

İHRACATÇI İŞLETMELERİN REKABET GÜÇLERİNİN BİLEŞENLERİ VE BU BİLEŞENLERİN TEMEL YETENEK TABANLI STRATEJİ BİLEŞENLERİYLE ÖRTÜŞMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA *

Nevriye ALTUNTUĞ**

Özet

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlüklere ulaşmaları önemli olmakla birlikte eğer bu üstünlükler sürdürülebilirlik özelliğine sahip değilse fazla bir anlam ifade etmemektedir. Rakipler tarafından taklit edilemeyen, satın alınamayan ve kopyalanamayan üstünlükler ve bu üstünlükler üzerine inşa edilen rekabet stratejileri ise işletmelerin başarılarını uzun yıllara taşımalarını kolaylaştırmaktadır. İşletmelere bu özellikleri kazandıran kilit bileşenler ise sahip oldukları temel yetenekleridir.

Bu çalışmada yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesiyle işletmelerimizin ve iş dünyasının rekabetçi yapısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Ayırt Edici Üstünlükler

Abstract

Today, achieving to competitive position for a business firm would not be a real achievement unless this characteristic has been sustained. Strategies which are based on those types of competences which are not imitable or buyable by others help to sustain the achievements of businesses for long time over the years. The key elements those gives these characteristics to the firms are in fact are their own competences.

In this study, a survey investigation has been carried out, aiming to uncover the competitive structure of our businesses and the business environment.

Key Words: Core Competence, Sustainable Competitive Advantage, Distinctive Advantages

* Makalede Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama” isimli doktora tezinden yararlanılmıştır.

** Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlisi

Giriş

Küreselleşen iş dünyasında rekabet eden işletmelerin bu süreçte başarılı olmaları ve bu başarıyı ileriye taşıyabilmelerinin temelinde kendilerini, ürünlerini ve rekabet stratejilerini rakiplerine göre farklılaştırabilmeleri yatmaktadır. İşletmeleri farklılaştıran unsurlar ise işletmelerin sahip olduğu ve rakiplerinin kopyalayamadığı kaynak, beceri ve yetenekleridir. Günümüzde rekabet stratejileri giderek dinamik özelliklerle şekillenmektedir. Bu gelişmeyi göz ardı ederek, rekabet stratejilerini yüksek kalite, düşük maliyet ya da çeşitlendirme temelinde oluşturan işletmeler söz konusu stratejilerin isteyen her işletme tarafından uygulanabilmesi nedeniyle rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanamamakta ve kısa sürede rekabet yarışının dışına itilmektedirler.

Bu bağlamda işletmelerimizin rekabet güçlerinin kendi yetenek ve becerileriyle şekillenmesi küreselleşen iş ortamında ve küresel rakipleri karşısında başarılı olmalarının ve bu başarının sürdürülebilir olmasının birincil şartını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerimizin mevcut rekabet stratejilerinin bileşenlerinin ve bu bileşenlerin temel yetenek tabanlı rekabet stratejisinin bileşenleriyle örtüşme derecelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Temel yetenek tabanlı rekabet stratejisinin uygulanması durumunda işletmelerimizin dinamizm ve rekabetçi fırsatlar kazanmasının kolaylaşacağına olan inaçla bu araştırmanın ve değerlendirme sonuçlarının iş dünyasına yeni ve vizyoner bir açılım getireceği düşünülmektedir.

1. Temel Yetenek Kavramı

Temel Yetenek (TY) kavramı, stratejik yönetim alanında popülerite kazanmasını Hamel ve Prahalad'ın "The Core Competence of the Corporation" isimli makalelerine borçludur. İkili TY kavramını, "işletmelerin sahip oldukları üretim ustalıkları ile çok yönlü teknoloji kaynaklarını nasıl bütünleştirirlerse başarılı sonuçlara dönüştürebilecekleri konusunda bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan kollektif bir öğrenme sürecinin ürünü" olarak tanımlamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990: 82). Hofer ve Schendel ise TY'leri ayırteci yetenek olarak ele alarak, "işletmelerin faaliyette bulunmak istedikleri sektörlerin çekiciliklerini değerlendirmeye yarayan bir kriter" olarak değerlendirmişlerdir (Major, Asch ve Cordey-Hayes, 2001: 96).

Sanchez'e göre TY işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için sahip oldukları varlıkların birbiriyle uyumlu bir çerçeve içerisinde gelişmesini ve güçlenmesini sağlayan kilit bir unsurdur (Sanchez, 1997: 4). TY'ler işletme içerisinde farklı bölümlerde mevcut olan yeteneklerin etkileşiminden kaynaklanan ve bu yüzden kurum geneline yayılan yeteneklerin bir koleksiyonu olarak ifade edilmektedir (Torkkeli ve Tuominen, 2002: 274).

TY'ler bugünün başarılarının temelini oluşturdukları gibi geleceğin getireceği bilinmezliklere karşı uyumlu ve başarılı tepkiler verme kabiliyeti olarak da ifade edilmektedir (Ansoff ve Mc Donnell, 1990: 263). Synder ve Ebeling ise işletmelerin bir ürün/hizmet portföyü olmayıp faaliyetlerden oluşan bir sistem olduğunu ve bu sistemi harekete geçiren kilit unsurun ise TY'ler olduğunu ifade etmişlerdir (Synder ve Ebeling, 1992: 26).

Hamel ve Prahalad'a göre TY'ler tek bir ürün/hizmetle sınırlandırılmayan ve bu yüzden birçok ürün/hizmete dönüşme potansiyeline sahip olan dinamiklerdir. TY'lerin sahip olduğu bu dinamizm TY'leri geleceğin rekabet avantajlarının hazırlayıcısı ve taşıyıcısı konumuna yükseltmektedir. Söz konusu sürekliliğin en önemli sebebi TY'lerin tüm örgüt çalışanlarının gönüllü katılımını sağlayan bir iletişim sistemi olarak ve tüm faaliyetlerin koordine edilmesini sağlayan bir mekanizma olarak hareket etmesidir (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).

İşletme başarısında TY'lerin oynadığı rolü ve bu rolün dinamizmini tam olarak anlamak ve derinlikli bir analizini yapmak, işletmelerin hem kendi sahip oldukları ve geleceğe taşıyabilecekleri rekabetçi üstünlüklerinin hem de rakiplerin sahip oldukları rekabet avantajlarının kaynaklarına inmelerine yardım edecektir. Bu analiz işletmelerin rekabet avantajlarının kaynaklarını doğru tespit ederek bu kaynaklara odaklanmalarına ve bu kaynakları sürekli beslemelerine ortam sağlayacaktır. Farklı bir açıdan söylemek gerekirse, işletmenin gereksiz kaynaklara yatırım yaparak ekonomik ve sosyal zararlara uğramalarını engelleyecektir.

1.1. Temel Yeteneklere Dayalı Özgün Stratejilerin Önemi

Daha önce de bahsedildiği gibi küresel rekabet ortamı müşteriler açısından diğerlerinden farklı olarak algılanan (ürün ve hizmet temelinde) işletmelere yaşama şansı tanımaktadır. Sektörde bulunan her işletmenin birbirine benzer ve/veya birbirinden tamamen farklı kaynakları olduğu veri kabul edilmektedir. Kaynakları benzer olan işletmelerin hiç birinin başarı durumlarını aynı olmadığı gibi tamamen farklı kaynaklara sahip işletmeler için de ba-

şarı altın tabakta sunulmamaktadır. Başarıyı getiren şey sahip olunan kaynakların kullanılma becerilerinden kaynaklanmaktadır. Nasıl ki aynı sınıfa gidip aynı öğretmenden ders alıp aynı kitapları kullanan tüm öğrenciler aynı başarı derecesine sahip değillerse, benzer bir yargı işletmeler için de geçerli olmaktadır. İşletmelere farklı ve başarılı bir kimlik inşa ettiren unsurlar sahip olunan kaynaklar ve bunların isabetli ve becerikli kullanılmalarıdır. İşletmeye özgü kaynak/beceri/yetenek portföyü yine işletmeye özgü stratejik düşünce ve kararlara zemin hazırlamakta ve aralarındaki uyum rekabetçi üstünlüklere dönüşmektedir. Bu aşamada işletmeye özgü stratejilerin oluşturulması işletmeye özgü olan görünür/görünmez kaynakların doğru olarak tespit edilmesi ile paralellik arz etmektedir. Stratejilerin özgünlüğü ancak işletmeyi rakiplerinden farklı kılan beceri ve yeteneklerin devreye sokulması ile gerçekleşmektedir. Genel geçer kaynak ve yeteneklere dayalı rekabet stratejileri işletmelere biraz nefes aldırır da zaman içerisinde kaynak/yetenek farklılığına dayandığı için kendine has rekabet stratejisine dayalı işletmelerin kazandığı başarıların gölgesinde kalmaktadırlar. Bu durumun dışında benzer kaynak/yetenek portföylerine sahip rakipler bu temel üzerinde bir rekabet stratejisi oluşturduklarında da adeta kıran kırana bir savaşa tutuşmakta ve bunun sonucunda yine enkaza dönüşmektedirler.

Başarıya giden yolu kateden işletmelerin sahip oldukları sihirli formül ise özgün kaynak/yetenek portföylerine dayalı özgün stratejiler tasarlamalarıdır. Bu konuda en bilinen örneklerden birisi Coca Cola ve Pepsi arasındaki rekabet savaşıdır. Hemen hemen aynı yetenek/kaynak paketine ve hedef müşteri kitlesine sahip olan bu işletmelerin daha fazla pazar payı kapmak için yaptıkları fiyat ve maliyet savaşları hiç birisine sürekli bir üstünlük getirmemiştir. Bu çelişkinin farkına varan işletmeler farklı kaynak ve yetenek paketleri oluşturarak hedef kitlelerini de farklılaştırarak kıran kırana bir savaşın anlamsızlığından kurtulmaya çalışmaktadırlar (Barney, 1995: 57-58). Özgün stratejilerin avantajı sadece ilgili işletmeye mal edilen ve rakiplerden farklı bir müşteri değeri yaratmasında gizlidir. Yaratılan müşteri değerinin kalıcılığı ve taklit edilememesi söz konusu değerinde sadece o işletmeye ait olan TY'lerle inşa edilmesinden kaynaklanmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; Türkiye'nin lokomotif sektörleri olarak kabul edilen gıda, tekstil ve otomotiv sektörlerinde yer alan işletmelerin genel görünümünü eşliğinde içerden dışarıya ve dışardan içlerine bakmalarını sağlaya-

çak sorular temelinde yapısal özelliklerinin ve rekabet stratejilerinin analizine yardımcı olacak cevaplara ulaşmaktır. Bu amacın devamı olarak, işletmelerin TY ve becerilere olan yaklaşımlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Her iki amaca dayanarak işletmelerin yapısal ve stratejik özellikleri ile sahip oldukları TY'lerini birleştirmeleri durumunda sahip oldukları rekabetçi üstünlüklerin sürdürülebilirlik özelliği kazanacağı vurgulanacaktır.

Araştırmanın kapsamına Türkiye genelinde ihracat yapan ve en büyük 500 ihracatçı arasına giren işletmeler dahil edilmiştir. Araştırmada sektörel açıdan bir kısıtlama yapılmış ve Türkiye İhracatçılar Merkezinin (TİM) hazırladığı ve Capital dergisinin Eylül 2006 tarihinde yayınladığı "Türkiye'nin TOP 500'ü" isimli CD-ROM da yer alan ihracatçı işletmeler arasından gıda, tekstil ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler örneklem olarak seçilmiştir.

Söz konusu sektörlerde 180 işletme yer almaktadır. Söz konusu işletmelere anket formlarını ulaştırmadan önce pilot bölge olarak seçilen Denizli ilinde yer alan 8 adet işletmeye, Antalya ilinde yer alan 2 adet işletmeye ve İstanbul ilinde yer alan 8 adet işletme ile (TOP 500 listesinde yer alan toplam 18 adet işletme) anket sorularının anlaşılması yönünde bir güçlüğün ve algılanması yönünde bir farklılığın olup olmadığını anlamak için yüz yüze görüşmeler yapılmış ve bir sorun olmadığını anlaşılması üzerine anket formları işletmelere e-posta ve faks yoluyla gönderilmeye başlanmıştır. Her iki yoldan yeterli sayıda katılım sağlanamayınca işletmelere telefonla ve e-posta ile hatırlatmalar yapılarak anket dönüşümleri gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Anket formlarının iletilmesine 25-12-2006 tarihinde başlanmış olup 31-05-2007 tarihinde 64 adet işletmenin katılımıyla tamamlanmıştır. Uygulama için Türkiye ihracat liginin en üst diliminde yer alan işletmelerin seçilmesi rastgele alınmış bir karar değildir. Küresel rakiplerin olduğu bir ortamda faaliyet gösteren bu işletmelerin belirli bir kurumsal yapıya, küresel ölçekte bir rekabet stratejisine, rekabetçi güce ve deneyime sahip olduklarının kabul edilmesi sebebiyledir. Diğer taraftan bu işletmelerin mevcut durumlarının tespit edilerek değerlendirilmesiyle elde edilecek bulguların, işletmeler ve sektörler açısından gelecek öngörülerinde kullanılacak ipuçlarını teşkil etmesi ve diğer işletmelerin küresel rakiplere hazırlıksız yakalanmamak için örnek alacakları bir model oluşturması açısından önemli görülmesindedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin genel özelliklerini tanımlamaya yarayacak 5 adet soru yer almaktadır. İkinci

bölümde ise işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçları, rekabet stratejilerinin ne olduğu, kendileri için önemli olan işletme kriterleri ile ilgili sorular sorulmuştur. İşletmelerin TY'lerinin olup olmadığını ve TY tabanlı strateji farkındalıklarını anlamak ve bu konuda onları yönlendirmemek amacıyla da açık uçlu bir soru sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan 6. (işletmenin uzun dönemli amaçları); 7. (işletmenin kısa dönemli amaçları) ve 8. (işletme için önemli olan faktörler) sorularda beş puanlı Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Cevapların değerlendirilmesinde kullanılan skala çok önemli (1), önemli (2), kısmen önemli (3), önemsiz (4) ve hiç önemsiz (5) olarak belirlendi. İşletmelerden 9. (ürün tanımları) ve 10. (rekabet stratejisi tanımları) sorularda istedikleri sık ya da şıkları işaretlemeleri istenmiştir. TY'lerin değerlendirilmesi için işletmelerin kendi tanımlamalarına başvurulmuştur. İşletmelerin verdikleri cevaplar diğer soruların içine yerleştirilen temel yeteneklere ilişkin sorulara verilen cevaplardan elde edilen bulgularla birleştirilerek değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde ise anketi cevaplayan kişilerle ilgili bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 15,0 for Windows paket programına işlendikten sonra değerlendirilmesine başlanmıştır.

4. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi

4.1. Tanımlayıcı Analizler

Ankete katılan işletmelerin anket sorularına verdikleri cevaplar anket çalışmalarında sık kullanılan tanımlayıcı istatistiksel analizler içerisinde yer alan frekans dökümleri ve oranlamalara (yüzdeler) göre sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Frekans belli bir kategoriye uyan ya da belli bir seçeneği tercih eden kişilerin sayısını göstermektedir. Yüzde ise belli bir kategoriye ait frekansın toplam frekansa oranını göstermektedir (Baş, 2005: 129).

Tanımlayıcı analizlerden elde edilen bulgulara göre İhracatçı TOP 500 listesine giren işletmelerin genel özellikleri aşağıda yer almaktadır.

Anketi cevaplandıran işletmelerin sektörlerinde faaliyette buldukları süreler göz önüne alındığında 5 yıldan az olan işletme sayısının sadece 4 adet olması (% 6,3), 11-20 yıl süreli işletme sayısının 19 adet olması (% 29,7) ve 20 yıldan fazla süreli işletme sayısının da 30 adet olması (% 46,9) işletmelerin sektörlerinde ve faaliyet konularında deneyimli olduklarının göstergesidir. İşletmelerin deneyimli olması ise rakipleri karşısında belirli bir rekabet gücüne sahip olduklarını düşündürmektedir.

İşletmelerin sermaye yapılarına ilişkin soruya verdikleri cevaplardan işletmelerin öz sermaye yoğun işletmeler (% 79,7) olduğu gözlenmektedir. Yabancı ortak sermayeli olan işletme büyüklüğü ise (% 20,3) olup cevap veren işletmelerin hiçbiri kamu sermayeli değildir. Gıda sektöründe olanların büyüklüğü (% 32,8); tekstil sektöründe olanların büyüklüğü % 42,2); otomotiv sektöründe olanların büyüklüğü ise (% 25) tir. İşletmelerin (65,7) sinin yıllık ihracat büyüklüğü 100.000.000 \$'ın altındadır. 100.000.000 \$-500.000.000 \$ arasında olanların büyüklüğü (18,7) dir. 500.000.000 \$-1.000.000.000 \$ arası sadece 3 adet işletme olup bunların büyüklüğü (% 4,7) dir. 1.000.000.000 \$'dan fazla ihracat yapanların sayısı 7 adet olup, büyüklüğü ise (% 10,9) dur. Çalıştırdıkları eleman sayısına bakıldığında ise 500 kişinin altında eleman çalıştıranların büyüklüğünün (43,8); 500-1000 arası (26,6) ve 1000'den fazla eleman çalıştıranların büyüklüğünün ise (29,7) olduğu görülmektedir.

Anket formunun 3. bölümünde anket formunu cevaplayan kişilerin profili çıkarılmak istenmiştir. Anket bulgularına göre örneklemin genel özellikleri aşağıda yer almaktadır.

Eğitim düzeyleri: lise mezunu 2 kişi; üniversite mezunu 54 kişi; yüksek lisans mezunu 8 kişi. **Yaş ortalamaları:** anketi cevaplayan kişilerin yaş ortalaması 37'dir. **Aynı iş yerinde çalışma süreleri:** genel süre ortalaması 8, 5 yıl' dır. **Ünvanları:** Ankete cevap verenler, genel müdür ve genel müdür yardımcısı düzeyinde 5 kişi; müdür ve müdür yardımcısı düzeyinde 35 kişi ve kendisini şef, mühendis ve müşteri temsilcisi olarak tanımlayan 24 kişidir. **Çalıştıkları birimler:** genel müdürlük, dış ticaret, ihracat, üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, kurumsal planlama birimleridir.

Çıkarılan profile göre anketi cevaplayanlar, eğitim düzeyi yüksek ve çalışma süreleri göz önüne alındığında buldukları işletmeyi ve sektörlerini iyi tanıyan; kurumlarıyla ilgili bilgi ve uygulamalara hakim bir görünüm sergilemektedirler.

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Yorumlanması

4.2.1. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Yorumlanması

Hipotez 1: İşletmelerin faaliyette buldukları süre ile uzun dönemli amaçları (UZDA) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \% 5$; ilişki var, $P > \% 5$; ilişki yok.

ANOVA Testinin sonuçlarına göre işletmelerin faaliyet süreleri ile uzun dönemli ilişkileri açısından anlamlı ilişki uzda 2, uzda3, uzda 4 açısından vardır. (hipotez kabul edilmiştir). Uzda5 ve uzda 6 açısından ise böyle bir ilişki yoktur (hipotez reddedilmiştir).

UZDA'nın açılımı aşağıda yer almaktadır.

Uzda 1 Taklit edilmesi zor olan yetenek ve beceriler; **Uzda 2** Sektörde lider olmak; **Uzda 3** Liderin takipçisi olmak; **Uzda 4** Yeniliklerin öncüsü olmak; **Uzda 5** Pazar payını artırmak; **Uzda 6** Marka olmak

POST HOC TESTS

Dependent Variable (I) faal (J) faal (I - J) std. error sig 95% confidence interval

Lower bound Upper bound

uzda3	5-10	11-20	,158	,446	1,000	-1,06	1,37	
		20denfazla	,667	,431	,764	-,51	1,84	
		5denaz	,273	,473	1,000	-1,02	1,56	
	11-20	5-10	,431	,307	,995	-,41	1,27	
		20denfazla	,939*	,286	,010	,16	1,72	
		5denaz	-,158	,446	1,000	-1,37	1,06	
	20denfazla	5-10	-,431	,307	,995	-1,27	,41	
		11-20	,509	,238	,218	-,14	1,16	
		5denaz	-,667	,431	,764	-1,84	,51	
	uzda4	5denaz	5-10	-,939*	,286	,010	-1,72	-,16
			11-20	-,509	,238	,218	-1,16	,14
			5denaz	-1,773	,835	,228	-4,05	,51
5-10		11-20	-,184	,787	1,000	-2,33	1,96	
		20denfazla	-,367	,761	1,000	-2,44	1,71	
		5denaz	1,773	,835	,228	-,51	4,05	
11-20		5-10	1,589*	,542	,029	,11	3,07	
		20denfazla	1,406*	,504	,042	,03	2,78	
		5denaz	,184	,787	1,000	-1,96	2,33	
20denfazla		5-10	-1,589*	,542	,029	-3,07	-,11	
		11-20	-,182	,419	1,000	-1,33	,96	
		5denaz	,367	,761	1,000	-1,71	2,44	
uzda5	5denaz	5-10	-1,406*	,504	,042	-2,78	-,03	
		11-20	,182	,419	1,000	-,96	1,33	
		5denaz	5-10	,091	,380	1,000	-,95	1,13
	5-10	11-20	,579	,358	,666	-,40	1,56	
		20denfazla	,733	,346	,230	-,21	1,68	
		5denaz	-,091	,380	1,000	-1,13	,95	
	11-20	11-20	,488	,247	,314	-,18	1,16	
		20denfazla	,642*	,229	,041	,02	1,27	
		5denaz	-,579	,358	,666	-1,56	,40	
	20denfazla	5-10	-,488	,247	,314	-1,16	,18	
		11-20	,154	,191	1,000	-,37	,67	
		5denaz	-,733	,346	,230	-1,68	,21	
uzda6	5-10	-,642*	,229	,041	-1,27	-,02		
	11-20	-,154	,191	1,000	-,67	,37		
	5denaz	5-10	,091	,380	1,000	-,95	1,13	

İşletmelerin uzun dönemde sektörlerinde lider olma amacına bağlılıkları değerlendirildiğinde 20 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler, 5-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelere göre çok yoğun bir şekilde sektörde lider olmaya önem vermektedirler.

11-20 yıl ve 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler 5-10 arası işletmelere göre liderin takipçisi olmaya daha çok önem vermektedirler. Her iki sonuç sektörlerinde ilk üçe girmeyi hedeflemeyen işletmelerin başarı şansının giderek azalacağı yargısının deneyimli işletmeleri etkilediği ve gelecek yönelimli stratejilere yönlendirdiğini düşündürmektedir.

20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmelerin 5-10 yıl arası faaliyette bulunan işletmelere göre yeniliklerin öncüsü olmaya daha çok önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun bir çelişki olarak görülmesi olasıdır. İşletme dünyasında geçerli olan ön kabullere göre yerleşik, köklü işletmelerin genelde daha katı ve statükoyu korumaya eğilimli olduğu düşünülür. Genç işletmelerin ise daha esnek, değişim ve yeniliklerle daha uyumlu olduğu varsayılır Anket bulgularına göre çelişkili görülen bu sonuç genç işletmelerin gelişmiş ülkelerde bulunan yenilikçi fikirleri olan fakat yeterli fonlara sahip bulunmayan kişi ve kuruluşlara destek sağlayan çeşitli finansal kuruluş ve tekniklerin ülkemizde yeterince gelişmemiş olması gibi sebepler yüzünden yeniliklere ayıracak yeterli fonlara sahip olamadıkları göz önüne alındığında aslında çelişki olmayıp gerçek bir sonucu yansıtmaktadır.

Bu alanda var olan eksikliklerin giderilmesi amacıyla Dokuzuncu Kalkınma Planında “Temel amaçlar: Gelişme eksenleri” başlığı altında finansal sistemin geliştirilmesi ile ilgili düzenlemeler yer almıştır. Başta KOBİ’ler olmak üzere tüm işletmeler için hukuki alt yapısı tamamlanan; AB ve OECD normlarına göre muhasebe ve denetim standartları getirilen; rekabet bozucu unsurların ortadan kaldırıldığı; sigortacılık, faktoring ve finansal kiralama sektörlerine yönelik düzenlemelerin yapıldığı ve sermaye piyasalarına yönelik çeşitli mali enstrümanların geliştirildiği bir finansal sistemin hedeflenmesi, finansal kaynak ulaşımını kolaylaştırmak adına ümit verici gelişmelerdir (DPT Yayınları, 2006: 77).

Hipotez 2: İşletmelerin faaliyet süreleri ile kısa dönemli amaçları (KISDA) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \% 5$; ilişki var, $P > \% 5$; ilişki yok

KISDA’ nın açılımı aşağıda yer almaktadır.

Kısd 1 maliyetleri düşürerek satışları artırmak; **Kısd 2** toplam kalite uygulamasına odaklanmak; **Kısd 3** ürün çeşitlendirmesine gitmek; **Kısd 4** satış sonrası hizmetlere odaklanmak; **Kısd 5** mevcut yetenek ve becerileri geliştirmek; **Kısd 6** mevcut ürün portföyünü geliştirmek

Yapılan ANOVA Testinin sonucunda kııda1, kııda 2, kııda 3 ve kııda 6 için işletmelerin faaliyet süreleri açısından bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. $P > \% 5$; hipotez reddedilmiştir.

Kııda 4 ve kııda 5 açısından ise işletmelerin faaliyet süreleri açısından anlamlı bir ilişki vardır. $P < \% 5$; hipotez kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerinin yorumlanması sonucunda satış sonrası hizmetlere odaklanması ile işletmelerin faaliyet süreleri açısından anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler 5-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere oranla daha fazla satış sonrası hizmetlere odaklanmışlardır. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça üretim, müşteri ve pazar bilgileri artmakta, kurumsal ve kültürel bir kimlik kazanmaktadır. Ölçek ekonomilerinden ve öğrenim eğrilerinden yararlanarak yeni olan işletmelere oranla aynı faaliyetleri daha kısa sürede ve daha verimli olarak yapabildikleri için gelirlerini artırabilmektedirler. Bunun sonucunda satış sonrası hizmetlere daha fazla kaynak ayırabilmektedirler. Aynı anlamlı ilişki kııda 5 içinde vardır. Buna göre 11-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla faaliyette bulunan işletmeler 5-10 yıl arası faaliyete bulunan işletmelere oranla mevcut yetenek ve becerilerini geliştirmeye daha fazla önem vermektedirler.

kııda4	5denaz	5-10	,205	,499	1,000	-1,16	1,57
		11-20	,750	,470	,694	-,53	2,03
		20denfazla	1,050	,455	,146	-,19	2,29
	5-10	5denaz	-,205	,499	1,000	-1,57	1,16
		11-20	,545	,324	,583	-,34	1,43
		20denfazla	,845*	,301	,040	,02	1,67
	11-20	5denaz	-,750	,470	,694	-2,03	,53
		5-10	-,545	,324	,583	-1,43	,34
		20denfazla	,300	,250	1,000	-,38	,98
	20denfazla	5denaz	-1,050	,455	,146	-2,29	,19
		5-10	-,845*	,301	,040	-1,67	-,02
		11-20	-,300	,250	1,000	-,98	,38
kııda5	5denaz	5-10	-,977	,434	,168	-2,16	,21
		11-20	,224	,409	1,000	-,89	1,34
		20denfazla	,250	,396	1,000	-,83	1,33
	5-10	5denaz	,977	,434	,168	-,21	2,16
		11-20	1,201*	,282	,000	,43	1,97
		20denfazla	1,227*	,262	,000	,51	1,94
	11-20	5denaz	-,224	,409	1,000	-1,34	,89
		5-10	-1,201*	,282	,000	-1,97	-,43
		20denfazla	,026	,218	1,000	-,57	,62
	20denfazla	5denaz	-,250	,396	1,000	-1,33	,83
		5-10	-1,227*	,262	,000	-1,94	-,51
		11-20	-,026	,218	1,000	-,62	,57

8. soruda İşletmelerden soruda yer alan şıkları önem sırasına dizmeleri istenmiştir.

İşletmelerin 8. soruda yer alan önem verdikleri kriterlere ilişkin bilgiler tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. İşletmelerin Önem Verdikleri Kriterler

Kriterler	Genel sıra	n	Çok önemli+ Önemli %	n	Kısmen %	n	Önemsiz+ hiç önemsiz
Ürün/hizmet	1	64	100	-	-	-	-
Kalite	2	64	100	-	-	-	-
Müşteri memnuniyeti	3	63	98,4	1	1,6	-	-
Fiyat/maliyet	4	61	95,4	2	3,1	1	1,6
Teknoloji	5	57	89,1	7	10,9	-	-
Yenilikçi olmak	6	55	85,9	8	12,5	1	1,6
Temel yetenek ve beceriler	7	53	82,8	7	10,9	4	6,3
Sektörde öncü işletme olmak	8	51	79,7	10	15,6	3	4,7
Ar-ge faaliyetleri	9	49	76,6	13	20,3	2	3,2
Esneklik	10	48	75,0	13	20,3	3	4,7
Özgün tasarım	11	47	73,4	13	20,3	3	4,7
Markalaşma	12	47	73,4	12	18,8	5	7,8
Gerektiğinde teknolojik değişikliğe gidebilme	13	46	71,9	17	26,6	1	1,6

Tablo 1'deki veriler, işletmelerimizin genellikle maliyet, ürün ve kalite temelinde rekabet etmekle birlikte TY farkındalığına da sahip olduklarını düşündürmektedir.

Hipotez 3. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler ile temel rekabet stratejileri (TEMRES) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \% 5$; ilişki var, $P > \% 5$; ilişki yok.

ANOVA Testinin sonucuna göre ilişki sadece temres 5 için söz konusudur. Yani $P < \% 5$; ilişki var, hipotez kabul edilmiştir

Temres 1, temres 2; temres 3; temres 4 ve temres 6 için $P > \% 5$; ilişki yok, hipotez reddedilmiştir.

TEMRES'in açılımı aşağıdaki gibidir.

Temres 1 ürün farklılaşmaya odaklanma; **Temres 2** düşük maliyetlere odaklanma; **Temres 3** beceri ve yeteneklere odaklanma; **Temres 4** yenilik ve yaratıcılığa odaklanma; **Temres 5** müşteri değerine odaklanma; **Temres 6** kaliteye odaklanma

Dependent Variable	(I) ansek	(J) ansek	(I - J)	std. error	sig	95% confidence interval	
						lower bound	upper bound
temres5	gıda	teks	,38095 (*)	,13288	,017	,0538	,7081
		oto	,52679 (*)	,15155	,003	,1537	,8999
	teks	gıda	-,38095 (*)	,13288	,017	-,7081	-,0538
		oto	,14583	,14409	,946	-,2089	,5005
	oto	gıda	-,52679 (*)	,15155	,003	-,8999	-,1537
		teks	-,14583	,14409	,946	-,5005	,2089

İşletmelerin buldukları sektörler ile müşteriye odaklanma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tekstil ve otomotiv sektörlerinde müşteri odaklılık gıda sektörüne göre daha yoğundur. Otomotiv sektörü aynı zamanda tekstil sektöründen daha yoğun olarak müşteri odaklıdır. Bu sonuçlar piyasa gerçekleriyle bire bir örtüşmektedir. Yüksek fiyatlı ve lüks mallar grubuna giren otomobil ve diğer taşıtlarda fiyat, tasarım, fonksiyonellik, renk, konfor, garanti kapsamı, görsellik vb. tercih seçenekleri müşteriler tarafından istenir işletme olabilmek için her geçen gün daha da artırılmaktadır. Aynı tercih bolluğu tekstil sektörü içinde geçerlidir. Tasarımın, estetiğin albeninin kısacası moda kavramının etkisi altında bulunan tekstil sektöründe öne çıkan işlevsellik geçmişte olduğu gibi örtünme ihtiyacının karşılanması olmayıp kişisel imaj, özgünlük, statü ve kalite sembolü haline gelmiştir. Tekstil sektörünü müşteri odaklı olmaya zorlayan bir diğer etken ünlü markalara yapılan ve koşulları belirlenmiş olan fason üretimin varlığıdır. Gıda sektöründe de işlenmiş ve ambalajlı ürünlerin artmasıyla müşteri odaklılığın kaçınılmaz hale geleceği söylenebilir.

Hipotez 4. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler ile önem verdikleri işletmecilik kriterleri (ÖNSIRA) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

P < % 5; ilişki var, P > % 5; ilişki yok.

Dependent Variable (I) ansek (J) ansek (I – J) std. error sig 95% confidence interval
Lower bound Upper bound

önsıra3	gıda	teks	,243	,188	,602	-,22	,71
		oto	,699*	,215	,005	,17	1,23
	teks	gıda	-,243	,188	,602	-,71	,22
		oto	,456	,204	,087	-,05	,96
	oto	gıda	-,699*	,215	,005	-1,23	-,17
		teks	-,456	,204	,087	-,96	,05
önsıra8	gıda	teks	,365	,259	,490	-,27	1,00
		oto	,893*	,295	,011	,17	1,62
	teks	gıda	-,365	,259	,490	-1,00	,27
		oto	,528	,281	,194	-,16	1,22
	oto	gıda	-,893*	,295	,011	-1,62	-,17
		teks	-,528	,281	,194	-1,22	,16
önsıra11	gıda	teks	,545	,251	,102	-,07	1,16
		oto	,723*	,286	,042	,02	1,43
	teks	gıda	-,545	,251	,102	-1,16	,07
		oto	,178	,272	1,000	-,49	,85
	oto	gıda	-,723*	,286	,042	-1,43	-,02
		teks	-,178	,272	1,000	-,85	,49

ANOVA analizinin sonucuna göre sektörlerle önem verilen işletmecilik kriterleri arasındaki anlamlı ilişki sadece önsıra 3, önsıra 8 ve önsıra11 de vardır. Bu kriterler için $P < \% 5$; hipotez kabul edilmiştir.

Önsıra 1, önsıra 2, önsıra 4, önsıra 5, önsıra 6, önsıra 7, önsıra 9, önsıra 10, önsıra 12 ve önsıra13 için $P > \% 5$; ilişki yok, hipotez reddedilmiştir.

ÖNSIRA' nın açılımı aşağıda yer almaktadır.

Önsıra 1 ürün /hizmet; **Önsıra 2** kalite; **Önsıra 3** teknoloji; **Önsıra 4** fiyat/maliyet; **Önsıra 5** müşteri memnuniyeti; **Önsıra 6** temel yetenek ve beceriler; **Önsıra 7** yenilikçi olmak; **Önsıra 8** ar-ge faaliyetleri; **Önsıra 9** özgün tasarım; **Önsıra 10** markalaşma; **Önsıra 11** esneklik; **Önsıra 12** gerektiğinde üretim teknolojisinde değişikliğe gidebilmek; **Önsıra 13** sektörde öncü işletme olmak

Anketten elde edilen verilere göre otomotiv sektöründe yer alan işletmeler gıda sektöründe yer alan işletmelere göre teknolojiye, ar-ge faaliyetlerine ve esnekliğe daha fazla önem vermektedirler.

Bu sonuçlar teknoloji yoğun bir sektör olan otomotiv sektöründe yer alan işletmelerin teknoloji ve ar-ge odaklı olmalarının bir tercih meselesi olmayıp tersine doğaları gereği olduğu gerçeğini doğrulayan sonuçlardır. Yine aynı mantık silsilesi içerisinde müşteri odaklılığında otomotiv sektörünün en önemli bileşeni olduğu gerçeği bu sektörde yer alan işletmeleri sık sık değişen ya da yeni yeni beliren müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha esnek olmaya zorlamaktadır.

4.2.2. İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Bileşenleri

Ankete katılanlara **9.Soruda** ürünlerini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve seçenek sayısı açısından bir kısıtlama getirilmemiştir. İşletmelerden gelen cevaplar tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2. Ürünlerin Genel Özellikleri

Ürün tanımları	Genel sıra	n	%
Yüksek kaliteli	1	55	85, 9
İşletmenin sahip olduğu yetenek ve becerileri yansıtır	2	33	51, 6
Farklılaşmış	3	26	40, 6
Yeni özelliklere sahip	4	23	35, 9
Özgün ve taklit edilmesi zor	5	13	20, 3
Standart	6	10	15, 6
En düşük maliyetli	7	7	10, 9

Bu soruya işletmelerin büyük bir çoğunluğu % 85, 9) kaliteli olarak cevap vermişlerdir. Sahip oldukları yetenek ve becerileri yansıttığını söyleyenlerin büyüklüğü % 51, 6 ve özgün ve taklit edilmesi zor olduğunu söyleyenlerin büyüklüğü ise % 20, 3 tür. Ürünlerin genel özelliğini düşük maliyetli olarak görenlerin büyüklüğünün ise sadece % 10, 9 olduğu görülmektedir. Bu kriterlere göre işletmelerin rekabetçi ürünlerin temel özelliklerinin en düşük maliyeti sağlama olmadığı konusunda ortak bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir.

Ürünlerin yüksek kaliteli olması konusunda da ortak bir anlayışa ulaşıkları görülmektedir. Ama günümüzde bu kriterler rekabet açısından her işletmenin gerçekleştirmesi gereken genel kriterler haline gelmiş olup rekabetçi üstünlüklere yol açmamaktadır. Diğer taraftan ürünlerini sahip oldukları yetenek ve becerileri temelinde tanımlayan işletmelerin % 51, 6 büyüklüğünde olması ve işletmelerin % 20, 3 'nün ürünlerini özgün ve taklit edilmesi zor olarak nitelemesi rekabetçi üstünlüklerin, yetenek tabanlı ve özgün ürünler üretme stratejisine dayanması konusunda işletmelerin önemli bir potansiyele sahip olduklarını düşündürmektedir.

10. soruda işletmelere temel rekabet stratejilerinin ne olduğu sorulmuş ve seçenek konusunda bir sınırlama getirilmemiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 3’ de yer almaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin Temel Rekabet Stratejileri

Stratejiler	Genel sıra	n	%
Kalite odaklı	1	47	73,4
Müşteri değerine odaklı	2	37	57,8
Yenilik yaratıcılığa odaklı	3	33	51,6
Ürün farklılaşma odaklı	4	26	40,6
Düşük maliyet odaklı	5	22	34,4
Yetenek ve beceri odaklı	6	13	20,3

Bu sonuçlara göre 47 işletme temel rekabet stratejisinin kalite odaklı olduğunu söylemiştir. 37 si, müşteri odaklı olduğunu söylemiştir. Daha önce de ifade edildiği üzere her iki strateji de günümüzde küresel rekabetin olmazsa olmazları haline geldiklerinden sürdürülebilir rekabet açısından bir farklılık yaratmaktadırlar. Bu farklılığı sağlayan strateji ise TY tabanlı stratejiler olup bu şıkkı işaretleyen işletmelerin sayısı sadece 13 dür. Bu sayı işletmelerde kurumsal anlamda ve tüm çalışanlar genelinde TY stratejisinin içselleştirilip uygulandığını düşünmek açısından yeterli bir gösterge olmakla birlikte işletmelerde TY tabanlı strateji konusunda bir farkındalık ve potansiyel olduğunu düşündürmektedir.

11. Soruda işletmelere faaliyetlerini izleyip elde ettikleri sonuçlara göre gerekli düzenlemeleri yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu soruya cevap veren 64 işletmenin % 90, 6’ sı evet şıkkını; % 9, 4’ü ise zaman zaman şıkkını işaretlemişlerdir. Bu sonuçlar, işletmelerin geri iletim sistemine önem verdiklerini ve pazar, rakip ve müşteri tepkilerine duyarlı olduklarını göstermektedir.

12. Soruda işletmelere gelecekle ilgili olarak ne gibi faaliyetler yaptıkları sorulmuştur. Soru içerisinde 8 adet şık verilmiş ve bu şıkları kendi verdikleri önem derecesine göre (en önemli gördüklerine 1’den başlayarak) ve şık konusunda sınırlama getirilmeden işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen verileri daha anlamlı olarak ve kolaylıkla yorumlayabilmek için önemlilik

kriterine göre ilk üçe giren şıkların n sayıları ve büyüklükleri toplanmıştır. Sonuçlar tablo 4.'de yer almaktadır.

Tablo 4. Geleceğe Yönelik Olarak Yapılan Faaliyetler

	Genel Sıra	n	%
Gelecekte geçerli olacak, teknoloji ürün, yetenek ve kaynakları belirlemek	1	39	60,9
Gelecekte rekabet stratejisinin ne olacağını belirlemek	2	32	50,0
Gelecekte fırsat ve risklerin nereden kaynaklanacağını belirlemek	3	27	42,2
Gelecekte hizmet edilecek müşterileri belirlemek	4	26	40,6
Geleceğin pazarlarında yer alabilmek için yeni temel yeteneklerin neler olacağını belirlemek	5	23	35,9
Gelecekte rakiplerin kimler olacağını belirlemek	6	15	23,4
Gelecekle ilgili senaryolar geliştirmek	7	14	21,9
Gelecekte hangi sektörün avantajlı olacağını belirlemek	8	11	17,2

Anket bulguları ihracatçı işletmelerin geleceğe yönelik olarak kapsamlı bir çalışma içerisinde olduğunu göstermektedir. Ancak bu sonuçların tümüyle tutarlı ve bilinçli bir çabanın ürünü olmadıkları ve çoğu popüler yönetim uygulamaları (toplam kalite çalışmaları, misyon-vizyon metinleri ya da stratejik planlama) gibi birazda gündemin dışında kalmamak için yapıldığını düşündüren kriterler vardır. Burada öne çıkan en önemli kriter ise yapılan çalışmaların değerlendirildiğini gösteren gelecekle ilgili senaryolar geliştirilmesi şikkına 7. sırada yer verilmesidir. Halbuki geleceğe yönelik faaliyette bulunmanın en önemli sebebi elde edilen verilere göre gelecek değişimlere hazırlıksız yakalanmamak için senaryo çalışmaları yapmaktır. Küresel rekabet dünyasının en önemli rekabet silahı alternatif planların bulunması ve bunun içinde senaryoların geliştirilmesidir.

13. Soruda işletmelere rakiplerini dikkate aldıklarında işletmelerinin temel yetenek ve becerilere sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Ankete katılan işletmelerin % 84, 4'ü evet şikkını; % 15, 6'sı ise hayır şikkını işaretlemişlerdir.

14. soruda işletmelerden rekabet stratejilerinin ve ürünlerinin özünü oluşturan, nadir bulunan ve rakiplerinin kopyalayamadığı TY ve becerilerinin ne ya da neler olduğunu yazmaları istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar benzerliklerine göre toplanarak değerlendirilmiştir.

TY olarak sadece kaliteyi yazan işletme sayısı **4 (3'ü gıda, 1'i tekstil sektöründen)** tanedir. Kalite ve düşük maliyet yazan işletme sayısı **2 (1 gıda, 1 tekstil)** tanedir. Kalite ve finansal güçlülük yazan işletme sayısı **3 (2 gıda, 1 tekstil)** tanedir. Sadece müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **2 (tekstil)** tanedir. Kalite ve müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. Teknik altyapı ve teknolojik imkanlar yazan işletme sayısı **2 (gıda)** tanedir. Kalite, müşteri odaklılık ve düşük maliyet yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. Esneklik ve hızlı üretim yazan işletme sayısı **2 (tekstil)** tanedir.

Tüm bu özellikler, daha önce de ifade edildiği üzere küreselleşen ve değişimle iç içe geçen iş dünyasında rekabet edebilmenin temel bileşenleri haline gelmişlerdir. Dolayısıyla bu özellikleri TY olarak kabul etmek mümkün değildir.

Ar-ge, tasarım ve mühendislik yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Konforlu, güvenilir ürünler yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Üstün teknoloji, ar-ge yatırımları, kalite odaklılık yazan işletme sayısı **1 (oto) tanedir.**

Yukarıda yer alan özellikler tüm sektörler için önemli olmakla birlikte özellikle otomotiv sektörünün olmazsa olmaz bileşenleri haline geldiği için tüm işletmelerin karşılamak zorunda oldukları temel unsurlardır. Bu yüzden rekabet açısından bir farklılık yaratmamakta ve dolayısıyla TY olarak görülmemektedirler.

Sağlamlık, teknoloji ve tasarımda öncülük yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Burada tarif edilen TY kavramı öncülük kavramı içermesi sebebiyle TY konsepti içerisinde düşünülmeyle birlikte öncülük kavramının içinin boş bırakılmış olması sebebiyle de yaratma anlamında bir öncülük mü yoksa yenilikleri hemen uygulama anlamında bir öncülük mü olduğu anlaşılmamaktadır. Ancak işletmelerimizin tasarım, marka yaratma ve teknoloji ihraç etme konusunda zayıf kaldıkları ifade edildiği için burada kullanılan öncülük kavramının ikinci anlamı içerdiği ve bu yüzden TY olmadığı düşünülmektedir. Yine aynı sebepler ile;

Markalaşma ve müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. Marka ve tasarım yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Yenilik, kalite ve güven yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. Tedarik avantajları ve yalın

üretim yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Toplam kalite odaklılık ve lojistik avantajları yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Kurumsallaşma ve sektör liderliği yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Finansal güçlülük ve sektör liderliği avantajı yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. Güvenilirlik ve taklit edilememe yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Simultane mühendislik ve taklit edilememe yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Yurt içinde lider işletme olmak yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir. Toyota üretim sistemi, tam zamanında üretim yazan işletme sayısı **3 (oto)** tanedir. İnsan kaynağı yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir.

Yukarıda yer alan özellikler de TY olarak düşünülmemektedir. Burada yer alan lojistik avantajları, tedarik avantajları ve insan kaynağı ifadeleri muğlak ifadeler olup bir üstünlüğe ya da farklılığa işaret etmemektedirler. Yalın üretim, Toyota üretim sistemi, Tam zamanında üretim olarak ifade edilen ve aynı anlamı içeren terimler ise bir üretim ve yönetim felsefesi olup uygulayan tüm işletmeler için aynı ve rutin reçeteler sunmaktadırlar ve bu özellikleri ile hiçbir işletmeye özgü olmadıkları için TY olarak değerlendirilmemektedirler. Lider işletme olmak ifadesi de hangi stratejiye (TY, maliyet ya da farklılaştırma liderliği) dayalı olduğu belirtilmediği için TY olarak düşünülmemektedir. Taklit edilememe ifadesi ise neyin ya da nelerin taklit edilemediğine dair bir bilgi içermediği için TY olarak düşünülmemektedir. TY olarak değerlendirilmeyen diğer cevaplar ise aşağıda yer almaktadır.

Kalite, sağlık, müşteri ve personel odaklılık, yenilikçilik yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Teknik tekstiller ve bunların tekstil sektörüne uyarlanması yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. Her iki cevap daha önce yazılan gerekçelerle TY olarak düşünülmemektedirler. Aşağıda yer alan her iki cevap ise TY konusunda bir düşünce karışıklığı olduğunu düşündürmektedir.

64 yıllık deneyim, piyasa ve tedarikçi bilgisi, güçlü öz kaynak ve entegrasyon yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir. (burada ifade edilen deneyim, piyasa ve tedarikçi bilgisi ile güçlü öz kaynak faktörleri TY olarak değerlendirilebilecekken aynı cevap içerisinde entegrasyon ifadesinin yer alması karışıklığa yol açmaktadır. Bilindiği gibi TY stratejisi faaliyetlerin bütünleştirilmesine değil ayrıştırılmasına dayanmaktadır.)

Türkiye çapında alt yapı sorunu olmamak, yurt dışında 3 noktada pazarlama yapmak için firma açmak ve yaygın dağıtım ağı avantajı yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir. (Yaygın dağıtım ağına sahip olmak ve bu ağı yönetme becerisi bir temel yetenek olarak işletmelere önemli üstünlükler sağlamaktadır. Örn. Caterpillar) Ancak aynı cevap içerisinde yurt dışında satış

işletmesi açma stratejisinin TY olarak ifade edilmesi, TY konusunda hala bir kavram kargaşası yaşandığını ve TY konusunun tam olarak netleşmediğini düşündürmektedir. Geriye kalan 15 işletmenin TY'leri hakkında verdikleri ve TY olduğu düşünülen cevapların yorumlanması ise aşağıda yer almaktadır.

Mükemmel CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) alt yapısına sahip olduklarını belirten işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Müşteri ilişkilerini mükemmelleştiren işletmeler bu üstünlüğü müşterilerle etkileşimli ve bilgi yoğun ilişkiler haline getirdikleri zaman rakiplerin kopyalayamadığı TY sahipliğine ulaştıkları için bu özellik TY'lerin içeriğini dolduran bir cevap olarak görülmektedir (Örn Honda).

Bu bağlamda, tedarikçiler ile işbirliği içerisinde hareket etmeyi, deneyimli işletme olmayı ve dağıtım ağının yaygınlığını (Örn. Caterpillar) belirten işletme sayısı **2 (oto)** tanedir. Know-how sahipliği, teknolojik yenilikler geliştirerek düşük maliyetli ürünler üretme yeteneği yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. TY'ni organik tarım ürünleri üretmek olarak belirten işletme sayısı **1 (Tekstil)** tane olup, kafa kafaya rekabetten kaçınma yönünde bir avantaj yarattığı düşünüldüğünden bu cevapta TY içeriğini doldurmaktadır (organik ürünler yeni bir pazar dilimi yarattığı için, işletmeleri geleneksel rekabet çizgisinin üzerine çıkarabilmektedir).

Tasarım gücü (farklılıkların kaynağıdır. örn. Nike), yetenekli eleman sahipliği (TY'lerin gerçek sahipleridir) ve eğitim yatırımları (yeteneklerin bilinmesi ve açılım yaratmasını sağlar) yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Yine tasarım ve kalite kriterini yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Lojistik, deneyim ve kaliteli ürün diyen işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Lojistik yeteneği TY potansiyeli taşımaktadır (Örn. Wal-Mart, Fedex, Ikea).

Stratejik ileri görüşlülük (stratejik öngörü kavramıyla örtüşmektedir. TY'leri parlatmak ya da gündemden düşürmek için bir zorunluluk halini almıştır), yenilikçi yaklaşım, güvenilirlik (Örn. Volvo) küresel yaklaşım ve süreç verimliliği cevabını veren işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir.

Tasarım hakkı yabancı ortağa ait ürünler üretilmesi cevabını veren işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir. İşletmelerin TY elde etmesi veya geliştirmesi için outsourcing yapması, TY'lere sahip olan süreçleri ya da kişileri ithal etmesi TY sahipliğinin dışardan içeriye yönelimli olarak gerçekleştirilmesinin yollarıdır. Burada üzerinde durulması gereken husus ithal edilen yeteneğin en kısa zamanda içselleştirilmesine çalışılmasıdır. Kurulan ortaklığın koşulları değiştiğinde TY'lerde geldiği gibi gidebilmektedir (Japon işletmelerin Amerikalı partnerleriyle kurdukları ilişkiler, Japonların gerekli yetenek-

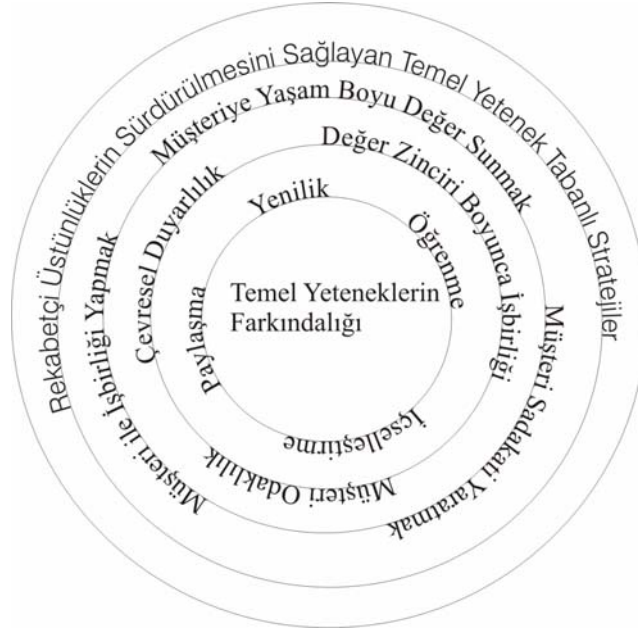
leri ve süreç bilgilerini kendi içlerinde geliştirmeleriyle Amerikalılar karşısında büyük bir rekabet gücüne dönüşmüştür.

Markalaşma, insan kaynaklarına yatırım ve ilgi teknolojilerinden yararlanma yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Üretim tecrübesi, ar-ge, özgün üretim yöntemi yazan işletme sayısı **1 (Gıda)** tanedir. Tecrübe, süreçlerde özgünlük TY varlığının çıktıları olduğu için ve ar-ge TY'leri beslemenin şartı olduğundan bu cevapta TY olarak düşünülmektedir. Kurumsallaşma, hızlı, kaliteli üretim anlayışı, birimler arası güçlü iletişimin varlığı, TY'lerin varlık sebepleridir. TY'leri olarak bu cevabı veren işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Kurumsallaşma ise TY'lerin kuruma mal edilmesinin garantisidir. Yeni iplik ve yeni kumaş türü bulma ve dağıtım ağı yönetme yeteneği yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Yenilik ve yaratıcılık TY'lerin yenilenme, geliştirilme ve kaldıraçlama çevrimlerini sürdürülebilir kılmanın kilit unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğinin adeta garantisi olmaktadır (Örn. Sony).

Kalifiye eleman ve yönetim becerileri yazan işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir. TY'ler üst yönetimin TY'lerin bileşeni olarak kabul edilen faaliyetleri ve süreçleri organize etmesine, eş güdümlmesine, yöneltmesine, çalışanlarına yönelik teşvik ve ödüllendirme sistemlerini tutarlı hale getirmesine ve gerekli denetim mekanizmalarını işletmesine bağlı olarak işlerlik kazanmaktadır. Bu cevap, belirtilen gerekçelerle örtüşmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin kendisini rakiplerinden farklılaştırarak müşterilerine yaşam boyu değer sağlamaları kendilerine özgü, taklit ve kopya edilemeyen TY'lerine dayalı rekabet stratejileri oluşturmalarıyla gerçekleşmektedir. TY'lerinin farkında olan ve bu yetenekleri paylaşarak tasarım, üretim, pazarlama ve dağıtım işlevlerini TY odaklı hale getiren işletmeler pazarı ve rakipleri de yönlendirerek rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmektedirler. Aşağıda yer alan TY sarmalı bu oluşumu özetlemektedir.



Yukarıda yer alan TY farkındalık sarmalının önemini kavrayamayan işletmeler ise TY'lerini körelterek müşterilerini ve rekabetçi üstünlüklerini rakiplerine kaptırmaktadırlar.

Anketi cevaplayan işletmelerimizin TY farkındalığına sahip oldukları düşünülmeyle birlikte yakın bir zaman içerisinde bu farkındalığı harekete geçirerek TY tabanlı rekabet stratejisi oluşturmaları beklenmemektedir. Bu yargıyı güçlendiren unsurlar işletmelerin TY'lere ilişkin olarak verdikleri cevaplardan çıkarılmıştır. Elde edilen cevaplar, işletmelerin TY'lere dayanan rekabet stratejisini bir rekabet silahı olarak bütünüyle kavrayamadıklarını daha doğrusu düşünsel, ekonomik ve kültürel bir konsept olarak kurgulamadıklarını düşündürmektedir. Rekabetçi üstünlüklerin ve rekabet stratejile-

rinin giderek birbirine benzediği iş ortamında işletmeleri farklı bir kimliğe kavuşturan TY'ler ve TY'lere dayalı rekabet stratejileri giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bu açıdan işletmelerimizin TY tabanlı bir strateji uygulamaları rekabetçi güçlerinin sürdürülebilirliği boyutunda bir handikap sebebi olmakla birlikte, TY'lere ve TY farkındalığına sahip olmaları ilerisi için ümit verici gelişmelere işaret etmektedir. Söz konusu farkındalık, TY farkındalık sarmalında yer alan aşamaların gerçekçi ve tutarlı stratejilerle kat edilmesine bağlı olarak uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Bu süreci en az kayıpla ve en kısa sürede kapatmak için işletmelerin yapmaları gerekenler sadece kilit bileşenler halinde aşağıda sıralanmaktadır:

- Yetenek tabanlı rekabetçi olmak isteyen işletmeler öncelikle TY'ni belirlemelidirler. Bu süreçte işletmelerin zorlandıkları ve çoğunlukla duygusal davrandıkları görülmektedir. Bu tehlikeden kaçınmak için işletme yönetiminin kilit konumda bulunan elemanlarıyla bir değerlendirme yaparak ve küresel rekabet ortamını, sektörlerini, müşterilerini ve rakiplerini göz önünde bulundurarak neyin ya da nelerin TY olup olmadığı konusunu netleştirmeleri gerekmektedir.

- TY'lerine dayalı olarak oluşturdukları güçlü, bağlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılan bir "stratejik niyetle" yola çıkmalıdır. Daha sonraki adımlar ise bu yapılanma üzerinde gerçekleştirilmelidir. Bu aşamada en önemli ve en stratejik karar, mevcut TY'leri ile stratejik niyetleri arasında uyumsuzluk çıkması durumunda işletmenin ne yapması gerektiğini belirlerken alınmaktadır. Bu aşamada farklı tercihler yapılabilmektedir. İşletmeler sahip olmadıkları ama ihtiyaçları olan TY'leri dışardan temin ederek, TY'lerine yatırım yaparak, güncelleyerek ya da kaldıraçlayarak açıklarını kapatabilmektedirler.

- İşletmenin TY'leri etrafında yapılanma aşamasında yönetimin tekrar içsel ve dışsal analiz yapması, yapıyı daha tutarlı ve daha sağlam bir hale getirmektedir.

- Yapının dinamizm kazanması ve rekabet stratejisine dinamizm kazandırması yetenek odaklı, bilgi odaklı, değer odaklı, öğrenme odaklı, insan kaynakları odaklı ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışı ve holistik pazarlama anlayışı ile başarılmaktadır.

- İşletmelerin değerler zinciri içerisinde yer alan tüm katılımcılarla olan ilişkilerini kazan-kazan mantığı doğrultusunda yeniden kurgulaması ve

müşterilerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve dağıtımçılarına iş ortağı gözüyle bakabilmesi, gerektiğinde stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar oluşturabilmesi gerektiğinde ise outsourcing'e gidebilmesi ve kıyaslama yapabilmesi TY tabanlı stratejilerin işlerlik kazanmasını kolaylaştıracaktır.

- TY'lerin dinamik yapısı sürekli olarak fırsat arayışlarına yol açmaktadır. Bu özellik işletmelere yenilenme ve güncellenme imkanı sunmaktadır. Fırsatları değerlendirirken yeteneklerinin ve hatta yeteneklerine dayalı ana işinin demode olduğunu fark eden işletmeler çok uzağa gitmeden TY'lerini daha derin sondajlayarak tekrar atağa kalkabilmektedirler.

- Bu süreçte işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesi, uyumu ve işbirliği kapasitesi çok önemli bir yetenek fıdanlığı oluşturmaktadır. Esnek, çift yönlü iletişime ve öğrenmeye önem veren, çalışanların kendilerini rahatça ifade etmelerine ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan iş ortamlarının yaratılması ve bu ortamların başarıyla yönetilmesi söz konusu yetenek fıdanlığını ormana dönüştürmeyi kolaylaştıracaktır.

Kaynakça

- Ansoff, H. Igor ve Edward J. McDonnell (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, UK, 2.ed.
- Barney, Jay B. (1995), "Looking Inside For Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol: 9, No: 4, 49-61.
- Baş, Türker (2005), *Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Basım.
- DPT Yayınları (2006), *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*, Ankara.
- Major, Edward, Asch, David ve Cordey-Hayes, Martyn (2001), "Foresight As a Core Competence" *Futures*, 33, 91-107.
- Prahalad, C.K. ve Gary Hamel (1990), "The Core Competition of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Sanchez, Ron (1997), "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition", *European Management Journal*, Vol: 15, No: 3, 303-317.
- Snyder, Amy V. ve H. William Ebeling (1992), "Targeting a Company's Real Core Competencies", *Journal of Business Strategy*, Nov/Dec, Vol: 13, No: 6, 26-32.
- Torkkeli, Marko ve Markku Tuominen (2002), "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", *International Journal of Production Economics*, Vol: 77, 271-284.