

Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması

Ayberk SOYER*, Haluk ERKUT

İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Programı, 34469, Ayazağa, İstanbul

Özet

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya oldukları en temel güçlüklerden biri, sahip olunan kısıtlı kaynakların dağıtımında temel alınacak kriterler konusundaki belirsizliktir. Yöneticiler çoğunlukla, firmaların performanslarını artırmak için, birbirine benzer görünen alternatifler arasından seçim yaparak, kaynakların geliştirilmesi, korunması, kullanılması, yaygınlaştırılması, vb. konularda karar vermek zorunda kalırlar. Bu yönetsel karar verme sürecinde kritik olan nokta, sonuçta firmaya rekabet üstünlüğü sağlayabilecek alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin varlığıdır. Ayrıca, çevrede yaşanan hızlı değişimler de, organizasyonların çevresindeki belirsizlikleri artırarak yönetilmelerini daha da karmaşık hale getirmekte ve eski stratejik yaklaşımları da geçersiz kılmaktadır. Bu durumda, değişen çevresel şartlara uyum sağlayacak ve yöneticilerin stratejik karar alternatiflerini önceliklendirebilmelerine ve karar vermelerine yardımcı olacak yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak bu çalışmada, rekabet üstünlüğüne iki farklı bakış açısıyla yaklaşan, Porter'in rekabet üstünlüğü modeli ile kaynak esaslı modelin bütünlüştürülecek ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesine imkân verecek bir rekabet üstünlüğü modeli kurulmuştur. Kurulan rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin analiz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Modelde çevre, firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklar bakımından ele alınmış; "çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek, bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsü" olarak tanımlanan "çevresel cömertlik" boyutu üzerine odaklanılmıştır. Firma kaynakları ise, kaynak hiyerarşisindeki, kaynaklar (varlık ve beceriler) ve yetenekler boyutları ile ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet üstünlüğü, firma kaynakları, çevresel cömertlik.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Ayberk SOYER. ayberk@itu.edu.tr; Tel: (212) 293 13 00- 2057.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Programında tamamlanmış olan "Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 28.03.2007 tarihinde dergiye ulaştı, 17.05.2007 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 01.03.2009 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Developing a competitive advantage model for organizations

Extended abstract

In a world characterized by durable products, stable customer needs, well-defined national and regional markets, and clearly identified competitors, competition was a “war of position” in which companies occupied competitive space like squares on a chessboard, building and defining market share in clearly defined product or market segments. The key to competitive advantage was where a company chose to compete. How it chose to compete was also important but secondary, a matter of execution.

As markets fragment and proliferate, “owning” any particular market segment becomes simultaneously more difficult and less valuable. As product lifecycles accelerate, dominating existing product segments becomes less important than being able to create new products and exploit them quickly. Meanwhile, as globalization breaks down barriers between national and regional markets, competitors are multiplying and reducing the value of national market share.

In this more dynamic business environment, strategy has to become correspondingly more dynamic. Competition is now a “war of movement” in which success depends on anticipation of market trends and quick response to changing customer needs. Successful competitors move quickly in and out of products, markets, and sometimes even entire business. In such an environment, the essence of strategy is not the structure of a company’s products and markets but the dynamics of its behaviour. And the goal is to identify and develop the hard-to-imitate firm resources that distinguish a company from its competitors in eyes of the customer.

In order to overcome these challenges and to be the winner of this war of movement, organizations must attain competitive advantage and also understand the business milieu -the economic and social changes affecting a business. Understanding how these conditions increase the pace of change illuminates why organizations must become more flexible, open, and responsive to milieu conditions. An increased pace of change increases the amount and intensity of competition as new competitors enter markets. Under these circumstances organizations must learn how to attain competitive advantage to

respond to the intense competition; in other words, how to implement strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralizing threats and avoiding internal weaknesses. But a firm’s competition does not include only all of its current competitors, but also potential competitors poised to enter its industry at some future date. So the strategy being implemented by that firm must be a value creating strategy, not simultaneously being implemented by any current or potential competitors.

From this point of view, in this research, a competitive advantage model for the analysis of the sources of competitive advantage, integrating the two basic streams of competitive advantage theory (i.e., Porter’s competitive advantage model and the resource-based view) has been developed. This competitive advantage model makes it possible to analyze the relationship between the environment, firm resources (resources and capabilities) and competitive advantage, and to determine the internal and/or external sources of competitive advantage.

The model defines the environment in terms of the resources required by firms and focuses on environmental munificence dimension which is defined as “the extent to which the environment provides enough resources to support established organizations and new entrants and to enable them to grow and prosper”. And for firm resources, resource and capability dimensions of the resource hierarchy were taken into consideration. A resource includes all tangible and intangible assets and skills controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness and hold the potential of competitive advantage. A capability is the capacity of a firm to perform the basic functional activities better than competitors in order to affect a desired end, by means of resource teams.

This study addresses three major questions: (i) Whether industry-specific or firm-specific factors account for a more significant portion of the position of advantage variations? (ii) In order to attain competitive advantage, which firm resources should the firms possess? (iii) In order to attain competitive advantage, in which types of environments should the firms compete?

Keywords: Competitive advantage, firm resources, environmental munificence

Giriş

Literatürde rekabet üstünlüğünün içsel faktörlerden mi yoksa çevresel faktörlerden mi kaynaklandığı, 1990'lı yıllara kadar tartışma konusu olmuş ve firmalar arasındaki performans farklılıklarını farklı şekilde kuramlaştıran iki temel rekabet üstünlüğü modeli ("Endüstriyel Organizasyon (Industrial-Organization (I/O) Modeli)", "Kaynak Esaslı Model (Resource Based View (RBV))") geliştirilmiştir. I/O modeli, sektörler arasındaki-dolayısıyla da firmalar arasındaki-performans farklılıklarının sektör yapısal faktörlerinin ekonomik çekicilikleri ile nitelenebileceğini ve firmaların çevresel faktörlerin gerektirdiği stratejileri uyguladıklarında rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Porter, 1979, 1980, 1985). Başka bir deyişle, belirli bir sektörde bulunan firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler, o sektördeki rekabet güçleri tarafından belirlenir. Organizasyonel stratejilerin belirlenmesindeki temel faktörün dış çevre olduğunu kabul eden I/O modelinin tersine RBV, firmalar arasındaki performans farklılıklarının içsel faktörlerle nitelenebileceğini; yani kritik başarı faktörlerinin - kaynaklar ve yetenekler- firmanın kendi içinde yer aldığı iddia etmektedir. Bu modelde, firmalar kaynak demeti olarak değerlendirilmekte ve firmaların stratejik tercihlerinin çevresel kısıtlar tarafından belirlenmediği; dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında firmaların kaynaklarını en etkin şekilde nasıl kullanabileceklerinin değerlendirilmesi sonucunda belirlendiği öne sürülmektedir. Dolayısıyla, firma stratejisi firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanılması bakımından ele alınır (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992).

Bu iki model (I/O ve RBV modelleri), rekabet üstünlüğünün anlaşılmasına katkıda bulunsa da, tüm organizasyonlar için her zaman geçerli olacak şekilde genel bir açıklama sağlayamamıştır. Ayrıca, Prahalad ve Hamel (1990), Hamel ve Prahalad (1994) ve Priem ve Butler (2001), var olan rekabet üstünlüğü modellerinin mevcut firma kaynakları ile o anki çevresel fırsatlar arasındaki dengeye çok fazla odaklandıklarını, gelecek fırsatlarını yaratmak ve kullanmak adına yeni kaynakların ve yeteneklerin yaratılmasına ise yeteri kadar odaklanmadıklarını iddia etmektedir.

Endüstriyel organizasyon (I/O) modeli

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

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

SCP modelinde, sektör yapısının değişmediği kabul edilmekte ve belirli bir sektör yapısının nasıl ve neden geliştiği ve nasıl değiştirilebileceği hususları açıklanmamaktadır. Ayrıca, stratejik seçimlerin sektör yapısı üzerinde önemli etkilerinin olabileceği kabul edilmemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda firma yeniliklerinin sektöre giriş ve hareketlilik engellerini yükseltebileceği ya da alçaltabileceği ve geçmiş dönem performanslarının firmaların stratejik se-

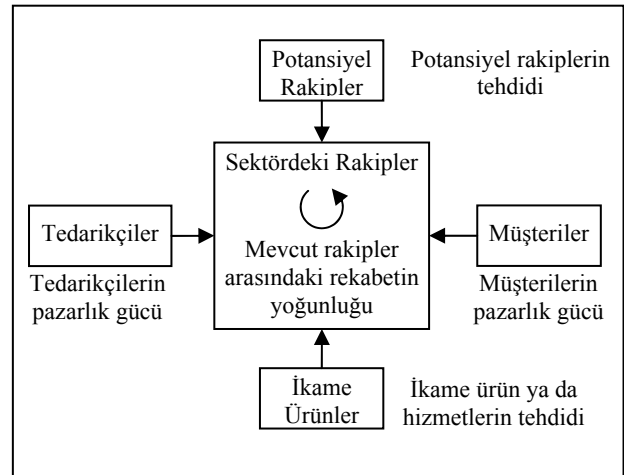
çimlerini etkileyebileceğini iddia edilmiştir (Porter, 1981; Caves, 1984; Teece, 1984). Bu sebeple, söz konusu geri beslemeler eklenerek, SCP modeli değiştirilmiştir. Yapılan bu değişikliklerle, SCP modeli sektör yapısının ve gelişiminin, sektörlerde yer alan firmaların ve firmalar arasındaki etkileşimlerin incelenbilmesine olanak sağlamıştır. Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli de, bu modelin mantıksal bir uzantısı olarak ele alınabilir.

Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli-Porter (1979), rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde firmayı etkileyen güçlerin, bir sektörün, dolayısıyla da o sektörde bulunan firmaların karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının (ekonomik ve teknik özellikler kümesi) olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla, bir firmanın içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün-potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipler değerlendirilmesi gerekir (Bkz. Şekil 1).

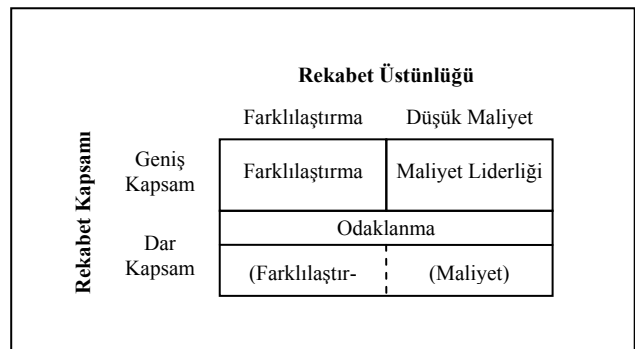
Porter'ın rekabet stratejileri-Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli, bir firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur. Bu analizden sonra firmanın kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin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

Porter (1980, 1985), SCP modeline benzer şekilde, sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda firma performansını etkilediğini öne sürmekte; ancak firmaların da stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellik-

le vurgulamaktadır. Porter (1980)'a göre bir firmanın Şekil 2'de görülen üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (odaklanma). Ayrıca bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamasının üzerinde, uzun dönemli kar artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir (Porter, 1985).



Şekil 1. Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli



Şekil 2. Porter (1985)'in rekabet stratejileri

Kaynak Esaslı Model (RBV)

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

RBV ile ilgili yapılan çalışmalara göre, kritik başarı faktörleri firmaların kendi içinde yer alır

ve her bir firma bir kaynaklar demeti olarak değerlendirilir. Bu modelde firmaların stratejik tercihleri çevresel kısıtlar tarafından değil, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanabileceğinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. RBV'nin temel ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

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

Rekabet üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü tanımı

Hofer ve Schendel (1978) ve Bamberger (1989) rekabet üstünlüğünü "*kaynak kullanım modelleri ile rakiplerin karşısında elde edilen eşsiz konum*" şeklinde tanımlamıştır. Fahey (1989) ise, "*bir firmanın ya da o firmanın ürünlerinin, müşterilerin/son kullanıcıların gözünde rakiplerden olumlu bir şekilde farklılaşması*" şeklinde tanımlamıştır; ancak bu tanım sadece müşterilerin gördüğü şeylere odaklanıp onları oluşturan çok sayıda varlığı ve beceriyi göz ardı ederek, rekabet üstünlüğüne oldukça dar bir açıdan yaklaşmaktadır. Kogut (1985) ise rekabet üstünlüğünü basit olarak "*kuruma özgü üstünlük*" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım biraz daha genel kapsamlıdır ve rekabet üstünlüğünün, tek bir firmaya ya da bir holdinge de ait olsa, firmanın kullanımındaki tüm kaynaklara dayandığı

(Peteraf, 1993) görüşüyle tutarlıdır. Rekabet üstünlüğünün sağlanması aslında bir işin daha iyi yönetilmesi ya da bir organizasyonun daha verimli çalıştırılması ile ilgilidir (Lado vd., 1992).

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

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

Ma (1999), rekabet üstünlüğünü “*bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesini ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratmasına izin veren firma niteliklerindeki farklılık ya da asimetriklikler*” şeklinde; Zahra ve Das (1993) ise, “*bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında geliştirdiği eşsiz konum*” şeklinde tanımlamıştır.

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar (Baumol vd., 1982). Dolayısıyla “*bir firma mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında*” sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Barney, 1991; Oliver, 1997; Hoffman, 2000).

Wernerfelt (1984), Barney (1991), Bharadwaj ve diğerleri (1993), Rouse ve Daellenbach (1999), Fahy ve Smithee (1999), Byrd ve Turner (2001), Zhang ve Lado (2001) ve Lau (2002),

rekabet üstünlüğünü, “*çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük*” şeklinde tanımlamış ve bu çalışmada da rekabet üstünlüğü için bu tanım kabul edilmiştir.

Rekabet üstünlüğü ölçütleri

Aaker (1989), Bamberger (1989), Stalk ve diğerleri (1992), Kotha ve Nair (1995), Yamin ve diğerleri (1999), Schwager ve diğerleri (2000), Beal (2000), Byrd ve Turner (2001) ve Spanos ve Lioukas (2001)’in çalışmalarından hareketle, bu çalışmada kullanılmak üzere oluşturulan rekabet üstünlüğü ölçütleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1. Rekabet üstünlüğü ölçütleri

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

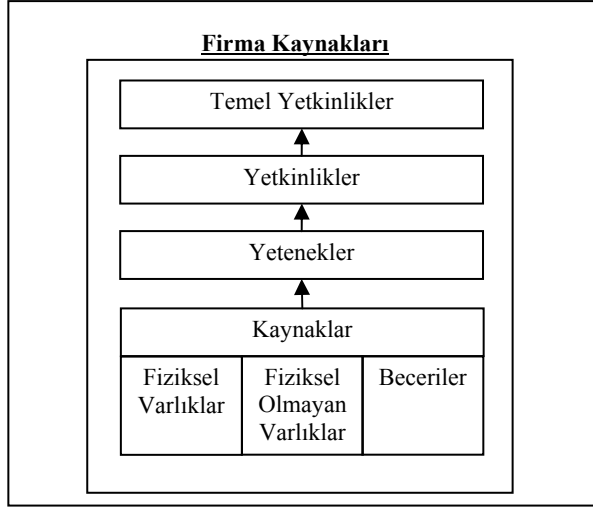
Firma kaynakları

Firma kaynakları tanımı

Bu çalışmada firma kaynaklarının (kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yetkinlikler) ve bu firma kaynakları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için, Javidan (1998)’in firma kaynakları hiyerarşisi kabul edilmiştir (Bkz. Şekil 3) ve hiyerarşinin ilk 2 seviyesi (kaynaklar ve yetenekler) bu çalışmanın kapsamında değerlendirilecektir.

Firma kaynakları hiyerarşisinin en alt seviyesinde yer alan kaynaklar (fiziksel varlıklar, fiziksel olmayan varlıklar ve beceriler), Porter (1981), Aaker (1989), Barney (1991), Lau (2002) ve Hafeez ve diğerleri (2002a, 2002b)’nin tanımlarından hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır: Kaynak, “*bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygu-*

lamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü”dür.



Şekil 3. Firma kaynakları hiyerarşisi

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

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

Çalışmada kullanılan firma kaynakları

Bu çalışmada, Day (1984), Aaker (1989), Bamberger (1989), Amit ve Schoemaker (1993), Collis ve Montgomery (1995), Dröge ve diğerleri (1995), Hoffman (2000), Carmeli (2001), Spanos ve Lioukas (2001), Hafeez ve diğerleri (2002a, 2002b) ve Lau (2002)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 2’de verilen varlık ve beceriler ile Hitt ve Ireland (1985), Bamberger (1989), Aaker (1989), Amit ve Schoemaker (1993), Day (1994), Spanos ve Lioukas (2001), Carmeli (2001), Hafeez ve diğerleri (2002a, 2002b)'nin çalışmalarından derlenen ve Tablo 3’te verilen yetenekler kullanılacaktır.

Tablo 2. Varlık ve beceriler listesi

Firma Kaynakları- Varlık ve Beceriler

Stratejik esneklik (değişen rekabet koşullarını öngörüp bu koşullara çok hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme)
Fiziksel kaynaklar (mağaza, depo, donanım, ekipman, vb.)
Fiziksel konum (mağaza(lar)ın coğrafi konumları)
Güçlü finansal yapı (sahip olunan nakit, banka hesapları, ödeme koşulları, finansal yatırımlar, vb.)
Teknolojik kaynaklar (özel yazılımlar, özel donanım ve ekipmanlar, vb.)
Otomasyon ve gelişmiş teknolojilerin kullanımı
Enformasyon teknolojileri
Pazar ihtiyaçları bilgisi
Hedef pazarın taleplerine duyarlılık
Pazarlama becerileri
Etkili reklam programları
Etkili promosyon programları
Tedarikçi sadakati
Tedarikçilerle uzun dönemli yakın ilişkiler
Kısa ürün temin süreleri
Tedarikçi know-how'ı
Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler
Müşteri sadakati
Müşteri odaklılık
Müşteri hizmetleri (satış öncesi, esnası ve sonrası)
Sunulan marka çeşitliliği
Sunulan ürün çeşitliliği
Mevcut memnun müşteri tabanı
Çalışan sadakati
Kurumsal yönetim uzmanlığı
Kurumsal yönetim kalitesi
Yöneticilerin bilgi ve becerileri
Uygulama tecrübesi
İnsan kaynakları uygulamaları
Çalışan kalitesi
Çalışanların bilgi ve becerileri
Çalışanların yaratıcılıkları
Firma ünü
Firma imajı
Kurum kültürü (iş yapma biçimini tanımlayan değer, inanç, varsayım ve semboller kümesi)
Güçlü tanınmış ana kurum
Yalın organizasyonel yapı
Katılımcı yönetim
Ürün kalitesi
Hizmet kalitesi
Düşük maliyetler
Sıkı genel gider kontrolü
Ölçek ekonomisi (miktar)
Kapsam ekonomisi (çeşitlilik)
Yenilikçi özellikler/tasarımlar
Sürekli yenilik (teknolojik gelişme)
Yeni teknolojilerin benimsenmesi
Yeni ürün(ler) sunma
Yaratıcılık
Ticari ilişkiler
Toplumla ilişkiler
Kurum içi informel iletişim
Pazar payı
Öncülük/Sektöre erken girme
Organizasyonel öğrenme hızı

Tablo 3. Fonksiyonel yetenekler

Firma Kaynakları - Yetenekler (Fonksiyonel Alanlar)
Genel Yönetim
Operasyonlar
Pazarlama ve Satış
Finansman
Personel
Satın Alma

Çevresel cömertlik

Çevresel cömertlik tanımı

Çevresel cömertlikle ilgili literatürde yer alan tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bir çevrede firmalar tarafından ihtiyaç duyulan kritik kaynakların kıtlığı ya da bolluğudur (Staw ve Szwajkowski, 1975; Dess ve Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991).
- Pazardaki kaynak ve fırsatların zenginliğidir (Kim, 2002).
- Çevrenin bir organizasyonun sürdürülebilir büyümesini destekleyebilme ölçüsüdür (Dess ve Beard, 1984; McArthur ve Nystrom, 1991; Goll ve Rasheed, 2004; Aragon-Correa ve Sharma, 2003).
- Çevrenin mevcut ve yeni organizasyonları desteklemek ve bu organizasyonların büyümelerini, başarılı ve kalıcı olmalarını sağlamak üzere yeterli kaynakları sağlama ölçüsüdür (Dess ve Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989; Kotha ve Nair, 1995; Castrogiovanni, 2002).

Bu çalışmada yukarıda verilen tanımlardan sonuncusu çevresel cömertlik tanımı olarak kabul edilmiştir.

Çevresel cömertlik ölçütleri

Bu çalışmada, Castrogiovanni (1991) tarafından tanımlanan üç farklı cömertlik tipi için –(i) çevresel kapasite (bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesi); (ii) çevresel büyüme/küçülme (çevresel kapasitedeki göreceli değişim) ve (iii) çevresel fırsat/tehdit (kullanılmayan çevresel kapasite)- Staw ve Szwajkowski (1975), Dess ve Beard (1984), McArthur ve Nystrom (1991), Sharfman ve Dean (1991), Sanchez ve diğerleri (1999), Castrogiovanni (2002), Baum ve Wally (2003) ve Fuentes-

Fuentes ve diğerleri (2004) tarafından kullanılan ve aşağıda Tablo 4’te verilen çevresel cömertlik ölçütleri kullanılacaktır.

Tablo 4. Çevresel cömertlik ölçütleri

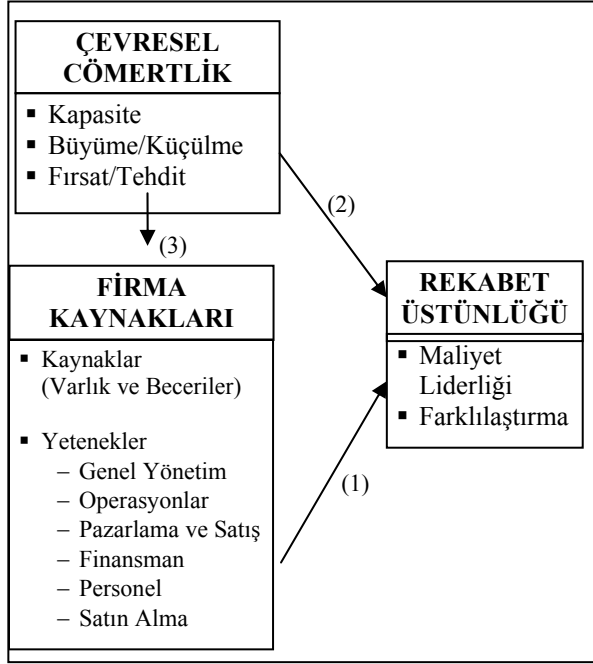
Çevresel Cömertlik Tipi	Çevresel Cömertlik Ölçütü
Kapasite	Sektördeki toplam talep Sektördeki toplam müşteri sayısı Sektördeki toplam satış Sektördeki toplam çalışan sayısı Sektördeki yatırımların karlılığı (ROI) $ROI = \frac{\text{Yatırım Karı} - \text{Yatırım Maliyeti}}{\text{Yatırım Maliyeti}}$ Sektördeki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

Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Kullanılacak bileşenlerin tanımlamaları yapıldıktan ve ölçümlenebilmeleri için kullanılacak ölçütler belirlendikten sonra geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli Şekil 4’te verilmiştir. Geliştirilen bu modelde, modelin bileşenleri arasındaki üç temel ilişki incelenecektir:

1. Firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi
2. Çevresel cömertliğin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi

3. Çevresel cömertliğin firma kaynakları üzerindeki etkisi



Şekil 4. Geliştirilen rekabet üstünlüğü modeli

Şekil 4'te verilen rekabet üstünlüğü modeli, aşağıda listelenen ilişkilerin analiz edilmesine olanak sağlayacaktır:

1. Rekabet üstünlüğü, firma kaynaklarından nasıl ve ne yönde etkilenir?
2. Firmaların sahip oldukları hangi varlık ve beceriler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
3. Firmaların sahip oldukları hangi yetenekler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
4. Firmaların rekabet üstünlüğü, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
5. Hangi çevresel faktörler, rekabet üstünlüğü üzerinde daha etkilidir?
6. Firmaların sahip oldukları kaynaklar, çevresel cömertlikten nasıl ve ne yönde etkilenir?
7. Hangi çevresel faktörler, firmaların sahip oldukları kaynaklar üzerinde daha etkilidir?

Sonuçlar

Bu çalışmada kurulan rekabet üstünlüğü modeli, çevrenin ve firma kaynaklarının (kaynaklar ve yetenekler) rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin ana-

liz edilmesine ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının (içsel ve dışsal) belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Modelin belirlenen bir sektör için uygulaması yapıldığında, elde edilen bilgiler ışığında, incelenen sektörde faaliyet gösteren firmalar için aşağıdaki konularda öneriler oluşturulacaktır.

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

Kaynaklar

- Aaker, D.A., (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, **31**, 2, 91-106.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, **14**, 1, 33-46.
- Aragon-Correa, J.A. ve Sharma, S., (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, **28**, 1, 71-88.
- Asan U. ve Soyer A., (2003). A structured technique for core competence analysis and an application, *Proceedings*, 32nd International Symposium of IGIP (Information-Communication-Knowledge: Engineering Education Today), Karlsruhe, Germany, September 15-18, 109-113.
- Bain, J., (1959). *Industrial organization*, John Wiley & Sons, New York
- Bamberger, I., (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firms, *Long Range Planning*, **22**, 5, 80-88.
- Barney, J.B., (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, **32**, 10, 1231-1241.
- Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17**, 1, 99-120.
- Baum, J.R. ve Wally, S., (2003). Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, **24**, 11, 1107-1129.
- Baumol, W.J., Panzar, J.C. ve Willig, R.P., (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York.

- Beal, R.M., (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, **38**, 1, 27-47.
- 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**, 4, 83-99.
- Black, J.A. ve Boal, K.B., (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15**, Special Issue, 131-148.
- Byrd, T.A. ve Turner, D.E., (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, *Information & Management*, **39**, 1, 41-52.
- Carmeli, A., 2001. High- and low-performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?, *Technovation*, **21**, 10, 661-671
- Castrogiovanni, G.J., (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment, *Academy of Management Review*, **16**, 3, 542-565.
- Castrogiovanni, G.J., (2002). Organization task environments: Have they changed fundamentally over time?, *Journal of Management*, **28**, 2, 129-150.
- Caves, R.E., (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage, *American Economic Review*, **74**, 2, 127-132.
- Chakraborty, K., (1997). Sustained competitive advantage: A resource-based framework, *Advances in Competitiveness Research*, **5**, 1, 32-63.
- Collis, D.J. ve Montgomery, C.A., (1995). Competing on resources – Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, **73**, 4, 118-128.
- Conner, K.R., (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, **17**, 1, 121-154.
- Day, G.S. ve Wensley, R., (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, **52**, 2, 1-20.
- Day, G.S., (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Day, G.S., (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, **58**, 4, 37-52.
- Dess, G.G. ve Beard, D.W., (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, **29**, 1, 52-73.
- Dierickx, I. ve Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, **35**, 12, 1504-1511.
- Dröge, C., Vickery, S. ve Markland, R.E., (1995). Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry, *Decision Sciences*, **25**, 5-6, 669-689.
- Fahey, L., (1989). *Discovering your firm's strongest competitive advantages*, in Fahey, L., eds., *The Strategic Planning Management Reader*, Prentice-Hall Inc., 18-22, Englewood Cliffs, NJ.
- Fahy, J. ve Smithee, A., (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, **1999**, 1-21.
- Fuentes-Fuentes, M.M., Albacete-Sáez, C.A. ve Lloréns-Montes, F.J., (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance, *Omega: The Int. Journal of Management*, **32**, 6, 425-442.
- Goll, I. ve Rasheed, A.M.A., (2004). The moderating effect of environmental munificence on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance, *Journal of Business Ethics*, **49**, 1, 41-54.
- Grant, R.M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33**, 3, 114-135.
- Hafeez, K., Zhang Y. ve Malak, N., (2002a). Core competence for sustainable competitive advantage: A structural methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **49**, 1, 28-35.
- Hafeez, K., Zhang Y. ve Malak, N., (2002b). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *International Journal of Production Economics*, **76**, 1, 39-51.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K., (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hitt, M.A. ve Ireland, R.D., (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, **6**, 3, 273-293.
- Hofer, C.W. ve Schendel, D., (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Pub., St. Paul, Minnesota.
- Hoffman, N.P., (2000). An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: Past, present and future, *Academy of Marketing Science Review*, **2000**, 4, 1-16.
- Hu, Y.-S., (1995). The international transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, **37**, 4, 73-88.
- Javidan, M., (1998). Core competence: What does it mean in practice?, *Long Range Planning*, **31**, 1, 60-71.

- Kay, J., (1993). The structure of strategy, *Business Strategy Review*, **4**, 2, 17-37.
- Kim, K., (2002). Output sector munificence and supplier control in industrial channels of distribution: A contingency approach, *Journal of Business Research*, **55**, 6, 427-440.
- Kogut, B., (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, **26**, 4, 15-28.
- Kotha, S. ve Nair, A., (1995). Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Man. Journal*, **16**, 4, 497-518.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. ve Wright, P., (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, *Journal of Management*, **18**, 1, 77-91.
- Lau, R.S.M., (2002). Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries, *International Journal of Operations & Production Man.*, **22**, 1, 125-135.
- Lippman, S.A., ve Rumelt, R.P., (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, **13**, 2, 418-438.
- Ma, H., (1999). Anatomy of competitive advantage: A SELECT framework, *Management Decision*, **37**, 9, 709-718.
- Mahoney, J.T. ve Pandian J.R., (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, **13**, 5, 363-380.
- Mason, E.S., (1939). Price and production policies of large-scale enterprises, *American Economic Review*, **29**, March, 61-74.
- McArthur, A.W. ve Nystrom, P.C., (1991). Environmental dynamism, complexity and munificence as moderators of strategy-performance relationships, *Journal of Business Research*, **23**, 4, 349-361.
- Oliver, C., (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, **18**, 9, 697-713.
- Peteraf, M.A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14**, 3, 179-191.
- Porter, M.E., (1979). How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, **57**, 2, 137-145.
- Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E., (1981). The contribution of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, **6**, 4, 609-620.
- Porter, M.E., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, **68**, 3, 79-91.
- Priem, R. ve Butler, J., (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, **26**, 1, 22-40.
- Ray, G., Barney, J.B. ve Muhanna, W.A., (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, **25**, 1, 23-37.
- Reed, R. ve DeFillippi, R.J., (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *The Academy of Management Review*, **15**, 1, 88-102.
- Rouse, M.J. ve Daellenbach, U.S., (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **20**, 5, 487-494.
- Rumelt, R.P., (1984). *Toward a strategic theory of the firm*, in Lamb, R., eds., *Competitive Strategic Management*, 556-570, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rumelt, R.P., (1987). *Theory, strategy and entrepreneurship*, in Teece, D.J., eds., *The Competitive Challenge*, 137-158, Harper & Row, New York.
- Sanchez, J.I., Kraus, E., White, S. ve Williams, M., (1999). Adopting high-involvement human resource practices, *Group & Organization Management*, **24**, 4, 461-478.
- Schwager, P.H., Byrd, T.A. ve Turner, D.E., (2000). Information Technology infrastructure capability's impact on firm financial performance: An exploratory study, *Journal of Computer Information Systems*, **40**, 4, 98-104.
- Sharfman, M.P. ve Dean, Jr., J.W., (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach, *Journal of Management*, **17**, 4, 681-700.
- Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G., (1980), Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, **25**, 2, 317-336.
- Spanos, Y.E. ve Lioukas, S., (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, **22**, 10, 907-934.

- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. ve Fahey, L., (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, *Journal of Marketing*, **62**, 1, 2-18.
- Stalk, G., Evans, P. ve Schulman, L.E., (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, **70**, 2, 57-69.
- Staw, B.M. ve Sz wajkowski, E., (1975). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts, *Administrative Science Quarterly*, **20**, 3, 345-354.
- Teece, D.J., (1984). Economic analysis and strategic management, *California Management Review*, **26**, 3, 87-110.
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, **5**, 2, 171-180.
- Yamin, S., Gunasekaran A. ve Mavondo, F.T., (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis, *Technovation*, **19**, 8, 507-518.
- Yasai-Ardekani, M., (1989). Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure, *Academy of Management Journal*, **32**, 1, 131-156.
- Zahra, S.A. ve Das, S.R., (1993). Building competitive advantage on manufacturing resources, *Long Range Planning*, **26**, 2, 90-100.
- Zhang, M.J. ve Lado, A.A., (2001). Information systems and competitive advantage: A competency view, *Technovation*, **21**, 3, 147-156.