

Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2020, 4 (1): 94/115

Yeni Girişimcilerde Rekabet Stratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı
İlişkisi

&

**Competitive Strategies Applications of New Entrepreneurs and Relation
with The Business Performance**

Metin İNCE

KOBİ Uzmanı, KOSGEB / SME Expert, KOSGEB

metin.ince@kosgeb.gov.tr

Orcid ID: 0000-0002-3464-7123

Ahmet GÜRBÜZ

Prof. Dr., Karabük Üniversitesi İ.İ.B.F.

agurbuz@karabuk.edu.tr

Orcid No: 0000-0003-2287-9709

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Received : 17.03.2020

Kabul Tarihi / Accepted : 22.05.2020

Yayın Tarihi / Published : 30.06.2020

Yayın Sezonu : Haziran

Pub Date Season : June

Cilt / Volume: 4 Sayı – Issue: 1 Sayfa / Pages: 94-115

Atıf/Cite as: İnce, M, Gürbüz, A. (2020). Yeni Girişimcilerde Rekabet Staratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi. Econder International Academic Journal , 4 (1) , 94-115 .

Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/econder/issue/54189/705257>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- Karabuk University, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

Yeni Girişimcilerde Rekabet Stratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi

Öz

Bu çalışmada, yeni girişimcilerin, Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejilerinden hangilerine önem verdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespite ek olarak, girişimciler tarafından uygulanan bu rekabet stratejilerinin, işletme performansı ile olan ilişkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışma Karabük İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB Yeni Girişimci Desteği alarak kendi işletmesini kurmuş girişimcilere uygulanmıştır. Çalışma neticesinde yeni girişimcilerin özellikle farklılaşma stratejisine önem verdikleri, farklılaşma stratejisi ile işletmelerin ürün, çalışan, müşteri ve karlılık performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ile işletmenin karlılık performansı arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, İşletme Performansı, Yeni Girişimci, KOSGEB, Karabük

Competitive Strategies Applications of New Entrepreneurs and Relation with The Business Performance

Abstract

In this study, it has been tried to determine which of the competitive strategies developed by Porter. In addition to this determination, it has been tried to analyze the relationship between these competitive strategies applied by entrepreneurs and the performance of the enterprise. The study has been applied to entrepreneurs who are active in Karabük and who have established their own enterprises by taking KOSGEB New Entrepreneur Support. As a result of the study, it has been determined that new entrepreneurs attach importance to differentiation strategy and there is a significant and positive relationship between differentiation strategy and product, employee, customer and profitability performance of enterprises. There is a positive and significant relationship between the cost leadership strategy and the profitability performance of the enterprise.

Keywords: Competition Strategies, Business Performance, New Entrepreneur, KOSGEB, Karabük

Econder |

ECONDER
International Academic Journal
[Issn: 2602-3806]

Cilt / Vol : 4,
Sayı/Issue: 1,
2020

1. Giriş

Serbest piyasa ekonomisinde, hükümet politikası veya yasal mevzuatlar tarafından herhangi bir sınırlama olmadığı sürece, her işletme kendi ürün ve hizmetlerinin imalat veya satışını istediği fiyat, kalite veya zaman içerisinde gerçekleştirerek kar elde etmeyi ve bu amaç doğrultusunda da faaliyetlerini sürekli olarak devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Ancak aynı amaç ve hedefe birden fazla işletmenin odaklanması ve bu sebeple arzın talepten fazla olması işletmeleri rekabet ortamına doğal olarak sürüklemekte ve işletmeleri rakiplerine üstünlük sağlamak için yeni politika ve stratejiler belirlemeye sevk etmektedir. Özellikle günümüz bilgi toplumundaki hızlı gelişmeler sonucunda da, dünya sınırlarını ortadan kaldırarak dünyayı büyük bir pazar haline getirmiştir (Gürbüz & İnce, 2016, s. 81). İşletmelerin bu ve benzeri şekilde oluşan rekabet ortamında kendilerine rekabet stratejileri belirlemeleri, rakiplerine göre üstün veya zayıf noktalarını tespit ederek yeni politikalar üretmeleri önem arz etmektedir. Bu anlamda önem kazanan rekabet kavramı hem iktisat biliminin hem de işletme biliminin literatüründe geniş olarak yer alan ve incelenen bir konu haline gelmiştir (Dilek, 2017, s. 198). Ancak rekabet ve rekabet gücü gibi kavramların ülkeler ve bölgeler arası anlamda incelenmesine iktisat bilimi daha fazla odaklanırken, işletmeler arası rekabete de işletme literatürü daha fazla odaklanmaktadır (Cüreoğlu, 2010, s. 1).

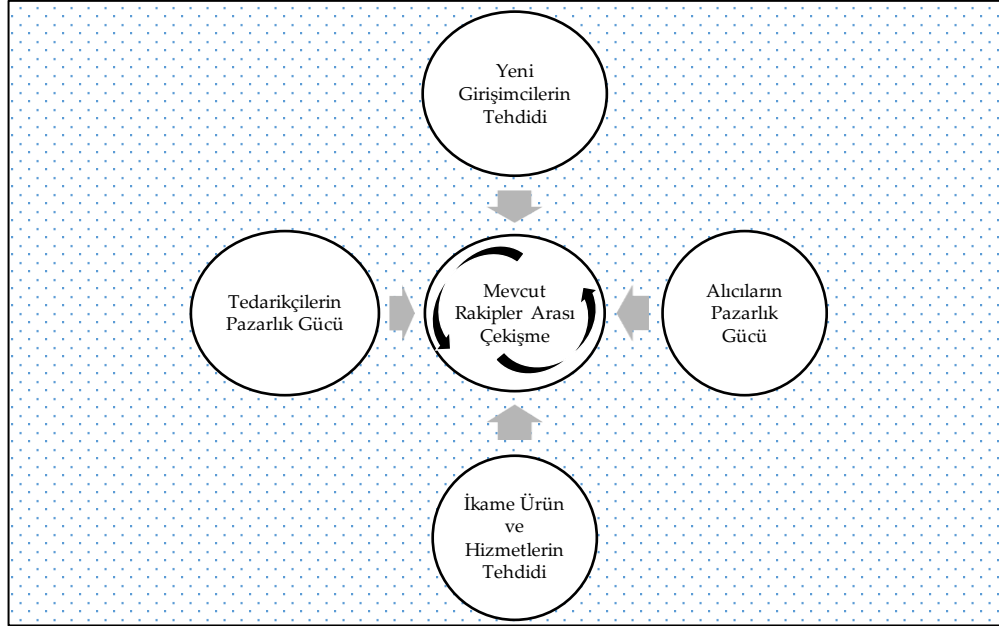
Bu anlamda işletmeler arasında gerçekleşen rekabet ile ilgili olarak Porter, işletmeler arası rekabetin yanı sıra, yeni girişimcilerin sektöre girme tehdidini de bir rekabet unsuru olarak değerlendirmektedir (Porter M. , 2010b). Bu çalışmada da özellikle işletmeler arası rekabet ortamına giren yeni girişimcilerin, Porter'in jenerik rekabet stratejileri kapsamında izlemiş oldukları rekabet stratejilerini tespit etmek ve uyguladıkları bu rekabet stratejilerinin işletme performansı ile olan ilişkinin yönünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmanın ilerleyen kısımlarında Porter'in rekabet stratejilerinden ve işletme performans ölçütlerinden bahsedilerek konu ile ilgili yeni girişimciler üzerine bir alan araştırması yapılmıştır.

2. Rekabet Stratejileri

Rekabetin Korunması Hakkında Kanununda rekabet; *“mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış”* olarak tanımlanmaktadır (Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994). Porter ise rekabeti, *“işletmelerin birbirine karşı üstünlük elde etme çabası ve aynı zamanda işletmelerin başarısının veya başarısızlığının temel unsuru”* olarak ifade etmektedir (Porter, 1998, s. 1). Rekabet tanımından da anlaşılacağı üzere işletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde edebilmeleri için bir takım rekabet stratejileri belirlemeleri ve bunları uygulamaları gerekmektedir. Ancak işletmeler kendileri açısından rekabet stratejileri belirlerken bazı hatalara düşebilmektedirler. Porter'e göre işletmelerin rekabet stratejisi açısından hataları ise rekabetin ne olduğu ve nasıl işlediği konusunda yanlış anlamalarından

kaynaklanmaktadır. İşletmelerde rekabet genel olarak sadece rakipler arasında bir yarış olarak tanımlanmaktadır (Dilek, 2017, s. 198). Fakat rekabet, rakipler arası yarış ile birlikte yeni girişimcilerin piyasaya girme tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi ve tedarikçilerin pazarlık güçlerini de içerisine alan bir kavramdır (Porter M. , 2010b). Bu bağlamda Porter tarafından kapsamı belirlenen rekabetin beş kuvveti Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Rekabeti Şekillendiren Beş Kuvvet



Kaynak: Porter, M. (2010b). *Rekabet Üzerine*. (K. Tanrıyar, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

Rekabeti şekillendiren bu beş kuvvetin yapılandırılması sektörden sektöre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin ticari uçak sektörü piyasasında Airbus ile Boeing gibi sektöre hâkim ve egemen üretici firmalar arasında daha sert bir çekişme yaşanırken, aynı sektörde yeni girişimci tehdidi, ikame tehdidi ve tedarikçilerin gücü daha yumuşak olabilmektedir (Porter M. , 2010b, s. 34-35). Bu anlamda her işletme kendi sektörü özelinde rekabet şartlarını değerlendirerek bir rekabet stratejisi belirlemesi gerekmektedir. İşletme tarafından belirlenen en kuvvetli rekabet kuvveti ya da kuvvetleri, o sektöründe karlılığını belirlemekte ve strateji formülü açısından da önemli unsur olmaktadır (Porter M. , 2010b, s. 38).

İşletmeler, rekabeti şekillendiren bu beş kuvvetten sektörlerinde yoğun olarak yaşadıkları rekabet kuvvetini belirleyerek bu çerçevede bir rekabet stratejisi belirlemelidirler. Strateji ise; bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan eylemleri belirleyerek tayin edilen hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynağın tahsis edilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Barca, 2002, s. 29) . Yine Porter tarafından, işletmelerin rekabeti şekillendiren bu beş kuvvet ile başa çıkabilmeleri, rakiplerine göre üstünlük sağlayarak

sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için uygulayabilecekleri üç jenerik rekabet stratejisi tanımlanmıştır. Bunlar şu şekildedir (Porter M. , 1998);

- Maliyet Liderliği Stratejisi,
- Farklılaştırma Stratejisi,
- Odaklanma Stratejisi,

Porter'e göre bu stratejik rekabet uygulamaları seçeneklerinden farklılaştırma ve maliyet liderliği işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak için önemlidir. Jenerik rekabet stratejilerinin üçüncüsü olan odaklanma da ise işletmelerin kendileri için hedef olarak belirledikleri pazarın ya da alanın belirlenmesi ve bu pazarın stratejik olarak kapsamının ele alınması gelmektedir. Bu açıdan işletmelerin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri rekabet avantajı açısından konumlandıklarını, odaklanma ise işletme faaliyetlerinin stratejik olarak alanını kapsamaktadır. Bu anlamda işletmeler, belirlemiş oldukları strateji çerçevesinde ya odaklanmış oldukları dar pazarı veya geniş pazar hedefi ve müşteri kitlesini belirleyerek, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden herhangi biri arasında tercih yapabilmektedirler (Mirzayeva & Türkay, 2016, s. 75). Konuya ilişkin Porter'in jenerik rekabet stratejileri modeli Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Dar Pazar Hedefi	3 (a) Maliyetlere Odaklanma	3 (b) Farklılaştırmaya Odaklanma

Kaynak: Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and Small Firm Performance*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

Porter'e göre işletmelerin başarıya ulaşmaları için ya maliyet liderliği politikası ya da farklılaştırma ile ilgili stratejik politikalar izlemeleri gerekmektedir. Bununla birlikte işletmeler odaklanma stratejisi ile de başarı sağlayabilmektedirler. Yani işletmeler ya niş pazarlarda maliyet liderliği, ya da farklılaştırma uygulamalıdır. (Helms, Dibrell, & Wright, 1997, s. 690).

2.1. Maliyet Liderliği

İşletmelerde maliyet liderliği, rakiplere göre etkin bir şekilde rekabet edebilmek için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verirken gerçekleştirilecek olan bütün faaliyetlerin maliyetlerini en aza indirmektir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 258). Maliyet liderliği stratejisinde sadece ürün fiyatını düşürmek söz konusu olmayıp, işletmenin bütün faaliyetlerinde maliyetlerin düşürülmesi ön plana çıkmaktadır. Bu şekilde

maliyetlerin düşürülmesi ile birlikte piyasa ve sektörde meydana gelen fiyatlarla, işletmenin maliyetleri arasındaki fark açılmış olacak ve işletme ortalamasının üzerinde kar sağlayarak rakiplerine göre üstünlük elde etmiş olacaktır. Ancak maliyet liderliğinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de, maliyetleri düşürürken ürün ve hizmetlerin kalitesinden ödün verilmemesidir (Timur & Özmen, 2009, s. 192). Bununla birlikte maliyet liderliği stratejisinde; değişen teknoloji, rakiplerin düşük maliyet ile ilgili işi öğrenmeleri, piyasadaki değişimlerin iyi analiz edilememesi gibi durumlar, maliyet liderliği stratejisinin uygulanamaması riskine sebep olabilmektedir. (Porter M. , 2010a, s. 47).

2.2. Farklılaştırma

Günümüzde rekabet ortamı hızla değişmekte ve buna paralel olarak ürün ve hizmetlerdeki değişimlerde artmakta ve bu durum işletmeleri rakiplerinden farklı olmaya sevk etmektedir (İnce & Uygurtürk, 2019, s. 224). Farklılaşma stratejisinin temel prensibi ise, işletmelerin ürün veya hizmetlerini rakiplerinininkine oranla önemli ölçüde farklı kılarak, piyasa ortalamasının üzerinde bir getiri elde etmeyi hedeflemektir. Bu strateji ile birlikte işletmeler müşterilerinin istek, arzu ve beklentilerini, rakiplerine göre farklı bir şekilde karşılayarak, bunun karşılığında da müşterinin ödemeye hazır olduğu en yüksek fiyat üzerinden satışı gerçekleştirerek sektör ortalamasının üzerinde bir kar elde etmeleri esastır (Timur & Özmen, 2009, s. 192). Yeni tasarım veya marka geliştirmek, ürün ve hizmetlerde müşteri beklentilerine göre farklılıklara yönelmek, gelişen teknoloji ile birlikte teknolojiye uygun ürün ve hizmetleri sunmak gibi hususlar da farklılaşma stratejisi kapsamında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerdir. Farklılaştırma stratejisi, aynı zamanda işletmenin maliyetleri de göz ardı etmesine izin vermemektedir. İşletmeler, farklılaşma ile birlikte maliyetleri de göz önüne alarak müşterilerin verebileceği fiyat limitini de göz önüne almaları gerekmektedir (Porter M. , 2010a, s. 47).

Porter'e göre farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri de bulunmaktadır. Düşük maliyet stratejisini takip eden ve rakiplerine karşı da farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, rakipleriyle aralarındaki maliyet değişikliklerinin artması durumunda müşterilerinin markaya olan bağımlılığını yönetme konusunda zorlanabilecektir. Bunun sonucu olarak da müşteriler, maliyetleri de göz önüne alarak farklılaştırma stratejisi izleyen işletmenin bazı ürün ve hizmetlerinden vazgeçebileceklerdir. Müşteri isteklerinin veya müşterilerin değişmesi de farklılaştırma etkenine olan ihtiyacı azaltabilmektedir. Sektörün büyümesi ve yeni işletme ve ürünlerin piyasaya girmesi ile birlikte taklitlerin de oluşması, müşteri zihninde farklılaştırmanın algısını da azaltabilmektedir (Porter M. , 2010a, s. 57).

2.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisinde işletmelerin, farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi belirli bir ürün veya alıcı ya da coğrafi olarak bir pazara odaklanmalarını ve buralara yoğunlaşmalarını ifade etmektedir. Diğer stratejilerde hedef bütün sektör olmasına rağmen bu stratejide sektör içerisinde belirlenen hedefe en iyi ürün ve hizmetler

verilmesi amacı ile faaliyetler yürütülmektedir. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, geniş pazarlarda düşük maliyeti ya da farklılaştırmayı gerçekleştirmemesine rağmen, dar pazarlarda bu stratejilerin herhangi birine veya her ikisine de ulaşabilmektedir. Bu bağlamda odaklanma stratejisini gerçekleştirebilen işletmeler, sektör ortalamasının üzerinde bir kar elde etme potansiyeline sahip olabilmektedirler. Bu strateji bu anlamda işletmenin stratejik olarak odaklandığı hedefine göre farklılaştırma veya düşük maliyet ya da her iki stratejiyi de beraber kapsamaktadır. Ancak odaklanma stratejisini belirlemiş olan işletmenin hedeflediği pazar bölümü belirli bir büyüklüğü aştığı zaman, bu durum büyük rakiplerin dikkatini çekebilecek ve bu durum sektördeki rekabetin yoğunlaşmasına ve işletme açısından tehlikeli bir durumun oluşmasına sebep olabilecektir (Porter M. , 2010a, s. 48-50).

3. İşletme Performansı

İşletmelerin en temel amacı kar elde etmek ve bu çerçevede de varlıklarının sürekliliğini sağlamaktır (De Geus, 1999). Ancak işletmelerin bu amaçlarını ne ölçüde yerine getirebildiklerinin tespit edilmesi ve sonrasında da gerek görülürse işletme stratejilerinin gözden geçirilmesi, yenilenmesi veya revize edilmesini gerekli kılabilir. Bu açıdan her işletmenin kendi faaliyet konusu kapsamında bir performans ölçütü, rekabette üstünlük kriteri ya da rekabet gücü faktörü belirleyerek amacına ulaşmış veya ulaşamadığını veya ne ölçüde ulaştığını belirlemesi önem arz etmektedir.

İşletme performansı, işletme tarafından belirlenen bir dönem sonunda, belirlenen stratejiler çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar ve elde edilen çıktıların hedefe ulaşma durumunu ve bir cihette işletmenin başarısının düzeyini ve ölçüsünü ifade etmektedir (Porter, 1991). Literatürde işletme performansının ölçülmesi ile ilgili muhtelif yöntemler yer almaktadır. İşletmelerin faaliyet konusu veya yapılan işten elde edilmesi düşünülen çıktının neticesine göre, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri, işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik veya uyum performansı, yatırımın geri dönüş oranı gibi performans ölçütleri kullanılabilir. Çalışmamızın konusu ve bu konu çerçevesinde işletmeler tarafından elde edilmesi muhtemel olan sonuçlarda göz önüne alınarak Eroğlu'nun (Eroğlu, 2003) çalışmasında kullandığı ve farklı çalışmalarda da kullanılan aşağıda belirtilen performans ölçütleri ele alınmıştır.

1. Ürün veya hizmet kalitesi,
2. Çalışanların tatmini,
3. Müşteri tatmini,
4. Stratejik işletme performansı,

Ürün veya Hizmet Kalitesi: İşletmeler faaliyet konuları çerçevesinde tüketicilere ve müşterilerine ürün veya hizmet sunmakta ve bundan gelir ve kar elde etmeyi

hedeflemektedirler. İşletme ürün ve hizmetlerinin kalitesinin yüksek olması, müşteri memnuniyeti ve tatmininin yüksek olması, ürün ve hizmetlerin performansı açısından yüksek olduğunu gösteren ölçülerdir. Bu anlamda ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması, işletmelere rakiplerine karşı önemli bir rekabet unsuru elde etmeyi sağlayabilmektedir (Eroğlu, 2003, s. 143). Ancak işletmeler açısından sadece ürün veya hizmetlerin kalitesinin tek başına performans ölçütü olmadığı, bununla birlikte fiyat, hizmet sunum hızı ve şekli, ürünün kullanılabilirliği vb. gibi birden fazla kriterin etkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların Tatmini: İşletme performansını etkileyen bir diğer kriter ise işletmenin paydaşları arasında yer alan çalışanlarıdır. Günümüz rekabet koşullarında işletmeler bir taraftan ürün, hizmet, fiyat, kalite ve teknoloji gibi rekabet unsurlarını elde etmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların memnuniyeti yüksek tutarak işletme performansını artırmayı hedeflemektedirler. Bu anlamda işletmelerin ve diğer benzeri örgütlerin işletmeye bağlılığı yüksek olan çalışanların istihdamı ile işletme performansını artırmaları mümkün olabilmektedir (Polatçı, 2007, s. 1-2). İşletme çalışanlarının memnuniyet düzeyleri, aynı zamanda işletmelerin anahtar performans değerlendirme kriterlerinden birini ifade etmektedir. Çünkü işletme faaliyetlerinin birçoğu insan ve çalışan eli ile gerçekleştirilmekte ve bu anlamda çalışanların, çalışma istek ve moral düzeylerinin yüksek olması, işletme açısından ortaya konulacak çıktı kalitesi ile doğru orantılı olarak seyretmektedir (Eroğlu, 2003, s. 147).

Müşteri Tatmini: İşletmelerin ürün ve hizmet sunarak varlıklarını onlar ile devam ettirmeye çalıştığı en önemli unsur hiç şüphesiz müşterileridir. Pazarlama kavramında tarihsel olarak gerçekleşen değişimler ile birlikte günümüz pazarlama stratejisi işletmeler açısından özellikle müşteri odaklı olmayı öğütlemektedir. İşletmeler açısından müşteri memnuniyetinin yüksek olması, onları tercih edilebilir kılan ve rakiplerine göre üstünlük sağlayan bir unsurdur. Müşteri tatmini, temel olarak müşterilerin ürün ve hizmetleri satın almadan önceki beklentileri ile satın alma sonrası elde ettikleri arsındaki yeterlilik olarak tanımlanabilmektedir (Karpaz, 1998, s. 22). Literatürde müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, yine işletme faaliyet konuları çerçevesinde ürün ve hizmetlere karşı memnuniyet düzeyi, çalışanların hizmet sunumu açısından memnuniyet düzeyleri, halka ilişkiler ve geri bildirimler açısından memnuniyet düzeyleri gibi pek çok farklı şekilde müşteri memnuniyet düzeyleri ölçülebilmektedir.

Stratejik İşletme Performansı: İşletmelerin stratejik anlamda performansının temelinde, işletme tarafından elde edilmek istenilen kuruluş amacı yatmaktadır. Bu anlamda, "işletmelerin amaçları nelerdir?" sorusunun ilk yanıtı "kar elde etmek ve varlığını sürdürmektir" olacaktır. İşletmelerin bu performans başarıları, onların pazar paylarının hesaplanmasında da önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin yapmış oldukları satışlar neticesinde elde etmiş oldukları gelir ve bu gelire bağlı olarak oluşan kar, işletmelerin finansal performans ölçütlerini ortaya koymaktadır (Eroğlu, 2003, s. 148). Finansal anlamda ölçütler işletmelerin özellikle pazarlama ile ilgili performanslarını ölçmede kullandıkları önemli ölçütlerden bir tanesidir. Finansal ölçüt kriterlerinde genel olarak karlılık, satışlar ve nakit akışı işletme performansının ölçülmesinde kullanılan finansal

ölçüt yöntemleridir. Bununla birlikte son zamanlarda pazar payı da pazarlama ölçütleri arasında kullanılan yöntemlerden biridir (Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004).

4. Alan Araştırması

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında izlenen yol, yapılan çalışmalar ve çalışma neticesinde elde edilen bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, serbest piyasa ekonomisinde kendi işini kurarak faaliyetlere başlayan yeni girişimcilerin, işletmeleri açısından belirlemiş oldukları rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin işletmelerin performansları ile olan ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

4.2. Yöntem

Çalışmanın ana kütesini Karabük İlinde faaliyet gösteren ve KOSGEB Yeni Girişimci Desteği olarak işletmesini kurmuş ve en az bir çalışanı olan yeni girişimciler oluşturmaktadır. Bu anlamda KOSGEB Karabük Müdürlüğünden alınan 2019 yılı Mart ayı verilerine göre, en az bir çalışanı bulunan ve Yeni Girişimci Desteği olarak işletmesini kurmuş 315 adet girişimci işletme olduğu belirlenmiştir. Çalışma çerçevesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile yüz yüze anket uygulaması ile veriler toplanmış ve toplam 151 girişimci işletmeden anket verileri elde edilmiştir. Bu anlamda anket uygulaması yapılan bu 151 işletme, çalışmanın %5 kabul edilebilir hata payı ve %90 güven aralığında örneklemini teşkil etmektedir.

Araştırmanın literatür kısmında belirtilen Porter'in jenerik rekabet stratejileri çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Yine literatür kısmında ifade edilen işletme performans ölçütleri de çalışmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırma modeli çerçevesinde jenerik rekabet stratejileri ve işletme performansı ile ilgili anket formunun oluşturulmasında ve ölçeklerin belirlenmesinde Eroğlu, Cüreoğlu ve Peker vd. (Eroğlu, 2003), (Cüreoğlu, 2010) ve (Peker, Özdemir, Kerse, & Arsu, 2016) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu anlamda çalışmanın modeli Şekil 2'deki gibi kurgulanmıştır.

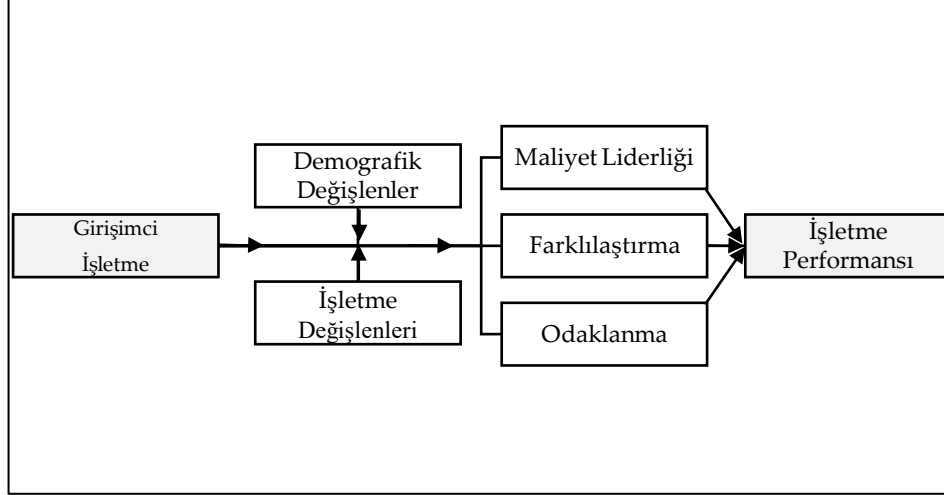
Araştırma modeli ve amacı kapsamında araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Girişimci işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile girişimcilerin demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Girişimci işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kurmuş oldukları işletmelerin özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Girişimcilerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletme performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Çalışma Karabük İlinde faaliyet gösteren, en az bir çalışanı olan ve Yeni Girişimci Desteği olarak işletmesini kurmuş girişimciler ile sınırlılık göstermektedir.

4.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 18 programında analizlere tabi tutularak çalışma kapsamında bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgulara ilişkin veriler ve verilere ilişkin yorumlar bu bölümde özetlenmeye çalışılmıştır.

İşletmelere jenerik rekabet stratejileri ile ilgili sorulan 5'li likert ölçekli 19 soru ve işletme performansı ile ilgili sorulan 5'li likert ölçekli 13 soruya ilişkin cevaplar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizinde *Cronbach's Alpha* değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 89). Güvenilirlik analizine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Rekabet Stratejileri		İşletme Performansı	
<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha Değeri</i>	<i>Soru Sayısı</i>
,747	19	,905	13

Tablo 2’de görüldüğü üzere rekabet stratejileri ve işletme performansına ilişkin faktörler değerlendirmelerinin güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan yeni girişimcilerin demografik değişkenlerine ilişkin elde edilen *frekans analizi* bulguları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Girişimcilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	%
<i>Bayan</i>	74	49
<i>Erkek</i>	77	51
Eğitim	Frekans	%
<i>İlköğretim</i>	30	19,9
<i>Lise</i>	58	38,4
<i>Ön Lisans</i>	23	15,2
<i>Lisans</i>	34	22,5
<i>Lisansüstü</i>	6	4
İşletmecilik Tecrübesi	Frekans	%
<i>Var</i>	31	20,5
<i>Yok</i>	120	79,5
Yaş	Frekans	%
<i>18-29</i>	35	23,2
<i>30-35</i>	44	29,1
<i>36-40</i>	22	14,6
<i>41-45</i>	23	15,2
<i>46-50</i>	13	8,6
<i>51-55</i>	6	4
<i>56 ve üzeri</i>	8	5,3
Toplam	151	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan girişimcilerin %49’unun bayan ve %51’inin erkek olduğu ve bayan ve erkek katılımcı oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde lise ve altı eğitim düzeyinde katılımcı oranının %58,3 olduğu ve lise üzeri eğitim düzeyinin ise 41,7 olduğu görülmektedir. Yaş düzeyi olarak ise 18-29 yaş arası genç yaş olarak nitelendirilebilecek grubun %23,2 oranında, 30-45 yaş arası orta yaş olarak nitelendirilebilecek grubun %58,9 oranında ve orta yaş üzeri olarak nitelendirilebilecek 46 yaş ve üzeri grubun ise %17,9 oranında katılımcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda araştırma katılımcılarının cinsiyetlerinin birbirine yakın olduğu, eğitim düzeyi olarak lise ve altı eğitim düzeyinin ve yaş olarak da 30-45 yaş arası orta yaş düzeyinin ağırlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4’de ise araştırmaya katılan girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin bilgilerine ilişkin *frekans analizine* ait bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 4. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Faaliyet Süresi	Frekans	%
0-1 Yıl Arası	30	19,9
1-3 Yıl Arası	70	46,4
3-5 Yıl Arası	29	19,2
5-8 Yıl Arası	21	13,9
8 Yıl ve üzeri	1	0,7
Sektör	Frekans	%
İmalat	18	11,9
Lokanta/Kafeterya	31	20,5
Konaklama	9	6
Toptan Ticaret	10	6,6
Perakende Ticaret	35	23,2
Diğer Hizmetler	48	31,8
Yasal Statü	Frekans	%
Şahıs	131	86,8
LTD. ŞTİ.	18	11,9
A.Ş.	2	1,3
Çalışan Sayısı	Frekans	%
Sadece 1	57	37,7
2-5	78	51,7
6-10	12	7,9
11-20	4	2,6
Ciro	Frekans	%
100 bin TL’ye kadar	36	23,8
100-300 Bin TL Arası	56	37,1
300-500 Bin TL Arası	32	21,2
500- 1 Milyon TL Arası	14	9,3
1-5 Milyon TL Arası	13	8,6
Toplam	151	100

Tablo 4 incelendiğinde katılımcı işletmelerin %66,3’ünün 3 yılını doldurmamış yeni işletme olduğu ve kalan %33,7’sinin ise 3 yıl ve üzerinde faaliyet süresinin olduğu anlaşılmaktadır. Yasal statü olarak işletmelerin %86,8’nin şahıs işletmesi olduğu ve diğer kalan %13,2’sinin ise tüzel kişi statüsünde işletme olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı olarak %37,7’sinin sadece 1 çalışanın olduğu %51,7’sinin 2 ile 5 çalışanın olduğu ve %10,5’inin ise 5’den fazla çalışanın olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler ciro olarak incelendiğinde ise %82,1’inin 500 bin TL’ye kadar ve kalan 17,9’unun ise 500 bin TL üzerinde cirosunun olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışmaya katılan işletmelerin KOBİ tanımı yönetmeliğine göre en küçük ölçek olan mikro ölçekli işletmeler olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletme sahiplerine yöneltilen, Porter’in jenerik rekabet stratejilerine ilişkin 19 ifadenin *faktör analizi* sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir. Faktör analizine ilişkin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ,832 ve Bartlett’s Test Of Sphericity (sig.) değeri ise ,000 olarak elde edilmiştir. KMO değeri örnekleme yeterliliğinin kabul

Yeni Girişimcilerde Rekabet Stratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi
(Competitive Strategies Applications of New Entrepreneurs and Relation with The Business)

edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Barlett testinin p değeri ise 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 79-80). Rekabet stratejilerine ilişkin faktörler toplam varyansın %69,06'sını açıklamaktadır. Farklılaştırma faktörüne ilişkin varyans %28,58, maliyet liderliği faktörüne ilişkin varyans %24,98 ve odaklanma faktörüne ilişkin varyans ise %15,50'dir.

Tablo 4. Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler		
	Maliyet	Farklılaştırma	Odaklanma
<i>Stok maliyetlerimiz düşüktür.</i>	,843		
<i>Düşük maliyetli hammadde ve malzeme almaktayız.</i>	,839		
<i>Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri düşüktür.</i>	,834		
<i>Satış ve dağıtım maliyetlerimiz düşüktür.</i>	,823		
<i>Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri düşüktür.</i>	,810		
<i>İşletmenin sabit maliyetleri (kira, personel, muhasebe vb.) düşüktür.</i>	,807		
<i>Reklam ve pazarlama maliyetlerimiz düşüktür.</i>	,728		
<i>Ürün fiyatı olarak rakiplere göre farklılık göstermekteyiz.</i>		,863	
<i>Ürün ve hizmet dağıtım ağı ve hızında farklılık göstermekteyiz.</i>		,854	
<i>Kendimize özgü ürün ve hizmet ile farklılık göstermekteyiz.</i>		,848	
<i>Geniş ürün yelpazesine sahibiz.</i>		,841	
<i>Ürün ve hizmet kalitesi olarak rakiplerden farklıyız.</i>		,822	
<i>Personel yapısı ve kalitesi olarak farklılık göstermekteyiz.</i>		,817	
<i>Ürün ve hizmetin müşteriye pazarlanmasında farklılık göstermekteyiz.</i>		,815	
<i>Belirli büyüklükte hedef pazara hitap etmekteyiz.</i>			,887
<i>Sadece belirli bir müşteri grubuna ve pazara odaklanarak hitap etmekteyiz.</i>			,869
<i>Belirli bir ürün ve hizmete daha fazla odaklanarak hizmet vermekteyiz.</i>			,849
<i>Müşterileri gruplandırarak (öğrenci, emekli, çalışan vb.) hizmet vermekteyiz.</i>			,778
<i>Belirli bir coğrafi pazara hitap etmekteyiz.</i>			,662

Faktör analiz sonuçları sonrasında çalışmaya katılan girişimcilerin hangi rekabet stratejilerini ağırlıklı olarak daha önem verdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu

kapsamda faktörlere ilişkin ortalamalar ve bu ortalamalar girişimcilerin demografik özellikleri ve işletmelerin durumlarına göre ayrı ayrı analiz edilerek tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5’de araştırmaya katılan girişimci işletmelerin jenerik rekabet stratejilerine ilişkin değerlendirilmelerine ait ortalamalar verilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Değerlendirmeleri

Rekabet Stratejisi	N	Ortalama	Standart Sapma
<i>Maliyet Liderliği</i>	151	2,91	,91999
<i>Farklılaştırma</i>	151	3,88	,88399
<i>Odaklanma</i>	151	3,12	1,07892

Tablo 5 incelendiğinde genel olarak girişimci işletmelerin farklılaştırma stratejisine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte farklılaşma stratejisinden sonra odaklanma stratejisinin işletmeler tarafından rekabet stratejisi olarak uygulandığı ifade edilebilmektedir. Rekabet stratejisi değerlendirmelerinin daha anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi için işletmelerin ve girişimcilerin bağımsız değişkenleri ile karşılaştırılması ve bu strateji uygulamalarının işletme veya girişimciye göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

Tablo 6’da araştırmaya katılan yeni girişimcilerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiştir.

Tablo 6. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle Cinsiyetler Arasındaki İlişki

Strateji	Cinsiyet	N	Mean	Sig. (p)
<i>Maliyet Liderliği</i>	<i>Bayan</i>	74	2,9749	,455
	<i>Erkek</i>	77	2,8627	
<i>Farklılaştırma</i>	<i>Bayan</i>	74	3,8629	,799
	<i>Erkek</i>	77	3,8998	
<i>Odaklanma</i>	<i>Bayan</i>	74	3,1162	,915
	<i>Erkek</i>	77	3,1351	

Tablo 6 incelendiğinde girişimcilerin uygulamış oldukları rekabet stratejileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Tabloya göre girişimcilerin cinsiyet durumları ile uyguladıkları jenerik rekabet stratejileri ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 7’de ise uygulanan rekabet stratejileri ile girişimcilerin eğitim düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. Analizin anlamlı olabilmesi için girişimcilerin eğitim

düzeyleri lise (dâhil) ve altı ve lise üzeri eğitim olarak iki grup olarak yeniden kodlanmış ve *bağımsız örneklem t testine* tabi tutulmuştur.

Tablo 7. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Strateji	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Sig (p)
Maliyet Liderliği	Lise ve Altı	88	2,9091	,893
	Lise üzeri	63	2,9297	
Farklılaştırma	Lise ve Altı	88	3,7224	,008
	Lise üzeri	63	4,1043	
Odaklanma	Lise ve Altı	88	3,0977	,707
	Lise üzeri	63	3,1651	

Tablo 7 incelendiğinde girişimci işletmelerin eğitim düzeyleri ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasında maliyet liderliği ile odaklanma arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Ancak girişimcilerin eğitim düzeyleri ile rekabette farklılaştırma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunduğu anlaşılmaktadır. Yani girişimci işletmelerin eğitim düzeyleri arttıkça rekabette farklılaştırma stratejisi uygulamaları da doğru orantılı olarak artmaktadır.

Tablo 8’de ise girişimcilerin yaş düzeyleri ile rekabet stratejileri uygulamaları arasındaki ilişki test edilmiştir. Girişimcilerin yaş düzeyleri 40 yaş (dâhil) ve altı ile 40 yaş üzeri olarak iki grup şeklinde yeniden kodlanmış ve *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiştir.

Tablo 8. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle Yaş Düzeyi Arasındaki İlişki

Strateji	Yaş	N	Mean	Sig (p)
Maliyet Liderliği	40 yaş ve altı	101	2,9774	,257
	40 yaş üzeri	50	2,7971	
Farklılaştırma	40 yaş ve altı	101	3,9519	,166
	40 yaş üzeri	50	3,7400	
Odaklanma	40 yaş ve altı	101	3,1208	,935
	40 yaş üzeri	50	3,1360	

Tablo 8 incelendiğinde girişimcilerin uygulamış oldukları rekabet stratejileri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır ($p>0,05$). Tabloya göre girişimcilerin yaş düzeyleri ile uyguladıkları jenerik rekabet stratejileri ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin yasal statüleri ile uygulamış oldukları rekabet stratejileri arasındaki ilişki, *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle İşletme Statüsü Arasındaki İlişki

Strateji	Statü	N	Mean	Sig (p)
Maliyet Liderliği	Şahıs İşletmesi	131	2,9357	,541
	Tüzel Kişi İşletme	20	2,8000	
Farklılaştırma	Şahıs İşletmesi	131	3,8321	,077
	Tüzel Kişi İşletme	20	4,2071	
Odaklanma	Şahıs İşletmesi	131	3,0397	,012
	Tüzel Kişi İşletme	20	3,6900	

Tablo 9 incelendiğinde işletmelerin yasal statüsü ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Ancak işletmelerin yasal statüsü ile odaklanma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu, yani tüzel kişi statüsüne sahip işletmelerin, şahıs işletmelerine kıyasla daha fazla odaklanma stratejisi uyguladıkları anlaşılmaktadır. İşletmelerin statüsü ile farklılaştırma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmama ($p>0,05$) birlikte, yine kısmi olarak tüzel kişi statüsündeki işletmelerin şahıs işletmelerine oranla daha fazla farklılaştırma stratejisi uyguladıkları söylenebilmektedir.

Tablo 10'da ise girişimcilerin kurmuş oldukları işletmelerin sektörleri ile uygulamış oldukları rekabet stratejileri arasındaki ilişki ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 10. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle İşletme Sektörleri Arasındaki İlişki

Strateji	Sektör	N	Mean	Sig (p)
Maliyet Liderliği	İmalat ve Toptan	28	2,6378	,202
	Perakende Ticaret	35	2,9592	
	Hizmet Sektörü	88	2,9903	
Farklılaşma	İmalat ve Toptan	28	4,2092	,087
	Perakende Ticaret	35	3,7592	
	Hizmet Sektörü	88	3,8263	
Odaklanma	İmalat ve Toptan	28	3,1429	,622
	Perakende Ticaret	35	2,9714	
	Hizmet Sektörü	88	3,1818	

Tablo 10 incelendiğinde işletmelerin sektörel olarak rekabet stratejilerine odaklanmaları arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. ($p>0,05$). Üç rekabet stratejisi sektörel olarak beraber değerlendirildiğinde ve Tablo 5'de

de göz önüne alındığında, özellikle üç sektördeki işletmelerin farklılaşma stratejisini daha fazla uyguladıkları söylenebilmektedir.

Tablo 11’de ise girişimcilerin daha önce işletme tecrübeleri olup olmaması ile uygulamış oldukları rekabet stratejileri arasındaki ilişki *bağımsız örneklem t testi* ile analiz edilmiştir. Tablo 11 incelendiğinde girişimcilerin daha önceden işletme kurma ve çalıştırma tecrübelerinin olup olmaması ile farklılaşma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) olduğu anlaşılmaktadır. Yani daha önceden işletme tecrübesi olan girişimcilerin, tecrübesi olmayan girişimcilere göre daha fazla farklılaştırma stratejisi uyguladıkları ifade edilebilmektedir.

Tablo 11. Rekabet Stratejisi Uygulamaları İle Girişimcilerin İşletme Tecrübeleri Arasındaki İlişki

Strateji	Tecrübe	N	Mean	Sig (p)
Maliyet Liderliği	Var	31	2,9401	,880
	Yok	120	2,9119	
Farklılaştırma	Var	31	4.1613	,048
	Yok	120	3,8095	
Odaklanma	Var	31	2,9355	,272
	Yok	120	3,1750	

Çalışma kapsamında girişimcilerin rekabet stratejileri uygulamaları ile işletmelerinin performansları arasındaki ilişkide incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla işletme performanslarının değerlendirilmesi açısından girişimcilere ürün performansı için 4 adet, çalışan performansı için 4 adet, müşteri performansı için 3 adet ve karlılık performansı için ise 2 olmak üzere toplam 13 adet 5’li likert ölçekli sorular yöneltilmiştir. Girişimcilere ait işletmelerin performans değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar da Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablo 12 incelendiğinde girişimcilerin, işletme performanslarından özellikle müşterilerin memnuniyeti, beklentisi, tatmin düzeyi ve isteklerinin ön planda tutulduğu müşteri performansının yüksek olduğu görülmektedir. Genel anlamda girişimcilerin müşteri performanslarını olumlu olarak değerlendirdikleri; ancak en düşük performansın ise finansal açıdan karlılık olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 12. İşletmelerin Performanslarına İlişkin Bulgular

Performans Ölçütü	N	Ortalama	Standart Sapma
Ürün Performansı	151	4,0149	,68388
Çalışan Performansı	151	3,4868	,81792
Müşteri Performansı	151	4,0331	,60339
Karlılık Performansı	151	3,4073	,94057

Girişimcilerin uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin işletme performansı ile olan ilişkisini ve bu ilişkinin gücünü belirlemek için *korelasyon analizi* yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 13’de gösterilmiştir. Korelasyon analizindeki temel amaç, analiz içerisinde bağımlı ve bağımsız değişkenlik durumu dikkate alınmadan, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesi, ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesidir. (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 143). Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki ilişki durumu incelenmiştir.

Tablo 13. Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Maliyet Liderliği	1	-,020	-,087	,021	-,029	-,013	,179*
2. Farklılaşma	-,020	1	-,209**	,422**	,484**	,413**	,361**
3. Odaklanma	-,087	-,209**	1	-,120	-,048	-,134	-,045
4. Ürün Performansı	,021	,422**	-,120	1	,489**	,532**	,432**
5. Çalışan Performansı	-,029	,484**	-,048	,489**	1	,594**	,504**
6. Müşteri Performansı	-,013	,413**	-,134	,532**	,594**	1	,444**
7. Karlılık Performansı	,179*	,361**	-,045	,432**	,504**	,444**	1

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 13’de korelasyon analizi ile hem rekabet stratejilerinin işletme performansı ile olan ilişkisi, hem de işletme performanslarının kendi aralarında ilişkisi incelenmiştir. Tablo 13, rekabet stratejisi ve performans ilişkisi anlamında incelendiğinde özellikle işletmelerin uygulamış oldukları farklılaşma stratejisi ile işletmelerin ürüne yönelik, çalışana yönelik, müşteriye yönelik ve stratejik performans olan karlılığına yönelik performans arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ile karlılık performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu korelasyon test sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bununla birlikte odaklanma stratejisi ile performans ölçütleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da görülmektedir.

Yine Tablo 13’e göre işletme performans değişkenleri kendi arasında incelediğinde ise, performans değişkenlerinin tamamının kendi arasında pozitif yönde ilişkili oldukları söylenebilmektedir. Tablo 13’de değişkenler arasında bağımlı ve bağımsız ayrımı yapılmadan değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü belirlenmiştir. Tablo 14’de ise bağımlı değişkenler olan işletme performansları ile bağımsız değişkenler olan rekabet stratejileri arasındaki ilişki *çoklu regresyon analizi* ile test edilmiştir.

Tablo 14. Girişimcilerin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki (Çoklu Regresyon Analizi)

Bağımlı Değişkenler (Performans Ölçütleri)		
	ECONDER International Academic Journal [Issn: 2602-3806]	Cilt / Vol : 4, Sayı/Issue: 1, 2020

Yeni Girişimcilerde Rekabet Stratejileri Uygulamaları ve İşletme Performansı İlişkisi
(Competitive Strategies Applications of New Entrepreneurs and Relation with The Business)

Bağımsız Değişkenler (Rekabet Stratejileri)	Ürün Performansı	Çalışan Performansı	Müşteri Performansı	Karlılık Performansı
	P	P	P	P
Maliyet Liderliği	,724	,839	,903	,013
Farklılaşma	,000	,000	,000	,000
Odaklanma	,691	,461	,510	,517
R ²	,180	,237	,173	,168
F	10,767	15,250	10,236	9,860

Tablo 14'deki R² verileri, regresyon analizi kapsamında genel olarak okunduğunda, ürün performansı varyasyonunun %18'inin, çalışan performansının %23'ünün, müşteri performansının %17'sinin ve karlılık performansının %16'sının rekabet stratejileri değişkeniyle açıklanabileceğini ifade etmektedir. Ancak hangi rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu *p* (sig.) değerleri kapsamında incelendiğinde ise; maliyet liderliği stratejisinin, işletmenin karlılık performansına %95 önem düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu; farklılaşma stratejisinin ise işletmenin ürün, çalışan, müşteri ve karlılık performansına %99 önem düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu; odaklanma stratejisinin ise işletme performans ölçütlerine anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilebilmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin tamamı, çalışmanın amacı ve hipotez sonuçlarını da ortaya koymasından dolayı Tablo 15'de özetlenmiştir.

Tablo 15. Çalışma Bulgularının Özeti

Değişken	Rekabet Stratejileri			
	Maliyet L.	Farklılaştırma	Odaklanma	
Genel Strateji	X	✓	✓	
Cinsiyet	X	X	X	
Yaş	X	X	X	
Tecrübe	X	✓	X	
Eğitim	X	✓	X	
Statü	X	X	✓	
Sektör	X	X	X	
Rekabet Stratejisi ve Performans İlişkisi				
Rekabet Stratejileri	Ürün	Çalışan	Müşteri	Karlılık
Maliyet Liderliği	X	X	X	✓
Farklılaşma	✓	✓	✓	✓
Odaklanma	X	X	X	X

Tablo 15 çerçevesinde H₁ ele alındığında; girişimci işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile girişimcilerin eğitim ve tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu;

cinsiyet ve yaş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ifade edilebilmektedir. Yine H₂ hipotezi kapsamında, girişimci işletmelerin kurmuş oldukları işletmelerin sektörleri ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı; işletmenin statüsü ile uyguladıkları rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Yine H₃ hipotezi kapsamında da; girişimcilerin özellikle farklılaşma stratejisi uygulamaları ile işletme performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5. Sonuç

Rekabeti şekillendiren beş kuvvetten biri olan ve kendi işletmesini kurarak mevcut işletmeler arasındaki rekabet ortamına girerek, onlar için de tehdit oluşturan yeni girişimcilerin, bu rekabet ortamına girdiklerinde nasıl bir rekabet stratejisi izledikleri ve bu rekabet stratejilerinin işletmelerin performanslarına nasıl bir etkisinin olduğu çalışma kapsamında analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yeni girişimciler genel olarak değerlendirildiğinde, Porter'in rekabet stratejilerinden özellikle farklılaştırma stratejisine odaklandıkları ve bununla birlikte odaklanma stratejisinin de uygulandığı görülmektedir.

Girişimciler tarafından uygulanan farklılaştırma stratejisi demografik ve işletme özellikleri bağlamında incelendiğinde; girişimcilerin cinsiyet ve yaş düzeyine göre uyguladıkları rekabet stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte girişimcilerin eğitim düzeyleri ile farklılaştırma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu, girişimcilerin eğitim düzeyi arttıkça farklılaştırma stratejisi uygulamalarının da arttığı anlaşılmıştır. Yine benzer şekilde, daha önceden işletme tecrübesi olan girişimcilerin, tecrübesi olmayan girişimcilere göre farklılaştırma stratejisine daha fazla odaklandıkları anlaşılmaktadır.

İşletmelerin yasal statüsü ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki incelendiğinde ise tüzel kişi statüsüne sahip işletmelerin, şahıs işletmelerine göre daha fazla odaklanma stratejisi uyguladıkları görülmektedir. Ancak işletmenin yasal statüsü ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sektörel olarak değerlendirildiğinde ise perakende ticaretin hizmet sektörüne göre, imalat ve toptan ticaretin de perakende ticarete göre daha fazla farklılaşma stratejisi uyguladığı ifade edilebilir.

Girişimcilerin uygulamış oldukları bu rekabet stratejileri, işletme performansı açısından değerlendirildiğinde ise; odaklanma stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif veya negatif yönde anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ile işletmenin karlılık performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve son olarak ise farklılaştırma stratejisi ile işletmenin ürün, çalışan, müşteri ve karlılık performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında ele alınan yeni girişimcilerin özellikle farklılaşma stratejisine yoğunlaştıkları ve sonrasında odaklanma stratejisinin onu takip ettiği görülmektedir. Bununla birlikte yeni girişimcilerin uygulamış oldukları maliyet liderliği stratejisi ile karlılık performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; farklılaşma stratejisi ile işletme performans ölçütlerinin tamamı arasında anlamlı bir ilişki olduğu; odaklanma stratejisi ile işletme performans ölçütleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Çalışma belirli bir İl’de, sadece yeni girişimciler üzerinde ve en az bir çalışanı olan işletmelerde uygulanmıştır. Bu sınırlılıklar haricinde yapılan veya yapılacak olan çalışmalarda farklı neticeler elde edilebilmektedir. Örneğin Peker vd. (Peker, Özdemir, Kerse, & Arsu, 2016) tarafından yapılan çalışma Aksaray İlinde ve OSB’de faaliyette bulunan işletmelere yapılmış ve işletmelerin tek bir rekabet stratejisine odaklanmadıkları sektöre, rakiplere, iç ve dış çevreye göre farklı rekabet stratejisi uyguladıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin uyguladıkları stratejilerin, işletme performansına olan etkisinin ise çalışmamıza benzer sonuçlar gösterdiği görülmüştür. Yine Mirzayeva vd. (Mirzayeva & Türkay, 2016) tarafından Bakü’de bulunan otel işletmelerine yönelik yapılan bir çalışmada işletmelerin farklılaşma stratejisine daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde Tan ve Öztürk (Tan & Öztürk, 2018) tarafından turizm işletmelerine uygulanan bir çalışmada ise konaklama işletmelerinin rakiplerine göre daha fazla farklılaşma stratejisi uygulayarak rekabet avantajı sağladıkları ortaya konulmuştur.

Kaynakça

- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Slection. *Journal of Marketing Management*, 475-498.
- Barca, M. (2002). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Snerjik Etki*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cüreoğlu, M. (2010, Yüksek Lisans Tezi). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama. *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- De Geus, A. (1999). *Yaşayan Şirket*. (A. Ünver, Çev.) Ankara: Rota Yayınları.
- Dilek, S. (2017). *Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, E. (2003, Doktora Tezi). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

- Gürbüz, A., & İnce, M. (2016). Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Rekabet Gücüne Etkisi: Karabük Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 61-84.
- Helms, M., Dibrell, C., & Wright, P. (1997). Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from The Adhesives and Sealants İndustry. *Management Decision*, 689-703.
- İnce, M., & Uygurtürk, H. (2019). Marka Kimliği, Marka Kişiliği, Marka İmajı ve Marka Konumlandırma Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 224-240.
- Karpat, I. (1998). Müşteri Tatmininin Sağlanması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 74-83.
- Peker, A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Arsu, T. (2016). Porter'in Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi: Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11-22.
- Polatçı, S. (2007, Yüksek Lisans Tezi). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler. *Gaziosman Paşa Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 95-117.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun. (1994, Aralık 13). *Rekabet Kurumu*. Mart 13, 2019 tarihinde Rekabet Kurumu Web Sitesi: <https://www.rekabet.gov.tr/> adresinden alındı
- Tan, F., & Öztürk, M. (2018). Porter'in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 131-147.
- Timur, N., & Özmen, A. (2009). *Stratejik Küresel Pazarlama*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.