

İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma¹

Arş. Gör. Nihal CANTÜRK

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ncanturk@mehmetakif.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
hcicek@mehmetakif.edu.tr

Özet: *Bu çalışmanın amacı Burdur ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmelerinin, rekabet üstünlüğü sağlamada hangi stratejik yaklaşımı tercih ettiği ve bu yaklaşımlardan fırsat yaklaşımını seçen işletmelerin hangi rekabet stratejisini, kaynak yaklaşımını seçen işletmelerin hangi rekabet stratejisini uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni Burdur, Bucak Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı ve Burdur il sınırlarında, mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmeleri ve mermer fabrikalarından oluşmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin verdikleri yanıtlar neticesinde fırsat ve kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerin karma stratejiyi tercih ettikleri ve fırsat yaklaşımı tercih eden işletmelerin karma stratejiye verdikleri puanın kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.*

Anahtar kelimeler: *Rekabet Stratejileri, Fırsat Yaklaşımı, Kaynak Yaklaşımı, Stratejik Yönetim.*

¹ Bu makale danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Çiçek'in yaptığı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında 2015 yılında Nihal Cantürk'ün hazırladığı, "İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

The Relations between Competitive Strategic Preferences and Opportunity and Resource-Based Approaches in Business: A Research of Burdur Marble Enterprises

Abstract: *The purpose of this study was to explore that the marble businesses in Burdur which strategic approach preferred in providing competitive advantage and from these approaches, the businesses that had preferred Opportunity Approach which competitive strategy applied, the businesses that had preferred Resource-Based Approaches which competitive strategy applied. The population of the study is the marble enterprises and manufacturers that are located in Burdur and registered to Bucak Chamber of Industry and Commerce. According to The responses of participants, it is observed that the enterprises which prefer opportunity and resource approaches follow the mix strategy. It is also observed that the enterprises that prefer opportunity approach rated mix strategy higher than the ones that prefer resource approaches.*

Keywords: *Competition Strategies, Opportunity Approach, Resource Approach, Strategic Management.*

Giriş

Günümüz iş dünyasında ve yenilenen çevre şartlarında işletmelerin faaliyet gösterdikleri piyasada tutunmaları ve rekabet etmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmelerin küreselleşen endüstri yapısına ayak uydurmaları ve sektördeki rakiplerini sürekli değerlendirmeleri bir zorunluluk halini almıştır. Bu yüzden işletmeler kendilerine ve işletme yapılarına uygun olan bir rekabet stratejisi belirlemektedirler.

Rekabet stratejileri; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi şeklinde sınıflandırılmaktadır. Toplam maliyet liderliği; işletmenin piyasadaki tüm rakiplerine göre en düşük maliyetle üretim yapması olarak tanımlanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ise, işletmelerin rakiplerine göre farklı, yenilikçi ve kaliteli ürünler ortaya koymaya çalışmasıdır. Son olarak odaklanma stratejisi de işletmelerin rekabet edecekleri hedef pazarı daraltarak, belirli bir ürün, belirli bir müşteri grubu ya da belirli bir pazarda rekabet avantajı elde etmeye çalışması olarak tanımlanabilir.

Rekabet stratejisi kavramını ortaya koyan Michael Porter'a göre bir işletme rekabet stratejisi geliştirmeden önce sektörü analiz etmeli ve ona göre hangi stratejiyle rekabet edeceğini belirlemelidir. Böylelikle işletme sektörde kendisini rakiplerine karşı koruyabileceği bir pozisyon elde edecektir. İşletmelerin bu pozisyonu elde etmesine; pozisyon yaklaşımı, endüstri temelli yaklaşım ve fırsat yaklaşımı adı verilmiştir. Porter'ın bu düşüncesine alternatif olarak işletmelerin

rekabet avantajı sağlayabilmesi için kendine özgü kaynakları ve yetenekleriyle rekabet etmesi gerektiğini savunan kaynak tabanlı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşım; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için endüstri yapısının değil, öncelikle işletmeye özgü kaynakların ve yeteneklerin belirlenerek, rakiplerde bulunmayan kaynaklarla rekabet etmesi gerektiğini savunmaktadır. Fırsat tabanlı yaklaşım ise; işletmeler rekabet avantajı elde etmek için öncelikle faaliyet gösterdiği sektörü incelemekte ve stratejilerini buldukları sektörel çevreye göre belirlemektedir. Bu iki yaklaşım, strateji belirlenirken kaynaklardan mı yararlanılmalı yoksa faaliyet gösterilen pazar mı değerlendirilmeli sorusu çerçevesinde stratejik yönetim alanında geçmişten günümüze tartışılmaktadır.

1. Strateji Ve Stratejik Yönetim

Yıllar boyu, strateji kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu yüzden strateji kavramı birçok makalenin konusu ve tartışma sebebi olmuştur. Strateji kavramı belirsiz koşullarda, farklı zamanlarda farklı insanlar tarafından anlamlandırılan bir kavramdır. Strateji sadece, “strateji nedir?” sorusuna değil, aynı zamanda stratejinin nasıl oluşturulduğu sorusuna da cevap verir (Ulwick, 1999:3). Strateji kavramı, yunanca “strategos” kelimesinden gelmekte olup askeri alanda liderlik anlamında kullanılmaktadır. Bir Prusyalı general ve askeri kuramcı olan Carl Von Clausewitz (1780–1831), “strateji güç ekonomisidir” şeklinde tanımlamada bulunmuş ve genellikle ilk stratejist olarak anılmaktadır (Kotler ve diğ., 2010 :6).

Michael Porter’ın yapmış olduğu tanımlamaya göre strateji, farklı bir dizi faaliyet içeren eşsiz ve değerli bir pozisyon yaratılmasıdır (Porter, 1996:61). Ülgen ve Mirze (2014) ise; yaratılan bu pozisyonda rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş uzun vadede etkili olması düşünülen aktif kararlar topluluğunu strateji olarak tanımlamaktadır. Bu kararlar topluluğu işletmenin hedeflerinin ve eylemlerinin kabul edilebilmesi ve bu hedeflerin yürütülmesi için gerekli kaynakların tahsisi ile oluşmaktadır (Chandler, 1962:20).

Stratejik yönetim, işletme veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanabilme sürecidir. Fakat bu amaçlar işletmenin uzun dönemde ulaşmayı arzu ettiği amaçlar olup işletmenin günlük ve olağan faaliyetleri değil, uzun dönemde yaşamını devam ettirebileceği, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabileceği amaçlarının yönetimidir (Ülgen ve diğ., 2014:27).

Bakoğlu’na (2010:3) göre, stratejik yönetim; işletmenin veya örgütün arzuladığı amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararları belirlemesi, uygulaması ve değerlendirebilmesini sağlayan bir bilimdir (Bakoğlu, 2010:3). Ayrıca bu bilimsel yaklaşım bir yönetim tekniği olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim özel, kamu ve kar amacı gütmeyen işletme veya örgütlerde ileriye dönük

uzun vadede arzulan ve istenen amaçları belirlemek ve ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Özer, 2015:75).

2. Stratejik Yaklaşımlar

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için temel olarak iki yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter'ın öne sürdüğü fırsat yaklaşımı(endüstri yaklaşımı), ikincisi ise, Harvard İşletme Okulu öğrencisi olan Betis Wernerfelt'in öne sürdüğü kaynak temelli yaklaşım teorisi (Barca ve Esen, 2012:90). İlgili literatür incelendiğinde endüstri temelli yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşım farklı isimlerle anılmaktadır. De Witt ve Meyer, "Strategy" isimli eserinde bu yaklaşımlara birer paradoks gözüyle bakmış ve endüstri temelli yaklaşımı "dışarıdan içeriye", kaynak temelli yaklaşımı ise "içeriden dışarıya" bir paradoks olarak ele almıştır. Ülgen ve Mirze ilgili konuyu "Stratejik Yönetim" isimli eserinde "fırsat yaklaşımı" ve "kaynak yaklaşımı" şeklinde ele almıştır (Bakoğlu ve diğ., 2010:57). Yine bazı kaynaklarda endüstri temelli yaklaşım, endüstriyel pozisyon okulu yaklaşımı şeklinde geçmektedir. Kaynak yaklaşımı ise; temel yetenek tabanlı strateji, kaynak tabanlı firma teorisi, bilgi temelli yaklaşım gibi değişik isimlerle ele alınmıştır.

2.1. Fırsat Tabanlı Yaklaşım

Endüstri temelli yaklaşım olarak da bilinen fırsat yaklaşımının temelleri mikroekonominin bir alanı olan endüstri iktisadına dayanmaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin analiz edilmesiyle, ortalamanın üzerinde getiri sağladığını ve rekabet avantajı elde ettiği görüşünü savunmaktadır. Bu görüşten yola çıkılarak işletmeler, rekabet avantajı elde etmek ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlayabilmek için dış çevreyi analiz etmeli ve cazip bir sektör bulmaya çalışmalıdır. Analiz edildikten ve cazip sektör bulduktan sonra işletme rekabet edebileceği stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler rekabet analizinin sonucuna göre şekil alacaktır. Rekabet analizi için işletmeler Porter'ın ortaya koyduğu beş güç faktörünü(tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mallar ve muhtemel rakipler) tam olarak incelemeli ve hangi stratejiyi seçeceğine karar vermelidir. Dolayısıyla adından da anlaşılacağı üzere fırsat yaklaşımı; çevredeki fırsatların değerlendirilip analiz edilmesi ve uygun rekabet stratejisinin seçimine karar vermeyi sağlayan bir yaklaşımdır (Ülgen ve diğ., 2014:75-76).

Bu yaklaşım, işletmelerin çıkarları için rasyonel hareket ettiklerini ve faaliyette buldukları sektörel çevrenin, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için üzerinde durulması gereken en önemli unsur olduğunu savunur. Fırsat yaklaşımı yapı-davranış-performans paradigmasını benimser. Bu paradigmaya göre endüstri yapısı, işletmenin davranışı ve pazar performansı arasında güçlü

ve devamlı bir nedensellik bağı vardır (Erol ve diğ., 2013:104). Şekil 1'de yapı-davranış-performans arasındaki bağ gösterilmiştir.

Şekil 1:Yapı-Davranış-Performans Paradigması



Kaynak: Porter, (1981) "The Contributus of Industrial Organization to Strategic Management".

Bu paradigma rekabet politikasının önemli unsurlarından biridir. Bunun sebebi fiyat ve kar alanlarında, farklı piyasa yapıları (monopol, oligopol ve rekabetçi piyasa gibi) işletmenin davranışını etkilemektedir. Bu paradigma iki görüş ile açıklanmaya çalışılmıştır. İlki yapısalcı görüş, ikincisi etkinlik hipotezidir. Yapısalcı görüşte yoğunlaşma ve giriş engelleri gibi yapısal unsurların işletme davranışını, endüstri performansının belirlediğini savunmaktadır. Etkinlik hipotezi görüşü ise karlılığın sebebinin işletmelerin etkin üretimi sonucu olduğunu savunmaktadır (Yolaç, 2004:215).

Fırsat temelli yaklaşım modelinde, işletmelerin stratejik faaliyetlerinde dış çevrenin etkisinin yoğunluğu açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda işletmelerin, stratejilerini belirlemek için öncelikle dış çevre koşullarını dikkate alması ve rekabet etmeyi düşündükleri sektörün işletmelerin performansı üzerinde, işletme içi kaynak seçiminden daha önemli olduğunu savunmaktadır (Kahveci, 2012:6).

Fırsat yaklaşımına göre; işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısı ve bu yapı içerisinde işletmenin alacağı rekabet pozisyonu işletmenin karlılığını belirler. Karlılığın ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için ise sektöre girişin engellenip engellenmediğine bakılır. Bu engellerde ya sektörün yapısından kaynaklanmakta ya da işletmelerin stratejik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Barca ve diğ., 2012:106).

2.2.Kaynak Tabanlı Yaklaşım

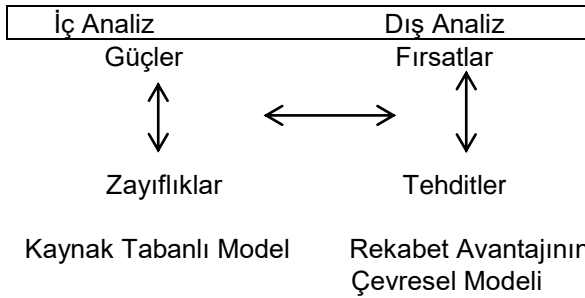
Bu yaklaşım, fırsat yaklaşımının aksine işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve ortalamadan üstünde kazanç sağlamaları için işletmelerin sahip olduğu varlık ve yetenekleri geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu stratejilerini belirlemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda bahsedilen işletme varlıkları maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak ele alınmaktadır. Sermaye, makine ve binalar maddi varlıkları oluştururken; patent, teknik bilgi ve marka maddi olmayan varlıklara örnek gösterilebilir. İşletmelerin yetenekleri ise; yukarıda listelenen kaynakları etkili bir şekilde kullanarak bir işi yapabilme kapasitesidir. Bu kapasite her işletme için farklıdır. Önemli olan işletmelerin

sahip olduğu bu varlık ve yeteneklerin rakip işletmeler tarafından kolay elde edilemeyecek ve uygulanamayacak olmasıdır. Bu da işletmelerin öz yetenekleriyle alakalıdır. Bir işletmenin varlık ve yetenekleri nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez özellikteyse bu yetenekler öz yetenekler olarak adlandırılır ve bu durum işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamasına yardımcı olur (Ülgen ve diğ., 2014:77).

İlk olarak Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetim literatürüne uyarlanan ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının işletmelerin varlık ve yeteneklerine bağlı olduğunu ileri süren bu görüşe ait savların, geçmişte kit bulunan ve hareketsiz durumda bulunan değerli kaynakların nasıl kar ve kazanç sağladıklarını açıklayan Ricardo kuramına kadar gittiği görülmektedir. Wernerfelt işletmelerin sahip oldukları benzersiz varlık ve yetenekler ile rekabet üstünlüğü elde edeceklerini savunurken, Barney işletmelerin her kaynak ve yeteneğinin bu üstünlüğü yaratmayacağı sadece stratejik olarak değerlendirilen kaynak ve yeteneklerin bunu başaracağını ifade etmektedir (Kamaşak ve diğ., 2013:118-119).

Kaynaklara dayalı yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre; nihai belirleyici, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerdir. Yine bu yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve ortalamanın üzerinde kazanç sağlamanın nedeni; fırsat yaklaşımının öne sürdüğü gibi rekabeti önleyen giriş engellerinden değil, stratejik olarak nitelendirilen kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olmasıyla alakalıdır. Bu sebeple giriş engelinden kaynaklandığını düşünen fırsat yaklaşımı, dış çevre olarak pazarı analiz etmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım ise işletme düzeyinde kaynak ve yeteneklerin taklit edilmesinin zorluğu ile işletme içi analiz yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı amaçlamaktadır (Barca ve diğ., 2012:104).

Şekil 2: Fırsat ve Kaynak tabanlı Model Arasındaki İlişki



Kaynak: Barney(1991:99), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage".

Şekil 2'de ifade edildiği üzere kaynak temelli yaklaşım, işletmenin iç analizi ile endüstri ve rekabet ortamının dış analizini birleştirmiştir. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım ortaya atılırken fırsat yaklaşımını tamamen reddetmemiştir. İşletmelerin iç çevresini dikkate alırken dış çevresinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Kısaca ifade edecek olursak; işletmeler ortalamasının üzerinde kar sağlamak ve sektördeki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için benzersiz kaynaklara sahip olmalı ve bunları stratejik olarak kullanabilmelidir (Papatya, 2007:52).

İşletmelerin tüm kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturacak nitelikte değildir. Bu potansiyele sahip olabilecek kaynakların 4 özelliği vardır (Barney, 1991:105-106); 1-değerli olmalı, 2-nadir olmalı, 3-taklit edilmemeli, 4-ikamesi olmamalı. İşletme yeteneği ise; işletmeye ait somut ve soyut varlıkların koordinasyonunu sağlayarak amacına uygun şekilde kullanabilme kapasitesidir. Bir işletmenin somut ve soyut varlıkları hemen hemen her işletmede bulunmaktadır. Önemli olan bu varlıkları etkili ve fark yaratacak şekilde kullanabilme kapasitesidir (Ülgen ve diğ., 2014:117). Bu yetenekler; dış ilişkiler kurma ve sürdürmede, işletme yöneticilerinin ve yönetimde olmayan çalışanların teknik bilgisi ve kolektif olarak teknik bilgi üstünlüğüne sahip olma gibi yeteneklerden oluşmaktadır (Galbreath ve diğ., 2008:112).

3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, işletmelerin rekabetin temel oluşturduğu bir endüstride uygun bir rekabet pozisyonu elde etmek için çaba harcamasıdır. Rekabet stratejilerinin tercih edilmesinin temelinde iki soru bulunmaktadır. İlki uzun dönemli karlılık ve bu karlılığın faktörlerini belirlemek için çekici bir endüstrinin varlığıdır. İkinci temel soru ise bir endüstride göreceli rekabet pozisyonu belirleyicileri olmasıdır.

3.1. Rekabet Stratejisi Yaklaşımları

Stratejik yönetim alan yazınında rekabet stratejileri çok farklı şekillerde ele alınmıştır. Rekabet stratejileri ilk olarak Porter (1980) tarafından kullanılmıştır ve daha sonraki araştırmacılar Porter'ın stratejilerini farklı şekillerde sınıflandırmalarda bulunarak rekabet stratejilerine katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan ilki; Schuler ve Jackson (1987)'dir. Bu iki araştırmacı rekabet stratejilerini, rekabet avantajının boyutları şeklinde bir sınıflandırmayla; yenilik, kalite artırma ve maliyet sınırlama olarak üç boyutta ele almıştır. Stratejik alan yazınının önemli isimlerinden Mintzberg (1988) ise; Porter'ın farklılaştırma stratejisini alt boyutlara ayırarak; fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak sınıflandırmıştır. Wright ve arkadaşları (1992); düşük maliyet, farklılaştırma, düşük maliyetli farklılaştırma, karma strateji, düşük maliyetli odaklanma, düşük maliyetli farklılaşmaya odaklanma olarak rekabet stratejilerini işletme boyutu, kapsamı ve güç olarak çeşitlendirmiştir. Thompson ve Stricland (1999) da rekabet

stratejilerini, stratejik güç ve boyut kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve en iyi maliyet sağlayıcı olarak açıklamıştır. Hitt ve diğ. (2007), Porter'ın stratejilerine ek olarak birleşik maliyet ve farklılaştırma stratejisini ortaya koymuştur (Sümer ve diğ., 2012:102) Bu araştırmada rekabet stratejilerini ilk ortaya koyan Porter'ın stratejileri ele alınmıştır.

3.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri

Porter'ın rekabet stratejisi, bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını sofistike bir anlayış içerisinde sunmaktadır. Rekabet stratejilerinin nihai amacı da bu kurallarla başa çıkmak ve işletmenin lehine bu kuralları değiştirmektir. Herhangi bir sektörde, ister uluslararası ister yerli bir ürün veya hizmet üreten işletme olsun rekabet kuralları beş rekabet gücü ile belirlenir. Bu beş güç; yeni rakiplerin sektöre girişi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir (Porter, 1985:4). Bu beş güç sektörün karlılığını belirler. Çünkü sektörün karlılığını belirlemek için fiyat, maliyet ve gerekli yatırımlar gibi faktörlere etki eder. Alıcıların gücü fiyatları etkiler. Bu etkiyle sektördeki işletmeyi şarj edebilirsiniz. Örneğin tedarikçi işletmelerin tehdidinde olduğu gibi. Alıcıların gücü aynı zamanda maliyeti ve yatırımı da etkiler, çünkü güçlü alıcılar maliyetli bir hizmet talep ederler. Tedarikçilerin pazarlık gücü, hammadde ve diğer girdilerin maliyetini belirler. Rekabetin yoğunluğu fiyatları olduğu kadar tesis alanı, ürün geliştirme, reklam ve satış gibi rekabet maliyetlerini de etkiler. Yeni işletmelerin giriş tehdidi piyasadaki fiyatlara bir sınır koyar ve gerekli yatırımları yaparak yeni girişleri engellemeye çalışır. Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak beş rekabet gücünün her biri sektörün yapısını belirlemede bir ölçüttür ya da sektörün ekonomik ve teknik özelliklerini ortaya koyan unsurlardır (Porter, 1985:4-5).

Yukarıda ifade edilen beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek ve bir sektörde diğer işletmelerden daha iyi performansla sahip olmak için potansiyel başarı üç jenerik stratejiyle sağlanmaktadır. Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma (Porter, 1998:35).

3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği kalite, hizmet ve diğer alanları göz ardı etmeksizin maliyetleri rakiplere göre daha düşük bir oranda gerçekleştirme anlayışını vurgulamaktadır (Dess ve diğ., 1984:469). Porter'ın sunduğu bu anlayış işletmelerin içinde bulunduğu sektörde tüm rakiplerine oranla en düşük maliyet ile faaliyetlerini gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanırken, işletmelerin bu stratejiyi hayata geçirebilmeleri için ölçek ekonomilerinden faydalanıp, üretim faktörlerini ucuza tedarik edebilmeli ve yine ürün geliştirme, yenilik, dağıtım ve

reklam gibi giderlerini en düşük maliyetle tedarik edebilmelidir (Kamaşak, 2010:50).

Maliyet stratejisinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat ve diğ., 2012:404). Burada dikkat edilmesi gereken durum amacın müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Bazı durumlarda müşteriye uygulanan fiyat, işletmenin pazardaki payını arttırmak için ve stok devir hızını yükseltmek amacıyla düşürülebilir, fakat bu pazarlama stratejilerine girer ve işletme maliyet stratejisinden söz edemez (Ülgen ve diğ., 2014:258).

Toplam maliyet liderliği stratejisine sahip olan işletmeler, bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde eder ve sektördeki beş güce karşı kendisini korur. Çünkü düşük maliyetler ile diğer rakipler karlarını kaybetse bile maliyet liderliğini koruyan işletme getiri elde etmeye devam eder. Yine düşük maliyet liderliği, işletmeyi sektördeki güçlü alıcılara karşı korur. Çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanırlar. Maliyet liderliği güçlü tedarikçiler karşısında da işletmeyi üretim maliyetlerindeki liderlikten dolayı korur (Dinçer, 2013:201).

Eren (2010)'e göre maliyet liderliği stratejisinin iki önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; rakiplere göre düşük maliyet avantajına sahip olan işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri daha ucuz fiyatla pazara sunarak hem aynı karı elde etmeleri hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise faaliyette buldukları sektörün büyümesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda maliyet avantajı ile rakipleri fiyat savaşında yenerek pazar paylarını ele geçirmektir.

3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin müşteriler için sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerden birini farklılaştırmasıdır. Bu farklılaştırma tasarım ve marka kimliği, teknoloji ve müşteri hizmetleri olabilir. Farklılaştırma başarılı olarak gerçekleştirildiyse işletme ortalamanın üzerinde getiri elde etmiştir. Çünkü sektördeki beş rekabet gücüne maliyet liderliğinden farklı bir yolla korumacı bir pozisyon yaratmıştır. Farklılaştırma, müşterilerin marka sadakati ve fiyata karşı düşük duyarlılık göstermesi nedeniyle rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar ve elde edilen müşteri sadakati ve benzersiz ürünler sektöre yeni girenler için bir engel oluşturur (Porter, 1998:37).

Hill ve Jones (2009)'a göre; farklılaştırma stratejisinin amacı, müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanan bir ürün oluşturularak, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektir. Farklılaşmış ürün yeteneği sayesinde işletmeler rakiplerinden yüksek fiyat uygulayarak, müşterilerin bu fiyatı ödemesini sağlayarak, ortalamanın üzerinde getiri elde eder. Çünkü müşteriler ödemeyi

kabul ettikleri fiyatın farklılaştırılmış ürün için değiştiğine inanmaktadır. Ürün farklılaştırması üç yolla sağlanabilir bunlar; kalite, yenilik ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermedir.

3.2.3.Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, sınırlı bir müşteri grubunun ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir stratejidir. Bu strateji coğrafi pazar olarak, ürün hattının ya da müşteri grubunun bölümlendirilmesiyle, belirli bir pazarda mal veya hizmet üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri türüne göre bir pazar seçilerek zengin, maceracı, genç diye bir pazar sınırlandırılması yapılabilir. Ürün hattının belirli bir kesimine yoğunlaşmak için hızlı arabalar, vejetaryen ürünler, giysi tasarımı ve güneş gözlüğü olmak üzere sadece tek bir ürün hattına yönelebilirler (Hill ve diğ., 2009:117).

3.2.4.Birleşik Rekabet Stratejileri

Globalleşmenin etkisiyle işletmelerin içerisinde bulunduğu sektör değişmekte ve bu sektörde rekabet eden işletmelerin sayısındaki artış rekabeti şiddetlendirmektedir. Uluslararası işletmelerin yerel ve sınırlandırılmış pazarlara girmesiyle rekabet yapısı da değişmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında farklı özellikteki pazarlarda yer alan işletmeler, belirli bir pazar için seçmiş olduğu stratejiyi farklı bir pazarda uygulayamayabilir. Yine aynı işletme iki farklı stratejiyi aynı anda farklı pazarlarda uygulayabilir.

4. Gereç ve Yöntem

Rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede dış çevredeki fırsatların analizini ön plana çıkaran fırsat yaklaşımı ve işletme içi kaynakların analizini öne çıkaran kaynak yaklaşımı, stratejik alan yazınında işletmelerin performansını açıklamada en çok kullanılan yaklaşımlardan ikisidir. İşletmelerin rekabet stratejisi tercihlerinin belirlenmesinde bu iki yaklaşımın etkisinin olup olmadığını belirlemek için bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı bu soru kapsamında Burdur ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmelerinin hangi stratejik yaklaşımla hareket ettiği ve bu yaklaşımlardan fırsat yaklaşımını seçen işletme hangi rekabet stratejisini, kaynak yaklaşımını seçen işletme hangi rekabet stratejisini tercih etmiş bu durumun belirlenmesidir.

Araştırmanın örnekleme Burdur ili ve ilçelerinde (Bucak hariç) 202, Bucak Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı 69 adet mermer sektöründe faaliyet gösteren mermer işletmeleri ve mermer fabrikalarından oluşmaktadır. Bunlardan 7 tanesi makine üreticisi olduğu için, 10 tanesi farklı isimle aynı işletmeye bağlı olduğu için örnekleme dâhil edilmemiştir. Toplamda 254 adet işletme örnekleme dahil edilmiş olup, kimi yöneticiler anketi cevaplandırmak istemediği için, kimilerinden de anket

dağıtıldığı halde geri dönüş alınmadığı için sonuç olarak 100 adet anket, mail yoluyla ve yüz yüze yapılarak toplanmıştır ve bunlardan da 10 tane anket hatalı olarak görüldüğünden analizden çıkarılmış, 90 adet anket analize tabi tutulmuştur.

4.1. Araştırmanın Kısıtları

Mermer işletmeleri Burdur'un ekonomisi için önemli bir lokomotif oluşturmaktadır ve çoğu araştırmacı mermer işletmelerini konu alan araştırmalar yapmıştır. Zamanla bu durum mermer yöneticilerinin bu tür çalışmalara karşı ön yargılı davranmasına sebep olmuştur. Bu durum zaten var olan anket yöntemine karşı ön yargıyla birleşmiş ve yöneticilerin bazıları anketi cevaplamaktan kaçınmıştır. Araştırmanın evrenini Burdur İli mermer endüstrisi oluşturmaktadır. Bu durum başka illerde araştırma yapmanın zaman ve maliyet kısıtı oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir kısıt ise; anketi cevaplaması gereken üst düzey ve orta düzey yöneticiler olduğu için bu kişilere ulaşmak çok kolay olmamıştır. Bazı yöneticilerde stratejik yönetimle alakalı soruların işletmeye ait bilgilerin açığa vurulacağı düşüncesiyle anketi cevaplandırmak istememiştir.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma verilerinin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Stratejik yaklaşımlarla ilgili çok sayıda araştırma ve ölçek olmasına rağmen bu iki yaklaşımdan birisinin tercih edilebilirliğini konu edinen bir ölçeğe alan yazınında rastlanılmamıştır (İnce, 2011:162). Bu yüzden daha önce Ali Rıza İnce'nin 2011 yılında yazmış olduğu doktora tezinde geliştirdiği ölçek baz alınarak, anket soruları düzenlenmiştir. Kullanılan ölçekte stratejik yaklaşım tercihlerinin belirlenmesi için 26 adet soru sorulmuştur. Fakat bu anketi cevaplayanlar açısından uzun olacağı ve bu durumun sıkıntı oluşturacağı düşünülüp ifadeler özetlenerek soru sayısı 10' a düşürülmüştür. Anket soruları, soruların bir yönü fırsat yaklaşımını, diğer yönü kaynak tabanlı yaklaşımı işaret edecek şekilde oluşturulmuş; orta noktayı etkisiz ve denge kabul eden ve yalnızca derecelerden birinin işaretlenmesini zorunlu kılan 7'li Thurstone Ayırma tipi bir ölçek oluşturulmuştur. (İnce, 2011:162). Ölçek puanının hesaplanmasında maddelerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Araştırmada işletme stratejik yaklaşım puanı 1 ile 7 arasında değişmektedir. Puanın yükselmesi işletmelerin fırsat yaklaşımını tercih ettiğini, puanın düşmesi kaynak yaklaşımını tercih ettiğini göstermektedir. Araştırmada aynı zamanda stratejik yaklaşım puanının aralığı SPSS programında hesaplanıp 3,8482'nin altı kaynak yaklaşımı 4,5541'in üstü de fırsat yaklaşımını temsil edecek şekilde ayrılmıştır.

İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemek için alan yazınında çok sayıda çalışma yapılmış, ama ortak bir ölçek ortaya konulmamıştır ve çalışmalardaki ölçekler birbirini tekrar eder nitelikte hazırlanmıştır. Bu araştırmadaki rekabet stratejileri ölçeği oluşturulurken Dess ve Davis (1984), Kotha ve Vadlamani (1995) ile Nayyar'ın (1993) ölçekleri ile

Bourgeois (1980), Kim ve Lim ile Robinson ve Pearce'in (1988) ölçekleri esas alınarak oluşturulmuştur (Karabağ, 2008:59). Kullanılan ölçek; Solmaz Filiz Karabağ'ın "Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden alınmıştır. Ankette 28 adet ifadeye yer verilmiş olup, ifadelerin ölçümünde: 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sık Sık, 5=Sürekli şeklinde sıralanan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi tek soru ile ölçüldüğünden sağlıklı bir sonuç vermeyeceği düşüncesi nedeniyle ve stratejik kararsızlık boyutu altındaki "yüksek düzeyde stok bulundurma" sorusu araştırmada ölçülmek istenmediği için anketten çıkarılmış ve ankete son şekli 26 soru olarak verilmiştir.

4.3.Araştırma Hipotezleri

4.3.1.Ana Hipotez

Literatür incelemeleri bağlamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₂: Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₃: Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₄: Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₅: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₆: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₇: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

H₈: Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.

4.3.2.Demografik Verilere İlişkin Alt Hipotezler

H₁: Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₃: Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄: Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₅: Farklı ihracat oranlarına sahip burdur mermer işletmelerin fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

4.4. Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin Skewness Kurtosis değerlerinin (+1, -1) aralığında yer aldığı tespit edilmiş ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma soruları öncelikle; frekans ve yüzdelerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada farklılıkların analiz edilmesinde; bağımsız değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum gibi iki ve daha az gruba sahip değişkeni olanlarla yargı cümleleri arasında farklılık olup olmadığı t testi ile, ikiden fazla gruba sahip bağımsız değişkenlerle farklılık olup olmadığı ise F (Anova) testi ile analiz edilmiştir. Bağımsız t testi; iki birbirinden bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Tek yönlü anova testi ise; ikiden fazla bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için kullanılır (Durmuş ve diğ., 2013:118). t testinde farklılığın kimin lehine olduğu ortalamalar üzerinden, Anova testinde ise; farklılıkların kimin lehine olduğunu belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın değişkenleri arasında Pearson Korelasyon teknikleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Stratejik yaklaşım ölçeği için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği; Cronbach Alpha=0,922 olarak yüksek bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genellikle yeterli görülmektedir (Büyükoztürk, 2015:183). Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha değerine göre stratejik yaklaşım ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada rekabet stratejisi ölçeğinin genel güvenilirliği Cronbach Alpha=0.885; pazarlamada farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.881; maliyet liderliği stratejisinin güvenilirliği 0.906; kalitede farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.893; üretimde farklılaşma alt boyutunun güvenilirliği 0.874; karma stratejinin güvenilirliği 0.868 olarak tespit edilmiştir.

5.1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin, tanımlayıcı özelliklerine ait bilgilerin verildiği bu kısımda işletmelere sorulan demografik soruların frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir.

Tablo 1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı	1-50 Kişi	43	47,8
	50-150	33	36,7
	150-250	14	15,6
	Toplam	90	100,0
Yönetim Kurulunun Varlığı	Var	60	66,7
	Yok	30	33,3
	Toplam	90	100,0
Mermer Ocağı Sahibi Olma	Var	46	51,1
	Yok	44	48,9
	Toplam	90	100,0
Yıllık ciro miktarı	0-5 Milyon\$	36	40,0
	5-10 Milyon \$	26	28,9
	10-15 Milyon \$	19	21,1
	15-25 Milyon \$	9	10,0
	Toplam	90	100,0
Satışlardaki İhracat Oranı	0	18	20,0
	0-30	22	24,4
	30-60	14	15,6
	60-100	30	33,3
	100	6	6,7
	Toplam	90	100,0

Tablo 1'e göre; işletmelerin çalışan sayısı bakımından dağılımına bakıldığında; 43'ü (%47,8) 1-50 kişi, 33'ü (%36,7) 50-150, 14'ü (%15,6) 150-250 olarak dağılım göstermiştir. İşletmeler yönetim kurulu varlığının durumuna göre; 60'ı (%66,7) var, 30'u (%33,3) yok olarak cevaplandırmıştır. İşletmelerin mermer ocağına sahip olup olmama durumuna verdikleri cevapların 46'sı (%51,1) var, 44'ü (%48,9) yok olarak dağılmaktadır. İşletmeler yıllık ciro miktarları incelendiğinde; 36'sı (%40,0) 0-5 milyon \$, 26'sı (%28,9) 5-10 milyon \$, 19'u (%21,1) 10-15 milyon \$, 9'u (%10,0) 15-25 milyon \$ olarak belirlenmiştir.

İşletmelerin satışlardaki ihracat oranı dağılımına göre; 18'i (%20,0) 0, 22'si (%24,4) 0-30, 14'ü (%15,6) 30-60, 30'u (%33,3) 60-100, 6'sı (%6,7) 100 olarak dağıldığı gözlemlenmiştir.

5.2. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejileri Düzeylerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin stratejik yaklaşımları ve rekabet stratejileriyle ilgili, ortalamalar, standart sapmalar, minimum-maksimum değerler ve verilerin yüzdeleriyle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Tablo 2. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerine İlişkin Ortalamalar

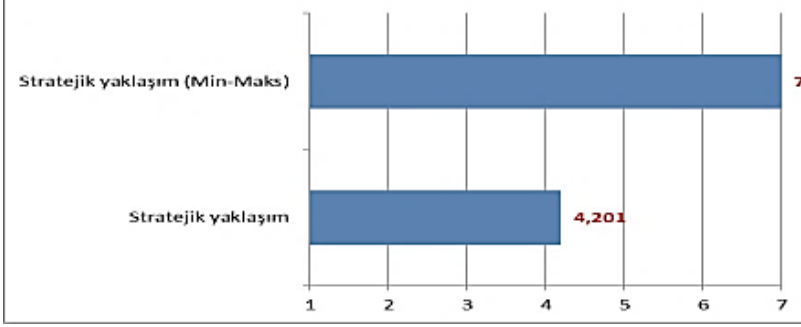
	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Pazarlamada farklılaşma	90	3,668	1,025	1,290	5,000
Maliyet liderliği	90	3,189	0,912	1,000	5,000
Kalitede farklılaşma	90	3,954	0,622	2,000	5,000
Üretimde farklılaşma	90	3,687	0,833	1,400	5,000
Karma strateji	90	3,994	0,710	2,000	5,000
Stratejik yaklaşım	90	4,201	1,685	1,800	6,400

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmada işletmelerin “pazarlamada farklılaşma” düzeyi Tablo 2’deki ölçek değerlendirme kriterlerine göre; yüksek ($3,668 \pm 1,025$); “maliyet liderliği” düzeyi orta ($3,189 \pm 0,912$); “kalitede farklılaşma” düzeyi yüksek ($3,954 \pm 0,622$); “üretimde farklılaşma” düzeyi yüksek ($3,687 \pm 0,833$); “karma strateji” düzeyi yüksek ($3,994 \pm 0,710$) olarak saptanmıştır. Şekil 3’de bu durum diyagramda gösterilmiştir.

Şekil 3. İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Diyagram



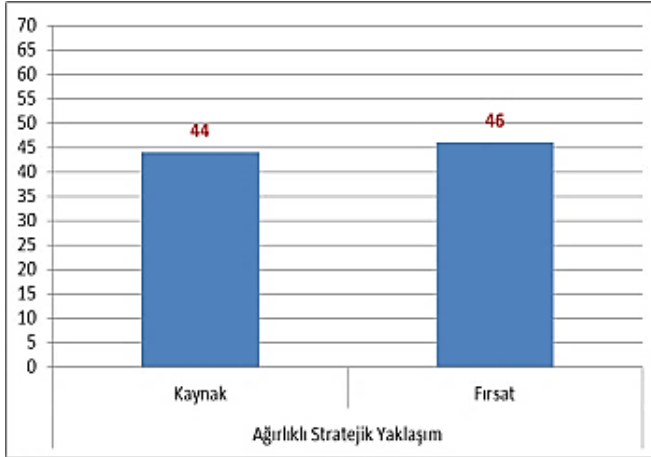
Araştırmada işletmelerin “stratejik yaklaşım” düzeyi orta ($4,201 \pm 1,685$) olarak saptanmıştır. Bu durum Şekil 4’de gösterilmiştir.

Şekil 4. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım Düzeylerine İlişkin Diyagram

Tablo 3'te işletmelerin ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre; 44'ü (%48,9) kaynak, 46'sı (%51,1) fırsat olarak dağıldıkları görülmektedir ve bu dağılım Şekil 5'te grafik halinde verilmiştir.

Tablo 3. Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım Göre İşletmelerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım	Kaynak	44	48,9
	Fırsat	46	51,1
	Toplam	90	100,0

Şekil 5. Ağırlıklı Stratejik Yaklaşım Göre İşletmelerin Sayılarının Dağılımı

5.3. Hipotez Testleri Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde; işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejisi ile stratejik yaklaşım tercihleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon, fırsat ve kaynak yaklaşımlarının rekabet stratejisi tercihleri ile arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız t-testi yapılmıştır.

Kuvvetli(-)	Orta(-)	Zayıf(-)	Zayıf(+)	Orta(+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin(2015), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri".

5.3.1. İşletmelerin Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

İşletmelerin stratejik yaklaşımlar ve rekabet stratejileri tercihleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz iki değişken arasındaki ilişkiyi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini ortaya koymak için yapılmaktadır. İlişkinin yönü pozitif ise bir değişken artarken diğeri de bir o kadar artıyor demektir, ilişkinin yönü negatif ise bir denek artarken diğerin azalması söz konusudur (Büyüköztürk, 2015:31). Tablo 5'te işletmelerin stratejik yaklaşım ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve Tablo 4'deki korelasyon katsayılarına göre ilişkinin yönü ve şiddeti değerlendirilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerin Stratejik Yaklaşım İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiler

		Pazarlamada Farklılaşma	Maliyet Liderliği	Kalitede Farklılaşma	Üretimde Farklılaşma	Karma Strateji	Stratejik Yaklaşım
Pazarlamada Farklılaşma	R	1,000					
	p	0,000					
Maliyet Liderliği	R	0,179	1,000				
	p	0,092	0,000				
Kalitede Farklılaşma	R	0,462**	0,240*	1,000			
	p	0,000	0,023	0,000			
Üretimde Farklılaşma	R	0,473**	0,254*	0,774**	1,000		
	p	0,000	0,016	0,000	0,000		
Karma Strateji	R	0,193	0,058	0,571**	0,435**	1,000	
	p	0,068	0,587	0,000	0,000	0,000	
Stratejik Yaklaşım	R	0,060	-0,009	0,173	0,139	0,272**	1,000
	p	0,572	0,935	0,103	0,190	0,010	0,000

Tablo 5'e göre; kalitede farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.462$; $p=0,000<0.05$). Kalitede farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.24$; $p=0,023<0.05$).

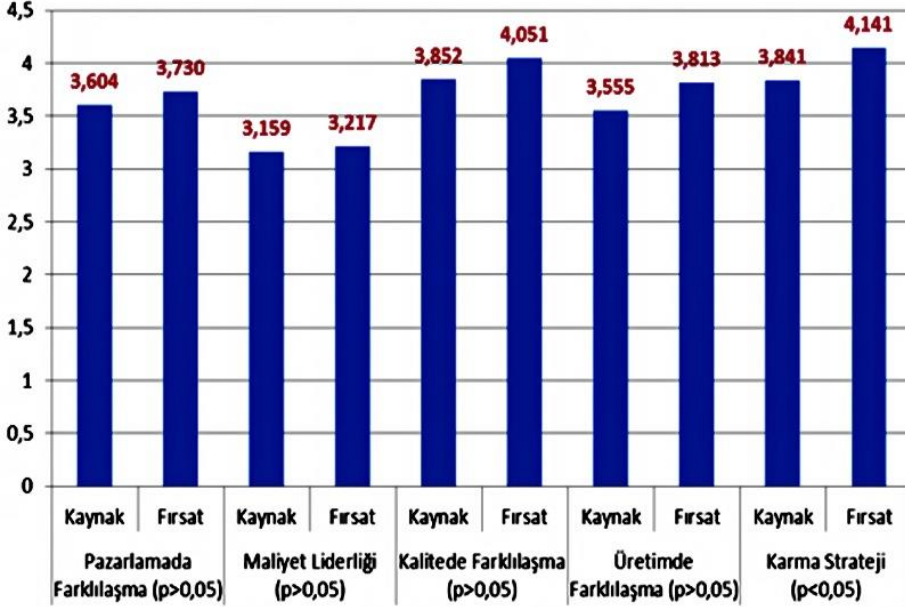
Üretimde farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.473$; $p=0,000<0.05$). Üretimde farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.254$; $p=0,016<0.05$). Üretimde farklılaşma ve kalitede farklılaşma arasında kuvvetli, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.774$; $p=0,000<0.05$). Karma strateji ve kalitede farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.571$; $p=0,000<0.05$). Karma strateji ve üretimde farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.435$; $p=0,000<0.05$). Stratejik yaklaşım ve karma strateji arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.272$; $p=0,010<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 6. İşletmelerin Rekabet Stratejilerinin Ağırlıklı Stratejik Yaklaşımına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Pazarlamada Farklılaşma	Kaynak	44	3,604	1,092	-0,580	0,563
	Fırsat	46	3,730	0,966		
Maliyet Liderliği	Kaynak	44	3,159	1,013	-0,302	0,764
	Fırsat	46	3,217	0,814		
Kalitede Farklılaşma	Kaynak	44	3,852	0,641	-1,524	0,131
	Fırsat	46	4,051	0,594		
Üretimde Farklılaşma	Kaynak	44	3,555	0,886	-1,482	0,142
	Fırsat	46	3,813	0,766		
Karma Strateji	Kaynak	44	3,841	0,818	-2,042	0,046
	Fırsat	46	4,141	0,559		

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, karma strateji puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.042$; $p=0.046<0,05$).

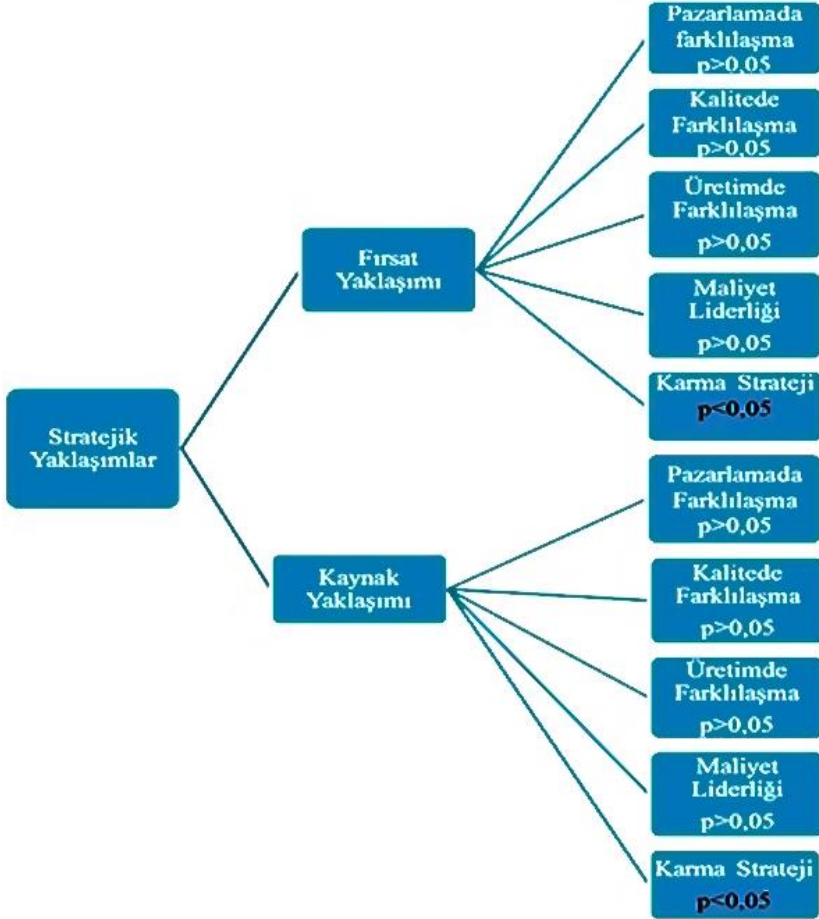
Şekil 6. İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Düzeylerin Ağırlıklı Stratejik Yaklaşımına Göre Dağılımları



Ağırlıklı fırsat yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanları ($x=4,141$), ağırlıklı kaynak yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanlarından ($x=3,841$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma puanları ortalamalarının ağırlıklı yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Şekil 6'da t-testi sonucu grafik olarak gösterilmiştir.

Şekil 7'de Bağımsız t - testinin sonuçları; fırsat ve kaynak yaklaşımı ile rekabet stratejilerinin ilişkisini istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasına göre analiz edilip sonuç modelinde gösterilmiştir.

Şekil 7. İşletmelerin Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejileri ile İlişkinin Sonuç Modeli



5.3.2. Stratejik Yaklaşım ve Rekabet Stratejilerinin İşletmelerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

İşletmelere sorulan demografik soruların analiz edilmesinde bağımsız t testi ve tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Bağımsız t testi; iki birbirinden bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Tek yönlü Anova (F) testi ise; ikiden fazla bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkı belirlemek için kullanılır (Durmuş vd., 2013:118). Demografik değişkenlere göre; işletmelerin rekabet strateji tercihleri ve stratejik

yaklaşım sonuçlarının, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova testinin, kalitede ve üretimde farklılaşma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre; çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 1-50 kişi olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 50-150 olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Daha sade ifade edecek olursak işletmelerin çalışan sayısı arttıkça kalitede ve üretimde farklılaştırma stratejilerine verdikleri puan artmaktadır.

İşletmelerin mermer ocağına sahip olup olmama durumlarına bakıldığı zaman araştırmaya katılan işletmelerin; pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma, karma strateji, stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının mermer ocağı işletme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Diğer bir değişken olan yönetim kuruluna sahip olma durumuyla ilgili işletmelerin rekabet stratejileriyle istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılammıştır. Fakat yönetim kurulu olan işletmelerin stratejik yaklaşım puanları ($x=4,518$), yönetim kurulu olmayan işletmelerin stratejik yaklaşım puanlarından ($x=3,567$) yüksek bulunmuştur.

İşletmelerin satışlardaki ihracat oranı ile kalitede ve üretimde farklılaşma stratejileri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu fark işletmenin ihracat oranı arttıkça kalite ve üretimde farklılaşma artması olarak gözlemlenmiştir.

Son olarak işletmelerin stratejik yaklaşım ve rekabet stratejilerinin yıllık ciro miktarına göre ortalamaları bakıldığında kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji ve stratejik yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin yıllık ciro miktarı arttıkça kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji puanları da artmaktadır.

5.3.3. Hipotez Testleri Sonuç Bulguları

Hipotezlerin test edilmesinde grupların ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için; bağımsız t testi ve anova testi kullanılmıştır. Araştırmada sekiz ana hipotez ve beş demografik değişkene ait alt hipotez oluşturulmuştur ve sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Hipotez Testleri Sonuç Tablosu

Ana Hipotez	Sonuç
H ₁ : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₂ : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₃ : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₄ : Fırsat tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul
H ₅ : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile pazarlamada farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₆ : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile kalitede farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₇ : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile üretimde farklılaşma stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Red
H ₈ : Kaynak tabanlı stratejik yaklaşım ile karma rekabet stratejisi arasında anlamlı fark vardır.	Kabul
Alt Hipotezler	
H ₁ : Farklı çalışan sayılarına sahip Burdur mermer işletmelerinin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H ₂ : Burdur mermer işletmelerinde yönetim kurulu olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H ₃ : Burdur mermer işletmelerinin mermer ocağına sahip olup olmamasının Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.	Red
H ₄ : Farklı cirolara sahip burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H ₅ : Farklı ihracat oranlarına sahip Burdur mermer işletmelerin Fırsat ve Kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.	Red

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Burdur'daki mermer işletmelerinde görev yapan yönetici pozisyonundaki personelin, rekabet strateji tercihleri ve stratejik yaklaşım olarak ele alınan fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşım tercihleri ve bu yaklaşım tercihleri

ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişki araştırılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir.

Anketi cevaplandıran yöneticilerin işletmelerin ağırlıklı stratejik yaklaşım tercihlerine göre verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 44'ü (%48,9) kaynak, 46'sı (%51,1) fırsat olarak dağıldığı görülmektedir. Bu oran mermer işletmelerinin stratejik yaklaşım tercihlerinde az bir fark ile fırsat yaklaşımını tercih ettiklerini göstermektedir. Yine bu farkın çok olmamasından ve stratejik yaklaşım puanlarının denge noktasında olmasından ötürü mermer sektöründeki işletmelerin, kaynak ve fırsat yaklaşımını birbirine alternatif olarak görmedikleri aksine iki yaklaşımı birbirinin tamamlayıcısı olarak gördükleri yorumu yapılabilmektedir.

Araştırmada işletmelerin “pazarlamada farklılaşma” düzeyi yüksek “maliyet liderliği” düzeyi orta “kalitede farklılaşma” düzeyi yüksek “üretimde farklılaşma” düzeyi yüksek “karma strateji” düzeyi yüksek olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin farklılaşmayı ölçülen alt boyutlarıyla beraber maliyet liderliğine göre daha çok tercih ettikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kalitede farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kalitede farklılaşma ve maliyet liderliği arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu bulgulara göre mermer işletmeleri kalitede farklılaştırma stratejisini uygularken, üretim ve diğer maliyetleri azaltmaya yönelik bir stratejiyi çok tercih etmedikleri görülmüştür.

Üretimde farklılaşma ve pazarlamada farklılaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Üretimde farklılaşma ve maliyet liderliği arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Üretimde farklılaşma ve kalitede farklılaşma arasında kuvvetli, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Karma strateji ve kalitede farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara değerlendirildiğinde işletmelerin üretimde farklılaşmaya giderken aynı zamanda kalitede de farklılaşmaya gittiğini söyleyebiliriz.

Karma strateji ve üretimde farklılaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Stratejik yaklaşım ve karma strateji arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan işletme yöneticileri karma strateji puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ağırlıklı fırsat yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanları ($x=4,141$), Ağırlıklı kaynak yaklaşımına sahip işletmelerin karma strateji puanlarından ($x=3,841$) yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre; Fırsat yaklaşımını tercih

eden işletme yöneticileri rekabet stratejisi olarak karma stratejiyi, kaynak yaklaşımını tercih eden işletmelerden daha fazla uygulamaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticileri pazarlamada farklılaşma, maliyet liderliği, kalitede farklılaşma, üretimde farklılaşma puanları ortalamalarının ağırlıklı stratejik yaklaşım değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Demografik değişkenlerin sonuçlarına değerlendirildiğinde zaman; işletmelerin rekabet strateji tercihleri ve stratejik yaklaşım sonuçlarının, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova testinin, kalitede ve üretimde farklılaşma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 1-50 kişi olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısı 150-250 olanların kalitede farklılaşma puanları, çalışan sayısı 50-150 olanların kalitede farklılaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Daha sade ifade edecek olursak işletmelerin çalışan sayısı arttıkça kalitede ve üretimde farklılaştırma stratejilerine verdikleri puan artmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik yaklaşım puanları ortalamalarının çalışan sayısı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu duruma göre İşletmelerin çalışan sayıları arttıkça stratejik yaklaşım puan ortalamaları artmaktadır.

İşletmelerin satışlardaki ihracat oranı ile kalitede ve üretimde farklılaşma stratejileri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu fark işletmenin ihracat oranı arttıkça kalite ve üretimde farklılaşma ortalamalarını arttırmaktadır.

Son olarak işletmelerin stratejik yaklaşım ve rekabet stratejilerinin yıllık ciro miktarına göre ortalamaları bakıldığında kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji ve stratejik yaklaşım tercihleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin yıllık ciro miktarı arttıkça kalitede, üretimde farklılaşma ve karma strateji puanları da artmaktadır ve yine ağırlıklı stratejik yaklaşım puanları, fırsat yaklaşımı yönünde artmaktadır.

Burdur mermer işletmeleri yöneticilerine uygulanan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, ele alınan örneklem çerçevesinde, stratejik yaklaşımlardan her iki yaklaşımında yarı yarıya tercih edildiği, rekabet stratejilerinden sadece karma stratejinin stratejik yaklaşım tercihlerinde etkili olduğu, fırsat tabanlı yaklaşımı tercih eden işletmelerin, kaynak tabanlı görüşü tercih eden işletmelere göre karma stratejiyi daha fazla uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, evreni az bir oranı temsil etse de Burdur da mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelere, sektördeki rekabet stratejilerine, işletme içi ve işletme dışı çevrenin stratejilerle ilişkisini ortaya

koyması yönüyle ilgili işletmelere ve bu alanda çalışma yapacak olanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada stratejik yönetim alanında çalışma yapan ve yapacak olan araştırmacılara, stratejik yaklaşım tercihlerini belirleyen değişkenlerle ilgili çalışma yapmalarını önermektedir. Çünkü rekabet stratejilerinin bu çalışmada stratejik yaklaşımlar ile zayıf bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve en önemlisi bunu sürdürülebilir kılmak genellikle bu araştırmada ele alınan iki yaklaşım ile açıklandığı için bu durumun araştırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKBOLAT, M. ve IŞIK, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.16 S.1, (401-424).

BAKOĞLU, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.

BAKOĞLU, R. ve DİNÇ ÖZCAN, E. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9 S.34, (57-69).

BARCA, M. ve ESEN, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar, E-Journal of New World Sciences Academy, C.7 S.2, (89-107).

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Man, C.17 S.1, (99-120).

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2012). Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara.

CHANDLER, A. (1962). Strategy and Structure, Massachusetts Institute of Technology, USA.

DESS, G. D. ve DAVIS, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, Academy of Management Journal, C.27 S.3, (467-488).

- DİNÇER, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DURMUŞ B., YURTKORU S. ve ÇİNKO M. (2013). Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROL, Y. ve İNCE, A. R. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, C.4 S.3, (75-92).
- GALBREATH, J. ve GALVIN, P. (2008). Firm Factors, Industry Structure and Performance Variation: New Empirical Evidence to a Classic Debate, Journal Of Business Research, C.61, (109-117).
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HILL, C. W. ve JONES, G. R. (2009). Essentials of Strategic Management, Cengage Learning, USA.
- HITT, M., IRELAND, R.D. ve HOSKISSON, R. E. (2007). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). Thomson, Mason, USA.
- İNCE, A. R. (2011). Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve Iso 1000 Firmalarında Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat.
- KAHVECİ, D. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, C.4 S.6, (2-34).
- KAMAŞAK, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, C.21 S.65, (47-63).
- KAMAŞAK, R. ve YOZGAT, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, C.27, (114-136).

- KARABAĞ, S. F. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana.
- KOTLER, P., BERGER, R. ve BICKHOFF, N. (2010). The Quintessence of Strategic Management, Springer.
- LEE, H., GRIMM, C. M. ve SMITH, K. G. (2006). Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage, Oxford University Press, New York.
- ÖZER, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, International Journal of Economic and Administrative Studies, C.7 S.14, (70-84).
- PAPATYA, N. (2007). Kaynak Tabanlı Görüş, Asil Yayınları, Ankara.
- PORTER, M. (1981). The Contributus of Industrial Organization to Strategic Management
- PORTER, M. (1985). Competitive Advatage. Free Press, New York.
- PORTER, M. (1996). What Is Strategy? Harvard Business School Puplishing, (61-78).
- PORTER, M. (1998). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
- SÜMER, K. ve BAYRAKTAR, C.A. (2012). Business Strategies And Gaps in Porter's Typology: A Literature Review, Journal of Management Research, C.4 S.3, (100-119).
- ULWICK, A. W. (1999). Busines Strategy Formulation, Quorum Books, London.
- ÜLGEN H. ve MİRZE K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, C.5, (171-180).
- YOLAÇ, S. (2004). Yapı-Davranış-Performans Paradigması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, (215-21).