

ENDÜSTRİYEL FAKTÖRLER, BENZERSİZ KAYNAKLAR VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: İMALAT VE HİZMET SEKTÖRÜ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE AND INDUSTRIAL FACTORS AND FIRM LEVEL UNIQUE RESOURCES: A STUDY ON MANUFACTURING AND SERVICES FIRMS

Rıfat KAMAŞAK¹

Uğur YOZGAT²

ÖZET

Bu araştırmada işletmeler arası performans farklılıklarının açıklanmasında işletmeye ait benzersiz kaynak ve yetenekler ile içerisinde faaliyette bulunan sektöre ait endüstri faktörlerinin karlılık ve pazar performansı üzerinde sağladığı nispi katkı incelenmiştir. 115'i imalat, 71'i ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren 186 firma üzerinde işletme temelli kaynaklar ile endüstri faktörlerinin performans üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bir ölçek kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonunda, işletme temelli kaynakların gerek karlılık gerekse pazar performansının açıklanmasında endüstriyel faktörlere oranla belirgin derecede daha fazla katkı sağladığı bulunmuştur. Ayrıca, işletme temelli benzersiz kaynak ve yetenekler ile endüstriyel faktörlerin performansa etkilerinin imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde ayrı ayrı incelenmesi sonrasında, benzersiz kaynak ve yeteneklerin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karlılık ve pazar payı performansının açıklanmasında imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere oranla daha fazla açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: *Kaynak temelli yaklaşım, Endüstriyel organizasyon, Hiyerarşik regresyon.*

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relative effects of structural characteristics of industries and unique firm-level factors on profitability and market performance differences among Turkish firms. A total of 186 firms, 115 from manufacturing and 71 from services industries were analyzed through a questionnaire aiming to measure the relative impact of industry and firm effects on firm performance and the findings revealed that firm-level resources had a greater effect in explaining performance variation than

¹ Yeditepe Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, Doç. Dr.

² Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Prof. Dr.

industry structure in the Turkish business context. Moreover, having analyzed the relative impact of industry and firm effects on overall performance based on sales turnover, market share and profitability measures in manufacturing and services firms separately, unique firm-level resources were found to be much more important in explaining performance variation in service firms than in manufacturing firms.

Keywords: *Resource-based view, Industrial organization, Hierarchical regression.*

1. GİRİŞ

İşletmelerin rekabet avantajı yaratma ve buna paralel olarak finansal performanslarını arttırabilmek amacı ile “endüstri faktörlerini kontrol etmeye mi çalışmaları yoksa kendi kaynak ve becerilerine mi yatırım yapmaları” gerektiği yönetim alanyazınında çeşitli tartışmalara yol açmış ve buna dönük olarak birçok araştırma yapılmıştır. Son yıllarda teknolojik gelişim, küreselleşme ve hizmet sektörüne verilen önemin artması, “yeni ekonomi” dediğimiz tamamen üretime dayalı olan klasik ekonomiden farklı bir anlayış getirmiş ve bu ekonomik düzende işletmelerin rekabet avantajı ve karlılık yaratabilmeleri için içinde buldukları endüstrinin sağladığı avantajlar yetersiz kalmaya başlamıştır. Özellikle yeni ekonomik düzenin hakim olmaya başladığı 1980’li yılların başından itibaren, işletmelerin sahip oldukları benzersiz kaynak ve yeteneklerinin gerçekten de endüstriyel faktörlere oranla işletme performansına daha fazla katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır (örn., Bloom ve diğerleri, 2011; Crook ve diğerleri, 2008; Hawawini ve diğerleri, 2003; Foss ve Knudsen, 2003; McGahan ve Porter, 1997; Rumelt, 1991). Bu araştırmada, endüstriyel faktörler ile işletme seviyesindeki kaynak ve yeteneklerin işletme performansının açıklanmasındaki rolü incelenmiştir.

Pazar performansının ölçülmesi için pazar payı, karlılık ve satış büyüme oranı kullanılırken (Galbreath ve Galvin, 2006; Spanos ve Lioukas, 2001), endüstriyel faktörler Porter’ın (1980) rekabet modelinden uyarlanmış, işletmelere ait kaynak ve yeteneklerin belirlenmesinde ise, Hall (1992, 1993) ve Fahy’nin (2002) araştırmaları esas alınmıştır. Konu ile ilgili akademik alanyazın incelendiğinde gelişmekte olan ülkelere odaklanmış birkaç çalışma haricinde (örn., Acquaah, 2012; Yang ve diğerleri, 2009; Cheah ve diğerleri, 2007; Khandekar ve Sharma, 2005; Makhija, 2003; Carmeli, 2001), araştırmaların büyük çoğunluğunun FTC, CRSP, COMPUSTAT ve Euromonitor gibi büyük veritabanlarının kullanımı ile ABD ve diğer batılı ülke işletmeleri üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir (örn., Weigelt, 2013; Surroca ve diğerleri, 2010; Galbreath ve Galvin, 2008; Hatch ve Dyer, 2004; Powell ve Dent-Micallef, 1997; Welbourne ve Wright, 1997; Miller ve Shamsie, 1996; Hall, 1992, 1993). Gelişmekte olan ülkelerdeki araştırma eksikliğini birçok araştırmacı (örn., Lei ve diğerleri, 2008; Raymond ve

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

diğerleri, 2001), bu ülkelerin istikrarlı ekonomilere ve dayanıklı finansal sistemlere sahip olmaması, homojen ekonomik özellikleri bulunmaması ve işletmelerine ait geniş kapsamlı veritabanlarının (örn., zaman serisi) oluşmamasına bağlarken, kimi yazarlar (örn., Kamal, 2011; Hoskisson ve diğerleri, 2000) ülke şartları, kültür ve teknolojik altyapı eksikliği nedeni ile gelişmekte olan ülkelerde bu tür araştırmalara uygun veri toplanamadığından bahsetmektedirler. Khanna ve Rivkin (2001) ise, özellikle batılı araştırmacıların gelişmekte olan ülkeleri “ciddi ülkeler” olarak değerlendirmemeleri nedeni ile bu ülkelerdeki yönetim araştırmalarının sayısının oldukça sınırlı olduğunu ifade etmektedirler. Sonuçta bahsi geçen nedenlere bağlı olarak gelişen pazar ekonomilerine sahip olan ülkelerde konuya ilişkin araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, araştırma sonuçlarının gerek akademik alanyazına gerekse rekabet avantajı sağlayabilmek için strateji geliştiren Türk işletmelerine yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

İşletmeler arasındaki performans farklılıklarını etkileyen faktörlerin incelenmesi stratejik yönetim alanının en önemli konularından birisini teşkil etmektedir (Wu, 2010; Nath ve diğerleri, 2010; Ambrosini ve Bowman, 2009; Hawawini ve diğerleri, 2003; Rumelt ve diğerleri, 1991; Schmalensee, 1985). Akademik alanyazında işletmeler arasındaki bu performans farklılıklarını tesadüfi hatalara, ölçülemeyen ekonomik ve psikolojik değişkenlere, performans ölçümlerinde yaşanan hata paylarına ve hatta şansa bağlayan yazarlar (örn., Powell, 1996; Mehra, 1996; Hansen ve Wernerfelt, 1989) mevcut olmakla birlikte, strateji araştırmalarında bu performans farklılıklarını açıklayabilmek amacı ile endüstriyel etkiler ile firma temelli benzersiz kaynak ve yeteneklere de sıklıkla yer verildiği gözlenmektedir (örn., Denrell ve diğerleri, 2013; O’Mahony ve Vecchi, 2009; Galbreath ve Galvin, 2008, 2006; Roquebert ve diğerleri, 1996; Hansen ve Wernerfelt, 1989).

Stratejik yönetim alanyazını incelendiğinde, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasında kaynak bağımlılığı (resource dependency) teorisi (Hillman ve diğerleri, 2009; Pfeffer ve Salancik, 1978), işlem maliyeti (transaction costs) iktisadı (Williamson, 1981) ve kurumsal (institutional) teori (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) gibi önemli modellerin yanında endüstriyel organizasyon (industrial organization–I/O) teorisi (Hoskisson ve diğerleri, 1999; Mauri ve Michaels, 1998) ile kaynak temelli (resource-based view–RBV) yaklaşımdan da (Michalisin ve diğerleri, 1997; Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) faydalandığı görülmektedir. Bununla birlikte özellikle son yıllarda, bu modeller arasında yeni ekonomi düzeninde rekabet avantajı yaratmada önemli rol oynayan işletme temelli maddi ve gayri-maddi varlıklara odaklanan kaynak temelli yaklaşım ile içerisinde faaliyette

bulunulan endüstriye ait faktörleri göz önünde bulunduran endüstriyel organizasyon modellerinin daha fazla kullanıldığı gözlenmektedir (Weigelt, 2013; Acquaah, 2012; Galbreath ve Galvin, 2008). Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bu iki teori aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Endüstriyel Organizasyon

İşletmelerin temel performans belirleyicisi olarak içerisinde faaliyet gösterilen endüstriye ait faktörleri ön planda tutan Endüstriyel Organizasyon modelinin geçmişi, 1930'lu senelere kadar dayanmaktadır (Mauri ve Michaels, 1998). Mason (1939), gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında endüstri yapısı ile firma performansı arasında belirleyici bir ilişki ortaya koyarken, Bain (1956, 1959) bu araştırmadan esinlenerek endüstri yapısı-işletme faaliyeti-performans (structure-conduct-performance, SCP) modelini geliştirmiştir. Bain'e (1959) göre, işletmeler içerisinde buldukları endüstrinin koşullarına göre faaliyetlerini düzenleyecekler, bu düzenlemeler ise onların pazardaki performansını belirleyecektir.

Ancak, ilerleyen dönemlerde işletmelerin göstereceği değişik faaliyetlerin performanslarını etkileyebileceği gerçeği birçok araştırmacı tarafından göz ardı edilerek (örn., Phillips, 1974; Scherer, 1980), işletme performansı tamamı ile içerisinde faaliyette bulunulan endüstrinin koşullarına bağlanmıştır. Örneğin, yüksek yatırım sermayesi gereksinimi (bankacılık, sigortacılık ve enerji sektörü) ya da devlet iznine tabi olma (mobil telekomünikasyon ruhsatı) zorunluluğu gibi pazara giriş engellerinin mevcut olduğu bir endüstriye her işletme kolaylıkla giremeyecek ve giriş engellerinin yüksek olduğu bu tür sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, endüstrinin onlara sağladığı bu avantaj nedeni ile rekabetten daha az etkileneceklerdir. Keza, büyüklük açısından birbiri ile çok farklı olmayan yüzlerce işletmenin mevcut olduğu bir sektördeki aşırı rekabet bu sektördeki işletmelerin karlılığını azaltırken, oligopolcü bir endüstride hüküm süren işletmeler rekabetin yoğun olmadığı bu ortamda nispeten daha yüksek karlar edinebileceklerdir. Kısacası, endüstriyel faktörler işletmeler açısından yarattıkları avantaj ya da dezavantajlar ile onların performanslarına etki edeceklerdir.

Akademik alanyazında endüstriyel organizasyon modelini savunan birçok yazar olmakla birlikte (örn. Hoskisson ve diğerleri, 1999; Mauri ve Michaels, 1998; Seth ve Thomas, 1994; Schmalensee, 1985), Bain'in (1959) geliştirdiği endüstri yapısı-faaliyet-performans modelini strateji alanına ilk olarak uyarlayan 1980 ve 1985 seneleri arasında Porter olmuştur (Lockett ve Thompson, 2001). Porter (1980, 1985) endüstrinin rekabet yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi vurgularken, bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş faktörden bahsetmiş ve bu faktörleri, (1) endüstrideki işletme sayısı ve işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu, (2) muhtemel rakiplerin sektöre giriş kolaylık ya da zorluğu, (3) ikame mal ve hizmetlerin

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

mevcudiyeti, (4) tedarikçilerin pazarlık gücü ve (5) müşterilerin pazarlık gücü olarak tanımlamıştır. Porter'a (1985) göre, endüstrinin rekabet yapısı bu beş faktör tarafından belirlenecek ve rekabet yapısının durumuna göre işletmelerin gerçekleştireceği hareket planları rekabet avantajına dönüştürerek organizasyonel performansı etkileyecektir. Buna göre Porter (1980, 1985), işletmelerin uzun dönemde rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir (sustainable) rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgularken, sürdürülebilir rekabet avantajının da *işletmenin sektördeki diğer tüm rakiplerine göre en düşük maliyet ile üretim gerçekleştirebilme becerisi* olarak tanımlanan düşük maliyet liderliği ya da *yenilikçilik, yüksek teknolojik uyarlamalar, kullanım kolaylığı, prestij sağlama, kalite ve güven gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkartarak elde ettikleri benzersiz ürün ve hizmetler sunabilmesi* olarak tanımlanan farklılaştırma stratejilerinin başarı ile uygulanması sayesinde gerçekleştirilebileceğini iddia etmektedir. Porter'a (1985: 7) göre "hiçbir firma tamamı ile endüstri yapısının mahkumu değildir ve işletmeler belirledikleri stratejiler ile endüstri faktörlerini etkileyebildikleri takdirde içerisinde buldukları sektörün cazibesini de arttırıp azaltabileceklerdir".

Bu bağlamda, endüstriyel faktörlerin rekabet çevresini belirleyerek işletme performansı üzerinde etkili olacağını ifade eden ve işletmelerin buna göre stratejik seçimler üretmesi gerektiğini vurgulayan Porter (1980, 1985), performansın açıklanmasında endüstri faktörlerinin etkisini büyük ölçüde göz ardı edebilen kaynak temelli yaklaşım ile (Lockett ve diğerleri, 2009; Priem ve Butler, 2001, Mosakowski ve McKelvey, 1997), işletme performansını tamamı ile endüstriyel faktörlere bağlayan endüstriyel organizasyon teorileri (Lockett ve Thompson, 2001; McGahan, 1999; Hoskisson ve diğerleri, 1999) arasında çok önemli bir köprü vazifesi görmüştür.

2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

İlk olarak Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetim alanyazınına uyarlanan ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının firmaların sahip oldukları benzersiz kaynak ve yetenekler ile belirlendiğini savunan Kaynak Temelli Yaklaşım'a ait prensiplerin tarihsel geçmişinin, kıt bulunan ve harekete geçirilemeyen değerli kaynakların nasıl kar ve kazanç yarattığını açıklayan Ricardo (1817) ekolüne kadar gittiği görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın gelişmesine katkı sağlayan önemli teorisyenlerden olan Penrose (1959), işletmelerin büyüme aşamalarını anlattığı eserinde, işletmeleri sadece idari birer yapıdan ziyade verimli kaynakların etkin idaresi ve koordinasyonunun sağlandığı çok daha karmaşık organizasyonlar olarak tanımlamakta ve bu etkin idare ve koordinasyonun işletme içerisindeki beşeri yetenekler tarafından gerçekleştirildiğini savunmaktadır. 1984 senesinde ilk kez Wernerfelt tarafından adlandırılan kaynak temelli model, işletmelerin

fırma düzeyinde sahip oldukları benzersiz kaynak ve yetenekler ile rekabet avantajı yaratabileceğini savunurken, Barney (1986) her kaynak ya da yeteneğin rekabet avantajı yaratamayacağını, ancak “stratejik” olarak nitelendirilebilecek olanların bunu gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir.

Barney (1986, 1991), bir kaynak ya da yeteneğin stratejik olarak nitelendirilebilmesi için sahip olması gereken dört özelliği, adını bu özelliklerin İngilizce baş harflerinden alan (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) VRIN modeli ile açıklamıştır. Buna göre, bir işletme ancak değer yaratan, nadir bulunan, taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi son derece masraflı olan ve ikame edilemeyen kaynak ya da yeteneklere sahip ise bu kaynak ve yetenekler “stratejik” olarak nitelendirilebilecek ve rekabet avantajı yaratabilecektir (Barney, 1991). Birçok yazar (örn., Chari ve David, 2012; Galbreath ve Galvin, 2006, 2008; Claver ve diğerleri, 2002; Barney, 1991) teknolojik ve dijital gelişim, küreselleşme, bilgiye ulaşılabilirliğin artması, hızlı değişen tüketici tercihleri, ve işlem maliyetlerinin ve pazarlara giriş engellerinin azalması gibi etkenler neticesinde ortaya çıkan yeni ekonomik düzenin hakim olduğu dinamik iş çevrelerinde, işletmelerin rekabet avantajını içerisinde buldukları endüstriye ait değişkenleri etkileme ya da manipüle etme çabalarından ziyade, ancak ve ancak sahip oldukları işletme temelli benzersiz (unique) kaynakları ile yakalayabileceğini iddia etmektedirler.

Bu doğrultuda kaynak temelli yaklaşımın savunucuları (örn., Short ve diğerleri, 2009; McNamara ve diğerleri, 2005; Claver ve diğerleri, 2002; Michalisin ve diğerleri, 1997; Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) firmaların sahip oldukları bu stratejik benzersiz kaynak ve yetenekleri teknoloji, marka, yenilikçilik, örgüt kültürü, fırma imajı, ürün ve hizmet kalitesi, tescilli tasarımlar, müşteri hizmetleri kalitesi, yönetici ve çalışanların becerileri, çalışanların müşteriler ile kurdukları ilişkiler ve ilişki yönetimi vb. olarak ifade etmekte ve bu kaynak ve yetenekler işletmeler arasındaki performans farklılıklarının temel açıklayıcıları olarak kabul edilmektedirler.

3. HİPOTEZLER

Yapılan araştırmalar (örn., Galbreath ve Galvin, 2008; Chen ve Lin, 2006; McNamara ve diğerleri, 2005; Hawawini ve diğerleri, 2003; Gonzalez-Fidalgo ve Ventura-Victoria, 2002; Mauri ve Michaels, 1998; McGahan ve Porter, 1997; Roquebert ve diğerleri, 1996; Rumelt, 1991; Hansen ve Wernerfelt, 1989) genellikle kaynak temelli yaklaşım tarafından savunulduğu üzere firmaların sahip olduğu benzersiz kaynak ve yeteneklerin, endüstriyel organizasyonca ifade edilen sektörel faktörlere oranla işletme performansına daha fazla katkı sağladığı yönünde olmakla birlikte, konu hakkında farklı görüşler de (örn., Hoskisson ve diğerleri, 1999; Mauri ve Michaels, 1998; Seth ve Thomas, 1994; Schmalensee, 1985) mevcuttur.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Hansen ve Wernerfelt (1989), Fortune 1000 şirketlerinden 600'ü üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında işletme temelli kaynakların endüstriyel faktörlere oranla karlılığın açıklanmasında yaklaşık iki kat (%38'e karşı %18.5) daha fazla etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Rumelt (1991) Amerika'daki imalat işletmelerini incelemiş ve araştırma sonucunda karlılığın sadece %4'ünün endüstriyel faktörlerce ifade edilirken %46'lık kısmın işletme temelli kaynaklarca sağlandığını bulmuştur. Yine benzer bir araştırmada Hawawini ve diğerleri (2003) 55 farklı sektörde faaliyet gösteren 562 Amerikan şirketinin aktif karlılığını (ROA-return on asset) etkileyen faktörleri incelemiş ve işletmelerin aktif karlıklarının %36'lık kısmının marka, yenilik becerisi ve örgüt kültürü gibi işletme temelli kaynaklar ile ifade edildiğini bulurken, sadece %8'lik bir endüstriyel faktör etkisine rastlamıştır. Kor ve Mesko (2013) ile Galbreath ve Galvin (2008), bu araştırma sonuçlarını, yeni ekonomi içerisinde rekabet avantajı yaratmada özellikle gayri-maddi varlıkların giderek artan önemine bağlamaktadırlar. Ang ve Wight (2009) ise, aynı sektörde faaliyet göstermelerine ve aynı endüstriyel etkilere maruz kalmalarına rağmen diğer rakiplerinden çok daha başarılı olan ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayan Google ve Apple'ın başarısını yenilik yetenekleri ve marka imajı ile açıklarken, artık endüstriyel faktörlerin performansa olan etkisinin azaldığından bahsetmektedir.

Görüldüğü üzere, birçok araştırmacı, (örn., Lei-Yu, 2010; Ramaswami ve diğerleri, 2009; Ang ve Wight, 2009; Galbreath ve Galvin, 2008; Short ve diğerleri, 2007; Chen ve Lin, 2006; Fahy, 2002; McGahan, 1999; Hall, 1992, 1993; Barney, 1991; Rumelt, 1991) rekabet avantajının artık endüstriye giriş engelleri, ikame ürün tehditleri, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü gibi endüstri etkilerinden ziyade, finans gücü, ekipman, teknoloji, marka, yenilikçilik, örgüt kültürü v.b. gibi kaynaklar ile yaratılabileceğini savunmaktadırlar. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur;

H1: İşletmeye ait benzersiz kaynak ve yetenekler, içerisinde faaliyette bulunan endüstriye ait faktörlere oranla işletme karlılığı ve pazar performansına daha büyük katkı sağlayacaktır.

Akademik alanyazında oldukça sınırlı sayıda araştırmanın (örn. Galbreath ve Galvin, 2008; Bharadwaj ve diğerleri, 1993) imalat sektörü ile hizmet sektörü arasındaki farka odaklandığı görülmektedir. Basole ve Rouse (2008) ile Wölfl (2005), imalat ve hizmet sektörlerinin birbirinden yapısal olarak farklılıklar gösterdiğini ve bu endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin de performans gelişimi açısından farklı kaynaklara odaklanmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda imalat sektörü ile hizmet sektörünün birbirinden ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunan bazı araştırmacılar (örn., Galbreath ve Galvin, 2008; Hufbauer ve Warren, 1999; Bharadwaj ve diğerleri, 1993), ülke ekonomilerindeki gelişme düzeyi ile

birlikte gayri-safı milli hasıla içerisinde hizmet sektörünün payının imalat sektörüne oranla arttığını vurgulamakta ve hizmet sektöründe rekabet avantajı yaratmada işletmelere ait benzersiz kaynak ve yeteneklerin, imalat sektörü işletmelerine oranla çok daha önemli olduğunu iddia etmektedirler. Hizmet sektörünün doğası gereği beşeri sermaye ve bilgi temelli varlıkları daha fazla kullandığını savunan Galbreath ve Galvin (2008), yeni ekonomi düzeninde hizmet sektörünün rekabet avantajı yaratmada benzersiz işletme kaynaklarına (gayri-maddi varlıkların) daha fazla önem verdiğini ifade etmektedir.

Benzer şekilde bazı yazarlar (örn., Chari ve David, 2012; Wan ve diğerleri, 2011; Terziovski, 2010; Wang ve diğerleri, 2009; Wang ve Ahmed, 2007; Hitt ve diğerleri, 2001; Bharadwaj ve diğerleri, 1993), Porter'ın (1980) modelini oluşturan endüstriyel faktörlerin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden ziyade büyük ölçekli üretim yapan, yüksek sabit yatırım maliyetine katlanmak durumunda olan ve büyük miktarlarda hammadde tedarik ve stoğu gerçekleştirerek ölçek ekonomilerinden faydalanan imalat işletmeleri açısından avantaj sağlayacağını iddia etmektedirler. Durum, hizmetlerin gayri-maddi özellikleri de dikkate alınarak hizmet sektörü işletmeleri açısından incelendiğinde, bu işletmelerin rekabet avantajı ve pazar başarısı yakalamada cazip endüstriyel faktörlere nazaran beşeri sermaye ile know-how ve bilgi temelli varlıklara odaklandıkları görülmektedir (Galbreath ve Galvin, 2008; Mooney, 2007; Canals, 2000). Bu görüşlerden hareketle bazı yazarlar (örn., Yang, 2009; Galbreath and Galvin, 2008; Hitt ve diğerleri, 2001; Bharadwaj ve diğerleri, 1993) gayri-maddi varlıklara odaklanan hizmet sektörü işletmelerinin performans açısından imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere oranla işletme temelli benzersiz kaynak ve becerilerden daha fazla etkileneceklerini iddia etmektedirler. Buna göre;

H₂: İşletmeye ait benzersiz kaynak ve yeteneklerin endüstriyel faktörlere oranla işletme karlılığı ve pazar performansına sağlayacağı katkı, hizmet sektörü işletmelerinde imalat sektörü işletmelerinden daha fazla olacaktır.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, firmaların benzersiz kaynakları ve yetenekleri ile endüstri etkilerinin işletmeler arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasındaki nispi rollerinin incelenmesidir. Ayrıca, işletme temelli kaynaklar ile endüstriyel faktörlerin imalat ve hizmet sektörü işletmeleri üzerinde farklı performans etkilerine sahip olup olmadığı da araştırılmıştır.

4.2. Örneklem

Fortune dergisi tarafından yayınlanan “2011 senesinde Türkiye’nin en büyük ilk 500 işletmesi” ana evren olarak tanımlanmıştır. Söz konusu işletmelere internet üzerinden düzenlenen ankete ulaşabilmelerini sağlayacak bağlantı adresleri gönderilmiştir. İşletmelerin 186 tanesinden cevap gelmiş, dolayısı ile geri dönüş oranı, %37.2 olmuştur. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 16.0 programına aktarılmıştır.

4.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada Galbreath ve Galvin (2008) tarafından geliştirilen endüstriyel faktör-işletme temelli kaynak-performans ilişkisini ölçmeyi amaçlayan anket formundan yararlanılmıştır. Anket, Avustralya ve Amerika’da gerçekleştirilen benzer araştırmalarda kullanılmıştır (örn., Short ve diğerleri, 2009; Wang ve diğerleri, 2009; Galbreath ve Galvin 2008). Ölçüm aracı, Türkçe’ye çevrilmiş ve daha sonra iki dili aynı şekilde konuşabilen bir akademisyene tekrar İngilizce’ye tercüme ettirilerek anlam kaybını azaltmak amaçlanmıştır.

İşletmelere ait kaynaklar anket formunda, özsermaye büyüklüğü, operasyonlardan elde edilen nakit miktarı, işletmenin çeşitli finansal araçlara yapmış olduğu yatırımlar, sahip olunan arsa, fabrika, ofis, depo, satış mağazaları v.b. gayrimenkuller, örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt politikaları, çalışanların müşteriler ile kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetimi, sahip olunan ticari markalar, firma imajı, tescilli tasarımlar, telif ve patent hakları, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi ve insan kaynakları kalitesi olarak tanımlanmıştır.

Porter’in (1980, 1985) beş rekabet belirleyicisinden oluşturulan 7 soru ile endüstri faktörlerinin etkisi ölçülürken, finansal performansın ölçülebilmesi için, üst düzey yöneticilerin algılarına dayalı karlılık, pazar payı büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı kriter olarak değerlendirilmiştir (Spanos ve Lioukas, 2001). Strateji alanyazınında karlılık ile birlikte pazar payı ve satış büyüme oranlarının sıklıkla kullanıldığı görülmekte olup (örn., Chari ve David, 2012; Nath ve diğerleri, 2010; Spanos ve Lioukas, 2001; Welbourne ve Wright, 1997) birçok araştırmacı tarafından bu üç kriterin performansın ifade edilebilmesi açısından belirleyici oldukları savunulmuştur (Galbreath ve Galvin, 2008; Spanos ve Lioukas, 2001; Powell ve Dent-Micallef, 1997).

Oluşturulan ölçüm aracı 31 sorudan oluşmakta olup, “kaynak ve yeteneklerin önemi” 18 soru, “endüstri faktörlerinin önemi” 7 soru, “işletme performansı” 3 soru, “işletme yaş ve büyüklüğü” 2 soru, “işletmenin imalat mı yoksa hizmet sektöründe mi faaliyette bulunduğu” belirlenmesi için ise 1 soru kullanılırken, değerlendirme 5’li Likert ölçeği ile yapılmıştır. Toplanan veriler, ölçüm aracının iç tutarlılık ve güvenilirliğinin

değerlendirilebilmesi amacı ile VARIMAX metodu kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Kaynak ve yetenekler ile endüstriyel faktörlerden hangisinin işletme performansı üzerinde daha etkili olduğunun değerlendirilebilmesi için ise, hiyerarşik regresyon analizine başvurulmuştur.

4.4. Yöntem ve Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelere ait sektör bilgisi ile çalışan sayısına bağlı işletme büyüklüğü ve yaşını gösteren demografik veriler Tablo 1'. de gösterilmektedir.

Tablo 1. İşletmelere Ait Demografik Veriler

	İşletme Sayısı	Ortalama	Min	Max
Çalışan sayısı	186	948.23	192	32447
İşletme yaşı	186	43.01	21	85
İmalat sektörü	115			
Hizmet sektörü	71			

Araştırmaya dahil olan işletmelerin yaklaşık %62'si ($n_{\text{imalat}}=115$) imalat sektöründe, %38'i ($n_{\text{hizmet}}=71$) ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin ortalama çalışan sayısı yaklaşık 948 kişi, ortalama yaşı ise yaklaşık 43 sene olarak gerçekleşmiştir. Toplanan veriler, ölçüm aracının iç tutarlılık ve güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi amacı ile VARIMAX metodu kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçek aracılığı ile toplanan verilerin faktör analizi sonucunda, firmaya ait maddi kaynaklar, gayri-maddi kaynaklar, yetenekler ve endüstri faktörleri olmak üzere dört boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişkenliğin %70.9'unu açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 2.' de verilmiştir. Tablo 2.'nin en alt satırında görüldüğü üzere faktör ölçeklerinin iç tutarlılığını gösteren α katsayıları sırası ile 0.87, 0.85, 0.81 ve 0.77 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılığın sağlanabilmesi açısından $\alpha > 0.70$ gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, modelin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Tablo 2. Faktör Yük Değerleri

	Gayri maddi varlıklar % 25.6	Endüstri faktörleri % 17.3	Yetenekler % 15.9	Maddi varlıklar % 12.1
Sahip olunan ticari markalar	0.879			
Ürün ve hizmet kalitesi	0.813			
Telif ve patent hakları	0.779			
Firma imajı	0.773			
Tescilli tasarımlar	0.742			
Ürün çeşitliliği ve benzersiz ürün/hizmet sayısı	0.711			
Örgüt kültürü	0.697			
Müşteri hizmetleri kalitesi	0.671			
Örgüt politikaları	0.659			
Fiyata dayalı rekabetin durumu		0.863		
Sektördeki rekabetin yoğunluğu		0.822		
Rakiplerin sayısı		0.781		
Müşterilerin pazarlık gücü		0.773		
Sektöre giriş kolaylık ya da zorluğu		0.709		
Tedarikçilerin pazarlık gücü		0.669		
İkame ürün ve/veya hizmetlerin mevcudiyeti		0.674		
Çalışanların beceri, yetenek ve yaratıcılıkları			0.795	
Yöneticilerin tecrübe, yetenek ve karar alma becerileri			0.691	
Müşteriler ve diğer paydaşlar ile kurulan ilişkiler ve ilişki yönetimi			0.606	
Nakit durumu				0.786
Makine ve ekipman				0.773
Arsa sahipliği				0.745
Finansal araç yatırımları (Hisse senedi, bono, tahvil vs)				0.719
Bina yatırımları (ofis, depo, üretim tesisi, mağaza vs)				0.638
Kısa ve uzun vadeli alacaklar				0.594
KMO: 0.934 **p<0.01	$\alpha = 0.87$	$\alpha = 0.85$	$\alpha = 0.81$	$\alpha = 0.77$

Modeli meydana getiren değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini incelemek amacı ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda değişkenler arası korelasyon katsayılarının genellikle 0.05 ile 0.30 arasında değişen ılımlı değerler alması ve hiç birinin .70'den yüksek olmaması nedeni ile, her bir değişkenin modele

özgün katkı sağladığı sonucuna varılmış ve analize devam edilmiştir (Zinbarg ve diğerleri, 2006; Nunnally, 1978).

Değişkenler arasındaki ilişki durumunu ortaya koyan korelasyon matrisi Tablo 3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Çalışan sayısı	948.23	826.9	—						
2 İşletme yaşı	43.01	49.7	0.03	—					
3 Gayri-maddi kaynaklar	4.06	0.82	0.17	0.07	—				
4 Maddi kaynaklar	2.39	0.57	0.13	0.20**	0.19*	—			
5 Yetenekler	3.72	0.93	0.24**	0.28**	0.06	0.29*	—		
6 Endüstriyel faktörler	3.02	1.16	-0.02	0.05	-0.13**	0.11**	0.08	—	
7 Performans	4.68	0.27	0.18**	0.25*	0.18**	0.15*	0.23**	-0.12*	—

*P<0.05 **P<0.01

İşletme kaynak ve yetenekleri ile endüstri faktörlerinin işletme karlılığı ve pazar performansına olan etkileri hiyerarşik regresyon metodu ile analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin (firma yaş ve büyüklüğü, kaynak ve yetenekler ile endüstri faktörleri) bağımlı değişken (karlılık ve pazar performansı) üzerindeki nispi öneminin belirlenmesi için kullanılan bir yöntemdir.

Bir diğer deyişle, her bir bağımsız değişkenin ayrı ayrı bağımlı değişkeni etkileme gücünü göstermektedir. Bunun için her bir bağımsız değişken tek tek ayrı sütunlar halinde analize dahil edilmektedir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere, ilk olarak Model 1'e sadece firma yaş ve büyüklüğü dahil edilmiş, daha sonra Model 2'ye endüstri faktörleri ilave edilmiş ve en son olarak da Model 3'e kaynak ve yetenekler eklenerek R² değerlerinde meydana gelen nispi ve anlamlı değişiklikler gözlenmiştir.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Performans

	Toplam örneklem (n=186)			İmalat işletmeleri (n=115)			Hizmet işletmeleri (n=71)		
	Md. 1	Md. 2	Md. 3	Md. 1	Md. 2	Md. 3	Md. 1	Md. 2	Md. 3
F	1.973**	2.531*	3.289*	2.497*	2.659*	2.961**	0.975*	1.043*	1.378*
R ²	0.039	0.198	0.496	0.042	0.133	0.239	0.024	0.058	0.187
ΔR ²	—	0.159	0.298	—	0.091	0.106	—	0.034	0.129

Bağımsız Değişkenler: Firma yaş ve büyüklüğü, endüstri faktörleri, işletme kaynak ve yetenekleri

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

İmalat ve hizmet işletmelerini ayırmadan, toplam örneklem ile gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, sadece firma yaş ve büyüklüğü modele dahil edildiğinde, bu değişkenler karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerince belirlenen işletme performansının %3.9'luk bir bölümünü açıklayabilmektedir. Model 2'de endüstri faktörlerinin dahil edilmesi ile açıklayıcılık oranı %19.8'e çıkmakta yani endüstri faktörleri modelin açıklayıcılığını yaklaşık %16 (%15.9) arttırmaktadır. Model 3'de son bağımsız değişken olan işletme kaynak ve yeteneklerinin de ilave edilmesi ile modelin açıklayıcılığı yaklaşık %30'luk (%29.8) bir katkı ile %49.6'ya yükselmektedir. $\Delta R^2_{\text{endüstri}} = \%15.9$ olarak gerçekleşirken, $\Delta R^2_{\text{kaynak-yetenek}} = \%29.8$ olarak gerçekleşmekte ve bu sonuçlara göre işletmeye ait kaynak ve yetenekler, karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerine bağlı işletme performansının açıklanmasında endüstri faktörlerine oranla 1.87 kat (%29.8) daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Yani, bu sonuçlara göre H_1 hipotezi doğrulanmaktadır.

H_2 hipotezine dönük olarak ise hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ayrı ayrı incelenmiştir. Buna göre, imalat sektörü işletmelerinde sadece firma yaş ve büyüklüğü modele dahil edildiğinde, bu değişkenler karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerince belirlenen işletme performansının %4.2'lik bir bölümünü açıklayabilmektedir. Model 2'de endüstri faktörlerinin dahil edilmesi ile açıklayıcılık oranı %13.3'e çıkmakta yani endüstri faktörleri modelin açıklayıcılığını %9.1 arttırmaktadır. Model 3'de son bağımsız değişken olan işletme kaynak ve yeteneklerinin de ilave edilmesi ile modelin açıklayıcılığı %10.6'lık bir katkı ile %23.9'a yükselmektedir. $\Delta R^2_{\text{endüstri/imalat}} = \%9.1$ olarak gerçekleşirken, $\Delta R^2_{\text{kaynak-yetenek/imalat}} = \%10.6$ olarak gerçekleşmekte ve bu sonuçlara göre imalat sektörü işletmelerinde endüstriyel faktörler ile işletmeye ait kaynak ve yetenekler, karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerine bağlı işletme performansının açıklanmasında birbirlerine oldukça yakın katkı sağlamaktadırlar.

Hizmet sektörü işletmelerine bakıldığında, firma yaş ve büyüklüğünün karlılık, pazar payı ve satış büyüme kriterlerince belirlenen işletme performansının sadece %2.4'lük bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Model 2'de endüstri faktörlerinin dahil edilmesi ile açıklayıcılık oranı %5.8'e çıkmakta yani endüstri faktörleri modelin açıklayıcılığını %3.4 arttırmaktadır. Model 3'de son bağımsız değişken olan işletme kaynak ve yeteneklerinin de ilave edilmesi ile modelin açıklayıcılığı %12.9'luk bir katkı ile %18.7'ye yükselmektedir. $\Delta R^2_{\text{endüstri/hizmet}} = \%3.4$ olarak gerçekleşirken, $\Delta R^2_{\text{kaynak-yetenek/hizmet}} = \%12.9$ olarak gerçekleşmekte ve bu sonuçlara göre hizmet sektörü işletmelerinde işletmeye ait kaynak ve yetenekler, karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerine bağlı işletme performansının açıklanmasında endüstri faktörlerine oranla 3.79 kat daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Bu bulgular, benzersiz kaynak ve yeteneklerin işletme performansına olan katkısının hizmet sektörü işletmelerinde imalat sektörü işletmelerine oranla belirgin derece daha fazla olduğunu göstermekte ve H_2 hipotezi doğrulanmaktadır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırma sonucunda, işletmelere ait benzersiz kaynak ve yeteneklerin, endüstriyel faktörlere oranla karlılık ve pazar payı ile satış büyüme kriterlerince belirlenen işletme performansına daha fazla katkı sağladığı görülmüştür. Bu durum işletmelerin hızlı teknolojik ilerleme ve gelişen teknolojinin yaygın kullanımı, küreselleşme sonrasında ticari sınırların zayıflaması ya da tamamen ortadan kalkması, tüketici tercihlerinin son derece hızlı değişmesi ve buna bağlı olarak ürün hayat eğrilerinin kısalması ve yeni ekonomi düzeninde bilginin giderek daha da stratejik bir boyut kazanması gibi değişimlerin sonucunda ortaya çıkan bunalıcı rekabete karşı koyabilme çabaları olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen iş hayatındaki değişimler, gerçekten de günümüzdeki işletmeler için geçmiş dönemlerdeki klasik iş çevrelerinden çok daha farklı bir pazar ve rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu değişimler doğrultusunda işletmelerin pazara giriş engelleri, tedarikçi ve hammadde kontrolleri ve devlet destekleri gibi endüstriyel faktörleri kontrol ederek tekeli ve oligopolcü karlar üretebilecek “çekici sektörler” yaratabilme imkanları ortadan kalkmıştır (Surroca ve diğerleri, 2010; Chisholm ve Nielsen, 2009; Harvey ve diğerleri, 2001). Böylece işletmeler açısından rekabet avantajı yaratabilmenin koşulları, endüstriyel faktörlerden işletme temelli benzersiz kaynak ve yeteneklere doğru bir geçiş göstermiştir. Mathews (2002), bu dinamiklerin neticesinde ortaya çıkan ekonomileri, “kaynak temelli” ekonomiler olarak adlandırılmaktadır.

Sektörel seviyede yapılan inceleme sonrasında, işletme temelli benzersiz kaynak ve yeteneklerin hizmet sektörü firma performansını, imalat sektörü firma performansına oranla daha fazla etkilediği görülmektedir.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Bunun nedenlerinden bir tanesi, doğası gereği pazara gayri-maddi varlıklar sunan hizmet sektörü işletmelerinin rekabet avantajı ve pazar başarısı için sermaye yoğun makine, tesis, hammadde, envanter vb. maddi varlıklardan ziyade beşeri sermaye, know-how ve bilgi temelli varlıklara daha fazla ihtiyaç duyması ve buna bağlı olarak gayri-maddi varlıklara daha fazla önem verebilmesi şeklinde açıklanabilir.

Araştırmaya ait bulguların, Türk işletmelerinin 1980’li senelerin ortasında başlayan ve 1996 senesinde AB ile imzalanan gümrük birliği anlaşması sonrasında ivme kazanan rekabet stratejisi tercihlerinde meydana gelen değişikliklerle de ilgili olabileceği düşünülmektedir. 1980’li senelerden önce nispeten kapalı ve devletçi ekonomik modellerin baskın olduğu dönemlerde ülkemiz işletmelerinin, korumacılığın da etkisiyle dış rekabetten uzak iç pazara dönük olarak üretim gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu dönemlerde faaliyet gösteren işletmelerin yüksek pazara giriş engellerinden, artan iç talebin neticesinde ortaya çıkan düşük müşteri pazarlık gücüne kadar bir dizi endüstriyel faktörün avantajlarından faydalandığı söylenebilir. Ancak özellikle 2000’li senelerden itibaren gerek özelleştirmeler ve sektörel düzenlemeler (de-regülasyon), gerekse serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşması ve dünya pazarları ile gerçekleşen entegrasyonlar neticesinde ülkemiz işletmelerinin endüstrinin sağladığı olanaklardan ziyade, kendi benzersiz kaynak ve yetenekleri ile rekabet avantajı yaratma çabası içerisinde olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5. İşletme Kaynak ve Yetenekleri ile Endüstri Faktörlerinin Performansın Açıklanmasında Nispi Etkileri

Performansı etkileyen faktörler	(Hansen ve Wernerfelt, 1989) ABD	(Caloghirou ve diğerleri, 2004) Yunanistan	(Galbreath ve Galvin, 2008) Avustralya	(Kamaşak, 2010) Türkiye	(Mevcut Araştırma, 2012) Türkiye
İşletme benzersiz kaynak ve yetenekleri / Endüstri etkileri	2.05	2.5 – 3.0	2.23	1.74	1.87

Bulgular, akademik alanyazında diğer ülkelerde yapılan benzer araştırmaların sonuçları ile paralellik arz etmekle birlikte, işletmelere ait benzersiz kaynak ve yeteneklerin, endüstriyel faktörlere oranla işletme performansına etkisi Tablo 5’de gösterildiği üzere diğer ülkelerde yapılan araştırmaların (örn., Galbreath ve Galvin, 2008; Caloghirou ve diğerleri, 2004; Hansen ve Wernerfelt, 1989) bulgularına göre nispeten sınırlıdır. Yani araştırmaya konu olan ülkemiz işletmeleri, işletme temelli benzersiz kaynak ve yeteneklere endüstriyel faktörlere oranla daha fazla önem vermekle birlikte, bu önemin gelişmiş ülke ekonomilerinde bulunan işletmelere göre düşük kaldığı görülmektedir.

Bu durum, rekabet avantajı sağlamada Fortune 500 sıralamasında yer alan ve daha ziyade büyük ölçekli Türk işletmelerinin içerisinde faaliyette buldukları endüstrinin sunmuş olduğu avantajları halen etkili olarak kullanma çabalarının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Aslında, yoğun rekabetin hüküm sürdüğü serbest pazarlardaki geçmişi oldukça yeni olan ve sıklıkla devletin korumacı politikalarının şekillendirdiği bir ekonomide iş yapmaya alışık olan ülkemiz işletmeleri ile gelişmiş ülke işletmelerinin göstermiş olduğu bu farklılığın çok da yadırganmaması gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, Kamaşak (2011) tarafından 2010 senesinde İSO 1000 işletmelerinde gerçekleştirilen benzer bir araştırmada işletme temelli benzersiz kaynak ve yeteneklerin performansın açıklanmasında endüstriyel faktörlere oranla 1.74 kat daha fazla etkisi olduğu bulunurken, şimdiki araştırma bulgularında bu oran 1.87 olarak görülmüştür. Şüphesiz, 2010 senesinde yapılmış olan araştırmanın örnekleminin farklı olması ve sadece sanayi işletmelerini içermesi şimdiki araştırma sonuçları ile bire bir mukayese açısından yanıltıcı sonuçlar verebilecektir, ancak göz ardı edilmemesi gereken husus, işletmelerimizin faaliyetlerini sürdürdüğü yeni ekonomik düzende, rekabet avantajı yaratabilmek amacı ile benzersiz kaynak ve yeteneklere giderek daha fazla önem vermelerinin gerekliliğidir.

Birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtları mevcuttur. İlk olarak araştırmanın anket yöntemi ile gerçekleştirilmesi ve her bir firma için sadece tek bir üst yöneticinin fikrinin alınması nedeni ile yanlılık olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, alanyazında bir işletme hakkında gerçekçi ve doğru bilginin en üst düzeydeki yöneticiden alınmasının uygun olduğu ve konu ile ilgili bilgi için aynı organizasyondan birden fazla kişi ile görüşülmesinin daha büyük öznel değerlendirme problemleri yaratabileceğini iddia eden araştırmacılar da mevcuttur (Saunders ve diğerleri, 2007; Yin, 2003). Ayrıca örnekleme oluşturan işletmelerin tümünün halka açık olmaması nedeni ile performans ölçümlerinde nesnel performans kriterlerinden ziyade yönetici algısına dayalı öznel performans kriterleri kullanılmış olması da araştırmaya ait bir diğer kısıt olarak değerlendirilebilir. Araştırma, genel olarak işletmelerin firmatempli benzersiz kaynak ve yeteneklerinin daha fazla karlılık ve pazar performansı oluşturabileceğini ortaya koyarken bu kaynak ve yeteneklerin hangilerinin nasıl bir etki yaratacağını açıklamamaktadır. Ancak, özellikle yöneticiler için gerek yönetsel uygulamalar gerekse isabetli stratejik kararlar açısından hangi kaynaklara daha fazla yönelmeleri gerektiği bilgisi son derece önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmanın bir ileriki aşamasında genel anlamda kaynak ve yetenek ile performans ilişkisinin ötesinde, spesifik olarak hangi kaynakların hangi performans kriterleri üzerinde etkisi olduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ACQUAAH, M. (2012), "Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms", *Strategic Management Journal*, 33, 1215-1228.
- AMBROSINI, V. ve BOWMAN, C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- AMIT, R. ve SCHOEMAKER, P. (1993), "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, 14, 33-47.
- ANG, S.H. ve WIGHT, A.M. (2009), "Building intangible resources: The stickiness of reputation", *Corporate Reputation Review*, 12, 21-32.
- BAIN, J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- BAIN, J.S. (1959), *Industrial organization*, Wiley, New York, NY.
- BARNEY, J.B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BASOLE, R.C. ve ROUSE, W.B. (2008), "Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation", *IBM Systems Journal*, 47, 53-70.
- BHARADWAJ, S.G., VARADARAJAN, P.R. ve FAHY, J. (1993), "Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- BLOOM, N., KRETSCHMER, T., ve van REENEN, J. (2011), "Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?", *Strategic Management Journal*, 32, 343-367.
- CALOGHIROU, Y., PROTOGEROU, A., SPANOS, Y. ve PAPAGIANNAKIS, L. (2004), "Industry-versus firm-specific effects on performance: Contrasting SMEs and large-sized firms", *European Management Journal*, 22, 231-243.
- CANALS, J. (2000), *Managing corporate growth*, Oxford University Press, New York, NY.
- CARMELI, A. (2001), "High and low-performance firms: Do they have different profits of perceived core intangible resources and business environment?", *Technovation*, 21, 661-671.
- CHARI, M.D.R. ve DAVID, P. (2012), "Sustaining superior performance in an emerging economy: An empirical test in the Indian context", *Strategic Management Journal*, 33, 217-229.

- CHEAH, C.Y.J., KANG, J. ve CHEW, D.A.S. (2007), "Strategic analysis of large local construction firms in China", *Construction Management and Economics*, 25, 25-50.
- CHEN, Y. ve LIN, F.J. (2006), "Sources of superior performance: Industry versus firm effects among firms in Taiwan", *European Planning Studies*, 14, 733-751.
- CHISHOLM, M.A. ve NIELSEN, K. (2009), "Social capital and the resource based view of the firm", *International Studies of Management and Organizational Studies*, 39, 7-32.
- CLAVER, E., MOLINA, J. ve TARI, J. (2002), "Firm and industry effects on firm profitability: A Spanish empirical analysis", *European Management Journal*, 20, 321-328.
- CROOK, T.R., KETCHEN, D.J., COMBS, J.G. ve TODD, S.Y. (2008), "Strategic resources and performance: A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- DENRELL, J., FANG, C. ve ZHA, Z. (2013), "Inferring superior capabilities from sustained superior performance: A Bayesian analysis", *Strategic Management Journal*, 34, 182-196.
- DiMAGGIO, P.J. ve POWELL, W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* 48, 147-160.
- FAHY, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, 11, 57-78.
- FOSS, N.J. ve KNUDSED, T. (2003), "The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage", *Managerial and Decision Economics*, 24, 291-307.
- GALBREATH, J. ve GALVIN, P. (2006), "Accounting for performance variation: How important are intangible resources?", *International Journal of Organizational Analysis*, 14, 150-170.
- GALBREATH, J. ve GALVIN, P. (2008), "Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate", *Journal of Business Research*, 61, 109-117.
- HALL, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- HALL, R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- HANSEN, G.S. ve WERNERFELT, B. (1989), "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- HARVEY, M., NOVICEVIC, M.M. ve KIESSLING, T. (2001), "Hypercompetition and the future of global management in the

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

- twenty-first century”, *Thunderbird International Business Review*, 43, 599-616.
- HATCH, N.W. ve DYER, J.H. (2004), “Human capital and learning as a source of sustained competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. ve VERDIN, P. (2003), “Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence”, *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- HILLMAN, A.J., WITHERS, M.C. ve Collins, B.J. (2009), “Resource dependence theory: A review”, *Journal of Management*, 35, 1404-1427.
- HITT, M.A., BIERMAN, L., SHIMIZU, K. ve KOCHHAR, R. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- HOSKISSON, R.E., EDEN, L., LAU, C.M. ve WRIGHT, M. (2000), “Strategies in emerging economies”, *Academy of Management Journal*, 43, 249-267.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P. ve YIU, D. (1999), “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum”, *Journal of Management*, 25, 417-456.
- HUFBAUER, G. ve WARREN, T. (1999), *The globalization of services: What has happened? What are the implications?*, Working paper, Peterson Institute for International Economics, Washington DC.
- KAMAL, S. (2011), “Entry mode and subsidiary performance in emerging economies”, *Mustang Journal of Business and Ethics*, 2, 20-29.
- KAMASAK, R. (2011), “Firm-specific versus industry structure factors in explaining performance variation: Empirical evidence from Turkey”, *Management Research Review*, 34, 1125-1146.
- KHANDEKAR, A. ve SHARMA, A. (2005), “Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations”, *Education and Training*, 47, 628-640.
- KHANNA, T. ve RIVKIN, J. (2001), “Estimating the performance effects of business groups in emerging markets”, *Strategic Management Journal*, 22, 45-74.
- KOR, Y.Y. ve MESKO, A. (2013), “Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives’ capabilities and the firm’s dominant logic”, *Strategic Management Journal*, 34, 233-244.
- LEI, L., ZHIANG, L. ve BINDU, A. (2008), “The turtle-hare race story revisited: Social capital and resource accumulation for firms from emerging economies”, *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 251-275.
- LEI-YU, W. (2010), “Applicability of the resource-based and dynamic capability views under environmental volatility”, *Journal of Business Research*, 63, 27-31.

- LOCKETT, A. ve THOMPSON, S. (2001), "The resource-based view and economics", *Journal of Management*, 27, 723-754.
- LOCKETT, A., THOMPSON, S. ve MORGENSTERN, U. (2009), "The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal", *International Journal of Management Reviews*, 11, 9-28.
- MAKHİJA, M. (2003), "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, 24, 433-451.
- MASON, E.S. (1939), "Price and production policies of large-scale enterprises", *American Economic Review*, 29, 61-74.
- MAURI, A.J. ve MICHAELS, M.P. (1998), "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, 19, 211-219.
- McGAHAN, A.M. (1999), "Competition, strategy, and business performance", *California Management Review*, 41, 74-101.
- McGAHAN, A.M. ve PORTER, M. (1997), "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, 18, 5-14.
- McNAMARA, G., AIME, F. ve VAALER, P.M. (2005), "Is performance driven by industry or firm-specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin", *Strategic Management Journal*, 26, 1075-1081.
- MEHRA, A. (1996), "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry", *Strategic Management Journal*, 17, 307-322.
- MEYER, J.W. ve ROWAN, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- MICHALISIN, M.D., SMITH, R.D. ve KLINE, D.M. (1997), "In search of strategic assets", *The International Journal of Organizational Analysis*, 5, 360-387.
- MILLER, D. ve SHAMSIE, J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.
- MOONEY, A. (2007), "Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?", *Journal of Education for Business*, 83, 110-115.
- MOSAKOWSKI, E. ve McKELVEY, B. (1997), "Predicting rent generation in competence-based competition", içinde A. Heene ve R. Sanchez (Eds.), *Competence-based strategic management* (s. 65-85), John Wiley and Sons, New York, NY.
- NATH, P., NACHIAPPAN, S. ve RAMANATHAN, R. (2010), "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view", *Industrial Marketing Management*, 39, 317-329.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York, NY.
- O'MAHONY, M. ve VECCHI, M. (2009), "R&D, knowledge spillovers and company productivity performance", *Research Policy*, 38, 35-44.
- PENROSE, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford, UK.
- PFEFFER, J. ve SALANCIK, G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York, NY.
- PHILLIPS, A. (1974), "Commentary", içinde H.J. Goldschmid, H.M. Mann, ve J.F. Weston (Eds.), *Industrial concentration: The new learning* (s. 383-392), Little, Brown, Boston, MA.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York, NY.
- POWELL, T.C. (1996), "How much does industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, 17, 323-334.
- POWELL, T.C. ve DENT-MICALLEF, A. (1997), "Information technology as competitive advantage: The role of human, business and technology resources", *Strategic Management Journal*, 18, 375-405.
- PRIEM, R.L. ve BUTLER, J.E. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- RAMASWAMI, S., SRIVASTAVA, R.K. ve BHARGAVA, M. (2009), "Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 97-116.
- RAYMOND, M.A., KIM, J. ve SHAO, A.T. (2001), "Export strategy and performance: A comparison of exporters in a developed market and an emerging market", *Journal of Global Marketing*, 15, 5-29.
- RICARDO, D. (1817), *Principles of political economy and taxation*, J. Murray, London.
- ROQUEBERT, J.A., PHILLIPS, R.L. ve WESTFALL, P.A. (1996), "Market vs. management: What "drives" profitability?", *Strategic Management Journal*, 17, 653-664.
- RUMELT, R.P. (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- RUMELT, R.P., SCHENDEL, D. ve TEECE, D.J. (1991), "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. ve THORNHILL, A. (2007), *Research methods for business students* (4th ed.), Pearson Education, Essex, UK.
- SCHERER, F.M. (1980), *Industrial market structure and economic performance* (2nd ed.), Rand McNally, Chicago, IL.
- SCMALENSEE, R. (1985), "Do markets differ much?", *American Economic Review*, 75, 341-351.

- SETH, A. ve THOMAS, H. (1994), "Theories of the firm: Implications for strategy research", *Journal of Management Studies*, 31, 165-191.
- SHORT, J.C., KETCHEN, D.J., PALMER, T.B. ve HULT, G.T.M. (2007), "Firm, strategic group, and industry influences on performance", *Strategic Management Journal*, 28, 147-167.
- SHORT, J.C., McKELVIE, A., KETCHEN, D.J. ve CHANDLER, G.N. (2009), "Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 47-65.
- SPANOS. Y.E. ve LIOUKAS, S. (2001), "An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- SURROCA, J., TRIBO, J.A. ve WADDOCK, S. (2010), "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.
- TERZIOVSKI, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 31, 892-902.
- WAN, W.P., HOSKISSON, R.E., SHORT, J.C. ve YIU, D.W. (2011), "Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities", *Journal of Management*, 37, 1335-1368.
- WANG, H.C. ve AHMED, P. (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.
- WANG, H.C., HE, J. ve MAHONEY, J.T. (2009), "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic and relationship based employee governance mechanisms", *Strategic Management Journal*, 30, 1265-1285.
- WEIGELT, C. (2013), "Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability deployment", *Strategic Management Journal*, 34, 1-21.
- WELBOURNE, T.M. ve WRIGHT, P.M. (1997), *Which resources matter in initial public offering firms? A longitudinal comparison of five resources' contributions to firm performance*. (Working Paper 97-02): Cornell University, Ithaca, NY.
- WERNERFELT, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1981), "The economics of organization: The transaction cost approach", *The American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- WÖLFL, A. (2005), *The service economy in OECD countries*, STI Working paper, OECD, Paris.

Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

- WU, L.Y. (2010), “Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility”, *Journal of Business Research*, 63, 27-31.
- YANG, C.C., MARLOW, P.B. ve LU, C.S. (2009), “Assessing resources, logistics, service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan”, *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.
- YIN, R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, London, Sage Publications, UK.
- ZINBARG, R., YOVEL, I., REVELLE, W. ve McDONALD, R. (2006), “Estimating generalizability to a universe of indicators that all have an attribute in common: A comparison of estimators for omega”, *Applied Psychological Measurement*, 30, 121-144.