

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN UNSURLARIN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE BELİRLENMESİ: İSO 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Korhan KARACAOĞLU*

ÖZ

Bu araştırmada M.E. Porter'ın rekabet üstünlüğü anlayışı ele alınmıştır. Porter, endüstrideki rekabetin, endüstriyi şekillendiren beş rekabet gücü unsurundan etkilendiğine işaret etmektedir. Porter'a göre endüstri yapısı, sektöre yeni girecek firmalar, ikame ürünler üreten firmalar, tedarikçiler, alıcılar ve mevcut rekabetin yoğunluk düzeyinden oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar, işletmelerin birbirlerine göre belirleyecekleri stratejileri ve rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkilemektedir.

Araştırma verileri, İstanbul Sanayi Odası'nın tespit ettiği 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirilen anket yoluyla temin edilmiştir. Araştırmanın amacı, söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışının Porter'ın beş güç modeli unsurlarının hangilerinden etkilendiğinin belirlenmesinden oluşmaktadır. Beş güç modeline göre geliştirilen kuramsal model ve modele ilişkin hipotezler, LISREL paket program kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yoluyla test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının; sektöre yeni girecek firmalar, alıcılar ve ikame ürünlerden kaynakladığı belirlenmiş, tedarikçiler ve sektördeki rekabetin yoğunluğu unsurlarından etkilenmediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Stratejik Yönetim, Rekabet Üstünlüğü, Beş Güç Modeli, Yapısal Eşitlik Modeli.

THE DETERMINATION OF THE ELEMENTS AFFECTING THE COMPETITIVE ADVANTAGE BY STRUCTURAL EQUATION MODELING: THE CASE OF THE ISO LARGEST 500 TURKISH MANUFACTURING COMPANIES

ABSTRACT

In this research, M.E.Porter's competitive advantage approach is dealt with. Porter indicated that competing in industry is affected by five competitive forces. According to Porter, industry is composed of these five competitive forces such as Potential Entrants, Substitutes, Suppliers, Buyers, Rivalry among Existing Firms. These elements determine the businesses' strategies and their competitive advantage approach over their rivals.

The research data are collected by survey applied on Istanbul Chamber of Industry 500 Turkish Manufacturing Companies. The aim of this study is the determination of Porter's five forces model elements which affect the competitive advantage approach. Developed theoretical

*Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
Makalenin kabul tarihi: Şubat 2010

model and hypotheses based on five forces model were tested with confirmatory factor analysis by using LISREL. According to the research findings, while the competitive advantage approach of the manufacturing companies is influenced by Potential Entrants, Buyers, Substitutes, it is not affected by Suppliers and Rivalry among Existing Firms.

Kew Words: Strategic Management, Competitive Advantage, Five Forces Model, Structural Equation Modeling.

GİRİŞ

Porter tarafından belirlenen rekabet üstünlüğü anlayışının temelleri endüstri iktisadına ilişkin kuramsal temele dayanmaktadır. Porter (2000)'a göre rekabet üstünlüğü anlayışının teması, bir işletmenin bir endüstride rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturup sürdürebileceği ve genel stratejileri nasıl uygulamaya koyabileceği üzerinedir. Zira Porter (1998:11), endüstri ortamının bir işletmenin hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmedeki önemi üzerinde durmaktadır. Porter'a göre sektör ortamının analizi; işletmenin sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir ön koşul olarak görülmektedir. Porter'ın stratejik yönetim yaklaşımının özünde, stratejinin uygulanması aşamasından çok, oluşturulması aşaması yer almaktadır. Endüstri ortamının, özellikle son zamanlarda, ulusal ve hatta yerel koşullar nedeniyle işletmelerin stratejilerini belirlemede oynadığı belirleyici rolün anlaşılması, Porter'ın çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır.

Porter, takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürdüğü endüstri yapısına ilişkin geliştirdiği "beş güç modeli" ile rekabet üstünlüğüyle ilgili yazına çok değerli bir yönetsel araç önerisi sunmaktadır. Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğü; sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürün üreten firmaların bulunması ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan etkilenmektedir.

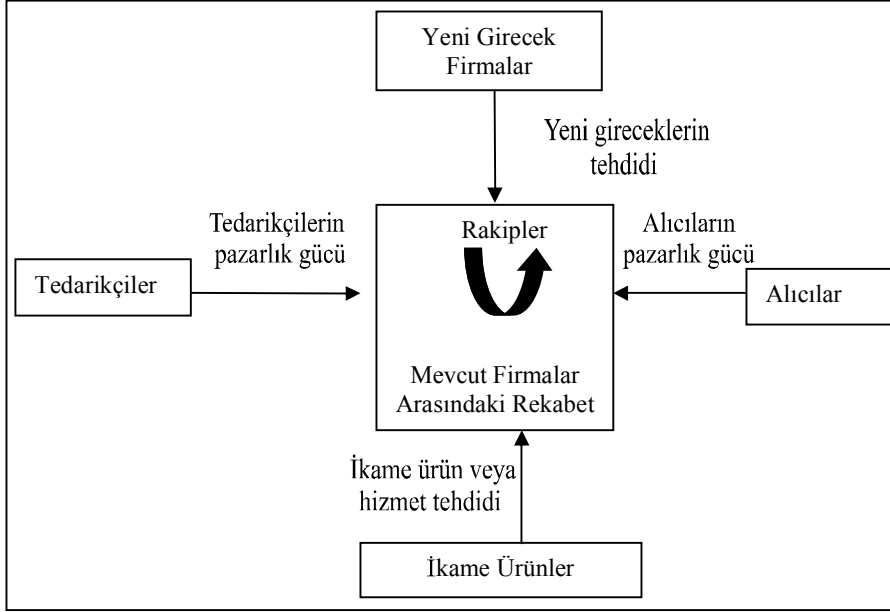
Araştırmada, Porter tarafından geliştirilen kurama bağlı olarak imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğünün endüstrinin daha çok hangi unsurlarından etkilendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Söz konusu rekabet unsurlarının belirlenebilmesi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kapsamında LISREL paket programı kullanılarak ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda Porter'ın rekabet üstünlüğü ile ilişkili geliştirmiş olduğu beş güç modeli ele alınmıştır. İkinci kısımda ise İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nun belirlemiş olduğu 500 büyük sanayi işletmesi kapsamında yer alan kuruluşlar üzerinde yapılan uygulama ve buna ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

I. M.E. PORTER'IN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KURAMI VE BEŞ GÜÇ MODELİ

Porter (1998:5)'a göre rekabet üstünlüğü sonucu oluşan endüstri kârlılığı, ürünün ne kadar sevildiğinin veya yüksek ya da düşük teknolojiyle üretilip üretilmediğinin bir işlevi değil, endüstri yapısının bir işlevidir. Endüstri yapısı,

endüstrinin evrimi gereği zaman içinde değişebilse de görece sabittir. Endüstride yaşanacak yapısal bir değişim beş rekabet gücünün görece etkinliğini değiştirebilir ve bu da endüstrinin kârlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Endüstride ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen endüstrinin yapısını etkilemektedir. Bu yüzden endüstrideki beş rekabet gücü ögesinin rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Şekil 1’de endüstri kârlılığını belirleyen beş rekabet gücü ögesine yer verilmiştir.

Şekil 1: Porter’ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli



Kaynak: M.E.Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*, Free Press, New York, 1998, s. 5

Bu beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki, ikame işletmeler ve bu işletmelerin üretmiş oldukları mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit ögesi hâlihazırda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an endüstriye dâhil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkate alınması ve stratejik analizin buna göre yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmenin hâlihazırda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü öğelerindedir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aynı pazar ortamında birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu orta-

mın işletmelerin davranışını yönlendiren yapısı ise bir başka rekabet gücü belirleyicisidir. Şekil 1’de belirtildiği gibi rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli etkiye sahip beş unsurdan ilki endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehditlerdir.

A. ENDÜSTRİYE YENİ GİRECEK FİRMALAR VE OLUŞTURDUKLARI TEHDİTLER

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği, aynı iş alanına başka işletmelerin girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik yönetimin günümüzdeki asıl amacı rekabet üstünlüğü sağlamak suretiyle ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir. Bunun için stratejik analiz yapılırken, çekici endüstrilere yeni işletmelerin girmek istemelerinin doğal karşılanması gerekmektedir. Yeni girenler, ya son zamanlarda bir endüstride faaliyet göstermeye başlamış olan ya da yakın gelecekte o endüstride faaliyete başlama tehdidinde bulunan işletmelerden oluşmaktadır (Barney, 2001: 79).

◆ Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansla ulaştığında ise sona erecektir. Yeni girenler; endüstride faaliyet gösteren işletmelerin pazar payını tehdit edebileceği ve toplam üretim kapasitesini artırıp, arz fazlası oluşturabileceği için önemli fiyat düşüşlerine ve sonuç olarak rekabetçi işletmelerin gelirlerinde azalmaya neden olabileceklerdir.

◆ Sektöre yeni kurulmuş bir işletme ile girilebileceği gibi hâli hazırda faaliyette bulunan işletmelerle birleşme veya onları satın alma şeklinde de girilebilmektedir. Endüstriye girmeyi düşünen firmaların bu kararı vermelerine endüstrinin çekiciliği neden olmaktadır.

Çekici gözüken bir endüstriye girme isteğinde olan işletmelerin iki konuyu dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar; endüstriye giriş engelleri ve rakiplerin olası misillemeleridir.

Giriş engelleri, giriş maliyetlerini arttıran endüstri yapısının özellikleridir. Bir kısmı strateji yazınında da ele alınan giriş engelleri, kısaca şöyle açıklanabilmektedir. (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004):

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği
- Ölçek ekonomisi
- Endüstride yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu
- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları

- Ürün Farklılaştırma
- Tedarikçi/Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği
- Resmi kuruluşların politikaları

Rakiplerden gelebilecek karşı atak (misilleme) beklentisi de işletmelerin yeni bir sektöre girişinde dikkate alınmaları gereken bir başka husustur. Bazen bu misillemeler her iki taraf için de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür bir durumu sezinleyen işletmeler, karşılaşılabilecekleri olası zararlar yüzünden bu tür endüstrilere girmekten vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 96–97).

Yeni girenleri caydıran faktörler, endüstriye göre değişmektedir. Sözelimi, otomobil endüstrisinde; ürün farklılaştırma ve ölçek ekonomileri, imalat sanayi işletmeleri için ise önemli miktarlarda sermaye gereksinimi başta gelen faktörler arasındadır (Dess ve Miller, 1993: 57). Porter'ın beş güç modelinde yer alan bir başka tehdit ögesi ikame ürünlere ilişkin tehditlerdir.

B. İKAME ÜRÜN TEHDİDİ

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürün veya hizmetler, hemen hemen aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak özetlenebilir (Porter, 2000: 28). Burada söz konusu olan, sektör şartlarının meydana getirdiği bir rekabet durumu olmayıp, piyasaya sektör dışından gelebilecek olası bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin ürettiği ürüne alternatif bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bir ürünün ikamesi varsa, tüketiciler en küçük fiyat hareketliliği durumunda talep, fiyat karşısında esnek olduğu için ikame ürünlere kayabilmektedirler. Sözelimi geride kalan on yıl içinde Türkiye'de de faaliyet gösteren acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler; faks, e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman ve evrak transferinin yaygınlaşması yüzünden çok ciddi ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum söz konusu işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da on-line ürün dağıtımı gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmuştur (Grant, 2002: 73).

Öte yandan ikame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97). Endüstriden veya ürün pazar şartlarından kaynaklanan bir başka tehdit ögesi ise tedarikçilerin pazarlık güçleridir.

C. TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ

Endüstri içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek faktörlerden bir diğeri işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçiler, bir endüstrideki işletmelerin performansını ya ürünlerinin fiyatlarını yükselterek ya da kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedirler. Bir endüstride elde edilen normalin üzerinde kâr bu iki yoldan biriyle tedarikçilere aktarılmaktadır (Barney, 2001: 95).

Bir endüstride tedarikçileri güçlü kılan koşullar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 98-99; Porter, 2000: 34-35; Barney, 2001: 96):

- Girdilerin Farklılaştırılması
- Tedarikçilerin Geçiş Maliyetlerinin Yüksekliği
- İkame Girdilerin Varlığı/Yokluğu
- Tedarikçilerin Yoğunlaşması
- Tedarikçiler İçin Satış Hacminin Önemi
- İleriye Doğru Entegrasyon Tehdidi

Endüstrinin rekabetçi yapısının şekillenmesinde etkili rol oynayan öğelerden bir diğeri ise alıcıların pazarlık güçleridir.

D. ALICILARIN PAZARLIK GÜCÜ

Bir endüstrideki üreticiler ve onların alıcıları arasındaki ilişkilerin gücünü belirlemeye yönelik analizler, üreticiler ve onların tedarikçileri ile olan ilişkilerinin analizleri ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Alıcılar, sektörün kârlılığına mal olacak şekilde fiyatları aşağıya çekmeye çalışarak, satın aldıkları malların miktarını azaltarak, daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık etmek suretiyle pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle bazen alıcıların isteklerinin büyük bir çoğunluğu işletmelerce yerine getirilmek zorunda kalınabilmektedir.

Bu noktada alıcıların pazarlık gücü; fiyata duyarlılık ve görece pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1998: 6; Grant, 2002: 80). Bir endüstrideki alıcıların fiyat duyarlılığı aşağıda sıralanan dört temel faktöre bağlıdır:

1) Marka Bağımlılığı: Alıcılar belirli ürünlerle ilgili belirli markalara bağımlı olarak tüketim davranışları gösteriyorlarsa bu tür alıcıların fiyat duyarlılığı

ğı olmayacaktır. Yani talebin fiyat esnekliği marka bağımlılığı nedeniyle ortadan kalkmış olacaktır.

2) Ürün Farklılaştırma: Alıcılar tarafından satın alınan ürün/hizmet standart veya farklılaştırılması zor ise alıcıların tehdit gücü artacaktır.

3) Alıcıların Elde Ettiği Yarar: Alıcıların elde ettiği yarar marka bağımlılığında olduğu gibi fazla ise fiyata fazla duyarlı olmayabileceklerdir.

4) Alıcılar Arasındaki Rekabet: Alıcılar arasında rekabet ne kadar yüksekse satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.

Alıcıların görece pazarlık güçlerini etkileyen faktörler ise şunlardır (Grant, 2002: 82; Porter, 2000: 32; Barney, 2001: 98):

- Alıcıların, tedarikçilere nazaran büyüklüğü ve yoğunlaşmaları
- Alıcıların geçiş maliyetlerinin çok az olması
- Alıcılar eksiksiz bilgiye sahip olmaları
- Geriye entegrasyon kabiliyeti
- İkame ürünlerin başarısı.

Porter'in beş güç modelinin rekabeti veya işletme performansını etkileyen bir başka öge de mevcut işletmeler arasındaki rekabetin düzeyidir.

E. MEVCUT FİRMALAR ARASINDAKİ REKABET

Bir endüstrideki işletmeler karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin herhangi bir faaliyeti diğerlerinin rekabetçi tarzda cevap vermelerine sebep olabilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanındığı zaman artabilmektedir. Serbest piyasa ekonomisi şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993: 60).

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça istikrarsız olduğundan, kârlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirleri azalabilmektedir. Diğer yandan reklâm savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir.

Rekabetin yoğunluğu, endüstri kaynaklı ve karşılıklı etkileşim halinde olan birtakım yapısal faktörlerin sonucudur. Bu faktörler maddeler halinde şöyle ele alınabilmektedir:

◆ Yoğunlaşma: Yoğunlaşmadan kastedilen bir piyasada rekabet eden işletmelerin sayısı ve büyüklük olarak dağılımıdır. Bu yoğunlukla yoğunlaşma oranı ile ölçülür. Örneğin dört işletmenin yoğunlaşma oranı denilince en büyük dört işletmenin pazar payı anlatılmak istenmektedir (Barney, 2001: 93).

◆ Farklılık Gösteren Rakipler: Farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aynı şekilde küçük üretim veya hizmet firmalarının sahibi olan işletmeciler de sektöre çeşitlilik katabilirler, çünkü kendi şirketlerinin sahibi olmanın getirdiği bağımsızlıklarını korumak için, yatırdıkları sermayeden elde ettikleri normalin altında getiri oranları ile yetinebilirler. Oysa aynı durum büyük işletmeler için kabul edilemez niteliktedir ve rasyonel değildir. Bu tip bir endüstride küçük işletmelerin tavrı büyük işletmelerin kârlılıklarını sınırlayabilmektedir (Porter, 2000: 24).

◆ Çıkış Engelleri: Çıkış engelleri, işletmelerin yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler dahi rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir.

◆ Aşırı Kapasite: Aşırı kapasite, faaliyet gösterilen endüstriye de bağlı olarak dönemsel bir özellik gösterebildiği gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüşten kaynaklanan yapısal bir problemin parçası da olabilir. Buradaki sorun aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceğidir (Grant, 2002: 79).

◆ Yüksek Sabit Maliyetler veya Depolama Maliyetleri: Yüksek sabit maliyetler, tüm işletmeler üzerinde, ortada fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğu kez hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılar yaratabilmektedir.

◆ Endüstrideki Yavaş Büyüme: Endüstrideki büyüme yavaş olduğu zaman rekabetçilik artış eğilimi göstermektedir. Bu durumda satışlarını artırma yolunu arayan işletmeler, çözümü mevcut rakiplerinin pazar paylarından pay almaya çalışmakta bulmaktadırlar (Barney, 2001: 93).

◆ Ürün/Hizmet Farklılaştırma: İşletmeler bir endüstrideki ürünlerini farklılaştırmakta zorlandıklarında endüstrinin rekabetçilik eğilimi azalmaktadır. Ürün farklılaştırma stratejik bir seçenek olarak uygulanmadığında işletmeler, fiyat temelli rekabet için genellikle zorlanmaktadırlar. Fiyat yoğun rekabet, yüksek rekabetçi endüstrilerin tipik özelliğidir.

II. İSTANBUL SANAYİ ODASI TARAFINDAN BELİRLENEN 500 BÜYÜK SANAYİ İŞLETMESİNİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANLAYIŞINI ŞEKİLLENDİREN UNSURLARIN BELİRLENMESİ

A. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Strateji ve rekabet üstünlüğü ile ilgili yazına bakıldığında endüstri ve endüstriye ilişkin koşulların önemi üzerinde durulmuştur. Bu konuda ilk zamanlar iktisat yazınında endüstri iktisadı başlığı altında konu ele alınırken sonraları işletme bilimi ve özellikle stratejik yönetim yazınında konu ile ilgili çalışmalara

rın yoğunlaştığı görülmektedir (Bharadwaj, 1994:11). Bu kapsamda M.E.Porter tarafından rekabet ve rekabet üstünlüğü konusu etraflı bir şekilde incelenmiştir. Porter tarafından geliştirilen beş güç modeli rekabetçi üstünlüğün tanımlanmasında kullanılan genel bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili özellikle Türkçe yazında (Soyer ve Erkut, 2008; Aktan ve Vural, 2004; Akın, 1999; Özkara, 1997) konu daha çok kuramsal olarak incelenmiş ancak görgül/ampirik araştırmalarla da desteklenmesi gerekirken bu noktada yeterli ilgiyi görmemiştir. Bu araştırmada rekabet üstünlüğü konusu İSO'nun belirlediği 500 büyük sanayi işletmesi özelinde ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, söz konusu işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarının endüstriye ilişkin M.E. Porter tarafından belirlenen unsurların hangilerinden etkilendiğinin ortaya konulmasından oluşmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma konu kapsamı itibariyle M.E. Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğünde beş güç modeli çerçevesinde kurgulanmıştır. Araştırma yer kapsamı bakımından İSO 500 imalat sanayi işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, işletme düzeyinde rekabet üstünlüğünün belirleyicilerini, işletmelerin üst yöneticilerinin görüşlerine bağlı bir biçimde ortaya koyabilmek ve araştırma amacına uygun şekilde geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla tasarlandığı için hipotetik-tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırma, Ocak-Mart 2007 döneminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analiz birimi İSO 500 kapsamında faaliyet gösteren ve ana kütle kapsamına dâhil her bir imalat sanayi işletmesidir. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulguların ancak ana kütleyle dahil işletmeler düzeyinde genellemeye olanak sağlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bulguların yöneticilerin öznel görüşlerine dayanması sonuçların nesnellliğini ve genellenebilirliğini de etkilemektedir.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Pilot Araştırma

Araştırma, İSO tarafından 2006 yılı itibari ile belirlenen 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak, 105 işletmeden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı da % 21 olarak gerçekleşmiştir. Nakip (2003) anket uygulamalarında farklı yöntemlerin bulunduğu işaret ederek bunlardan yüz yüze görüşme yoluyla yapılan uygulamaların en başarılı mektupla yapılan anketlerin ise en zayıf geri dönüş ve başarıya sahip anket uygulamaları olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmada da anketler posta ile uygulanmıştır. Yabancı yazında, posta ile gerçekleştirilen anket uygulamalarında, %30'un üzerinde geri dönüş oranına çok az rastlandığı belirtilmektedir. Sıklıkla görülen geri dönüş oranı ise %5 ile %10 arasında değişmektedir (Remington vd., 2000: 190). Buna göre araştırma ile ulaşılan %21'lik geri dönüş oranı kabul edilebilir bir orandır.

Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi bakımından; işletme bölümünden öğretim elemanları ile anket formu ve ölçek üzerinde içerik geçerliliği yönünden değerlendirmelerde bulunulmuş ve kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 15 işletme yöneticisi ile pilot araştırma (ön test) yapılmıştır. Bu sayede anket formunda yer alan soruların farklı demografik özelliklere sahip kişilerce anlaşılabilirliğine olanak sağlanmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de toplam 105 büyük işletmenin sektörel dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1: Verilerin Toplandığı İşletmelerin Sayısı ve Sektörel Dağılımı

Sektörler	Geri Dönen Anket Sayısı
Gıda, İçki ve Tütün	18
Tekstil, Deri ve Ayakkabı	15
Orman Ürünleri ve Mobilya	12
Kağıt ve Basım Sanayi	4
Kimya ve Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	5
İlaç Boya	9
Metal Ana Sanayi	13
Metal Eşya, Makine ve Ulaşım Araçları Sanayi	8
Giysi ve Konfeksiyon	21
Toplam	105

2. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Araştırmanın birincil verileri, posta ile anket yoluyla elde edilmiştir. İSO’nun belirlediği 500 büyük sanayi işletmesinin Türkiye’nin değişik bölge ve illerine yayılmış olması nedeniyle yüz yüze görüşme yoluyla anketlerin uygulanması mümkün olamamıştır. Bu nedenle daha ekonomik bir yöntem olan posta yoluyla anketler ilgili işletmelere ulaştırılmıştır. Kimi araştırmacılar da böyle bir durumda en uygun yöntemin posta yoluyla anket olduğunun altını çizmektedir (Nakip, 2003:89; Proctor, 2003: 133).

Ocak ayında yollanan anketlerden ilk etapta 61 anket dönüşü sağlanabilmiş, Şubat ayında yanıt alınamayan işletmelere anketler yeniden ulaştırılmış ve yanıtlanma oranını artırabilmek için telefon, faks ve internet aracılığı ile de işletmelerle bağlantı kurularak 35 anketin daha yanıtlanması sağlanmıştır. En son anketler internet ortamında tekrar söz konusu işletmelere ulaştırılarak 9 kullanılabilir anketin daha geri dönüşü sağlanmış ve toplam 105 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır.

3. Ölçüm Aracının Hazırlanması

Araştırmada, rekabet üstünlüğünü ölçmek amacıyla, Porter’ın beş güç modeline göre kurgulanan Tablo 2’deki 22 maddelik Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerin işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileme gücü ile ilgili olarak; “Çok Etkili” 5’den, “Hiç Etkili Değil” 1’e doğru belirlenmiş olan Likert tipi ölçüm aracı hazırlanmıştır. Ölçek, Wan (2004) ve Parks (1988) tarafından

geliştirilen ölçeklerin derlemesinden oluşmaktadır (Wan, 2004: 85–86; Parks, 1988: 90–91). Wan (2004) tarafından geliştirilen ölçekte her bir boyutla ilgili iki ifade bulunurken, Parks tarafından geliştirilen ölçekte bu ifadelerin yanı sıra 19 farklı ifadenin de bulunduğu toplam 29 maddeden oluşan ölçeğe uygulanan açımlayıcı/keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) sonucunda aşağıdaki 5 faktör altında toplanan 22 değişken bu çalışmada kullanılmıştır. Akgül ve Çevik bir ölçeğe faktör analizi yapılabilmesi için vaka sayısının değişken sayısından fazla olması gerektiğini ve denek sayısının en az 100 ila 200 arasında olması gerektiğini belirtmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 419). Bu araştırma 105 denek ile yapıldığından faktör analizi için uygun bir örnek büyüklüğüne sahip olduğu düşünülmektedir. Tablo 2’de çalışmada kullanılan ölçeğin α güvenilirlik katsayısı 0,84 ile yüksek derecede güvenilirliği olan bir orandır. Faktör analizi sonucu oluşan her bir boyutun α güvenilirlik katsayısına bakıldığında da yoğun rekabet ve alıcıların pazarlık gücü boyutlarının α katsayılarının 0,50’ler düzeyinde ve düşük bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin veya ilgili boyutun α değerinin 0,40’tan düşük olması halinde ölçek veya boyutun güvenilir olmadığı ileri sürülebilirken bu çalışmadaki söz konusu 0,50’ler düzeyindeki değerler için ancak düşük bir güvenilirlik oranından söz edilebilecektir (Akgül ve Çevik, 2003:435–436; Kalaycı, 2006: 405). Bu sonucun ortaya çıkmasının bir nedeninin de örnek büyüklüğü ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

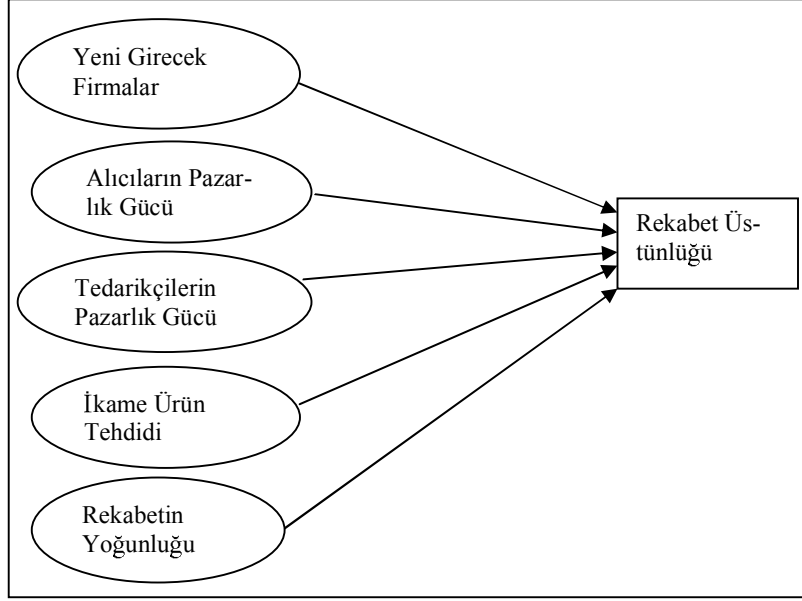
Tablo 2: Porter'ın Rekabet Üstünlüğü Modeli ile İlgili Geliştirilen Ölçek ve Ölçeğin Boyutları İle İlgili α Güvenirlik Katsayıları

Cronbach $\alpha = 0,84$	
1. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin performansını düşürmeleri	Sektöre Yeni Girecek İşletmeler $\alpha = 0,75$
2. Sektöre yeni girecek firmaların işletmemizin pazar payını tehdit etmeleri	
3. Sektöre yeni girecek firmaların yaratacakları arz fazlası nedeniyle fiyat düşüşlerine neden olmaları	
4. Sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri	
5. Yeni giren firmaların işletmemizin ölçek ekonomilerinden yararlanmasına engel olmaları	
6. Firmalar arasında yaşanan yoğun rekabetin işletmemizin gelirlerini azaltması	Wan (2004) ve Parks (1998)
7. Yoğun rekabetin sektörde çok sayıda ve görece eşit güce sahip firmaların bulunma olasılığını artırması	Yoğun Rekabet $\alpha = 0,51$
8. Rekabet yoğunluğunun endüstride aşırı kapasiteye yol açması	
9. Sektördeki firmalar arasındaki rekabetçi yapının fiyat rekabetini artırması	
10. İkame ürünlerin bulunmasının fiyatların yükselmesi üzerinde baskı oluşturması	İkame Ürünler $\alpha = 0,75$
11. Tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı	
12. İkame ürünlerin fiyatlar üzerinde oluşturduğu baskı nedeniyle kârlılığın azalması	
13. İkame ürünlerin işletmeleri farklı üretim teknolojileri kullanmaya zorlaması	Wan (2004) ve Parks (1988)
14. Alıcıların satın aldıkları malların miktarını azaltarak fiyatları aşağıya çekmesi	Alıcıların Pazarlık Gücü $\alpha = 0,55$
15. Alıcıların daha kaliteli mal veya hizmet talep etmeleri	
16. Üretilen ürünlerin belli başlı birkaç alıcı tarafından satın alınması (alıcılara bağımlılık)	
17. Alıcıların piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi	
18. Kurumsal müşterilerimizin bizden aldıkları ürünleri kendilerinin üretmeye başlaması	Wan (2004) ve Parks (1988)
19. Tedarikçilerin ürünlerinin fiyatlarını yükseltip düşürerek işletmemizi kendilerine bağımlı kılabilmeleri	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü $\alpha = 0,70$
20. Tedarikçilerin ürünlerinin kalitesini yükseltip düşürerek işletmemizi tehdit edebilmeleri	
21. Tedarikçiler tarafından sağlanan ürünlerin işletmemizin faaliyetleri için hayati derecede önemli olması	
22. Tedarikçilerin bizim iş sahımıza girme olasılıkları (ileriye doğru entegrasyon)	Wan (2004) ve Parks (1988)

4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 2’de yer alan araştırma modelinde M.E. Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğü kuramını açıklayan değişkenler; sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürün tehdidi ve endüstrideki rekabetin yoğunluğu unsurlarından oluşmaktadır. Buna göre araştırmanın örtük değişkeni olarak da ifade edilen rekabet üstünlüğü bağımlı değişken ve bu değişkeni açıklayıcı olarak ifade edilen Porter’ın beş güç modeline ilişkin yukarıda belirtilen unsurlar ise bağımsız değişkenlerdir.

Şekil 2: Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Önerilen Kuramsal Model



Araştırmada, Porter’ın beş güç modeli ekseninde rekabet üstünlüğü olgusunu açıklayan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁: Sektöre yeni girecek firmalar, işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.
- H₂: Alıcıların pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkilidir.
- H₃: Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde belirleyicidir.
- H₄: İkame ürünlerin varlığı işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurlarındandır.
- H₅: Sektördeki rekabet yoğunluğu da işletmelerin rekabet üstünlüğünü açıklayıcı unsurlardandır.

5. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi

Yapısal eşitlik modelleri (YEM), gözlenen (observed) ve örtük (latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Yılmaz, 2004). YEM, geliştirilen modelin değerlendirilmesine yardımcı olan, çoklu regresyon ve doğrulayıcı faktör analizi tekniklerinin karışımından oluşan bir yöntemdir. YEM etkin olarak, çeşitli ilişki kümelerini eş zamanlı olarak ölçebilen regresyon ve faktör analitik modellerin daha karmaşık halidir (Brewerton ve Millward, 2001: 165–166; Hair vd., 2006: 704–705). LISREL ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılırken veriye ilişkin kovaryans matrislerinden yararlanılmaktadır. YEM örtük değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisinin var olduğunu ve örtük değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebileceğini varsaymaktadır. YEM çalışmalarının en temel özelliği tamamen kurama dayalı olmasıdır. Her YEM çalışmasında veri toplanmaya başlanmadan önce araştırmacının kafasında nedensel ilişkileri belirleyen bir kuramsal ilişkiler ağını belirlemiş olması gerekmektedir. Buradan hareketle YEM çalışmalarının amacının önceden kuramsal olarak tespit edilen ilişki örüntülerinin toplanan veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (Şimşek, 2007: 1). Aslında gözlenen değişkenlerle path analizi, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilir de, bu tür analizlerde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulmaktadır. LISREL ile gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak nedensel değişkenlerle path analizinde ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, YEM’ne dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Tatlıdil, 1992: 85–89).

Şekil 2’deki araştırma modelinde yer alan; sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürün tehdidi ve endüstrideki rekabetin yoğunluğu rekabet üstünlüğü değişkenini açıklayan unsurlardır.

YEM’in en önemli kavramlarından olan örtük değişkenler, araştırmacıların ilgilendikleri soyut fenomenlerdir. Sözelimi psikolojide benlik ve motivasyon, sosyolojide güç ve yabancılaşma, eğitimde sözel yetenek ve öğretmen yetkinliği, iktisatta kapitalizm ve sosyal sınıf gibi soyutlama düzeyi yüksek yapılara karşılık gelmektedir (Byrne, 1998:4). Söz konusu örtük değişkenler gözlenemediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Şekil 2’de yer alan; sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürün tehdidi ve endüstrideki rekabetin yoğunluğu rekabet üstünlüğü değişkenine ilişkin modeli oluşturmaktadır. YEM çalışmalarında; sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürün tehdidi ve endüstrideki rekabetin yoğunlu-

ğundan oluşan rekabet üstünlüğüne ilişkin unsurların birbirleriyle ve gözlenen değişkenlerle ilişkileri ölçme modeli veya birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (first-order confirmatory factor analysis) ile değerlendirilir. Bu boyutların bir araya gelerek rekabet üstünlüğü değişkenini açıklamasına yapısal eşitlik çalışmalarında ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (second/higher-order confirmatory factor analysis) denir. Şekil 2'deki model ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarındaki ölçme modelinin kuramsal halini temsil etmektedir.

Bu modelde görece bağımsız fakat birbiriyle ilişkili birer temel bileşen olarak değerlendirilebilecek; sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürün tehdidi ve endüstrideki rekabetin yoğunluğu adlı örtük değişkenler, daha üst düzeyde bir yapı olarak varsayılan ve soyutlama düzeyi yüksek 'rekabet üstünlüğü' örtük değişkeninin birer bileşeni pozisyonundadır.

6. Modelin Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Bu çalışmada modelin ve hipotezlerin test edilmesi için YEM kapsamında LISREL 8.54 paket programı kullanılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre rekabet üstünlüğü örtük değişkenini; endüstrideki rekabetin yoğunluğu ve tedarikçilerin pazarlık güçleri dışında kalan sektöre yeni girecek firmalar, alıcıların pazarlık güçleri ve ikame ürün tehdidi örtük değişkenleri açıklamaktadır. Tablo 3'de görüldüğü gibi ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, T değerine bakılarak değerlendirildiğinde tedarikçilerin pazarlık gücü ile sektördeki rekabet yoğunluğu değişkenlerine ilişkin parametre değerlerinin 0.05 düzeyinde anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: Hipotez Testleri Sonuçları

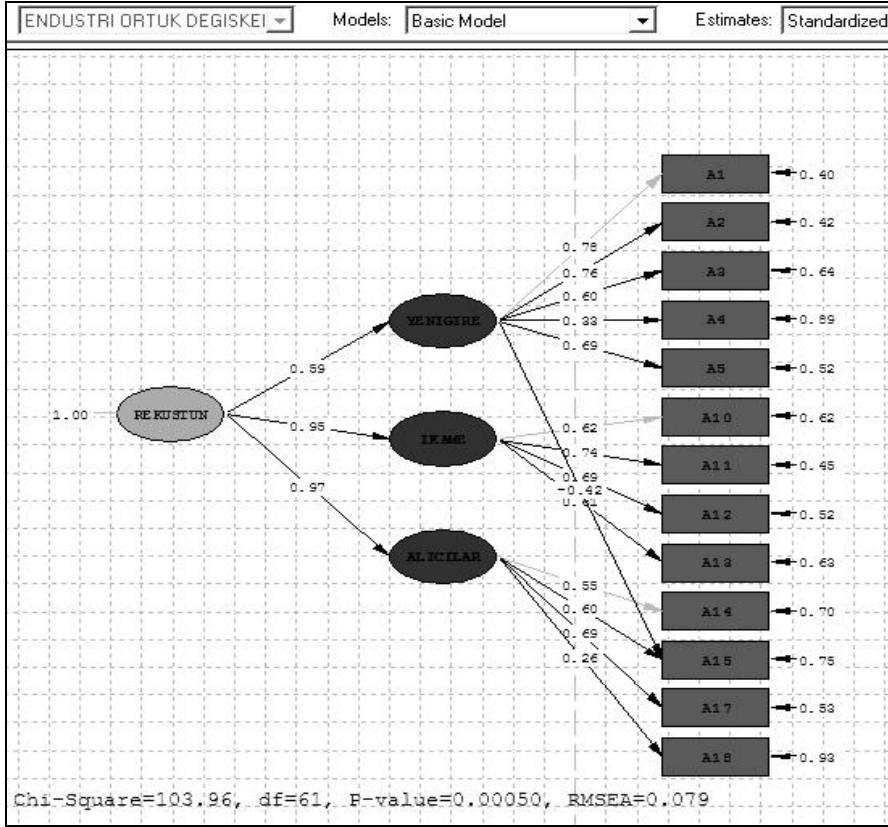
Hipotezler	T Değeri	Red/Kabul
H ₁ : Sektöre yeni girecek firmalar, işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkilemektedir.	5,00>1,96	Kabul
H ₂ : Alıcıların pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde etkilidir.	5,09>1,96	Kabul
H ₃ : Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü üzerinde belirleyicidir.	1,93<1,96	Red
H ₄ : İkame ürünlerin varlığı işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurlarındandır.	5,66>1,96	Kabul
H ₅ : Sektördeki rekabet yoğunluğu da işletmelerin rekabet üstünlüğünü açıklayıcı unsurlarındandır.	1,85<1,96	Red

Kritik T değeri 0,05 düzeyinde 1,96'dır. Tedarikçilerin pazarlık gücü ve sektördeki rekabetin yoğunluğu ile ilgili parametre değerleri söz konusu eşik değerinin altında bir T değerine sahip olduğu için LISREL programı tarafından otomatik olarak kırmızı halde gösterilmektedir. Bu nedenle ilgili parametre

(örtük değişken) ve buna ilişkin açıklayıcı değişkenler (ölçek maddeleri) modelden çıkarılarak ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi tekrar edilmiştir. Bu sonuçlara göre “Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerinde belirleyicidir.” şeklindeki H3 hipotezi reddedilmektedir. Yine, “Sektördeki rekabet yoğunluğu da işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışının açıklayıcı unsurlarındandır.” şeklindeki H5 hipotezi de reddedilen hipotezlerdendir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen standardize edilmiş değerlere göre doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve path diyagramı Şekil 3’deki gibidir. Bu sonuçlara göre araştırmamızın kuramsal modelinde belirtilen; sektöre yeni giren firmalar, ikame ürünler ve alıcıların pazarlık güçleri ISO 500 kapsamında faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin rekabet üstünlüğü anlayışlarının belirleyicileri olarak açıklayıcı güce sahiptir. Bu sonuçlara göre; “Sektöre yeni girecek firmalar, işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışını etkilemektedir.” şeklindeki H1 , “Alıcıların pazarlık gücü, işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışı üzerinde etkilidir.” şeklindeki H2 ve “İkame ürünlerin varlığı işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışının unsurlarındandır.” H4 hipotezi kabul edilmektedir. Ancak modelin testine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları üzerinde tedarikçilerin pazarlık güçleri ile sektördeki rekabet yoğunluğunun istatistiksel olarak herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuç mutlak manada bir etkinin olmadığını göstermemekte sadece bu örneklem kitlesi ile ve istatistiksel bakımdan bir etkinin olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre araştırma için geliştirilmiş olan H3 ve H5 hipotezleri reddedilmektedir.

Şekil 3’de standardize edilmiş path analizi sonuçları yer almaktadır. Standardize edilmiş çözümlenme değerleri her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi örtük değişkenini ne kadar iyi temsil edebildiğini gösterir (Şimşek, 2007: 85). Analiz sonuçları değerlendirildiğinde sektöre yeni girecek firmalar ile ilgili örtük değişkeni açıklayan gözlenen değişkenlerden sektöre yeni girecek firmaların işletmelerin performansını (0,78) ve pazar payını (0,76) düzeyinde tehdit ettiği şeklindeki parametre değerlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Rekabet üstünlüğünün bir diğer belirleyicisi olan ikame ürünlere ilişkin örtük değişkeni açıklayıcı konumda olan değişkenlerden tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı ile ilgili değişken (0,74) parametre değeri ile en belirleyici açıklayıcı değişken olarak ön plana çıkmaktadır. Rekabet üstünlüğünün belirleyicilerinden bir diğer örtük değişken olan alıcıların pazarlık gücüdür, Şekil 3’de yer alan analiz sonucunda söz konusu değişkeni (0,69) parametre değeri ile en iyi şekilde açıklayan değişken alıcıların piyasadan üretilen ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi değişkenidir.

Şekil 3: Standardize Edilmiş Değerlerle Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



LISREL ile yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen çıktı dosyasında kovaryans matrisleri, parametrelere ilişkin tahmin (estimates) değerleri, hata varyansı ve açıklanan varyans değerleri bulunur. Bunlardan en önemlilerinden birisi açıklanan varyansı veren R2 değeridir. Söz konusu parametrelere ilişkin değerler Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Gözlenen Değişkenlere İlişkin Parametre Değerleri ve İlgili İstatistikler

Açıklayıcı Değişkenler	Tahmin Değerleri	Hata Varyansı	R ²
A1 =	0,85*Sektöre Yeni Girecek	0,45	0,60
A2 =	0,67* Sektöre Yeni Girecek	0,31	0,58
A3 =	0,56* Sektöre Yeni Girecek	0,55	0,36
A4 =	0,37* Sektöre Yeni Girecek	1,09	0,11
A5 =	0,70* Sektöre Yeni Girecek	0,52	0,48
A10 =	0,61*İkame Ürünler	0,57	0,38
A11 =	0,74* İkame Ürünler	0,43	0,55
A12 =	0,54* İkame Ürünler	0,30	0,48
A13 =	0,60* İkame Ürünler	0,60	0,37
A14 =	0,64*Alıcıların Pazarlık Gücü	1,01	0,30
A15 =	0,54* Alıcılar Pazarlık Gücü	0,16	0,25
A17 =	0,69* Alıcılar Pazarlık Gücü	0,55	0,47
A18 =	0,28* Alıcılar Pazarlık Gücü	1,13	0,068

Tablo 4'deki sonuçlara göre sektöre yeni girecek firma faktörü değişkenliği en çok A1 sektöre yeni girecek firmaların işletmelerin performansını düşürmeleri (0,60), en az ise A4 sektöre yeni girecek firmaların ürün farklılaştırmaya gitmeleri (0,37) değişkenlerinde açıklanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü açıklayan bir başka örtük değişken olan ikame ürünlerdeki değişim ise en çok A11 tüketicilerin en küçük fiyat hareketlerinde ikame ürünlere geçiş yapma olasılığı (0,55) değişkeninde açıklanmaktadır. Alıcıların pazarlık gücü örtük değişkeni ise, en çok A17 alıcıların piyasadan ürettiğiniz ürün yerine ikame edilebilecek başka ürünleri bulabilmesi (0,47) değişkeni, en az ise A18 kurumsal alıcıların aldıkları ürünleri başka işletmelerden almaları ile ilgili değişken (0,068) tarafından açıklanmaktadır.

Rekabet üstünlüğü örtük değişkeni ile diğer örtük değişkenler arasındaki ilişkiye bakılacak olursa Şekil 2'deki standardize edilmiş değerlerin (0,58, 0,93, 1,00) aslında tahmin değerlerini yansıttığı belirtilmelidir. Burada çıktı dosyasındaki yapısal eşitlikler (Structural Equations) sonuçlarına bakıldığında söz konusu değerlerin tahmin değerleri olduğu anlaşılacaktır. Söz konusu yapısal eşitliklere ilişkin sonuçlar rekabet üstünlüğü örtük değişkeni tarafından, sektöre yeni girecek firmalar, ikame ürünler ve alıcıların pazarlık gücü örtük değişkenlerinin üzerindeki açıklanan varyans (R²) Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5: Örtük Değişkenler Arasındaki Açıklanan Varyans Değerleri

	Tahmin Değerleri	Hata Varyansı	R ²
Sektöre Yeni Girecek =	0,58*Rekabet Üstünlüğü	0,62	0,35
İkame Ürünler =	0,93* Rekabet Üstünlüğü	0,092	0,90
Alıcıların Pazarlık Gücü =	1,00* Rekabet Üstünlüğü	0,061	0,94

Tablo 5’deki sonuçlara göre ISO 500 kapsamında yer alan 105 sanayi işletmesinin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen endüstriden kaynaklanan unsurlar içinde en önemli değişkenin (0,94) açıklanan varyans değeri ile alıcıların pazarlık gücü ve yine (0,90) değeri ile endüstride ikame ürünlerin bulunmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sektöre yeni girecek firmaların ise rekabet üstünlüğünü açıklama gücü ise (0,35) düzeyinde kalmıştır.

7. Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) dikkate alınmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanabilir. En sık kullanılan uyum iyiliği değerlerinden biri X^2 (Ki-kare) değeridir. Söz konusu değer anlamsız olması istenir. Tablo 6’da da görüleceği gibi YEM çalışmalarında X^2/df (serbestlik derecesi) değerinin ikinin altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya beşin altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. X^2 dışında YEM için önerilen ve en çok kullanılan diğer indeks değerleri GFI (Uyum iyiliği indeksi – Goodness of Fit Index) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi-Adjusted Goodness of Fit Index) RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı-Root-mean-square error approximation)’dir (Joreskog ve Sorbom, 1993: 122-126). Diğer uygunluk ölçüleri ise CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi-Comparative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi-The Normed Fit Index) dir.

Tablo 6’da yer aldığı gibi uyum iyiliği istatistikleri ile ilgili; GFI, AGFI, CFI ve NFI değerlerinin 0,90’dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95’den büyük olması ise iyi bir değer olarak kabul edilir. RMSEA değerinin ise 0,05 değerinin altında olması iyi bir uyum değerini 0,08’in altında olması kabul edilebilir bir değer olduğunu gösterir (Byrne, 1998: 109–118). Bu uyum iyiliği değerlerinden hangisi veya hangilerinin araştırmalarda kullanılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamasına karşın genellikle; X^2/df , GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve CFI uyum iyiliği indeksleri en sık başvurulanlar arasındadır.

Tablo 6: Uyum İyiliği İstatistikleri ve Model Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum İyiliği İstatistikleri	İyi Değer	Kabul Edilebilir Değer	Ölçme Modeli Değeri
X^2/df	$X^2/df < 2$	$X^2/df < 5$	$X^2/df = 1,70$
GFI	$0,95 < GFI < 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	GFI = 0,90
AGFI	$0,95 < AGFI < 1$	$0,90 < AGFI < 0,95$	AGFI = 0,92
CFI	$0,95 < CFI < 1$	$0,90 < CFI < 0,95$	CFI = 0,92
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	RMSEA = 0,079
NFI	$0,95 < NFI < 1$	$0,90 < NFI < 0,95$	NFI = 0,91

Bu araştırmada da Şekil 3’de görüldüğü gibi $X^2/df = 103,96/61 = 1,70$ ’dür. Bu değer iki değerinin altında olduğu için modelin iyi bir model olduğu söylenebilir. RMSEA değeri 0,079’dir. Söz konusu değer 0,05- 0,08 aralığında olduğu için kabul edilebilir bir değerdir. Araştırma modeline ilişkin NFI değeri 0,91>0,90 olduğu için kabul edilebilir bir değeridir. Modele ilişkin CFI değeri ise yine 0,92 ile 0,90’den büyük olup iyi bir uyum iyiliği değerini yansıtmaktadır. GFI değeri ise 0,90 ile kabul edilebilir değerdir. AGFI değeri ise 0,92 ile yine kabul edilebilir olan 0,90 değerine yakın bir değerdir. Modelin buradaki tüm uyum iyiliği istatistikleri bakımından iyi değerler ürettiği ve bu haliyle kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre, geliştirilen kuramsal modelin ve LISREL paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilen ölçme modelinin Tablo 6’da yer alan uyum iyiliği istatistikleri bakımından doğru ve iyi bir model olduğu sonucuna varılmıştır.

105 büyük sanayi işletmesinden edinilen veriler ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapılan hipotez testleri sonuçlarına göre işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışları M.E. Porter’ın beş güç modeli unsurları arasında yer alan; alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürünlerin varlığı ve sektöre yeni girecek firmaların bulunmasından etkilenmektedir. Beş güç modelinin diğer iki unsuru olan; tedarikçilerin pazarlık güçleri ile sektördeki rekabetin yoğunluğu ise işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini etkilememektedir.

Sektöre yeni girecek firmaların bulunması işletmelerin yoğunlaşma derecelerini dolayısıyla pazar paylarını olumsuz etkileyebileceğinden işletmelerce önemli bir rekabet üstünlüğü belirleyicisi olarak algılanmıştır. Bir diğer önemli görülen rekabet üstünlüğü belirleyicisi ise alıcıların pazarlık güçleridir. Bu noktada alıcıların düşen alım gücü ve talepte meydana gelen daralma işletmelerin satış hacimlerini ve de cirolarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin talep daralmasına bağlı olarak düşen satış hacimleri ve oluşan likidite darlığı nedeniyle alıcıların işletmeler karşısındaki pazarlık gücünü artırmış, bunun sonucunda da işletmelerin rekabet güçleri olumsuz yönde etkilenmiştir. Öyle ki işletmeler alıcıların alım gücü sorunları, piyasa durgunluğu ve nakit sıkışıklığı yüzünden rekabette ayakta kalabilmek için değişik satış artırıcı yöntem ve uygulamalara gitmek zorunda kalmışlardır. Rakiplerin ürettiği ve ikame ürün olarak değerlendirilebilecek ürünlerin varlığı da işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü etkileyebilecek bir diğer unsurdur. Alıcıların gerek fiyat düzeyi gerekse ürün kalitesi bakımından ikame sayılabilecek ürünlere yönelme olasılığı da işletmeleri birbirleri karşısında zorlayabilecek bir başka rekabet üstünlüğü yaratıcı unsurdur. Zira alıcılar, yukarıdaki sayılan nedenlerden ötürü fiyat unsurunu öz önünde bulundurarak ikame ürünleri tercih edebilir bir duruma gelebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre tedarikçilerin pazarlık güçleri işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini etkilememektedir. Bunun gerekçeleri arasında özellikle büyük işletmelere; mal, hizmet ve yarım mamul satan küçük ya da orta ölçekli işletmelerin ciddi bir pazarlık gücü veya tehdit oluşturamamasının altının çizilmesi mümkündür. Öyle ki Türkiye koşullarında büyük işletmeler için farklı tedarikçilere geçişin herhangi bir ciddi maliyet unsuru oluşturmaması ve farklı tedarikçilere yönelebilmek olasılığının bulunması tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatabilecek bir başka durum olarak değerlendirilebilir. Ancak bu değerlendirme her sektör için birebir geçerli olmayabilir. Zira otomobil ve elektronik gibi sektörlerde çok güçlü tedarikçilerin de bulunduğu göz önünde bulundurulmalı ve bu durumun işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Sektördeki rekabetin yoğunluğu da işletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkilemeyen bir diğer faktördür. Bu sonucun ortaya çıkmasında büyük işletmelerin rekabette belirleyici etkiye sahip olmaları diğer işletmelerin özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerin ciddi rekabet baskısı oluşturamamaları etken olabilir. Elde edilen bu sonuç firma teorisi ile çelişse de belirli bir örneklem kitlesi ile yapıldığından mutlak değil istatistiksel bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

Elde edilen bu sonuçlar İSO'nun tespit ettiği 500 büyük sanayi işletmesine dâhil 105 işletmeden elde edilen veriler ve işletme yöneticilerinin öznel görüşlerinden oluştuğu için genellenebilirliği ve nesnelliği yönünden sorgulanabilir. Ancak rekabet üstünlüğü konusunda, daha kapsamlı sektörel bazda ve büyük örneklem kitleleri üzerinde yapılacak çalışmalarla daha güçlü ve genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecek, ayrıca ilgili yazına da önemli katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz ve Osman ÇEVİK; (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”**, Emek Ofset, Ankara, 456s.
- AKIN, H. Bahadır; (1999), “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Ankara, ss. 57-80.
- AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Y. VURAL; (2004), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Rekabet Dizisi:2, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254, Ankara, 148s.
- BARNEY, Jay, B.; (2001), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey, 600s.
- BHARADWAJ, Sundar Ganapathy; (1994), **Industry Structure, Competitive Strategy, And Firm Specific Intangibles As Determinants of Business Unit Performance: Towards An Integrative Model**, Texas A&M University, Unpublished PhD Dissertation USA, 259s.
- BREWERTON Paul, ve Lynne MILLIWARD; (2001), **Organizational Research Methods**, Sage Publication, 202s.
- BYRNE, Barbara M.; (1998), **Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 412s.
- DESS, Gregory, G. ve Alex MILLER; (1993), **Strategic Management**, McGraw-Hill International Edition, 725s.
- GRANT, Robert M.; (2002), **Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications**, Fourth Edition, Blackwell Publishing, 551s.
- GÜRLEYİK, Hande Yıldız; (2004), **Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı-Davranış-Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.123s.
- HAIR, Joseph.F.; William C. BLACK, Barry J. BABIN, Rolph E ANDERSON ve Ronald L. TATHAM; (2006), **Multivariate Data Analysis**, Sixth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, 899s.
- JÖRESKOG, Karl G. ve Dag SÖRBOM; (1993), **LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language**, SSI Scientific Software International, USA, 226s.
- KALAYCI, Şeref; (2006), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 426s.

- NAKİP, Mahir; (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 572s.
- ÖZKARA, Belkıs; (1997), “Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7(1), ss.44-73.
- PARKS, Don Morgan; (1988), **Business Level Strategy, Competitive Forces, and Performance: An Empirical Study of Mid-Sized Manufacturing Firms**, Texas A.& M University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A,109s.
- PORTER, Michael E.; (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York., 557s.
- PORTER, Michael E.; (2000), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul,493s.
- PROCTOR, Tony; (2003), **Pazarlama Araştırmasının Temelleri**, Bilim Teknik Yayınevi, Çev. İclem Er, İstanbul,560s.
- REMINGTON, Steve; Julie GUIDRY, Anna BUDDEN, Michael CRAIG, ve John R. TANNER; (2000), “When Were the Good Old Days? Revisiting Perceptions of Marketing Students’ Prior Preparation”, **Journal of Marketing Education**, 22(3), ss.188-198.
- SOYER, Ayberk ve Haluk ERKUT; (2008), “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması”, **İtüdergisi/d**, 7(4), ss. 36-47.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk; (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Eğitim Yayıncılık, Ankara, 212s.
- TATLIDİL, Hüseyin; (1992). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik**, Akademi Matbaası, Ankara, 330s.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, 643s.
- WAN, Zi; (2004), **Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry**, Mississippi State University, Unpublished PhD. Dissertation, U.S.A, 101s.
- YILMAZ, Veysel; (2004), “Consumer Behaviour of Shopping Center Choice”, **Social Behavior and Personality**, 32(8), ss.783-790.

