise görülemeyen niteliklerin bir firmanın tek, gerçek ve zaman içerisinde sürdürülebilir, rekabet üstünlüğü kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Farklılaştırıcı faktörler tek başına ürünle ilgili değildir (Dickson ve Ginter, 1987). Farklılaştırma fiziksel ürün niteliklerinin ötesinde, firmanın tüm faaliyet ve bağlantılarını içine alır (Day ve Wensley, 1988). Şirket genel olarak fonksiyonel yeteneklerini sistematik olarak yöneterek ve ekonomik fayda sağlamak üzere kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Hitt ve Ireland, 1985, 1986; Verdin ve Williamson, 1992).

Farklılaştırıcı bir ürün niteliği de markadır. Müşteri esaslı marka net değeri, "markanın pazarlanmasına karşı tüketici tepkisi üzerine marka bilgisinin farklılaştırılmış etkisi" dir (Keller, 1993).

Bir diğer farklılaştırıcı ürün niteliği ürün kalitesidir. Yalnız algılanan kalite ile uyum kalitesi arasında bir ayrım vardır (Buzzell ve Gale, 1987). Algılanan kalite müşteri tarafından bir üründe mevcut olduğu algılanan kalite, uyum kalitesi ise şartnamesine ne kadar yakından uyduğuna bağlı olarak bir üründe olduğu söylenen kalitedir. Algılanan kalite tüketicilerin kafalarında ürünleri farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma bu yolla rekabet üstünlüğü sağlamak için, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha yakından karşılayan bir ürün şartnamesi ve hizmet standartları kümesi geliştirmek zorundadır. Bununla birlikte uyum kalitesi de maliyet liderliği yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma bu yolu takip edebilmek için, uygun üretim şartnamesi ve hizmet standartlarına uyum konusunda rakiplerinden daha etkili olmalıdır. Bu duruma ulaşmak için, şirketler istatistiksel proses kontrol, sıfır hata ve ilk seferde doğru üretim teknikleri gibi kavramları benimsemektedirler. Eğer firma bu prosedür ve kavramları uygulamada rakiplerine göre daha başarılı olursa, bu durumda maliyet üstünlüğü sağlayacaktır. Dolayısıyla kalite hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlama yeteneğine sahip bir yönetsel sorumluluk alanıdır.

Gelecekteki önemli bir rekabet üstünlüğü kaynağı, kurum kültürüdür. Kurum kültürü, bir firmanın iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesidir (Blois, 1991). Kurum kültürü geçmiş tecrübelerle dayanır. Genellikle belirli bir organizasyonun ayırt edici özelliklerini tam olarak neyin oluşturduğunu açıkça belirtmek oldukça güçtür; hatta başka bir organizasyon tarafından kopyalanması daha da güçtür (Barney, 1986a).

Stalk (1989) ve Williams (1992) zamanın gelecekte bir rekabet üstünlüğü kaynağı olacağına inanmaktadır. Bower ve Hout (1988)'a göre zaman kazanma ancak bir firmanın işini yapma ve müşterilere hizmet etme biçiminde sistematik bir değişim olduğunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Zaman kazandıran teknolojiye yatırım yapmak ancak geçici rekabet üstünlüğü sağlayabilir; çünkü rakipler teknolojiyi kolayca kopyalayabilirler. Aksine sürekli yenilik (teknolojik gelişme) gelecekte sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir diğer kaynağı olacaktır (O'Hare, 1988; Senker ve Senker, 1992; Bartmess ve Cerny, 1993).

Gelecekteki rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri de müşteri ilişkileri pazarlamadır. İlişki pazarlama, adından da anlaşılacağı gibi, değer zincirinin değişik bileşenleri arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi amaçlar. (Walley ve Thwaites, 1996)

Rekabet üstünlüğünün yaratıldığı ve sürdürüldüğü stratejik çevrenin bir parçası da hükümet politikasıdır. Hükümet politikası, politik lobi yapılarak yönetilebileceği için, rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülse de, hükümetlerin rekabet üstünlüğü yaratmadaki rolü çok net değildir. Ancak hükümetler firmaların rekabet üstünlüğü yaratacakları ve sürdürecekleri çevreyi yaratmakla sorumludur (Porter, 1990).

Stratejilerin tasarlanmasında ve uygulanmasında çeşitli firma kaynakları kullanılır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986b; Hatten ve Hatten, 1987). Bu stratejik kaynaklar tüm rekabet eden firmalar arasında eşit olarak dağıldıkları ve çok hareketli olduklarında, firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları beklenemez. Çünkü aynı kaynaklara sahip olan firmalar, aynı stratejileri tasarlayacak ve uygulayacak, dolayısıyla da verimlilik ve etkinliklerini de aynı yolla ve aynı ölçüde geliştireceklerdir. Bu şartlarda da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması mümkün değildir. Bu durumun iki istisnası vardır (Barney, 1991):

- **İlk Hareket Eden Üstünlüğü** (Lieberman ve Montgomery, 1988): Bazı koşullarda bir stratejiyi belli bir sektörde ilk uygulayan firma diğer firmaların karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu firma, diğer rakip firmalar daha sonra bu stratejiyi uygulayana kadar, çeşitli dağıtım kanallarına erişim sağlayabilir, prestij ya da olumlu bir ün kazanabilir; dolayısıyla da ilk hareket eden firma olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir firma belirli bir stratejiyi rakiplerden önce uygulayarak ilk hareket eden olabilmek için, o stratejiyi uygulamayla ilişkili fırsatlara dair sektördeki diğer mevcut ya da potansiyel rakip firmaların sahip olmadığı öngörülere sahip olmalıdır. Bu durum ancak eşsiz bir firma kaynağıyla; yani fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmakla mümkün olur. Sonuçta ilk hareket eden üstünlüğünün varlığı belli bir sektörün, firmaların kontrol ettikleri kaynaklar açısından heterojen olmasına bağlıdır.
- **Giriş/Hareketlilik Engelleri:** Giriş engelleri (Bain, 1956) ya da daha genel olarak hareketlilik engelleri (Caves ve Porter, 1977) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bir sektördeki firmalar tamamen homojen olsalar da, eğer güçlü giriş ya da hareketlilik engelleri söz konusuysa, sektörde olmayan firmalarla karşılaştırıldıklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü giriş ya da hareketlilik engelleri ile korunan firmaların normalin üzerinde ekonomik performans elde etmelerini sağlayacaktır (Porter, 1980). Diğer taraftan giriş ve hareketlilik engelleri ancak mevcut ve potansiyel olarak rekabet eden firmalar, kontrol ettikleri kaynaklar bakımından heterojen olduklarında mümkün olur (Barney ve diğ., 1989).

Kaynak esaslı görüşteki yeni gelişmelere göre (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986b), strateji uygulama becerileri bir firma tarafından uygulanmakta olan stratejilere özgü olmalıdır ve rekabet eden çok sayıda firma tarafından sahip olunan strateji uygulama becerileri, bu firmalardan herhangi biri için rekabet üstünlüğü kaynağı olamaz. Dolayısıyla bir firmanın strateji uygulama kalitesi stratejilerin içeriklerinden de, firmanın rekabet çevresi ve koşullarından da bağımsız olarak değerlendirilemez (Barney ve Zajac, 1994).

Coyne (1985)'e göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, bir firmanın rakiplerinin sahip olmadığı bir beceri ya da kaynağa sahip olması; yani rakipleriyle arasında bir yetenek boşluğu bulunmasının yanı sıra, bu yetenek boşluğunun müşteriye bir farklılık yaratması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, firmayla rakipleri arasındaki farklılıkların, temel satın alma kriterleri olan ürün/dağıtım niteliklerinden bir veya daha fazlasına yansımaları gereklidir. Bunun yanında bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için hem temel satın alma kriterleri hem de bunlara temel teşkil eden yetenek boşluğu dayanıklı olmalıdır. Buna ilaveten temel satın alma kriterlerindeki değişiklikler ışığında bir firmanın rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, söz konusu firmanın bu değişikliklere adapte olabilmeye ve/veya temel satın alma kriterlerini etkileyebilmesine bağlıdır.

Firmalar hedef pazarlarındaki müşterilerin çoğunluğunun temel satın alma kriterlerine uyan nitelikli ürün ve/veya dağıtım sistemlerini düzenli olarak sunduklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu nitelikler fiyat, şartname, güvenilirlik, estetik, fonksiyonellik, elde edilebilirlik, imaj, vb. faktörleri içerir. Rekabet üstünlüğü müşterilerin gözünde var olur. Dolayısıyla bir müşterinin gözünde üstünlük sağlayan nitelikler reçetesi, diğer bir müşterinin ilgisini çekmeyebilir. Ancak hedef pazarlarındaki mevcut ya da yeni müşterilerin çoğunluğunun ilgisini çekebilen firmalar rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. (Hall, 1993)

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre rekabet üstünlüğü birçok kaynaktan sağlanabilir. (örn. firmanın kontrolünde olan ve performans için üstünlük sağlamak üzere strateji içerisinde yönlendirilebilen yetkinlikler). Üstünlük ayrıca şansa bağlı olarak da sağlanabilir (Barney, 1986b). Rekabet üstünlüğü, kaynağı ne olursa olsun, sonuçta firmanın faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi ya da daha ucuza yapmalarını sağlayacak değerli kaynakların sahipliğiyle ilişkilendirilebilir. Collis ve Montgomery (1995) Marks & Spencer firmasına İngiltere'de rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakları ve bu kaynakların sağladığı üstünlükleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

- Fiziksel kaynaklar
 - Mağaza konumları (Sektör ortalaması %3-%9 iken %1 kira maliyetleri)
- Fiziksel olmayan kaynaklar
 - Marka ünü (Fazla reklâm yapmadan müşteri farkındalığı, promosyonsuz satışlar)
 - Çalışan sadakati (Düşük işgücü devir oranı, sektör ortalaması %10-%20 iken %8,7 işgücü maliyetleri)
- Yetenekler
 - Tedarik zinciri (Düşük maliyetler, yüksek kalite)
 - Yönetsel beceri (Daha az hiyerarşik seviye)

Aaker (1989), 248 firmanın stratejik iş birimi yöneticileri ile yaptığı görüşmeler sonucunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları ile ilgili olarak elde ettiği cevapları, sistematik olarak varlık ve beceri kategorileri şeklinde düzenlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.5'te görülmektedir.

Kalite, diğer rekabet üstünlüğü kaynaklarının birçoğu gibi karmaşık ve çok boyutludur. Ürün kalitesi, fonksiyonellik, uygunluk, dayanıklılık, hata tekrar oranı, güvenilirlik, kullanılabilirlik, farklılaştırıcı özellikler ve kalite ünü boyutlarını; hizmet kalitesi ise, bina ve insanların görünümü, hizmet güvenilirliği, güvenilirlik, empati, kibarlık ve iletişim boyutlarını içerir. Sonuçta kalite doğal olarak müşteri beklentileri ile tanımlanır. Müşteri odaklılık hemen hemen tüm firmaların iddia ettiği bir şeydir. Burada sahte bir bağlılıkla, müşteri odaklı bir firmayı birlikte yönlendiren varlık ve beceriler kümesini temsil eden, anlamlı bir kültür, verimli bir sistem ve motive olmuş insanları ayırt etmek gerekir. İsim farkındalığı/yüksek profil, önemli bir sektör varlığına, yüksek farkındalığa ve güçlü bir imaja çevrilebilir. Tablo 3.5'teki sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının birçoğu rakipler için engeller teşkil eder. Örneğin, ürün hattı genişliği, rakipler için fırsat pencerelerini azaltır. Mevcut memnun müşteri tabanı, bir firmaya eşsiz bir özellik kazandırır ve genellikle yerinden oynatılması çok maliyetli ve zordur. Öncülük ya da pazara erken girme, pazarda tek bir firmanın sahip olabileceği tarihsel bir mirastır. Güçlü ve tanınmış ana kurum ve fiziksel konum kolaylıkla kopyalanamazlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının 3'te 2'sinden fazlası dış yönelimlidir ve müşteri tarafından görülebilir. Teknik üstünlük ise süreç teknolojisi ve ürün teknolojisini içerir (Aaker, 1989).

Tablo 3.5 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Aaker, 1989))

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynakları
1. Kalite ünü
2. Müşteri hizmetleri/Ürün destek
3. İsim farkındalığı/Yüksek profil
4. İyi yönetim ve mühendis kadrosu
5. Düşük maliyetli üretim
6. Finansal kaynaklar
7. Müşteri yönelimlilik/Geri besleme/Pazar araştırması
8. Ürün hattı genişliği
9. Teknik üstünlük
10. Mevcut memnun müşteri tabanı
11. Segmentasyon/Odaklanma
12. Ürün özellikleri/Farklılaştırma
13. Üretim yenilikleri
14. Pazar payı
15. Dağıtım konumu ve büyüklüğü
16. Düşük fiyat/Yüksek değer sunumu
17. İş bilgisi
18. Öncülük/Sektöre erken girme
19. Verimli, esnek üretim/Müşterilere uyarlanabilir operasyonlar
20. Etkili satış gücü
21. Pazarlama becerileri
22. Paylaşılan vizyon/Kültür
23. Stratejik hedefler
24. Güçlü, tanınmış ana kurum
25. Konum
26. Etkili reklâm/İmaj
27. Girişkenlik/Girişimcilik
28. Tam koordinasyon
29. Mühendislik Ar&Ge
30. Kısa dönemli planlama
31. İyi dağıtıcı ilişkileri

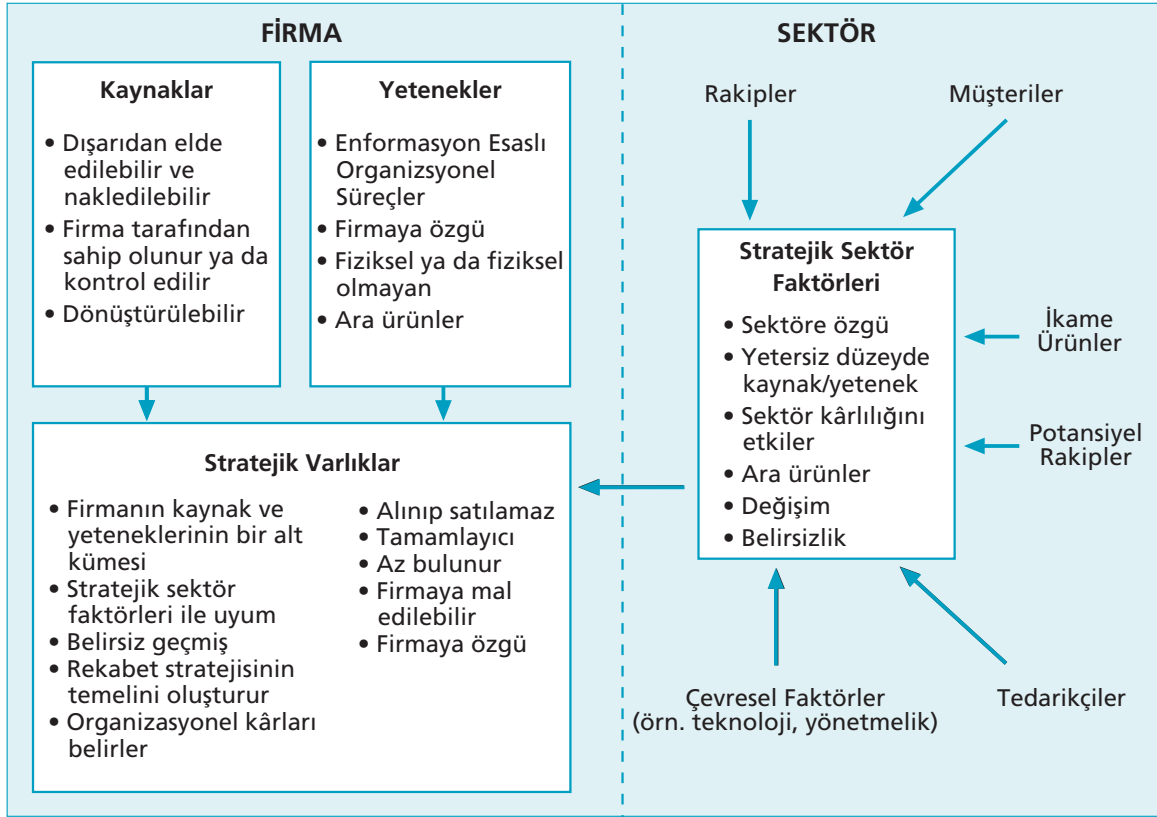
Aaker (1989)'a göre belirli bir sektördeki önemli varlık ve becerilerin belirlenmesi için aşağıdaki 4 sorunun cevaplanması gerekir:

- Zamanla başarılı olan firmalar hangileridir? Başarılarına hangi varlık ya da beceriler katkıda bulunmuştur? Sürekli olarak düşük performans gösteren firmalar hangileridir? Neden? Bu firmalar hangi varlık ya da becerilere sahip değiller?
Performansın nedenlerinin analiz edilmesi, önemli varlık ve beceriler kümesinin belirlenmesini sağlar.
- Temel müşteri güdeleri nelerdir? Müşteri için gerçekten ne önemlidir? Müşteri güdeleri genellikle satın alma kararlarını yönlendirir ve dolayısıyla hangi varlıkların ve becerilerin potansiyel olarak anlamlı üstünlükler yaratabileceğini belirler.
- Müşteriye değer yaratan temel faaliyetler nelerdir? Büyük maliyet bileşenleri nelerdir? Faaliyetler, farklılaştırma sağlama potansiyelleri ve maliyetlerin önemli ya da artan bir kısmını temsil edip etmemeleri açısından analiz edilebilir.
- Sektördeki hareketlilik engelleri nelerdir? Varlık ve becerilerin yaratılmasının maliyeti ve zorluğu, bir sektördeki hareketlilik engellerini ifade eder. Hareketlilik, hem giriş engellerini hem de bir stratejik gruptan ya da rekabet sahasından diğerine hareket etme engellerini ifade eder.

Amit ve Schoemaker (1993) firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan alınıp satılması ve taklit edilmesi zor olan, az bulunan, firmaya mal edilebilen, özel kaynak ve yetenekleri, "stratejik varlıklar" olarak tanımlamıştır. Stratejik varlıklar yöneticiler tarafından rekabet üstünlüğü sağlamak ve korumak üzere geliştirilen, firmaya özgü kaynak ve yetenekler kümesidir. Stratejik varlıkların kâr yaratma potansiyelleri, stratejik sektör faktörleriyle uyumlarına olduğu kadar kendi özelliklerine de bağlıdır. Stratejik varlıklara örnek olarak teknolojik yetenekler, kısa ürün geliştirme çevrim süresi, marka yönetimi, dağıtım kanallarının kontrolü ya da dağıtım kanallarına avantajlı erişim, elverişli maliyet yapısı, alıcı-satıcı ilişkileri, firmanın mevcut müşteri tabanı, Ar&Ge yeteneği, servis organizasyonu, ün, vb. sayılabilir. Stratejik sektör faktörleri ise, sektör katılımcıları için ekonomik kârların başlıca belirleyicisi olan kaynak ve yetenekler kümesidir. Stratejik sektör faktörleri, firmanın rakipleri, müşterileri, idareciler, sektör dışındaki yenilikçiler ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla belirlenir. Sektör tarafından belirlenen stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri Tablo 3.6'da, stratejik sektör faktörleri ile firma düzeyindeki kaynak, yetenek ve stratejik varlıklar arasındaki ilişki ise Şekil 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6 Stratejik sektör faktörlerinin genel özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

Stratejik Sektör Faktörlerinin Genel Özellikleri
1. Kaynak ve yetenek birikimleri, bir sektörde firma kârlılığının temel belirleyicisidir.
2. Pazar düzeyinde mevcut rakipler, potansiyel rakipler, müşteriler, idareciler, yenilikçiler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık ilişkiler yoluyla belirlenirler.
3. Pazarda yeterli düzeyde bulunmadıkları için stratejik öneme sahiptirler ve rakipler arasındaki rekabetin temelini oluşturabilirler.
4. Stratejik sektör faktör demetleri zamanla değişir ve önceden bilinemezler.
5. Geliştirilmeleri zaman, beceri ve sermaye gerektirir; belirli amaçlara özgüdürler.
6. Yapılacak yatırımlar çoğunlukla geri döndürülemez (zorunlu batık maliyetler).
7. Değerleri zamanla, değişen oranlarda artabilir ya da azalabilir.
8. Biriktirilme hızları belirli yönetsel faaliyetlerden ve rakipler tarafından kontrol edilen diğer kaynak ve yeteneklerin derecelerinden etkilenebilir. Geliştirilmeleri kolayca hızlandırılmaz (örn. yatırımı iki katına çıkarmak süreyi yarıya indirmez).
9. Stratejik sektör faktörlerinin belirli bir firma için değeri, firmanın kontrolündeki diğer faktörlere de bağlıdır (tamamlayıcılık özelliği). Örneğin, bir firmanın ürün tasarım yeteneğinin değeri dağıtım ağının etkinliğine bağlı olabilir.
10. Geliştirilmelerinin ve etkileşimlerinin tüm yönleri bilinemez ve kontrol edilemez.



Şekil 3.6 Kaynaklar, yetenekle, stratejik varlıklar ve stratejik sektör faktörleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

McGrath ve diğ. (1995)'e göre organizasyonlar yeni girişimler -yeni ürün, pazar ve teknoloji ekleme çabaları- gerçekleştirmeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Ancak bu yeni girişimlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, rakipler tarafından elde edilmesi zor olan yeni yetenekler -kaynakları birleştirmenin yeni yolları- geliştirmeleri gerekir. Bu tür çabalar firmanın yeni kaynaklar edinmesini ve bu yeni kaynakların mevcut kaynaklarla birleştirilmesini ya da mevcut kaynakların yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Yeni girişimler stratejik bir amaç doğrultusunda ya da planlanmamış, tesadüfi faaliyetlerin sonucunda meydana gelebilir (Burgelman, 1983) ve genellikle enformasyonun olmadığı ya da yorumlanmasının zor olduğu koşullarda meydana gelme eğilimindedir. Yeni girişimler aşağıdaki yollarla üstünlük sağlayabilir (McGrath ve diğ., 1995):

1. Bir firma yeni girişimlerde bulunurken, kontrolündeki kaynakları yeni pazarlarla bağlantı kurmak, yeni pazarlara rakiplerden daha düşük maliyetle, daha verimli bir şekilde ya da daha çekici bir teklifle girmek için kullanabilir.
2. Yeni girişim niyeti firmanın "soğurgan kapasite"sine katkıda bulunabilir (Cohen ve Levinthal, 1990). Küçük, daha az zorlayıcı pazarlara girilerek ürün, pazar ve teknoloji varlıkları geliştirilebilir.

Lau (2002) bir firmanın, rekabet üstünlüğü kaynaklarından (bir firmayı rakiplerinden farklılaştıran beceri ve kaynaklar) eşsiz bir operasyonel odak noktası yakalamak ve korumak (yani güçlü olduğu temel alanlara odaklanmak) üzere faydalandığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öne sürmüştür. Bu çalışmada firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan 9 rekabet üstünlüğü kaynağı incelenmiştir (Bkz. Tablo 3.7). Bir firmada farklı fonksiyonlar (satış, pazarlama, üretim, vb.) rekabet üstünlüğünün sağlanmasında farklı seviyelerde sorumluluğa sahiptirler; yani her bir fonksiyonun sorumlu olduğu rekabet üstünlüğü kaynakları farklıdır. Bu rekabet üstünlüğü kaynaklarının önemi sektörlerle hatta ülkelere göre farklılık gösterebilir.

Dröge ve diğ. (1995) pazarlama, yenilikçilik ve imalat yeteneklerinin rekabet üstünlüğü sağlayacağını iddia etmiş ve literatürde incelenen 31 rekabet üstünlüğü kaynağından oluşan ayrıntılı bir liste oluşturmuştur (Bkz. Tablo 3.8). Bu 31 rekabet üstünlüğü kaynağı, bir firmanın farklılaştırma ve/veya maliyetleri düşürmek amacıyla elde ettiği, sürdürdüğü ve geliştirdiği, potansiyel stratejik yeterlikler olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.7 Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Lau, 2002)

Rekabet Üstünlüğü Kaynakları
1. Yüksek ürün kalitesi
2. Düşük üretim maliyeti
3. İyi tedarikçi ilişkileri
4. Çalışanların becerileri
5. Kısa üretim temin süresi
6. Yüksek imalat esnekliği
7. Yenilikçi özellikler/tasarımlar
8. Otomasyon ve ileri imalat teknolojileri kullanımı
9. Yalın organizasyonel yapı

Tablo 3.8 Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Dröge ve diğ., 1995)

Rekabet Üstünlüğü Kaynakları
1. Ürün esnekliği
2. Hacim esnekliği
3. Süreç esnekliği
4. Düşük üretim maliyeti
5. Yeni ürün sunumu
6. Dağıtım hızı
7. Dağıtım güvenilirliği
8. Üretim temin süresi
9. Ürün güvenilirliği
10. Ürün dayanıklılığı
11. Kalite (teknik şartnamedeki maddelere uyum)
12. Tasarım kalitesi/yenilik
13. Ürün geliştirme çevrim süresi
14. Ürün teknolojik yeniliği
15. Ürün iyileştirme
16. Yeni ürün geliştirme
17. Özgün ürün geliştirme
18. Marka imajı
19. Rekabetçi fiyatlandırma
20. Düşük fiyat
21. Reklam/promosyon
22. Hedef pazar belirleme/seçimi
23. Hedef pazara duyarlılık
24. Satış öncesi müşteri hizmetleri
25. Satış sonrası müşteri hizmetleri
26. Geniş ürün hattı
27. Geniş dağıtım kapsamı
28. Düşük maliyetli dağıtım
29. Ayırıcı dağıtım
30. Kişisel satış uzmanlığı
31. Firma ünü

Bamberger (1989)'in belirlediği rekabet üstünlüğü kaynakları Tablo 3.9'da verilmiştir:

Tablo 3.9 Rekabet Üstünlüğü Kaynakları (Bamberger, 1989)

Rekabet Üstünlüğü Kaynakları
1. Ürün kalitesi
2. Dağıtım güvenilirliği
3. Firma ünü
4. Çalışanların becerileri
5. Firma esnekliği
6. Yönetim kalitesi
7. Sağlam yerel imaj ve kişisel bağlantılar
8. Finansal yetenekler
9. Satın alma yeteneği
10. Sosyal iklim
11. Düşük maliyet
12. Yaratıcılık
13. Marka imajı
14. Kişisel satış
15. Ödeme koşulları
16. Fiyatlandırma politikası
17. Modern üretim teknikleri
18. Pazar payı
19. Ürün tasarımı
20. Mühendislik kapasitesi
21. Dağıtım kanalları
22. Dağıtım sonrası servis
23. Ürün grubu çeşitliliği
24. Reklam/Promosyon
25. Dağıtım öncesi teknik destek
26. Satış gücü büyüklüğü

Hitt ve Ireland (1985), Snow ve Hrebiniak (1980)'ın belirlediği fonksiyonel alanları (genel yönetim, finansman yönetimi, pazarlama ve satış, pazar araştırması, ürün Ar&Ge, mühendislik (temel ve uygulamalı), üretim, dağıtım, hukuki işler ve personel) esas alarak, Tablo 3.10'daki 55 yeteneği belirlemiştir.

Tablo 3.10 Fonksiyonel yetenekler (Hitt ve Ireland, 1985)

Fonksiyonel Yetenekler
Genel Yönetim
1. İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekme ve tutma
2. Genel kurumsal performans üzerinde daha iyi ve daha kapsamlı bir kontrol elde edilmesi
3. Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme
4. Kurumsal bir kimlik, kurumsal bir misyon ve amaçlar, kurumsal felsefeyi yansıtan ilkeler ve kurumsal bir strateji belirleme ve tüm organizasyona iletme (tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç)
5. Çatışan fikirleri birleştirebilme, anahtar yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme
6. Planlanmış genel kurumsal gelişim için şirket genelinde daha etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi
7. Hem yerel hem de deniz aşırı operasyonlar için sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma
8. Hedeflerle yönetimin ve sorumluluk muhasebesinin yaygınlaştırılmış kullanımı ve üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma
9. Karar almada kantitatif tekniklerin daha kapsamlı ve etkin kullanımı
10. Yönetsel karar alma için enformasyon zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemleri

Fonksiyonel Yetenekler

Üretim/Operasyonlar

11. Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları
12. Kapasite artırımı ve artan taşeronlaştırma arasında doğru ödünleşme
13. Üretim süreçleri otomasyonunda artış
14. İyileştirilmiş fabrika yerleşimi, iş akışı ve iş çevresi
15. Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki
16. Daha etkin ekipman bakım ve yenileme politikaları
17. Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması
18. Gelişmiş malzeme ve envanter kontrolü
19. Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri
20. Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriyel sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum

Mühendislik ve Ar&Ge

21. Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme
22. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi
23. Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği
24. Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması
25. Ar&Ge, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanılması

Pazarlama

26. Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri
27. Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi
28. Hükümetlerle ve diğer büyük müşterilerle (özellikle deniz aşırı olanlarla) büyük iş sözleşmeleri yapabilirlik
29. Farklı fiyatlandırma stratejilerinin etkin kullanımı
30. Daha orijinal ve etkin satış promosyon ve reklâm kampanyaları
31. Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi ve geliştirilmesi ve dağıtıcı ilişkilerinin geliştirilmesi
32. Ürün ekleme ve çıkarımları için daha verimli ve etkin ürün hattı politikalarının geliştirilmesi
33. Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik satış ekibinin korunması

Finansman

34. Borç senedi oranlarını ve adi hisse senetlerinin borsa performansını geliştirme
35. Etkin kâr payı politikaları ile paydaşlara rekabetçi getiriler sağlama
36. Finansal halkla ilişkileri ve hissedar ilişkilerini geliştirme
37. Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar
38. İşsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı
39. Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırabilmek için gerekli esnekliğine izin veren, güçlü işletme sermayesi
40. Etkin vergi yönetimi
41. Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik
42. Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri
43. ROI tekniklerinin kapsamlı kullanımı ve ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi
44. Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi

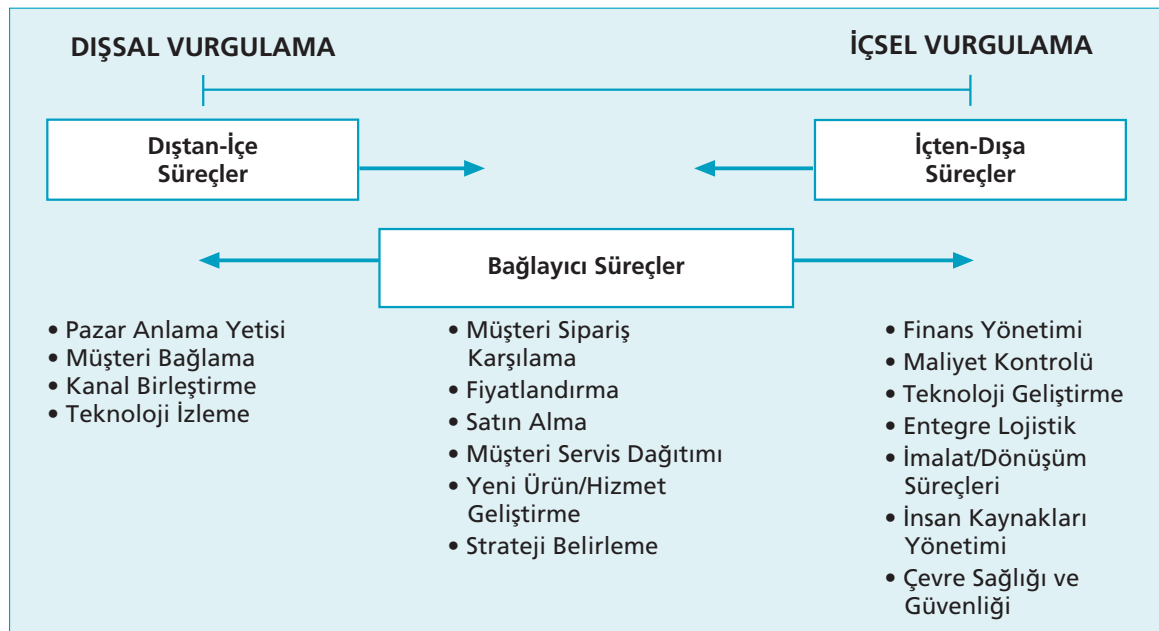
Personel

45. İşçi sendikaları ile etkin ilişkiler
46. İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları
47. Örnek işveren kurumsal imajı ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)
48. Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral
49. Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması
50. Etkin şikâyet prosedürleri
51. Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme

Halkla ve hükümetle ilişkiler

52. Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlarla etkin ilişkileri sürdürüebilme
53. Çevreciler, tüketici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler
54. Yerel yönetimlerle, hükümetlerle, federal ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme
55. Genel kurumsal imajı geliştirme

Day (1994) bir rekabet üstünlüğü kaynağı olan pazar yönelimliliği etkileyen yeteneklerin 3 grupta sınıflandırılabileceğini öne sürmüştür (Bkz. Şekil 3.7). Spektrumun bir ucunda içten-dışa yayılan ve pazar gereksinimleri, rekabet mücadeleleri ve dışsal fırsatlar tarafından harekete geçirilen yetenekler vardır. Örneğin, imalat ve diğer dönüşüm faaliyetleri, lojistik, insan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitim ve çalışanların motive edilmesini kapsayacak biçimde). Spektrumun diğer ucunda ise, odak noktası neredeyse sadece dışarıya olan yetenekler vardır. Dıştan-içte yeteneklerin amacı diğer organizasyonel yetenekleri tanımlayan süreçleri dış çevreye bağlamak ve pazar gereksinimlerini rakiplerden önce tahmin ederek ve müşteriler, kanal üyeleri ve tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurarak rekabet edilmesini sağlamaktır. Son olarak, bağlayıcı yetenekler içten-dışa ve dıştan-içte yetenekleri entegre etmek için gereklidir. Strateji belirleme, yeni ürün/hizmet geliştirme, fiyat belirleme, satın alma ve müşteri siparişlerinin karşılanması, hem dış (dıştan-içte) hem de iç (içten-dışa) analizlerce desteklenmelidir.



Şekil 3.7 Yeteneklerin sınıflandırılması (Day, 1994)

Hafeez ve diğ. (2002b) yaptıkları çalışmada anahtar firma yeteneklerini (temel yetkinlik adaylarını) incelemiş ve örnek bir firma için Tablo 3.11'deki anahtar yetenekleri saptamıştır.

Carmeli (2001); Itami ve Roehl (1987), Aaker (1989), Hall (1992, 1993) ve Fernández ve diğ. (2000)'nin çalışmalarını temel alarak, Tablo 3.12'deki rekabet üstünlüğü sağlayabilecek 22 fiziksel olmayan kaynağı belirlemiştir.

Yeoh ve Roth (1999), ilaç sektörü için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bileşenlerini tedaviye yönelik farklılaştırma ve küresel yeni bileşikler -daha önce insanlar üzerinde denenmemiş olan moleküler bileşik- olarak kabul etmiş ve dünya çapında kullanıma sahip (küresel yeni bileşikler) yüksek kaliteli ürünlerin (tedaviye yönelik farklılaştırma) yüksek kâr kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Tedaviye yönelik farklılaştırma aynı zamanda geçici bağımlılık yaratarak, patent sona erme tarihinden sonra da kâr sağlayabilir. Geçici bağımlılık bir firmanın teknoloji boşluğunu, boşluk kapandıktan sonra bile sürüp giden bir üstünlüğe çevirebildiği durumdur (Porter, 1983). İlaç sektörü için yüksek geçiş maliyetleri, seyrek tekrarlı satın alma (Robinson ve Fornell, 1985) ve satın alma kararlarını destekleyecek enformasyon toplama süreçlerinin pahalı olması durumu (Schmalensee, 1982) söz konusu olduğundan, geçici bağımlılık potansiyeli mevcuttur (Yeoh ve Roth, 1999).

Tablo 3.11 Fonksiyonel yetenekler (Hafeez ve diğ., 2002b)

Fonksiyonel Yetenekler
Satın Alma 1. Şartnamenin tanımlanması 2. Fiyat tekliflerinin alınması 3. Siparişlerin hızlandırılması
İmalat 4. Takım mühendisliği 5. Süreç teknolojisi 6. Montaj 7. Test 8. Ölçek ekonomisi
Satış & Pazarlama 9. Ürün yönetimi 10. Promosyon 11. Dağıtım 12. Servis 13. Fiyatlandırma
Ar&Ge 14. Araştırma 15. Deney 16. Ürün geliştirme 17. Tasarım ve mühendislik
Performans Yönetimi 18. Performans değerlendirme 19. Performans ödül sistemi 20. Enformasyon işleme

Tablo 3.12 Fiziksel olmayan kaynaklar (Carmeli, 2001)

Rekabet Üstünlüğü Kaynakları
1. Organizasyonel strateji 2. İçsel kontrol 3. Fonları artırabilirlik 4. Çevresel uyum 5. Know-how 6. Endüstriyel ilişkiler 7. Öğrenebilirlik 8. Değişimi yönetebilirlik 9. Yönetimsel beceriler 10. Organizasyonel ün 11. Ürün/Hizmet ünü 12. Ar&Ge 13. Veritabanları 14. İnsan sermayesi 15. Entelektüel varlıklar 16. Toplumla ilişkiler 17. Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler 18. Pazarlama ve satış 19. İş geliştirme ve planlama 20. Organize etme 21. Organizasyonel iletişim 22. Organizasyonel kültür

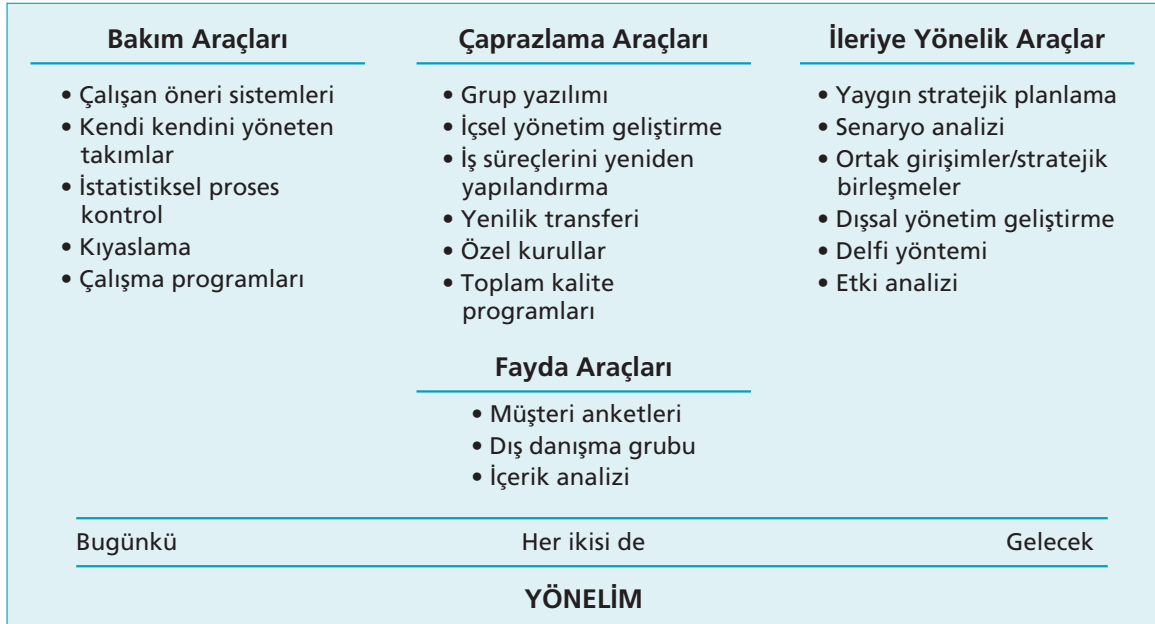
Nilson ve Dernroth (1995) yaptıkları vaka analizi çalışmasında Scania firması için, ölçek ekonomisi ve yüksek kaliteli ürün üretimini destekleyen, aşağıdaki rekabet üstünlüğü kaynaklarını belirlemiştir:

- Standartlaştırma
- Modüler üretim sistemi
- Stratejik parçaların içerde üretilmesi, diğer parçaların dışarıda ürettirilmesi
- Yatay ortaklıkların engellenmesi (ölçek ekonomisi)
- Ürün geliştirme ve üretim süreçleri üzerinde tam kontrol (ölçek ekonomisi)
- İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)
- Kurum kültürü (kaynak tasarrufu) (düşük maliyetli üretim)
- Pazarın belirli bir segmentine odaklanma (verimliliği artırır ve organizasyonun genel karmaşıklığının azaltır)
- Eş zamanlı mühendislik (daha tasarım aşamasındayken ürün ve üretim taraflarının entegre edilmesi ile yüksek kaliteli ürünlerin üretimini kolaylaştırır)

Keeble (1997)'in belirlediği rekabet üstünlüğü kaynakları ise aşağıda verilmiştir:

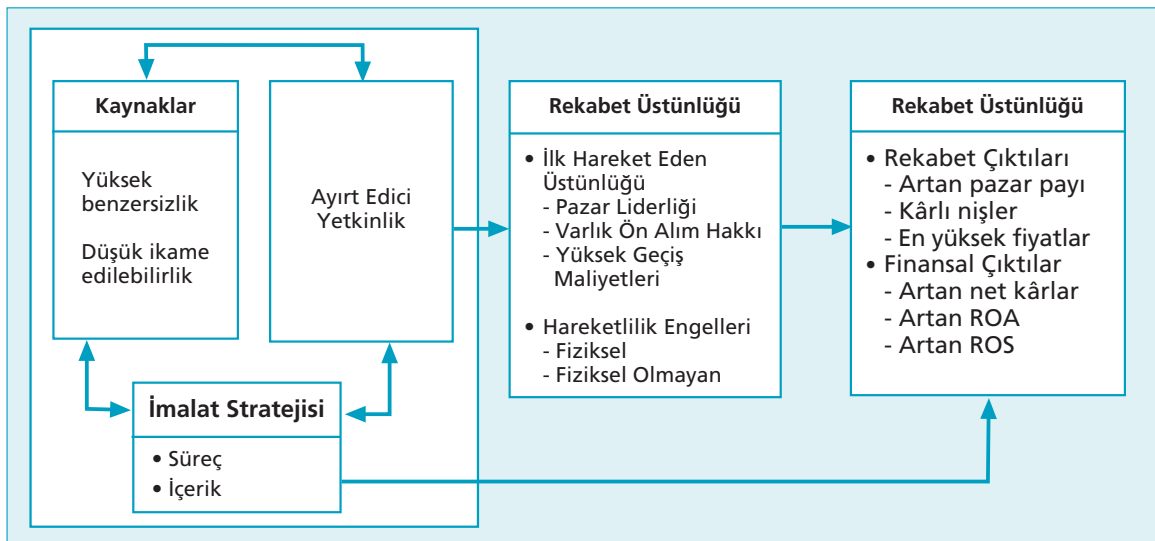
- Kişisel dikkat ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirlik
- Ürün
- Servis hızı
- Özel uzmanlık ya da özel ürün
- Uzmanlık ya da ürünlerin kapsamı
- Fiyat
- Özel yetenek ve yaratıcılık
- Ürün tasarımı
- Pazarlama ve promosyon becerileri
- Maliyet üstünlükleri

Fulmerc ve diğ. (1998)'ne göre gerek birinci jenerasyon (Bkz. Şekil 3.8) gerekse ikinci jenerasyon (diyalog, senaryo planlama, Merlin alıştırması, yaparak öğrenme, uygulama alanları, bilgi yönetimi ve bilgi haritası çıkarma) öğrenme araçlarının kullanımı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar.



Şekil 3.8 Öğrenme araçları matrisi (Fulmerc ve diğ., 1998)

İmalat stratejisi, bir ürünün nasıl imal edileceği, üretim esnasında kaynakların nasıl kullanılacağı ve imalatı desteklemek için gerekli olan altyapının nasıl organize edileceğini belirleyen yönetim prensipleridir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, kaynak esaslı imalat stratejisi bir firmanın imalat kaynaklarından yararlanmalıdır. Bu ise strateji için gerekli olan değişik kaynakların benzersizliklerini artırarak ya da ikame edilebilirliklerini azaltarak mümkün olur. Bir firma imalat kaynaklarından temel olarak iki şekilde fayda sağlayabilir: İlk hareket eden üstünlüğü kazanarak ya da hareketlilik engelleri oluşturarak. Her iki durumda da firma, imalat kaynaklarının uygun kullanımı ile ayırt edici yetkinlik elde etmek zorundadır (Bkz. Şekil 3.9). İmalattaki ayırt edici yetkinlik, bir firmanın imalat çabalarını rakiplerinkinden ayıran niteliklerdir. Ayırt edici yetkinlik, bir kaynaktaki yüksek benzersizlik ya da düşük ikame edilebilirlikle çoğaltılabilir. Etkin bir imalat stratejisi bir kaynağın ayırt edici yetkinlik üzerindeki etkisini güçlendirir (Zahra ve Das, 1993).



Şekil 3.9 Kaynak esaslı imalat stratejisi için bir model (Zahra ve Das, 1993)

Hunt ve Morgan (1995) karşılaştırmalı üstünlüğe sahip kaynakların, Barney (1991)'in kriterlerini sağladığında ve sunulan ürün pazarda algılanan bir değere sahip olduğunda (Conner, 1991a) rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtmiş ve potansiyel kaynakları finansal, fiziksel, yasal, insan, organizasyonel, enformasyonel ve ilişki kaynakları olmak üzere sınıflandırmıştır. Prahalad ve Hamel (1990) firmaların kaynak ve becerilerini temel yetkinliklerde birleştirmesi gerektiğini iddia etmiştir. Morgan ve Hunt (1996)'a göre de rekabet üstünlüğü sadece firma kaynakları, pazarda değer verilen eşsiz yetkinlik ya da yetenekler elde edilecek şekilde birleştirildiğinde sağlanabilir. Srivastava ve diğ. (1998) pazar esaslı kaynakları, ilişki ve entelektüel kaynaklar olmak üzere 2 grupta tanımlamıştır. İlişki pazar esaslı kaynaklar (örn. marka değeri, işe özel ilişkiler) müşteriler ve/veya diğer kanal üyeleri arasındaki bağları ifade eder. Entelektüel pazar esaslı kaynaklara örnek olarak, firmaların müşterilerle beraber çalışarak özelleştirilmiş ürünler üretmelerini sağlayan, firma çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçları, beğenileri ve tercihleri ile ilgili sahip oldukları detaylı bilgi verilebilir. Her 2 kaynak grubu da fiziksel olmayan kaynakları kapsar ve bu kaynaklar değerli, eşsiz, az bulunur ve ikame edilemez oldukları ölçüde rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptirler.

Lado ve Wilson (1994), insan kaynakları sistemlerinin organizasyonel yetkinliklerin geliştirilmesi ve kullanımını kolaylaştırma ya da engelleme potansiyellerini inceledikleri çalışmada aşağıda verilen yeteneklerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini öne sürmüştür:

- Yönetsel yetenekler
 - Stratejik bir vizyon oluşturulması
 - Organizasyonel çevrenin tasarlanması
- Girdi esaslı yetenekler
 - İşgücü pazarındaki eksikliklerden faydalanmak
 - İçsel bir işgücü pazarının yaratılması
 - Firmaya özgü insan gücüne yatırım yapmak
 - Dönüşüm esaslı yetenekler
- Yenilik ve girişimcilikten yararlanmak
 - Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmek
 - Organizasyonel kültürü desteklemek
- Çıktı esaslı yetenekler

Hoffman (2000) yaptığı çalışmada Tablo 3.13'te verilen rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

Tablo 3.13 Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları (Hoffman, 2000)

Kaynak	Araştırmalar	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüyle İlişki
Markalaşma	Gardner ve Levy (1955), Aaker (1991), Keller (1993)	Markalaşma bir ürünü rakip ürünlerden farklılaştırır. Marka değeri potansiyel sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağıdır.
Pazar yönelimlilik	Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Jaworski ve Kohli (1993), Day (1994), Slater ve Narver (1995), Hunt ve Morgan (1995, 1996), Jaworski ve Kohli (1996)	Pazar yönelimlilik fiziksel olmayan bir kaynaktır. Hem müşteri hem de rakip odaklılığı kapsar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
Organizasyonel öğrenme	Fiol ve Lyles (1985), DeGeus (1988), Ghoshal ve Westney (1991), Glazer (1991), Slater ve Narver (1995)	Enformasyonun yönetilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Rakiplerden daha hızlı öğrenilebilirlik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
Yenilikçilik	Foxall (1984), Wolfe (1994), Rogers (1995), Gatignon ve Xuereb (1997)	Hem sosyal hem de teknolojik açıdan firmayla tutarlı olan ve doğrudan ya da dolaylı olarak müşterilere değer yaratan yenilikler rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
Müşteri değeri	Day ve Fahey (1988), Woodruff (1997), Parasuraman (1997), Slater (1997)	Müşteriye değer yaratılması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Müşterilerin istedikleri değerler değişebilir. Firmalar, müşteriler hakkında sürekli öğrenme ile bu değişiklikleri izlemelidir.
İlişki pazarlama	Morgan ve Hunt (1994, 1996)	Güven ve bağlılığın yaratılması, ilişki pazarlamayı az bulunur ve kopyalanamaz yapar ve potansiyel sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı durumuna getirir.
Firma ağları	Thorelli (1986), Jarillo (1988), Iacobucci ve Hopkins (1992), Anderson ve diğ. (1994), Achrol (1997), Gulati (1998)	Ağlar teknoloji transferi ve enformasyon değişimini içerir. Güven ağ ilişkilerini güçlendirir. Ağlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinlikleri yaratır. Ağ ilişkileri stratejik yönetimin bir parçası olmalıdır.

King ve diğ. (1989), aşağıdaki rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

- Tedarikçi ilişkileri
- Müşteri hizmetleri
- Ürün/hizmet farklılaştırma
- Yeni ürün planlama
- Düşük maliyet
- Pazar segmentasyonu

Spanos ve Lioukas (2001) ise yaptığı çalışmada aşağıda verilen rekabet üstünlüğü kaynaklarını incelemiştir:

- Organizasyonel/Yönetmel kaynaklar
 - Yönetmel beceriler
 - Çalışanların bilgi ve becerileri
 - Firma iklimi
 - Verimli organizasyonel yapı
 - Koordinasyon
 - Stratejik planlama
 - Yaratıcı çalışanları çekebilirlik
- Pazarlama kaynakları
 - Pazar bilgisi
 - Dağıtım kanallarına erişim ve kontrol
 - Müşterilerle avantajlı ilişkiler
 - Mevcut müşteri tabanı
- Teknik kaynaklar
 - Verimli ve etkin üretim departmanı
 - Ölçek ekonomisi ve teknik tecrübe
 - Teknolojik yetenekler ve ekipman

Yukarıda bahsedilen çalışmalara ilaveten rekabet üstünlüğü konusunda yapılan diğer araştırmalara göre, bireylerin ve organizasyonun öğrenme hızı (Stata, 1989); firmanın fiziksel kaynak ve yetenekleri (Mahoney, 1995); tecrübe ve enformasyon gibi taklit edilmeleri zor olan fiziksel olmayan varlıklar (Itami ve Roehl, 1987); reklâm, dağıtım, finans ve imalat stratejileri (Olusoga ve diğ., 1995); yenilikçilik, yapı (iç ve dış ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilirlik), ün (marka imajı) ve stratejik varlıklar (Kay, 1993a); insan kaynakları faktörlerinin tamamlayıcılıkları, organizasyonel iklim, organizasyonel kültür, çalışan yetkilendirme ve katılımı, informal iletişim (Powell ve Dent-Micallef, 1997; Rouse ve Daellenbach, 1999); toplam kalite yönetimi (Spitzer, 1993; Powell, 1995; Tena ve diğ., 2001); insan kaynakları yönetimi (Pfeffer ve Ulrich, 2001); stratejik insan kaynakları yönetimi (Fottler ve diğ., 1990); girişimcilik, yenilikçilik ve organizasyonel öğrenmeyi kapsayan kültür (Hult, 2002); örtülü bilgi ve bilgi yönetimi (Lubit, 2001); zaman (Stalk, 1989); yenilik (McGrath ve diğ., 1996); kalite, servis, düşük maliyet, hız, yenilik ve öğrenme (Slater, 1996); teknolojik gelişim, fiyat/maliyet kontrolü, pazarlama, organizasyon ve yönetim, sektördeki konum, politika ve çevresel koşullar (Li ve Deng, 1999) rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Ayrıca enformasyon teknolojileri altyapısı (Aharoni, 1993; Davenport ve Linder, 1994; McKenney ve diğ., 1995; Mata ve diğ., 1995; Schwager ve diğ., 2000; Byrd ve Turner, 2001); enformasyon ve enformasyon teknolojileri (Clemons ve .Kimbrough, 1986; Wightman, 1987; Neo, 1988; Palmer, 1988; King ve diğ., 1989; Jackson, 1989; Mata ve diğ., 1995); enformasyon sistemleri (Clemons, 1986; Feeny ve Ives, 1990; Clemons ve Row, 1991; Hagmann ve McCahon, 1993; Schulze, 1994; Teece ve diğ., 1997; Zhang ve Lado, 2001) birçok çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak incelenmiştir.

3.7. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Firma Kaynaklarının Özellikleri

Cecil ve Goldstein (1990), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, "bir firmanın bir diğeri tarafından kopyalanamayacak yeteneği" olarak kabul etmiştir. Bharadwaj ve diğ. (1993) ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kopyalanamayan üstünlük değil aşınmaya karşı dayanıklı üstünlük olduğunu belirtmiştir.

Bazı araştırmacılar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün uzun bir takvim süresince devam eden rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir (Porter, 1985; Jacobsen, 1988). Sürdürülebilirlik takvim zamanı olarak düşünmek sezgisel olarak makul gibi gözükse de, aslında sürdürülebilirlik bir firmanın rekabet üstünlüğüne sahip olma süresini işaret etmemektedir (Barney, 1991; McGrath ve diğ., 1995). Barney (1991) sürdürülebilirliği rekabet edebilir kopyalama olasılığı olarak düşünmüş ve değişik sektörlerdeki farklı firmaların rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilir olması için, bu üstünlüklerine ne kadar bir süre sahip olmaları gerektiğini belirleme problemini ortadan kaldırmıştır (Bharadwaj ve diğ., 1993).

DeneySEL olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ortalama olarak uzun bir takvim süresince devam edebilir. Ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün varlığını tanımlayan takvim süresi değil, mevcut ve potansiyel rakiplerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir yapan stratejiyi kopyalayamamalarıdır. Bir rekabet üstünlüğü; ancak bu üstünlüğü kopyalamaya yönelik çabalar durdurulduktan sonra var olmaya devam ettiğinde sürdürülebilir (Lippman ve Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991)

Bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması, sonsuza kadar süreceği anlamına gelmez (McGrath ve diğ., 1995). Rekabet üstünlüğü sektörde meydana gelen teknolojik ya da soysal değişimler sebebiyle kaybedilebilir (Reed ve DeFillippi, 1990; Bogner ve Thomas, 1994; Collis, 1994; McKee ve Varadarajan, 1995). Yani bir sektörün ekonomik yapısındaki beklenmedik değişimler, bir zamanlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynağı firma için artık değersiz hale getirebilir. Bu durumda söz konusu kaynak artık sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olmayacaktır. Bir sektörde meydana gelen bu yapısal değişimler hangi firma niteliklerinin kaynak olduğunu hangilerinin olmadığını yeniden tanımlayabilir (Barney, 1991; McKee ve Varadarajan, 1995; Hafeez ve diğ., 2002a).

Dolayısıyla kâr sağlayan tüm rekabet üstünlükleri sınırlı bir ömre sahiptir. Dinamik ortamlarda rekabette eşsiz olmak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için yeterli değildir (Pralhad ve Hamel, 1990; Teece ve diğ., 1997). Bu da yeni üstünlükleri elde etmeye çalışmayı önemli bir stratejik sorumluluk haline getirmektedir. Yönetimin görevi, zaman, rekabet ve değişim kaynakların değerlerini zayıflattıkça, bu kaynakları ve ilişkileri söz konusu yeni koşullara uyarlamak ve yenilemektir (Rumelt, 1984; McGrath ve diğ., 1995)

Grant (1991)'e göre bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin getirileri iki temel faktöre dayanır:

- Kaynak ve yeteneklerin firmaya sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği
- Kaynak ve yeteneklerden elde edilen kazançların firmaya mal edilebilirliği

Uzun vadede firmanın üstün kaynaklarının değer yitirmesi ve rakipler tarafından taklit edilmesi ile rekabet üstünlüğü ve rekabet üstünlüğü ile ilişkili getiriler zayıflar. Grant (1991), rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği için, kaynak ve yeteneklerin 4 temel özelliğini vurgulamaktadır: dayanıklılık, saydamlık, aktarılabilirlik ve kopyalanabilirlik.

- **Dayanıklılık:** Bir firmanın rekabet üstünlüğünün yaşam süresi, temelindeki kaynakların ve yeteneklerin değer yitirme ya da eskime oranlarına dayanmaktadır. Kaynakların dayanıklılıkları çok değişkenlik gösterir. Artan teknolojik değişim hızı demirbaşların ve teknolojik kaynakların çoğunun yararlı ömürlerini kısaltır. Diğer taraftan ün (hem firma hem de ürün) göreceli olarak daha yavaş değer yitirir ve bu varlıklar önemsiz yenileme yatırım oranları ile sürdürülebilir. Firmaların, tamamen eskidiklerinde ya da tükendiklerinde, bireysel kaynakları (insanlar da dâhil olmak üzere) değiştirerek yetenekleri sürdürülebilmelerinden dolayı, yetenekler dayandırıldıkları kaynaklardan daha dayanıklı olma potansiyeline sahiptir. Organizasyonel kültürün rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine en önemli katkısı, yeni çalışanları sosyalleştirerek yeteneklerin sürdürülmesine destek vermesidir.
- **Saydamlık:** Bir firmanın rekabet üstünlüğünü zaman içerisinde sürdürebilmesi, diğer firmaların kendi stratejisini taklit edebilme hızlarına bağlıdır. Taklit edebilmek için rakiplerin iki sorunun üstesinden gelmeleri gerekmektedir: bilgi problemi ve strateji kopyalama problemi. Eğer bir firma rakibinin stratejisini taklit etmek isterse, önce rakibin rekabet üstünlüğünün temelindeki yetenekleri saptamak, sonra da bu yetenekleri kopyalamak için hangi kaynakların gerektiğini belirlemek zorundadır.
- **Aktarılabilirlik:** Üstünlüğün kaynakları saptandığında taklit etme, rekabetçi mücadele için gereken kaynakların ve yeteneklerin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Eğer firmalar başarılı bir rakibin rekabet üstünlüğünü taklit etmek için gereken kaynakları elde edebilirlerse, rakiplerinin rekabet üstünlüğü kısa ömürlü olacaktır. Aktarılabilirliği engelleyecek unsurlar:
 - *Coğrafi hareketsizlik:* Büyük demirbaşların ve uzman personelin başka bir yere nakil maliyeti, söz konusu kaynakları elde etmeye çalışan firmalara bu kaynaklara sahip olan firmalara göre bir dezavantaj sağlar.
 - *Eksik bilgi:* Kaynak (özellikle insan kaynakları) heterojenliği ve bireysel kaynakların üretkenlik potansiyelleri hakkındaki eksik bilgi, bir kaynağın değerini belirlemeyi zorlaştırır.
 - *Firmaya özgü kaynaklar:* Hareketsizlik ve eksik bilgiden doğan maliyetlere ilaveten, bir firmaya özgü kaynakların değeri, üretkenliğindeki düşüşten dolayı, nakledilirlerken azalabilir.
 - *Yeteneklerin hareketsizliği:* Yetenekler etkileşimli kaynak takımlarından oluştuklarından, bireysel kaynaklara göre daha hareketsizdirler -tüm takımın nakledilmesi gereklidir.

- **Kopyalanabilirlik:** Bazı kaynaklar ve yetenekler kopyalama yoluyla kolaylıkla taklit edilebilirler. Daha zor kopyalanabilen yetenekler karmaşık organizasyonel rutinelere dayanır. Bazı yetenekler basit gibi görünseler de kolay taklit edilemezler.

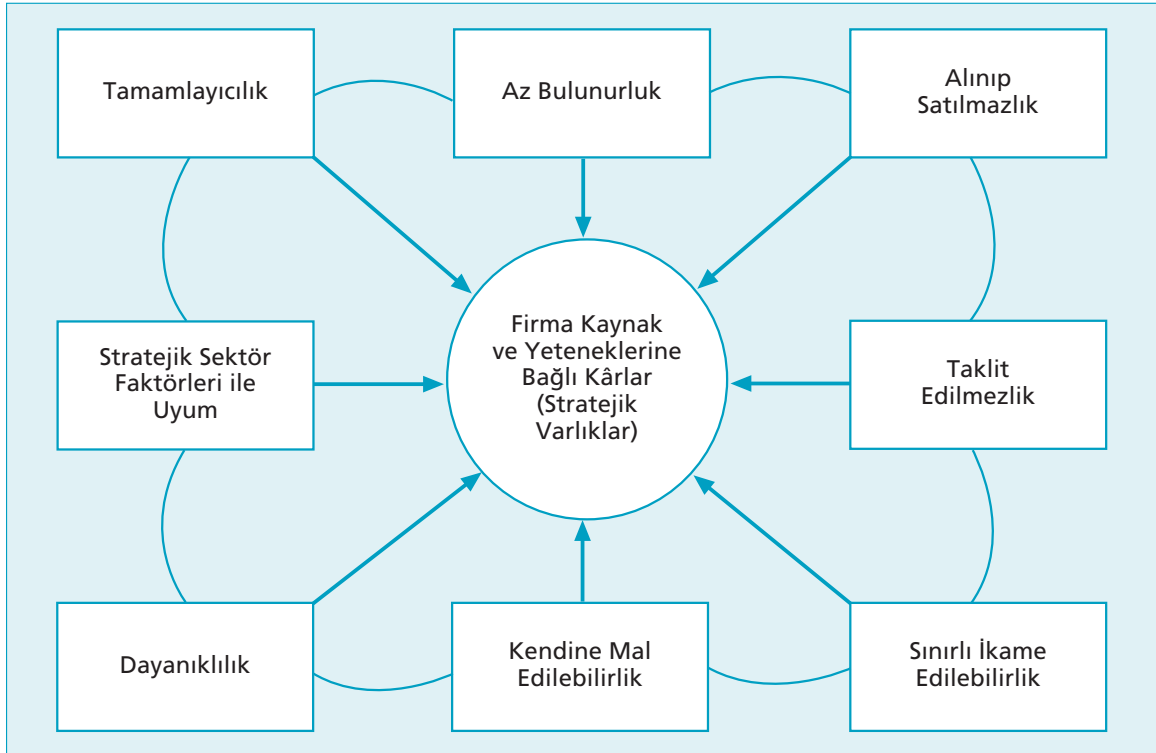
Bir firmanın kaynaklarından ve yeteneklerinden sağlayacağı getiriler sadece zaman içerisinde rekabet üstünlüğünü sürdürmesine değil, firmanın bu getirileri kendine mal edebilmesine de bağlıdır. Mal edilebilirlik, mülkiyet haklarının tam olarak tanımlanamadığı yerlerde getirilerin tahsisi ile ilgilidir. Bilâncoda yer alan finansal ve fiziksel kaynakların ötesine geçildiğinde sahiplik belirsizleşir. Firma patenler, telif hakları, marka isimleri ve meslek sırları gibi fiziksel olmayan varlıklara sahip olsa da, mülkiyet haklarının serbestliği kesin bir tanımlamadan yoksun olabilir. Sahiplik belirsizlik içerdiği durumlarda getirilerin firmayla çalışanlar arasında nereye tahsis edileceğinde, göreceli pazarlık gücü temel belirleyicidir. Eğer bireysel çalışanların üretkenliğe katkıları açık olarak belirlenebiliyorsa, çalışan hareketli ise ve çalışanların becerileri diğer firmalara da benzer bir üretkenlik sağlayabiliyorsa, çalışan bu durumda söz konusu katkı için pazarlıkta daha iyi konumdadır. Çalışanların katkısı daha az tanımlanabiliyorsa, uygulanan beceriler daha çok firmaya özgü ise, firmanın payına düşen getiri oranı artacaktır.

Firmanın en önemli kaynak ve becerileri dayanıklı, tanımlanması ve anlaşılması zor olan, nakledilemeyen, kolay kopyalanamayan ve üzerinde firmanın açık sahiplik ve kontrole sahip olduklarıdır. Bu kaynaklar firmanın "hükümdarlık mücevherleri (crown jewels)"dir ve korunmaları gerekir, aynı zamanda firmanın izlediği rekabet stratejisinde de hayati öneme sahiptirler. Strateji belirlemenin özü, bu temel kaynakların ve yeteneklerin verimli kullanılmalarını sağlayacak stratejilerin tasarlanmasıdır.

Dayanıklı, nakledilemeyen ve kopyalanamayan kaynakların stratejik önemlerinin farkına varılamaması ve kullanılamaması kaçınılmaz olarak ciddi problemler doğuracaktır. Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü destekleyebilmesi, o firmanın stratejik planlama sürecinin zaman çerçevesinin temelini teşkil eder. Eğer bir firmanın kaynakları ve yetenekleri dayanıklı değilse ya da kolaylıkla nakledilebiliyor veya kopyalanabiliyorlarsa, firma ya kısa vadede sonuç verecek stratejileri benimsemeli ya da yeni rekabet üstünlüğü kaynaklarına yatırım yapmalıdır (Grant, 1991).

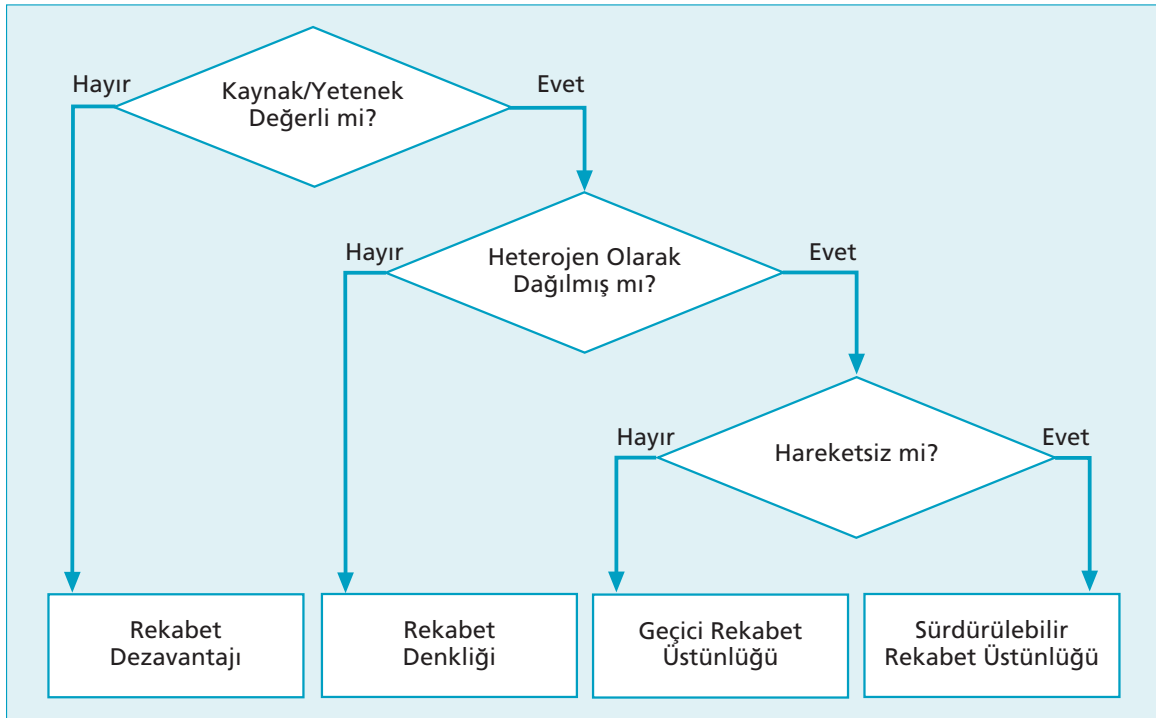
Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri kolaylıkla nakledilebildikleri ya da kopyalanabildiklerinde, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi ancak, bir firmanın pazarı çekici olmayacak kadar küçükse ya da rekabet üstünlüğünü gizleyebilirse mümkün olur. Farklılaştırma ve yeniliğe dayalı rekabet üstünlüğünün taklit edilebildiği sektörlerde (finans, perakende, vb.), firmalar rakipleri tarafından zayıflatılmadan önce üstünlüklerini kullanabilmek için kısa süreli bir fırsat penceresine sahiptirler. Bu tür ortamlarda firmalar var olan üstünlüklerini sürdürmekle değil, eski üstünlüklerinin zayıflatılmasından daha hızlı yeni üstünlükler yaratmalarına imkân verecek esneklik ve hassasiyeti yaratmakla ilgilenmelidirler.

Amit ve Schoemaker (1993)'a göre firmanın stratejik varlıklarının değeri, üretim sürecine olan katkılarının ötesine geçmektedir. Bu katkı Şekil 3.10'da verilen özelliklere bağlıdır ve ilgili stratejik sektör faktörleri kümesindeki değişimler dolayısıyla da farklılık gösterebilir. Şekil 3.10'da firmanın stratejik varlıklarının kâr yaratma kapasitelerini belirleyen temel özellikler görülmektedir.



Şekil 3.10 Firma kaynak ve yeteneklerinin özellikleri (Amit ve Schoemaker, 1993)

Mata ve diğ. (1995)'nin kaynak esaslı rekabet üstünlüğü modeli Şekil 3.11'de verilmiştir.



Şekil 3.11 Rekabet üstünlüğü için kaynak esaslı bir model (Mata ve diğ., 1995)

Barney (1991), Bharadwaj ve diğ. (1993), Hamel (1994), Yeoh ve Roth (1999) ve Hafeez ve diğ. (2002a) ise firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olabilmeleri için aşağıdaki dört niteliğe sahip olmaları gerektiğini öne sürmüştür:

- **Değerli olmalıdır.** Bir kaynak değerli olabilmek için firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştiren; yani çevresel fırsatları değerlendirip tehditleri de etkisiz hale getiren stratejiler tasarlamasını ve uygulamasını sağlamalıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ürün nitelikleri ile doğrudan değerlendirilebileceği gibi, söz konusu ürünleri üreten makinelerin teknoloji düzeyi ile dolaylı olarak da değerlendirilebilir.
- **Az bulunur olmalıdır.** Değerli firma kaynaklarına mevcut ya da potansiyel olarak rekabet eden çok sayıda firma sahip olmamalıdır; yani bir niteliğe sadece birkaç ürün sahip olmalıdır ve böylelikle söz konusu nitelik ürünleri farklılaştırmalıdır. Eğer belli bir niteliğe birçok ürün sahip olursa, o niteliğin farklılaştırma ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli azalmış olacaktır.
- **Taklit edilememelidir.** Değerli ve az bulunan organizasyonel kaynaklar, bu kaynaklara sahip olmayan firmalar tarafından elde edilemedikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarlar. Firma kaynakları üç nedenden dolayı kolay taklit edilemezler (Barney, 1991; Mata ve diğ., 1995):
 - Bir firmanın belirli bir kaynağı elde edebilme yeteneği eşsiz tarihsel koşullara bağlıdır.
 - Bir firmanın sahip olduğu kaynaklarla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantı nedensel belirsizlik içerir.
 - Üstünlük sağlayan bir kaynak sosyal olarak karmaşıktır (Dierickx ve Cool, 1989). Örneğin, yöneticiler arası kişisel ilişkiler (Hambrick, 1987), firma kültürü (Barney, 1986a), tedarikçilerin nezdinde ün (Porter, 1980), müşteriler (Klein ve diğ., 1978; Klein ve Lefler, 1981), ...
- **İkame edilememelidir.** Stratejik olarak eşdeğer, az bulunan ve taklit edilemeyen kaynaklar bulunmamalıdır.

Porter (1985) sürdürülebilirliğin, üstünlüğün taklit edilebilirliğini zorlaştıran engeller sayesinde "rakip davranışların zayıflatıcı etkilerine karşı koyduğunda" elde edilebileceğini öne sürmüştür. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının merkezinde dayanıklılık ya da taklit edilemezlik fikri vardır (Bharadwaj ve diğ., 1993). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilme kolaylığı ya da taklit edilebilirlik hızı taklit edilebilirlik engellerinin yüksekliğine bağlıdır. Engeller alçak olduğunda üstünlük kolayca ve çabukça zorlanabilir. Ölçek ekonomisi, geçiş maliyetleri, ilk hareket eden üstünlüğü, vb. taklit edilebilirlik engelleri oluşturabilir. Engel, rakiplerin taklit edilebilirliklerinin kısıtlanması ya da önlenmesidir (Reed ve DeFillippi, 1990). Bharadwaj ve diğ. (1993)'e göre ise aşağıdaki özellikler taklit edilebilirlik engeli oluşturabilir:

1. Ayrırcı Mekanizmalar: Bunlar esasen, stratejik taklit etme maliyetlerini artıran, rekabet eden firmaların beceri ve varlıkları arasındaki farklılıklardır. Bu ayrırcı mekanizmaların bakımı ile meşgul olmak, geçmiş ve/veya mevcut yönetsel faaliyetlerden elde edilen rekabet üstünlüklerini korur.

- **Nedensel Belirsizlik:** Taklit edilebilirliğe karşı en etkin engeller, rakipler üstünlüğün dayandığı kaynakları kavrayamadıklarında elde edilir. Lippman ve Rumelt (1982) yüksek performans sağlayan faktörlerdeki belirsizliğin, taklit edilebilirliğe karşı güçlü bir engel oluşturacağını ifade etmiş ve nedensel belirsizliği, "faaliyetlerle sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerdeki temel belirsizlik" şeklinde tanımlamıştır. Bir firmaya yüksek performans sağlayan faktörlerde nedensel belirsizlik var olduğunda, taklit edilebilirlik engelleri daha yüksek olur. Bir firmanın üç kritik özelliği ayrı ayrı ya da bileşke olarak nedensel belirsizliğe katkıda bulunur (Reed ve DeFillippi, 1990; Walley ve Thwaites, 1996):

- **Kapalılık:** Yapararak öğrenmeden kaynaklanan, örtülü ve düzenlenemeyen beceri birikimini kapsar. Nelson ve Winter (1982), bir rakibin başarılı taklit olasılığının bir durumdan diğerine değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Bir uç noktada, standart teknolojik elemanların olağan dışı birleşimlerini çok fazla içermeyen bir ürünün, "ters mühendislik" ile taklidi mümkün olabilir. Başka bir deyişle üretim süreçlerinde çok az bir kapalılık vardır. Diğer bir uç noktada ise, hedef rutin çok fazla özgül ve sıkıştırılmış örtülü bilgi içerebilir; öyle ki belli bir mesafeden taklit edilebilirlik bir kenara, başarılı bir kopyalamada bile sorun çıkabilir. Bu iki uç noktanın arasında kapalılık rakipler için bir belirsizlik kaynağıdır ve taklit edilebilirlik engelleri yaratır.
- **Karmaşıklık:** Çeşitli beceri ve varlıklar arasındaki karşılıklı ilişkilerden meydana gelir (Nelson ve Winter, 1982; Williamson, 1985; Barney, 1985, 1986b). Örneğin karmaşık temel yetkinlikler belirsizlik oluşturabilir. Karmaşıklık ve böylece belirsizlik, çok sayıda teknoloji, organizasyonel rutin ve bireysel ya da takım esaslı tecrübeden ortaya çıkar. Firma yetkinliklerindeki ve bu yetkinlikler arasındaki karmaşıklık, eğer varsa, çok az kişinin performansın kaynaklarını kavramak için yeterli genişlik ve derinlikte bilgi sahibi olmasını garanti altına alır (Nelson ve Winter, 1982). Bu durum, firma çalışanları rakipler tarafından işe alındıklarında, söz konusu bilgileri korunmasını sağlar. Barney (1985)'e göre, karmaşık ve yüksek derecede birbirlerine bağlı insan sistemlerinde ya da teknolojik sistemlerde, başarı ve başarısızlık nedenlerinin saptanması ve neden-sonuç ilişkilerinin kurulması çok zor olabilir ve beraberinde gelen performans değerlendirmesi de son derece belirsiz olabilir. MacMillan ve diğ. (1985) de benzer şekilde, birçok departmanın becerilerinin zorunlu birleşiminden ortaya çıkan ürün karmaşıklığının, taklit edilebilirliği zorlaştırdığını ifade etmiştir.
- **Özgüllük:** Üretim süreçlerinde ve belirli müşterilere hizmet sağlarken kullanılan işleme özgü beceri ve varlıkları kapsar (Williamson, 1985). Williamson (1985) 4 tip varlık özgüllüğü tanımlamıştır: yer, fiziksel varlık, tahsis edilmiş varlık ve insan varlığı. Bu beceri ve varlıklardan herhangi biri, üstünlük sağlayacak şekilde firmanın faaliyetleri ve çıktıları arasında bir belirsizlik ve sonuçta da taklit edilebilirlik engelleri oluşturabilir.

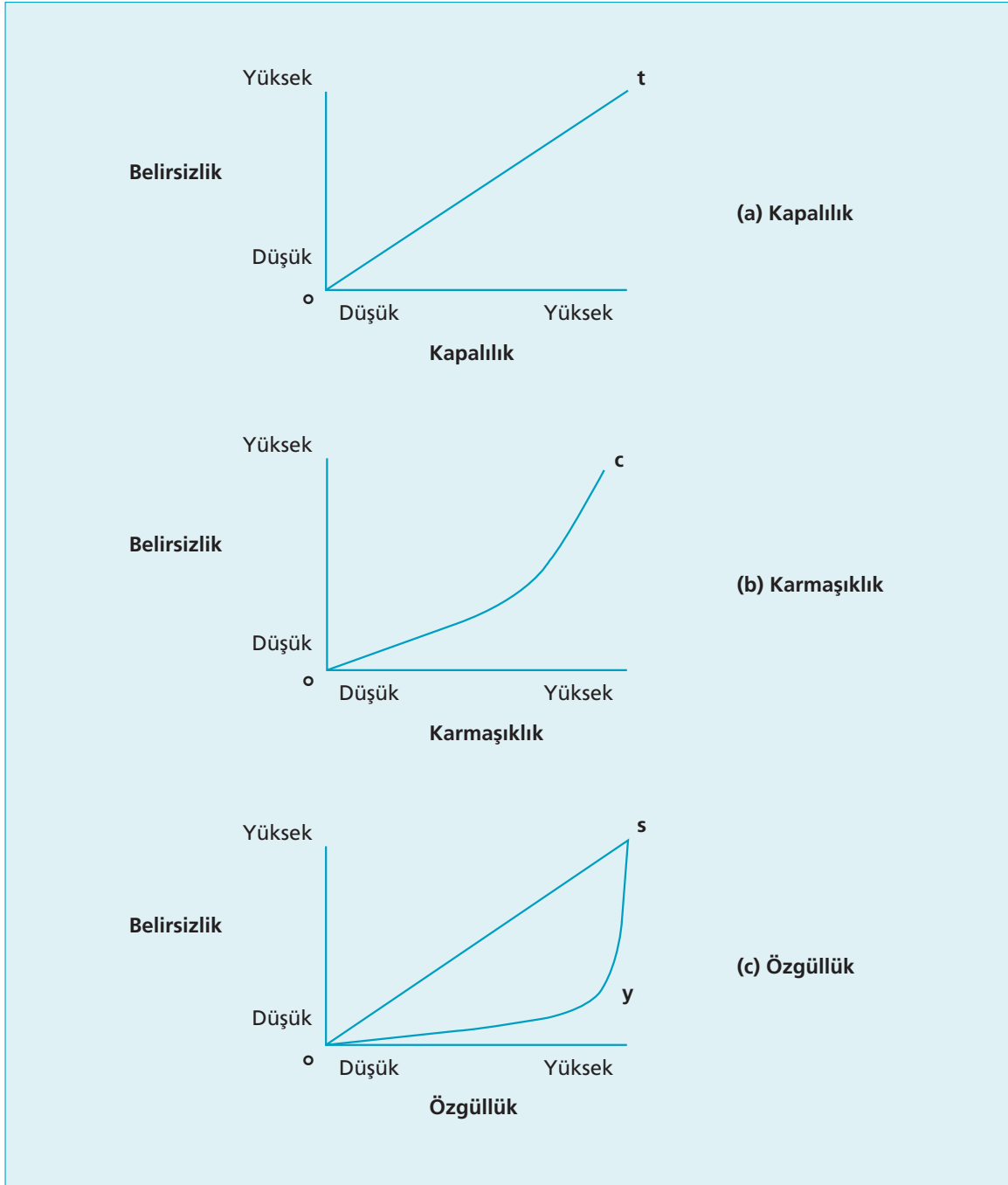
Belirsizlik, kapalılık, karmaşıklık ve özgüllüğün dereceleri vardır. Dolayısıyla yüksek (düşük) kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük dereceleri yüksek (düşük) belirsizlik yaratabilir. Şekil 3.12 bu ilişkileri göstermektedir. Burada kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük bağımsız değişken, belirsizlik ise bağımlı değişkendir.

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre;

- Belirsizlik beceri esaslı yetkinliklerdeki kapalılıktan sağlanabilir ve kapalılık-belirsizlik arasındaki ilişki doğrusaldır. (Bkz. Şekil 3.12a)
- Belirsizlik yetkinliklerin içindeki beceri ve/veya kaynak etkileşimlerinin karmaşıklığından ve yetkinlikler arasındaki etkileşimlerden sağlanabilir ve karmaşıklık-belirsizlik arasındaki ilişki eğriseldir. (Bkz. Şekil 3.12b)
- Belirsizlik beceri ve kaynak özgüllüğünden sağlanabilir ve özgüllük-belirsizlik arasındaki ilişki fonksiyoneldir. (Bkz. Şekil 3.12c)
- Kapalılık, karmaşıklık ve özgüllüğün etkileşimleri, belirsizliğin etkilerini artırır ve taklit edilebilirlik engellerinin yükseltilmesine yardım eder.

Yüksek performans sağlayan faktörlerdeki nedensel belirsizlik taklit edilebilirlik engeli olduğu kadar, kaynak hareketliliğini de önler (Dierickx ve Cool, 1989). Bunun yanında karmaşıklık çoğunlukla kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasını da imkânsız hale getirir.

- **Eksik Taklit Edilebilirlik:** Yeni ürünlerin yaratılması doğal olarak belirsiz olduğunda ve varlık birikim süreciyle ilgili nedensel belirsizlik firmanın eşsiz kaynaklarının kopyalanmasına ve/veya hareketliliğine engel olduğunda meydana gelir.



Şekil 3.12 Kapalılık, karmaşıklık, özgüllük ve belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990)

2. Kaynak/Beceri Birikimleri: Bir firmanın kaynak/becerilerinin taklit edilebilirliği, birikim süreçlerinin özellikleriyle bağlantılıdır. Dierickx ve Cool (1989) 3 tip özellik belirlemiştir:

- **Zamansal maliyet artışları:** Bir kaynağa ya da beceriye sahip olan firmalarda belirli üstünlüklerin sağlanması uzun bir zaman alır (örn. bir firmanın kalite konusundaki ünü). Bu tür rekabet üstünlüğünün kaynakları, kısa bir zaman zarfında rakipler tarafından ne elde edilebilir ne de kopyalanabilir.
- **Kaynak/beceri demeti verimlilikleri:** Büyük miktarlardaki kaynak/beceri birikimlerinin varlığı daha fazla kaynak/beceri birikimini kolaylaştırır.
- **Kaynak/beceri birikimleri arasındaki bağlantı:** Kaynaklar/beceriler arasındaki bağlantı, bazı firmalar belli bir pazarda rekabet ederken kritik olan tamamlayıcı kaynak ya da becerilere sahip olmadıklarında, taklit edilebilirlik engeli olarak davranabilir.

Rekabet üstünlüğü, teknolojik değişim, pazarlardaki sosyal değişim, vb. nedenlerden dolayı kaybedilebilir: Porter (1985) ve Ghemawat (1986) teknolojideki süreksizliklerin, sektör talebi ve girdi etmenlerinin üstünlüğün sürdürülebilirliğini zorlaştırdığını öne sürmüştür. Bunun tersine, dereceli olarak gelişen bir sektör ortamı taklit edilebilirlik engellerinin arkasında üstünlüğün korunabilmesine izin verir (Reed ve DeFillippi, 1990).

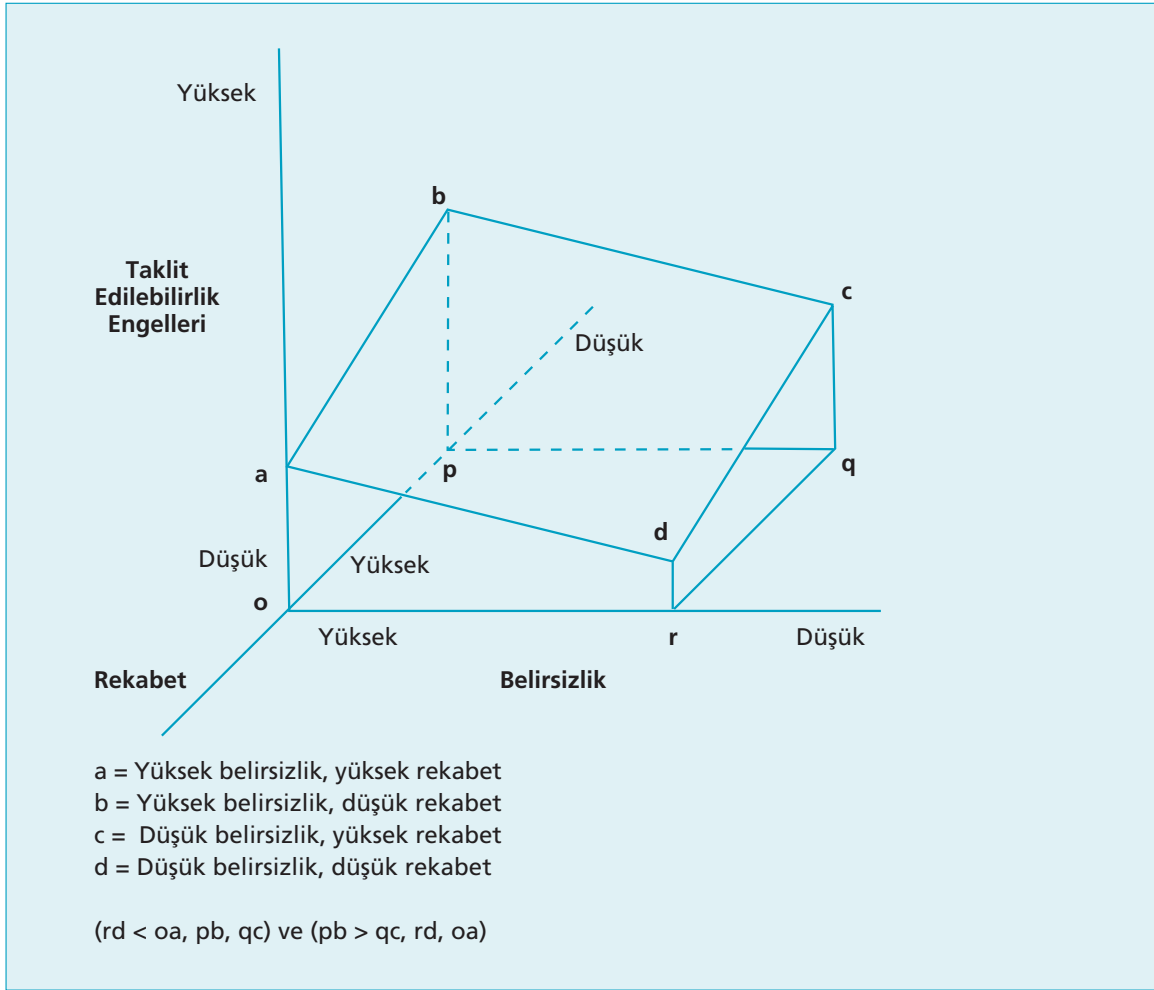
Porter (1985)'a göre taklit edilebilirlik engelleri hiçbir zaman başa çıkılamaz değildir. Ancak bazı engeller diğerlerine göre daha yüksek olacak ve bundan dolayı da rakipler için üstesinden gelinmesi daha zor olacaktır. Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği, firmanın üstünlüğünün ne kadar rekabet edebilir ya da ne kadar sürdürülebilir olduğunu belirleyecektir. Ghemawat (1986)'a göre rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, üstünlüğün kaynağı, sektör ve rekabet yoğunluğu gibi faktörlerden de etkilenir.

Şekil 3.13 belirsizlik, rekabet ve taklit edilebilirlik engelleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bir engelin yüksekliği hem belirsizlik miktarına hem de rekabete dayanmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990).

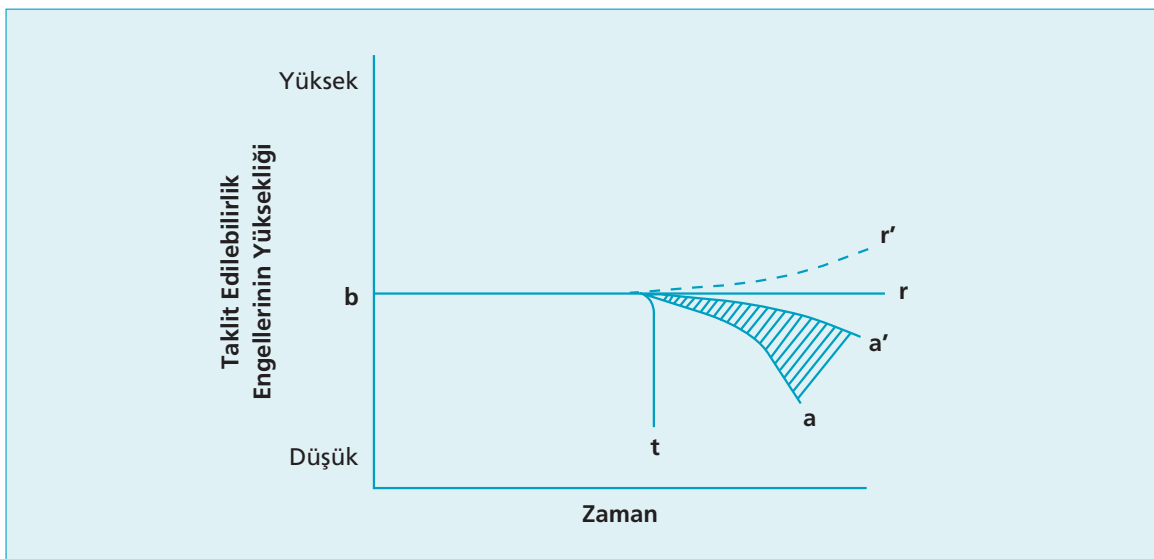
Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre engel yüksekliği rekabet seviyesinin bir fonksiyonudur. Belirli bir belirsizlik miktarı çok rekabetçi ortamda, aynı belirsizliğin daha az rekabetçi bir ortamda oluşturacağından daha alçak bir engel oluşturur. Ayrıca taklit edilebilirlik engelleri firmanın yetkinlik esaslı üstünlüğündeki belirsizliğe dayanır ve potansiyel engel yüksekliği firmanın katma değeri ile yönlendirilir.

MacMillan (1989) rekabet üstünlüğünün yükselmesinde ve düşmesinde üç ardışık evre tanımlamıştır: üstünlüğün oluşturulması, durgunluk ve rakiplerin üstünlüğe doğrudan saldırıları ve üstünlüğü taklit etmeleri ile çöküş. Durgunluk evresinin uzunluğu taklit edilebilirlik engellerine dayanır (MacMillan ve diğ., 1985). Son evre olan çöküş evresinin uzunluğu, çeşitli faktörlerden etkilense de, rekabetin saldırganlığına doğrudan bağlıdır (Reed ve DeFillippi, 1990).

Firmalar belirsizlik ve taklit edilebilirlik engelleri yaratan faktörlere sürekli yeniden yatırım yapmak zorundadırlar. Şekil 3.14'te zayıflamanın ve yeniden yatırımların belirli bir engel (b yüksekliği) üzerindeki etkileri görülmektedir.



Şekil 3.13 Belirsizlik, rekabet ve taklit edilebilirlik engelleri (Reed ve DeFillippi, 1990)



Şekil 3.14 Taklit edilebilirlik engellerindeki zayıflama (Reed ve DeFillippi, 1990)

Bir engelin üstesinden gelmenin en etkili yolu önemli teknolojik ilerlemelerle taklittir. Önemli ilerlemeler maliyet lideri olabilmek için verimliliğin artırılmasına izin verir ve ayrıca farklılaştırma üstünlüğü sağlamayı da kolaylaştırabilir (Porter, 1985). Sonuç olarak rakipler taklit edilebilirlik engellerinin tamamen üstesinden gelebilirler ya da bu engellerden kaçınabilirler. Zayıflama bir anda gerçekleşir. (Şekil 3.14, bt eğrisi).

Önemli teknolojik ilerlemeler olmadığında, zayıflama yine durdurulamayan aşağıya doğru bir yol takip edecektir. Sürekli saldırgan rekabet, düşük rekabette daha çabuk engelleri zayıflatacaktır. Şekil 3.14'te ba eğrisi maksimum zayıflamanın sınırını gösterir. Bu, belirsizlik düşük ve rekabet yüksekken gerçekleşir. ba' eğrisi ise minimum zayıflamanın sınırını gösterir ve yüksek belirsizlik ve düşük rekabet düzeylerini yansıtır.

Reed ve DeFillippi (1990)'ye göre rekabet düzeyi ya da belirsizlik derecesine rağmen, taklit edilebilirlik engellerindeki zayıflama zamanla ilişkili bir olgu olarak kalır ve zayıflama oranı, belirli bir rekabet düzeyi için belirsizlik miktarı ile ve belirli bir belirsizlik düzeyi için rekabet miktarı ile orantılı olacaktır.

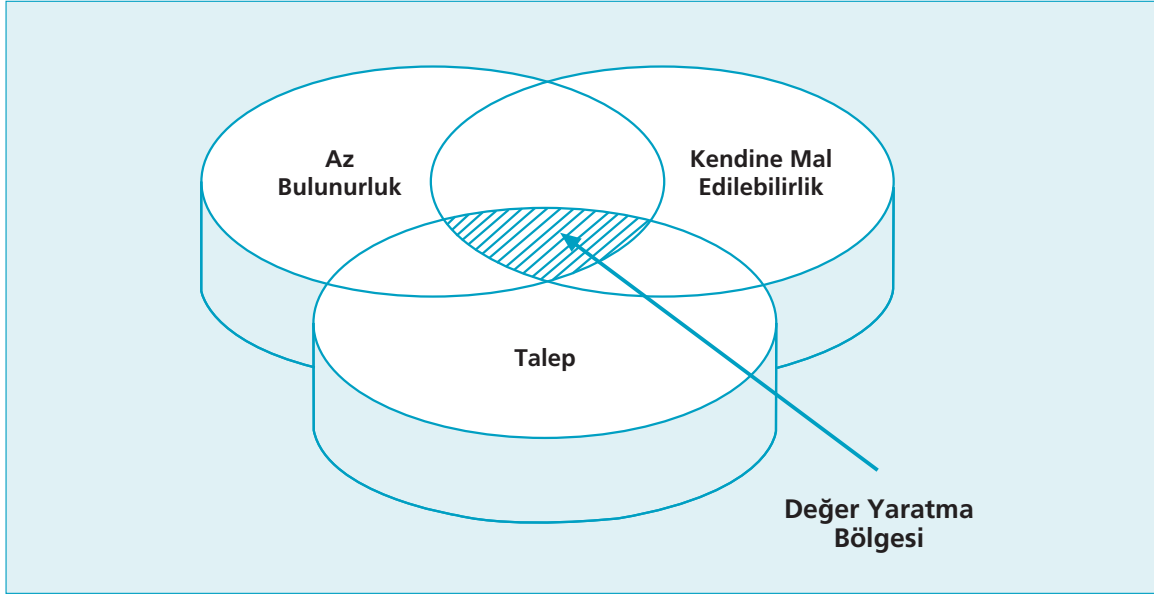
Taklit edilebilirlik engelinin yüksekliği (b) belirsizlik ve rekabete dayanıyorsa, zayıflamaya karşı koyabilme de bu faktörlere dayanır. Porter (1985) firmaların konumlarını sürekli iyileştirebilmek için yeniden yatırımlar yaparak rakiplerine hareketli hedefler sunmaları gerektiğini öne sürmüştür. Yeniden yatırımlarla, engeller korunabilir (Şekil 3.14, br ve br' eğrileri) ve üstünlük sürdürülebilir. Bu argümanlar aşağıdaki soruları gündeme getirir:

- **Sürdürülebilirlik nedir?** Bir üstünlüğü sürdürmek basit olarak üstünlüğün zaman içerisinde tekrarlanmasını sağlamaktır.
- **Bir firma nasıl ve neye yeniden yatırım yapmalıdır?** Taklit edilebilirlik engellerinin yüksekliği belirsizlik ve rekabete dayandığı için, yeniden yatırımlar da bu alanlara yönlendirilmelidir. Porter (1985) firmaların, rakiplere farklı alanlarda saldırarak, dikkatleri üstünlük kaynağından başka taraflara çekebileceklerini ifade etmiştir.
- **Ne kadar yeniden yatırım yapılmalıdır?** Engellerin korunması ve üstünlüğün sürdürülebilmesi için ne kadar yatırım yapılması gerektiği, ilk engel yüksekliği ya da zayıflama oranıyla da belirlenebilir.

Yetkinlik esaslı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, nedensel belirsizlik içeren yetkinlik özelliklerine (kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük) yapılan yeniden yatırımlara dayanır. Ayrıca diğer bütün koşullar eşit olmak üzere, dikey entegrasyon yapan firmalar belirsizlikten, diğer firmalara göre daha fazla faydalanacaklardır ve daha yüksek taklit edilebilirlik engellerine sahip olacaklardır.

Kaynakların değerleri pazar güçleri ile karşılıklı etkileşim içinde belirlenir. (Bkz. Şekil 3.15). Belirli bir sektörde ya da belirli bir zamanda değerli olan bir kaynak, farklı bir sektörde ya da farklı bir zamanda aynı değere sahip olmayabilir. Dolayısıyla kaynak esaslı görüş kaçınılmaz olarak bir firmanın iç yeteneklerini (iyi yapabildikleri) dış sektör ortamı (pazarın neyi talep ettiği ve rakiplerin ne sunduğu) ile birleştirir. Üç temel pazar gücünün etkileşimi bir kaynağın ya da bir yeteneğin değerlerini belirler. Bu üç temel pazar gücü (Collis ve Montgomery, 1995):

- **Talep:** Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabiliyor mu? Rekabet üstünlüğü sağlıyor mu?
- **Az bulunurluk:** Taklit edilebilir ya da ikame edilebilir mi? Dayanıklı mı?
- **Kendine mal edilebilirlik:** Kârlara kim sahip olur?



Şekil 3.15 Bir kaynağı değerli yapan nedir? (Collis ve Montgomery, 1995)

Bir kaynak etkin bir stratejinin temeli olabilmeye hak kazanabilmek için, değeri ile ilgili olarak aşağıdaki dış pazar testlerinden geçmelidir (Collis ve Montgomery, 1995):

1. Taklit Edilemezlik Testi: Kaynağın kopyalanması zor mu?

Eğer bir kaynak taklit edilemezse, yaratacağı kârlılığın sürdürülebilmesi daha olasıdır. Rakiplerin kolaylıkla kopyalayabildikleri bir kaynağa sahip olmak ancak anlık değer yaratabilir. Taklit edilemezlik sonsuza kadar sürmez. Rakipler eninde sonunda en değerli kaynakları kopyalamanın bir yolunu bulacaklardır. Ancak yöneticiler aşağıdaki dört özellikten en azından birine sahip olan kaynaklar çevresinde stratejilerini belirlerlerse, rakipleri engelleyebilirler ve kârlılığı bir süre daha sürdürebilirler.

- Fiziksel eşsizlik: Tanım gereği kopyalanamaz. Mükemmel bir fiziksel konum, patentler,
- İzlenen yola bağımlılık: Pek çok kaynak yola bağımlılık dolayısıyla kopyalanamaz. Çünkü bu kaynaklar, elde edilmelerin sırasında izlenen yol boyunca gerçekleşenlerden ötürü eşsizdirler ve dolayısıyla da az bulunurlar. Marka ismi, marka sadakati, güven, ...
- Nedensel belirsizlik: Nedensel belirsizlik içeren kaynaklar çoğunlukla organizasyonel yeteneklerdir.
- Ekonomik caydırıcılık: Ekonomik caydırıcılık, bir firma bir varlığa oldukça büyük bir yatırım yaparak rakiplerini etkisiz hale getirdiğinde gerçekleşir. Rakip, kaynağı kopyalayabilmesine rağmen, pazar potansiyeli sınırlı olduğu için kopyalamaz.

2. Dayanıklılık Testi: Kaynak ne kadar çabuk değer yitiriyor?

Bir kaynak ne kadar uzun ömürlü ise o kadar değerlidir. Örn. marka ismi, teknolojik know-how, vb. Kaynakların birçoğu sınırlı ömre sahiptir ve geçici kârlar sağlar.

3. Mal Edilebilirlik Testi: Kaynağın yarattığı değere kim sahip olur?

Bir kaynaktan sağlanan tüm kâr kaynağa sahip olan firmaya kalmaz. Değer çok sayıda oyuncu (müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler ve çalışanlar) için pazarlık konusudur.

4. İkame Edilebilirlik Testi: Eşsiz bir kaynak başka bir kaynak tarafından gölgede bırakılabilir mi?

Bir firmanın bir ürün ya da hizmeti sunabilmesine temel oluşturan kaynaklara uygulanır.

5. Rekabet Üstünlüğü Testi: Kimin kaynağı gerçekten daha iyi?

Yöneticilerin kaynakları değerlendirirken en çok yaptıkları hata, kaynakları rakiplere göreceli olarak değerlendirmemeleridir. Her firma diğerlerinden daha iyi yaptığı bir faaliyet tanımlayabilir ve bunun temel yetkinlik olduğunu iddia edebilir. Ancak temel yetkinlik firmanın tüm faaliyetler içinde hangi faaliyetin en iyi gerçekleştirdiğinin içsel analizi olmamalıdır. Rakiplerinden neyi daha iyi yaptığının dışsal analizi olmalıdır. Bileşenlerine ayırma sadece ayırt edici kaynakların tanımlanması için değil, uygulanabilir çıkarımlar üretmek için de önemlidir. Bileşenlerine ayırma üstün kaynakların tanımlanmasının temeli olmasına rağmen, bazen değerli bir kaynak, tek başına üstünlük içermeyen ancak birleştirildiğinde daha iyi bir küme oluşturan farklı becerilerin bir birleşimi olabilir.

Eğer bir üstünlük önemli niteliklerdeki yetenek boşluğuna dayanan olumlu bir farklılığın bir fonksiyonu ise, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği de söz konusu niteliklerin ve boşluğun dayanıklılığının basit bir fonksiyonudur. Ancak; bazı durumlarda rakipler boşlukları dolduramayabilir. Bu durum yeteneklerin özel giriş ve hareketlilik engelleri ile korunduğu durumlarda gerçekleşir. Böyle bir durumda sürdürülebilirlik, engeller aşılmadığı ya da elimine edilmediği sürece devam eder. Bu engeller için doğasında var olmadıkları durumda, aşılabilmeleri ya da elimine edilebilmeleri mümkündür. Burada engellerin kademeli olarak aşılmasının yanı sıra, rakiplerin yeni oyun stratejileriyle bu engelleri hızlıca aşmaları tehlikesi de söz konusudur. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, (1) engellerin aşılmasına neden olabilecek tüm değişimlerin (çevresel güçler ya da rakiplerin faaliyetleri) göz önünde tutulması ve (2) belirli bir zaman ufkunda bu değişimlerin belirme olasılıklarının değerlendirilmesi yoluyla tahmin edilebilse de, bu tahmin her zaman belli bir belirsizlik içerecektir. Bazı durumlarda ise rakipler boşluğu doldurmaktan kaçınabilirler. Bu durum aşağıdaki sebeplerle gerçekleşebilir (Coyne, 1986a, 1986b).

- Yetersiz potansiyel: Üstünlük sahibi misilleme yapmayacak olmasına rağmen, boşluğu kapatmanın maliyeti sağlanacak faydaları aşabilir. Oyunun son evresine erişildiği için şartlar değişene kadar, rakiplere karşı yapılacak rasyonel bir karşı hareket yoktur.
- Benzer dezavantajlar: Yetenek boşluğunu doldurmaya çalışmak başka yerlerde (söz konusu ya da başka pazar segmentlerinde) yeni boşluklar yaratabilir.
- Misilleme korkusu
- Yönetim ataleti: Yönetim durumu yanlış değerlendirebilir ya da gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek için istek, yetenek ya da enerjiden yoksun olabilir.

Sonuç olarak, bütün kaynaklar aynı öneme ya da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Örneğin, Barney (1991) değer, az bulunurluk, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik; Grant (1991) dayanıklılık, saydamlık, aktarılabilirlik ve kopyalanabilirlik; Collis ve Montgomery (1995) taklit edilemezlik, dayanıklılık, mal edilebilirlik, ikame edilebilirlik ve rekabet üstünlüğü ve Amit ve Schoemaker (1993) ise tamamlayıcılık, az bulunurluk, düşük alınıp satılabilirlik, taklit edilemezlik, sınırlı ikame edilebilirlik, mal edilebilirlik, dayanıklılık ve stratejik sektör faktörleri ile uyum özelliklerinin sağlanması gerektiğini öne sürmüştür. Fahy ve Smithee (1999) bütün bu özellikleri değer, kopyalanabilirlik engelleri ve mal edilebilirlik başlıkları altında özetlemiştir.

Müşterilere sağlanacak değer rekabet üstünlüğünün temel elemanlarından biridir. Bu sebeple, bir kaynağın rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip olabilmesi için değerli olması ya da değer yaratılmasını sağlaması gerekir. Bir başka deyişle firmanın, müşterilerin ihtiyaçları karşılayarak verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına izin vermelidir (Barney, 1991). Bu durumda bir kaynak diğer koşulları sağlarsa da, değerli değilse ya da değer yaratılmasını sağlamıyorsa, potansiyel bir rekabet üstünlüğü kaynağı olamaz.

Rakiplerin, kaynak birikimlerini kopyalamalarına engel olan taklit edilebilirlik engelleri ile ilgili çalışmalar da kullanılan terminolojilerde tutarsızlıklar hatta uyuşmazlıklar mevcuttur. Bu konuda çeşitli üst üste binen sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin, varlık stok birikimleri (Dierickx ve Cool, 1989), yetenek boşlukları (Coyne, 1986a, 1986b), yetenek farklılıkları (Hall 1992, 1993), rekabet öncesi sınırlamalar (Peteraf, 1993), ayırıcı mekanizmalar (Rumelt, 1984, 1987), eksik taklit edilebilirlik (Lippman ve Rumelt, 1982) ve nedensel belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990) (Bkz. Tablo 3.14).

Tablo 3.14 Alternatif taklit edilebilirlik engelleri sınıflandırmaları

Araştırmalar	Taklit Edilebilirlik Engelleri
Lippman ve Rumelt (1982)	Eksik taklit edilebilirlik
Reed ve DeFillippi (1990)	Kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük
Rumelt (1984, 1987)	İletişim araçları etkileri, ölçek ekonomisi, enformasyon sıkışmışlığı, üretici öğrenmesi, ün ve tepki gecikmeleri
Coyne (1986a, 1986b)	Sistem boşlukları, yönetsel boşluklar, konum boşlukları ve yasal boşluklar
Hall (1992, 1993)	Kültürel farklılıklar, fonksiyonel farklılıklar, konum farklılıkları ve yasal farklılıklar
Dierickx ve Cool (1989)	Varlık aşınması, varlık demeti verimlilikleri, nedensel belirsizlik, varlık stokları arasındaki bağlantılar ve zamansal maliyet artışları

Taklit edilebilirlik engellerinin açıklanmasında Grant (1991)'in saydamlık fikri faydalı bir başlangıç noktasıdır. Rakiplerin karşılaşabilecekleri en temel problem enformasyon problemidir ki bu şekilde rakipler belirli bir firmanın başarısının arkasındaki nedenleri saptayamazlar. Saydamlık, faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkilerdeki belirsizliğin; yani nedensel belirsizlik (Reed ve DeFillippi, 1990) ya da eksik taklit edilebilirliğin (Lippman ve Rumelt, 1982) temel kavramlarından biridir. Lippman ve Rumelt (1982) üstün performans sağlayan faktörlerle ilgili belirsizliğin, pazara girişin serbest olduğu durumlarda mevcut firmalarla yeni giren firmalar arasındaki verimlilik farklılıklarını açıkladığını öne sürmüştür. Bu eksik taklit edilebilirlik, pazar gücü ya da pazara sınırlandırılmış girişten kaynaklanmayan, piyasa fiyatına hiçbir etkisi olmayan küçük çaptaki firmaların bile pay alabilecekleri şekilde, kârlarda bir artış sağlayabilir. Reed ve DeFillippi (1990) belirsizliğin, bazen firma yöneticilerinin bile faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkileri anlayamamalarına neden olacak kadar fazla olabileceğini belirtmiş ve belirsizlik için kaynakların sahip olması gereken ve yukarıda detaylı olarak açıklanan 3 özelliğini -kapalılık, karmaşıklık ve özgüllük- açıklamıştır.

Bazı durumlarda kaynaklar açık bir biçimde saptanıp anlaşılabilmelerine rağmen, taklit edilebilmeleri mülkiyet hakları ile ilgili yasal sistemlerle engellenebilir (Coyne, 1986a, 1986b; Hall, 1992, 1993). Patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi kaynaklar, entelektüel mülkiyet yasaları ile korunabilir ve rekabet üstünlüğü, işletim lisanslarının verilmesi gibi diğer yasal düzenlemelerden kaynaklanabilir (Coyne, 1986a, 1986b). Buna ilaveten saydam olan kaynaklar, var olan ekonomik caydırıcılıklardan dolayı da taklit edilemeyebilirler (Rumelt, 1984, 1987; Collis ve Montgomery, 1995). Örneğin, önceden yapılan geniş yatırımlar taklitlere karşı bir caydırıcılık oluşturabilir.

Kısacası kaynaklar, aralarındaki ilişkiler tam olarak anlaşılmadığında ve/veya kapalılık, karmaşıklık, özgüllük, yasal düzenlemeler ve ekonomik caydırıcılık özelliklerine sahip olduklarında taklit edilemezliğe ya da eksik taklit edilebilirliğe sahip olurlar. Ayrıca rakiplerin değer yaratan kaynakları ele geçirebilmeleri de imkânsız olmalıdır. Bir başka deyişle, kaynaklar aynı zamanda hareketsiz olmalı ya da eksik hareketliliğe sahip olmalıdırlar. Örneğin, Grant (1991) bazı kaynakların taşıma maliyetlerinden dolayı coğrafi olarak hareketsiz olabileceklerini öne sürmüştür. Bununla beraber hareketlilik için en önemli engeller, kaynaklar firmaya özgü olduklarında, mülkiyet hakları tam olarak tanımlanamadığında, işlem maliyetleri yüksek olduğunda ve/veya kaynakların özel olduğu (bir arada kullanım) durumlarda var olur (Peteraf, 1993). Bu özellikle aynı zamanda taklit edilebilirlikle yakından ilişkilidir.

Son olarak bir kaynaktan bir değer yaratıldığında, temel soru bu değere kimin sahip olacağıdır. Yaratılan değer her zaman, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve hükümet gibi çok sayıda hak sahibi arasında dağılır. Mülkiyet haklarının tam olarak tanımlanmadığı koşullarda bu değerlerin tahsisinde sorunlar çıkabilir. Firmalar fiziksel ve finansal varlıklarından elde ettikleri değerleri kendilerine mal etmede etkin olabilirken, fiziksel olmayan kaynaklardan elde edilen değerlerde ise daha az etkin olabilirler (Grant, 1991). Firmalar yaratılan katma değerlerin dağılımına karşı gerekli önlemleri almalıdır ve mal edilebilirlik de yaratılan katma değerlerin kâra dönüştürülebilmesidir (Kay, 1993b).

3.8. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları Tanımı

Bu çalışmada, firma kaynaklarının (kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yetkinlikler) ve bu firma kaynakları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için, Javidan (1998)'in firma kaynakları hiyerarşisi kabul edilmiştir (Bkz. Şekil 3.3) ve hiyerarşinin ilk 2 seviyesi (kaynaklar ve yetenekler) çalışma kapsamında değerlendirilecektir.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar (fiziksel varlıklar, fiziksel olmayan varlıklar ve beceriler), Porter (1981), Daft (1983), Aaker (1989), Barney (1991), Bogaert ve diğ. (1994), Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Lau (2002) ve Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)'nin tanımlarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Kaynak, "bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü" dür.

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler, Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Aaker (1989), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994), Dröge ve diğ. (1995), Javidan (1998), Yeoh ve Roth (1999), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b), Asan ve Soyer (2003)'in tanımlarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Yetenek, "bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi" dir.

3.9. Çalışmada Kullanılan Firma Kaynakları

Bu çalışmada,

- Day (1984), Clemons ve Kimbrough (1986), Clemons (1986), Coyne (1986a, 1986b), Wightman (1987), Johnson ve Kaplan (1987), Neo (1988), Palmer (1988), Aaker (1989), Bamberger (1989), Fahey (1989), Jackson (1989), King ve diğ. (1989), Fottler ve diğ. (1990), Feeny ve Ives (1990), Barney (1991), Clemons ve Row (1991), Hall (1992, 1993, 1994), Amit ve Schoemaker (1993),

Bharadwaj ve diğ. (1993), Hagmann ve McCahon (1993), Kay (1993a), Spitzer (1993), Verdin ve Williamson (1994), Schulze (1994), Collis ve Montgomery (1995), Dröge ve diğ. (1995), Mata ve diğ. (1995), Nilson ve Dernroth (1995), Olusoga ve diğ. (1995), Powell (1995), Slater (1996), Walley ve Thwaites (1996), Keeble (1997), Teece ve diğ. (1997), Powell ve Dent-Micallef (1997), Javidan (1998), Li ve Deng (1999), Rouse ve Daellenbach (1999), Fernández ve diğ. (2000), Hoffman (2000), Carmeli (2001), Lubit (2001), Pfeffer ve Ulrich (2001), Spanos ve Lioukas (2001), Tena ve diğ. (2001), Hult (2002), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b) ve Lau (2002)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 3.15'te verilen varlık ve beceriler ve

- Hitt ve Ireland (1985), Bamberger (1989), Aaker (1989), Amit ve Schoemaker (1993), Lado ve Wilson (1994), Day (1994), Olusoga ve diğ. (1995), Li ve Deng (1999), Spanos ve Lioukas (2001), Carmeli (2001), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 3.16'da verilen yetenekler ilaç sektörüne özgü olarak ifadelendirilerek kullanılacaktır.

Tablo 3.15 Çalışmada kullanılan varlık ve beceriler

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler
Çalışan sadakati
Yönetim uzmanlığı
Yönetim kalitesi
Yöneticilerin bilgi ve becerileri
Çalışanların yaptıkları işle ilgili uygulama tecrübeleri
Çalışan kalitesi
Çalışanların bilgi ve becerileri
Çalışanların yaratıcılıkları
Çalışanların eğitim düzeyi
Çalışan know-how'ı
Etkili satış gücü
Yüksek teknolojiye ve otomasyona yatkın istihdam
GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli bilgi/deneyim altyapısı
İş geliştirme becerisi
Farmakoekonomik dosya hazırlama becerisi
Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, finansal gelirler, vb.)
Düşük maliyetler
Sıkı genel gider kontrolü
Ölçek ekonomisi (miktar)
Ticari koşullar (iskonto, vade, fiyat, vb.)
Yeterli ve güçlü bir sermaye yapısı
Özkaynak oluşturabilecek bir karlılık düzeyi
Fiziksel kaynaklar (fabrika, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)
Fiziksel konum (fabrikanın coğrafi konumu)
Pazar payı
Öncülük/Sektöre erken girme
Uluslararası standartlara ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.) üretim yapabilme
AB mevzuatına uyum
Kapasite kullanım oranı (Teorik kapasite-Pratik kapasite)
Verimlilik (Kaynakları doğru alanlarda, doğru şekilde, doğru zamanda, ekonomi kurallarına uygun olarak kullanma)
Ekonomik üretim yöntemleri
Uluslararası kabul görmüş denetimlerde onaylanmış dünya standardında tesisler
Uygun kalite ve maliyette hammaddelere erişim
İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)
Ticari ilişkiler
Toplumla ilişkiler
Kurum içi informel iletişim
Üniversitelerle işbirliği

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler

Bilimsel kurumlarla işbirliği
 Uluslararası kuruluş ve firmalarla işbirliği
 Devletle işbirliği
 Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler
 Diğer firmalarla informal ilişkiler
 Doktorlarla ilişkiler
 Eczacılarla ilişkiler
 Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme: ürün esnekliği, süreç esnekliği)
 Tedarikçi sadakati
 Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler
 Tedarikçilerle ortak iyileştirme çabaları
 Kısa hammadde temin süreleri
 Tedarikçi know-how'ı
 Müşterilerle (eczacılar/eczane) uzun dönemli ilişkiler
 Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler
 Müşterilerle (SGK) uzun dönemli ilişkiler
 Müşteri sadakati (eczane)
 Müşteri sadakati (doktor)
 Müşteri sadakati (hasta)
 Mevcut memnun müşteri tabanı (eczacılar/eczane)
 Mevcut memnun müşteri tabanı (doktor)
 İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler)
 Firma bilinirliği
 Firma itibarı
 Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)
 Güçlü tanınmış ana kurum
 Yalın (lean) organizasyonel yapı
 Katılımcı yönetim
 Ürün çeşitliliği
 Organizasyonel öğrenme (bilginin yaratılması, paylaşılması, içselleştirilmesi ve kullanılması) hızı
 Ulaşılabilirlik (Bulunabilirlik-İlaca erişim)
 Teknik bilgi ve deneyim (ilaç üretim ve kontrol deneyimi)
 Toplumda kabul görme
 Kurumsal yapı
 Dış pazarlardaki rekabet deneyimi
 Hastalık yönetimi (disease management) odaklı sağlık hizmetleri
 Bireye özgü tedavi yaklaşımları
 Yeni bir ilacın pazara verilmesine kadar geçen süre
 Hız (Pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme)
 Çeviklik (Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme)
 Çalışma etiği
 Marka ismi
 Lisans anlaşmaları
 Rekabet kanununa uyum
 Pazar ihtiyaçları bilgisi
 Hedef tüketicilerin (doktor, eczacı, hasta) taleplerine duyarlılık
 Pazarlama becerileri
 Etkili hastalık bilinçlendirme kampanyaları
 Etkili promosyon programları
 Müşteri odaklılık
 Dünya standartlarında ürün kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))
 Dünya standartlarında hizmet kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))
 Yeni ürün(ler) sunma
 Uluslararası pazarlarda marka yaratabilme

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler
<p>ilaç sunum yöntemleri (farmasötik form) Etkili ürün tanımları Etkili pazarlama gücü Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.) Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı Enformasyon teknolojileri Web sayfası Yeni teknolojilerin benimsenmesi Yenilikçi özellikler/tasarımlar Sürekli yenilik (teknolojik gelişme) Çevreyle barışık üretim yöntemleri Patentli alternatif hammadde üretim prosesleri Uluslararası standartlarda konvansiyonel üretim teknolojisi Uluslararası standartlarda modern üretim sistemleri (otomasyon) GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli teknolojik altyapı (ekipman, makine, vb.) Proses yenilikleri (Üretim Geliştirme) Teknoloji yenilikleri Kişiyi özgü tedaviler için yeni ilaçların geliştirilmesine dönük bilgi ve beceri Yeni teknoloji geliştirme becerisi Yeni ilaç geliştirme becerisi Yeni teknolojilere uyum sağlama becerisi Modern ve yeni üretim teknolojileri (biyoteknoloji, nanoteknoloji, vs.) Bilgi teknolojisi ile donanmış ve veritabanı oluşturulmuş, müşteriler ile entegre bilgi sistemleri Yenilikçilik (Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme) Ürün Ar&Ge'ye yöneltilen fonların düzeyi Teknolojik know-how Yeni ilaç için Ar&Ge maliyetleri Yeni ilaç için Ar&Ge süreleri Tedaviye yönelik farklılaştırma Patentler Telif hakları Meslek sırları</p>

Tablo 3.16 Çalışmada kullanılan yetenekler

Fonksiyonel Alanlar	Firma Kaynakları - Yetenekler
Genel Yönetim	<p>İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma Karar almada kantitatif analiz tekniklerinin daha kapsamlı ve etkin kullanımı Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı Organizasyonel çevrenin tasarlanması Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)</p>

Fonksiyonel Alanlar	Firma Kaynakları - Yetenekler
Operasyonlar	<p>Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları</p> <p>Üretim süreçleri otomasyonunda artış</p> <p>Fabrika yerleşimi, iş akışı ve iş çevresi</p> <p>Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki</p> <p>Ekipman bakım ve yenileme politikaları</p> <p>Etkin malzeme ve envanter (mamul, yarı mamul, hammadde) kontrolü</p> <p>Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri</p> <p>Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması</p> <p>Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriyel sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum</p> <p>Yüksek fiyatlı biyoteknoloji ürünlerini üretebilme</p> <p>Tedavi ve koruyucu amaçlı rekombinant molekülleri üretebilme</p> <p>Biyoteknolojinin farmasötik alanda kullanılması</p>
Pazarlama ve Satış	<p>Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri</p> <p>Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi</p> <p>SGK ile ilgili fiyatlandırma ve iskonto stratejilerinin etkin kullanımı</p> <p>Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması</p> <p>Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi, geliştirilmesi ve dağıtıcı (ecza deposu) ilişkilerinin geliştirilmesi</p>
Finansman	<p>Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar</p> <p>İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı</p> <p>Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle artırmaya imkân veren güçlü işletme sermayesi</p> <p>Etkin vergi yönetimi</p> <p>Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik</p> <p>Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri</p> <p>Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi</p> <p>Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi</p> <p>Etkin kâr payı politikaları ile hissedarlara rekabetçi getiriler sağlama</p> <p>Finansal hedeflerin takip edilmesi (Bütçe-Gerçekleşen kıyaslaması)</p> <p>Alacakların riskinin takip edilmesi</p>
Personel	<p>İşe alma, eğitim, terfi ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları</p> <p>Örnek işveren kurumsal imajı (ücretler, iş güvencesi, vb.) ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)</p> <p>Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral</p> <p>Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması</p> <p>Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme</p> <p>Performans değerlendirme sisteminin olması</p> <p>Prim sisteminin olması</p> <p>İnsan gücüne yatırım yapılması</p> <p>İçeriden terfi imkânları</p> <p>Sektördeki nitelikli elemanları kuruma çekebilme becerisi</p> <p>Sendikalar ile etkin ilişkiler</p> <p>Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü ve etkili iletişim</p>
Halkla ve Hükümetle İlişkiler	<p>Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlarla etkin ilişkileri sürdürebilme</p> <p>Çevreciler, tüketicici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler</p> <p>Yerel yönetimlerle, hükümetlerle ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme</p> <p>Genel kurumsal imajı geliştirme</p>

Fonksiyonel Alanlar	Firma Kaynakları - Yetenekler
Mühendislik ve Ar&Ge	<p>Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme</p> <p>Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi</p> <p>Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği becerileri</p> <p>Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması</p> <p>Ar&Ge, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanılması</p> <p>Yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme ile ilgili yatırım yapılması</p> <p>Yeni ilaç için Ar&Ge'ye kaynak ayrılması ve Ar&Ge yapılması</p> <p>Uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi</p> <p>Hızlı ürün geliştirebilme</p> <p>Küresel yeni bileşikler geliştirebilme</p>
Satın Alma	<p>Satın alma şartnamelerinin hazırlanması</p> <p>Fiyat tekliflerinin alınması</p> <p>Siparişlerin hızlandırılması</p>

Ankete katılan firma yöneticilerinden, firma kaynakları ile ilgili olarak, listelenen kaynakların (varlık ve becerilerin) ve fonksiyonel yeteneklerin kurumlarının başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu ve ne ölçüde etkili olması gerektiğini, 5'li Likert tipi skala ile işaretlemeleri istemiştir:

- (1) Hiç Etkisi Yok
- (2) Etkisi Yok
- (3) Emin Değilim
- (4) Etkisi Var
- (5) Çok Etkisi Var

4. ÇEVRESEL CÖMERTLİK

4.1. Giriş

Bu bölümde çevre, çevre-organizasyon etkileşimi ve çevresel boyutlar incelenmektedir. Çevrede yer alan her elemanın incelenmesi mümkün değildir; zaten bazı çevresel elemanlar belirli organizasyonlarla ya da belirli konularla diğer çevresel elemanlara kıyasla daha yakından ilgilidir (Osborn ve Hunt, 1974). Dolayısıyla bu bölümde, çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsü olarak tanımlanan, "çevresel cömertlik" boyutu üzerine odaklanılacaktır.

4.2. Organizasyonel Çevre ve Çevrenin Organizasyon Üzerindeki Etkileri

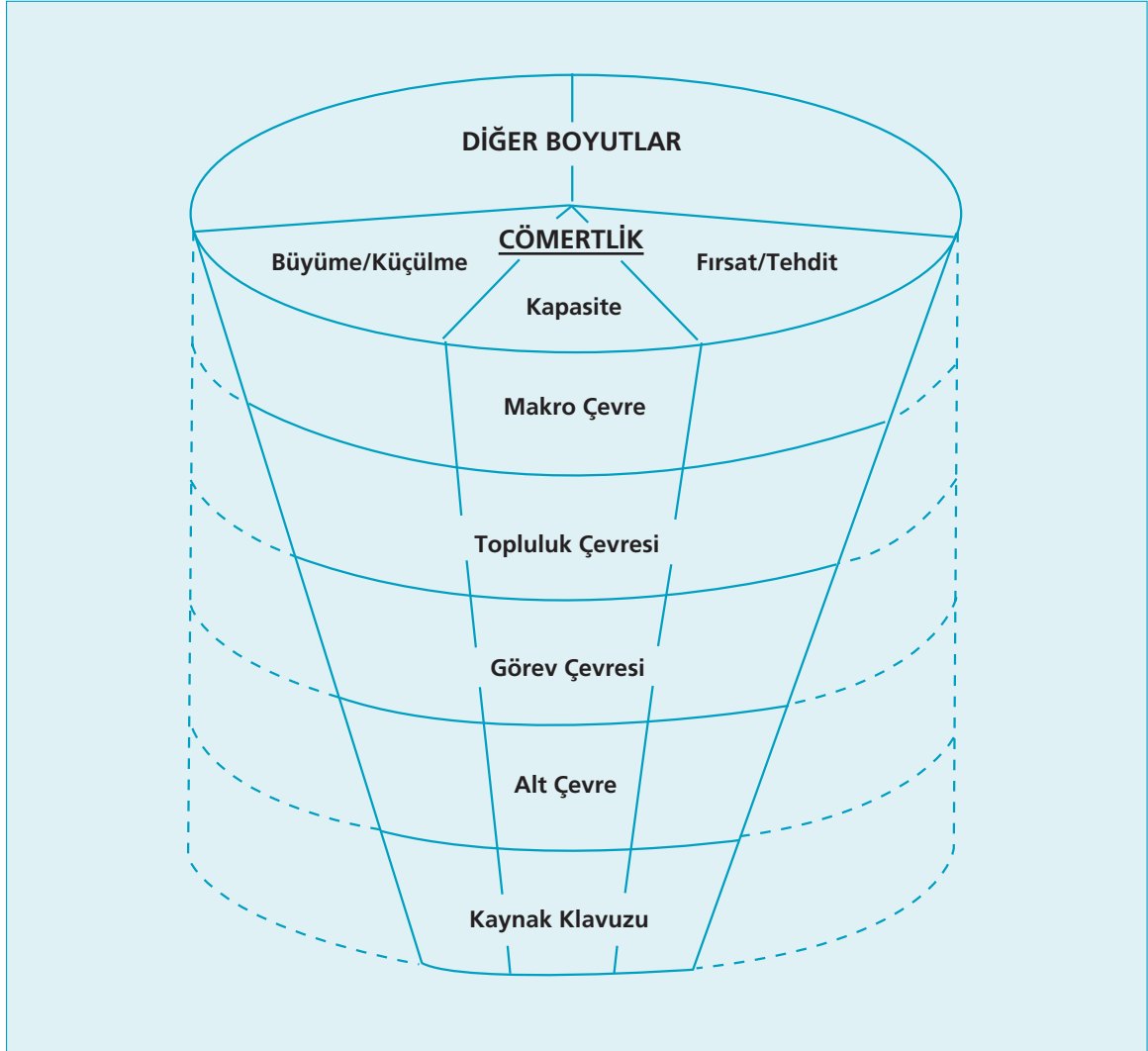
Organizasyonla çevre arasındaki etkileşimin anlaşılabilmesi için, literatürde çevre çoğunlukla firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınmıştır (Dess ve Beard, 1984). Aldrich (1979) çevrenin, organizasyonların ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak/kısıtlamak yoluyla organizasyonları etkilediğini öne sürmüştür. Bir firmanın çevresi genel olarak rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile ifade edilebilir. Rakip, tedarikçi ve müşterileri kapsayan bu oyun alanı, firmanın sektörel çevresini ifade etmektedir (Wiersema ve Bantel, 1993).

Literatürde yer alan çevre tanımlarından bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- Çevre organizasyonların işleyişleri üzerinde etkili olan ya da etkili olma potansiyeline sahip olan dışsal faktörler bütünüdür (Emery ve Trist, 1965; Thompson, 1967).
- Çevre etkin olabilmek ya da yaşam şanslarını artırabilmek için organizasyonların meşgul olmaları gereken kısıt ya da problemler kümesidir (Staw ve Szewajkowski, 1975).
- Çevre organizasyonel stratejilerin içinde geliştirildiği temel bir kısıttır (Tsai ve diğ., 1991).
- Çevre belirli bir organizasyonun dışındaki her şeydir (Boulding, 1978; Castrogiovanni, 1991; Miller ve Dess, 1996).

Bir firmanın çevresi, bir organizasyonun performansı ve dolayısıyla da kalıcılığını etkileyen elemanlar bakımından kavramlaştırılabilir (Wiersema ve Bantel, 1993). Porter (1980)'a göre rekabet stratejisi belirlemenin özü firmayla çevresi arasında bağlantı kurmaktır ve bir firmanın çevresinin en temel elemanlarından biri firmanın içinde rekabet ettiği sektördür. Sektör çevrenin bir alt kümesidir (Dess ve diğ., 1988).

Çevre hem çok seviyeli hem de çok boyutlu bir kavramdır (Dess ve Beard, 1984; Betton ve Dess, 1985; Goll ve Rasheed, 1997) ve spesifiklik, önem ve ilgilenilen organizasyonel olaylara uygunluk düzeylerine göre katmanlarına ayrılabilir (Dill, 1958; Child, 1972; Starbuck, 1976; McKelvey, 1982; Ulrich, 1987b; Beard ve Dess, 1988). Şekil 4.1'de çevresel cömertlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan "fazla genelleme" ve "nedensel belirsizlik" problemlerini azaltmada faydalı olacak rehber niteliğinde bir çevresel bakış açısı sunulmaktadır.



Şekil 4.1 Çevresel katmanlar (Castrogiovanni, 1991)

Şekil 4.1'de görülebileceği gibi 5 çevresel seviye ve 3 cömertlik tipinden söz edilebilir. Şekildeki koniklik her üst seviyenin alt seviyeleri kapsadığını ifade etmektedir. Bu düşünce noktalı çizgilerle gösterilen silindir şekliyle desteklenmiştir. Örneğin en altta koninin içindeki alan, belirli bir kaynak havuzunu ifade ederken, koninin dışında ancak silindirin içinde kalan alan, ayrı ayrı incelenebilecek diğer kaynak havuzlarının varlığını ifade etmektedir. Konide yukarıya doğru çıkıldıkça, belirli bir alt çevre birçok parçadan oluşan bir bütün olarak görülür ve alt seviyede yer alan kaynak havuzlarından iki ya da daha fazlasını kapsar. Koninin dışında ancak silindirin içinde kalan alan ise diğer alt çevrelerin varlığını ifade eder.

En alt (en spesifik) çevresel seviyede belirli kaynak birikimleri inceleme konusudur. Kaynak elde etme çabalarının incelenmesi ve kaynak bağımlılık çalışmaları bu çevresel düzeyde analiz yapılmasını gerektirir. Pfeffer (1972) ve Pfeffer ve Salancik (1978) belirli organizasyonlar için belirli kaynakların ne kadar önemli olduğunu ve bu kaynakların elde edilmesinin ne kadar zor olduğunu tanımlamış ve birleşme ve çeşitlendirme çabalarının kritik organizasyonel kaynakların değişimini yansıttığını ifade etmiştir.

Bir sonraki seviye, daha çok bir organizasyonel alt birimle ilgili kaynak havuzlarını kontrol eden birey ve organizasyon kümeleri arasındaki faaliyetlerden meydana gelir. Bu seviyede söz konusu alt birimler ve bu alt birimlerin yöneticileri tarafından alınan kararlar incelenebilir. Lawrence ve Lorsch (1969) alt birimlerin her birinin dikkatlerini organizasyonun dış çevresinin farklı yönlerine verdiğini öne sürmüştü ve 3 alt çevre tipi tanımlamıştır: satış alt birimi ile ilgili "pazar alt çevresi", üretim alt birimi ile ilgili "teknolojik alt çevre", Ar&Ge alt birimi ile ilgili "bilimsel alt çevre".

Görev çevresi seviyesinde, bir organizasyonun farklı alt çevreleri bir bütün olarak değerlendirilir. Belirli bir organizasyonun görev çevresi, o organizasyonun büyümek ve hayatta kalmak için etkileşimde bulunmak zorunda olduğu diğer bütün elemanlardan (müşteriler, tedarikçiler, sermayedarlar, vb.) meydana gelir (Osborn ve Hunt, 1974). Bu seviyede, organizasyonlar arası farklılıkları açıklamak için, organizasyonların bütünsel özellik, karar, faaliyet ve çıktıları incelenebilir.

Topluluk çevresi seviyesi, belirli bir odak organizasyonlar kümesini bütünsel olarak etkileyen, birlikler, ilgi grupları ve paydaşlar ile bireysel ve organizasyonel gruplardan (ticari birlikler, sendikalar, müşteri pazarları) oluşur (Osborn ve Hunt, 1974). Topluluk çevresi, incelenen organizasyon kümelerinin kapladıkları görev çevrelerinin bütünüdür. Bu seviyede, organizasyon kümelerinin toplu davranışları incelenebilir.

Makro çevre ise, belirli bir coğrafi bölgenin genel kültürel koşullar ile şekillenir ve organizasyonel özellik ve çıktılar üzerinde önemli etkileri olan güçleri kapsar (örn. demografik, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik yapı ve akımlar) (Osborn ve Hunt, 1974). Bu seviyede belirli organizasyon sınıflarının çoğalmaları ya da başarıları incelenebilir.

Yapılacak incelemenin niteliğine göre bu 5 çevresel seviyeden biri seçilmelidir. Belirli karar (kaynak elde etme konusunda) ve faaliyetler üzerine odaklanılması özgül kaynak havuzlarının incelenmesini; organizasyonel alt birimler arasındaki benzerlik ya da farklılıkların incelenmesi ayrı ayrı alt çevrelerin incelenmesini; organizasyonel özelliklerin anlaşılması görev çevresinin incelenmesini; belirli bir organizasyon grubunun ya da kümesinin genel davranışlarının anlaşılması topluluk çevresinin incelenmesini ve belirli bir coğrafi bölgedeki organizasyonel yapıların incelenmesi o bölgenin makro çevresel koşullarının incelenmesini gerektirir.

Dolayısıyla kendine özgü araştırma konuları için en uygun çevresel seviyeler belirlenip bu seviyelerde inceleme yapılmalıdır (Ford ve Slocum, 1977). Ancak diğer seviyelerin de (genellikle bitişik seviyeler) incelenmesi, araştırma sonuçlarına zenginlik katmak açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda ampirik çalışmalarda çok seviyeli çevresel analiz yapılmalıdır (Betton ve Dess, 1985).

Üst seviyelerdeki çevresel güçler, daha alt seviyelerdeki güçler üzerindeki etkileri ile organizasyonlar üzerinde geçişli etkilere sahip olabilirler. Örneğin çalışan seçimi ve eğitimi ile ilgili kararlar, makro çevresel seviyedeki demografik ve eğitsel özelliklerden etkilenen, kullanılabilir kaynak havuzu büyüklüğünden etkilenir.

Uyum içinde hareket eden çevresel elemanlar arasındaki sinerjiden dolayı, her çevresel seviye alt seviyelerin birleşiminden daha fazlasıdır. Bu sinerji dolayısıyla yüksek çevresel seviyeler, organizasyon üzerinde geçişli etkilerin yanı sıra doğrudan etkilere de sahip olabilir. Dolayısıyla, araştırmalarda çok seviyeli çevresel analiz yapılması daha iyi sonuçlar alınmasında faydalı olacaktır. Araştırma konusuna en uygun olan çevresel seviyenin yanı sıra, ilişkili olabilecek diğer seviyeler de (genellikle bitişik seviyeler) incelenmelidir.

Çevrenin bileşenlerine ayrılması, çevresel cömertliğin organizasyonel ve sektörel etkilerinin daha kolay anlaşılmasını sağlar. Ayrıca baskın alt çevre ya da kaynak havuzlarının tanımlanmasına ve ayrıca bazı organizasyon içi farklılıkların açıklanmasına da yardımcı olur. Çünkü genellikle birkaç kritik kaynağın kıtlığı, diğer kaynak havuzlarının cömertlik etkileri üzerinde etkili olur.

Alt çevre ve kaynak havuzu analizleri, bir topluluk çevresinde (sektör) iki ya da daha fazla görev çevresinin nerede örtüştükleri ile bu durumun sektör üyeleri arasındaki rekabeti nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlar. Cömertliğin kaynak havuzu ve alt çevre seviyesinde değerlendirilmesi, bir firmanın stratejisini oluşturan karar ve faaliyetler ile kaynakların firmalar tarafından ikame edilmesi ve çapraz kullanımı ile rekabet üstünlüğünün nasıl sağlandığının anlaşılmasını sağlar (Castrogiovanni, 1991).

Tablo 4.1'de her çevresel seviye için incelenebilecek araştırma konuları, ilgili çevresel birimler ve ölçüm metotları özetlenmiştir.

Tablo 4.1 Çevresel analiz (Castrogiovanni, 1991)

Çevresel Seviye	Araştırma Konuları	İlgili Çevresel Birim	Ölçüm Metodu
Kaynak Havuzu	Taktik karar ve faaliyetler	Kaynak birikimleri	Objektif/Sübjektif
Alt Çevre	Organizasyon içi farklılıklar	Kaynakları bireysel ve organizasyonel olarak kontrol edenler	Sübjektif
Görev Çevresi	Organizasyonlar arası farklılıklar	Belirli birey ve organizasyonlar	Sübjektif
Topluluk Çevresi	Organizasyon kümelerinin kolektif davranış ve tutumları	Organizasyon sınıfları ve ilgili kuruluşlar	Objektif
Makro Çevre	Genel organizasyonel yapılar	Geniş sosyo ekonomik ve diğer yapı ve eğilimler	Objektif

Çevre, kaynak sağlayarak ya da kaynakları kısıtlayarak, organizasyonları etkiler ve organizasyonlar kaynakları elde etmedeki etkinliklerine göre sıralanabilirler (Aldrich, 1979). Organizasyonların sayıları ve özellikleri, çevrelerindeki kaynaklara ve diğer elemanlara bağlı olarak değişir (Aldrich ve Reiss, 1976; Nielsen ve Hannan, 1977). Dolayısıyla organizasyonlarla çevre arasında bir bağımlılıktan söz edilebilir. Bir kaynağın belirli bir organizasyon için önemi, temin edilebileceği kaynak sayısı ve o kaynak için rekabet eden organizasyonların sayısı, çeşitliliği ve göreceli güçleri söz konusu organizasyon için çevresel bağımlılık seviyesini belirler (Jacobs, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Çevre farklı organizasyonel özellikler üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilir (Dess ve Beard, 1984; Goll ve Rasheed, 1997). Literatürde çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çeşitli teorik yaklaşımlar kullanılmış; ancak çok az sayıda araştırmacı, bu farklı ve rakip yaklaşımı birleştirmek için çaba sarf etmiştir (Aldrich, 1979; Tung, 1979; Dess ve Beard, 1984). Bu yaklaşımlar,

- Görev/Karar belirsizliği (Lawrence ve Lorsch, 1969; Duncan, 1972; Leblebici ve Salancik, 1981)
- Çevresel koşullar ve algılanan belirsizlik (Duncan, 1972; Tosi ve diğ., 1973; Downey ve diğ., 1975)
- Kaynak sağlayıcı olarak çevre (Thompson, 1967; Yuchtman ve Seashore, 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978)
- Organizasyonel yapılarıdaki değişiklik kaynağı olarak çevre (Hannan ve Freeman, 1977; Aldrich, 1979) şeklinde sıralanabilir.

Starbuck (1976)'a göre organizasyon-çevre ilişkisi incelendiğinde:

- Organizasyonla çevresel elemanlar arasında, dolaylı ya da dolaysız etkileşimler söz konusu olabilir ve dolaysız etkileşimin var olduğu çevresel elemanlar ikiye ayrılır:
 - Organizasyonun doğrudan karşılıklı alışveriş içinde olduğu çevresel elemanlar - müşteriler ve tedarikçiler (Dill, 1958)
 - Doğrudan alışveriş yapılan kaynaklar için, organizasyonla rekabet halinde olan çevresel elemanlar -rakipler (Shepherd, 1979)
- Çevresel bilgiler objektif (tarafsız dış gözlemcilerden) ya da subjektif (organizasyon üyelerinden) olarak elde edilebilir.

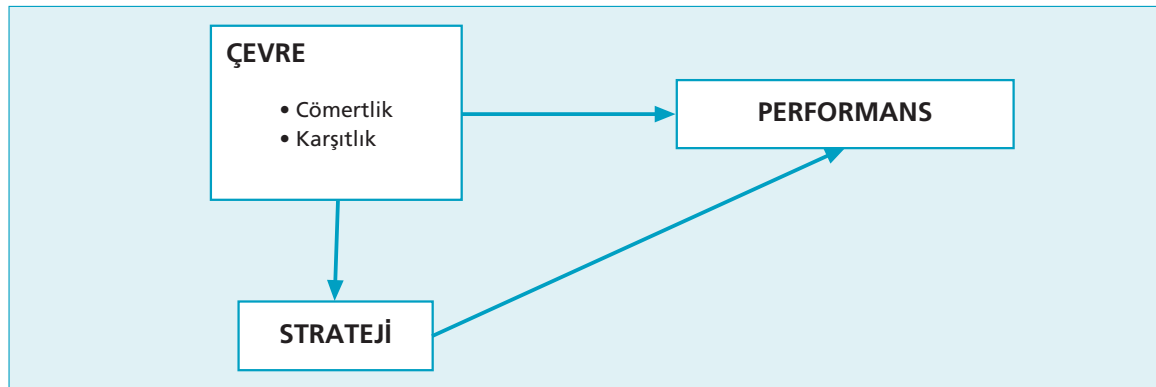
Dolayısıyla, organizasyonların performansları ve sosyal yapıları üzerinde etkiye sahip olan kaynak pazarlarındaki tedarikçiler, ikame ürünler üreten rakipler ve potansiyel müşterilerin tamamı, çevresel elemanlar grubuna dâhil edilmelidir (Dess ve Beard, 1984).

Yapılan pek çok araştırma çevrenin firma stratejilerini (Rockart, 1979; Jauch ve diğ., 1980; Jemison, 1981; White ve Hamermash, 1981; Hambrick, 1983a) ve firma performansını (Bain, 1956; Scherer, 1970; Caves ve diğ., 1977; Porter, 1981; Hansen ve Wernerfelt, 1989) etkileyebileceğini göstermiştir. Örneğin grevler, devlet denetiminin kaldırılması, yasama değişiklikleri, vb. durumlar, çeşitli organizasyonel kaynakların yaratılmasına ya da yok edilmesine ve/veya çoğaltılmasına ya da azaltılmasına neden olabilir (Clark ve diğ., 1994).

Çevresel koşullar, dolaylı olarak performansı etkileyecek biçimde firma stratejisi ile etkileşim halindedir. Ayrıca çevresel koşullar doğrudan firma stratejisini ve/veya performansı da etkileyebilir (McArthur ve Nystrom, 1991; Tsai ve diğ., 1991) (Bkz. Şekil 4.2). Başarılı organizasyonlar strateji ve yapılarını, çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde biçimlendirirler (Pugh ve diğ., 1968; Lawrence ve Lorsch, 1969; Miles ve Snow, 1978; Kim ve Lim, 1988; Ghoshal ve Nohria, 1989, 1993; Tan ve Litschert, 1994). Çevresel koşullara yönelik yönetsel algılamalarla gerçek çevresel koşullar arasındaki uyum arttıkça, organizasyonlar daha başarılı olurlar (Bourgeois, 1985; Dess ve Keats, 1987).

Açık sistemler olarak organizasyonlar, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak üzere stratejilerini sürekli değiştirmek zorundadırlar (Katz ve Kahn, 1966). Bu uyum,

- “Popülasyon Ekolojisi” (Hannan ve Freeman, 1977; Aldrich, 1979) ve “Kurumsal Teori” (Scott, 1987; DiMaggio ve Powell, 1983, 1991) bakış açıları tarafından öne sürüldüğü üzere, çevre tarafından belirlenebilir.
- “Stratejik Seçim” (Child, 1972, 1997; Weick, 1979) bakış açısı tarafından öne sürüldüğü üzere yönetsel olarak kontrol edilebilir.



Şekil 4.2 Çevre, strateji ve performans arasındaki ilişki (Tsai ve diğ., 1991)

Popülasyon ekolojisi bakış açısı organizasyonel hayatta kalımın çevresel seçimle belirlendiğini ve sonuçta organizasyonların çevreleriyle uzun vadede giderek daha iyi uyum sağladıklarını öne sürmektedir (Hannan ve Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1979; Greenfield ve Strickon, 1986). Teknolojik ve demografik değişimler, mevcut organizasyonların büyüebilmesi ya da yeni organizasyonların kurulabilmesi için çeşitli fırsatlar yaratan yeni kaynak kümelerini meydana getirir (Brittain ve Freeman, 1980). Bu bakış açısına göre, yöneticilerin geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejiler doğrudan organizasyonel başarının belirleyicisi olmaktan ziyade, çevre için ya da çevreye karşı seçilebilecek olan pek çok tesadüfi değişim kaynağından biri olarak görülmektedir.

Stratejik seçim bakış açısı ise organizasyonların başarısının, yöneticilerin etkin stratejiler geliştirmek ve uygulamak üzere, içsel yetenek ve çevresel koşulları değerlendirebilirliğinin bir fonksiyonu olduğunu (Andrews, 1980; Porter, 1980; Vesper, 1980; Timmons, 1982); yani organizasyonların stratejilerinde yapacakları değişikliklerle çevreleriyle tam bir uyum sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Summer ve diğ., 1990; Zajac ve diğ., 2000). Bu bakış açısına göre çevre değişmez olmayıp müzakere ve manipülasyonlara tâbi olan, içerisinde stratejilerin geliştirildiği temel bir kısıt olarak görülmektedir.

4.3. Çevresel Boyutlar

Emery ve Trist (1965) çevresel bağımlık ve çevresel değişim boyutlarına dayanan bir çevre tipolojisi geliştirmiştir. Dill (1958), Burns ve Stalker (1961), Lawrence ve Lorsch (1969) ve Osborn ve Hunt (1974) araştırmalarında çevresel değişim üzerine odaklanmış ve bürokratik yapıların organizasyonların hızlı çevresel değişimleri algılamasını ve bu değişimlere uyum sağlamasını engellediğini öne sürmüştür. Perrow (1967, 1970, 1972) çevrenin heterojenlik boyutu üzerine odaklanmış, Thompson (1967) ve Duncan (1972) ise çevreyi tanımlamak üzere 2 boyut önermiştir: heterojenlik/homojenlik ve istikrarlılık/dinamiklik. İlk boyut çevresel elemanların birbirlerine benzerlik ya da farklılık derecelerini; ikinci boyut ise çevresel elemanların tahmin edilebilir biçimde değişme ya da istikrarlı olma derecelerini tanımlar. Thompson (1967) heterojenlik ve dinamiklik boyutlarını birbirinden bağımsız olarak, Duncan (1972) ise her iki boyutu çevresel belirsizliğin bir bileşeni olarak ele almıştır. Child (1972) çalışmasında benzer boyutları, karmaşıklık ve değişkenlik olarak nitelendirerek kullanmış ve bu 2 boyuta ek olarak, March ve Simon (1958)'un cömertlik kavramıyla benzer olan ve çevredeki kaynakların elde edilebilirliğini yansıtan cimrilik boyutunu eklemiştir. Mintzberg (1979), yeni bazı eklemeler de yaparak, Child (1972)'in önerdiği 3 çevresel boyutu yeniden tanımlamıştır. Mintzberg (1979), Thompson (1967)'un heterojenlik ve Child (1972)'in karmaşıklık boyutlarını yansıtacak şekilde pazar çeşitliliği kavramını önermiş ve karmaşıklık kavramını, belirli bir teknik ya da bilimsel çevrede çalışabilmek için gerekli olan ayrıntılı bilgi derecesi olarak düşünmüştür. Burada pazar çeşitliliği ve ihtiyaç duyulan ayrıntılı bilgi derecesi karmaşıklığın farklı yönleri olarak ele alınmış ve bunların gerekli olan bilginin genişlik ve derinliğini yansıttığı öne sürülmüştür. Mintzberg (1979)'in istikrarlılık kavramı ise hem pazar istikrarlılığını hem de teknolojik istikrarlılığı kapsamakta ve firmaların her iki alandaki gelişmeleri izlemesi gerektiğini kabul etmektedir. Son olarak Mintzberg (1979) hem kaynakların elde edilebilirliği (Child (1972)'in cimrilik boyutu) hem de kaynaklar için var olan rekabet bakımından çevresel karşıtlık kavramını irdelenmiştir.

Jurkovich (1974) ise aşağıdaki boyutları kullanarak 64 farklı çevre tipi tanımlamıştır:

- Karmaşık/Karmaşık olmayan
- Alışılmış/Alışılmamış
- Düzenli/Düzensiz
- Dolaylı/Dolaysız
- Değişken/Değişken olmayan
- İstikrarlı/İstikrarsız

Aldrich (1979) bütün çevresel boyutları kapsayacak şekilde 6 çevresel boyut önermiştir: coğrafi merkezileşme ve heterojenlik, istikrarlılık ve düzensizlik (çevresel bağımlılığa dayanan tahmin edilemezlik) ile etki alanı uzlaşması (rekabete eşdeğer) ve kapasite. Bu 3 kavram çifti Child (1972)'in önerdiği 3 çevresel boyuta karşılık gelmekte ve bunların anlamlarını genişletmektedir.

Ford ve Slocum (1977) ve daha sonra Miller (1987) belirsizlik, dinamiklik, homojenlik, cömertlik ve karmaşıklık boyutlarını incelemiştir. Endüstriyel ekonomi ve strateji literatüründe ise, merkezileşme oranları, giriş engelleri, ürün farklılaştırma, müşteriler için önem ve ürün ikamesi boyutları incelenmiştir. Örneğin Porter (1980) yeni giren firmaların ve ikame ürünlerin yarattığı tehdidi, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık güçlerini ve mevcut firmalar arasındaki rekabeti; Sandberg ve Hofer (1987) sektör, ürün yaşam evresi, yapı, dengesizlik ve giriş engellerini; Hambrick (1983b) ise merkezileşme, satın alma sıklığı, ürün dinamikliği, maliyet baskısı, ürün karmaşıklığı, savunmasızlık, ihracat, talep istikrarsızlığı ve pazar payı değişkenliğini incelemiştir.

Dess ve Beard (1984) ve Dess ve Origer (1987), Aldrich (1979)'in belirlediği 6 çevresel boyutu 3 boyuta indirgemıştır:

- Cömertlik: kapasite
- Dinamiklik: istikrarlılık/istikrarsızlık, düzensizlik
- Karmaşıklık: homojenlik-heterojenlik, merkezileşme-dağılım

Bu 3 boyut kavramsal olarak Jurkovich (1974), Pfeffer ve Salancik (1978), Mintzberg (1979) ve Scott (1981) tarafından önerilen boyutlarla benzerlik gösterir ve Child (1972) tarafından tanımlanan çevresel boyutlarla (cimrilik, değişkenlik ve karmaşıklık) hemen hemen tamamen aynıdır.

Sharfman ve Dean (1991a) ise organizasyonların kalıcılıklarını garanti altına alan 3 kritik çevresel boyut -cömertlik, istikrarsızlık ve karmaşıklık- olduğunu öne sürmüştür.

Sutcliffe (1994)'ye göre organizasyonel çevreler bileşenlerine (müşteriler, rakipler ve tedarikçiler), niteliklerine (istikrarsızlık, cömertlik ve karmaşıklık (Bourgeois, 1980; Dess ve Beard, 1984)) ve sektör özelliklerine (pazar gücü merkeziliği, giriş engelleri, talepteki ve ürün özelliklerindeki değişimlere (Yasai-Ardekani, 1986)) göre karakterize edilir.

Kotha ve Nair (1995) çevresel belirsizliği incelemek üzere 4 çevresel boyutu ele almıştır:

- Cömertlik: Çevrenin, organizasyonların pazarda büyümelerini destekleme kapasitesi (Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989).
- Çevresel bağımlılık: Organizasyonla çevre arasındaki karşılıklı ilişkiler.
- Teknolojik değişkenlik: Teknolojik açıdan üstün olan firmaların eski teknolojilere sahip olan firmaların yerlerini almaları dolayısıyla, teknolojik değişimler firmalar düzeyindeki rekabeti artırır ve sonuçta çevresel belirsizlik yaratır.
- Sektör merkezileşmesi (Pazar gücü): Bir sektörde rekabet eden firmaların sayısının ve boyutlarının dağılımı.

Literatürde çevrenin farklı boyutlarını tanımlamak üzere kullanılan bu kavramlar genel olarak 3 kategoride gruplanabilir (Bkz. Tablo 4.2):

- **Karmaşıklık:** Çevreyi anlamak için gerekli karmaşık bilgi düzeyi.
- **Dinamiklik:** Tahmin edilemeyen çevresel değişim oranı.
- **Cömertlik:** Çevrenin firmalara sunduğu elde edilebilir kaynak düzeyi ve rekabet yoğunluğu.

Tablo 4.2 Çevrenin kavramsallaştırılması

Çevresel Boyutlar	Kullanılan Kavramlar	Araştırmalar
Karmaşıklık	Bağımlılık, Merkezileşme	Pfeffer ve Salancik (1978), Kotha ve Nair (1995)
	Çeşitlilik	Miller ve Chen (1996)
	Heterojenlik	Thompson (1967), Duncan (1972), Miller ve Friesen (1978, 1983), Miller (1988)
	Heterojenlik, Bağımlılık, Karmaşıklık	Shi ve Tang (1997)
	Karmaşıklık	Child (1972), Bourgeois (1980), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), Keats ve Hitt (1988), Sousa de Vasconcellos e Sa ve Hambrick (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Casrogianni (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Karmaşıklık, Alışılmışlık	Emery ve Trist (1965), Tung (1979)
	Karmaşıklık, Çeşitlilik	Mintzberg (1979)
	Karmaşıklık, Homojenlik	Ford ve Slocum (1977), Miller (1987)
	Merkezileşme, Heterojenlik	Aldrich (1979)
Dinamiklik	Belirsizlik	Sawyer (1993), Kotha ve Nair (1995), Miller ve Chen (1996),
	Değişkenlik	Child (1972), Bourgeois (1985), Bourgeois ve Eisenhardt (1988), Dollinger ve Golden (1992), Shi ve Tang (1997), Boyne ve diğ. (2001)
	Dinamiklik	Thompson (1967), Duncan (1972), Miller ve Friesen (1978, 1983), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), McArthur ve Nystrom (1991), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Casrogianni (2002), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Dinamiklik, Belirsizlik	Ford ve Slocum (1977), Miller (1987)
	Dinamiklik, Tahmin Edilemezlik	Miller (1988)
	Düzensizlik	Webb ve Dawson (1991), Naman ve Slevin (1993), Hart ve Banbury (1994)
	Düzensizlik, Dinamiklik, Tahmin Edilebilirlik	Ansoff ve McDonnell (1990)
	İstikrarlılık	Mintzberg (1979), Wiersema ve Bantel (1993)
	İstikrarlılık, Düzensizlik	Aldrich (1979)
	İstikrarsızlık	Emery ve Trist (1965), Tung (1979), Bourgeois (1980), Keats ve Hitt (1988), Sharfman ve Dean (1991a), Sutcliffe (1994)
Cömertlik	Cimrilik	Child (1972)
	Cömertlik	March ve Simon (1958), Staw ve Szwajkowski (1975), Ford ve Slocum (1977), Pfeffer ve Salancik (1978), Bourgeois (1980), Dess ve Beard (1984), Miller (1987), Dess ve Origer (1987), Dwyer ve Oh (1987), Keats ve Hitt (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Specht (1993), Sutcliffe (1994), Hart ve Banbury (1994), Kotha ve Nair (1995), Parks ve Conlon (1995), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Keeble (1997), Shi ve Tang (1997), Bennet ve diğ. (1998), Sanchez ve diğ. (1999), Casrogianni (2002), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Cömertlik, Karşıtlık	Tsai ve diğ. (1991), Kim (2002)
	Kapasite, Uzlaşma	Aldrich (1979)
	Karşıtlık	Miller ve Friesen (1978, 1983), Mintzberg (1979), Covin ve Slevin (1989)

4.4. Çevresel Cömertlik

Çevresel cömertlik kavramı teorik bir modelde ilk kez March ve Simon (1958) tarafından kullanılmıştır. March ve Simon (1958) çevresel cömertliğin organizasyon içi anlaşmazlıklar üzerindeki etkilerini incelemiş ve kaynakların kısıtlı olduğu çevrelerde bulunan organizasyonlarda birey ve alt gruplar arasındaki karşılıklı ilişkilerin tümüyle rekabete dayandığını; cömert çevrelerde bulunan organizasyonların ise, alt grupların kaynak hak iddialarını çözümlenmek zorunda kalmadıklarını öne sürmüştür. Sonuçta çevresel cömertlik/kıtlık organizasyonel süreçler üzerinde, kişiler arası ve gruplar arası anlaşmazlıklar, bireysel hedeflerin ve alt grup hedeflerinin farklılaşması, ortak karar verme ihtiyacının oluşması gibi önemli etkilere sahip olabilir (Staw ve Szwejkowski, 1975).

Çevresel cömertlik/kıtlık, organizasyonel faaliyetlerin de önemli bir belirleyicisi olabilir. Starbuck, (1965) organizasyonların kısmen çevrelerini cömert yapmak için büyümeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca Cyert ve March (1963) çevresel cömertliği, organizasyonel kalıcılığı ve sürekliliği sağlamak üzere fazla kaynakların birikimi ile etkileşim içinde olan bir faktör olarak nitelendirmiştir. Organizasyonel fazlalık kavramı Cohen ve diğ. (1972) tarafından "organizasyonun kaynakları ile o kaynaklara olan talebin birleşimi arasındaki fark" şeklinde tanımlanmıştır. Kaynak fazlalığı, istenildiği zaman kullanılabilen kaynak rezervlerini ifade eder. Cyert ve March (1963) organizasyonel fazlalığın kaynak verimsizliği olduğunu ve firmaya daha az kararlı bir rekabet duruşu sağlayabileceğini iddia etmiştir. Karşıt bir görüşe göre ise, organizasyonel fazlalık organizasyonların çevrenin çok yönlü talepleriyle mücadele edebilmesine izin verir (Galbraith, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978) ve yaratıcı stratejik davranışları kolaylaştırır (Child, 1972). Organizasyonel fazlalık, organizasyonların dış çevreye bağlı strateji değişikliklerini yapabilmesine ve içsel düzenleme ve dışsal politika değişiklik baskılarına uyum sağlanmasına olanak sağlayan mevcut/potansiyel tampon kaynaklar olarak düşünülebilir (Bourgeois, 1981).

Starbuck (1976)'ın, çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme ölçüsünü ifade eden çevresel cömertlik kavramı, Aldrich (1979)'in çevresel kapasite kavramıyla tümüyle benzerdir. Her iki kavram da organizasyonların, organizasyonel büyüme ve kalıcılığa izin veren çevreler aradıklarını ifade etmektedir. Böyle bir büyüme ve kalıcılık organizasyonların, sonuçta göreceli olarak kıtlık söz konusu olan dönemlerde tampon vazifesi görececek olan, fazla kaynaklar yaratmasını sağlayabilir (Cyert ve March, 1963). Söz konusu fazlalıklar aynı zamanda organizasyonel birleşmelerin sürdürülmesini, organizasyonel yenilik için gerekli kaynakların elde edilmesini ve anlaşmazlıkların çözülmesini de sağlayabilir (Bourgeois, 1981; Chakravarthy, 1982).

Sonuçta çevresel cömertlikle konusunda yapılan çalışmalarda (Brittain ve Freeman, 1980; Lawrence ve Dyer, 1983; Dess ve Beard, 1984; Singh ve diğ., 1986; Tushman ve Anderson, 1986; Cameron ve diğ., 1987; Dess ve Keats, 1987; Koberg, 1987; Rasheed ve Prescott, 1987; Yasai-Ardekani, 1989) ortak sonuç, firmaların cömert çevreler aradıkları ve buldukları çevrelerin cömertliğini artırmaya çalıştıklarıdır.

Çevresel cömertlik konusunda yapılan ve bir bölümünden yukarıda bahsedilen çalışmalar için 2 önemli sorunun varlığından söz edilebilir:

- Aynı tanım için farklı kavramların kullanılması.

Örneğin literatürde, Starbuck (1965), Staw ve Szwejkowski (1975), Pfeffer ve Salancik (1978), Brittain ve Freeman (1980), Dess ve Beard (1984), Randolph ve Dess (1984), Tushman ve Anderson (1986) ve Whitehead ve Blair (1987)'in cömertliği açıkladıkları şekilde; Chakravarthy (1982), Lawrence ve Dyer (1983) ve Koberg (1987) "kaynak kıtlığı", Pennings ve Tripathi (1978) "zengin kaynaklılık", Aldrich (1979) "kapasite", Miller ve Friesen (1984) "karşıtlık" ve Wernerfelt ve Montgomery (1986) "sektör çekiciliği" kavramlarından söz etmiştir.

- Aynı kavram için farklı tanımlamaların yapılması.

Mintzberg (1979)'in karşıtlık-cömertlik ölçeği ile Staw ve Szwajkowski (1975)'nin kıtlık-cömertlik ölçeği aynı mıdır? Şayet aynı değilse o zaman bu iki ölçekteki cömertlik kavramları farklı şekilde tanımlanabilir.

Bu sorunları; yani çevresel cömertlik kavramıyla ilgili bulanıklığı ortadan kaldırabilmek için, öncelikle bu kavramın tanımlanması yararlı olacaktır. Dolayısıyla, çevresel cömertlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bir çevrede firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kritik kaynakların kıtlığı ya da bolluğudur (Staw ve Szwajkowski, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978; Dess ve Beard, 1984; Randolph ve Dess, 1984; Tushman ve Anderson, 1986; Dwyer ve Oh, 1987; Castrogiovanni, 1991; Specht, 1993; Parks ve Conlon, 1995).
- Pazardaki kaynak ve fırsatların zenginliğidir (Kim, 2002).
- Çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsüdür (Starbuck, 1976; Aldrich, 1979; Dess ve Beard, 1984; McArthur ve Nystrom, 1991; Wiersema ve Bantel, 1993; Goll ve Rasheed, 1997, 2004; Aragon-Correa ve Sharma, 2003).
- Çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsüdür (Thompson, 1967; Starbuck, 1976; Child ve Kieser, 1981; Randolph ve Dess, 1984; Dess ve Beard, 1984; Dess ve Origer, 1987; Keats ve Hitt, 1988; Yasai-Ardekani, 1989; Dollinger ve Golden, 1992; Sutcliffe, 1994; Kotha ve Nair, 1995; Castrogiovanni, 2002).

Literatürden hareketle 3 farklı cömertlik tipinden söz edilebilir (Bkz. Tablo 4.3):

- **Çevresel kapasite:** Bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi (Aldrich, 1979).
- **Çevresel büyüme/küçülme:** Çevresel kapasitedeki göreceli değişim (Zammuto ve Cameron, 1985).
- **Çevresel fırsat/tehdit:** Kullanılmayan çevresel kapasite (Astley, 1985). Çevrede kullanılmayan kapasite azaldıkça rekabet yoğunlaşacağı için "çevresel fırsat/tehdit", "karar vericilerin hedeflerine ulaşırken rekabet, karşıtlık ya da kayıtsızlık dolayısıyla karşı karşıya kaldıkları tehdit derecesi" şeklinde tanımlanan, Child (1972)'in cimrilik boyutuyla benzerdir.

Miller ve Friesen (1983) rekabetçi tehditlerin fazla olduğu dönemlerde firmaların kaynakların korunmasına çok daha fazla dikkat ettiklerini, ekonomik rekabet stratejilerini seçtiklerini ve söz konusu firmaların daha az stratejik seçeneğe sahip olduklarını öne sürmüştür. Ancak bu varsayımlarını destekleyecek güçlü kanıtlar bulamamış ve çevre ile stratejik proaktiflik ya da risk alma arasındaki ilişkinin firmanın kaynaklarının durumuna ve rekabetçi tehditlerin yapısına dayandığını iddia etmiştir. Bu iddia, kaynakların kıt olduğu çevrelerde bulunan firmaların maliyet liderliği stratejisini ve savunmaya dayalı bir yaklaşım benimseyeceklerini tahmin eden Hrebiniak ve Joyce (1985)'un iddiasıyla benzerlik gösterir. Benzer şekilde Lawless ve Finch (1989) de Hrebiniak ve Joyce (1985)'un tahminlerine mutlak bir destek bulamamıştır. Ancak Tan ve Litschert (1994) Çin geçiş ekonomisi için, karşıt çevrelerdeki yöneticilerin riskli ve pahalı faaliyetlerle meşgul olmaktan çok kısa vadeli stratejik duruşları tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Literatürde karşıt çevrelerdeki yöneticilerin saldırgan bir biçimde rekabet üstünlüğü sağlama eğiliminde olduklarına dair farklı bir görüş de vardır. Örneğin, Covin ve Slevin (1989) rekabet üstünlüğü sağlamak üzere proaktif ve yenilikçi olabilmek için firmaların risk almaları

gerektiğini iddia etmiş ve karşıt çevrelerde yüksek performans gösteren firmaların uzun vadeli stratejik yönelimleri benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Kim ve Lim (1988) rekabetçi ve düşük pazarlık gücünün söz konusu olduğu çevrelerde farklılaştırma stratejilerini benimseyen firmaların, benimsemeyen firmalara göre daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşmış ve farklılaştırmanın kâr marjlarını artırabileceğini, fiyatlara karşı olan hassasiyeti azaltabileceğini ve firmayı rekabete karşı daha iyi koruyabileceğini öne sürmüştür.

Tablo 4.3 Cömertlik tipleri (Castrogiovanni, 1991)

Araştırmalar	Kavram	Kullanılan Ölçüt
Kapasite:		
Aldrich (1979)	Kapasite	Belirlenmemiş
Beard ve Dess (1981)	(Kâr) Fırsatı	Sektör için ortalama ROI ve ROE
Child (1972)	Pazar Verimliliği	Pazar talebi
McPherson ve Smith-Lovin (1988)	Taşıma Kapasitesi	Popülasyon üyeleri sayısı
Singh ve diğ. (1986)	Cömertlik	Hükümetin ödenek sağlama seviyesi
Staw ve Szwajkowski (1975)	Cömertlik	Sektör için ortalama ROE ve ROS
Büyüme/Küçülme:		
Dess ve Beard (1984)	Cömertlik	Sektör satışlarındaki, imalat katma değerindeki, fiyat-maliyet farkındaki, tesis sayısındaki ve istihdamdaki artıştan oluşan bileşke indeks
Hambrick ve D'Aveni (1988)	Taşıma Kapasitesi	Sektör satışlarındaki artış
Koberg (1987)	Kaynak Kıtlığı	Okul kayıtlarındaki değişim yüzdesi
Osborn ve diğ. (1980)	Elverişlilik	Çeşitli sosyoekonomik göstergeler
Staw ve Szwajkowski (1975)	Cömertlik	Sektör satışlarındaki ve sektör kârlılığındaki değişim yüzdesi
Yasai-Ardekani (1989)	Cömertlik	Sektör satışlarındaki artış
Zammuto ve Cameron (1985)	Küçülme	Pazar talebindeki değişimler
Fırsat/Tehdit:		
Child (1972)	Cimrilik	Belirlenmemiş
Dess ve Keats (1987)	Cömertlik	Sübjektif ölçüt (anket)
Miller ve Friesen (1984)	Karşıtlık	Sübjektif ölçüt (anket)
Nottenburg ve Fedor (1983)	Cömertlik	Belirlenmemiş
Osborn ve diğ. (1980)	Gelişme (tanımlanan çevre)	Sübjektif ölçüt (anket)
Starbuck (1965)	Cömertlik	Belirlenmemiş
Staw ve diğ. (1981)	Tehdit	Belirlenmemiş

Kaynak bağımlılık teorisine göre karşıt çevrelerde bulunan firmalar, diğer organizasyonlara daha fazla bağımlılık ve dolayısıyla göreceli olarak daha fazla anlaşmazlık durumuyla karşı karşıya kalırlar ve bu durum bir belirsizlik yaratabilir. Miller (1988), Naman ve Slevin (1993) ve Ansoff ve Sullivan (1993) bu tür belirsizliklerle karşı karşıya olan firmaların yenilikçilik ve farklılaştırma stratejilerini seçtiklerini göstermiştir. Bu stratejiler, fiilen dış çevreyi etkileyerek daha elverişli çevresel bir segmente girebilmek ya da mevcut çevresel segmentteki rekabet

konumunu iyileştirmek için gerekli olabilir. Yenilikçilik ve farklılaştırma stratejileri proaktif, gelecek yönelimli ve çoğunlukla risklidir (Miles ve diğ., 1978; Miller ve Friesen, 1978, 1983; Naman ve Slevin, 1993).

Miller ve Friesen (1983) karşıtlığın analize pozitif yönde güçlü bir biçimde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu durum rekabetçi tehditlere karşı koyabilmek için bu tehditleri çok daha dikkatli araştırma ihtiyacı ile açıklanabilir. Goll ve Rasheed (1997) de analiz ve çevresel karşıtlık arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır. Goll ve Rasheed (1997) çevresel cömertliğin ve dinamikliğin stratejik karar süreçlerinin rasyonelliği ve organizasyonel performans arasındaki ilişkideki bileşke etkisini inceledikleri çalışmada, cömertlik ve dinamikliğin süreç rasyonelliği ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğini iddia etmiştir.

Cömertlik genel olarak çevrenin, içinde yer alan firmalara yeterli kaynakları sağlayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Dess ve Beard (1984)'ün cömertlik kavramı bu tanımla uyumludur; ancak kaynaklar için yapılan rekabeti kapsamamaktadır. Kavramın tam olabilmesi için rekabet boyutunu da kapsaması gereklidir (Sharfman ve Dean, 1991a, 1991b). Aldrich (1979) ve Mintzberg (1979) çalışmalarına en azından dolaylı olarak rekabet boyutunu dâhil etmiştir. Sektörel büyüme kaynakların elde edilebilirliği ve yayılımında önemli bir rol oynadığı için, cömertlik incelenirken rekabetin de hesaba katılması gereklidir. Örneğin yavaş büyüyen bir pazar, az sayıda rakip firma içeriyorsa, aşırı derecede cömert olabilir. Bunun tam tersine hızlı büyüyen bir pazar ise, rakip firma sayısı çok fazla olması durumunda, belirli bir firma için çok az bir kapasiteye sahip olabilir (Bain ve Qualls, 1987). Mintzberg (1979) cömertliği hem kaynakların elde edilebilirliği hem de kaynaklar için yapılan rekabet bakımından ele almıştır. Benzer şekilde Castrogiovanni (1991) de cömertliğin çevrede çeşitli fırsat ve kaynakların varlığı ve bu fırsat ve kaynaklar için firmalar arası rekabetten etkilendiğini öne sürmüştür. Buna karşıt olarak Porter (1980) ve Wiersema ve Bantel (1993) bir sektördeki firmaların sayısından bağımsız olarak, çok büyüyen pazarların genellikle daha cömert çevreleri ifade ettiğini öne sürmüştür.

Singh (1986), kıtlık içeren çevrelerde organizasyonların risk almaktan kaçındıkları sonucuna ulaşmıştır. Yasai-Ardekani (1989) çevresel cömertlik ve kıtlığın, organizasyonel koşullar ve yapı arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, cömert çevrelerde karar verme yetkisinin organizasyonun çevresiyle daha yakından etkileşim halinde olan alt organizasyonel birimlere devredilmesi eğilimi olduğunu öne sürmüştür. Bu yetki devri, çevresel kısıtları ortadan kaldıracak ya da daha etkin bir biçimde rekabetçi baskıların üstesinden gelinecek şekilde, çalışanların olaylara zamanında cevap verebilmelerini sağlar.

Randolph ve Dess (1984) çevresel cömertliğin etkilerini incelemiş ve kaynakların elde edilebilirliklerinin başlangıç fırsatları, organizasyonel büyüme ve organizasyonel hayatta kalım üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dess ve Beard (1984) kaynaklar kıtlaştıkça organizasyonel işlemlerin ve rekabetin yoğunlaştığını gözlemlemiştir. Tyebjee ve Bruno (1982) ise firmaların kaynakları elde edilebilirliklerinin doğrudan çevresel cömertlik düzeyi ile ilişkili olduğunu belirlemiştir.

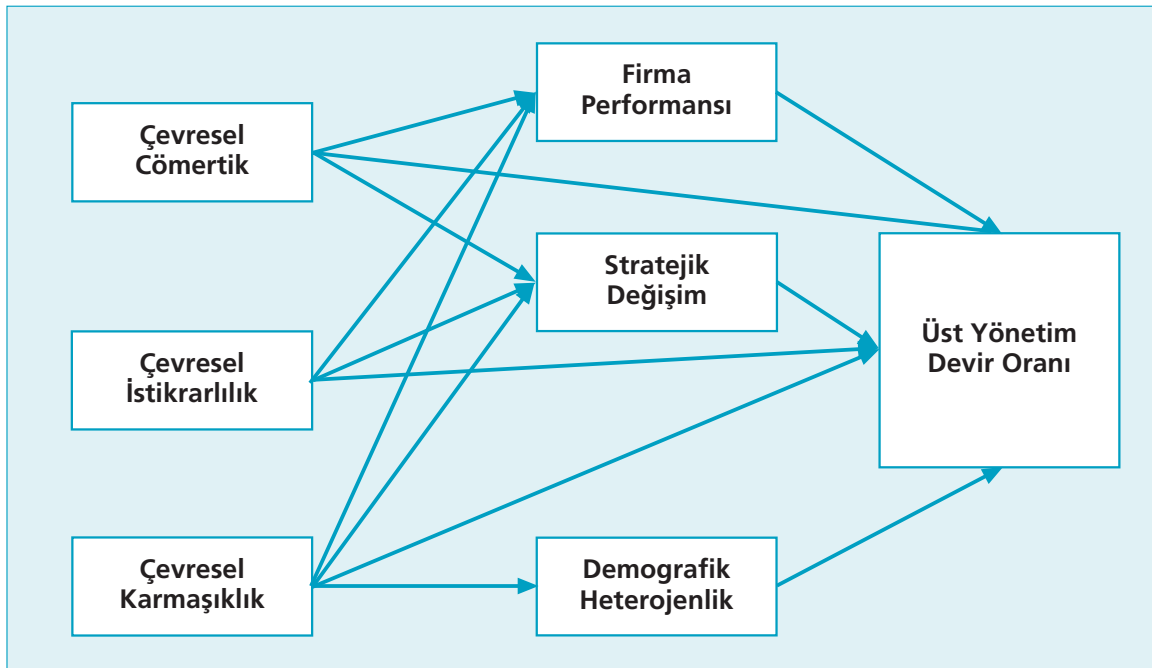
Vernon (1966) yerel çevrelerdeki cömertliğin, firmaların daha rekabetçi olmasını ve daha kârlı coğrafi pazarlara yayılmasını sağladığını öne sürmüştür. Caves (1981) cömert çevrelerde, sonuçta daha yüksek bir performans sağlayacak şekilde, firmaların çeşitlendirme yoluyla genel riski azaltma ya da dengeleme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür. Keats ve Hitt (1988)'e göre ise, yüksek cömertlikle, riskin firmalar ve coğrafi pazarlar arasında dağıtılması daha yüksek bir performans sağlar.

Dess ve Origer (1987), organizasyonların cömert çevrelerde rekabet ettiklerinde daha az kaynak kısıdıyla karşı karşıya olduklarını ve farklı hedefleri takip edebildiklerini öne sürmüştür. Bu

düşünceye paralel olarak, Staw ve Szwajkowski (1975) kaynakların kıt olduğu çevrelerde bulunan organizasyonların yasal olmayan uygulamaları gerçekleştirmelerinin daha olası olduğunu iddia etmiştir. Diğer taraftan çevre cömert olduğunda ise, firmalar sosyal açıdan daha sorumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Benzer şekilde, Miles (1982, 1987) cömertliğin azaldığı Amerikan tütün sektöründe organizasyonların sadece kendi çıkarlarını göz önünde tutan davranışlar içinde bulunduğu ve artan kıtlığın söz konusu olduğu sigorta sektöründe, toplumla daha muhalif ilişkilerin söz konusu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cameron ve Zammuto (1983)'ya göre genel iş çevrelerinde kıtlıkla (karşıtlıkla) karşı karşıya olan firmalar bu duruma, iletişim kanallarını kısıtlayarak, prosedürleri formelleştirerek ve karar almayı merkezileştirerek yanıt vermektedir. Eisenhardt ve Schoonhoven (1990) yarı iletken sektöründe yaptıkları çalışmada yönetsel karar ve faaliyetlerin, cömert ve dinamik olan çevrelerde en fazla etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Tushman ve Anderson (1986) ise büyük teknolojik buluşların yüksek belirsizlik ve cömertlik içeren çevrelerde oluşmasının daha olası olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Wiersema ve Bantel (1993), Dess ve Beard (1984) ve Keats ve Hitt (1988)'in çalışmalarını esas alarak, 3 çevresel boyutun (cömertlik, istikrarlılık, karmaşıklık) üst yönetim devir oranı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Şekil 4.3'te görülebileceği gibi, bu 3 çevresel boyutun üst yönetim devir oranı üzerinde doğrudan ve stratejik değişim ve firma performansı yoluyla dolaylı etkilerinin olduğu ve ayrıca bunların dışında çevresel karmaşıklığın demografik heterojenlik yoluyla da üst yönetim devir oranı üzerinde dolaylı etkisi olduğu öne sürülmüştür.



Şekil 4.3 Çevresel boyutlar (Wiersema ve Bantel, 1993)

Castrogiovanni (2002), 45 kurulu ve 43 de yeni sektördeki imalat tesisleri için 3 çevresel boyuttaki (cömertlik, dinamiklik ve karmaşıklık) değişimleri değerlendirmiş ve çevresel cömertliğin zamanla azalma eğiliminde olduğunu ve yeni sektörlerdeki organizasyonların kurulu sektörlerdekilere kıyasla daha fazla çevresel cömertlikle karşı karşıya olduğunu öne sürmüştür.

4.5. Çevresel Cömertliğin Etkileri

Organizasyonlar hayatta kalabilmek için çevrelerinden kaynak temin etmek zorundadırlar (Katz ve Kahn, 1966). Organizasyonel kalıcılık ve büyüme hedeflerinin ya da organizasyon üyelerinin bireysel performans hedeflerinin var olup olmamasından bağımsız olarak, kaynakların (personel, sermaye, ham madde, işlenmiş malzemeler, vb.) çevreden temin edileceği açıktır. Çevrede bazı çok önemli kaynaklar yetersiz miktarda bulunduğu anda, firmalar yeterli miktarı elde edebilmek için daha güçlü rekabet etmek, mevcut olan miktarla idare etmek ya da başka alternatifler bulmak zorunda kalırlar. Sonuçta bir çevredeki mevcut kaynaklar, o çevreyi paylaşan firmaların kalıcılıklarını, büyümelerini ve aynı zamanda yeni firmaların bu çevreye girebilirliklerini belirler (Randolph ve Dess, 1984).

Önemli çevresel kaynakların kıtlığı ile firmaların o kaynakları elde etmek için gösterdikleri çaba arasındaki ilişkileri inceleyen Staw ve Swajkowski (1975), bir organizasyonun çevresi ne kadar az cömertse, çevreden önemli kaynakları elde edebilmek için daha fazla organizasyonel çaba (çevresel yönetim çabaları) harcanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Kıtlık koşullarında çevreden kaynakları elde etmek için gerekli olan faaliyetleri daha başarılı gerçekleştiren organizasyonların hayatta kalma şansları diğerlerine göre daha yüksektir. Kaynaklardaki bu cömertlik ve kıtlık çevrenin tanımlanması ve tahmin edilebilmesinde en temel faktörlerden biridir. Dolayısıyla çevrenin en temel boyutlarından biri, diğer organlar tarafından sağlanan kaynakların düzeyi; yani cömertliktir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Boyne ve diğ., 2001).

Cömertliğin organizasyonel stratejiler (Koberg, 1987; McArthur ve Nystrom, 1991), organizasyonel yapılar (Yasai-Ardekani, 1989) ve organizasyonel süreçler (Miller ve Friesen, 1983; Goll ve Rasheed, 1997) üzerindeki yaygın etkisi literatürde yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Çevresel cömertlik, stratejilerin kapsamı ve kullanılabilir organizasyonel seçeneklerle pozitif yönde ilişkilidir ve organizasyonlara daha az kısıtlamalar getirir (Lieberson ve O'Connor, 1972; Brittain ve Freeman, 1980; Tushman ve Anderson, 1986; Keats ve Hitt, 1988). Kaynaklar bol olduğunda, firmaların hayatta kalabilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğundan, firmalar hayatta kalma dışında başka hedefleri daha çok takip edebilmektedirler. Örneğin Brittain ve Freeman (1980) yaptıkları çalışmada, farklı hedef, strateji ve organizasyonel yapılarla hayatta kalabilmek mümkün olduğundan, organizasyonel çeşitliliğin cömertlikle arttığı sonucuna ulaşmıştır. Castrogiovanni (1991)'ye göre de cömert çevrelerde bulunan firmalar daha çok stratejik seçenek, daha az rekabet baskısı ve paydaşları arasında göreceli bir uyuma sahip olurlar.

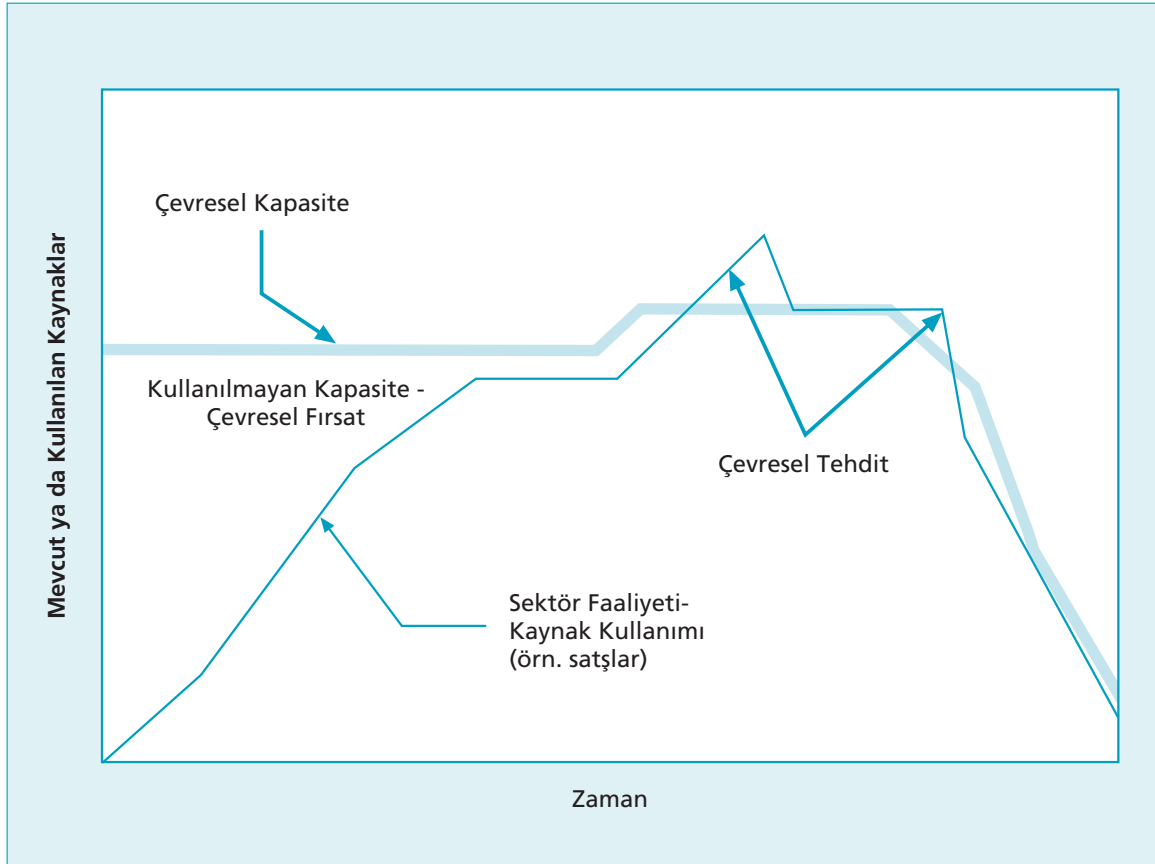
Çevresel taşıma kapasitesi, belirli bir çevresel niş ya da kaynak alanını dolduran organizasyonlar tarafından kullanılabilen kaynakların, teorik üst limitidir. Dolayısıyla da belirli bir çevrenin destekleyebileceği organizasyonların sayısı için bir üst limit vardır (Aldrich, 1979). Çevresel kapasite zamanla artan bir şekilde kullanılmaktadır; çünkü doğal seleksiyon baskıları bir var olma savaşımını etkilediğinden, kaynaklar kısıtlıdır (Astley, 1985). Çevresel kapasite limitine yaklaşıldıkça cömertlik azalır; çünkü topluluk büyümesini destekleyecek az miktarda kullanılabilir kaynak kalmıştır (Castrogiovanni, 1991).

Şekil 4.4'te, cömertlik tipleri arasındaki ayrımları ve bu cömertlik tiplerinin sektör dinamiklerini açıklamadaki faydalarını göstermek üzere, olası ürün yaşam evreleri verilmiştir. Her seviye için benzerlikler olmasına rağmen, bu gösterim topluluk çevresi seviyesine odaklanmaktadır ve sektör üyelerinin fiyat ve kârlılığı artırmak üzere sektör faaliyetlerini sınırlayamadıkları yoğun rekabet koşullarında geçerlidir (Castrogiovanni, 1991).

Yaşam evresinin en başında ürün iyileştirmeleri, müşteri farkındalığını artırmak için yapılan reklâm ve promosyonlar, yeni dağıtım kanalları ve artan üretim kapasitesinden dolayı sektör

faaliyetleri (satışlar) artmaktadır. Bu tür faktörler organizasyonların kontrolünde olduğundan çevrenin bir parçası değildir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu faktörlerin geliştirilmesi, sektör üyelerinin çevresel kapasiteyi kullanabilirliklerini artırır (Astley, 1985). Kapasite gerçekte sabittir; yani ne artar ne de azalır. Dolayısıyla sektör faaliyet artışı, toplam kapasitedeki artıştan değil, kullanılan kapasitedeki artış ve kullanılmayan kapasitedeki azalıştan kaynaklanır. Bu sırada firmalar çevresel fırsatları değerlendirmektedirler.

Bu örnekte çevresel büyüme, sabit kapasitenin ilk aşamalarından sonra oluşur (çevresel kapasitenin artması için belirli bir süre geçer). Sektör faaliyet artışı, çevresel büyüme durana kadar, çevresel büyümeye paralel gider. Daha sonra firmalar uyum gösterene kadar kısa bir süre için daha sektör faaliyeti artmaya devam eder. Çevresel kapasite aşırı kullanılmıştır ve sektör üyeleri çevresel kaynak kıtlıklarının üstesinden gelebilmek için kendi fazlalık kaynaklarına başvurduklarından, sektör faaliyeti geçici olarak çevresel kapasiteyi aşar. Bu durumda kullanılmayan kapasite geçici bir süre için, bir anlamda negatif olur (ciddi bir çevresel tehdit durumu söz konusudur). Çevresel kapasite sektör faaliyetinin kısa dönemin ötesinde korunabilmesi için üst limiti tanımladığı için, sektör üyeleri faaliyet seviyelerini azaltma eğilimindedirler ya da aksi durumda sektörel sarsıntılar oluşur. Dolayısıyla her firma, rekabet baskısının kendi faaliyetlerini (belki hayatta kalmasına engel olabilecek seviyelere kadar) azaltmaya zorlaması tehdidiyle karşı karşıyadır. Bu yaşam evresinin sonunda, çevresel küçülme meydana gelir (yani kapasite azalır). Bir kez daha firmalar buna cevap verene kadar bir gecikme söz konusudur. Daha sonra sektör faaliyetindeki küçülme çevresel küçülmeye yaklaşır (Castrogiovanni, 1991)



Şekil 4.4 Olası bir sektör/ürün yaşam evresi üzerinde çevresel kapasitedeki değişimler (Castrogiovanni, 1991)

Göreceli olarak sabit olan kaynaklar artan bir şekilde kullanıldıklarından, cömertlik azalma eğilimindedir. Cömertliği etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sanchez ve diğ., 1999):

- Değişen teknoloji.
- Artan yerel, ulusal ve küresel rekabet.
- Serbest ticaret ve devlet denetiminin kaldırılması.
- Hızlı değişen iş çevreleri.

Ancak bugün için kaynak kıtlığı varsayımı bilgi ve enformasyon gibi fiziksel olmayan kaynaklar için geçerli değildir (Hunt, 2000). Bilgi ve enformasyon belirli kaynakların yerine kullanılabilir ya da kaynaklara erişimi ve kaynak kullanımını kolaylaştırabilir. Bu bakış açısına göre aslında az sayıda kaynak ekonomik anlamda kıt olarak düşünülebilir.

Coğrafi bir bölgedeki cömertlik, organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi için kaynakların elde edilebilme fırsatlarını artırır (DeCarolis ve Deeds, 1999). Kaynakları daha kolay elde edebilen organizasyonlar, organizasyonel yeteneklerin yaratılması konusunda, rakiplerinden daha iyidirler (McEvily ve Zaheer, 1999).

Cömert çevreler;

- Yüksek büyüme ve getiri fırsatları
- Çeşitli kaynakların daha fazla elde edilebilirliği
- Uluslararası pazarlara daha kolay erişim ile karakterize edilebilir.

Pfeffer ve Salancik (1978)' a göre organizasyonlar genellikle ihtiyaç duydukları kaynakları kontrol eden faktörlerden etkilenir ve kaynak bolluğu; yani cömertlik, sosyal bir sistemdeki anlaşmazlıkları azaltır. Dollinger ve Golden (1992)'e göre de cömert çevreler bir firmanın kolektif ve organizasyonlar arası davranışlarda bulunma olasılığını artırırken, çeşitli işbirliği formlarını olası kılarak, organizasyonlar arası karşıtlığı azaltır.

Bir organizasyon cömert olmayan bir çevrede bulunduğu anda o organizasyonun dürüst olmayan pazar uygulamaları ya da ticari kısıtlama sayılabilecek faaliyetlerle meşgul olması, cömert bir çevrede bulunduğu anda ise, yasal olmayan uygulamalara başvurmadan yeterli kaynakları elde etmesi daha muhtemeldir (Aiken ve Hage, 1968; Staw ve Szawajkowski, 1975; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Cömert çevrelerde karar alma yetkisini, bir organizasyonun çevresi ile daha yakından bağlantılı olan, daha alt düzey organizasyonel birimlere delege etme eğilimi söz konusudur. Aynı zamanda daha esnek olabilmek için prosedürlerin daha formelleşmesi eğilimi de vardır. Çevresel cömertlik çekirdek teknolojilerin korunması ihtiyacını azaltırken, çevresel kıtlık bu ihtiyacı artırmaktadır. (Yasai-Ardekani, 1989)

Kaynak açısından cömert olan bölgelerde üretim faktörlerine kolay erişim, enformasyon ağları ve pazarlar, küçük yerli firmaların büyüme ve gelişmeleri için verimli koşullar yaratır (Keeble, 1997) ve organizasyonel yenilikçiliği destekler (Katz ve Kahn, 1966; Schuler ve Jackson, 1987; Keats ve Hitt, 1988; Sanchez ve diğ., 1999). Cömert çevrelerdeki firmalar için kötü kararların sonuçları, kıt çevrelerdeki firmalar için olduğu kadar önemli değildir (Yasai-Ardekani, 1989) ve pazardaki risklerin algılanma düzeyi daha düşüktür (Parks ve Conlon, 1995). Fırsatların çok olduğu çevrelerde büyüme amaçlarının takip edilmesi; rekabetin yoğun olduğu çevrelerde ise kârlılık üzerine odaklanması gereklidir (Kagano ve diğ., 1985).

Kaynak kıtlığı söz konusu olduğunda ise, firmalar daha az fırsata sahip olabilecek ve daha yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalacaklardır (Hofer, 1975; Porter, 1980; Hambrick, 1983b; Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989). Firma kârlılığı ve organizasyonel fazlalıklar bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir (Child, 1972; Beard ve Dess, 1981; Singh ve diğ., 1986) ve bu da sonuçta organizasyonel özellikler ve organizasyon üyelerinin davranışlarında değişim meydana gelmesine yol açar (March ve Simon, 1958; Koberg, 1987). Örneğin, yetkinin merkezileşmesi, iletişim kanallarının sınırlandırılması (Hermann, 1963) ve organizasyon içi anlaşmazlıkların artmasına (Pondy, 1970) neden olabilir.

Cömertlikten yoksunluk, organizasyonel fazlalığın çok az olması ya da hiç olmaması, kıtlık koşulları ve firmanın hayatta kalması için bir tehdit anlamına gelir. Bu durum yöneticiler için oldukça zor ve baskılı koşullar yaratır. Kıtlık ve tehdit sonuç olarak, formelleşme, merkezileşme, daha az enformasyon kullanılması ve iletişimin ve kontrolün sınırlandırılmasına yol açabilir (Staw ve diğ., 1981; Zammuto, 1983).

Cömertlikten yoksun olan bir çevre, genişlemek isteyen firmalar rakiplerinin pazar paylarına saldırmak zorunda oldukları için, yoğun rekabet ile sonuçlanan sınırlı büyüme fırsatları sunar. Fiyat rekabetini de beraberinde getiren bu yoğun rekabet koşulları, sektör ve o sektörde yer alan firmalar için düşük kârlılığa yol açar. Satışlardaki artış açısından yüksek cömertliğe sahip olan çevreler ise, artan sektörel performans için fırsat sağlayabilir (Porter, 1980).

Cömert olmayan çevrelerde, tehditleri anlamak ve denetim altına almak için, firmaların daha fazla analitik çaba sarf etmeleri gerekir (Khandwalla, 1973). Bununla beraber kaynakların kıtlığı firmaların aşırı risk almalarını önlerken, mevcut kaynakların da idareli kullanımına dikkat etmelerine yol açar. Miller ve Friesen (1983) organizasyonların artan çevresel karşıtığa karşı, daha fazla analiz ve daha az yenilikçilikle nitelendirilebilecek stratejiler geliştirdiklerini öne sürmüştür.

Kıtlık söz konusu olan çevreler küçük firmaları, stratejik esneklik için gerekli olan organizasyonel fazlalıktan yoksun bırakır ve dolayısıyla kolektif davranışların gerçekleşme olasılığını azaltır (March ve Simon, 1958; Aldrich, 1979; Sharfman ve diğ., 1988). Para, insan kaynakları, yönetsel zaman ya da fazla kapasite gibi organizasyonel fazlalıklar olmadan firmalar büyüyemez ve sadece hayatta kalma üzerine odaklanmak zorunda kalırlar.

Yasai-Ardekani (1989) kaynak kıtlığının, organizasyonel krizler ya da çevresel tehditlerden kaynaklanana benzeyen tepkiler doğurduğunu ve firmaların algılanan çevresel baskılara yapısal değişiklikler yaparak cevap verdikleri öne sürmüştür. Organizasyonel kriz koşulları altında genellikle;

- Problem çözüm yaklaşımları daha az esnek hale gelir.
- Karar verme daha merkezi hale gelir.
- Kritik kararlar organizasyonun daha üst kademelerinde alınma eğilimindedir (Billings ve diğ., 1980; Smart ve Vertinsky, 1984).

Benzer şekilde Koberg (1987) de artan çevresel kıtlığın, organik yapıların benimsenmesi kadar, sıkça yönetsel ve stratejik değişikliklere; hatta personel değişikliklerine neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kıtlığın yol açabileceği zorlu rekabet koşulları yöneticileri, müşterileri etkilemek ya da rakiplerini uzaklaştırmak üzere, çeşitli taktikler denemeleri konusunda teşvik eder (Miller ve Chen, 1996). Benzer şekilde Barr ve diğ. (1992), cömert çevrelerde yöneticilerin değişime karşı direnç göstermesinin daha olası olduğunu öne sürmüştür. Covin ve Slevin (1989) ise karşıt çevrelerde, küçük ölçekli firmalar için, organik yapıların ve yaygın ve kapsamlı teknoloji ve ürün yenilikleri ile karakterize edilen girişimci tutumların firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kotha ve Nair (1995) ve Wiersema ve Bantel (1993) cömertlikle kârlılık arasında ilişkiyi ampirik olarak incelemiş ve aralarında istatistiksel olarak önemli ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Kim (2002), çıktı sektör cömertliğinin tedarikçi kontrolü üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, çevresel cömertliğin kurumsal ekonomik performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bantel (1998) ve Beard ve Dess (1981) de cömertliğin firma performansını artırdığını öne sürmüştür. Cömertlik ayrıca, çevredeki kaynakların bol olması sebebiyle, organizasyonel fazlalıkların elde edilebilmesini de sağlar. Bu durum da, firmaların daha yüksek performans elde edebilmelerini kolaylaştırır (Hart ve Banbury, 1994).

Bazı organizasyonların diğerlerine göre neden daha başarılı olduğu araştırılmak istendiğinde, organizasyonların çevrelerinde kullanılabilir olan kaynaklar ve söz konusu kaynaklara nasıl erişilebileceklerini ve bu kaynakları nasıl kullanılacaklarını belirlemeye çalışan yöneticilerin, karşı karşıya oldukları belirsizliklerin göz önüne alınması gereklidir (Aldrich ve Mindlin, 1978; Lawrence ve Dyer, 1983). Organizasyonların çevrelerindeki kullanılabilir kaynaklara odaklanıldığında, çevresel cömertlik temel araştırma konusudur (Castrogiovanni, 1991).

4.6. Çevresel Cömertliğin Ölçülmesi

4.6.1. Objektif & Sübjektif Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)

Çevreyi genelleme seviyesine göre farklı bilgilere ihtiyaç duyulabileceği için, ölçümleme için kullanılacak ölçütler de çeşitlilik gösterebilir (Osborn, 1976). Kaynak havuzu seviyesinde bir ürünün alınıp satılabilen işlenmemiş kaynakları için veriler objektif ve genellikle ikincil kaynaklardan elde edilebilirken, özel kaynakları (ürünü meydana getiren parçalar gibi) değerlendirmek için sübjektif ve genellikle birincil veri kaynaklarına ihtiyaç duyulması muhtemeldir. Hem alt çevre hem de görev çevresi seviyelerinde, yöneticilerden elde edilen sübjektif veriler kullanılır; çünkü gerekli bilgilerin elde edilebilmesi için örnek hacmindeki alt birim ya da organizasyonlarla uzun dönemli süregelen ilişkilerin kurulmuş olması gereklidir (Osborn, 1976). Bunun aksine, sayım verileri, ekonomik istatistikler ve ticari dergiler gibi ikincil kaynaklar, topluluk çevresi ve makroekonomik çevre seviyelerindeki çevresel analizler için daha fazla bilgi sağlar.

Objektif ya da sübjektif ölçütlerin uygunluk ve kullanılabilirliklerini belirleyen bu kuralların ötesinde, araştırma sorularının doğasına da dikkat edilmelidir. Dill (1958) organizasyonel faaliyetlere yöneticilerin karar verdiklerini ancak bu faaliyetlerin sonuçlarını çevresel güçlerin belirlediği öne sürmüştür. Yöneticiler karar alırlarken çevresel etkileri dikkate aldıkları ölçüde objektif bir çevre-karar ilişkisi var olacaktır. Bu ilişkinin gücü, kısmen yöneticilerin algılamalarının çevresel gerçeklerle örtüşme derecesine bağlıdır. Dolayısıyla sübjektif ölçütler belirli karar ve faaliyetlerle, objektif ölçütler ise kolektif davranışlar ve organizasyonel çıktılarla daha güçlü bağlantılar sağlar.

En alt çevresel seviyeler (en spesifik ve en dar kapsamlı) hem karar/faaliyet ile ilgili konulara daha fazla odaklandığından hem de objektif olarak kolaylıkla değerlendirilemeyecekleri için bu durum problem teşkil etmez. Ancak genellikle objektif ölçütlerin kullanıldığı daha üst çevresel seviyelerde, sübjektif ölçütlerde kullanılmalıdır. Astley ve Fombrun (1983) karar vericilerin topluluk çevresini nasıl algıladıklarını belirlemek için, kolektif stratejiyle ilgili kararların sübjektif ölçütler kullanılarak açılabilmesini öne sürmüştür.

4.6.2. Genel & Duruma Özgü Ölçütler (Castrogiovanni, 1991)

Literatürde çeşitli çevreleri incelemek için sektör kârlılığı (Staw ve Szwajkowski, 1975; Beard ve Dess, 1981), sektör satışları ve pazar talebinin diğer türevleri (Child, 1972; Staw ve Szwajkowski, 1975; Dess ve Beard, 1984; Zammuto ve Cameron, 1985; Hambrick ve D'Aveni, 1988; Yasai-Ardekani, 1989), popülasyon üyelerinin sayısı (McPherson ve Smith-Lovin, 1988) ve yönetsel cömertlik algılamaları (Miller ve Friesen, 1984; Dess ve Keats, 1987) gibi bir veya birkaç göstergeye dayanarak genel ölçütler kullanılmıştır. Hükümet ödenek sağlama seviyesi (Singh ve diğ., 1986)

ve okul kayıt seviyeleri (Koberg, 1987) gibi konuya özgü ölçütler ise, araştırmacılar ya da diğer uzmanlar tarafından çalışmanın amacı bakımından en önemli kaynak havuzları tespit edildikten sonra saptanmıştır.

4.6.2.1. Genel Ölçütler

Literatürde çeşitli çalışmalarda çevresel kapasiteyi değerlendirmek için sektör faaliyet seviyeleri (istihdam, pazar talebi/satışları, popülasyon üyeleri/fabrikalar) ya da sektör performans seviyeleri (fiyat-maliyet farkı, ROE, ROI, ROS ve katma değer) ve çevresel büyüme/küçülmeyi değerlendirmek için de bu değişkenlerdeki değişimler ölçülmüştür. Şekil 4.5'te görülebileceği gibi sektör faaliyet seviyeleri kullanılan kapasite miktarına benzemektedir. Dolayısıyla, sektör faaliyet büyüme ya da küçülmesi sadece kullanılan kapasitedeki değişimi gösterir. Bu sırada toplam kapasite değişebilir ya da değişmeyebilir. Sektör üyeleri basit olarak önceden var olan fırsatlardan yararlanıyor olabilirler.

Tam tersine sektör performans ölçütleri ise, toplam kapasitenin kullanılmama ölçüsünü gösterebilir. Çeşitli kaynaklarla ilgili elde edilebilirlik ve talep koşulları belirli ölçüde iki temel performans belirleyicisini etkiler: maliyetler ve gelirler. Sektör performans ölçütleri çevresel fırsat ve tehditlere (kaynakların sektör kullanımından fazla elde edilebilirliği) karşı duyarlıdır. Örneğin petrol rezervlerinin bol olduğu Suudi Arabistan'da bir varil petrol üretiminin maliyeti, petrol rezervlerini kıt olduğu Amerika'da bir varil petrol üretiminden daha düşüktür. Çevresel kaynaklarla ilişkili olan fiyatlar, toplam kapasitenin kullanılmama ölçüsü hakkında, dolayısıyla da kullanılabilirlik fırsatlar hakkında bir bilgi verir ve bu fiyatlar sektör performans göstergelerine yansır. Sektör faaliyeti (örn. satışlar) kullanılan kapasite seviyesini gösterirken, sektör performansı (örn. sektör ROE'si) var olan göreceli fırsat seviyesini gösterir.

Şekil 4.5'te sektör faaliyet göstergeleri ile sektör performans göstergelerinin beraberce çevresel kapasitedeki değişimi (büyüme/küçülme/denge) belirlemek için nasıl kullanılabilirliği gösterilmiştir. Sektör faaliyet seviyesindeki artış kullanılan kapasitedeki artışa, sektör performansındaki artış ise kullanılmayan kapasite ya da fırsatlardaki artışa karşılık gelir. Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite artıyorsa toplam çevresel kapasite artarken, her ikisi de azalıyor ise toplam çevresel kapasite azalacaktır. Kullanılan kapasitedeki artış ya da azalışlar kullanılmayan kapasitedeki artış ya da azalışlarla dengelendiğinde, toplam çevresel kapasite sabit kalır.

		Sektör Performans Göstergeleri	
		Artan	Azalan
Sektör Faaliyet Göstergeleri	Artan	<p>Çevresel Büyüme</p> <p>Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite artar; dolayısıyla da toplam kapasite artar.</p>	<p>Tehdit Artışı</p> <p>Kullanılan kapasite artarken kullanılmayan kapasite azalır; toplam kapasite değişmez.</p>
	Azalan	<p>Fırsat Artışı</p> <p>Kullanılan kapasite azalırken kullanılmayan kapasite artar; toplam kapasite değişmez.</p>	<p>Çevresel Küçülme</p> <p>Hem kullanılan hem de kullanılmayan kapasite azalır; dolayısıyla da toplam kapasite azalır</p>

Şekil 4.5 Çevresel fırsat/tehditler - Çevresel büyüme/küçülme (Castrogivanni, 1991)

Sektör performans göstergeleri, organizasyonel verimlilik seviyelerinden de etkilendiği için, sadece çevresel koşullarla bağlantı kurulamaz. Bu problem iki şekilde en aza indirgenebilir. Öncelikle bir sektör yaklaşık olarak eşit boyutlarda pek çok firmadan oluşacağı için, verimli olan firmaların etkileri verimsiz olan firmaların etkileri ile dengelenecektir. Bu durumda organizasyonların verimlilikleri, topluluk seviyesindeki ölçüt üzerinde çok az bir etkiye sahip olacaktır. İkinci olarak herhangi bir ölçütteki önyargıyı ortadan kaldırmak için, çeşitli göstergelerin doğrusal birleşimlerinden türetilen indeks skorları kullanılabilir. Aynı şekilde sektör faaliyetlerini değerlendiren göstergelerin de doğrusal birleşimlerinden türetilen indeks skorları kullanılabilir.

4.6.2.2. Duruma Özgü Ölçütler

Duruma özgü ölçütler, araştırma konusu bakımından en önemli kaynak havuzlarının tanımlanması hususunda uzman görüşünün kullanılmasını gerektirir. Daha sonra her kritik kaynak havuzunun kapasitesi, büyüme/küçülmesi ve fırsat/tehditleri değerlendirilebilir. Örn. gönüllü sosyal hizmet organizasyonlarına hükümet ödenek sağlama seviyesinin değerlendirilmesi (Singh ve diğ., 1986) ve ilk ve ortaokullara kayıt seviyelerinin değerlendirilmesi (Koberg, 1987).

4.6.3. Çevresel Cömertlik Ölçütleri

Çevresel cömertliği belirleyen en temel değişken "satışların artış oranı"dır. Ayrıca "pazar büyümesi" de organizasyonların pazardaki rekabet konumlarını güçlendirmelerine ya da mevcut ürün-pazar faaliyet alanlarını genişletmelerine izin verebilir (Ansoff, 1965; Dess ve Beard, 1984).

Dess ve Beard (1984), çevresel cömertliğin (kapasite) ölçülebilmesi için 6 ölçüt belirlemiştir. Bu ölçütlerden ilk beşi, göreceli olarak sektör büyümesini ölçen toplam pazar talebinin türevleridir.

1. Toplam satışlardaki artış (Sevkiyatların değeri; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
2. Fiyat-maliyet marjındaki artış (İmalat katma değerinden toplam ücretlerin çıkartılması; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
3. Toplam istihdamdaki artış (Toplam istihdam; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
4. İmalat katma değer artışı (İmalat katma değeri; regresyon doğrusu eğim katsayısının ortalamaya bölünmesi)
5. Tesis sayısındaki artış (İmalat tesislerinin sayısı; ortalama yıllık değişim yüzdesi)
6. Sektör satış yoğunluğu (En büyük 8 firma tarafından gerçekleştirilen toplam sevkiyat değerinin yüzdesi; bu değişken belirli bir sektörün çıktısının, sektördeki göreceli olarak az sayıdaki büyük rakiplerin elinde toplanma derecesini ölçer).

Staw ve Szwajkowski (1975)'nin yaptıkları çalışmada çevresel kıtlığı-cömertliği ölçmek için iki yaklaşım kullanılmıştır. İlk olarak çevresel cömertliğin dolaylı bir ölçütü olarak ve firma performansı ile çevresel cömertlik arasında korelasyon olduğu varsayımıyla, incelenen firmaların finansal performansları (ortalama ROI ve ortalama ROS) tüm firmalarınkiyle (Fortune 500) karşılaştırılmıştır. İkinci olarak da, çevresel cömertlikle yasal olmayan davranışlar arasındaki ilişkinin daha dolaysız bir ölçütü olarak, incelenen firmaların içinde buldukları sektörlerin finansal performansları diğer bütün firmalarınkiyle (Fortune 500) karşılaştırılmıştır. Bunların dışında ayrıca sektör satışlarındaki ve sektör kârlılığındaki değişim yüzdeleri de incelenmiştir.

Goll ve Rasheed (1997) çevresel cömertliği toplam sevkiyatlardaki artış oranı ile ölçülebilir hale getirmiştir.

Kim (2002)'in çevresel cömertlik için kullandığı subjektif ölçütler aşağıda verilmiştir:

- Ürün hattına olan mevcut talep
- Gelecek ... yıl için beklenen talep artışı
- Gelecek ... yıl için beklenen ekonomik büyüme
- Satışa arz edilen tüm ürünlere olan talep

Tsai ve diğ. (1991)'nin kullandığı çevresel cömertlik ölçütleri ise:

- Ürünün pazardaki yaşam evresi: Genellikle erken yaşam evresi safhaları, daha üstün fırsatlarla ilişkilidir. Belirli bir pazara erken girmenin tehlikeleri olsa da, ileri yaşam evresi safhaları için söz konusu olan fırsatların azalması durumu, bu tehlikelerden daha ağır basmaktadır.
- Mevcut müşteri sayısı: Seçilen pazarda firmanın doğrudan satış yapabileceği müşterilerin sayısıdır ve aynı zamanda pazar bölünme düzeyini de temsil eder. Mevcut müşterilerin yüksek bölünme düzeyleri, yeni firmaların son kullanıcılara ulaşmasını zorlaştırır ve dolayısıyla da düşük cömertlikle ilişkilendirilebilir.
- Pazar büyümesi: Büyüyen bir pazar artan fırsatlarla ilişkilidir. Büyüme ve yaşam evresinin negatif yönde ilişkili olmaları beklenirken, ikisi arasında önemli bir ayrım vardır. Büyüme pazarın genişlemesini ölçerken, yaşam evresi aynı zamanda pazarın ne kadar bir süre için daha var olabileceğini de ölçer.

Sutcliffe (1994), sektörel düzeyde genel bir cömertlik indeksi oluşturmak için, 3 cömertlik ölçütünün -satışlar, sermaye giderleri ve net varlıklar- ortalamasını almıştır. Genel cömertlik indeksinin bir bileşeni olarak kullanılan her ölçüt, standardize edilmemiş regresyon katsayısının regresyondaki bağımlı değişkenin ortalamasına bölünmesiyle hesaplanmıştır. Bu cömertlik indeksi bir sektördeki büyüme (ya da küçülme) derecesi hakkında bir fikir verir. Regresyon eğimi dikleştikçe büyüme düzeyi de artar. Burada sektöre giren ve çıkan toplam kaynak akışlarındaki değişimlerin yanı sıra bu kaynakların sektördeki firmalar arasında dağıtımındaki değişimlerin de belirlenebilmesi için, çevresel cömertlik indeksine dâhil olan ölçütler öncelikle firma düzeyinde hesaplanmış, daha sonra ise sektörel düzeyde bir değer üretmek üzere bu değerlerin ortalamaları alınmıştır. Bu çalışmada cömertlik, Glick ve diğ. (1990)'ın çalışmasına dayanarak aşağıdaki subjektif 7 soru ile ölçülmüştür:

Aşağıdaki ifadeler ne kadar doğrudur?

1. Sektördeki ürün/hizmetlere olan talep artmaktadır ve artmaya devam edecektir.
2. Hâlihazırda sektördeki firmalar için yatırım ve pazarlama fırsatları çok elverişlidir.
3. Sektördeki firmalar için mevcut ürün/pazar kapsamalarını genişletme fırsatları son derece sınırlıdır. (Ters soru)
4. Sektördeki büyüme ve genişleme için gerekli olan kaynaklara kolaylıkla erişilebilir.
5. Sektördeki satışlar artmaktadır ve artması muhtemeldir.
6. Sektördeki firmaların varlıklarının toplam değeri azalmaktadır ve azalmaya devam edecektir. (Ters soru)
7. Sektördeki sermaye giderleri artmaktadır ve artmaya devam edecektir.

Dwyer ve Oh (1987), yaptıkları çalışmada çevresel cömertliği ölçmek üzere, kâr fırsatları, pazar büyüme ihtimalleri ve beklenen marka içi ya da markalar arası rekabeti değerlendirmiştir. Bu çalışmada kullanılan objektif ve sübjektif ölçütler:

1. Pazar büyümesi
2. Toplam kâr ve büyüme fırsatları
3. Satın alma gücündeki mevcut artış
4. Beklenen satın alma gücü artışı
5. Yeni rakiplerin girmesinin beklenmesi
6. Algılanan cömertlik (ilk 5 değişkenin ortalaması)
7. Göreceli ROI
8. Çalışan sayısı
9. Satışlar

Sanchez ve diğ. (1999) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Değişen teknoloji (Ters soru)
- Artan yerel, ulusal ve küresel rekabet (Ters soru)
- Serbest ticaret ve fiyat serbestisi (Ters soru)
- Hızla değişen iş çevreleri (Ters soru)
- Pazar büyümesi

Baum ve Wally (2003) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Firmanın varlığı ve refahı için çok az sayıda dışsal tehdit söz konusudur.
- Pazarlar yatırım sermayesi bakımından zengindir.
- Ekonomik gelişim programları iş toplumuna yeterli desteği sağlar.
- Pazarlar kârlı fırsatlar bakımından zengindir.
- Firma tehditkâr bir iş çevresinde bulunmaktadır. (Ters soru)

Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004) aşağıdaki sübjektif cömertlik ölçütlerini kullanmıştır:

- Sektörde ürün/hizmetlere olan talep artmaktadır.
- Sektördeki firmalar için yatırım ya da pazarlama fırsatları çok elverişlidir.
- Sektörel büyüme/küçülmeler kolaylıkla tahmin edilebilir.
- Ana rakiplerin faaliyetleri çok düşmancadır. (Ters soru)
- Ana rakiplerin faaliyetleri firmayı pek çok alanda etkilemiştir (fiyatlandırma, pazarlama, dağıtım, vb.) (Ters soru)

Bir sektörde az sayıda firma bulunduğu, ürünler farklılaştırıldığında ve pazarlar büyüdüğünde firmalar ortalamasının üzerinde kâr elde ederler (Bain, 1951; Datta ve Narayanan, 1989). Yüksek giriş engellerinin yokluğunda, bu ortalamasının üzerindeki kârlar yeni rakiplerin ilgisini çeker. Pazar yeni firmaların giriş hızından daha hızlı büyümezse, kaynaklar kısıtlılaşacağı için firma performanslarında bir düşüş görülebilir. Bu nedenle tek başına yüksek büyüme cömertliği ifade etmeyebilir. Dolayısıyla, organizasyonel çevre ile ilgili çalışmaları özellikle ölçüm alanında oldukça ileriye götürmüş olsa da, Dess ve Beard (1984)'in cömertlik kavramına rekabet boyutunun da eklenmesi gereklidir (Sharfman ve Dean, 1991a, 1991b).

Sharfman ve Dean (1991a) rekabetin ölçülmesi için aşağıdaki ölçütleri kullanılmıştır:

- Toplam sevkiyatlardaki artış (Sevkiyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkiyat miktarına bölünmesi)
- Toplam çalışan sayısındaki artış (Çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)
- İlk 8 firma merkezleşme oranı (İlk 8'e giren farklı firma sayısı)
- Pazar payı değişim oranı

Belirli bir zaman dilimi için ilk 8 firma listesindeki toplam firma sayısı arttığında ve bu listedeki firmaların pazar payları değiştikçe, sektördeki rekabet düzeyi de artar. Baskın firmalar kümesindeki sürekli değişim sektörde rekabet konularının henüz tesis edilmemesine, pazar paylarındaki geniş salınımlar ise firmalar arası yoğun rekabete ve düşük müşteri sadakatine işaret eder. Buna karşılık olarak ne sektördeki baskın firmalar ne de bu firmaların pazar payları değişmiyorsa, sektörde yoğun bir rekabet söz konusu değildir. Dolayısıyla bu 2 boyut bir sektördeki rekabeti yoğunluğunu ifade eder (Sharfman ve Dean, 1991a).

Sharfman ve Dean (1991a)'in rekabetçi tehdit ölçütü, rekabet ölçütünün cömertlik ölçütüne bölünmesi ile elde edilir. Bu rekabetçi tehdit ölçütü Child (1972)'in cimrilik ve Mintzberg (1979)'in karşıtlığıyla kavramsal olarak benzerlik göstermektedir ve aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\text{Rekabetçi Tehdit} = Z \left(\frac{\sqrt{FS \times OPPD}}{10,05 + (SM + \text{ÇS})} \right)$$

FS : Sektörde ilk 8'e giren farklı firma sayısı

OPPD : Sektördeki ortalama pazar payı değişimi (ilk 8'e giren firmalar için)

SM : Sektördeki sevkiyat miktarı (sevkiyat değerleri regresyon doğrusu eğiminin ortalama sevkiyat miktarına bölünmesi)

ÇS : Sektördeki çalışan sayısı (çalışan sayısı regresyon doğrusu eğiminin ortalama çalışan sayısına bölünmesi)

Operasyonel açıdan bakıldığında objektif çevresel ölçütler sektörel satışlardaki artış ve merkezleşme oranları gibi göstergeleri içerir. Algısal çevresel ölçütler ise organizasyon üyelerinin ya da bilgi veren kimselerin çevre ile ilgili subjektif yargılarını içerir (Boyd, 1990). Organizasyonlar sadece algılayabildiklerine tepki gösterir ve farkına varılmayan şeyler organizasyonların karar ve faaliyetlerini etkilemez. Dolayısıyla aynı objektif çevre farklı organizasyonlar tarafından farklı olarak algılanabilir. Dolayısıyla ölçümleme yapılırken objektif (nesnel) ölçütlerin yanı sıra subjektif (algısal) ölçütler de kullanılmalıdır. Yukarıda verilen cömertlikle ilgili literatürde kullanılan ölçütler Tablo 4.4'te özetlenmiştir.

Tablo 4.4 Çevresel cömertlik ölçütleri

Kullanılan Ölçüt	Araştırmalar
Kapasite:	
Ortalama sektör ROI'si	Beard ve Dess (1981)
Ortalama sektör ROE'si	Staw ve Szwajkowski (1975), Beard ve Dess (1981)
Ortalama sektör ROS'u	Staw ve Szwajkowski (1975)
Ortalama firma ROE'si	Staw ve Szwajkowski (1975)
Ortalama firma ROS'u	Staw ve Szwajkowski (1975)
Toplam talep	Child (1972), Kim (2002)
Popülasyon üyelerinin sayısı	McPherson ve Smith-Lovin (1988)
Ürünün pazardaki yaşam evresi	Tsai ve diğ. (1991)
Mevcut müşteri sayısı	Tsai ve diğ. (1991)
Pazardaki yatırım sermayesi	Baum ve Wally (2003)
Çalışan sayısı	Dwyer ve Oh (1987)
Toplam satışlar	Dwyer ve Oh (1987)
Göreceli ROI	Dwyer ve Oh (1987)
Gayrisafi milli hâsıla	Kotha ve Nair (1995)
Büyüme/Küçülme:	
Toplam satışlardaki artış	Dess ve Beard (1984), Hambrick ve D'Aveni (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Castrogiovanni (2002)
Fiyat-maliyet marjındaki artış	Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)
Toplam istihdamdaki artış	Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)
İmalat katma değer artışı	Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)
Tesis sayısındaki artış	Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991)
Sektör satışlarındaki değişim yüzdesi	Staw ve Szwajkowski (1975), Zammuto ve Cameron (1985)
Sektör kârlılığındaki değişim yüzdesi	Staw ve Szwajkowski (1975)
Pazar büyümesi	Ansoff (1965), Dess ve Beard (1984), Dwyer ve Oh (1987), Tsai ve diğ. (1991), Sanchez ve diğ. (1999)
Toplam talepteki artış	Sutcliffe (1994), Kim (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004),
Ekonomik büyüme	Kim (2002)
Toplam firma varlıklarındaki değer artışı	Sutcliffe (1994)
Sektör sermaye giderlerindeki artış	Sutcliffe (1994)
Satın alma gücündeki artış	Dwyer ve Oh (1987)
Sektörel büyüme/küçülme tahmin edilebilirlik	Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
Ekonomik gelişim programları	Baum ve Wally (2003)

Kullanılan Ölçütler	Araştırmalar
Fırsat/Tehdit:	
Sektör satış yoğunluğu	Dess ve Beard (1984)
Yatırım ve pazarlama fırsatları	Sutcliffe (1994), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
Ürün/pazar kapsamı genişleme fırsatları	Sutcliffe (1994)
Kaynaklara kolay erişebilirlik	Sutcliffe (1994)
Kâr ve büyüme fırsatları	Dwyer ve Oh (1987)
Yeni rakiplerin sektöre girmesi	Dwyer ve Oh (1987)
Teknolojik değişim	Sanchez ve diğ. (1999)
Çevresel değişim	Sanchez ve diğ. (1999)
Rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)	Sanchez ve diğ. (1999)
Serbest ticaret ve özerkleşme (devlet denetiminin kalkması)	Sanchez ve diğ. (1999)
Çevresel tehditler	Baum ve Wally (2003)
Çevresel fırsatlar	Baum ve Wally (2003)
Rakiplerin faaliyetlerinin etkileri (fiyatlandırma, pazarlama, dağıtım, vb. açılardan)	Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
Rakip faaliyetlerin karşılık derecesi	Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
İlk 8 firma merkezileşme oranı	Sharfman ve Dean (1991a)
Pazar payı değişim oranı	Sharfman ve Dean (1991a)

4.7. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Tanımı

Bu çalışmada, Thompson (1967), Starbuck (1976), Child ve Kieser (1981), Randolph ve Dess (1984), Dess ve Beard (1984), Dess ve Origer (1987), Keats ve Hitt (1988), Yasai-Ardekani (1989), Dollinger ve Golden (1992), Sutcliffe (1994), Kotha ve Nair (1995) ve Castrogiovanni (2002)'nin çevresel cömertlik tanımı kullanılmıştır.

Çevresel cömertlik, "*çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü*"dür.

4.8. Çalışmada Kullanılan Çevresel Cömertlik Ölçütleri

Bu çalışmada, Castrogiovanni (1991) tarafından tanımlanan üç farklı cömertlik tipi için -(i) çevresel kapasite (bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi); (ii) çevresel büyüme/küçülme (çevresel kapasitedeki göreceli değişim) ve (iii) çevresel fırsat/tehdit (kullanılmayan çevresel kapasite)- literatürde kullanılan ve Tablo 4.5'te verilen çevresel cömertlik ölçütleri kullanılacaktır.

Tablo 4.5 Çalışmada kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri

Çevresel Cömertlik Tipi	Çevresel Cömertlik Ölçütü	Araştırma(lar)
Kapasite	Sektördeki toplam talep	Child (1972), Kim (2002)
	Sektördeki toplam müşteri sayısı	Tsai ve diğ. (1991)
	Sektördeki toplam satış	Dwyer ve Oh (1987)
	Sektördeki toplam çalışan sayısı	Dwyer ve Oh (1987)
	Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI) ROI = $\frac{\text{(Yatırım Kan - Yatırım Maliyeti)}}{\text{(Yatırım Maliyeti)}}$	Beard ve Dess (1981), Dwyer ve Oh (1987)
	Sektördeki özvarlık karlılığı (ROE) ROE = $\frac{\text{(Faiz ve Vergi Öncesi Kar)}}{\text{(Toplam Öz Varlık)}}$	Staw ve Szwajkowski (1975), Beard ve Dess (1981)
	Sektördeki satışların karlılığı (ROS) ROS = $\frac{\text{(Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar)}}{\text{(Toplam Satışlar)}}$	Staw ve Szwajkowski (1975)
	Sektördeki firma sayısı	McPherson ve Smith-Lovin (1988)
	Sektördeki yatırım sermayesi	Baum ve Wally (2003)
Büyüme/Küçülme	Sektördeki toplam talep artış	Sutcliffe (1994), Kim (2002), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004),
	Sektördeki toplam satış artış	Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), Zammuto ve Cameron (1985), Hambrick ve D'Aveni (1988), Yasai-Ardekani (1989), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991), Dollinger ve Golden (1992), Wiersema ve Bantel (1993), Sutcliffe (1994), Miller ve Chen (1996), Goll ve Rasheed (1997, 2004), Castrogiovanni (2002)
	Sektör büyümesi	Ansoff (1965), Dess ve Beard (1984), Dwyer ve Oh (1987), Tsai ve diğ. (1991), Sanchez ve diğ. (1999), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Sektör kârlılığındaki artış	Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)
	Sektördeki toplam çalışan sayısındaki artış	Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Castrogiovanni (2002)
	Sektördeki firma sayısındaki artış	Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a), McArthur ve Nystrom (1991)
	Sektördeki toplam firma varlıklarındaki artış	Sutcliffe (1994)
	Sektördeki müşterilerin alım güçlerindeki artış	Dwyer ve Oh (1987), Kim (2002), Baum ve Wally (2003)
Fırsat/Tehdit	Sektördeki büyüme fırsatları	Dwyer ve Oh (1987), Sutcliffe (1994), Sanchez ve diğ. (1999), Baum ve Wally (2003)
	Sektörde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolay erişilebilirlik	Sutcliffe (1994)
	Sektör satış yoğunluğu	Dess ve Beard (1984), Sharfman ve Dean (1991a)
	Sektördeki kâr fırsatları	Dwyer ve Oh (1987), Sutcliffe (1994), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Sektördeki rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)	Dwyer ve Oh (1987), Sanchez ve diğ. (1999), Sharfman ve Dean (1991a), Sanchez ve diğ. (1999), Baum ve Wally (2003), Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)
	Sektördeki rakiplerin faaliyetlerinin etkileri	Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)

Ankete katılan firma yöneticilerinden, çevresel cömertlik için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5'li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

5. GELİŞTİRİLEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ

5. GELİŞTİRİLEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ MODELİ

Bu bölümde öncelikle, *"firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi"* amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter'ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli sunulacaktır. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

5.1. Rekabet Üstünlüğü Bileşeni

Geliştirilen modelin temel bileşenlerinden olan "rekabet üstünlüğü" kavramı,

"çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük"

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde, Tablo 5.1'de verilen rekabet üstünlüğü ölçütleri kullanılacaktır.

Tablo 5.1 Modelde kullanılan rekabet üstünlüğü ölçütleri

Rekabet Üstünlüğü Konumu	Rekabet Üstünlüğü Ölçütü
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi
	Envanter Yönetimi
	İnsan Gücü Gelişimi
	Düşük Maliyet (Verimlilik)
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri
	Ürün Farklılaştırma
	Hizmet Farklılaştırma
	Lojistik Farklılaştırma
	Yenilikçi Farklılaştırma
	Pazarlama Farklılaştırması
	Teknoloji Liderliği

5.2. Firma Kaynakları Bileşeni

Geliştirilen modelin bileşenlerinden biri olan "firma kaynakları" için, Javidan (1998)'in firma kaynakları hiyerarşisinin ilk 2 seviyesi (kaynaklar ve yetenekler) bu çalışmanın kapsamında değerlendirilecektir.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar,

"bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü"

şeklinde tanımlanmıştır.

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler ise,

"bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılabilir faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi"

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde, Tablo 5.2'de verilen kaynaklar (varlık ve beceriler) ile Tablo 5.3'te verilen yetenekler kullanılacaktır.

5.3. Çevresel Cömertlik Bileşeni

Geliştirilen modelin bileşenlerinden biri olan "çevresel cömertlik" kavramı,

"çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü"

şeklinde tanımlanmıştır.

Modelde Tablo 5.4'te verilen çevresel cömertlik ölçütleri kullanılacaktır.

Tablo 5.2 Modelde kullanılan varlık ve beceriler

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler
Çalışan sadakati
Yönetim uzmanlığı
Yönetim kalitesi
Yöneticilerin bilgi ve becerileri
Çalışanların yaptıkları işle ilgili uygulama tecrübeleri
Çalışan kalitesi
Çalışanların bilgi ve becerileri
Çalışanların yaratıcılıkları
Çalışanların eğitim düzeyi
Çalışan know-how'ı
Etkili satış gücü
Yüksek teknolojiye ve otomasyona yatkın istihdam
GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli bilgi/deneyim altyapısı
İş geliştirme becerisi
Farmakoekonomik dosya hazırlama becerisi
Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, finansal gelirler, vb.)
Düşük maliyetler
Sıkı genel gider kontrolü
Ölçek ekonomisi (miktar)
Ticari koşullar (iskonto, vade, fiyat, vb.)
Yeterli ve güçlü bir sermaye yapısı
Özkaynak oluşturabilecek bir karlılık düzeyi
Fiziksel kaynaklar (fabrika, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)
Fiziksel konum (fabrikanın coğrafi konumu)
Pazar payı
Öncülük/Sektöre erken girme
Uluslararası standartlara ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.) üretim yapabilmek
AB mevzuatına uyum
Kapasite kullanım oranı (Teorik kapasite-Pratik kapasite)
Verimlilik (Kaynakları doğru alanlarda, doğru şekilde, doğru zamanda, ekonomi kurallarına uygun olarak kullanma)
Ekonomik üretim yöntemleri
Uluslararası kabul görmüş denetimlerde onaylanmış dünya standardında tesisler
Uygun kalite ve maliyette hammaddelere erişim
İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)
Ticari ilişkiler
Toplumla ilişkiler
Kurum içi informal iletişim
Üniversitelerle işbirliği
Bilimsel kurumlarla işbirliği
Uluslararası kuruluş ve firmalarla işbirliği
Devletle işbirliği
Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler
Diğer firmalarla informal ilişkiler
Doktorlarla ilişkiler
Ecza depoları/eczacılarla ilişkiler
Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme: ürün esnekliği, süreç esnekliği)
Tedarikçi sadakati
Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler
Tedarikçilerle ortak iyileştirme çabaları
Kısa hammadde temin süreleri
Tedarikçi know-how'ı
Müşterilerle (ecza deposu/eczane) uzun dönemli ilişkiler
Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler
Müşterilerle (SGK) uzun dönemli ilişkiler
Müşteri sadakati (eczane)
Müşteri sadakati (doktor)
Müşteri sadakati (hasta)
Mevcut memnun müşteri tabanı (ecza deposu/eczane)
Mevcut memnun müşteri tabanı (doktor)
İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler)

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler

Firma bilinirliği
 Firma itibarı
 Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)
 Güçlü tanınmış ana kurum
 Yalın (lean) organizasyonel yapı
 Katılımcı yönetim
 Ürün çeşitliliği
 Organizasyonel öğrenme (bilginin yaratılması, paylaşılması, içselleştirilmesi ve kullanılması) hızı
 Ulaşılabilirlik (Bulunabilirlik-İlaça erişim)
 Teknik bilgi ve deneyim (ilaç üretim ve kontrol deneyimi)
 Toplumda kabul görme
 Kurumsal yapı
 Dış pazarlardaki rekabet deneyimi
 Hastalık yönetimi (disease management) odaklı sağlık hizmetleri
 Bireye özgü tedavi yaklaşımları
 Yeni bir ilacın pazara verilmesine kadar geçen süre
 Hız (Pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme)
 Çeviklik (Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme)
 Çalışma etiği
 Marka ismi
 Lisans anlaşmaları
 Rekabet kanununa uyum
 Pazar ihtiyaçları bilgisi
 Hedef tüketicilerin (doktor, eczacı, hasta) taleplerine duyarlılık
 Pazarlama becerileri
 Etkili hastalık bilinçlendirme kampanyaları
 Etkili promosyon programları
 Müşteri odaklılık
 Dünya standartlarında ürün kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))
 Dünya standartlarında hizmet kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))
 Yeni ürün(ler) sunma
 Uluslararası pazarlarda marka yaratabilme
 İlaç sunum yöntemleri (farmasötik form)
 Etkili ürün tanıtımları
 Etkili pazarlama gücü
 Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)
 Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı
 Enformasyon teknolojileri
 Web sayfası
 Yeni teknolojilerin benimsenmesi
 Yenilikçi özellikler/tasarımlar
 Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)
 Çevreyle barışık üretim yöntemleri
 Patentli alternatif hammadde üretim prosesleri
 Uluslararası standartlarda konvansiyonel üretim teknolojisi
 Uluslararası standartlarda modern üretim sistemleri (otomasyon)
 GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli teknolojik altyapı (ekipman, makine, vb.)
 Proses yenilikleri (Üretim Geliştirme)
 Teknoloji yenilikleri
 Kişiye özgü tedaviler için yeni ilaçların geliştirilmesine dönük bilgi ve beceri
 Yeni teknoloji geliştirme becerisi
 Yeni ilaç geliştirme becerisi
 Yeni teknolojilere uyum sağlama becerisi
 Modern ve yeni üretim teknolojileri (biyoteknoloji, nanoteknoloji, vs.)
 Bilgi teknolojisi ile donanmış ve veritabanı oluşturulmuş, müşteriler ile entegre bilgi sistemleri
 Yenilikçilik (Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme)
 Ürün Ar&Ge'ye yöneltilen fonların düzeyi
 Teknolojik know-how
 Yeni ilaç için Ar&Ge maliyetleri
 Yeni ilaç için Ar&Ge süreleri
 Tedaviye yönelik farklılaştırma
 Patentler
 Telif hakları
 Meslek sırları

Tablo 5.3 Modelde kullanılan yetenekler

Fonksiyonel Alanlar	Firma Kaynakları - Yetenekler
Genel Yönetim	<p>İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme</p> <p>Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme</p> <p>Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme</p> <p>Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme</p> <p>Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi</p> <p>Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma</p> <p>Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma</p> <p>Karar almada kantitatif analiz tekniklerinin daha kapsamlı ve etkin kullanımı</p> <p>Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı</p> <p>Organizasyonel çevrenin tasarlanması</p> <p>Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme</p> <p>Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)</p>
Operasyonlar	<p>Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları</p> <p>Üretim süreçleri otomasyonunda artış</p> <p>Fabrika yerleşimi, iş akışı ve iş çevresi</p> <p>Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki</p> <p>Ekipman bakım ve yenileme politikaları</p> <p>Etkin malzeme ve envanter (mamul, yarı mamul, hammadde) kontrolü</p> <p>Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri</p> <p>Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması</p> <p>Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriyel sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum</p> <p>Yüksek fiyatlı biyoteknoloji ürünlerini üretebilme</p> <p>Tedavi ve koruyucu amaçlı rekombinant molekülleri üretebilme</p> <p>Biyoteknolojinin farmasötik alanda kullanılması</p>
Pazarlama ve Satış	<p>Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri</p> <p>Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının genişletilmesi</p> <p>SGK ile ilgili fiyatlandırma ve iskonto stratejilerinin etkin kullanımı</p> <p>Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması</p> <p>Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi, geliştirilmesi ve dağıtıcı (ecza deposu) ilişkilerinin geliştirilmesi</p>
Finansman	<p>Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar</p> <p>İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı</p> <p>Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle arttırmaya imkân veren güçlü işletme sermayesi</p> <p>Etkin vergi yönetimi</p> <p>Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik</p> <p>Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri</p> <p>Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi</p> <p>Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi</p> <p>Etkin kâr payı politikaları ile hissedarlara rekabetçi getiriler sağlama</p> <p>Finansal hedeflerin takip edilmesi (Bütçe-Gerçekleşen kıyaslaması)</p> <p>Alacakların riskinin takip edilmesi</p>

Fonksiyonel Alanlar	Firma Kaynakları - Yetenekler
Personel	<p>İşe alma, eğitim, terfi ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları</p> <p>Örnek işveren kurumsal imajı (ücretler, iş güvencesi, vb.) ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)</p> <p>Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral</p> <p>Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması</p> <p>Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme</p> <p>Performans değerlendirme sisteminin olması</p> <p>Prim sisteminin olması</p> <p>İnsan gücüne yatırım yapılması</p> <p>İçeriden terfi imkânları</p> <p>Sektördeki nitelikli elemanları kuruma çekebilme becerisi</p> <p>Sendikalar ile etkin ilişkiler</p> <p>Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü ve etkili iletişim</p>
Halkla ve Hükümetle İlişkiler	<p>Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlarla etkin ilişkileri sürdürebilme</p> <p>Çevreciler, tüketici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler</p> <p>Yerel yönetimlerle, hükümetlerle ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme</p> <p>Genel kurumsal imajı geliştirme</p>
Mühendislik ve Ar&Ge	<p>Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme</p> <p>Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi</p> <p>Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği becerileri</p> <p>Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması</p> <p>Ar&Ge, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanılması</p> <p>Yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme ile ilgili yatırım yapılması</p> <p>Yeni ilaç için Ar&Ge'ye kaynak ayrılması ve Ar&Ge yapılması</p> <p>Uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi</p> <p>Hızlı ürün geliştirebilme</p> <p>Küresel yeni bileşikler geliştirebilme</p>
Satın Alma	<p>Satın alma şartnamelerinin hazırlanması</p> <p>Fiyat tekliflerinin alınması</p> <p>Siparişlerin hızlandırılması</p>

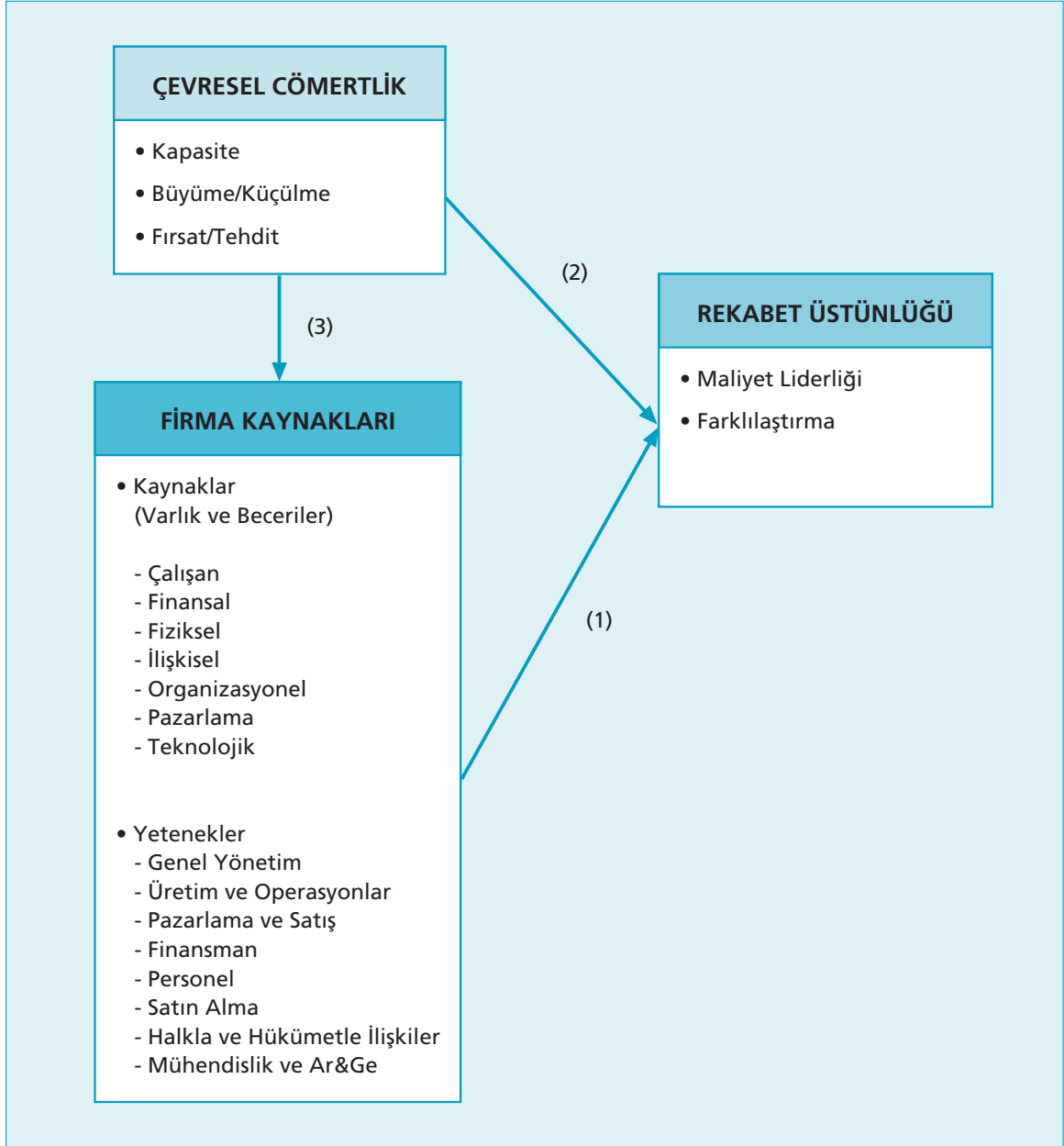
Tablo 5.4 Modelde kullanılan çevresel cömertlik ölçütleri

Çevresel Cömertlik Tipi	Çevresel Cömertlik Ölçütü	
Kapasite	Sektördeki toplam talep	
	Sektördeki toplam müşteri sayısı	
	Sektördeki toplam satış	
	Sektördeki toplam çalışan sayısı	
	Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI)	$ROI = \frac{\text{Yatırım Kan} - \text{Yatırım Maliyeti}}{\text{Yatırım Maliyeti}}$
	Sektördeki özvarlık karlılığı (ROE)	$ROE = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kar}}{\text{Toplam Özvarlık}}$
	Sektördeki satışların karlılığı (ROS)	$ROS = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar}}{\text{Toplam Satışlar}}$
	Sektördeki firma sayısı	
	Sektördeki yatırım sermayesi	
Büyüme/Küçülme	Sektördeki toplam talep artış	
	Sektördeki toplam satış artış	
	Sektör büyümesi	
	Sektör kârlılığındaki artış	
	Sektördeki toplam çalışan sayısındaki artış	
	Sektördeki firma sayısındaki artış	
	Sektördeki toplam firma varlıklarındaki artış	
	Sektördeki müşterilerin alım güçlerindeki artış	
Fırsat/Tehdit	Sektördeki büyüme fırsatları	
	Sektörde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolay erişilebilirlik	
	Sektör satış yoğunluğu	
	Sektördeki kâr fırsatları	
	Sektördeki rekabet yoğunluğu (yerel, ulusal, küresel)	
	Sektördeki rakiplerin faaliyetlerinin etkileri	

5.4. Rekabet Üstünlüğü Modeli

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda modelin genel yapısı Şekil 5.1'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur. Geliştirilen bu modelde, modelin bileşenleri arasındaki 3 temel ilişki incelenecektir:

- Firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi
- Çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi
- Çevresel cömertliğin firma kaynakları üzerindeki etkisi



Şekil 5.1 Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Şekil 5.1'de verilen rekabet üstünlüğü modeli, ilaç sektörü için aşağıda listelenen ilişkilerin analiz edilmesine olanak sağlayacaktır:

- İlaç sektöründe firmaların rekabet üstünlüğü, firma kaynaklarından nasıl ve ne yönde etkilenir?
- İlaç sektöründe firmaların sahip oldukları hangi varlık ve beceriler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
- İlaç sektöründe firmaların sahip oldukları hangi yetenekler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?

- İlaç sektöründe firmaların rekabet üstünlüğü, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
- İlaç sektöründe hangi çevresel faktörler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
- İlaç sektöründe firmaların sahip oldukları kaynaklar, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
- İlaç sektöründe hangi çevresel faktörler, firmaların sahip oldukları kaynaklar üzerinde daha etkilidir?

Yukarıdaki ilişkiler incelendikten sonra elde edilen bilgiler ışığında, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar için aşağıdaki konularda öneriler oluşturulacaktır:

- Firmalar arasındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisi içsel faktörler midir yoksa dışsal faktörler midir?
- Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kaynaklara sahip olmalıdır?
- Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi tür çevrelerde rekabet etmelidir?

6. UYGULAMA ve SONUÇLAR

6.1. Veri Toplama Yöntemi ve Saha Uygulaması

Modeldeki değişkenlere ilişkin verilerin toplanması için üç temel bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Bkz. Ek A). Anketin ilk bölümünde çevresel cömertlik değişkenlerine ait sorular, ikinci bölümünde rekabet üstünlüğü değişkenlerine ait sorular ve üçüncü bölümde ise firma kaynaklarına (varlıklar/beceriler ve fonksiyonel yetenekler) ait sorular yer almaktadır. Bu üç bölümde yer alan sorular özelliklerine göre gruplandırılmış ve oluşturulan bu soru grupları, her bir firmada ilgili oldukları departmanların yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Buna göre;

- İlk grupta yer alan sorular Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı,
- İkinci grupta yer alan sorular Pazarlama ve Satış Bölümü,
- Üçüncü grupta yer alan sorular İnsan Kaynakları Bölümü,
- Dördüncü grupta yer alan sorular İmalat Bölümü,
- Beşinci grupta yer alan sorular Finansman Bölümü,
- Altıncı grupta yer alan sorular ise Tedarik Zinciri Yönetimi Bölümü/Satın Alma Bölümü tarafından doldurulmuştur.

Literatürdeki rekabet üstünlüğü ve çevresel cömertlikle ilgili uygulamalı çalışmalarda, çoğunlukla Likert tipi skalalar kullanılmıştır. Örneğin, Bamberger (1989), Dröge ve diğ. (1995), Choe ve diğ. (1997), Spanos ve Lioukas (2001), Baum ve Wally (2003) ve Fuentes-Fuentes ve diğ. (2004)'nin çevresel cömertlik veya rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmaları, Likert tipi skalaların kullanıldığı çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Dolayısıyla bu çalışmada, çevresel cömertlik ve rekabet üstünlüğü ile ilgili olarak, yöneticilerden, modelin bu iki bileşeni için belirlenen her bir ölçüt için hazırlanan sorulara, 5'li Likert tipi skala ile ne ölçüde katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

Ayrıca ankete katılan firma yöneticilerinden, firma kaynakları ile ilgili olarak, listelenen kaynakların (varlık ve becerilerin) ve fonksiyonel yeteneklerin kurumlarının başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu ve aynı zamanda ne ölçüde etkili olması gerektiğini, 5'li Likert tipi skala ile işaretlemeleri istenmiştir:

- (1) Hiç Etkisi Yok
- (2) Etkisi Yok
- (3) Emin Değilim
- (4) Etkisi Var
- (5) Çok Etkisi Var

Anketlerin saha uygulaması gerçekleştirilmeden önce, anketin geneli ile anket sorularının uygunluk ve anlaşılabilirliklerini değerlendirmek üzere, seçilen 6 firmada pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama yapılacak firmalar, sektörü temsil edecek şekilde, İstanbul Sanayi Odası (İSO) 28. Grup Meslek Komitesi (İlaç ve Tıbbi Malzeme Sanayii) üyelerinin yönlendirmeleri doğrultusunda seçilmiştir. Pilot uygulama sonucunda anketteki soruların bir kısmı çıkarılarak; bazı yeni sorular eklenerek; anlaşılabilirliği sağlamak adına bazı sorular farklı şekilde ifadelendirilerek; bazı soruların da anketteki grupları (cevaplayacak departmanlar/yöneticiler) değiştirilerek ankete son şekli verilmiştir.

Pilot uygulamayı takiben, anketler "İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası", "Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği" ve "Türkiye İlaç Sanayi Derneği" tarafından, Ek B'de örneği verilen bir ön yazı ile beraber, kendi üyelerine (yaklaşık 110 ilaç firmasına) gönderilmiştir. Bu firmalardan 29 tanesi anket çalışmasına katılarak, anket sorularını cevaplandırmış ve geri dönüş yapmıştır. Dolayısıyla, anket geri dönüş oranı yaklaşık olarak %30 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ankete katılan söz konusu 29 firma ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

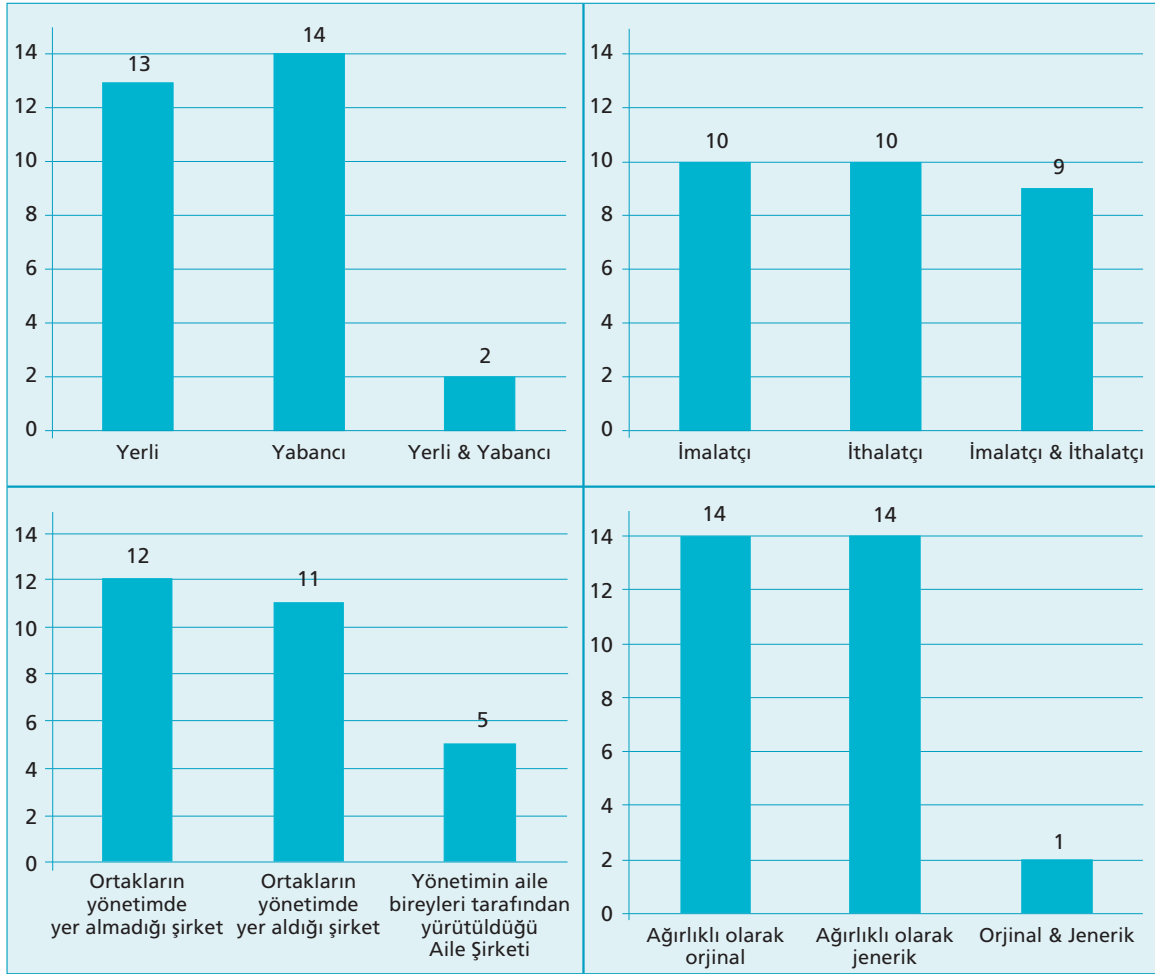
Ankete katılan:

- 13 firma yerli, 14 firma yabancı ve 2 firma da hem yerli hem de yabancı firma kategorisinde yer almaktadır.
- 10 firma imalatçı, 10 firma ithalatçı ve 9 firma da hem imalatçı hem de ithalatçı kategorisinde yer almaktadır.
- 12 firmada ortaklar yönetimde yer almamakta, 11 firmada üst düzey yönetimde ortaklar yer almakta ve 5 firmada ise üst düzey yönetim aile bireyleri tarafından yürütülmektedir.
- 14 firma ağırlıklı olarak orijinal, 14 firma ağırlıklı olarak jenerik ve 1 firma da hem orijinal hem de jenerik ilaçların satışını yapmaktadır (Bkz. Şekil 6.1).

Ayrıca ankete katılan firmalarla ilgili toplam çalışan sayıları, toplam yönetici sayıları, toplam kıdem, yaş, kayıtlı sermaye ve ciro bilgileri de Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6.1 Ankete katılan firma bilgileri

	Min.	Mak.	Ort.
Toplam Çalışan	33	2755	678
Yönetici Sayısı	4	302	81
Toplam Kıdem	84	14964	4096
Yaş	3	87	40
Kayıtlı Sermaye (TL)-2008	2.250.000	500.000.000	93.662.570
Ciro (TL)-2008	10.666.857	799.689.507	252.428.572



Şekil 6.1 Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

6.2. Uygulama Sonuçları

6.2.1. Betimleyici İstatistik Sonuçlar

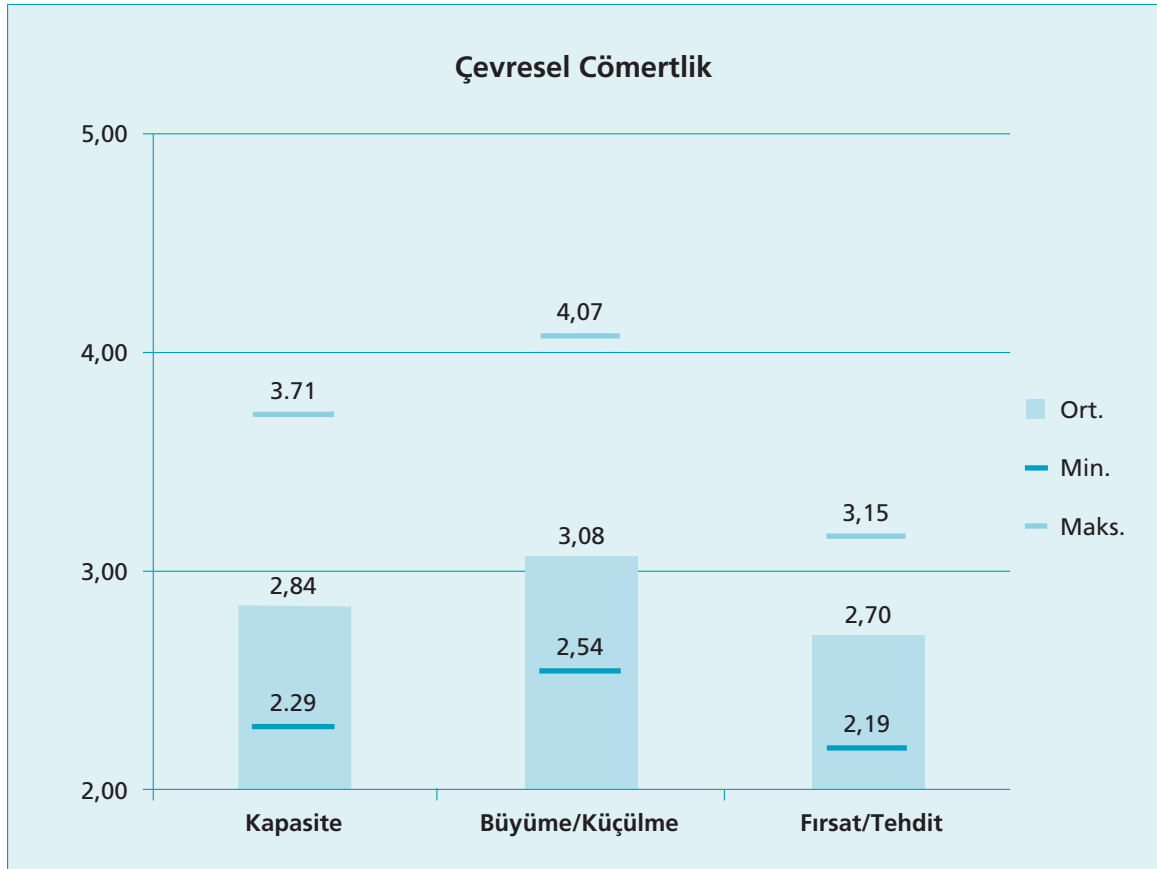
Bu bölümde çalışmada geliştirilen rekabet üstünlüğü modelindeki değişkenlere ilişkin temel betimleyici istatistik sonuçlara ve bu sonuçlar kullanılarak yapılan değerlendirmelere yer verilmiştir.

6.2.1.1. Mevcut Duruma İlişkin Sonuçlar

Ankete katılan 29 firmanın cevaplarına göre, ilaç sektörü, "çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü" şeklinde tanımlanan çevresel cömertlik açısından değerlendirildiğinde,

- Çevresel kapasite indeksi (çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi) 2,84 (1-5 arası bir skalada)
- Çevresel büyüme indeksi (çevresel kapasitedeki göreceli artış düzeyi) 3,08 (1-5 arası bir skalada)
- Çevresel fırsat indeksi ise (kullanılmayan çevresel kapasite düzeyi) 2,70 (1-5 arası bir skalada) olarak hesaplanmıştır (Bkz. Şekil 6.2).

Bu sonuçlara göre ilaç sektörü için, çevrede bulunan kullanılabilir kaynak seviyesinin ve bu seviyedeki artış düzeyinin ne çok yüksek ne de çok düşük olduğu söylenebilir. Çevrede kullanılmayan kaynakların düzeyi açısından da benzer bir yorum yapılabilir. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan yöneticilerin algılarına göre, ilaç sektörü kaynakların ne çok bol olduğu ne de çok kıt olduğu, kaynak kapasitesinde çok fazla artışların söz konusu olmadığı ve aynı zamanda çevresel fırsatlar açısından da çok zengin olmayan bir sektör olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda, söz konusu çok da bol olmayan kaynaklara erişim ve sınırlı çevresel fırsatları değerlendirme açısından yoğun bir rekabet ortamı söz konusudur.

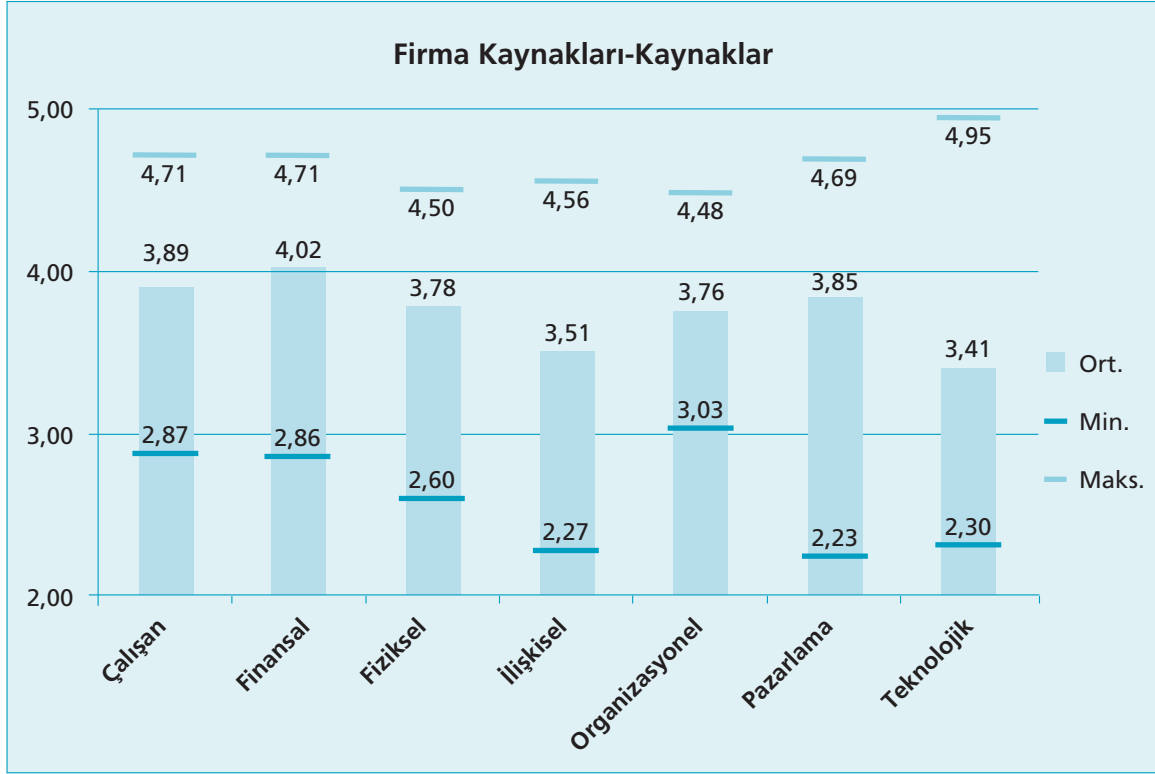


Şekil 6.2 Çevresel cömertlik genel sonuçlar

Anket sonuçlarına göre, "bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü"nü ifade eden kaynaklar açısından;

- Çalışanlarla ilişkili kaynaklar, Finansal kaynaklar, Fiziksel kaynaklar, İlişkisel kaynaklar, Organizasyonel kaynaklar, Pazarlama kaynakları ve Teknolojik kaynaklar olarak 7 sınıfta gruplanabilecek firma kaynaklarının tamamının şirketlerinin başarısı üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bkz. Şekil 6.3). Ancak göreceli olarak,
 - düşük maliyetler, ölçek ekonomisi, güçlü bir sermaye yapısı, güçlü finansal yapı, vb. kaynakları kapsayan finansal kaynaklar;

- çalışanların bilgi ve becerileri, çalışan sadakati, yönetim kalitesi, çalışan know-how'ı, vb. kaynakları/becerileri kapsayan çalışanla ilişkili kaynaklar ve
- pazarlama becerileri, etkili pazarlama gücü, etkili ürün tanıtımları, müşteri odaklılık, vb. kaynak/becerileri kapsayan pazarlama kaynaklarının, şirketlerin başarısı üzerinde diğer kaynak gruplarına göre bir miktar daha etkili olduğu söylenebilir.

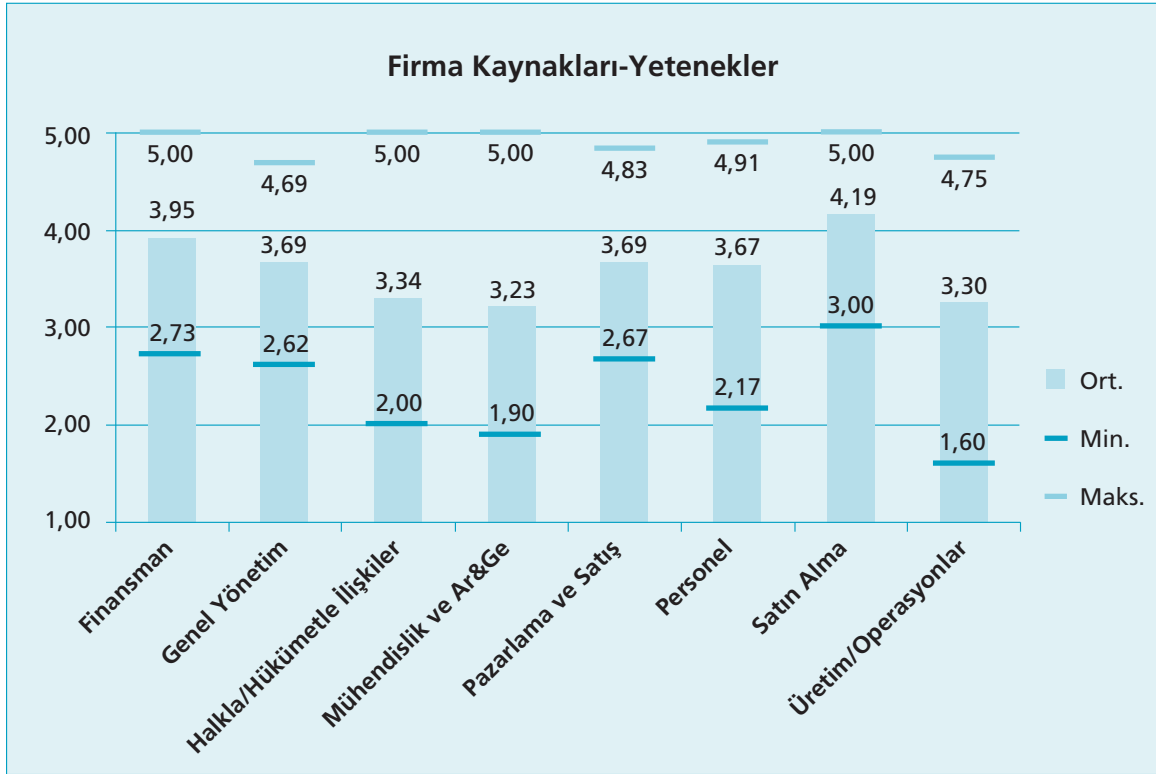


Şekil 6.3 Kaynaklar genel sonuçlar (mevcut durum)

"Bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılabilir faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi" şeklinde tanımlanan yetenekler açısından ise;

- Satın Alma ve Finansman fonksiyonel alanlarında tanımlanan yeteneklerin şirketlerin başarısı üzerinde diğer fonksiyonel yeteneklere göreceli olarak daha fazla etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Aynı zamanda Pazarlama ve Satış, Genel Yönetim, Personel, Halkla/Hükümetle İlişkiler, Üretim/Operasyonlar, Mühendislik ve Ar&Ge fonksiyonel yetenekleri de başarı üzerinde etkiye sahiptir (Bkz. Şekil 6.4).

Dolayısıyla, finansal kaynaklar, çalışanlarla ilgili kaynaklar/beceriler ve pazarlama kaynakları/becerileri ile satın alma ve finansman fonksiyonel yetenekleri ilaç firmalarının başarılarına olan katkıları açısından, diğer kaynaklara ve yeteneklere göre daha etkili olarak algılanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bu kaynakların geliştirilmesi yönünde çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

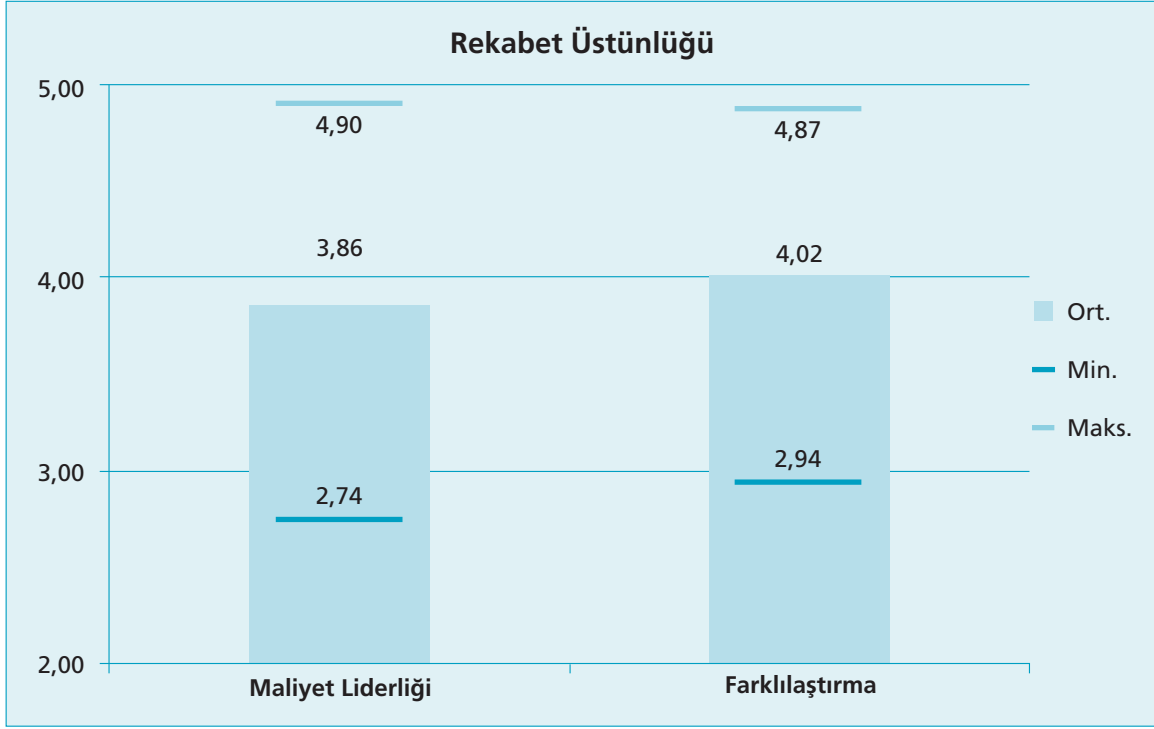


Şekil 6.4 Yetenekler genel sonuçlar (mevcut durum)

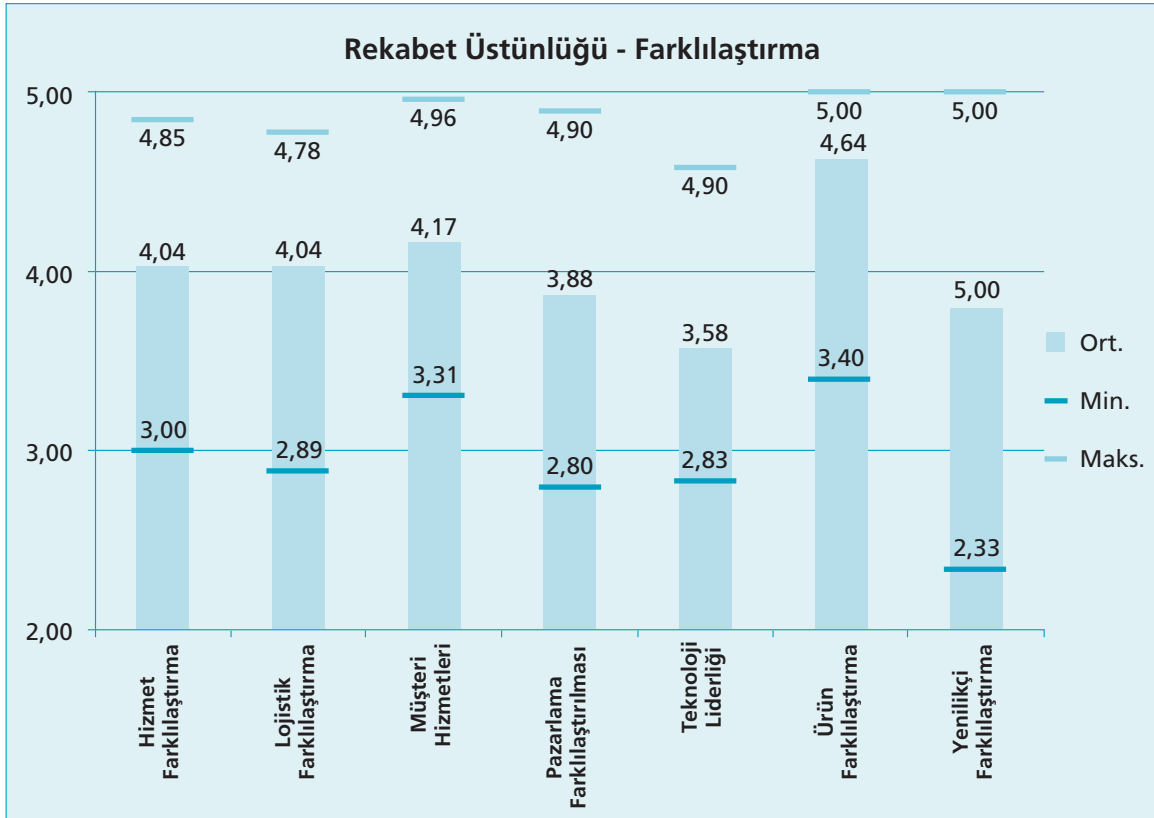
Anket sonuçları Rekabet Üstünlüğü açısından incelendiğinde, bu noktada göreceli olarak Farklılaştırma stratejisi biraz daha yüksek bir indeks değerine sahip olmakla birlikte, ilaç sektöründe yer alan firmaların, üstünlük sağlamak için hem Farklılaştırma hem de Maliyet Liderliği stratejilerini seçtikleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Bkz. Şekil 6.5).

Farklılaştırma üstünlük konumu ile ilgili rekabet üstünlüğü ölçütleri incelendiğinde, göreceli olarak Ürün Farklılaştırma ve Müşteri Hizmetlerinin ön plana çıktığı; ancak Lojistik Farklılaştırma, Hizmet Farklılaştırma, Pazarlama Farklılaştırması, Yenilikçi Farklılaştırma ve Teknoloji Liderliğinin de oldukça yüksek indeks değerlerine sahip oldukları görülmektedir (Bkz. Şekil 6.6).

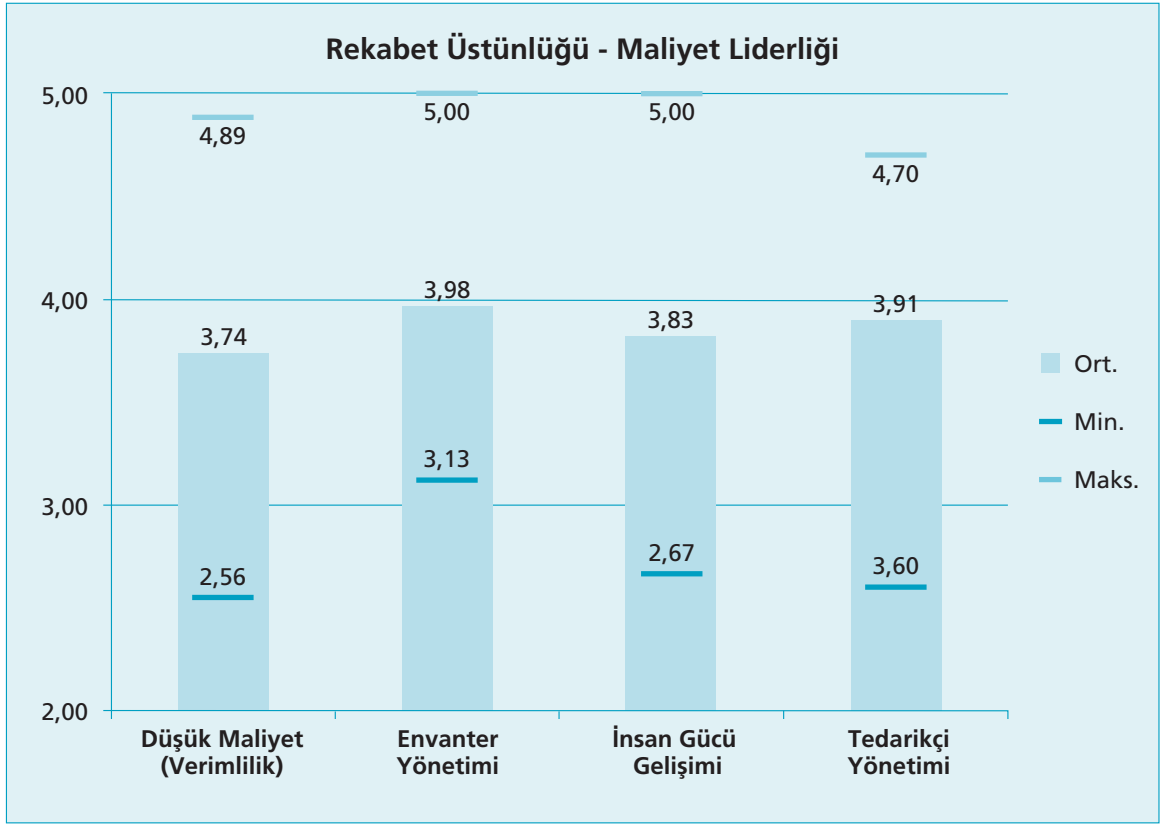
Benzer şekilde maliyet liderliği üstünlük konumu ile ilgili rekabet üstünlüğü ölçütleri incelendiğinde ise, yine göreceli olarak Envanter Yönetimi ve Tedarikçi Yönetiminin ön plana çıktığı, aynı zamanda İnsan Gücü Gelişimi ve Düşük Maliyet ölçütlerinin de oldukça yüksek indeks değerlerine sahip oldukları görülmektedir (Bkz. Şekil 6.7).



Şekil 6.5 Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar



Şekil 6.6 Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar (Farklılaştırma)



Şekil 6.7 Rekabet üstünlüğü genel sonuçlar (Maliyet Liderliği)

6.2.1.2. İdeal Duruma İlişkin Sonuçlar

Ankete katılan firma yöneticilerinden, firma kaynakları ile ilgili olarak, listelenen kaynakların (varlık ve becerilerin) ve fonksiyonel yeteneklerin kurumlarının başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğunun yanı sıra, bu kaynak ve yeteneklerin başarı üzerinde ne ölçüde etkili olması gerektiği hususunda da düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konu ile ilgili verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin;

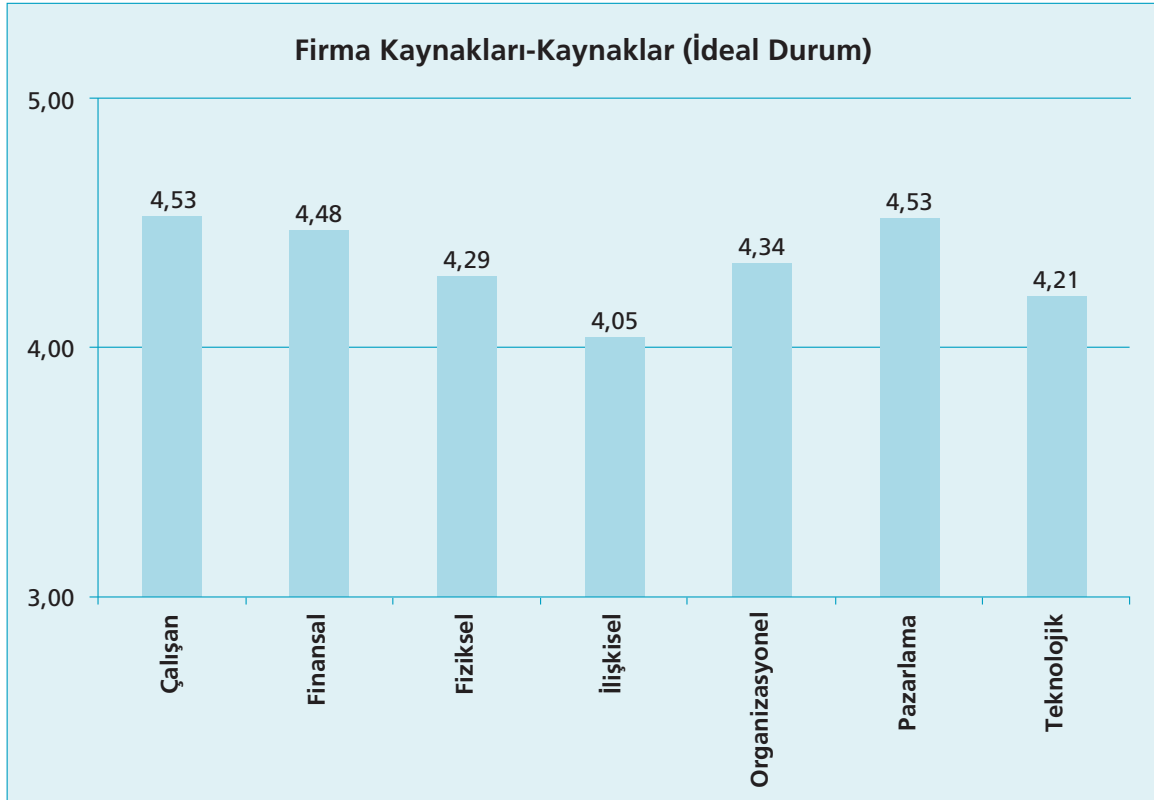
- Mevcut duruma benzer şekilde, çalışanla ilişkili kaynaklar, pazarlama kaynakları ve finansal kaynakların şirketlerin başarısı üzerinde daha etkili olması gerektiğini (Bkz. Şekil 6.8);
- Satın Alma, Pazarlama ve Satış, Genel Yönetim ve Personel fonksiyonel yeteneklerinin şirketlerin başarısı üzerinde daha etkili olması gerektiğini (Bkz. Şekil 6.9)

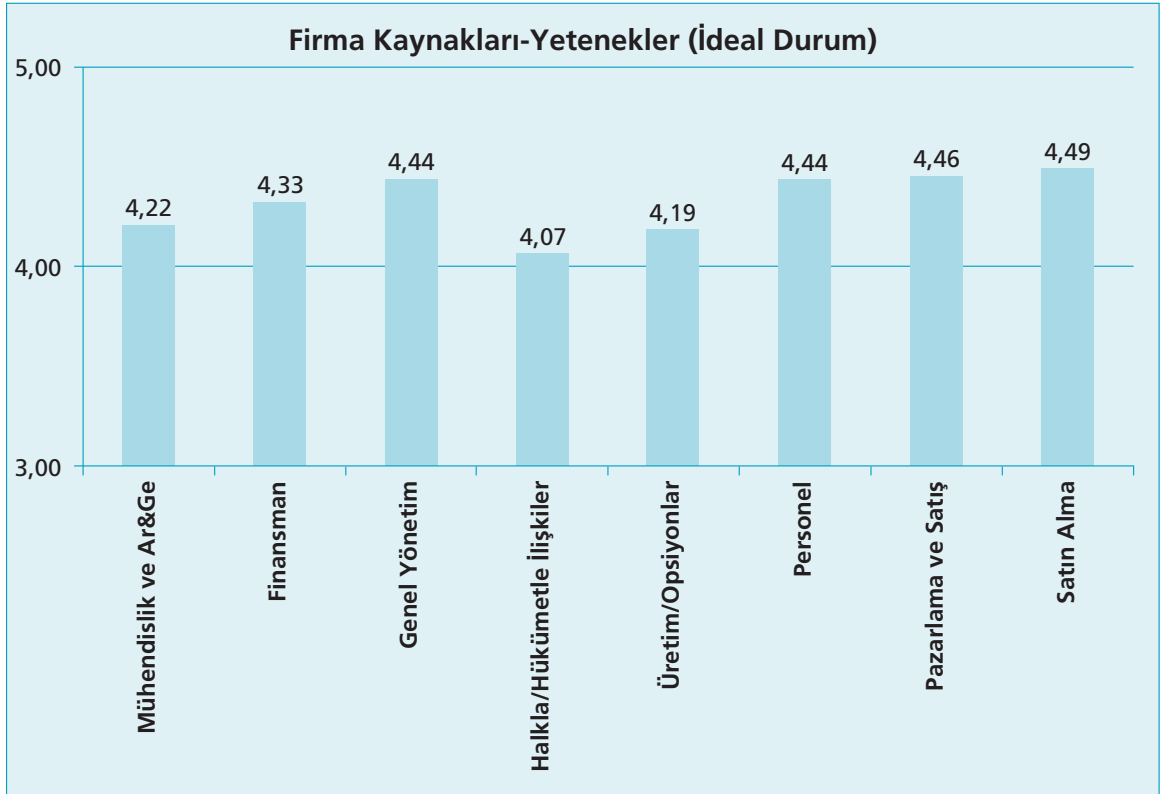
düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Firma kaynakları ve yetenekler ile ilgili olarak hâlihazırda yöneticilerin, bu kaynak ve yeteneklerin şirketlerin başarısı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu (mevcut durum) ve ne ölçüde etkili olması gerektiği (ideal durum) ile ilgili algılarının karşılaştırma sonuçları Tablo 6.2 ile Şekil 6.10 ve Şekil 6.11'de özetlenmiştir.

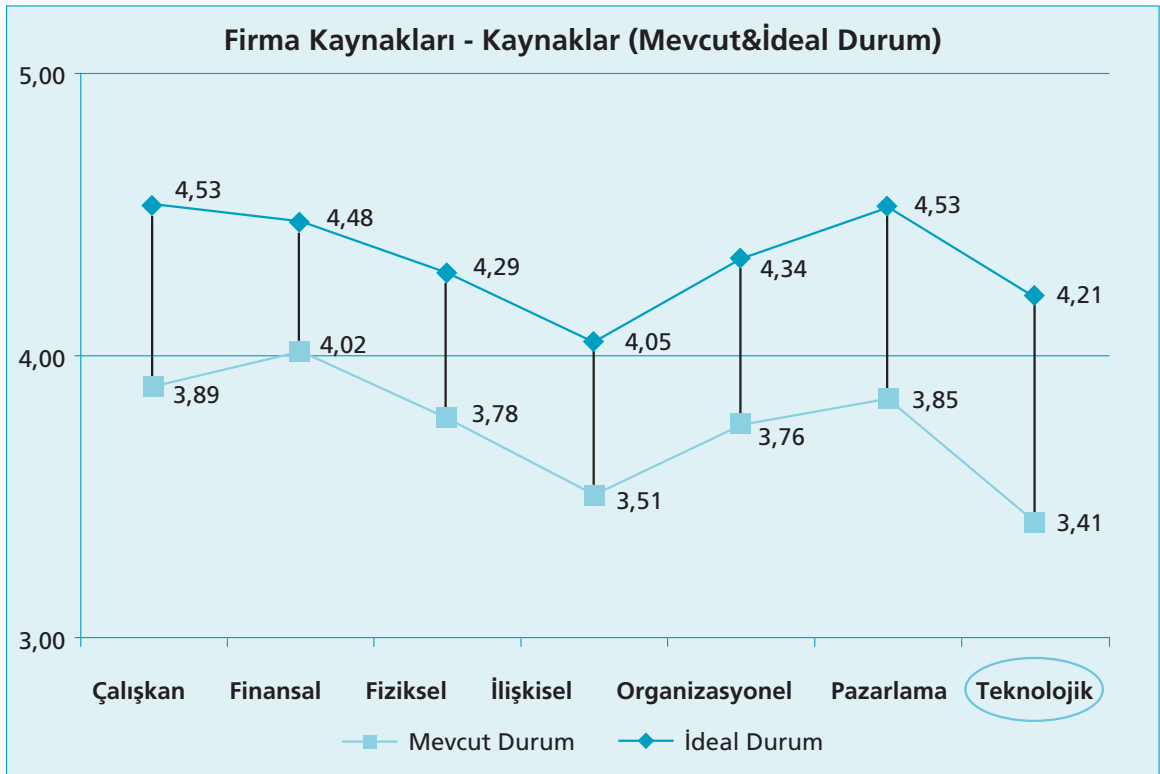
Tablo 6.2 Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) alt faktörlerinin ort. değerleri

Faktör	Alt Faktör	Faktör Ortalamaları	
		Mevcut Durum	İdeal Durum
Kaynaklar	Çalışan	3,89	4,53
	Finansal	4,02	4,48
	Fiziksel	3,78	4,29
	İlişkisel	3,51	4,05
	Organizasyonel	3,76	4,34
	Pazarlama	3,85	4,53
	Teknolojik	3,41	4,21
Yetenekler	Mühendislik ve Ar&Ge	3,23	4,22
	Finansman	3,95	4,33
	Genel Yönetim	3,69	4,44
	Halkla/Hükümetle İlişkiler	3,34	4,07
	Üretim/Operasyonlar	3,30	4,19
	Personel	3,67	4,44
	Pazarlama ve Satış	3,69	4,46
	Satın Alma	4,19	4,49

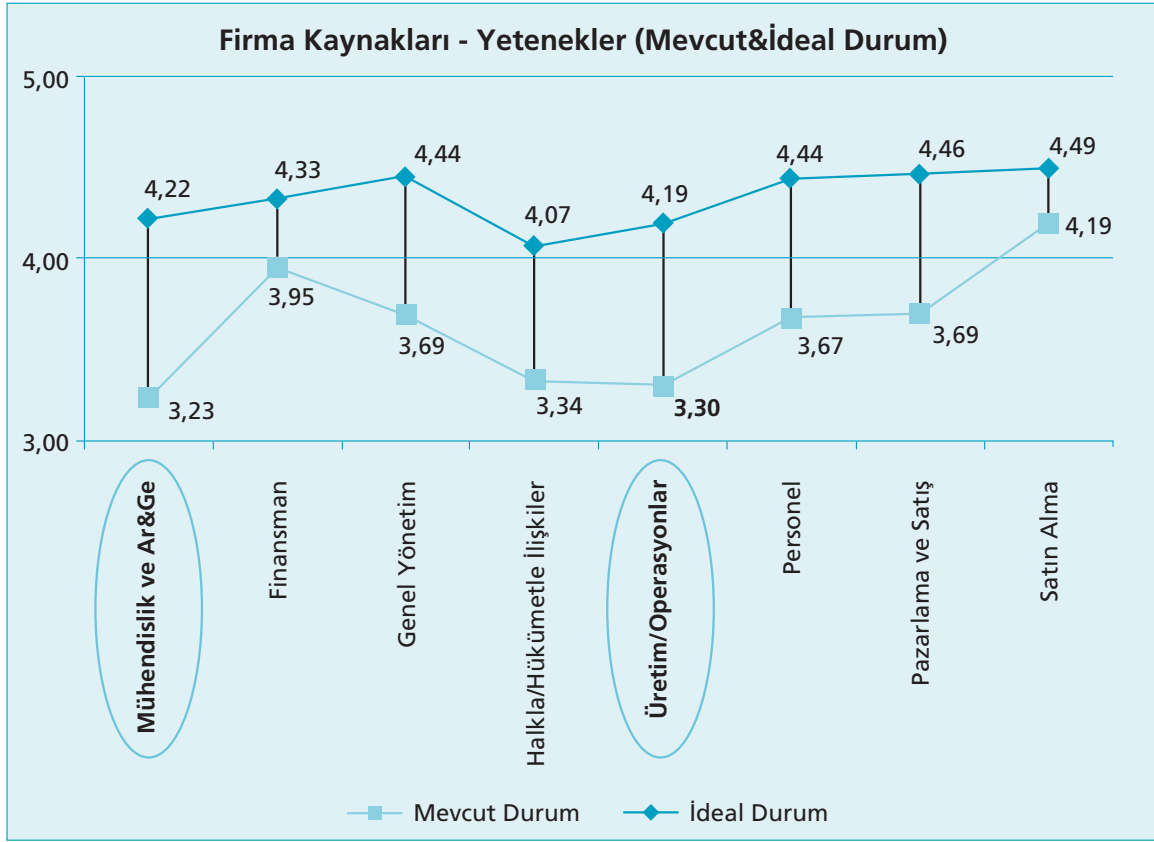
**Şekil 6.8** Kaynaklar genel sonuçlar (ideal durum)



Şekil 6.9 Yetenekler genel sonuçlar (ideal durum)



Şekil 6.10 Kaynaklar genel sonuçlar (mevcut & ideal durum)



Şekil 6.11 Yetenekler genel sonuçlar (mevcut & ideal durum)

Mevcut durum ile ideal durum arasındaki fark değerleri incelenmek üzere, söz konusu fark değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve aradaki fark değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere “eşlenik t testi” uygulanarak ($\alpha = \%5$ anlamlılık düzeyinde), bu testin sonuçları Tablo 6.3’ün 6. sütununda verilmiştir. Bu değerlere göre mevcut durum ile ideal durum arasındaki tüm farklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu noktada, sezgisel olarak belirlenen 0,70’den büyük olan fark değerlerine sahip olan kaynak ve yeteneklere odaklanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, mevcut durum ile ideal durum arasında en fazla fark olan Mühendislik ve Ar&Ge, Üretim/Operasyonlar, Pazarlama ve Satış, Personel, Genel Yönetim, Halkla/Hükümetle İlişkiler yetenekleri ile Teknolojik kaynaklar üzerinde durulması ve bunların geliştirilmesi yönünde çaba sarf edilmesi gerektiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile ankete katılan yöneticilerin yukarıda değinilen kaynak ve yeteneklerin, şirketlerinin başarısı üzerinde çok daha fazla etkisi olması gerektiğini düşündükleri; bu durumda ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların söz konusu kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.3 Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) alt faktörlerinin ort. değerleri

Faktör	Alt Faktör	Mevcut Durum Ort.	İdeal Durum Ort.	Fark	Önem*
Yetenekler	Mühendislik ve Ar&Ge	3,23	4,22	0,98 ^a	0,000
	Üretim/Operasyonlar	3,30	4,19	0,89 ^a	0,000
	Pazarlama ve Satış	3,69	4,46	0,77 ^a	0,000
	Personel	3,67	4,44	0,77 ^a	0,000
	Genel Yönetim	3,69	4,44	0,75 ^a	0,000
	Halkla/Hükümetle İlişkiler	3,34	4,07	0,73 ^a	0,000
	Finansman	3,95	4,33	0,38	0,000
	Satın Alma	4,19	4,49	0,30	0,001
Kaynaklar	Teknolojik	3,41	4,21	0,80 ^a	0,000
	Pazarlama	3,85	4,53	0,67	0,000
	Çalışan	3,89	4,53	0,64	0,000
	Organizasyonel	3,76	4,34	0,59	0,000
	İlişkisel	3,51	4,05	0,54	0,000
	Fiziksel	3,78	4,29	0,51	0,000
	Finansal	4,02	4,48	0,46	0,000

*: $\alpha = \%5$ anlamlılık düzeyi için önem değerleri

(tüm kaynak ve yetenekler için mevcut ve ideal durum ortalamaları birbirinden farklıdır)

^a: İlgili kaynak ve yetenekler için mevcut ve ideal durum ortalamaları arasındaki fark $\geq 0,70$

6.2.1.3. Ayrıntılı Sonuçlar

Bir önceki bölümde verilen genel sonuçların detayları, çevresel cömertlikle ilgili olarak Tablo 6.4'te, rekabet üstünlüğü ile ilgili olarak Tablo 6.5'te ve firma kaynakları ve fonksiyonel yeteneklerle ilgili olarak da Tablo 6.6'da verilmiştir.

Tablo 6.4 Çevresel cömertlik alt faktör göstergelerinin ortalama değerleri

Alt Faktör	Soru İfadesi	Sektör Ortalaması
Kapasite	Sektörümüzde toplam müşteri sayısı (ecza deposu/eczane) yüksektir.	3,83 ^b
	Sektörümüzde yatırım sermayesi yüksektir.	3,69 ^b
	Sektörümüzde çok fazla sayıda firma faaliyet göstermektedir.	3,59 ^b
	Sektörümüzde toplam çalışan sayısı yüksektir.	3,45
	Üniversiteler sektörün araştırmacı ve uzman eleman ihtiyacını karşılamada yetersiz kalmaktadır.	3,24 ^a
	Sektörümüzde ihracat potansiyeli yüksektir.	3,07
	Sektörümüzde toplam müşteri sayısı (doktor) yüksektir.	2,76
	Sektörümüzde toplam satışlar yüksektir.	2,69
	Sektörümüzde özvarlık karlılığı (ROE) yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. ROE = (Faiz ve Vergi Öncesi Kar) / (Toplam Özvarlık)	2,59
	Sektörümüzde yapılan yatırımların karlılığı (ROI) yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. ROI = (Yatırım Karı - Yatırım Maliyeti) / (Yatırım Maliyeti)	2,55
	Sektörümüzde satışların karlılığı (ROS) yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. ROS = (Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar) / (Toplam Satışlar)	2,41 ^c
	Ülkemizde sağlık alanına yeterli düzeyde kaynak aktarılmaktadır.	2,31 ^c
	Ar&Ge ve teknoloji geliştirmede uluslararası düzeyde uzman personel sayısı yüksektir.	2,17 ^c
	Sektörümüzde toplam talep (kişi başına ilaç tüketimi) yüksektir.	1,97 ^c
Büyüme/Küçülme	Türkiye ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (kutu olarak) göstermektedir.	3,90 ^b
	Sektörümüzde toplam talep (kişi başına ilaç tüketimi) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	3,72 ^b
	Dünya ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (kutu olarak) göstermektedir.	3,71 ^b
	Sektörümüzde toplam satışlar sürekli artma eğilimi göstermektedir.	3,69 ^b
	Ülke nüfusu iç pazarı destekleyen boyutta gelişmektedir.	3,69 ^b
	Dünya ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (değer olarak (TL)) göstermektedir.	3,48
	Sektörümüzde faaliyet gösteren firma sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	3,28
	Dış pazar olanakları ve ihracat potansiyeli sürekli artma eğilimi göstermektedir.	3,07
	Türkiye ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (değer olarak (TL)) göstermektedir.	3,00
	Sektörümüzde faaliyet gösteren firmaların varlıklarının toplam değeri sürekli artma eğilimi göstermektedir.	2,83
	Sektörümüzde toplam çalışan sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	2,55 ^c
	Sektörümüzde müşterilerin alım güçleri (SGK) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	2,45 ^c
	Sektörümüzde müşterilerin alım güçleri (ecza deposu/eczane) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	2,28 ^c
	Sektörümüzde kar marjı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	1,48 ^c

Alt Faktör	Soru İfadesi	Sektör Ortalaması
Fırsat/Tehdit	Sektörde ilaçların ruhsatlandırılmasında ve geri ödemeye kabulünde önemli gecikmeler söz konusudur.	4,59 ^{a,b}
	Sektörümüzde rekabet yoğunluğu sürekli artma eğilimi göstermektedir.	4,21 ^{a,b}
	Devlet müdahaleleri sektörün öngörülerini olumsuz etkiler.	4,17 ^{a,b}
	Kamu ilaç alımlarında önemli kısıtlamalar söz konusudur.	4,04 ^a
	Sektörümüzde satışların büyük bir bölümü ilk 20 firma tarafından gerçekleştirilmektedir.	4,00 ^a
	Sektörümüzde büyük firmaların faaliyetleri sektörün tamamını etkiler.	4,00 ^a
	Ülkemizde kamu sosyal sigorta hizmetleri yaygındır.	4,00
	Sektörümüzde finansal kaynaklar, yoğun pazar rekabeti nedeniyle satış ve pazarlamaya yönlendirilmektedir.	3,90 ^a
	Sektörümüzde şeffaf ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	3,66
	Sektörümüzde şeffaf fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	3,62
	Sektörümüz için dünya pazarları ve komşu bölgelerde pazar kazanma potansiyeli yüksektir.	3,45
	Sektörümüz büyüme fırsatları bakımından elverişlidir.	3,41
	İlaç fiyatlandırma sisteminde devlet denetimi serbest rekabeti önlemektedir.	3,34
	Sektörümüzde etkin ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	3,17
	Sektörümüzde istikrarlı ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	3,14
	Sektörümüzde etkin fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	3,10
	Birleşme ve satın almalarla pazarın belirli bölümleri tekelleşmektedir.	3,00 ^a
	Sektörümüzde şeffaf geri ödeme politikaları mevcuttur.	2,97
	Sektörümüzde etkin geri ödeme politikaları mevcuttur.	2,69 ^c
	Sektörümüzde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolaylıkla erişilebilmektedir.	2,66 ^c
	Sektörümüz kar fırsatları bakımından elverişlidir.	2,66 ^c
	Sektörümüzde etkin ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	2,62 ^c
	Sektörümüzde istikrarlı fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	2,48 ^c
Sektörümüzde şeffaf ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	2,45 ^c	
Sektörümüzde istikrarlı geri ödeme politikaları mevcuttur.	2,41 ^c	
Sektörümüzde istikrarlı ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	2,31 ^c	

a: Ters ifadedi sorular

b: Diğer göstergelere göreceli olarak yüksek ortalamaya sahip göstergeler

c: Diğer göstergelere göreceli olarak düşük ortalamaya sahip göstergeler

Tablo 6.5 Rekabet üstünlüğü faktör/alt faktör göstergelerinin ortalama değerleri

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort.
Farklılaştırma	Ürün Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların etkinliği bizim için çok önemlidir.	4,79 ^b
Farklılaştırma	Ürün Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların güvenilirliği bizim için çok önemlidir.	4,79 ^b
Farklılaştırma	Ürün Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların kalitesi bizim için çok önemlidir.	4,75 ^b
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için envanter kayıtları her zaman tam ve doğru olarak tutulur.	4,63 ^b
Farklılaştırma	Ürün Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların kolay ulaşılabilirliği bizim için çok önemlidir.	4,61 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuz tüketici haklarına saygılıdır.	4,57 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.	4,56 ^b
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Çalışanlarımız müşterilere (doktor) hizmet etmenin en öncelikli işleri olduğunu bilirler.	4,54 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) verdiğimiz sözleri her zaman tutarız.	4,54 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimize (doktor) verdiğimiz sözleri her zaman tutarız.	4,54 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerle (ecza deposu/eczane) uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.	4,54 ^b
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Farklı tedarikçilerimizden yapılan sevkiyatları etkin bir şekilde koordine edebiliriz.	4,52 ^b
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (doktor) her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.	4,46
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (doktor) zamanına değer veririz.	4,46
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Hizmet verdiğimiz pazar hakkında bilgi sahibiyiz.	4,46
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerle (SGK) uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.	4,44
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (doktor) bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere ilgili birimler/çalışanlar yetkilendirilmiştir.	4,43
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.	4,39
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Rakiplerimizin fiyatlarını sürekli takip ederiz.	4,39
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimizle olan ilişkilerde birlikte çalışma ve bilgi paylaşımı esastır.	4,37
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuzda ilgili çalışanların çabaları müşteri (doktor) ihtiyaçlarına yöneliktir.	4,36
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Pazarlama çabalarımızı mevcut müşterilerimiz (doktor) arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek amacıyla tasarlarız.	4,36
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Kurumumuz için firma kimliğinin oluşturulması son derece önemlidir.	4,36
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuzda envanter planlama çalışmaları bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.	4,35
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimizin (doktor) ihtiyaçlarını (yeni ürün) anlamak için çaba sarf ederiz.	4,32
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçları müşterilerimize (ecza deposu/eczane) zamanında ve etkin bir biçimde ulaştırırız.	4,32

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort.
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere ilgili birimler/çalışanlar yetkilendirilmiştir.	4,32
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için müşterilerimizin (SGK) taleplerini karşılayacak düzeyde yeterli stok bulundurulur.	4,32
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (SGK) bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere ilgili birimler/çalışanlar yetkilendirilmiştir.	4,30
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.	4,30
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Kurumumuzda teknoloji ve bilgisayar sistemleri yoğun olarak kullanılmaktadır.	4,29
Farklılaştırma	Ürün Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçlar güçlü bir imaja sahiptir.	4,29
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda maliyetler sürekli izlenmekte ve kontrol edilmektedir.	4,29
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf ederiz.	4,25
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Çalışanlarımız müşterilere (ecza deposu/eczane) hizmet etmenin en öncelikli işleri olduğunu bilirler.	4,25
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) istedikleri miktarlarda ilaç sunabilme esnekliğine sahibiz.	4,25
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimizin (SGK) ihtiyaçlarını (farma ekonomik) anlamak için çaba sarf ederiz.	4,22
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuz içinde bulunduğu çevrenin yapısına ve sorunlarına duyarlıdır.	4,21
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (SGK) her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.	4,19
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) taleplerini karşılayacak düzeyde yeterli stok bulundurulur.	4,19
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimizin kalite performansları yüksek düzeydedir.	4,19
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) zamanına değer veririz.	4,18
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Pazarlama çabalarımızı mevcut müşterilerimiz (ecza deposu/eczane) arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek amacıyla tasarlarız.	4,18
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Çalışanlarımız profesyonel ve bilgilidir.	4,14
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların temin süreleri kısadır.	4,14
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Tanıtım materyallerini müşterilerimizin (doktor) gereksinimlerine özel olarak tasarlarız.	4,14
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Kapsamlı bir müşteri veri tabanına sahibiz.	4,14
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuz değişen çevresel koşullara kolaylıkla adapte olabilir.	4,11
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuzda ilgili çalışanların çabaları müşteri (ecza deposu/eczane) ihtiyaçlarına yöneliktir.	4,11
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Müşterilerimize (doktor) değer yaratacak yeni fikirler üretebiliriz.	4,11
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumumuzda çalışanlara müşterilerimizin (doktor) gereksinimlerini anlayacak ve edinmek isteyecekleri bilgiyi tahmin edecek şekilde eğitim verilir.	4,07

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort.
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu verimlilik ve üretkenliği geliştirmeye yöneliktir.	4,04
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Kurumumuzda yeni teknolojiler (üretim, bilgi işlem, eğitim, iletişim, insan kaynakları, vs.) kullanılmaktadır.	4,03
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (SGK) sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.	4,00
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Satışını yaptığımız ilaçlar için stok devir hızı yüksektir. Stok Devir Hızı = (Satılan Ürün Miktarı / Ortalama Envanter Miktarı)	4,00
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Dünya standartlarında tesislere sahibiz.	3,96
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimiz tüm taahhütlerini yerine getirir.	3,96
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Satışını yaptığımız ilaçların stokta bulundurmama durumu söz konusu olmaz.	3,93
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Kurumumuzda toplumsal sorumluluklar işimizin bir parçası olarak görülür.	3,93
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (SGK) her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.	3,93
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumumuzda çalışanlara müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) gereksinimlerini anlayacak ve edinmek isteyecekleri bilgiyi tahmin edecek şekilde eğitim verilir.	3,93
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimiz teslimatlarını hızlı gerçekleştirir.	3,93
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (doktor) her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.	3,89
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Müşterilerimize (eczane) çok çeşitli ilaçlar sunabilme esnekliğine sahibiz.	3,89
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Rakiplerle kıyaslandığında depolama sistemlerimizin etkinliği açısından daha güçlü konumdayız.	3,89
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla benimserler.	3,89
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Üstün niteliklere ve performansa sahip yeni ilaçların satışını yaparız.	3,89
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumuzda çalışanların bilgi ve becerilerinde sürekli bir iyileşme söz konusudur.	3,89
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Müşterilerimize (doktor) çok çeşitli ilaçlar sunabilme esnekliğine sahibiz.	3,89
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve müşteri (eczane) istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız.	3,86
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve müşteri (doktor) istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız.	3,86
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda mevcut ve yeni süreçler sürekli geliştirilmektedir.	3,86
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumuzda yöneticilerin bilgi ve becerilerinde sürekli bir iyileşme söz konusudur.	3,86
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerle olan ilişkilerimiz bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.	3,85
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (doktor) sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.	3,82
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda tüm operasyonlar için maliyet standartları tespit edilmekte ve kullanılmaktadır.	3,82

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort.
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumuzda kullanılan yazılım ve donanım teknolojileri sürekli iyileştirilir.	3,82
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizi (ecza deposu/eczane) veri tabanından izleyerek oluşabilecek talep ve ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışırız.	3,79
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Son derece yaratıcı çalışanlara sahibiz.	3,79
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.	3,75
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizi (doktor) veri tabanından izleyerek oluşabilecek talep ve ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışırız.	3,75
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.	3,71
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Kurumumuzda promosyon programları yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.	3,71
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Tanıtım materyallerini müşterilerimizin (eczane) gereksinimlerine özel olarak tasarlarız.	3,71
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumumuzda çalışanlara müşterilerimizin (SGK) gereksinimlerini anlayacak ve edinmek isteyecekleri bilgiyi tahmin edecek şekilde eğitim verilir.	3,71
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve müşteri (SGK) istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız.	3,70
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Rakiplerle kıyaslandığında yenilik hızı açısından daha üstün konumdayız.	3,70
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Rakiplerle kıyaslandığında, kullandığımız hammaddeleri (etken madde, yardımcı maddeler, ambalaj malzemeleri) daha düşük fiyatlarla temin ederiz.	3,68
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Yeni fikir ve teknolojileri satışını yaptığımız ilaçlara hızlı bir biçimde katabiliriz.	3,68
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) değer yaratacak yeni fikirler üretebiliriz.	3,68
Farklılaştırma	Yenilikçi Farklılaştırma	Rakiplerle kıyaslandığında ürün/teknoloji yenilikleri açısından daha üstün konumdayız.	3,68
Farklılaştırma	Hizmet Farklılaştırma	Müşterilerimizin (hasta) ihtiyaçlarını (yeni ürün) anlamak için çaba sarf ederiz.	3,64
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimiz sipariş teslim tarihlerine ve miktarlarına her zaman sadıktır.	3,63
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Rakiplerle kıyaslandığında, kullandığımız hammaddeleri (etken madde, yardımcı maddeler, ambalaj malzemeleri) daha cazip ödeme koşulları (vade olanakları, vb.) ile temin ederiz.	3,60
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için her zaman doğru talep tahminleri yapılır.	3,59
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Klasik farmasötik şekillerin tümünü üretebilecek ve kontrol edebilecek modern sistem, ekipman, cihaz donanımına ve kapasiteye sahibiz.	3,57
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Müşterilerimizin (doktor) ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.	3,54
Maliyet Liderliği	İnsan Gücü Gelişimi	Kurumumuzda çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için sürekli eğitim olanakları sunulur.	3,52
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi	Tedarikçilerimiz sipariş değişiklik taleplerimizi tam olarak ve zamanında karşılar.	3,52

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort.
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) tatmin düzeylerini periyodik olarak değerlendiririz.	3,50
Farklılaştırma	Lojistik Farklılaştırma	Müşterilerimize (SGK) çok çeşitli ilaçlar sunabilme esnekliğine sahibiz.	3,48
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Satışını yaptığımız ilaçları çok kısa sürelerde temin edebiliriz/üretebiliriz.	3,46
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri	Müşterilerimizin (doktor) tatmin düzeylerini periyodik olarak değerlendiririz.	3,43
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Rakiplerle kıyaslandığında kullandığımız teknolojik donanım ve ekipman açısından daha güçlü konumdayız.	3,43
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Kurumumuzda Ar&Ge çabalarına öncelik verilmektedir.	3,32
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.	3,29
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu maliyetleri düşürmeye yöneliktir.	3,29
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Kurumumuzda yeni teknoloji geliştirme çabalarına öncelik verilmektedir.	3,24
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda her zaman en düşük fiyat politikası izlenmektedir.	3,23
Farklılaştırma	Pazarlama Farklılaştırması	Müşterilerimizin (SGK) ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.	3,04 ^c
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Yeni teknolojilere (Biyoteknoloji, Nanobiyoteknoloji, Nanoteknoloji) kolaylıkla uyum sağlayabiliriz.	2,93 ^c
Maliyet Liderliği	Düşük Maliyet (Verimlilik)	Kurumumuzda, yüksek kar potansiyeline sahip projeler, risk içerseler de, diğer projelere göre tercih edilir.	2,89 ^c
Maliyet Liderliği	Envanter Yönetimi	Kurumumuz için çok yüksek envanter taşıma maliyetleri söz konusudur.	2,77 ^c
Farklılaştırma	Teknoloji Liderliği	Yeni tür ilaçlar ile biyoteknoloji ve nanoteknoloji ürünü ilaçlar üretebilecek modern sistem, ekipman, cihaz ve donanıma sahibiz.	2,37 ^c

a: Ters ifadeli sorular

b: Diğer göstergelere göreceli olarak yüksek ortalamaya sahip göstergeler

c: Diğer göstergelere göreceli olarak düşük ortalamaya sahip göstergeler

Tablo 6.6 Firma kaynaklarının (kaynaklar/yetenekler) ortalama değerleri (mevcut ve ideal durum karşılaştırmalı)

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Yetenek	Üretim/ Operasyonlar	Biyoteknolojinin farmasötik alanda kullanılması	2,26	4,07	1,815 ^a	0,00000
Yetenek	Üretim/ Operasyonlar	Tedavi ve koruyucu amaçlı rekombinant molekülleri üretebilme	2,15	3,93	1,778 ^a	0,00000
Kaynak	Teknolojik	Modern ve yeni üretim teknolojileri (biyoteknoloji, nanoteknoloji, vs.)	2,37	4,12	1,745 ^a	0,00000
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Yüksek fiyatlı biyoteknoloji ürünlerini üretebilme	2,19	3,93	1,741 ^a	0,00000
Kaynak	Fiziksel	İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)	2,39	3,93	1,536 ^a	0,00000
Yetenek	Mühendislik	Küresel yeni bileşikler geliştirebilme ve Ar&Ge	2,67	4,15	1,481 ^a	0,00002
Kaynak	Teknolojik	Yeni ilaç geliştirme becerisi	3,04	4,33	1,296 ^a	0,00000
Kaynak	Teknolojik	Tedaviye yönelik farklılaştırma	3,04	4,26	1,222 ^a	0,00000
Kaynak	Teknolojik	Kişiyeye özgü tedaviler için yeni ilaçların geliştirilmesine dönük bilgi ve beceri	2,68	3,89	1,214 ^a	0,00000
Kaynak	Teknolojik	Ürün Ar&Ge'ye yöneltilen fonların düzeyi	3,04	4,25	1,214 ^a	0,00000
Kaynak	Pazarlama	Etkili hastalık bilinçlendirme kampanyaları	2,74	3,93	1,185 ^a	0,00020
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi	2,59	3,77	1,177 ^a	0,00008
Kaynak	Pazarlama	Uluslararası pazarlarda marka yaratabilme	3,04	4,19	1,148 ^a	0,00005
Yetenek	Mühendislik	Hızlı ürün geliştirebilme ve Ar&Ge	3,37	4,48	1,111 ^a	0,00001
Kaynak	Teknolojik	Yeni ilaç için Ar&Ge süreleri	3,26	4,37	1,111 ^a	0,00001
Kaynak	Teknolojik	Patentler	3,26	4,33	1,074 ^a	0,00016
Kaynak	Organizasyonel	Yeni bir ilacın pazara verilmesine kadar geçen süre	3,43	4,50	1,071 ^a	0,00001
Yetenek	Pazarlama ve	Gelişmiş pazarlama araştırması ve Satış enformasyon sistemleri	3,32	4,39	1,071 ^a	0,00001
Kaynak	Çalışan	İş geliştirme becerisi	3,52	4,59	1,069 ^a	0,00000
Yetenek	Pazarlama ve Satış	Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması	3,52	4,59	1,069 ^a	0,00000
Kaynak	Çalışan	Çalışanların yaratıcılıkları	3,21	4,28	1,069 ^a	0,00000
Kaynak	İlişkisel	Bilimsel kurumlarla işbirliği	3,14	4,18	1,041 ^a	0,00000
Kaynak	Organizasyonel	Bireye özgü tedavi yaklaşımları	2,70	3,74	1,037 ^a	0,00002
Kaynak	Teknolojik	Yeni teknoloji geliştirme becerisi	3,07	4,11	1,036 ^a	0,00001
Kaynak	Organizasyonel	Firma bilinirliği	3,45	4,48	1,034 ^a	0,00000
Kaynak	Organizasyonel	Hız (Pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme)	3,38	4,41	1,034 ^a	0,00001
Kaynak	Finansal	Düşük maliyetler	3,54	4,54	1,000 ^a	0,00000
Yetenek	Genel Yönetim	Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma	3,45	4,45	1,000 ^a	0,00000

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Yetenek	Personel	Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması	3,59	4,55	0,966	0,00001
Kaynak	Organizasyonel	Hastalık yönetimi (disease management) odaklı sağlık hizmetleri	2,86	3,82	0,964	0,00001
Kaynak	Çalışan	Farmakoekonomik dosya hazırlama becerisi	3,57	4,54	0,964	0,00000
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme	3,30	4,26	0,963	0,00003
Kaynak	İlişkisel	Üniversitelerle işbirliği	3,07	4,00	0,931	0,00000
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme ile ilgili yatırım yapılması	3,43	4,36	0,929	0,00001
Kaynak	Teknolojik	Yeni ilaç için Ar&Ge maliyetleri	3,22	4,15	0,926	0,00008
Kaynak	Teknolojik	Patentli alternatif hammadde üretim prosesleri	2,80	3,72	0,920	0,00027
Yetenek	Genel Yönetim	Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi	3,48	4,38	0,897	0,00000
Yetenek	Halkla/Hükümetle ilişkiler	Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlara etkin ilişkileri sürdürebilme	3,66	4,55	0,897	0,00001
Yetenek	Personel	Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral	3,72	4,62	0,897	0,00000
Yetenek	Personel	Performans değerlendirme sisteminin olması	3,79	4,69	0,897	0,00008
Yetenek	Personel	İnsan gücüne yatırım yapılması	3,79	4,69	0,897	0,00002
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği becerileri	3,61	4,50	0,889	0,00062
Kaynak	İlişkisel	Devletle işbirliği	3,52	4,39	0,876	0,00002
Yetenek	Genel Yönetim Ar&Ge	İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme	3,69	4,55	0,862	0,00000
Yetenek	Genel Yönetim	Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin (doktor) değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)	3,79	4,64	0,857	0,00007
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Ar&Ge, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanılması	3,44	4,30	0,852	0,00005
Kaynak	Organizasyonel	İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler)	3,72	4,57	0,847	0,00014
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması	3,31	4,15	0,846	0,00005
Yetenek	Personel	Sektördeki nitelikli elemanları kuruma çekebilme becerisi	3,52	4,34	0,828	0,00005
Kaynak	İlişkisel	Toplumla ilişkiler	2,97	3,79	0,828	0,00005
Kaynak	Organizasyonel	Dış pazarlardaki rekabet deneyimi	3,17	4,00	0,828	0,00008

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Yetenek	Genel Yönetim	Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme	3,79	4,62	0,828	0,00000
Kaynak	Organizasyonel	Müşteri sadakati (eczane)	3,57	4,39	0,821	0,00005
Yetenek	Personel	İşe alma, eğitim, terfi ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları	3,83	4,64	0,815	0,00007
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Yeni ilaç için Ar&Ge'ye kaynak ayrılması ve Ar&Ge yapılması	3,46	4,27	0,808	0,00011
Kaynak	Organizasyonel	Müşterilerle (SGK) uzun dönemli ilişkiler	3,67	4,46	0,795	0,00092
Kaynak	Çalışan	Yönetim kalitesi	4,03	4,83	0,793	0,00000
Kaynak	Teknolojik	Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)	3,55	4,34	0,793	0,00001
Kaynak	Organizasyonel	Organizasyonel öğrenme (bilginin yaratılması, paylaşılması, içselleştirilmesi ve kullanılması) hızı	3,66	4,45	0,793	0,00010
Kaynak	Organizasyonel	Mevcut memnun müşteri tabanı (doktor)	3,81	4,61	0,792	0,00026
Kaynak	Pazarlama	Hedef tüketicilerin (doktor, eczacı, hasta) taleplerine duyarlılık	3,81	4,61	0,792	0,00000
Yetenek	Personel	Prim sisteminin olması	3,86	4,64	0,786	0,00058
Yetenek	Halkla/	Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri Hükümetle ilişkiler	2,89	3,68	0,786	0,00006
Kaynak	Teknolojik	Yeni teknolojilere uyum sağlama becerisi	3,57	4,36	0,786	0,00011
Kaynak	Teknolojik	Yenilikçilik (Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme)	3,57	4,36	0,786	0,00006
Yetenek	Personel	Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü ve etkili iletişim	3,85	4,63	0,778	0,00001
Kaynak	Finansal	Ölçek ekonomisi (miktar)	3,33	4,11	0,778	0,00096
Kaynak	Teknolojik	Yenilikçi özellikler/tasarımlar	3,45	4,21	0,759	0,00002
Kaynak	Teknolojik	Bilgi teknolojisi ile donanmış ve veritabanı oluşturulmuş, müşteriler ile entegre bilgi sistemleri	3,24	4,00	0,759	0,00002
Yetenek	Halkla/ Hükümetle ilişkiler	Genel kurumsal imajı geliştirme	3,62	4,38	0,759	0,00007
Kaynak	Çalışan	Çalışan kalitesi	3,86	4,62	0,759	0,00003
Yetenek	Genel Yönetim	Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma	3,72	4,48	0,759	0,00001
Yetenek	Genel Yönetim	Karar almada kantitatif analiz tekniklerinin daha kapsamlı ve etkin kullanımı	3,52	4,28	0,759	0,00001
Yetenek	Pazarlama ve Satış	Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının (eczane) genişletilmesi	3,50	4,25	0,750	0,00013
Kaynak	Çalışan	Yüksek teknolojiye ve otomasyona yatkın istihdam	3,57	4,32	0,750	0,00001
Kaynak	Organizasyonel	Katılımcı yönetim	3,79	4,52	0,724	0,00002
Yetenek	Personel	Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme	3,55	4,28	0,724	0,00001
Yetenek	Pazarlama ve Satış	SGK ile ilgili fiyatlandırma ve iskonto stratejilerinin etkin kullanımı	3,81	4,54	0,724	0,00339

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Kaynak	Pazarlama	Yeni ürün(ler) sunma	4,04	4,75	0,714	0,00025
Yetenek	Mühendislik ve Ar&Ge	Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi	3,30	4,00	0,704	0,00003
Yetenek	Genel Yönetim	Yönetimsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındalığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı	3,62	4,31	0,690	0,00001
Yetenek	Personel	Örnek işveren kurumsal imajı (ücretler, iş güvencesi, vb.) ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)	3,83	4,52	0,690	0,00015
Yetenek	Genel Yönetim	Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme	3,86	4,55	0,690	0,00000
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Üretim süreçleri otomasyonunda artış	3,78	4,44	0,667	0,00018
Yetenek	Finansman	Etkin kâr payı politikaları ile hissedarlara rekabetçi getiriler sağlama	3,15	3,81	0,667	0,00255
Yetenek	Genel Yönetim	Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme	3,93	4,59	0,655	0,00000
Yetenek	Genel Yönetim	Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme	3,66	4,31	0,655	0,00009
Yetenek	Halkla/Hükümetle ilişkiler	Çevreciler, tüketici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler	2,90	3,55	0,655	0,00050
Kaynak	Çalışan	Yönetim uzmanlığı	4,00	4,66	0,655	0,00000
Kaynak	Organizasyonel	Ürün çeşitliliği	3,81	4,46	0,649	0,00101
Kaynak	Pazarlama	Pazar ihtiyaçları bilgisi	4,00	4,64	0,643	0,00003
Kaynak	Organizasyonel	Toplumda kabul görme	3,21	3,86	0,643	0,00032
Kaynak	Organizasyonel	Lisans anlaşmaları	3,68	4,32	0,643	0,00032
Kaynak	Teknolojik	Teknolojik know-how	3,56	4,19	0,630	0,00033
Kaynak	Teknolojik	Telif hakları	3,37	4,00	0,630	0,00546
Kaynak	Pazarlama	Etkili pazarlama gücü	4,07	4,70	0,630	0,00061
Kaynak	Çalışan	Çalışanların bilgi ve becerileri	3,93	4,55	0,621	0,00008
Kaynak	Organizasyonel	Marka ismi	4,00	4,62	0,621	0,00008
Yetenek	Halkla/Hükümetle ilişkiler	Yerel yönetimlerle, hükümetlerle ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme	3,17	3,79	0,621	0,00003
Kaynak	Pazarlama	Etkili promosyon programları	3,70	4,32	0,618	0,00522
Kaynak	Teknolojik	Uluslararası standartlarda modern üretim sistemleri (otomasyon)	3,89	4,50	0,611	0,00052
Kaynak	Fiziksel	Ekonomik üretim yöntemleri	4,00	4,61	0,611	0,00052
Kaynak	Teknolojik	Proses yenilikleri (Üretim Geliştirme)	3,94	4,56	0,611	0,00723
Kaynak	Fiziksel	Öncülük/Sektöre erken girme	4,03	4,64	0,608	0,00134
Kaynak	Pazarlama	Müşteri odaklılık	4,07	4,68	0,607	0,00105
Yetenek	Pazarlama ve Satış	Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının (doktor) genişletilmesi	4,04	4,64	0,606	0,00116

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Kaynak	Organizasyonel	Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler	4,21	4,81	0,601	0,00156
Kaynak	Fiziksel	Uluslararası kabul görmüş denetimlerde onaylanmış dünya standardında tesisler	3,76	4,36	0,600	0,00311
Yetenek	Genel Yönetim	Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterilerin (ecza deposu/eczane) değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)	3,96	4,56	0,593	0,00005
Kaynak	Organizasyonel	Müşteri sadakati (doktor)	3,96	4,56	0,591	0,00680
Kaynak	Çalışan	Yöneticilerin bilgi ve becerileri	4,14	4,72	0,586	0,00001
Kaynak	Organizasyonel	Güçlü tanınmış ana kurum	3,62	4,21	0,586	0,00707
Kaynak	Teknolojik	Enformasyon teknolojileri	3,66	4,24	0,586	0,00066
Kaynak	Teknolojik	Yeni teknolojilerin benimsenmesi	3,69	4,28	0,586	0,00008
Kaynak	Pazarlama	İlaç sunum yöntemleri (farmasötik form)	3,86	4,43	0,571	0,00036
Kaynak	Organizasyonel	Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme: ürün esnekliği, süreç esnekliği)	3,83	4,39	0,565	0,00323
Yetenek	Finansman	İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı	3,89	4,44	0,556	0,00070
Kaynak	Fiziksel	Verimlilik (Kaynakları doğru alanlarda, doğru şekilde, doğru zamanda, ekonomi kurallarına uygun olarak kullanma)	4,17	4,72	0,556	0,00384
Yetenek	Finansman	Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi	3,78	4,33	0,556	0,00843
Kaynak	Pazarlama	Etkili ürün tanıtımları	3,96	4,50	0,536	0,00221
Kaynak	Organizasyonel	Firma itibarı	3,93	4,46	0,533	0,00036
Kaynak	Pazarlama	Pazarlama becerileri	4,07	4,61	0,533	0,00565
Kaynak	Organizasyonel	Kısa hammadde temin süreleri	3,78	4,30	0,519	0,00069
Yetenek	Finansman	Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı teşvik edecek etkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri	3,67	4,19	0,519	0,00385
Yetenek	Personel	Sendikalar ile etkin ilişkiler	2,59	3,11	0,519	0,02004
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki	3,81	4,33	0,519	0,00139
Kaynak	Çalışan	Çalışan know-how'ı	3,83	4,34	0,517	0,00014
Kaynak	Teknolojik	Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)	3,62	4,14	0,517	0,00014
Kaynak	Organizasyonel	Kurumsal yapı	3,72	4,24	0,517	0,00076
Yetenek	Genel Yönetim	Organizasyonel çevrenin tasarlanması	3,55	4,07	0,517	0,00014
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Fabrika yerleşimi, iş akışı ve iş çevresi	3,89	4,39	0,500	0,07023 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)	3,86	4,36	0,495	0,00073
Kaynak	İlişkisel	Uluslararası kuruluş ve firmalarla işbirliği	3,79	4,29	0,493	0,00030
Kaynak	Organizasyonel	Çeviklik (Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme)	3,76	4,24	0,483	0,00148

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Kaynak	Teknolojik	Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı	3,79	4,28	0,483	0,00075
Kaynak	Teknolojik	Web sayfası	3,55	4,03	0,483	0,00583
Kaynak	Finansal	Özkaynak oluşturabilecek bir karlılık düzeyi	4,11	4,59	0,481	0,00669
Kaynak	Organizasyonel	Müşteri sadakati (hasta)	2,93	3,41	0,481	0,02053
Yetenek	Satın Alma	Satın alma şartnamelerinin hazırlanması	3,85	4,33	0,481	0,00140
Kaynak	Teknolojik	Teknoloji yenilikleri	4,06	4,53	0,471	0,00676
Kaynak	Organizasyonel	Tedarikçilerle ortak iyileştirme çabaları	3,93	4,39	0,464	0,00022
Kaynak	Pazarlama	Dünya standartlarında hizmet kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))	4,25	4,71	0,464	0,00065
Kaynak	Çalışan	Etkili satış gücü	4,39	4,86	0,464	0,00022
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Ekipman bakım ve yenileme politikaları	4,06	4,50	0,444	0,00705
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları	3,83	4,28	0,444	0,01597
Yetenek	Üretim/ Operasyonlar	Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması	3,83	4,28	0,444	0,00705
Yetenek	Finansman	Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar	3,72	4,16	0,440	0,00500
Kaynak	Teknolojik	Meslek sırları	3,61	4,04	0,429	0,01563
Kaynak	Fiziksel	Uygun kalite ve maliyette hammaddelere erişim	4,21	4,63	0,417	0,00479
Kaynak	Organizasyonel	Mevcut memnun müşteri tabanı (ecza deposu/eczane)	4,04	4,44	0,409	0,00102
Kaynak	Organizasyonel	Tedarikçi know-how'ı	3,85	4,26	0,407	0,00262
Kaynak	Finansal	Sıkı genel gider kontrolü	4,15	4,56	0,407	0,00879
Yetenek	Finansman	Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik	4,04	4,44	0,407	0,00262
Kaynak	İlişkisel	Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler	2,90	3,29	0,389	0,00268
Kaynak	Teknolojik	GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli teknolojik altyapı (ekipman, makine, vb.)	4,22	4,61	0,389	0,00433
Kaynak	Organizasyonel	Müşterilerle (ecza deposu/eczane) uzun dönemli ilişkiler	4,36	4,74	0,384	0,00954
Kaynak	Çalışan	Çalışanların eğitim düzeyi	3,86	4,24	0,379	0,00275
Yetenek	Personel	İçeriden terfi imkânları	4,10	4,48	0,379	0,00275
Yetenek	Finansman	Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle arttırmaya imkân veren güçlü işletme sermayesi	4,04	4,41	0,370	0,00215
Kaynak	Fiziksel	AB mevzuatına uyum	3,86	4,21	0,357	0,01545
Yetenek	Pazarlama ve Satış	Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi, geliştirilmesi ve dağıtıcı (ecza deposu) ilişkilerinin geliştirilmesi	4,00	4,36	0,357	0,03023
Kaynak	Çalışan	Çalışanların yaptıkları işle ilgili uygulama tecrübeleri	3,93	4,28	0,345	0,00528

Faktör	Alt Faktör	Soru İfadesi	Ort. Mevcut	Ort. İdeal	Fark	Önem*
Kaynak	Pazarlama	Dünya standartlarında ürün kalitesi (Uluslararası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))	4,41	4,75	0,343	0,01703
Kaynak	İlişkisel	Ecza depoları/eczacılarla ilişkiler	4,14	4,48	0,339	0,00130
Kaynak	Teknolojik	Çevreyle barışık üretim yöntemleri	4,00	4,33	0,333	0,05488 ^x
Yetenek	Finansman	Ürün ve pazar kârlılığının periyodik olarak izlenmesi	4,19	4,52	0,333	0,01703
Kaynak	İlişkisel	Kurum içi informal iletişim	3,62	3,93	0,310	0,00989
Kaynak	Organizasyonel	Yalın (lean) organizasyonel yapı	3,72	4,03	0,310	0,03648
Kaynak	Fiziksel	Uluslararası standartlara ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.) üretim yapabilme	4,47	4,76	0,294	0,02006
Yetenek	Üretim / Operasyonlar	Etkin malzeme ve envanter (mamul, yarı mamul, hammadde) kontrolü	4,29	4,59	0,294	0,02006
Kaynak	Fiziksel	Fiziksel kaynaklar (fabrika, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)	3,86	4,14	0,286	0,07287 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Tedarikçi sadakati	4,04	4,32	0,286	0,00871
Yetenek	Satın Alma	Siparişlerin hızlandırılması	4,14	4,43	0,286	0,01793
Kaynak	Fiziksel	Pazar payı	3,93	4,21	0,276	0,01805
Kaynak	Çalışan	Çalışan sadakati	4,21	4,48	0,276	0,04331
Kaynak	İlişkisel	Ticari ilişkiler	3,97	4,24	0,276	0,01805
Kaynak	İlişkisel	Doktorlarla ilişkiler	4,25	4,52	0,269	0,08969 ^x
Kaynak	Finansal	Yeterli ve güçlü bir sermaye yapısı	4,37	4,63	0,259	0,01653
Kaynak	Organizasyonel	Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler	4,21	4,46	0,250	0,01665
Kaynak	Fiziksel	Kapasite kullanım oranı (Teorik kapasite-Pratik kapasite)	3,94	4,17	0,222	0,25964 ^x
Kaynak	İlişkisel	Diğer firmalarla informal ilişkiler	3,28	3,46	0,188	0,03114
Kaynak	Finansal	Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, finansal gelirler, vb.)	4,48	4,67	0,185	0,02226
Kaynak	Çalışan	GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli bilgi/deneyim altyapısı	4,65	4,82	0,176	0,08262 ^x
Kaynak	Fiziksel	Fiziksel konum (fabrikanın coğrafi konumu)	3,29	3,46	0,167	0,29467 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Teknik bilgi ve deneyim (ilaç üretim ve kontrol deneyimi)	4,61	4,78	0,167	0,08270 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Ulaşılabilirlik (Bulunabilirlik-İlacı erişim)	4,50	4,64	0,143	0,35511 ^x
Yetenek	Satın Alma	Fiyat tekliflerinin alınması	4,57	4,71	0,143	0,04322
Yetenek	Finansman	Alacakların riskinin takip edilmesi	4,50	4,62	0,115	0,26492 ^x
Yetenek	Üretim/ Operasyonlar	Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriyel sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum	4,28	4,39	0,111	0,54246 ^x
Kaynak	Finansal	Ticari koşullar (iskonto, vade, fiyat, vb.)	4,14	4,25	0,107	0,59916 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Rekabet kanununa uyum	4,14	4,25	0,107	0,08304 ^x
Yetenek	Finansman	Finansal hedeflerin takip edilmesi (Bütçe-Gerçekleşen kıyaslaması)	4,58	4,65	0,077	0,32689 ^x
Yetenek	Finansman	Etkin vergi yönetimi	3,96	4,04	0,075	0,78758 ^x
Kaynak	Teknolojik	Uluslararası standartlarda konvansiyonel üretim teknolojisi	3,89	3,94	0,056	0,66758 ^x
Kaynak	Organizasyonel	Çalışma etiği	4,36	4,36	0,000	1,00000 ^x

*: $\alpha = \%5$ anlamlılık düzeyi için önem değerleri

a: İlgili kaynak ve yetenekler için mevcut ve ideal durum ortalamaları arasındaki fark ≥ 1

x: $\alpha = \%5$ anlamlılık düzeyi için ilgili kaynak ve yetenekler için mevcut ve ideal durum ortalamaları birbirinden farklı değildir.

Mevcut durum ile ideal durum arasındaki fark değerleri detaylı olarak incelenmek üzere, söz konusu fark değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve aradaki fark değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere "eşlenik t testi" uygulanarak ($\alpha = \%5$ anlamlılık düzeyinde), bu testin sonuçları Tablo 6.6'nın 7. sütununda verilmiştir. Bu değerlere göre mevcut durum ile ideal durum arasındaki, kırmızı dolgulu hücreler dışındaki hücrelerde yer alan farklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu noktada, sezgisel olarak belirlenen 1,0'den büyük olan fark değerlerine sahip olan kaynak ve yeteneklere odaklanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, 1,0'den büyük olan ve istatistiksel olarak anlamlı olan fark değerleri göz önüne alınacak olursa, ilaç firmalarının, bugün için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve gelecekte de rekabet üstünlüklerini koruyarak başarılı olabilmek adına aşağıda listelenen kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesi yönünde çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu kaynak ve yeteneklerin ağırlıklı olarak biyoteknoloji, nanoteknoloji, vb. yeni üretim teknolojilerinin kullanımı, Araştırma ve Geliştirme, ürün geliştirme, ihracat, patentler, hız ve maliyetlerle ilişkili oldukları söylenebilir. Sonuçta, bugün için var olan rekabet etme yollarının aslında yarın için geçerli olamayabileceği ve yarının değişen koşullarında başarılı bir biçimde var olabilmek için bu hususların üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir.

- Biyoteknolojinin farmasötik alanda kullanılması
- Tedavi ve koruyucu amaçlı rekombinant molekülleri üretebilme
- Modern ve yeni üretim teknolojileri (biyoteknoloji, nanoteknoloji, vs.)
- Yüksek fiyatlı biyoteknoloji ürünlerini üretebilme
- İhracat hacmi (ölçek ekonomisi)
- Küresel yeni bileşikler geliştirebilme
- Yeni ilaç geliştirme becerisi
- Tedaviye yönelik farklılaştırma
- Kişiyeye özgü tedaviler için yeni ilaçların geliştirilmesine dönük bilgi ve beceri
- Ürün Ar&Ge'ye yöneltilen fonların düzeyi
- Etkili hastalık bilinçlendirme kampanyaları
- Uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi
- Uluslararası pazarlarda marka yaratabilme
- Hızlı ürün geliştirebilme
- Yeni ilaç için Ar&Ge süreleri
- Patentler
- Yeni bir ilacın pazara verilmesine kadar geçen süre
- Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri
- İş geliştirme becerisi
- Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması

- Çalışanların yaratıcılıkları
- Bilimsel kurumlarla işbirliği
- Bireye özgü tedavi yaklaşımları
- Yeni teknoloji geliştirme becerisi
- Firma bilinirliği
- Hız (Pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme)
- Düşük maliyetler
- Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma

6.2.2. ıkarımcı İstatistik Sonuçlar

6.2.2.1. Rekabet stnlğ Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu çalışmada, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin ve modelle ilgili kurulan hipotezlerin test edilmesi için, "Yapısal Eşitlik Modelleme (SEM) " yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleme, gözlenen (llebilen) ve gözlenemeyen (llemeyen) değişkenler arasında nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımdır (Hoyle, 1995). Yapısal eşitlik modellemede test edilen nedensel ilişkiler, bir dizi yapısal eşitlik yardımıyla (regresyon eşitlikleri) ifade edilir ve bu yapısal eşitlikler grafiksel olarak da modellenenebilir.

Yapısal eşitlik modellerinin en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmaları; yani teorik bir temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişimi olmalarıdır. Bu teorik ereve incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklar ve yapısal eşitlik modellemenin amacı da, bu ilişkilerin verilerle doğrulanıp doğrulanmadığının ortaya konmasıdır.

Yapısal eşitlik modelleme, regresyon, vb. geleneksel istatistik yöntemlerin aksine, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin modellenmesiyle, birbirleriyle ilişkili araştırma soruları kümesinin, sistematik ve kapsamlı "tek" bir analizle cevaplanmasına olanak sağlar. Eş zamanlı analiz yeteneği SEM'i, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı anda sadece birinci seviye ilişkileri analiz edebilen geleneksel regresyon modellerinden büyük ölçüde farklılaştırır.

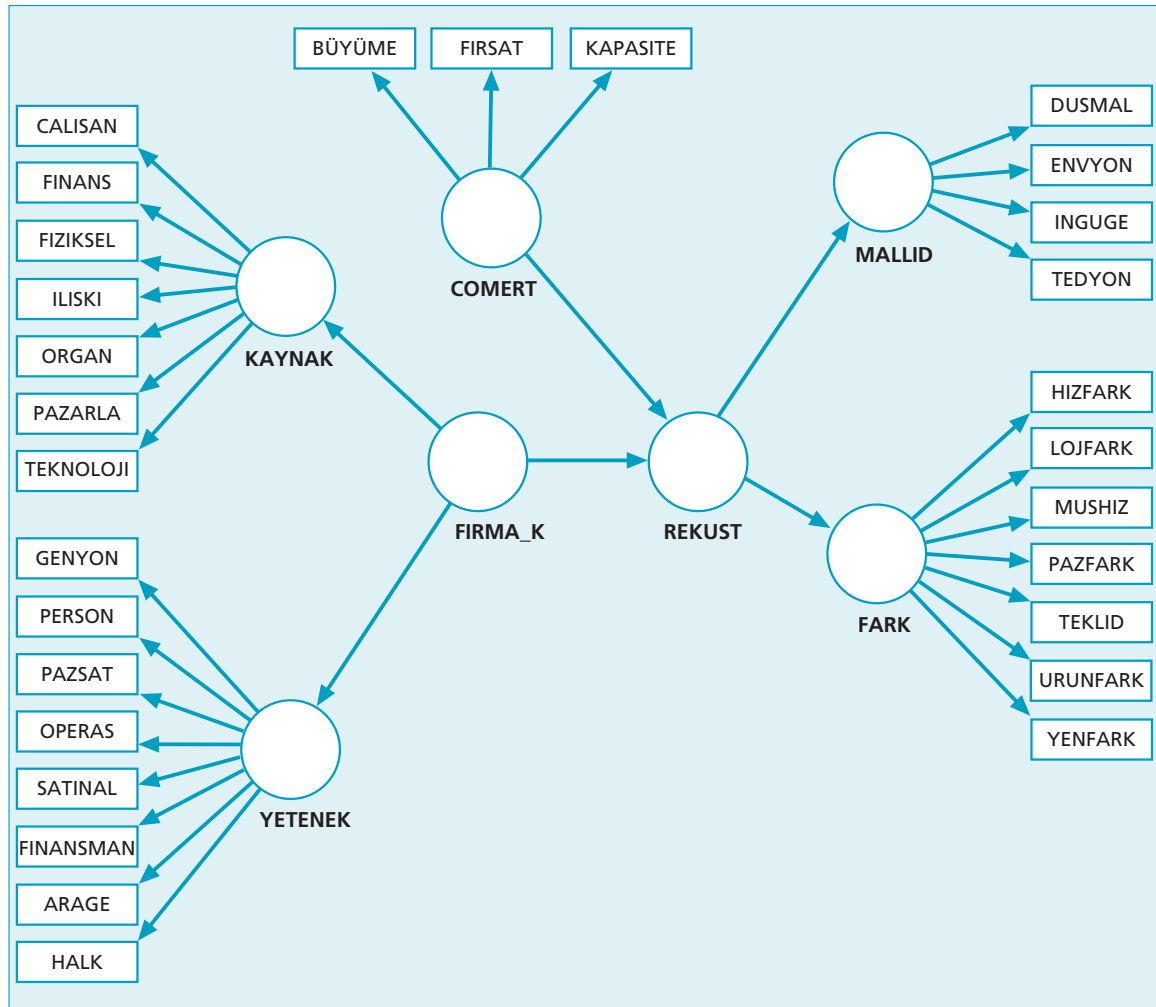
Yapısal eşitlik modelleme, açıklayıcı (exploratory) değil, doğrulayıcı (confirmatory) bir yaklaşımdır. Değişkenler arası ilişkiler önceden tanımlandığı için, hipotez testi yapılabilmesine olanak sağlar. Diğer yöntemlerden farklı olarak, ölçüm hata tahminlerini verdiği için, bu hataların değerlendirilebilmesini ve dzeltilebilmesini de sağlar (Jöreskog ve Srborn, 1996; Hair ve diğ., 1998). Ayrıca, gözlenen değişkenlerin yanı sıra, gözlenemeyen değişkenlerin de modellenenebilmesini mümkün kılar (Byrne, 1998).

Yapısal eşitlik modellerinin tahmininde yaygın olarak kullanılan iki yöntem mevcuttur: kovaryans tabanlı yöntemler ve varyans tabanlı "Kısmi En Kk Kareler (PLS)" yöntemi. PLS yöntemi örnek hacminin çok büyük olmadığı, incelenen modelin çok fazla sayıda değişken içerdiği durumlarda kullanılabilir ve verilerin dağılımından etkilenmez. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin ölçümünde kullanılmak üzere hazırlanan anketteki gösterge sayısının fazla olması

(363 gösterge) ve örnek hacminin sınırlı olması (29 firma) sebebiyle bu çalışmada PLS yöntemi kullanılmıştır. PLS yönteminde yapısal modelindeki ilişkileri tahmin etmek için 2 aşamalı bir hesaplama yöntemi kullanılır. İlk aşamada, gözlenemeyen değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve kendilerine bağlı gözlenen değişkenlerle olan ilişkileri kullanılarak ölçüm modelindeki ağırlıklar ve yükler tahmin edilir. Daha sonra ise ilk aşamada bulunan ağırlıklar kullanılarak gözlenemeyen değişkenler arası ilişkiler tahmin edilir.

Geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin kapsamlı bir model olması dolayısıyla, test edilmesi ve model uyumunun doğrulanması ya da yapılacak düzeltmelerle uyumun sağlanması çok zor olacağından ve ayrıca literatürde yer alan çalışmaların çok büyük bir çoğunluğunda göstergelerin birleştirilmesinin (parsellemenin) faydalı bir yaklaşım olduğu ifade edildiğinden, modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin ölçümünde, ilgili gözlenemeyen değişkenlerin göstergelerinin ortalamalarının alınmasıyla oluşturulan "parşel"ler kullanılmıştır. Parselleme için, popülasyon değerlerine yakın parametre tahminleri üretebilen "Homojen Parselleme" yaklaşımı benimsenmiştir.

Modelle ilgili tüm incelemeler, SmartPLS 2.0.M3 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve SmartPLS programı kullanılarak oluşturulan yol diyagramı Şekil 6.12'de verilmiştir. Bu modelde kullanılan değişkenlerle ilgili genel açıklamalar ise Tablo 6.7'de özetlenmiştir.



Şekil 6.12 Rekabet üstünlüğü modeli yol diyagramı

Tablo 6.7 Rekabet üstünlüğü modeli değişkenleri

Gözlenemeyen Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler (Göstergeler)	Açıklamalar
COMERT (Cömertlik)	KAPASITE (Kapasite) BUYUME (Büyüme/Küçülme) FIRSAT (Fırsat/Tehdit)	14 sorunun ortalaması 14 sorunun ortalaması 26 sorunun ortalaması
KAYNAK (Kaynaklar)	FIZIKSEL (Fiziksel Kaynaklar) ILISKI (İlişkisel Kaynaklar) CALISAN (İnsan Kaynakları) ORGAN (Organizasyonel Kaynaklar) PAZARLA (Pazarlama Kaynakları) FINANS (Finansal Kaynaklar) TEKNOLOJİ (Teknolojik Kaynaklar)	12 sorunun ortalaması 11 sorunun ortalaması 15 sorunun ortalaması 37 sorunun ortalaması 13 sorunun ortalaması 7 sorunun ortalaması 29 sorunun ortalaması
YETENEK (Yetenekler)	GENYON (Genel Yönetim) OPERAS (Operasyonlar) PAZSAT (Pazarlama ve Satış) FINANSMAN (Finansman) PERSON (Personel) SATINAL (Satın Alma) AR&GE (Mühendislik ve Ar&Ge) HALK (Halkla İlişkiler)	13 sorunun ortalaması 12 sorunun ortalaması 6 sorunun ortalaması 11 sorunun ortalaması 12 sorunun ortalaması 3 sorunun ortalaması 10 sorunun ortalaması 4 sorunun ortalaması
MALLID (Maliyet Liderliği)	TEDYON (Tedarikçi Yönetimi) ENVYON (Envanter Yönetimi) INGUGE (İnsan Gücü Gelişimi) DUSMAL (Düşük Maliyet (Verimlilik))	10 sorunun ortalaması 8 sorunun ortalaması 6 sorunun ortalaması 9 sorunun ortalaması
FARK (Farklılaştırma)	MUSHIZ (Müşteri Hizmetleri) URUNFARK (Ürün Farklılaştırma) HIZFARK (Hizmet Farklılaştırma) LOJFARK (Lojistik Farklılaştırma) YENFARK (Yenilikçi Farklılaştırma) PAZFARK (Pazarlama Farklılaştırması) TEKLID (Teknoloji Liderliği)	26 sorunun ortalaması 5 sorunun ortalaması 13 sorunun ortalaması 9 sorunun ortalaması 6 sorunun ortalaması 10 sorunun ortalaması 12 sorunun ortalaması

Modelin SmartPLS programı kullanılarak çözülmesi sonucunda hesaplanan faktör yükleri Tablo 6.8'de görülmektedir. Ölçüm modellerinin Tablo 6.8'de yer alan parametre tahminleri incelendiğinde, tahminlerin işaretlerinin ve büyüklüklerinin doğru ve teori ile tutarlı olduğu görülmüştür. Kabul edilebilir limitler dışında olan herhangi bir parametre tahmini ya da aşırı büyük ya da aşırı küçük standart hatalar söz konusu değildir. Gözlenen değişkenlerin faktör yükleri incelendiğinde değerlerin 0,37 (SATINAL (Satın Alma)) ile 0,91 (YENFARK (Yenilikçi Farklılaştırma)) arasında değiştiği görülmektedir. Bir parametre tahmin değerinin sıfırdan farklı olmadığı hipotezini reddedebilmek için, t değerinin $\pm 1,96$ 'dan büyük ($\alpha = 0,05$) olması gerekliliği göz önünde bulundurulursa, tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmış; yani değişkenlerin doğrulukları ispatlanmıştır.

Tablo 6.8 Modeldeki değişkenlere ilişkin faktör yükleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
Cömertlik Ölçüm Modeli			
KAPASITE (Kapasite)	0,87	0,05	18,95
BUYUME (Büyüme/Küçülme)	0,68	0,06	12,66
FIRSAT (Fırsat/Tehdit)	0,72	0,05	15,21
Firma Kaynakları Ölçüm Modeli			
Kaynaklar			
FIZIKSEL (Fiziksel Kaynaklar)	0,76	0,04	19,72
ILISKI (İlişkisel Kaynaklar)	0,81	0,02	44,42
CALISAN (İnsan Kaynakları)	0,74	0,03	23,21
ORGAN (Organizasyonel Kaynaklar)	0,88	0,01	115,91
PAZARLA (Pazarlama Kaynakları)	0,65	0,02	29,28
FINANS (Finansal Kaynaklar)	0,55	0,02	23,00
TEKNOLOJİ (Teknolojik Kaynaklar)	0,79	0,03	30,93
Yetenekler			
GENYON (Genel Yönetim)	0,85	0,03	26,37
OPERAS (Operasyonlar)	0,72	0,03	27,12
PAZSAT (Pazarlama ve Satış)	0,78	0,02	38,23
FINANSMAN (Finansman)	0,43	0,05	7,39
PERSON (Personel)	0,74	0,04	18,32
SATINAL (Satın Alma)	0,37	0,05	8,36
AR&GE (Mühendislik ve Ar&Ge)	0,82	0,02	51,10
HALK (Halkla İlişkiler)	0,71	0,05	15,06
Rekabet Üstünlüğü Ölçüm Modeli			
Maliyet Liderliği			
TEDYON (Tedarikçi Yönetimi)	0,73	0,02	43,23
ENVYON (Envanter Yönetimi)	0,71	0,04	18,72
INGUGE (İnsan Gücü Gelişimi)	0,69	0,06	11,70
DUSMAL (Düşük Maliyet (Verimlilik))	0,76	0,02	40,70
Farklılaştırma			
MUSHIZ (Müşteri Hizmetleri)	0,90	0,01	85,72
URUNFARK (Ürün Farklılaştırma)	0,72	0,03	25,08
HIZFARK (Hizmet Farklılaştırma)	0,90	0,01	94,13
LOJFARK (Lojistik Farklılaştırma)	0,70	0,04	16,19
YENFARK (Yenilikçi Farklılaştırma)	0,91	0,01	93,48
PAZFARK (Pazarlama Farklılaştırması)	0,90	0,01	100,12
TEKLID (Teknoloji Liderliği)	0,80	0,03	29,31

Modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin bileşke güvenilirlikleri, açıklanan ortalama varyansları, Cronbach α değerleri ise Tablo 6.9'da verilmiştir. Tablo 6.9'da verilen bileşke güvenilirlikler 0,81 (COMERT) ile 0,94 (FARK) arasında, açıklanan ortalama varyanslar 0,49 (YETENEK) ile 0,70 (FARK) arasında ve Cronbach α değerleri ise 0,67 (COMERT) ile 0,93 (FARK) arasında değişmektedir. Bu durumda, (i) bileşke güvenilirlik (ρ_c) > 0,70 ve (ii) açıklanan ortalama varyans (AVE) > 0,50 ve (iii) Cronbach α > 0,70 koşulları sağlandığından, gözlenemeyen değişkenlerin güvenilir oldukları ispatlanmıştır.

Tablo 6.9 Modeldeki gözlenemeyen değişkenlerin bileşke güvenilirlikleri, açıklanan ortalama varyansları, Cronbach α değerleri

	Açıklanan Ortalama Varyans	Bileşke Güvenilirlik	Cronbach α Değerleri
COMERT	0,59	0,81	0,67
REKUST	0,53	0,92	0,90
FARK	0,70	0,94	0,93
MALLID	0,52	0,82	0,71
FIRMA_KAYNAK	0,49	0,93	0,92
KAYNAK	0,55	0,89	0,86
YETENEK	0,49	0,88	0,84

Rekabet üstünlüğü modelinin faktörler arasındaki ilişkilerin yapısını tanımlayan kısmına (yapısal model) ilişkin sonuçlar (ilişki katsayıları, standart hatalar ve t değerleri) Tablo 6.10'da özetlenmiştir.

Tablo 6.10 Yapısal model parametre tahminleri

	İlişki Katsayısı	Standart Hata	t-değeri
COMERT → REKUST	0,25	0,02	12,19
FIRMA_KAYNAK → REKUST	0,62	0,03	18,36

Yapısal modele ilişkin, Tablo 6.10'da verilen parametre tahminleri incelendiğinde, tahminlerin işaretlerinin ve büyüklüklerinin doğru ve teori ile tutarlı olduğu görülmüştür. Kabul edilebilir limitler dışında olan herhangi bir parametre tahmini söz konusu değildir. Gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilere ait katsayılar, 0,25 ("COMERT (Cömertlik)" → "REKUST (Rekabet Üstünlüğü)") ve 0,62 ("FIRMA_KAYNAK (Firma Kaynakları)" → "REKUST (Rekabet Üstünlüğü)") ve bu katsayıların t-değerleri ise sırasıyla 12,19 ve 18,36'dır. Dolayısıyla, tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($\alpha=0,05$).

6.2.2.2. Sonuçların ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Yukarıda geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğruluk ve güvenilirliği değerlendirilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğru tanımlanmış bir model; diğer bir ifadeyle *doğru bir model* olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, bu modelin farklı örneklemelerde tekrarlanma olasılığı oldukça yüksektir.

Ölçüm modellerinin değerlendirme sonuçları bize, rekabet üstünlüğü modelindeki temel değişkenlerin ("COMERT (Cömertlik)", "KAYNAK (Kaynaklar)", "YETENEK (Yetenekler)",

“MALLID (Maliyet Liderliği” ve “FARK (Farklılaştırma)”) ölçülebilir hale getirilmesi için kullanılan gözlenen değişkenlerin ve bu gözlenen değişkenlerin ölçümünde kullanılan anket sorularının uygun seçildiklerini göstermiştir.

Bu çalışmada, “*Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?*” temel araştırma sorusunu cevaplayabilmek için, modelin yapısal kısmında, (i) firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi (ii) çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi incelenmiş ve söz konusu ilişkilerle ilgili kurulan aşağıdaki temel hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri değerlendirilmiştir.

H1: Çevresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

H2: Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

Hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişki katsayıları yardımıyla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ile ilgili detaylar Tablo 6.11'de verilmiştir.

Tablo 6.11 Hipotez testi sonuçları

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	İlişki Katsayısı	t-değerleri	Karar
H1: Çevresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.			Geçerli
COMERT → REKUST	0,25	12,19	
H2: Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.			Geçerli
FIRMA_KAYNAK → REKUST	0,62	18,36	

Tablo 6.11'de de görüleceği üzere, çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik olarak kurulan H1 ve H2 hipotezleri, bu hipotezlerin değerlendirilebilmesi için yapısal modelde tanımlanan ilişkiler için hesaplanan katsayılarla (ilişki katsayıları) desteklenmiştir. Bunun en temel kanıtı, rekabet üstünlüğü modelinde tanımlanan yapısal ilişkilere ait ilişki katsayılarının 0,25 (“COMERT (Cömertlik)” → “REKUST (Rekabet Üstünlüğü)”) ile 0,62 (“FIRMA_KAYNAK (Firma Kaynakları)” → “REKUST (Rekabet Üstünlüğü)”) çıkması, bu katsayıların t-değerlerinin sırasıyla 12,19 ve 18,36 olması ve bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıdır ($\alpha=0,05$).

Sonuç olarak ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar için;

- Firma kaynakları rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.
- Çevresel cömertlik rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

6.2.3. İstatistiksel Analizler Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinde sorgulanan ilişkilerden biri olan “*firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi*” ile ilgili olarak, Bölüm 6.2.2.2. 'de de açıklandığı üzere, firma kaynaklarının (“Kaynaklar” ve “Yetenekler”) rekabet üstünlüğünü (“Maliyet Liderliği” ve “Farklılaştırma”) pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişkinin büyüklüğü, değişkenler arasındaki ilişki katsayısının büyüklüğüne eşittir. Bu katsayının değeri (“FIRMA_KAYNAK (Firma Kaynakları)” → “REKUST (Rekabet Üstünlüğü)”) 0,62'dir. Firma

kaynakları ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönde ve kuvvetli sayılabilecek bir ilişki olduğunu ifade ettikten sonra, hangi kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkili olduğuna karar verebilmek için, kaynaklar ve yetenekler ölçüm modellerindeki faktör yüklerinin dikkate alınması gereklidir.

Kaynaklar ölçüm modelindeki faktör yükleri, "ORGAN (Organizasyonel Kaynaklar)", "İLİSKİ (İlişkisel Kaynaklar)", "TEKNOLOJİ (Teknolojik Kaynaklar)", "FİZİKSEL (Fiziksel Kaynaklar)", "CALISAN (İnsan Kaynakları)", "PAZARLA (Pazarlama Kaynakları)" ve "FINANS (Finansal Kaynaklar)" değişkenleri için sırasıyla, 0,88, 0,81, 0,79, 0,76, 0,74, 0,65 ve 0,55'dir. Bu katsayıların hepsi yüksek olmasına rağmen, "Organizasyonel Kaynaklar", "İlişkisel Kaynaklar" ve "Teknolojik Kaynaklar"ın katsayıları, diğerlerine göreceli olarak biraz daha yüksektir. Dolayısıyla, aşağıda listelenen organizasyonel kaynakların, ilişkisel kaynakların ve teknolojik kaynakların, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; diğer bir ifadeyle maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Organizasyonel kaynaklar (esneklik, tedarikçilerle ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, insan kaynakları uygulamaları, firma bilinirliği, firma itibarı, kurum kültürü, yalın organizasyonel yapı, katılımcı yönetim, ürün çeşitliliği, organizasyonel öğrenme, ulaşılabilirlik, teknik bilgi ve deneyim, kurumsal yapı, dış pazar tecrübesi, hız, çeviklik, marka ismi, lisans anlaşmaları)
- İlişkisel kaynaklar (toplumla ilişkiler, ticari ilişkiler, yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler, diğer firmalarla informel ilişkiler, doktorlarla ilişkiler, ecza depoları/eczacılarla ilişkiler, uluslararası kuruluş ve firmalarla işbirliği, devletle işbirliği, bilimsel kurumlarla işbirliği, üniversitelerle işbirliği, kurum içi informel iletişim)
- Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, otomasyon ve gelişmiş teknolojiler, enformasyon teknolojileri, yenilikçilik, çevre koruma, proses yenilikleri, teknolojik altyapı, yeni ilaç geliştirebilme, modern ve yeni üretim teknolojileri, teknolojik know-how, tedaviye yönelik farklılaştırma, patentler, telif hakları, meslek sırları, ürün (Ar&Ge)

Yetenekler ölçüm modelindeki faktör yükleri, "GENYON (Genel Yönetim)", "AR&GE (Mühendislik ve Ar&Ge)", "PAZSAT (Pazarlama ve Satış)", "PERSON (Personel)", "OPERAS (Operasyonlar)", "HALK (Halkla İlişkiler)", "FINANSMAN (Finansman)" ve "SATINAL (Satın Alma)" değişkenleri için sırasıyla, 0,85, 0,82, 0,78, 0,74, 0,72, 0,71, 0,43 ve 0,37'dir. Bu katsayılardan, "Genel Yönetim" ve "Mühendislik ve Ar&Ge" fonksiyonel alanlarındaki yeteneklerin katsayıları, diğerlerine göreceli olarak biraz daha yüksektir. Dolayısıyla, genel yönetim ve mühendislik ve Ar&Ge fonksiyonel alanlarındaki, aşağıda listelenen yeteneklerin, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; yani maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Genel Yönetim (iyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme, yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme, etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi, katılımcı karar alma, kantitatif analiz tekniklerinin kullanımı, etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı, organizasyonel çevrenin tasarlanması, organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme, rekabet ortamını net bir biçimde görebilme)
- Mühendislik ve Ar&Ge (yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme, gelişmiş süreç mühendisliği becerileri, disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanımı, Ar&Ge'ye kaynak ayrılması ve Ar&Ge yapılması, Ar&Ge giderlerinin etkin yönetimi, uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi, hızlı ürün geliştirebilme, küresel yeni bileşikler geliştirebilme)

“evresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi” ile ilgili olarak, Bölüm 6.2.2.2. 'de açıklandığı üzere, çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğünü (“Maliyet Liderliği” ve “Farklılaştırma”) pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişkinin büyüklüğü, değişkenler arasındaki ilişki katsayısının büyüklüğüne eşittir. Bu katsayının değeri (“COMERT (Cömertlik)” → “REKUST (Rekabet Üstünlüğü)”) 0,25'dir. Bu katsayı, $\alpha=0,05$ için, istatistiksel olarak önemli çıkmış olsa da, “FİRMA_KAYNAK (Firma Kaynakları)” → “REKUST (Rekabet Üstünlüğü)” arasındaki ilişki katsayısına göre daha düşüktür. Dolayısıyla, çevresel cömertlikle maliyet liderliği ve farklılaştırma arasında ilişki olmasına rağmen, söz konusu ilişki çok kuvvetli değildir; yani çevresel cömertlik rekabet üstünlüğü üzerinde firma kaynakları kadar etkili değildir. Ancak, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerinde, kaynaklarında rekabet üstünlüğü (maliyet liderliği ve farklılaştırma) üzerinde önemli bir etkisi olduğu göz önüne bulundurulduğunda, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerindeki etkisi dolayısıyla dolaylı olarak rekabet üstünlüğünü etkilediği yorumu yapılabilir.

Buraya kadar yapılan tüm bu değerlendirmeler ışığında, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların aralarındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisinin içsel faktörler olduğu söylenebilir.

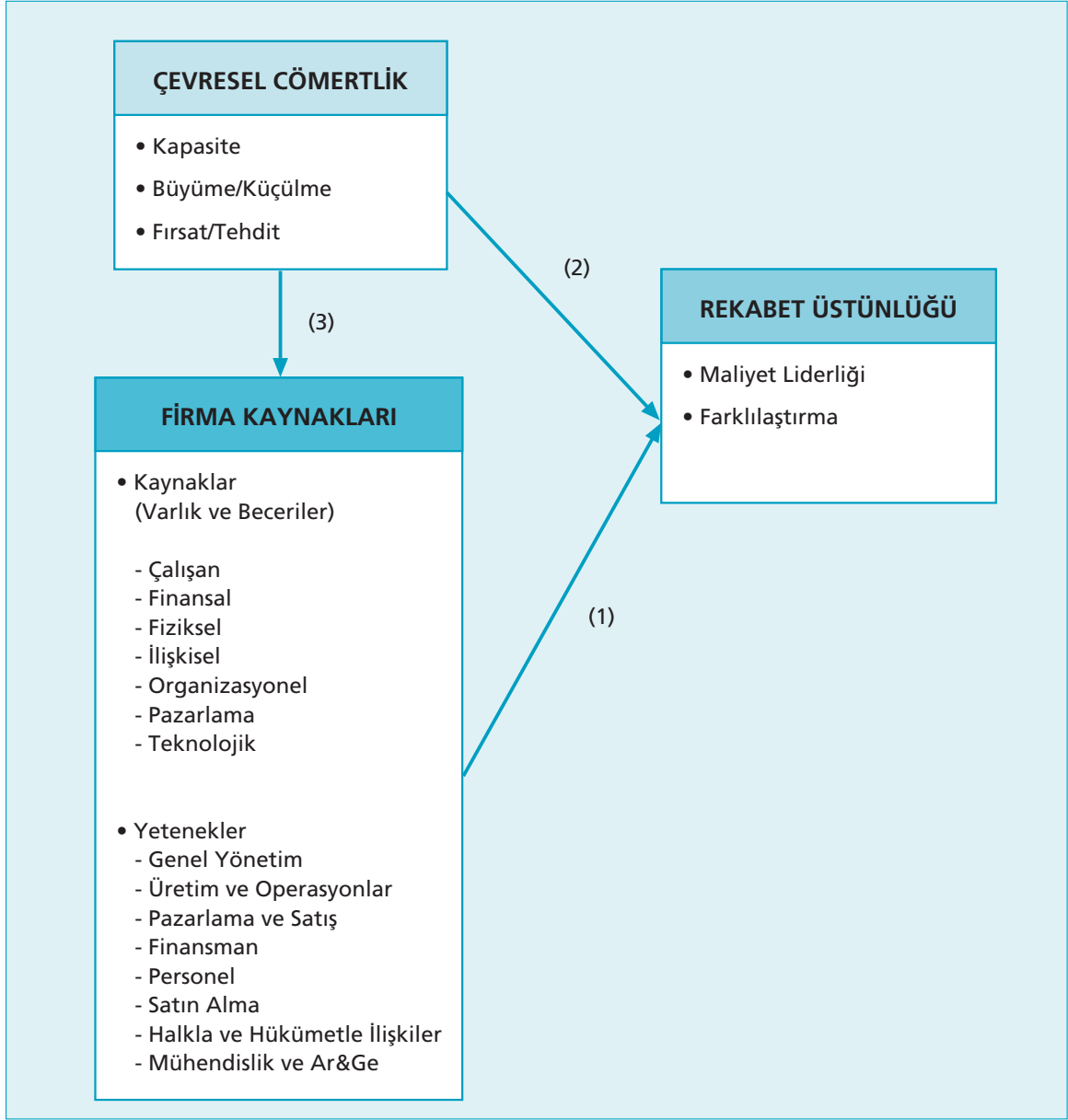
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

7.1. Genel Sonuçlar

Bu çalışmada, "*firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin incelemesi*" amacına yönelik olarak; rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan Porter'ın rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modeli bütünleştiren ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân veren yeni bir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilmiştir. Bunun için öncelikli olarak rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlikle ilgili olarak geniş bir literatür taraması yapılmış, bu alanlarda yapılan çalışmalar ve kurulan modeller detaylı olarak incelenmiştir.

Bu incelemelerin sonuçlarına dayanarak, literatürde rekabet üstünlüğü ile ilgili oldukça fazla sayıda yapılmış kavramsal ve uygulamalı çalışma söz konusudur. Bu çalışmalar temel olarak iki farklı bakış açısına dayanmaktadır: rekabet üstünlüğünün dışsal faktörlerden kaynaklandığını iddia eden endüstriyel organizasyon (I/O) bakış açısı ve rekabet üstünlüğünün içsel faktörlerden kaynaklandığını iddia eden kaynak esaslı bakış (RBV). I/O modelinin bir alt dalı olarak geliştirilen Porter'ın rekabet üstünlüğü modelinde, içsel faktörler tamamen göz ardı edilmese de, firmalar arası performans farklılıklarının temel belirleyicisinin sektör yapısı olduğu görüşü hâkimdir. Buna alternatif olarak geliştirilen RBV modelinde ise, dışsal faktörler tamamen göz ardı edilmemekle beraber, firmalar arası performans farklılıklarının belirleyicisinin firmanın iç olanakları olduğu görüşü hâkimdir. Literatürde bu iki görüşün bütünleştirildiği; yani firma içsel faktörleri ile çevresel faktörlerin bir arada eşit önem verilerek rekabet üstünlüğünün değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, firma kaynakları ve çevresel cömertlik boyutları ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler ışığında, hem içsel hem de dışsal bakış açısını dikkate alan bir rekabet üstünlüğü modeli geliştirilerek, literatürdeki bu boşluk doldurulmaya çalışılmış ve daha önce eş zamanlı olarak bir arada incelenmemiş olan rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramları bir arada incelenmiştir (Bkz. Şekil 7.1).



Şekil 7.1 Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Ayrıca rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmalarda, özellikle uygulamalı olanlarda, firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardan bir kısmı seçilerek incelenmiştir. Üstünlük sağlayan kaynaklarla ilgili kapsamlı bir kaynak grubunun incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, literatür taraması sonucunda oluşturulan kapsamlı bir kaynak listesi temel alınarak, rekabet üstünlüğü değerlendirilmiştir.

Literatürde, rekabet üstünlüğüne benzer şekilde, firma kaynakları ile ilgili de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarla ilgili gözlemlenen en önemli noktalardan biri, aynı kavramların farklı şekillerde tanımlanmış olması, ya da aynı tanımlamalar için farklı kavramların kullanılmış olmasıdır. Bu durum, bu alandaki kavramların anlaşılmasını oldukça güçleştirmektedir.

Çevresel cömertlikle ilgili olarak ise, diğer kavramlara nazaran daha az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kavram, diğer kavramlara nazaran geliştirilmeye daha açık görünmektedir.

Sonuç olarak modelin temel bileşenleri ile ilgili olarak yapılan bu detaylı literatür taramalarının sonucunda, söz konusu üç kavram değerlendirilerek, her biri modelde kullanılmak üzere yeniden tanımlanmıştır.

Rekabet üstünlüğü;

“çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük”.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar;

“bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü”.

Firma kaynakları hiyerarşisinin ikinci seviyesinde yer alan yetenekler;

“bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılacak faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi”.

Çevresel cömertlik;

“çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü”.

Geliştirilen modelin uygulama yöntemi olarak, literatürde yeni yaygınlaşmaya başlayan, yapısal eşitlik modelleme yöntemi seçilmiştir. Yapısal eşitlik modellemede, geleneksel istatistik yöntemlerin aksine, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler modellenerek, birbirleriyle ilişkili araştırma soruları kümesi, sistematik ve kapsamlı “tek” bir analizle cevaplanabilir ve böylelikle de daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir. Literatürde rekabet üstünlüğü, firma kaynakları ve çevresel cömertlik kavramlarını, yapısal eşitlik modelleme ile inceleyen herhangi başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, söz konusu kavramlar ilk defa bu çalışmada yapısal eşitlik modelleme yöntemi ile incelenmiştir.

Ayrıca, yarattığı yüksek katma değer ve stratejik önemi ile ülkemizde sağlık ve yaşam kalitesinin artırılması ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip olan, ilaç sektörü, bu çalışmasının uygulama kapsamında incelenmiştir. İlaç sektörü hem ulusal hem de uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşanmakta olduğu bir sektördür. İlaç sektöründe son yıllarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Hızla değişen ekonomik koşullar, yürürlüğe giren yeni yasa ve düzenlemeler, sektördeki tüm firmaları etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Farklılaşan nüfus yapısı, ortaya çıkan yeni hastalıklar, gelişen teknoloji, sağlık masraflarındaki artış, vb. faktörler değişim sürecinin bundan sonrada hızlanarak devam edeceğine işaret etmektedir. Yaşanacak bu değişim sürecinde, yönetim ve düşünce yapısında ve iş yapış biçiminde önemli değişiklikler yapılması gerekli olan ilaç sektörü için bu çalışmanın sonuçları yol gösterici bir niteliğe sahiptir.

7.2. Uygulama Sonuçları

Bu çalışmada, yapısal eşitlik modelleme yöntemi kullanılarak, öncelikle geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğruluk ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Yapılan bütün değerlendirmeler sonucunda, geliştirilen rekabet üstünlüğü modelinin doğru tanımlanmış bir model; diğer bir ifadeyle *doğru bir model* olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçüm modellerinin değerlendirme sonuçlarına göre, rekabet üstünlüğü modelindeki temel değişkenlerin ("COMERT", "KAYNAK", "YETENEK", "MALLID" ve "FARK") ölçülebilir hale getirilmesi için kullanılan gözlenen değişkenlerin ve bu gözlenen değişkenlerin ölçümünde kullanılan anket sorularının uygun seçildiklerini göstermiştir.

"Firmaların içinde yaşadıkları çevrenin cömertliğinin ve firma iç kaynaklarının, firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi nedir?" temel araştırma sorusunu cevaplayabilmek için, rekabet üstünlüğü modelinin yapısal kısmında, (i) firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi ve (ii) çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi incelenmiş ve söz konusu ilişkilerle ilgili kurulan aşağıdaki temel hipotezlerin desteklenip desteklenmedikleri değerlendirilmiştir.

H1: Çevresel cömertlik, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

H2: Firma kaynakları, rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkiler.

Çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik olarak kurulan H1 ve H2 hipotezleri, bu hipotezlerin değerlendirilebilmesi için yapısal modelde tanımlanan ilişkiler için hesaplanan katsayılarla desteklenmiştir.

Dolayısıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar için;

1. Firma kaynaklarıyla ("KAYNAK" ve "YETENEK") rekabet üstünlüğü ("MALİYET" ve "FARK") arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki mevcuttur.

Bu ilişkilerle ilgili olarak, aşağıda listelenen "organizasyonel kaynaklar", "ilişkisel kaynaklar" ve "teknolojik kaynaklar" ile "genel yönetim" ve "mühendislik ve Ar&Ge" fonksiyonel alanlarındaki yeteneklerin ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlükleri; diğer bir ifadeyle maliyet liderliği ya da farklılaştırma üstünlük konumları üzerinde etkili oldukları söylenebilir.

- Kaynaklar

- Organizasyonel kaynaklar (esneklik, tedarikçilerle ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, insan kaynakları uygulamaları, firma bilinirliği, firma itibarı, kurum kültürü, yalın organizasyonel yapı, katılımcı yönetim, ürün çeşitliliği, organizasyonel öğrenme, ulaşılabilirlik, teknik bilgi ve deneyim, kurumsal yapı, dış pazar tecrübesi, hız, çeviklik, marka ismi, lisans anlaşmaları)
- İlişkisel kaynaklar (toplumla ilişkiler, ticari ilişkiler, yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler, diğer firmalarla informel ilişkiler, doktorlarla ilişkiler, ecza depoları/eczacılarla ilişkiler, uluslararası kuruluş ve firmalarla işbirliği, devletle işbirliği, bilimsel kurumlarla işbirliği, üniversitelerle işbirliği, kurum içi informel iletişim)
- Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, otomasyon ve gelişmiş teknolojiler, enformasyon teknolojileri, yenilikçilik, çevre koruma, proses yenilikleri, teknolojik altyapı, yeni ilaç geliştirebilme, modern ve yeni üretim teknolojileri, teknolojik know-how, tedaviye yönelik farklılaştırma, patentler, telif hakları, meslek sırları, ürün Ar&Ge)

- Yetenekler

- Genel Yönetim (iyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme, yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme, etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi, katılımcı karar alma, kantitatif analiz tekniklerinin kullanımı, etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı, organizasyonel çevrenin tasarlanması, organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme, rekabet ortamını net bir biçimde görebilme)
- Mühendislik ve Ar&Ge (yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme, gelişmiş süreç mühendisliği becerileri, disiplinler arası grupların ya da proje takımlarının kullanımı, Ar&Ge'ye kaynak ayrılması ve Ar&Ge yapılması, Ar&Ge giderlerinin etkin yönetimi, uluslararası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi, hızlı ürün geliştirebilme, küresel yeni bileşikler geliştirebilme)

2. Çevresel cömertlikle ("COMERT") rekabet üstünlüğü ("MALİYET" ve "FARK") arasında pozitif yönde çok kuvvetli olmayan bir ilişki mevcuttur.

Yani çevresel cömertlik rekabet üstünlüğü üzerinde firma kaynakları kadar etkili değildir. Ancak, çevresel cömertliğin kaynaklar üzerinde, kaynaklarında rekabet üstünlüğü (maliyet liderliği ve farklılaştırma) üzerinde önemli bir etkisi olduğu göz önüne bulundurulduğunda, çevresel cömertlik kaynaklar üzerindeki etkisi dolayısıyla dolaylı olarak rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.

Son olarak tüm bu değerlendirmeler ışığında, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların aralarındaki üstünlük konumu farklılıklarının temel belirleyicisinin içsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ilgili firmaların, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, karar mekanizmalarında sahip oldukları içsel faktörlere odaklanmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

7.3. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada geliştirilen modelde kullanılan göstergeler, ilaç sektörü dışındaki sektörler için uyarlanarak, farklı sektörlerdeki rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenebilmesine ve sektörler arasında karşılaştırma yapılabilmesine yardımcı olabilir.

Bu alanda gelecekte yapılacak sonraki çalışmalarda;

- Modele dördüncü bir bileşen olarak firma performansı boyutu eklenerek, rekabet üstünlüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin de incelenmesine olanak sağlanabilir.
- Modele farklı çevresel boyutlar (örn., " karmaşıklık " ve " dinamiklik ") eklenerek, çevrenin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı incelenebilmesine olanak sağlanabilir.

Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, yeni ve daha büyük bir örnek hacmiyle test edilerek,

- Modelin çapraz doğrulaması yapılabilir.
- Elde edilen farklı sonuçların karşılaştırması yapılabilir.
- Modeldeki temel değişkenler, bütün göstergeleriyle birlikte incelenerek daha kapsamlı bir analiz yapılarak, bunun sonucunda da, daha detaylı ve yol gösterici sonuçlar elde edilebilir.

Son olarak geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli, farklı yapısal eşitlik modelleme programları kullanılarak test edilip, ilgili programların karşılaştırması yapılabilir.

- Aaker, D.A.**, 1989. Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, **31(2)**, 91-106.
- Aaker, D.A.**, 1991. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name, The Free Press, New York.
- Achrol, R.S.**, 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(1)**, 56-71.
- Ahmed, P.K. and Rafiq, M.**, 1992. Implanting competitive strategy: A contingency approach, *Journal of Marketing Management*, **8(1)**, 49-67.
- Aiken, M. and Hage, J.**, 1968. Organizational interdependence and intra-organizational structure, *American Sociological Review*, **33(6)**, 912- 930.
- Alderson, W.**, 1937. A marketing view of competition, *Journal of Marketing*, **1(3)**, 189-190.
- Alderson, W.**, 1965. Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Aldrich, H. and Mindlin, S.**, 1978. Uncertainty and dependence: Two perspectives on environment, in *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*, pp. 149-170, Eds. Karpik, L., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Aldrich, H.E. and Reiss, A.J.**, 1976. Continuities in the study of ecological succession: Changes in the race composition of neighborhoods and their businesses, *American Journal of Sociology*, **81(4)**, 846-886.
- Aldrich, H.E.**, 1979. Organizations and environments, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Amit, R. and Fershtman, C.**, 1989. Avoiding some pitfalls in cost leadership strategies, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 173-177, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H.**, 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, **14(1)**, 33-46.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. and Johanson, J.**, 1994. Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, **58(4)**, 1-15.
- Andrews, K.R.**, 1980. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Andrews, K.R.**, 1971. The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. and McDonnell, E.**, 1990. Implanting strategic management. Prentice-Hall Inc., New York.

- Ansoff, H.I. and Sullivan, P.A.**, 1993. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success, *Long Range Planning*, **26(5)**, 11-23.
- Ansoff, H.I.**, 1965. Corporate strategy, McGraw-Hill, New York.
- Aragon-Correa, J.A. and Sharma, S.**, 2003. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, **28(1)**, 71-88.
- Asan U. ve Soyer A.**, 2003. A structured technique for core competence analysis and an application, *Proceedings of the 32nd International Symposium of IGIP (Information-Communication-Knowledge: Engineering Education Today)*, Karlsruhe, Germany, September 15-18, pp. 109-113.
- Astley, W.G. and Fombrun, C.**, 1983. Collective strategy: Social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, **8(4)**, 576-587.
- Astley, W.G.**, 1985. The Two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution, *Administrative Science Quarterly*, **30(2)**, 224-241.
- Bain, J. and Qualls, P.D.**, 1987. Industrial organization: A treatise, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Bain, J.**, 1951. Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940, *Quarterly Journal of Economics*, **65(3)**, 293-424.
- Bain, J.**, 1956. Barriers to new competition, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bain, J.**, 1959. Industrial organization, John Wiley & Sons, New York.
- Bakos, Y.J. and Treacy, M.E.**, 1986. Information technology and corporate strategy: A research perspective, *MIS Quarterly*, **10(2)**, 107-119.
- Bakos, Y.J.**, 1987. Dependent variables for the study of firm and industry level impacts of information technology, *Proceedings of the 8th International Conference on Information Systems*, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, December 1987, pp. 10-23.
- Bamberger, I.**, 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firms, *Long Range Planning*, **22(5)**, 80-88.
- Bantel, K.A.**, 1998. Technology-based, adolescent firm configurations: Strategy identification, context and performance, *Journal of Business Venturing*, **13(3)**, 205-230.
- Barney, J.B. and Griffin, R.**, 1992. The management of organizations: Strategy, structure and behavior, Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts.
- Barney, J.B. and Zajac, E.J.**, 1994. Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 5-9.
- Barney, J.B.**, 1985. Information cost and the governance of economic transactions, in *Organizations and Markets*, pp. 347-372, Eds. Nacamalli, R.D. and Rugiadini, A., Societa Editrice it Milano, Milan, Italy.

- Barney, J.B.**, 1986a. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, **11(3)**, 656-665.
- Barney, J.B.**, 1986b. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, **32(10)**, 1231-1241.
- Barney, J.B.**, 1986c. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework, *Academy of Management Review*, **11(4)**, 791-800.
- Barney, J.B.**, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17(1)**, 99-120.
- Barney, J.B.**, 1992. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis, in *Advances in Strategic Management*, pp. 39-61, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Barney, J.B., McWilliams, A. and Turk, T.**, 1989. On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy, *The 9th Annual Meeting of the Strategic Management Society*, San Francisco, California, USA, October 1989.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. and Huff, A.S.**, 1992. Cognitive change, strategic action and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, **13(8)**, 15-36.
- Bartmess, A. and Cerny, K.**, 1993. Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, **35(2)**, 78-103.
- Baum, J.R. and Wally, S.**, 2003. Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, **24(11)**, 1107-1129.
- Baumol, W.J., Panzar, J.C. and Willig, R.P.**, 1982. Contestable markets and the theory of industry structure, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York.
- Beal, R.M.**, 2000. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, **38(1)**, 27-47.
- Beard, D.W. and Dess, G.G.**, 1981. Corporate-level strategy, business-level strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, **24(4)**, 663-688.
- Beard, D.W. and Dess, G.G.**, 1988. Modeling organizational species interdependence in an ecological community: An input-output approach, *Academy of Management Review*, **13(3)**, 362-373.
- Bennett, N., Ketchen, D.J. and Schultz, E.B.**, 1998. An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making, *Human Resource Management*, **37(1)**, 3-16.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A.**, 1988. The service-quality puzzle, *Business Horizons*, **31(5)**, 35-43.
- Betton, J. and Dess, G.G.**, 1985. The application of population ecology models to the study of organizations, *Academy of Management Review*, **10(4)**, 750-757.

- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. and Fahy, J.**, 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, **57(4)**, 83-99.
- Billings, R.S., Milburn, T.W. and Schaalman, M.L.**, 1980. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, **25(2)**, 300-316.
- Black, J.A. and Boal, K.B.**, 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15(Special Issue)**, 131-148.
- Blois, K.J.**, 1991. Product augmentation and competitive advantage, *Journal of General Management*, **16(3)**, 29-38.
- Bogaert, I., Martens, R. and Van Cauwenbergh, A.**, 1994. Strategy as a situational puzzle: The fit of components, in *Competence-Based Competition*, pp. 57-74, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Bogner, W.C. and Thomas, H.**, 1994. Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry, in *Competence-Based Competition*, pp. 111-144, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Boulding, K.E.**, 1978. *Ecodynamics*, Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Bourgeois, L.J. and Eisenhardt, K.**, 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, **34(7)**, 816-835.
- Bourgeois, L.J.**, 1980. Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, **5(1)**, 25-29.
- Bourgeois, L.J.**, 1981. On the measurement of organizational slack, *Academy of Management Review*, **6(1)**, 29-39.
- Bourgeois, L.J.**, 1985. Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal*, **28(3)**, 548-573.
- Bower, J.L. and Hout, T.M.**, 1988. Fast-cycle capability for competitive power, *Harvard Business Review*, **66(6)**, 110-118.
- Boyaci'fgiller, N.A. and Adler, N.J.**, 1991. The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context, *Academy of Management Review*, **16(2)**, 262-290.
- Boyd, B.K.**, 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model, *Strategic Management Journal*, **11(6)**, 419-430.
- Boyne, G., Ashworth, R. and Powell, M.**, 2001. Environmental change, leadership succession and incrementalism in local government, *Journal of Management Studies*, **38(6)**, 859-878.
- Boynton, A.C., Victor, B. and Pine, B.J.**, 1993. New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology, *IBM Systems Journal*, **32(1)**, 40-64.

- Brittain, J.W. and Freeman, J.**, 1980. Organizational proliferation and density dependent selection, in *The Organizational Life Cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations*, pp. 291-338, Eds. Kimberly, J.R. and Miles, R.H., Jossey-Bass Pub., San Francisco, California
- Brush, T.H., Bromiley, P. and Hendrickx, M.**, 1999. The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate, *Strategic Management Journal*, **20(6)**, 519-547.
- Burgelman, R.A.**, 1983. A process model of internal corporate venturing in the major diversified firm, *Administrative Science Quarterly*, **28(2)**, 223-244.
- Burns, T. and Stalker, G.M.**, 1961. The management of innovation, Tavistock Pub., London.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T.**, 1987. The PIMS principles: Linking strategy to performance, The Free Press, New York.
- Byrd, T.A. and Turner, D.E.**, 2001. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, *Information & Management*, **39(1)**, 41-52.
- Byrne, B.**, 1998. Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey.
- Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y. and Papagiannakis, L.**, 2004. Industry-versus firm-specific effects on performance: Contrasting SMEs and large-sized firms, *European Management Journal*, **22(2)**, 231-243.
- Cameron, K.S. and Zammuto, R.F.**, 1983. Matching managerial strategies to conditions of decline, *Human Resource Management*, **22(4)**, 359-375.
- Cameron, K.S., Kim, M.U. and Whetten, D.A.**, 1987. Organizational effects of turbulence and decline, *Administrative Science Quarterly*, **32(2)**, 222-240.
- Carmeli, A.**, 2001. High- and low-performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, **21(10)**, 661-671
- Cash, Jr., J.L. and Konsynski, B.R.**, 1985. IS redraws competitive boundaries, *Harvard Business Review*, **63(2)**, 134-142.
- Castrogiovanni, G.J.**, 1991. Environmental munificence: A theoretical assessment, *Academy of Management Review*, **16(3)**, 542-565.
- Castrogiovanni, G.J.**, 2002. Organization task environments: Have they changed fundamentally over time?, *Journal of Management*, **28(2)**, 129-150.
- Caves, R.E. and Porter, M.E.**, 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, **91(2)**, 241-262.

- Caves, R.E.**, 1981. Diversification and seller concentration: Evidence from change: 1963-72, *Review of Economics and Statistics*, **63(2)**, 289-293.
- Caves, R.E.**, 1984. Economic analysis and the quest for competitive advantage, *American Economic Review*, **74(2)**, 127-132.
- Caves, R.E., Gale, B.T. and Porter, M.E.**, 1977. Interfirm profitability differences: Comment, *The Quarterly Journal of Economic*, **91(4)**, 667-675.
- Cecil, J. and Goldstein, M.**, 1990. Sustaining competitive advantage from IT, *The McKinsey Quarterly*, **4**, 74-89.
- Chakraborty, K.**, 1997. Sustained competitive advantage: A resource-based framework, *Advances in Competitiveness Research*, **5(1)**, 32-63.
- Chakravarthy, B.S.**, 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management, *Academy of Management Review*, **7(1)**, 35-44.
- Chamberlin, E.H.**, 1933. The theory of monopolistic competition, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Child, J. and Keiser, A.**, 1981. Development of organizations over time, in *Handbook of Organizational Design*, pp. 28-64, Eds. Nystrom, P. and Starbuck, W., Oxford University Press, New York.
- Child, J.**, 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, **6(1)**, 1-22.
- Child, J.**, 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, *Organization Studies*, **18(1)**, 43-76.
- Choe, K., Booth, D. and Hu, M.**, 1997. Production competence and its impact on business performance, *Journal of Manufacturing Systems*, **16(6)**, 409-421.
- Choi, C.J. and Hilton, B.J.**, 1995. Client base, age and competitive advantage in the services sector, *Journal of Marketing Management*, **11(1)**, 71-82.
- Clark, T., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M.**, 1994. Environmental management: The construct and research propositions, *Journal of Business Research*, **29(1)**, 23-38.
- Claver, E., Molina, J. and Tari, J.**, 2002. Firm and industry effects on firm profitability: A Spanish empirical analysis, *European Management Journal*, **20(3)**, 321-328.
- Clemons, E.K. and Kimbrough, S.O.**, 1986. Information systems, telecommunications and their effects on industrial organizations, *Proceedings of the 7th International Conference on Information Systems*, San Diego, California, USA, December 1986, pp. 99-108.
- Clemons, E.K. and Knez, M.**, 1988. Competition and cooperation in information systems innovation, *Information & Management*, **15(1)**, 25-35.

- Clemons, E.K. and Row, M.C.**, 1987. Structural differences among firms: A potential source of competitive advantage in the application of information technology, *Proceedings of the 8th International Conference on Information Systems*, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, December 1987, pp. 1-9.
- Clemons, E.K. and Row, M.C.**, 1991. Sustaining IT advantage: The role of structural differences, *MIS Quarterly*, **15(3)**, 275-292.
- Clemons, E.K.**, 1986. Information systems for sustainable competitive advantage, *Information & Management*, **11(3)**, 131-136.
- Clemons, E.K.**, 1989. Information systems and business strategy: Mini-track on current research, *Proceedings of the 22nd Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Honolulu, Hawaii, USA, January 1989, pp. 181-183.
- Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P.**, 1972. A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, **17(1)**, 1-25.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A.**, 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, **35(1)**, 128-152.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A.**, 1995. Competing on resources – Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, **73(4)**, 118-128.
- Collis, D.J.**, 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 143-152.
- Conner, K.R.**, 1991a. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, **17(1)**, 121-154.
- Conner, K.R.**, 1991b. Theory of the firm: Firm resources and other economic theories, *Journal of Management*, **17(1)**, 121-154.
- Cook, Jr., V.J.**, 1985. Understanding marketing strategy and differential advantage, *Journal of Marketing*, **49(2)**, 137-142.
- Cool, K. and Dierickx, I.**, 1993. Rivalry, strategic groups and firm profitability, *Strategic Management Journal*, **14(1)**, 47-59.
- Cool, K. and Dierickx, I.**, 1994. Commentary: Investments in strategic assets: Industry and firm-level perspectives, in *Advances in Strategic Management*, pp. 35-44, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Cool, K. and Schendel, D.**, 1988. Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, **9(3)**, 207-223.
- Cova, B. and Holstius, K.**, 1993. How to create competitive advantage in project business., *Journal of Marketing Management*, **9(2)**, 105-121.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P.**, 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, **10(1)**, 75-87.

- Coyne, K.P.**, 1985. Sustainable competitive advantage- What it is, What it isn't, *Business Horizons*, **29(1)**, 54-61.
- Coyne, K.P.**, 1986a. Sustainable competitive advantage-What it is, What it isn't, *Management Science*, **35(12)**, 54-61.
- Coyne, K.P.**, 1986b. The anatomy of sustainable competitive advantage, *The McKinsey Quarterly*, **Spring**, 50-65.
- Coyne, K.P.**, 1989. Beyond service fads-Meaningful strategies for the real world, *Sloan Management Review*, **30(4)**, 69-76.
- Cummings, L.L.**, 1984. Compensation, culture and motivation: A system perspective, *Organizational Dynamics*, **12(3)**, 33-44.
- Cyert, R.M. and March, J.G.**, 1963. A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Daft, R.**, 1983. Organization theory and design, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Datta, D.K. and Narayanan, V.K.**, 1989. A meta-analytic review of the concentration-performance relationships: aggregating findings in strategic management, *Journal of Management*, **15(3)**, 469-483.
- Davenport, T.H. and Linder, J.**, 1994. Information management infrastructure: The new competitive weapon, *Proceedings of the 27th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Maui, Hawaii, USA, January 1994, pp. 885-896.
- Day, G.S. and Fahey, L.**, 1988. Valuing market strategies, *Journal of Marketing*, **52(3)**, 45-57.
- Day, G.S. and Nedungadi, P.**, 1994. Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, **58(2)**, 31-44.
- Day, G.S. and Wensley, R.**, 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, **52(2)**, 1-20.
- Day, G.S.**, 1984. Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage. West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Day, G.S.**, 1990. Market-driven strategy: Process for creating value, The Free Press, New York.
- Day, G.S.**, 1994. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, **58(4)**, 37-52.
- DeCarolis, D.M. and Deeds, D.L.**, 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, **20(10)**, 953, 968.

- DeGeus, A.P.**, 1988. Planning as learning, *Harvard Business Review*, **66(2)**, 70-74.
- Deshpandè, R., Farley, J.U. and Webster, Jr., F.**, 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, **57(1)**, 23-37.
- Dess, G.G. and Beard, D.W.**, 1984. Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, **29(1)**, 52-73.
- Dess, G.G. and Davis, P.S.**, 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, **27(3)**, 467-488.
- Dess, G.G. and Keats, B.W.**, 1987. Environmental assessment and organizational performance: An exploratory field study, *Proceedings of the 47th Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987, pp. 21-25.
- Dess, G.G. and Origer, N.K.**, 1987. Environment, structure and consensus in strategy formulation: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, **12(2)**, 313-330.
- Dess, G.G., Ireland R.D. and Hitt, M.A.**, 1988. Industry effects and strategic management research, *The 48th Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, California, USA, August 1988.
- Dickson, P.R. and Ginter, J.L.**, 1987. Market segmentation, product differentiation and marketing strategy, *Journal of Marketing*, **51(2)**, 1-10.
- Dickson, P.R.**, 1992. Toward a general theory of competitive rationality, *Journal of Marketing*, **56(1)**, 69-83.
- Dierickx, I. and Cool, K.**, 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, **35(12)**, 1504-1511.
- Dill, W.R.**, 1958. Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly*, **2(4)**, 409-443.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.**, 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, **48(2)**, 147-160.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.**, 1991. Introduction, in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 1-41, Eds. Powel, G.G. and DiMaggio, P.J., University of Chicago Press, Chicago, Illinois.
- DiNorcia, V., Cotton, B. and Dodge, J.**, 1993. Environmental performance and competitive advantage in Canada's paper industry, *Business Strategy and the Environment*, **2(4)**, 1-9.
- Dollinger, M.J. and Golden, P.A.**, 1992. Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance, *Journal of Management*, **18(4)**, 695-715.

- Downey, H.K., Hellriegel, D. and Slocum, J.**, 1975. Environmental uncertainty: The construct and its application, *Administrative Science Quarterly*, **20(4)**, 613-629.
- Dr̂ge, C., Vickery, S. and Markland, R.E.**, 1995. Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry, *Decision Sciences*, **25(5-6)**, 669-689.
- Duncan, R.B.**, 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, **17(3)**, 313-327.
- Dwyer, F.R. and Oh, S.**, 1987. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, **24(4)**, 347-358.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B.**, 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, **35(3)**, 504-529.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B.**, 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organizational Science*, **7(2)**, 136-150.
- Emery, F.E. and Trist, E.L.**, 1965. The casual texture of organizational environments, *Human Relations*, **18(1)**, 21-32.
- Fahey, L.**, 1989. Discovering your firm's strongest competitive advantages, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 18-22, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Fahy, J. and Smithee, A.**, 1999. Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, **1999**, 1-21.
- Fahy, J.**, 2000. The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, *Journal of European Industrial Training*, **24(2/3/4)**, 94-104.
- Fearnley, M.**, 1993. Corporate reputation: The wasted asset, *Marketing Intelligence and Planning*, **11(11)**, 4-8.
- Feeny, D.F. and Ives, B.**, 1990. In search of sustainability: Reaping long-term advantage from investments in information technology, *Journal of Management Information Systems*, **7(1)**, 27-46.
- Fern-ndez, E., Montes, J.M. and Vazquez, C.J.**, 2000. Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach, *Technovation*, **20(2)**, 81-92.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A.**, 1985. Organizational learning, *Academy of Management Review*, **10(4)**, 803-813.
- Ford, J.D. and Slocum, J.W.**, 1977. Size, technology, environment and the structure of organizations, *Academy of Management Review*, **2(4)**, 561-575.

- Fornell, C. and Larcker, D.F.**, 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, **18(1)**, 39-50.
- Fornell, C.**, 1983. Issues in the application of covariance structure analysis: A comment, *Journal of Consumer Research*, **9(4)**, 443-448.
- Foss, N.J. and Knudsen, T.**, 2003. The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage, *Managerial and Decision Economics*, **24(4)**, 291-307.
- Foss, N.J.**, 1996. Research in strategy, economics and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, **33(1)**, 1-24.
- Foss, N.J.**, 1998. The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems, *Scandinavian Journal of Management*, **14(3)**, 133-149.
- Fottler, M.D., Phillips, R.L., Blair, J.D. and Duran, C.A.**, 1990. Achieving competitive advantage through strategic human-resource management, *Hospital & Health Services Administration*, **35(3)**, 341-363.
- Foxall, G.R.**, 1984. Corporate innovation: Marketing and strategy, Croom Helm Ltd., Australia.
- Fuentes-Fuentes, M.M., Albacete-S-ez, C.A. and LlorÈns-Montes, F.J.**, 2004. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance, *Omega: The International Journal of Management*, **32(6)**, 425-442.
- Fulmerc, R.M., Gibbs, P. and Keys, J.B.**, 1998. The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **27(2)**, 7-20.
- Galbraith, J.R.**, 1977. Organization design, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Gal-Or, E.**, 1985. First mover and second mover advantages, *International Economic Review*, **26(3)**, 649-653.
- Gardner, B.B. and Levy, S.J.**, 1955. The product and the brand, *Harvard Business Review*, **33(2)**, 33-39.
- Gatignon, H. and Xuereb, J.-M.**, 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, **34(1)**, 77-90.
- Ghemawat, P.**, 1986. Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, **64(5)**, 53-58.
- Ghoshal, S. and Nohria, N.**, 1989. International differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 323-337.
- Ghoshal, S. and Nohria, N.**, 1993. Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, **34(2)**, 23-35.
- Ghoshal, S. and Westney, D.E.**, 1991. Organizing competitor analysis systems, *Strategic Management Journal*, **12(1)**, 17-31.

- Glazer, R.**, 1991. Marketing in an information intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, **54(4)**, 1-18.
- Glick, W.H., Ogilvie, D.T. and Miller, C.C.**, 1990. Assessing dimensions of task environments: Intra-industry and aggregate industry measures, *The 50th Annual Meeting of the Academy of Management*, San Francisco, California, USA, August 1990.
- Goll, I. and Rasheed, A.M.A.**, 1997. Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment, *Strategic Management Journal*, **18(7)**, 583-591.
- Goll, I. and Rasheed, A.M.A.**, 2004. The moderating effect of environmental munificence on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance, *Journal of Business Ethics*, **49(1)**, 41-54.
- Gonzalez-Fidalgo, E. and Ventura-Victoria, J.**, 2002. How much do strategic groups matter?, *Review of Industrial Organization*, **21(1)**, 55-71.
- Gordon, G.**, 1991. Industry determinants of organizational culture, *Academy of Management Review*, **16(2)**, 396-415.
- Grant, R.M.**, 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33(3)**, 114-135.
- Greenfield, S.M. and Strickon, A.**, 1986. Entrepreneurship and social change, University Press of America, Lanham, Maryland.
- Guasch, J.L. and Weiss, A.**, 1980. Adverse selection of markets and the advantages of being late, *Quarterly Journal of Economics*, **94(3)**, 453-466.
- Gulati, R.**, 1998. Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, **19(4)**, 293-317.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N.**, 2002a. Core competence for sustainable competitive advantage: A structural methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **49(1)**, 28-35.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N.**, 2002b. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *International Journal of Production Economics*, **76(1)**, 39-51.
- Hagmann, C. and McCahon, C.S.**, 1993. Strategic information systems and competitiveness: Are firms ready for an IST driven competitive challenge?, *Information & Management*, **25(4)**, 183-192.
- Hague, P. and Jackson, P.**, 1994. The power of industrial brands-An effective route to competitive advantage, McGraw-Hill, New York.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C.**, 1998. Multivariate data analysis, 5th ed., Prentice-Hall Inc., New York.
- Hall, R.**, 1992. The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, **13(2)**, 135-144.

- Hall, R.**, 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **14(8)**, 607-618.
- Hall, R.**, 1994. A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage, in *Competence-Based Competition*, pp. 149-169, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Hall, W.K.**, 1980. Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, **58(5)**, 75-85.
- Hambrick, D.C.**, 1987. The top management team: Key to strategic success, *California Management Review*, **30(1)**, 88-108.
- Hambrick, D.C. and D'Aveni, R.A.**, 1988. Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, **33(1)**, 1-23.
- Hambrick, D.C.**, 1983a. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach, *Academy of Management Journal*, **26(4)**, 687-707.
- Hambrick, D.C.**, 1983b. An empirical typology of mature industrial product environments, *Academy of Management Journal*, **26(2)**, 213-230.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.**, 1989. Strategic intent, *Harvard Business Review*, **67(3)**, 63-76.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.**, 1994. *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hamel, G.**, 1994. The concept of core competence, in *Competence-Based Competition*, pp. 11-33, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Hannan, M. and Freeman, J.**, 1977. The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, **82(5)**, 929-964.
- Hannan, M.T. and Freeman, J.**, 1984. Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, **49(2)**, 149-164.
- Hansen, G.S. and Wernerfelt, B.**, 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, **10(5)**, 399-411.
- Hart, S.L. and Banbury, C.**, 1994. How strategy making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, **15(4)**, 251-269.
- Hatten, K.J. and Hatten, M.L.**, 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, **8(4)**, 329-342.
- Hawawini, G. Subramanian, V. and Verdin, P.**, 2003. Is performance driven by industry –or firm- specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, **24(1)**, 1-16.
- Hayes, R.H. and Pisano, G.P.**, 1994. Beyond world class: The new manufacturing strategy, *Harvard Business Review*, **72(1)**, 77-86.

- Helleloid, D. and Simonin, B.**, 1994. Organizational learning and a firm's core competence, in *Competence-Based Competition*, pp. 213-240, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Henderson, B.D.**, 1983. The anatomy of competition, *Journal of Marketing*, **47(2)**, 7-11.
- Henderson, R.M. and Cockburn, I.**, 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, **15(Winter Special Issue)**, 63-84.
- Henderson, R.M. and Mitchell, W.**, 1997. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance, *Strategic Management Journal*, **18(S1)**, 5-14.
- Hermann, C.F.**, 1963. Some consequences of crises which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, **8(1)**, 61-82.
- Hill, C.W.L. and Deeds, D.L.**, 1996. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective, *Journal of Management Studies*, **33(4)**, 429-451.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D.**, 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, **6(3)**, 273-293.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D.**, 1986. Relationships amongst corporate distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance, *Journal of Management Studies*, **23(4)**, 401-416.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.**, 1978. Strategy formulation: Analytical concepts, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Hofer, C.W.**, 1975. Toward a contingency theory of business strategy, *Academy of Management Journal*, **18(4)**, 784-810.
- Hoffman, N.P.**, 2000. An examination of the 'sustainable competitive advantage' concept: Past, present and future, *Academy of Marketing Science Review*, **2000(4)**, 1-16.
- Hooley, G., Shipley, D. and Krieger, N.**, 1988. A method for modeling consumer perceptions of country of origin, *International Marketing Review*, **5(3)**, 67-76.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L. and Walker, G.**, 2003. Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **24(10)**, 889-902.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D.**, 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, **25(3)**, 417-456.
- Hoyle, R.H.**, 1995. Structural equation modeling: Concepts, issues and applications, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Hrebiniak, D.C. and Joyce, W.F.**, 1985. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, **30(3)**, 336-349.

- Hu, Y.-S.**, 1995. The international transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, **37(4)**, 73-88.
- Hult, G.T.M.**, 2002. Cultural competitiveness in global sourcing, *Industrial Marketing Management*, **31(1)**, 25-34.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M.**, 1995. The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, **59(2)**, 1-15.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M.**, 1996. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions, *Journal of Marketing*, **60(4)**, 107-114.
- Hunt, S.D.**, 1995. The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth, *Journal of Management Inquiry*, **4(4)**, 317-332.
- Hunt, S.D.**, 2000. A general theory of competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Sage Pub., Thousand Oaks, California.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M.**, 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical investigation, *Journal of Marketing*, **62(3)**, 42-54.
- Iacobucci, D. and Hopkins, N.**, 1992. Modeling dyadic interactions and networks in marketing, *Journal of Marketing Research*, **29(1)**, 5-17.
- Ingram, P.**, 1995. Employment and competitive advantage, *The Business Economist*, **26(1)**, 23-35.
- Ireland, N.J.**, 1987. Product differentiation and non-price competition, Basil Blackwell, Oxford.
- Itami, H. and Roehl, T.W.**, 1987. Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Itami, H.**, 1987. Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Ives, B. and Learmonth, G.P.**, 1984. The information systems as a competitive weapon, *Communications of the ACM*, **27(12)**, 1193-1201.
- Jackson, C.**, 1989. Building a competitive advantage through information technology, *Long Range Planning*, **22(4)**, 29-39.
- Jacobs, D.**, 1974. Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations, *Administrative Science Quarterly*, **19(1)**, 45-59.
- Jacobsen, R.**, 1988. The persistence of abnormal returns, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 41-58.
- Jarillo, J.C.**, 1988. On strategic networks, *Strategic Management Journal*, **9(1)**, 31-41.

- Jauch, L.R., Osborn, R.N. and Glueck, W.F.**, 1980. Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection, *Strategic Management Journal*, **1(1)**, 49-63.
- Javidan, M.**, 1998. Core competence: What does it mean in practice?, *Long Range Planning*, **31(1)**, 60-71.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K.**, 1993. Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, **57(3)**, 53-70.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K.**, 1996. Market orientation: Review, refinement and roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, **1(2)**, 119-136.
- Jemison, D.B.**, 1981. The importance of an integrative approach to strategic management research, *Academy of Management Review*, **6(4)**, 601-608.
- Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R.**, 1992. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis, *Journal of Management*, **18(4)**, 791-803.
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S.**, 1987. *Relevance lost*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D.**, 1996. LISREL 8: User's reference guide, Scientific Software International Inc., Chicago, Illinois.
- Judd, V.C.**, 1987. Differentiate with the 5th P: People, *Industrial Marketing Management*, **16(4)**, 241-247.
- Jurkovich, R.**, 1974. A core typology of organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, **19(3)**, 380-394.
- Kagono, T., Sakakibara, I.N. and Okumura, A.**, 1985. Strategic vs. Evolutionary management: A US-Japan comparison of strategy and organization, North-Holland Pub., Amsterdam.
- Katz, D. and Kahn, R.L.**, 1966. *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Kay, J.**, 1993a. *The foundations of corporate success*, Oxford University Press, Oxford.
- Kay, J.**, 1993b. The structure of strategy, *Business Strategy Review*, **4(2)**, 17-37.
- Keats, B.W. and Hitt, M.A.**, 1988. A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance, *Academy of Management Journal*, **31(3)**, 570-598.
- Keeble, D.**, 1997. Small firms, innovation and regional development in Britain in the 1990s, *Regional Studies*, **31(3)**, 281-293.
- Keller, K.L.**, 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, **57(1)**, 1-22.

- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R. and Peterson, R.A.**, 1992. First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, **56(4)**, 33-52.
- Khandwalla, P.N.**, 1973. Effect of competition on the structure of top management control, *Academy of Management Journal*, **16(2)**, 285-310.
- Kim, H.G. and Ulrich, D.O.**, 1987. Human resource management as an influence process, *The 47th Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.
- Kim, K.**, 2002. Output sector munificence and supplier control in industrial channels of distribution: A contingency approach, *Journal of Business Research*, **55(6)**, 427-440.
- Kim, L. and Lim, Y.**, 1988. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, **31(4)**, 802-827.
- King, W.R., Grover V. and Hufnagel, E.H.**, 1989. Using information and information technology for sustainable competitive advantage: Some empirical evidence, *Information & Management*, **17(2)**, 87-93.
- Klein, B. and Leffler, K.**, 1981. The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy*, **89(4)**, 615-641.
- Klein, B., Crawford, R.G. and Alchian, A.**, 1978. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, **21(2)**, 297-326.
- Klein, J., Gee, D. and Jones, H.**, 1998. Analyzing clusters of skills in R&D-Core competencies, metaphors, visualization and the role of IT, *R&D Management*, **28(1)**, 37-42.
- Klein, J.A. and Hiscocks P.G.**, 1994. Competence-based competition: A practical toolkit, in *Competence-Based Competition*, pp. 183-212, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Koberg, C.S.**, 1987. Resource scarcity, environmental uncertainty and adaptive organizational behavior, *Academy of Management Journal*, **30(4)**, 798-807.
- Kobrin, S.J.**, 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strategic Management Journal*, **12(Summer Special Issue)**, 17-31.
- Kogut, B.**, 1985. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, **26(4)**, 15-28.
- Kohli, A.J. and Jaworski, B.**, 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, **54(2)**, 1-18.
- Kotha, S. and Nair, A.**, 1995. Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Management Journal*, **16(4)**, 497-518.

- Kotler, P. and Roth, G.A.**, 1989. Strategy and marketing: Design as competitive advantage, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 396-401, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lado, A.A. and Wilson, M.C.**, 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, **19(4)**, 699-727.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P.**, 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, *Journal of Management*, **18(1)**, 77-91.
- Lau, R.S.M.**, 2002. Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries, *International Journal of Operations & Production Management*, **22(1)**, 125-135.
- Lawler, E.E.**, 1981. Pay and organizational development, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Lawless, M.W. and Finch, L.K.**, 1989. Choice and determinism: A test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 351-365.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W.**, 1969. Organization and environment, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Lawrence, P.R. and Dyer, D.**, 1983. Renewing American industry, The Free Press, New York.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.**, 1969. Business policy, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Leblebici, H. and Salancik, G.R.**, 1981. The effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks, *Administrative Science Quarterly*, **26(4)**, 578-596.
- Levitt, T.**, 1981. Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, **59(3)**, 94-102.
- Li, Y. and Deng, S.L.**, 1999. A methodology for competitive advantage analysis and strategy formulation: An example in a transitional economy, *European Journal of Operational Research*, **118(2)**, 259-270.
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B.**, 1988. First mover advantages, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 41-58.
- Lieberson, S. and O'Connor, J.F.**, 1972. Leadership and organizational performance: A study of large corporations, *American Sociological Review*, **37(2)**, 117-130.
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P.**, 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, **13(2)**, 418-438.

- Long, C. and Vickers-Koch, M.**, 1995. Using core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **24(1)**, 7-22.
- Lubit, R.**, 2001. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage, *Organizational Dynamics*, **29(3)**, 164-178.
- Ma, H.**, 1999. Anatomy of competitive advantage: A SELECT framework, *Management Decision*, **(37)9**, 709-718.
- MacMillan, I., McCafferty, M.L. and Van Wijk, G.**, 1985. Competitors' response to easily imitated new products-Exploring commercial banking product introductions, *Strategic Management Journal*, **6(1)**, 75-86.
- MacMillan, I.C.**, 1983. Preemptive strategies, *Journal of Business Strategy*, **4(2)**, 16-26.
- MacMillan, I.C.**, 1989. How long can you sustain a competitive advantage?, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 23-27, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mahoney, J.T. and Pandian J.R.**, 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, **13(5)**, 363-380.
- Mahoney, J.T.**, 1995. The management of resources and the resource of management, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 91-101.
- Maijor, S. and van Witteloostuijn, A.**, 1996. An empirical test of the resource based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry, *Strategic Management Journal*, **17(7)**, 549-569.
- March, J.G. and Simon, H.A.**, 1958. Organizations, McGraw-Hill, New York.
- Marlin, D., Lamont, B.T. and Hoffman, J.J.**, 1994. Research notes and communications: Choice situation, strategy and performance: A reexamination, *Strategic Management Journal*, **15(3)**, 229-239.
- Marsden, A.**, 1998. Strategic management: which way to competitive advantage?, *Management Accounting*, **76(1)**, 32-37.
- Mascarenhas, B. and Aaker, D.**, 1989. Strategy over the business cycle, *Strategic Management Journal*, **10(3)**, 199-210.
- Mason, E.S.**, 1939. Price and production policies of large-scale enterprises, *American Economic Review*, **29(March)**, 61-74.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. and Barney, J.B.**, 1995. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis, *MIS Quarterly*, **19(4)**, 487-505.
- Mauri, A.J. and Michaels, M.P.**, 1998. Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination, *Strategic Management Journal*, **19(3)**, 211-219.

- McArthur, A.W. and Nystrom, P.C.**, 1991. Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships, *Journal of Business Research*, **23(4)**, 349-361.
- McEvily, B. and Zaheer, A.**, 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, **20(12)**, 1133-1156.
- McFarlan, F.**, 1984. Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, **62(3)**, 98-103.
- McGahan, A.M. and Porter, M.E.**, 1997. How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, **18(S1)**, 5-14.
- McGahan, A.M.**, 1999. The performance of U.S. corporations: 1981-1994, *The Journal of Industrial Economics*, **47(4)**, 373-398.
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. and Venkataraman, S.**, 1995. Defining and developing competence: A strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, **16(4)**, 251-275.
- McGrath, R.G., Tsai, M.H., Venkataraman, S. and MacMillan, I.C.**, 1996. Innovation, competitive advantage and rent: A model and test, *Management Science*, **42(3)**, 389-403.
- McKee, D. and Varadarajan, P.R.**, 1995. Introduction: Special issue on sustainable competitive advantage, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 77-79.
- McKelvey, B.**, 1982. Organizational systematics, University of California Press, Berkeley, California.
- McKenney, J.L., Copeland, D.C. and Mason, R.O.**, 1995. Waves of change: Business evolution through information technology, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- McPherson, J.M. and Smith-Lovin, L.**, 1988. Comparative ecology of five nations: Testing a model of competition among voluntary organizations, in *Ecological Models of Organizations*, pp. 85-109, Eds. Carroll, G.R., Ballinger Pub., Cambridge, Massachusetts.
- Miles, R.E. and Snow, C.C.**, 1978. Organizational strategy, structure and process, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. and Coleman, Jr., H.J.**, 1978. Organizational strategy, structure and processes, *Academy of Management Review*, **3(3)**, 546-562.
- Miles, R.H.**, 1982. Coffin nails and corporate strategies, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miles, R.H.**, 1987. Managing the corporate social environment: A grounded theory, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

- Miller, A. and Dess, G.G.**, 1996. Strategic management, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. and Chen, M.-J.**, 1996. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, *Strategic Management Journal*, **17(6)**, 419-439.
- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1978. Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, **24(9)**, 921-933.
- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1983. Strategy making and environment: The third link, *Strategic Management Journal*, **4(3)**, 221-235.
- Miller, D. and Friesen, P.H.**, 1984. Organizations: A quantum view, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miller, D.**, 1987. The structural and environmental correlates of business strategy, *Strategic Management Journal*, **8(1)**, 55-76.
- Miller, D.**, 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications, *Academy of Management Journal*, **31(2)**, 280-308.
- Miller, D., Greenwood, R. and Hinings, B.**, 1997. Creative chaos versus munificence momentum: The schism between normative and academic views of organizational change, *Journal of Management*, **6(1)**, 71-78.
- Mintzberg, H.**, 1979. The structuring of organizations, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miller, K. and Anttila, M.**, 1987. Marketing capability-A key success factor in small business?, *Journal of Marketing Management*, **3(2)**, 185-203.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.**, 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, **58(3)**, 20-38.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.**, 1996. Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy, Working paper, University of Alabama.
- Mosakowski, E. and McKelvey, B.**, 1997. Predicting rent generation in competence-based competition, in *Competence-Based Strategic Management*, pp. 65-85, Eds. Heene, A. and Sanchez, R., John Wiley & Sons, New York.
- Muller, W.**, 1991. Gaining competitive advantage through customer satisfaction, *European Management Journal*, **9(2)**, 201-211.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P.**, 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, **14(2)**, 137-153.
- Nanda, A.**, 1996. Resources, capabilities and competencies, in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, pp. 93-120, Eds. Edmondson, A. and Moingeon, B., Sage Pub., London.
- Narver, J.C. and Slater, S.F.**, 1990. The effect of a marketing orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, **54(5)**, 20-35.

- Nayyar, P.R.**, 1990. Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms, *Strategic Management Journal*, **11(7)**, 513-519.
- Nelson, R. and Winter, S.**, 1982. An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Neo, B.S.**, 1988. Factors facilitating the use of information technology for competitive advantage: An exploratory study, *Information & Management*, **15(4)**, 191-201.
- Nielsen, F. and Hannan, M.T.**, 1977. The expansion of national educational systems: Tests of a population ecology model, *American Sociological Review*, **42(3)**, 479-490.
- Nilson, C. and Dernroth, J.**, 1995. The strategic grounding of competitive advantage – The case of Scania, *International Journal of Production Economics*, **41(1-3)**, 281-296.
- Nottenburg, G. and Fedor, D.B.**, 1983. Scarcity in the environment: Organizational perceptions, interpretations and responses, *Organization Studies*, **4(4)**, 317-337.
- O'Hare, M.**, 1988. Innovate-How to gain and sustain competitive advantage, Basil Blackwell, Oxford.
- Oliver, C.**, 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, **18(9)**, 697-713.
- Olusoga, S.A., Mokwa, M.P. and Noble, CH.**, 1995. Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, **33(2)**, 153-164.
- Osborn, R.N. and Hunt, J.G.**, 1974. Environment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, **19(2)**, 231-246.
- Osborn, R.N.**, 1976. The search for environmental complexity, *Human Relations*, **29(2)**, 179-191.
- Osborn, R.N., Hunt, J.G. and Jauch, L.R.**, 1980. Organization theory: An integrated approach, John Wiley & Sons, New York.
- Palmer, C.**, 1988. Using IT for competitive advantage at Thompson Holidays, *Long Range Planning*, **21(6)**, 26-29.
- Parasuraman, A.**, 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 154-161.
- Parks, J.M. and Conlon, E.J.**, 1995. Compensation contracts: Do agency theory assumptions predict negotiated agreements?, *Academy of Management Journal*, **38(3)**, 821-838.
- Parsons, G.L.**, 1983. Information technology: A new competitive weapon, *Sloan Management Review*, **25(1)**, 3-14.

- Pennings, J.M. and Tripathi, R.C.**, 1978. The organization-environment relationship: Dimensional versus typological viewpoints, in *Organization and environment: Theory, issues and reality*, pp. 171-195, Eds. Karpik, L., Sage Pub., Beverly Hills, California.
- Penrose, E.**, 1959. The theory of growth of the firm, Basil Blackwell, Oxford.
- Perrow, C.**, 1967. A framework for the comparative analysis of the organizations, *American Sociological Review*, **32(2)**, 194-208.
- Perrow, C.**, 1970. Organizational analysis: A sociological view, Wadsworth Pub., Belmont, California.
- Perrow, C.**, 1972. Complex organizations: A critical essay, Scott Foresman Pub., Glenview, Illinois.
- Peteraf, M.A.**, 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14(3)**, 179-191.
- Petts, N.**, 1997. Building growth on core competences-A practical approach, *Long Range Planning*, **30(4)**, 551-561.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R.**, 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J. and Ulrich, D.**, 2001. Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies?, *Human Relations*, **54(3)**, 361-372.
- Pfeffer, J.**, 1972. Merger as a response to organizational interdependence, *Administrative Science Quarterly*, **17(3)**, 382-394.
- Pfeffer, J.**, 1994. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pondy, L.R.**, 1970. Toward a theory of international resource allocation, in *Power in Organizations*, pp. 270-311, Eds. Mayer, N.Z., Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee.
- Porter, M.E. and Millar, V.E.**, 1985. How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, **63(4)**, 149-160.
- Porter, M.E.**, 1979. How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, **57(2)**, 137-145.
- Porter, M.E.**, 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1981. The contribution of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, **6(4)**, 609-620.
- Porter, M.E.**, 1983. The technological dimension of competitive advantage, in *Research on Technological Innovation*, pp. 1-33, Eds. Rosenbloom, R., JAI Press, Greenwich, Connecticut.

- Porter, M.E.**, 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1990. The competitive advantage of nations, The Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1995. The competitive advantage of the inner city, *Harvard Business Review*, **73(3)**, 55-71.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A.**, 1997. Information technology as a competitive advantage: The role of human, business and technology resources, *Strategic Management Journal*, **18(5)**, 375-405.
- Powell, T.C.**, 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, **16(1)**, 15-37.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G.**, 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, **68(3)**, 79-91.
- Priem, R. and Butler, J.**, 2001a. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, **26(1)**, 22-40.
- Priem, R. and Butler, J.**, 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of Management Review*, **26(1)**, 57-65.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. and Turner, C.**, 1968. Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, **13(1)**, 65-105.
- Rackoff, N., Ulrich, W.A. and Wiseman, C.**, 1989. Information systems for competitive advantage: Planning implementation, in *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 412-420, Eds. Fahey, L., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rackoff, N., Wiseman, C. and Ulrich, W.A.**, 1985. Information systems for competitive advantage: Implementation of a planning process, *MIS Quarterly*, **9(4)**, 285-294.
- Randolph, W.A. and Dess, G.G.**, 1984. The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach, *Academy of Management Review*, **9(1)**, 114-127.
- Rao, H.**, 1994. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912, *Strategic Management Journal*, **15(Winter Special Issue)**, 29-44.
- Rasheed, A. and Prescott, J.E.**, 1987. Dimensions of organizational task environments: Revisited, *The 47th Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.
- Ray, G., Barney, J.B. and Muhanna, W.A.**, 2004. Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, **25(1)**, 23-37.

- Reed, R. and DeFillippi, R.J.**, 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *The Academy of Management Review*, **15(1)**, 88-102.
- Roberts, R.**, 1998. Managing innovation: The pursuit of competitive advantage and the design of innovation intense environments, *Research Policy*, **27(2)**, 159-175.
- Robinson, J.**, 1933. The economics of imperfect competition, MacMillan Press, London.
- Robinson, W.T. and Fornell, C.**, 1985. Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, **22(3)**, 305-317.
- Robinson, W.T.**, 1988. Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries, *Journal of Marketing Research*, **25(1)**, 87-94.
- Rockart, J.F. and Crescenzi, A.D.**, 1984. Engaging top management in information technology, *Sloan Management Review*, **25(4)**, 3-16.
- Rockart, J.F.**, 1979. Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, **57(2)**, 81-98.
- Rogers, E.M.**, 1995. Diffusion of innovations, 4th ed., The Free Press, New York.
- Roquebert, J.A., Philips, R.L. and Westfall, P.A.**, 1996. Market vs. management: What 'drives2 profitability?', *Strategic Management Journal*, **17(8)**, 653-664.
- Rouse, M.J. and Daellenbach, U.S.**, 1999. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **20(5)**, 487-494.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A.**, 2002. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management, *Strategic Management Journal*, **23(8)**, 769-780.
- Rumelt, R.P.**, 1984. Toward a strategic theory of the firm, in *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Eds. Lamb, R., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rumelt, R.P.**, 1987. Theory, strategy and entrepreneurship, in *The Competitive Challenge*, pp. 137-158, Eds. Teece, D.J., Harper & Row, New York.
- Rumelt, R.P.**, 1991. How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, **12(3)**, 167-185.
- Runge, D.**, 1988. Winning with Telecommunications: An approach for corporate strategists, ICIT Press, Washington.
- Sanchez, J.I., Kraus, E., White, S. and Williams, M.**, 1999. Adopting high-involvement human resource practices, *Group & Organization Management*, **24(4)**, 461-478.
- Sanchez, R.**, 2002. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, **57(5)**, 518-532.

- Sandberg, W.R. and Hofer, C.W.**, 1987. Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, **2(1)**, 5-28.
- Sawyerr, O.O.**, 1993, Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian executives: A comparative analysis, *Strategic Management Journal*, **14(4)**, 287-299.
- Scherer, F.M.**, 1970. Industrial market structure and economic performance, Rand McNally College Pub., Chicago, Illinois.
- Schibrowsky, J.A. and Lapidus, R.S.**, 1994. Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints, *Journal of Consumer Marketing*, **11(1)**, 15-26.
- Schmalensee, R.**, 1982. Product differentiation advantages of pioneering brands, *American Economic Review*, **72(3)**, 349-365.
- Schmalensee, R.**, 1985. Do markets differ much?, *American Economic Review*, **75(3)**, 341-351.
- Schuler, R. and Jackson, S.E.**, 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, **1(3)**, 207-219.
- Schuler, R.S. and MacMillan, I.**, 1984. Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management*, **23(3)**, 241-255.
- Schulze, W.S.**, 1994. The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research, in *Advances in Strategic Management*, pp. 127-152, Eds. Shrivastava, P., Huff, A. and Dutton, J., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Schwager, P.H., Byrd, T.A. and Turner, D.E.**, 2000. Information Technology infrastructure capability's impact on firm financial performance: An exploratory study, *Journal of Computer Information Systems*, **40(4)**, 98-104.
- Scott, W.R.**, 1981. Organizations: Rational, natural and open systems, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Scott, W.R.**, 1987. Organizations-Rational, natural and open systems, 2nd ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Selznick, P.**, 1957. Leadership in administration, Harper & Row, New York.
- Senker, J. and Senker, P.**, 1992. Gaining competitive advantage from IT, *Journal of General Management*, **17(3)**, 31-45.
- Sethi, V. and King, W.R.**, 1994. Development of measures to assess the extent to which an information technology application provides competitive advantage, *Management Science*, **40(12)**, 1601-1627.
- Shapiro, B.P.**, 1988. What the hell is imarket orientedî?, *Harvard Business Review*, **66(6)**, 119-125.

- Sharfman, M.P. and Dean, Jr., J.W.**, 1991a. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach, *Journal of Management*, **17(4)**, 681-700.
- Sharfman, M.P. and Dean, Jr., J.W.**, 1991b. Dimensions and constructs: A response to Dess and Rasheed, *Journal of Management*, **17(4)**, 711-715.
- Sharfman, M.P., Wolf, G., Chase, R.B. and Tansik, D.A.**, 1988. Antecedents of organizational slack, *Academy of Management Review*, **13(4)**, 601-614.
- Sharp, B.**, 1991. Competitive marketing strategy: Porter revisited, *Marketing Intelligence and Planning*, **9(1)**, 4-10.
- Shepherd, W.G.**, 1979. The economics of industrial organization, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sherden, W.A.**, 1988. Gaining the service quality advantage. *Journal of Business Strategy*, **9(2)**, 45-48.
- Shi, Y. and Tang, H.K.**, 1997. Team role behavior and task environment: An exploratory study of five organizations and their managers, *Journal of Managerial Psychology*, **12(1-2)**, 85-94.
- Shostack, G.L.**, 1977. Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, **41(2)**, 73-80.
- Singh, J.V.**, 1986. Performance, slack and risk taking in organizational decision making, *Academy of Management Journal*, **29(3)**, 562-585.
- Singh, J.V., House, R.J. and Tucker, D.J.**, 1986. Organizational change and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, **31(4)**, 587-611.
- Slater, S.F. and Narver, J.C.**, 1995. Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, **59(3)**, 63-74.
- Slater, S.F.**, 1996. The challenge of sustaining competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, **25(1)**, 79-86.
- Slater, S.F.**, 1997. Developing a customer-value based theory of the firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 162-167.
- Smart, C. and Vertinsky, I.**, 1984. Strategy and the environment: A study of corporate response to crisis, *Strategic Management Journal*, **5(3)**, 199-213.
- Smith, M.**, 1997. Innovation drivers for competitive advantage, *Management Accounting*, **75(1)**, 60-64.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G.**, 1980. Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, **25(2)**, 317-336.
- Sousa de Vasconcellos e Sa., J.A. and Hambrick, D.C.**, 1989. Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, **10(4)**, 367-382.

- Spanos, Y.E. and Lioukas, S.**, 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, **22(10)**, 907-934.
- Specht, P.H.**, 1993. Munificence and carrying capacity of the environment and organization formation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **17(2)**, 77-86
- Speed, R.J.**, 1989. Oh Mr. Porter! A reappraisal of competitive strategy, *Market Intelligence and Planning*, **7(5)**, 8-11.
- Spitzer, R.D.**, 1993. TQM: The only source of sustainable competitive advantage, *Quality Progress*, **26(6)**, 59-64.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L.**, 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, *Journal of Marketing*, **62(1)**, 2-18.
- Stalk, G.**, 1989. Time-The next source of competitive advantage, *Quality Progress*, **22(6)**, 61-68.
- Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L.E.**, 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, **70(2)**, 57-69.
- Starbuck, W.H.**, 1965. Organizational growth and development, in *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Eds. March, J.G., R and McNally Pub., Chicago, Illinois.
- Starbuck, W.H.**, 1976. Organizations and their environments, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1069-1123, Eds. Dunnette, M.D., Rand McNally Pub, Chicago, Illinois.
- Stata, R.**, 1989. Organizational learning-The key to management innovation, *Sloan Management Review*, **30(3)**, 63-74.
- Staw, B.M. and Szwajkowski, E.**, 1975. The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, *Administrative Science Quarterly*, **20(3)**, 345-354.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. and Dutton, J.E.**, 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, **26(4)**, 501-524.
- Steiger, J.H.**, 1990. Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioral Research*, **25(2)**, 173-180.
- Summer, C.E., Bettis, R.A., Duhaime, I.H., Grant J.H., Hambrick, D.C., Snow, C.C. and Zeithaml, C.P.**, 1990. Doctoral education in business policy and strategy, *Journal of Management*, **16(2)**, 361-398.
- Sutcliffe, K.M.**, 1994. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams, *Academy of Management Journal*, **37(5)**, 1360-1378.
- Synnott, W.R.**, 1987. The information weapon, John Wiley & Sons, New York.

- Tampoe, M.**, 1994. Exploiting the core competences of your organization, *Long Range Planning*, **27(4)**, 66-77.
- Tan, J. and Litschert, R.J.**, 1994. Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry, *Strategic Management Journal*, **15(1)**, 1-20.
- Teece, D.J.**, 1984. Economic analysis and strategic management, *California Management Review*, **26(3)**, 87-110.
- Teece, D.J.**, 1986. Profiting from technological innovations: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, **15(6)**, 285-305.
- Teece, D.J.**, 1987. The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger Pub., Cambridge, Massachusetts.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A.**, 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18(7)**, 509-533.
- Tena, A.B.E., Llusar, J.C.B. and Puig, V.R.**, 2001. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view, *Total Quality Management*, **12(7-8)**, 932-938.
- Thompson, J.D.**, 1967. Organizations in action: Social science bases of administrative theory, McGraw-Hill, New York.
- Thorelli, H.B.**, 1986. Networks: Between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, **7(1)**, 37-51.
- Tichy, N.**, 1983. Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics, John Wiley & Sons, New York.
- Timmons, J.A.**, 1982. New venture creation: Methods and models, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 126-138, Eds. Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tosi, H., Aldag, R. and Storey, R.**, 1973. On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch's environmental subscale, *Administrative Science Quarterly*, **18(1)**, 27-36.
- Treacy, M. and Wiersema, F.**, 1993. Customer intimacy and other value disciplines, *Harvard Business Review*, **71(1)**, 84-93.
- Tsai, W.M.-H., MacMillan, I.C. and Low, M.B.**, 1991. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets, *Journal of Business Venturing*, **6(1)**, 9-28.
- Tung, R.**, 1979. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure, *Academy of Management Journal*, **22(4)**, 672-693.
- Turner, P.**, 1991. Using information to enhance competitive advantage-The marketing options, *European Journal of Marketing*, **25(6)**, 55-64.

- Tushman, M.L. and Anderson, P.**, 1986. Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, **31(3)**, 439-465.
- Tushman, M.L. and O'Reilley, C.A.**, 1997. Winning through innovation, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Tyebjee, T.T. and Bruno, A.V.**, 1982. Developing the marketing concept in public accounting firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **10(1)**, 165-189.
- Ulrich, D. and Lake, D.**, 1991. Organizational capability: creating competitive advantage, *Academy of Management Executive*, **5(1)**, 77-92.
- Ulrich, D.**, 1986. Human resources planning as a competitive edge, *Human Resource Planning*, **9(2)**, 41-50.
- Ulrich, D.**, 1987a. Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners, *Human Resource Planning*, **10(4)**, 169-184.
- Ulrich, D.**, 1987b. Population perspective: Review, critique and relevance, *Human Relations*, **40(3)**, 137-152.
- Ulrich, D.**, 1989. Assessing human resource effectiveness: Stakeholder, utility and the relationship approach, *Human Resource Planning*, **12(4)**, 301-316.
- Varadarajan, P.R. and Jayachandran, S.**, 1999. Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **27(2)**, 120-143.
- Varey, R.J.**, 1995. A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage, *Journal of Marketing Management*, **11(1)**, 41-54.
- Verdin, P.J. and Williamson, P.J.**, 1992. Core competence, competitive advantage and industry structure, *The 1st International Workshop on Competence Based Competition-Toward the Routes of Sustainable Competitive Advantage*, Ghent, Belgium, November 1992.
- Verdin, P.J. and Williamson, P.J.**, 1994. Core competences, competitive advantage and market analysis: Forging the links, in *Competence-Based Competition*, pp. 77-110, Eds. Hamel, G. and Heene, A., John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Vernon, R.**, 1966. International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, **80(2)**, 190-207.
- Vesper, K.H.**, 1980. New venture strategies, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Walley, K. and Thwaites, D.**, 1996. A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, **4(3)**, 163-179
- Webb, J. and Dawson, P.**, 1991. Measure for measure: Strategic choice in an electronic instruments corporation, *Journal of Management Studies*, **28(2)**, 191-206.

- Weick, K.E. and Roberts, K.H.**, 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, **38(3)**, 357-381.
- Weick, K.E.**, 1979. The social psychology of organization, Addison-Wesley Pub., Reading, Massachusetts.
- Weigelt, K. and Camerer, C.**, 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, **9(5)**, 443-454.
- Wernerfelt, B. and Montgomery, C.A.**, 1986. What is an attractive industry?, *Management Science*, **32(10)**, 1223-1230.
- Wernerfelt, B.**, 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, **5(2)**, 171-180.
- White, R.E. and Hamermesh, R.G.**, 1981. Toward a model of business unit performance: An integrative approach, *Academy of Management Review*, **6(2)**, 213-223.
- Whitehead, C.J. and Blair, J.D.**, 1987. Environmental munificence and organizational response: Implications for managing hospitals today, *The 47th Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana, August 1987.
- Wiersema, M.F. and Bantel, K.A.**, 1993. Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment, *Strategic Management Journal*, **14(7)**, 485-504.
- Wightman, D.W.L.**, 1987. Competitive advantage through information technology, *Journal of General Management*, **12(4)**, 36-45.
- Williams, J.R.**, 1992. How sustainable is your competitive advantage, *California Management Review*, **34(3)**, 29-51.
- Williamson, O.E.**, 1985. The economic institutions of capitalism, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E.**, 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, **20(12)**, 1087-1108.
- Wiseman, C.**, 1988. Strategic information systems, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Wolfe, R.A.**, 1994. Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, **31(3)**, 405-431.
- Woodruff, R.B.**, 1997. Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25(2)**, 139-153.
- Wright, P. and Parsinia, A.**, 1988. Porter's synthesis of generic business strategies: A critique, *Industrial Management*, **30(3)**, 20-23.
- Wright, P.**, 1987. Research notes and communications: A refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, **8(1)**, 93-101.

- Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A.**, 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resources Management*, **5(2)**, 301-326.
- Yamin, S., Gunasekaran A. and Mavondo, F.T.**, 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis, *Technovation*, **19(8)**, 507-518.
- Yasai-Ardekani, M.**, 1986. Structural adaptations to environments, *Academy of Management Review*, **11(1)**, 9-21.
- Yasai-Ardekani, M.**, 1989. Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure, *Academy of Management Journal*, **32(1)**, 131-156.
- Yeoh, P.L. and Roth, K.**, 1999. An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities, *Strategic Management Journal*, **20(7)**, 637-653.
- Yuchtman, E. and Seashore, S.**, 1967. A system resource approach to organizational effectiveness, *American Sociological Review*, **32(2)**, 891-903.
- Zahra, S.A. and Das, S.R.**, 1993. Building competitive advantage on manufacturing resources, *Long Range Planning*, **26(2)**, 90-100.
- Zajac, E., Kraatz, M.S. and Bresser, R.K.F.**, 2000. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal*, **21(4)**, 429-453.
- Zammuto, R.F. and Cameron, K.S.**, 1985. Environmental decline and organizational response, in *Research in Organizational Behavior*, pp. 223-262, Eds. Cummins, L.L. and Staw, B.M., JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Zammuto, R.F.**, 1983. Growth, stability and decline in American college and university enrollments, *Educational Administration Quarterly*, **19(1)**, 83-99.
- Zhang, M.J. and Lado, A.A.**, 2001. Information systems and competitive advantage: A competency view, *Technovation*, **21(3)**, 147-156.

EK-A

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANKETİ



FİRMA ADI :

FİRMA ADRESİ :

TARİH :

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :

BÖLÜMÜ :

UNVANI :

TELEFON :

FAKS :

E-POSTA :

Lütfen aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

İSTENEN TABLO BİLGİLERİ	2007	2008
Firmanızın Kayıtlı Sermayesi (YTL)		
Firmanızın Cirosu (YTL)		
Firmanızdaki Çalışan Sayısı		Mavi Yaka Beyaz Yaka Toplum
Firmanızda Çalışan Yönetici Sayısı (Yönetici Kendisine Doğrudan Bağlı Çalışanların Olduğu Kişi)		
Firmanızın Toplam Kıdemi (Çalışanların Firmada Geçirdikleri Sürenin Toplamı)		
Firmanızın Yaşı (Firmanızın Faaliyet Süresi)		
Firmanız aşağıdaki seçeneklerden hangilerine uymaktadır? İlgili seçenekleri işaretleyiniz.		
Yerli		
Yabancı		
İmalatçı		
İthalatçı		
Ortakların yönetiminde yer almadığı şirket		
Üst düzey yönetimde ortakların yer aldığı şirket		
Üst düzey yönetimin aile bireyleri tarafından yürütüldüğü Aile Şirketi		
Satışını yaptığınız ilaçlar aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır?		
Ağırlıklı olarak orjinal		
Ağırlıklı olarak jenerik		



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Sektörümüzde satışların karlılığı (ROS) gerçekleşmektedir. ROS = (Faiz ve Vergi Öncesi Net Kar) / (Toplam Satışlar)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Sektörümüzde çok fazla sayıda firma faaliyet göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Sektörümüzde yatırım sermayesi yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Sektörümüzde ihracat potansiyeli yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Ar&Ge ve teknoloji geliştirmede uluslar arası düzeyde uzman personel sayısı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Üniversiteler sektörün araştırmacı ve uzman eleman ihtiyacını karşılamada yetersiz kalmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ülkemizde sağlık alanına yeterli düzeyde kaynak aktarılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Sektörümüzde toplam talep (kişi başına ilaç tüketimi) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Sektörümüzde toplam satışlar sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Dünya ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (kutu olarak TL) göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Dünya ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (kutu olarak TL) göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Türkiye ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (değer olarak TL) göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Türkiye ilaç pazarı istikrarlı bir büyüme eğilimi (kutu olarak TL) göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Sektörümüzde kar marjı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Sektörümüzde toplam çalışan sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Sektörümüzde faaliyet gösteren firma sayısı sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Sektörümüzde faaliyet gösteren firmaların varlıklarının toplam değeri sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Sektörümüzde müşterilerin alım güçleri (ecza deposu/eczane) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Sektörümüzde müşterilerin alım güçleri (SGK) sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Ülke nüfusu iç pazarı destekleyen boyutta gelişmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **GENEL MÜDÜR** tarafından cevaplanacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Dış pazar olanakları ve ihracat potansiyeli sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Sektörümüz büyüme fırsatları bakımından elverişlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Sektörümüzde büyüme için gerekli olan kaynaklara kolaylıkla erişilebilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Sektörümüzde satışların büyük bir bölümü ilk 20 firma tarafından gerçekleştirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Sektörümüz kar fırsatları bakımından elverişlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Sektörümüzde rekabet yoğunluğu sürekli artma eğilimi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Sektörümüzde büyük firmaların faaliyetleri sektörün tamamını etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Sektörümüzde şeffaf ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Sektörümüzde istikrarlı ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Sektörümüzde etkin ilaç alım ihale koşulları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Sektörümüzde şeffaf geri ödeme politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Sektörümüzde istikrarlı geri ödeme politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Sektörümüzde etkin geri ödeme politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Sektörümüzde şeffaf fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Sektörümüzde istikrarlı fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	Sektörümüzde etkin fiyatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	Ülkemizde kamu sosyal sigorta hizmeti yaygındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	Sektörde ilaçların ruhsatlandırılmasında ve geri ödeme kabulünde önemli gecikmeler söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	Sektörümüzde şeffaf ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	Sektörümüzde istikrarlı ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48.	Sektörümüzde etkin ruhsatlandırma politikaları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **GENEL MÜDÜR** tarafından cevaplanacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	İlaç fiyatlandırma sisteminde devlet denetimi serbest rekabeti önlemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50.	Kamu ilaç alımlarında önemli kısıtlamalar söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.	Devlet müdahaleleri sektörün öngörülerini olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52.	Birleşme ve satın almalarla pazarın belirli bölümleri tekelleşmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53.	Sektörümüzde finansal kaynaklar, yoğun pazar rekabeti nedeniyle satış ve pazarlamaya yönlendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54.	Sektörümüz için dünya pazarları ve komşu bölgelerde pazar kazanma potansiyeli yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **GENEL MÜDÜR** tarafından cevaplanacaktır.

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının **kurumunuzun başarısı** üzerine **ne ölçüde etkili olduğunu (fiili durum)** ve **ne ölçüde etkili olabileceğini (ideal durum)** belirtmeniz gerekmektedir. Bu Amaçla her bir firma kaynağı için, fiil ve ideal durumlarla ilgili görüşlerinizi yansıttak biçimde **birer** kutuyu işaretleyiniz.

		FORMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Kurum için informal iletişim			X							X

NOT: Aşağıda listelenen kaynaklarda geçen **"Yeni ilaç"** ifadesini, ağırlıklı olarak satışını yaptığınız ilaçlara göre **"orjinal"** ya da **"jenerik"** ilaç olarak dü•ünerek cevaplayınız.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Fiziksel kaynaklar (fabrika, depo, donanım, ekipman, araç, vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Fiziksel konum (fabrikanın coğrafi konumu)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Pazar payı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Öcülük/Sektöre erken girme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. AB Mevzuatına uyum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Uluslar arası kabul görmüş denetimlerde onaylanmış dünya standardında tesisler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **GENEL MÜDÜR** tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
7. İhracat Hacmi (ölçek ekonomisi)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Ticari ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Toplumla ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Kurum içi informal iletişim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Üniversitelerle işbirliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bilimsel kurumlarla işbirliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Uluslar arası kurulul ve firmalarla işbirliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Devletle işbirliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Diğer firmalarla informal ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Doktorlarla ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Ecza depoları/eczacılarla ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme: ürün esnekliği, süreç esnekliği)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Müşterilerle (SGK) uzun dönemli ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Firma bilinirliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Firma itibarı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Güçlü tanınmış ana kurum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Yalın (lean) organizasyonel yapı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Katılımcı yönetim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
27. Organizasyonel öğrenme (bilginin yaratılması, paylaşılması, içeselleştirilmesi ve kullanılması) hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Toplumda kabul görme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Kurumsal yapı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Dış pazarlardaki rekabet deneyimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Hastalık yönetimi (disease management) odaklı sağlık hizmetleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Çeviklik (Pek çok değişik iş ortamına eş zamanlı olarak adapte olabilme)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Çalışma etiği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Marka ismi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Lisans anlaşmaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Enformasyon teknolojileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Web sayfası	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. Yeni teknolojilerin benimsenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Yenilikçi özellikler/tasarımlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. Sürekli yenilik (teknolojik gelişim)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. Patentli alternatif hammadde üretim prosesleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Bilgi teknolojisi ile donanmış ve veri tabanı oluşturulmuş, müşteriler ile entegre bilgi sistemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. İyi eğitilmiş ve yetenekli üst yöneticileri çekebilme ve tutabilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. Yeni fırsatları ve potansiyel tehditleri algılayabilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
47. Tüm çalışanlara ait ortak bir yön ve ortak bir amaç belirleyebilme ve tüm organizasyon iletebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Çatışan fikirleri birleştirebilme, yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirebilme ve işbirliğini artırabilme, isteklilik yaratabilme ve kâr ve büyümeye yönelik yeterli yönetsel dürtüyü harekete geçirebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Kurumsal gelişim için şirket genelinde etkin bir stratejik planlama sisteminin geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. Sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetim derinliğini koruma ve artırma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Üst ve orta yönetim kademelerinde daha katılımcı karar alma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. Karar almada kantitatif analiz tekniklerinin daha kapsamlı ve etkin kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. Yönetsel karar alma için bilgi zenginliğini, zamanındarlığını, esnekliğini ve erişilebilirliğini artıran, daha kapsamlı ve maliyet açısından daha etkin bilgisayar sistemlerinin kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54. Organizasyonel çevrenin tasarlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55. Organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56. Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterinin (ecza deposu/eczane) değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57. Rekabet ortamını net bir biçimde görebilme ve böylelikle de müşterinin (doktor) değişen ihtiyaç ve isteklerini önceden sezip, bunlara cevap verebilme (Görüş Keskinliği)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58. Endüstri içindeki ulusal politikaları etkileyebilme ve ilgili yasal kurumlarla etkin ilişkileri sürdürübilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59. Çevreciler, tüketici koruma dernekleri, vb. özel ilgi grupları ile iyi ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60. Yerel yönetimlerle, hükümetlerle ve yabancı yönetimlerle iyi ilişkileri devam ettirebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61. Genel kurumsal imajı geliştirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
62. Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63. Bireye özgü tedavi yaklaşımları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64. Yeni bir ilacın pazara verilmesine kadar geçen süre	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65. Hız (Pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilme ve yeni fikir ve teknolojileri ürünlere daha hızlı katabilme)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66. Kişiyi özgü tedaviler için yeni ilaçların geliştirilmesine dönük bilgi ve beceri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67. İş geliştirme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68. Farmakoekonomik dosya hazırlama becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68. Yeni teknoloji geliştirme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
70. Yeni ilaç geliştirebilme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71. Yeni teknolojilere uyum sağlama becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72. Yenilikçilik (Yeni değer kaynakları yaratabilmek için mevcut kaynakları birleştirebilecek yeni fikirler üretebilme)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
73. Ürün Ar&Ge'ye yönltilen fonların düzeyi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
74. Teknolojik know-how	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
75. Yeni ilaç için Ar&Ge maliyetleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
76. Yeni ilaç için Ar&Ge süreleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
77. Tedaviye yönelik farklılaştırma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
78. Patentler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
79. Telif hakları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
80. Meslek sırları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
81. Rekabet kanununa uyum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
82. Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde gelişme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
83. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve daha ekonomik ve daha kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
84. Ar&Ge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarının eşleştirilmesiyle, Ar&Ge giderlerinin daha iyi yönetimi ve bu giderlerden daha fazla üretkenlik sağlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
85. Ar&G, operasyon ve pazarlama (araştırma) arasında etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için disiplinler arası grupların yada proje takımlarının kullanılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
86. Yeni teknoloji ve yeni ilaç geliştirme ile ilgili yatırım yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
87. Yeni ilaç için Ar&Ge' kaynak ayılması ve Ar&Ge yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
88. Uluslar arası ilaç araştırmalarında klinik çalışmaların (Faz II, Faz III ve Faz IV) yapılabilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
89. Hızlı ürün geliştirebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
90. Küresel yeni bileşikler geliştirebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
91. Yüksek fiyatlı biyoteknoloji ürünlerini üretebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
92. Tedavi ve koruyucu amaçlı rekombinant molekülleri üretebilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
93. Biyoteknolojinin farmasötik alanda kullanılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
94. Modern ve yeni üretim teknolojileri (biyoteknoloji, nanoteknoloji, vs.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm GENEL MÜDÜR tarafından cevaplanacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9.	Müşterilerimizin (SGK) ihtiya ve beklentilerini saptamak üzere sürekli sürekli pazar araştırması yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Kurumumuzda yeni teknolojiler (üretim, bilgi işlem, eğitim, iletişim, insan kaynakları, vs.) kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Kurumumuzda Ar&Ge çabalarına öncelik verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Kurumumuzda yeni teknoloji geliştirme çabalarına öncelik verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Klasik farmasötik şekillerin tümünü üretebilecek ve kontrol edebilecek modern sistem, ekiman, cihaz donanımına ve kapasiteye sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Dünya standartlarında tesislere sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Yeni teknolojilere (Biyoteknoloji, Nanobiyoteknoloji, Nanoteknoloji) kolaylıkla uyum sağlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Yeni tür ilaçlar ile biyoteknoloji ve nanoteknoloji ürünü ilaçlar üretebilecek modern, ekipman cihaz ve donanıma sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için müşterilerimizin (SGK) taleplerini karşılayacak düzeyde yeterli stok bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Kurumumuzda çalışanlara müşterilerimizin (SGK) gereksinimlerini anlayacak ve edinmek isteyecekleri bilgiyi tahmin edecek şekilde eğitim verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATI• BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :
 BÖLÜMÜ :
 UNVANI :
 TELEFON :
 FAKS :
 E-POSTA :
 TARİH :

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının *kurumuzun başarısı* üzerine ne ölçüde etkili olduğunu (fiili durum) ve ne ölçüde etkili olabileceğini (ideal durum) belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için, fiili ve ideal durumlarla ilgili görüşlerinizi yansıtacak biçimde *birer* kutuyu işaretleyiniz.

ÖRNEK:

Çok Etkisi Var
 Etkisi Var
 Emin Değilim
 Etkisi Yok
 Hiç Etkisi Yok

Hiç Etkisi Yok
 Etkisi Yok
 Emin Değilim
 Etkisi Var
 Çok Etkisi Var

		FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
1.	Pazar ihtiyaçları bilgisi	(1)	(2)	X	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	X



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Etkili satış gücü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Düşük maliyetler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Sıkı genel gider kontrolü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ölcek ekonomisi (miktar)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Ticari koşullar (iskonto, vade, fiyat, vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Müşterilerle (eczacı deposu/eczane) uzun dönemli ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Müşteri sadakati (eczane)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Müşteri sadakati (doktor)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Müşteri sadakati (hasta)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Mevcut memnun müşteri tabanı (eczacı deposu/eczane)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Mevcut memnun müşteri tabanı (doktor)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Ürün çeşitliliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ulaşılabilirlik (Bulunabilirlik-ilaca erişim)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Pazar ihtiyaçları bilgisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Hedef tüketicilerin (doktor, eczacı, hasta) taleplerine duyarlılık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Pazarlama becerileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Etkili hastalık bilinçlendirme kampanyaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Etkili promosyon programları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Müşteri odaklılık	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
21. Dünya standartlarında ürün kalitesi (Uluslar arası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Dünya standartlarında hizmet kalitesi (Uluslar arası standart ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.))	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Yeni ürün(leri) sunma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Uluslar arası pazarlarda marka yaratabilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. İlaç sunum yöntemleri (farmasötik form)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Etkili ürün tanıtımları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Etkili pazarlama gücü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Gelişmiş pazarlama araştırması ve enformasyon sistemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının (eczane) genişletilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Yoğun pazar yayılımı ve gelişimi ile müşteri tabanının (doktor) genişletilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. SGK ile ilgili fiyatlandırma ve iskonto stratejilerinin etkin kullanımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Ürün dağıtım ağlarının genişletilmesi, geliştirilmesi ve dağıtıcı (ecza deposu) ilişkilerinin geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Müşterilerimize (doktor) her zaman değer yaratacak yeni fırsatlar ararız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Müşterilerimize (doktor) sunduğumuz hizmetleri her zaman ilk seferde doğru şekilde yerine getiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Satışını yaptığımız ilaçların stokta bulundurmama durumu söz konusu olamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Müşterilerimize (eczane) çok çeşitli ilaçlar sunabilme esnekliğine sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Müşterilerimize (doktor) çok çeşitli ilaçlar sunabilme esnekliğine sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) istedikleri miktarlarda ilaç sunabilme esnekliğine sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Satışını yaptığımız ilaçları müşterilerimize (ecza deposu/eczane) zamanında ve etkin bir biçimde ulaştırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Satışını yaptığımız ilaçların temin süreleri kısadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Rakiplerle kıyaslandığında depolama sistemlerimizin etkinliği açısından daha güçlü konumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Müşterilerimize (doktor) her türlü şikâyetlerini değerlendirerek en kısa süre içerisinde sonuca ulaştırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) tatmin düzeylerini periyodik olarak değerlendiriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Müşterilerimize (doktor) tatmin düzeylerini periyodik olarak değerlendiriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) zamanına değer veririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Müşterilerimizin (doktor) zamanına değer veririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) verdiğimiz sözleri her zaman tutarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Müşterilerimize (doktor) verdiğimiz sözleri her zaman tutarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Müşterilerle (ecza deposu/eczane) uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Müşterilerle (doktor) uzun dönemli ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28.	Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere ilgili birimler/çalışanlar yetkilendirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Müşterilerimize (doktor) bir problemi olduğunda söz konusu probleme gerektiği gibi yaklaşmak üzere ilgili birimler/çalışanlar yetkilendirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve müşteri (ecza deposu/eczane) istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Rakiplerle kıyaslandığında, değişen pazar şartlarına ve müşteri (ecza deposu/eczane) istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilirlik açısından daha güçlü konumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Kurumumuz değişen çevresel koşullara kolaylıkla adapte olabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Kurumumuz içinde bulunduğu çevrenin yapısına ve sorunlarına duyarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Kurumumuzda toplumsal sorumluluklar işimizin bir parçası olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Kurumumuzda ilgili çalışanların çabaları müşteri (ecza deposu/eczane) ihtiyaçlarına yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Kurumumuzda ilgili çalışanların çabaları müşteri (doktor) ihtiyaçlarına yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Müşterilerimizi (ecza deposu/eczane) veri tabanından izleyerek oluşabilecek talep ve ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Müşterilerimizi (doktor) veri tabanından izleyerek oluşabilecek talep ve ihtiyaçlarını tahmin etmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Kurumumuz tüketici haklarına saygılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Pazarlama çabalarımızı mevcut müşterilerimiz (ecza deposu/eczane) arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek amacıyla tasarlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Pazarlama çabalarımızı mevcut müşterilerimiz (doktor) arasında bağlılığı yaratmak ve sürdürmek amacıyla tasarlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Kurumumuzda promosyon programları yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	Kurumumuz için firma kimliğinin oluşturulması son derece önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	Müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	Müşterilerimizin (doktor) ihtiyaç ve beklentilerini saptamak üzere sürekli pazar araştırması yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	Hizmet verdiğimiz pazar hakkında bilgi sahibiyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. Tanıtım materyallerini müşterilerimizin (eczane) gereksinimlerine özel olarak tasarlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Tanıtım materyallerini müşterilerimizin (doktor) gereksinimlerine özel olarak tasarlarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. Yeni fikir ve teknolojileri satışını yaptığımız ilaçlara hız bir biçimde katabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. Kapsamlı bir müşteri veri tabanına sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. Kurumumuzda teknoloji ve bilgisayar sistemleri yoğun olarak kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. Rakiplerle kıyaslandığında kullandığımız teknolojik donanım ve ekipman açısından daha güçlü durumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. Çalışanlarımız yeni teknolojileri kolaylıkla benimserler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54. Satışını yaptığımız ilaçların kalitesi bizim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55. Satışını yaptığımız ilaçların etkinliği bizim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56. Satışını yaptığımız ilaçların güvenilirliği bizim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57. Satışını yaptığımız ilaçların kolay ulaşılabilirliği bizim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58. Satışını yaptığımız ilaçlar güçlü bir imaja sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59. Rakiplerle kıyaslandığında yenilik hızı açısından daha üstün konumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60. Üstün niteliklere ve performansa sahip yeni ilaçların satışını yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61. Müşterilerimize (ecza deposu/eczane) değer yaratacak yeni fikirler üretebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62. Müşterilerimize (doktor) değer yaratacak yeni fikirler üretebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63. Son derece yaratıcı çalışanlara sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64. Rakiplerle kıyaslandığında ürün/teknoloji yenilikleri açısından daha üstün konumdayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65. Kurumumuzda maliyetler sürekli izlenmekte ve kontrol edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66. Kurumumuzda tüm operasyonlar iin maliyet standartları tespit edilmekte ve kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67. Kurumumuzda her zaman en düşük fiyat politikası izlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm PAZARLAMA ve SATIŞ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
68.	Kurumumuzda, yüksek kar potansiyeline sahip projeler, risk içerselerde, diğer projelere göre tercih edilir..	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
69.	Kurumumuzda mevcut ve yeni süreçler sürekli geliştirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
70.	Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu maliyetleri düşürmeye yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71.	Kurumumuzda gerçekleştirilen faaliyetlerin çoğunluğu verimlilik ve üretkenliği geliştirmeye yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72.	Kurumumuzda kullanılan yazılım ve donanım teknolojileri sürekli iyileştirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
73.	Rakiplerimizin fiyatlarını sürekli takip ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :
 BÖLÜMÜ :
 ÜNVANI :
 TELEFON :
 FAKS :
 E-POSTA :
 TARİH :

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının *kurumuzun başarısı* üzerine ne ölçüde etkili olduğunu (fiili durum) ve ne ölçüde etkili olabileceğini (ideal durum) belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için, fiili ve ideal durumlarla ilgili görüşlerinizi yansıtacak biçimde *birer* kutuyu işaretleyiniz.

ÖRNEK:

Çok Etkisi Var
 Etkisi Var
 Emin Değilim
 Etkisi Yok
 Hiç Etkisi Yok

Hiç Etkisi Yok
 Etkisi Yok
 Emin Değilim
 Etkisi Var
 Çok Etkisi Var

		<u>FİRMADAKİ</u> <u>FİİLİ DURUM</u> <u>(OLAN)</u>					<u>FİRMADAKİ</u> <u>İDEAL DURUM</u> <u>(OLMASI GEREKEN)</u>				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Yüksek eğitilmiş istihdam				X					X	



Bu bölüm İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emrin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emrin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Çalışan sadakati	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yönetim uzmanlığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Yönetim kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yöneticilerin bilgi ve becerileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalışanların yaptıkları işle ilgili uygulama tecrübeleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalışan Kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalışanların bilgi ve becerileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalışanların yaratıcılıkları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalışanların eğitim düzeyi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Çalışan know-how'ı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Yüksek teknolojiye ve otomasyona yatkın istihdam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İnsan kaynakları uygulamaları (organizasyon içinde çalışanların çabalarını/dikkatlerini şekillendirmek, izlemek ve yönlendirmek üzere kullanılan politika, prosedür, sistem ve faaliyetler)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşe alma, eğitim, terfi ve personel hizmetleri için etkin ve verimli personel politikaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Örnek işveren kurumsal imajı (ücretler, iş güvencesi, vb.) ile personel devir oranının optimize edilmesi (ne çok yüksek ne de çok düşük)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Gelişmiş çalışan motivasyonu, iş tatmini ve moral	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü ve etkili iletişim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etme ve ödüllendirme ve özendirici performans ödül sistemlerinin kurulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
18. Her seviyedeki çalışanları, kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri bakımından, eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Performans değerlendirme sisteminin olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Prim sisteminin olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. İnsan gücüne yatırım yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. İçeriden terfi imkânları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Sektördeki nitelikli elemanları kuruma çekebilme becerisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Sendikalar ile etkin ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Çok iyi eğitilmiş, motive olmuş, enerjik ve dinamik çalışanların korunması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm İMALAT BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Uluslar arası standartlara ve kalite kriterlerine uygun (GMP, GLP, GCP, vb.) üretim yapabilme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli bilgi/deneyim altyapısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Kapasite kullanım oranı (Teorik kapasite-Pratik kapasite)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Verimlilik (Kaynakları doğru alanlarda, doğru şekilde, doğru zamanda, ekonomi kurallarına uygun olarak kullanma)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Ekonomik üretim yöntemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Teknik bilgi ve deneyim (ilaç üretim ve kontrol deneyimi)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çevreyle barışık üretim yöntemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Uluslar arası standartlarda konvansiyonel üretim teknolojisi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Uluslar arası standartlarda modern üretim sistemleri (otomasyon)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. GMP kurallarının uygulanması ile ilgili gerekli teknolojik altyapı (ekipman, makine, vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Proses yenilikleri (Üretim Geliştirme)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Teknoloji yenilikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Enerji verimliliğine daha çok önem veren gelişmiş süreç mühendisliği becerileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ekipman verimliliğini ana rakiplerinki ile karşılaştırılabilir düzeylerde tutabilmek için süregelen fabrika modernizasyon programları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Üretim süreçleri otomasyonunda artış	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Fabrika yerleşimi, iş akış ve iş çevresi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Ekipman bakım ve yenileme politikaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Etkin malzeme ve envanter (mamul, yarı mamul, hammadde) kontrolü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm İMALAT BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
19. Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi kontrol edilebilmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve yaygınlaştırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Azaltılmış hava, gürültü, vb. kirliliği ve endüstriye sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uyum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **FİNANSMAN BÖLÜMÜ** tarafından cevaplandırılacaktır.

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :
 BÖLÜMÜ :
 ÜNVANI :
 TELEFON :
 FAKS :
 E-POSTA :
 TARİH :

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının *kurumuzun başarısı* üzerine ne ölçüde etkili olduğunu (*fiili durum*) ve ne ölçüde etkili olabileceğini (*ideal durum*) belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için, fiili ve ideal durumlarla ilgili görüşlerinizi yansıttak biçimde *birer* kutuyu işaretleyiniz.

ÖRNEK:

	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Etkin vergi yönetimi		X					X			

Çok Etkisi Var
 Etkisi Var
 Emin Değilim
 Etkisi Yok
 Hiç Etkisi Yok

Hiç Etkisi Yok
 Etkisi Yok
 Emin Değilim
 Etkisi Var
 Çok Etkisi Var



Bu bölüm **FİNANSMAN BÖLÜMÜ** tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, finansal gelirler, vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yeterli ve güçlü bir sermaye yapısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Özkaynak oluşturabilecek bir karlılık düzeyi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Düşük özsermaye maliyeti ve uzun vadeli borçlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İçsel büyüme ve satın alımlar için ilave sermaye artırımına izin veren güçlü sermaye yapısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Kısa vadeli sermayeyi düşük maliyetle arttırabilmeye imkân veren güçlü işletme sermayesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Etkin vergi yöntemi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Enflasyon dolayısıyla yabancı yatırım risklerini ve döviz kuru kayıplarını yönetebilirlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Büyüme hedeflerini tutturabilmek üzere yeni iş fırsatları için uygun gelirlerle risk almayı teşvik edecek yetkin sermaye gider değerlendirme prosedürleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Ürün ve pazar kârlılığını periyodik olarak izlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Finansal hedeflerin takip edilmesi (Bütçe- Gerçekleşen kıyaslaması)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Alacakların riskinin takip edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Verimli, etkin ve bağımsız iç denetim sistemi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Etkin kâr payı politikaları ile hissedarlara rekabetçi gelirler sağlama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **SATIN ALMA / TEDARİK ZİNCİRİ BÖLÜMÜ** tarafından cevaplandırılacaktır.

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN

ADI ve SOYADI :
BÖLÜMÜ :
ÜNVANI :
TELEFON :
FAKS :
E-POSTA :
TARİH :

Aşağıda listelenen firma kaynaklarının *kurumuzun başarısı* üzerine ne ölçüde etkili olduğunu (fiili durum) ve ne ölçüde etkili olabileceğini (ideal durum) belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her bir firma kaynağı için, fiili ve ideal durumlarla ilgili görüşlerinizi yansıtacak biçimde *birer* kutuyu işaretleyiniz.

ÖRNEK:

		FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Kısa hammadde temin süreleri				X					X	

Çok Etkisi Var
Etkisi Var
Emin Değilim
Etkisi Yok
Hiç Etkisi Yok

Hiç Etkisi Yok
Etkisi Yok
Emin Değilim
Etkisi Var
Çok Etkisi Var



Bu bölüm **SATIN ALMA / TEDARİK ZİNCİRİ BÖLÜMÜ** tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE	FİRMADAKİ FİİLİ DURUM (OLAN)					FİRMADAKİ İDEAL DURUM (OLMASI GEREKEN)				
	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Emin Değilim	Etkisi Var	Çok Etkisi Var
1. Tedarikçi sadakati	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Tedarikçilerle ortak iyileştirme çabaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Kısa hammadde temin süreleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Tedarikçi know-how'ı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Daha verimli ve güvenilir, çok kaynaklı malzeme tedariki	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Satın alma şartnamelerinin hazırlanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Fiyat tekliflerinin alınması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Siparişlerin hızlandırılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Uygun kalite ve maliyette hammaddelere erişim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm **SATIN ALMA / TEDARİK ZİNCİRİ BÖLÜMÜ** tarafından cevaplandırılacaktır.

Aşağıda firmanıza ilişkin bazı açıklamalar yer almaktadır. Bu açıklamaların her birine ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bu amaçla her açıklama için görüşlerinizi yansıtacak biçimde **bir ve yalnız bir** kutuyu işaretleyiniz.

ÖRNEK:

Kesinlikle Katılmıyorum
Katılmıyorum
Kararsızım
Katılıyorum
Kesinlikle Katılıyorum

1.	Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.	(1)	X	(3)	(4)	(5)
----	--	-----	----------	-----	-----	-----

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Farklı tedarikçilerimizden yapılan sevkiyatları etkin bir şekilde koordine edebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için müşterilerimizin (ecza deposu/eczane) taleplerini karşılayacak düzeyde yeterli stok bulundurulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için envanter kayırları her zaman tam ve doğru olarak tutulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Kurumumuzda satışını yaptığımız ilaçlar için her zaman doğru talep tahminleri yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Satışını yaptığımız ilaçlar için stok devir hızı yüksektir. Stok Devir Hızı = (Satılan Ürün Miktarı / Ortalama Envanter Miktarı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Satışını yaptığımız ilaçları çok kısa sürede temin edebiliriz/üretebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Kurumumuzda envanter planlama çalışmaları bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Bu bölüm SATIN ALMA / TEDARİK ZİNCİRİ BÖLÜMÜ tarafından cevaplandırılacaktır.

İFADE		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8.	Kurumumuz için çok yüksek envanter taşıma maliyetleri söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Tedarikçilerimle olan ilişkilerde birlikte çalışma ve bilgi paylaşımı esastır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Tedarikçilerimiz sipariş sipariş tarihlerine ve miktarlarına her zaman sadıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Tedarikçilerimiz sipariş değişiklik taleplerimizi tam olarak ve zamanında karşılar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Tedarikçilerimiz tüm taahütlerini yerine getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Tedarikçilerimizin kalite performansları yüksek düzeydedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Rakiplerle kıyaslandığındaki kullandığımız hammaddeleri (etken madde, yardımcı maddeler, ambalaj malzemeleri) daha düşük fiyatlarla temin ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Rakiplerle kıyaslandığındaki kullandığımız hammaddeleri (etken madde, yardımcı maddeler, ambalaj malzemeleri) daha cazip ödeme koşulları (vade olanakları, vb.) ile temin ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Tedarikçilerimiz teslimatlarını hızlı gerçekleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Tedarikçilerle olan ilişkilerimiz bilgisayar sistemleri aracılığıyla yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-B

Sayın İlgili,

İstanbul Sanayi Odası (İSO) - İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) işbirliği kapsamında İstanbul Sanayi Odası'nın desteği ve "İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası" , "Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği" ve "Türkiye İlaç Sanayi Derneği'nin katkılarıyla, İTÜ-Endüstri Mühendisliği Bölümünde yürütülmekte olan, "*Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*" isimli **doktora** çalışması ile ilgili olarak, size sunulan ankette yer alan ve tamamen **bilimsel** amaçlı olarak kullanılacak ve **gizli** tutulacak olan bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler toplu biçimde analiz edilerek, firmaların çevresel ve içsel olanaklarının, firma rekabet üstünlüğü üzerinde etkileri incelenecektir. Diğer bir ifadeyle, firmalar için çevrenin ve firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü ile ilişkisi analiz edilecek ve rekabet üstünlüğü kaynakları (içsel ve dışsal) belirlenecektir.

Bu araştırmanın uygulama kapsamı için sağladığı katkılar ve stratejik önemi ile ülkemizde yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir role sahip olan ilaç sektörü seçilmiştir. Çalışmanın sonuçları, ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla hangi kaynaklara sahip olmaları ve hangi tür çevrelerde rekabet etmeleri gerektiğini ortaya koyarak, ilaç sektörü için yol gösterici bir niteliğe sahip olacaktır.

Çalışma tamamlandıktan sonra, **hazırlanacak rapor ankete katılan firmalarla paylaşılacaktır.** Buna ilaveten, bu firmalar rekabet üstünlüğü kaynakları açısından sektördeki diğer firmalara göre konumlanacak, **bu konumlandırma sonuçları da firmaya özgü olacak biçimde tüm katılımcı firmalarla (sadece kendi sonuçları ve sektör ortalamasını içerecek biçimde) paylaşılacak** ve firmalar sektördeki durumları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak dolduracağınız bu anketi, **ayberk@itu.edu.tr** e-posta adresine ya da "**Ayberk Soyer – İstanbul Teknik Üniversitesi – İşletme Fakültesi – Endüstri Mühendisliği Bölümü – 34357 – Maçka / İstanbul**" adresine gönderebilirsiniz.

Bu araştırmaya göstereceğiniz ilgi ve katılım için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ÖZGEÇMİŞ



Dr. Ayberk Soyer, Kdz. Ereğli'de doğdu. Lise öğrenimini Kdz. Ereğli Anadolu Lisesinde tamamladı. 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Yüksek lisansını 1999 yılında, "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi" isimli doktora tezini ise 2006 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladı. 1998-2008 yılları arasında bu bölümde araştırma görevlisi olarak çalıştı. Doktora öğrenimi sırasında Berlin Teknik Üniversitesi-Pazarlama Kürsüsünde misafir araştırmacı olarak görev yaptı. Halen İTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünde Yardımcı Doçent olarak çalışmakta ve bu bölümde Proje Yönetimi, Stratejik Yönetimin Temelleri, Simülasyon ve Yöneylem Araştırması derslerini vermektedir. Evlidir ve bir çocuğu bulunmaktadır.



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No:62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: kobi@iso.org.tr
(Elektronik) ISBN: 978-605-137-060-6 ISBN: 978-605-137-059-0