

---

## REKABETÇİ YÖNTEMLERİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İNEGÖL'DE FAALİYET GÖSTEREN VE İHRACAT YAPAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

---

Ercan TAŞKIN\*  
Aydın KAYABAŞI\*\*  
Hakan KİRACI\*\*\*

### ÖZET

Rekabetçi yöntemler, işletme performansı üzerinde etkili olan unsurlar arasında son dönemde dikkate değer bir biçimde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, İnegöl ilçesinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin izledikleri rekabetçi yöntemlerin işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan betimsel ve ilişkisel araştırma modeline uygun biçimde oluşturulan anket formu 124 işletme yöneticisine yüz yüze anket tekniği ile uygulanmıştır. Yapılan araştırma ile elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda izlenen rekabetçi yöntemlere gerçekleştirilen faktör analizinde dört faktör belirlenmiş ve işletme performansı ile ilişkileri incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi yöntemler, Jenerik Stratejiler, işletme Performansı.

---

\* Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, e-mail:ercantaskin2003@hotmail.com

\*\* Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, e-mail:a\_kybs43@hotmail.com

\*\*\* Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, e-mail:hakan.kiraci@yahoo.com

## THE EFFECT OF COMPETITIVE METHODS ON FIRM PERFORMANCE: A FIELD STUDY ON EXPORTER FIRMS OPERATING IN INEGÖL

### ABSTRACT

Competitive methods among the elements affecting the firm performance have come into prominence in recent years. Therefore, the main objective of this study has been based on the analysis of the effects of competitive methods used by the exporter enterprises operating in Inegöl district on the performances of these enterprises. A survey form has been created pursuant to the descriptive and relationship-oriented model used in the study and 124 company managers have been inquired with a face-to-face survey method. Four factors have been determined in the factor analysis carried out on the competitive methods observed as a result of analyzing the data obtained from the survey and their relationships with the company performance have been analyzed.

**Key Words:** Competitive methods, Generic strategies, Firm/Company Performance.

### 1. Giriş

Pazarlamanın akademik bir disiplin olarak bilim camiasında yerini almaya başladığı 20. yy'ın başlarından itibaren pazarlamanın kapsamı, felsefi temeli, bilim veya sanat oluşu ile ilgili bir uzlaşmazlık söz konusudur. Bilimin tanımı ve pazarlamanın bu tanım içerisindeki yeri, güncelliğini yitirmemiş bir tartışma olarak süregelmektedir.

Küreselleşme süreci, rekabet, ürün pazarı, kaynak tedariki vb. alanlardaki iş ilişkilerinde dünya çapında karşılıklı bir bağımlılık ortaya çıkarmıştır (Bakırtaş, 2009:79). Bu şekilde, sanayi kümelenmeleri ya da birbirine bağlı işletmelerin coğrafi yoğunlaşması başta gelişmiş ülkeler olmak üzere bölgesel-ulusal-küresel ekonominin önemli bir özelliği halini almış ve rekabetçi üstünlüğün kazanılmasında yeni yerleşim ve rekabetin mikro gerekçelerini açıklayabilmiştir (Dulupçu, 2001:95,96). Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz rekabetçi pazarlarında tüketicilerin neredeyse tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek çeşitli alternatifler bulunmaktadır (Erdoğan, 2009:165). Dolayısıyla, işletmelerin tüketicilerin kendi ürün portföyünün içerisinde yer alan mal ve hizmetlerinin hedef pazarda tercih edilmesini sağlayabilecek yöntemlere başvurması gerekmektedir. Rekabetçi yöntemler, performanslarını geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba içerisinde olan günümüz modern işletme yöneticilerinin bütünsel strateji geliş-

tirme sürecinde kullandıkları kaynakları ve gerçekleştirdikleri iş faaliyetlerini ifade etmektedir. Sözü edilen iş aktiviteleri ve kaynakların etkinliği işletmelerinin performanslarını arttırmayı hedefleyen yöneticiler açısından son derece önemlidir (Powers and Hahn, 2004:43). Literatürde rekabetçi yöntemler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişki yaygın bir şekilde incelenmiştir (Solberg and Durrieu, 2008; Parnell, 2006:1140; Zahay and Griffin, 2010; Sharma, 2004; Allen and Helms, 2006; Leitner and Guldenberg, 2010; Wan and Bullard, 2009; Helms vd., 1997). Günümüz işletmelerinin, iş faaliyetlerini yönetirken yetkin bir şekilde geleceğin fırsatlarını yönetmeyi de öğrenmeleri gerekmektedir. Bu noktada, yeni bir rekabetçi alan veya alanların keşfi gerekmektedir. Yeni bir rekabetçi alanın keşfi bir işletmenin bir disiplinden diğerine hareket edebilen genel teknoloji sınıfına sahip olduğunda yapılabilir. Yeni pazar geliştirme ise, bir iş fırsatından diğerine doğru hızlı bir şekilde insan kaynaklarının yeniden düzenlenmesi ve yeteneklerin geliştirilmesiyle oluşturulabilir (Bani-Hani, AlHavary, 2009:93). Dolayısıyla yoğun rekabet ortamı işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik yolları bulmaya yönlendirmektedir (Koçak vd., 2005:180). Bu çalışma, Bursa İnegöl OSB ve İnegöl Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren ve İTISO tarafından hazırlanan 2009 yılı İnegöl Dış Ticaret İstatistikleri Kitapçığında 2009 yılı İnegöl İhracat İşletme sıralamasında yer alan 329 işletmenin Porter'ın jenerik stratejilerine dayalı rekabetçi yöntemlerin uygulamalarını ve işletme performanslarını nasıl etkilediğinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışma alan araştırması şeklinde yapılmıştır. Araştırmayla ilgili literatür incelemesi yapıldıktan sonra alan araştırması sonucu elde edilen veriler uygun istatistiksel analiz teknikleriyle analiz edilerek yorumlanmıştır.

## 2. Literatür İncelemesi

Sürdürülebilir rekabet avantajı (SCA) düşüncesi, Day'ın sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan strateji türlerini ifade ettiği 1984 yılında gündeme gelmiştir. Şimdiki sürdürülebilir rekabet avantajı (SRA) kavramı ise, Porter'ın işletmelerin SRA'ını başarmak için sahip olduğu rekabetçi strateji türlerini ifade ettiği 1985 yılında ortaya çıkmıştır. Porter'ın strateji türlerine değindiği ifadesinde biçimsel bir SRA tanımına değinilmemiştir. Barney'in (1991) biçimsel tanımlamasında SRA, "bir işletmenin herhangi bir mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından eş zamanlı olarak uygulanamayan değer yaratan bir stratejiyi uyguladığında ve diğer işletmelerin bu stratejinin faydalarını kopyalayamadıklarında bir sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları" şeklindedir. Benzer bir biçimsel tanımlamaya göre ise SRA, kullanılan stratejinin faydalarının taklit edilememesinin yanında mevcut ve potansiyel rakiplerce eş zamanlı olarak

uygulanamadığı eşsiz değer yaratıcı strateji uygulamasının faydalarının devam ettirilmesi şeklinde yapılmıştır (Hoffman, 2000; Barney, 1991:102). Bu noktada temel sorun, SRA'nı işletmelerin devam ettirebilmeleridir. İşletmelerin rekabet pozisyonları, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi veya sahip olunan bu yeteneklerin rakiplere kıyasla zayıf kalması durumunda her an değişebilecektir. Bundan dolayı, işletmeler belirli bir dönem rekabet üstünlüğü elde etseler dahi, bu durumun sürekli aynı şekilde sürdürülmesi sağlanamayabilir. Sonuç olarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesinde işletmelerin yeteneklerini koruyabilme özelliği ve pazarın değişim hızı olmak üzere iki önemli faktörün ön plana çıktığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:272). SRA'na sahip işletmeler hedef pazarın almak istediği ürün ve hizmetleri üretmeyi olanaklı hale getiren yetenek ve yetkinliklere sahiptir. Porter, SRA'na yönelik düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç jenerik strateji ayrımı yapmaktadır (Singer vd., 2007:28).

İşletme, sektör ve zaman periyotlarının teklifi, işletmelerarası rekabet karmaşıklığını ve durumsallığını su yüzüne çıkarmaktadır (De Vaz, 2000:26). Bu durumda rekabet avantajının sağlanması, çoğu sektördeki işletmeler açısından performansın yükseltilmesinde son derece önemli konuma gelmektedir. Öyleyse rekabet avantajının sağlanması için, işletmelerin rakipler tarafından kolay bir şekilde taklit edilemeyen diğer bir ifade ile eşsiz kaynak ve yetenekler dizisini geliştirmesi gerekmektedir. Bu gereklilik noktasında pazarlama, pazaryerinde eşsizliği yaratacak kaynak ve yeteneklerin yürütülmesi ve seçiminde işletmelere destek sağlayarak rekabet avantajı sürecinde anahtar role sahiptir. Bir işletmenin stratejik iş girişimlerini yönlendiren rekabetçi avantaj sürücülere veya rekabetçi yöntemler, müşteri değerini arttıran kaynak ve yeteneklerdir (Powers and Hahn, 2002, 113). İfade edilen kaynakları, işletmelerin sahip olduğu ve iş ve faaliyetlerinde yararlandıkları maddi ve maddi olmayan unsurlar oluştururken, yetenekleri ise, sahip olunan kaynakların etkili bir şekilde koordine edilerek kullanılması ve bir faaliyeti amacına uygun bir şekilde gerçekleştirebilme kapasitesi olarak ifade edebilmek mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004:116). Farklı kaynak ve yeteneklere sahip işletmelerin performanslarının da farklılaşması, söz konusu kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajının yaratılmasında etkili olduklarına işaret etmektedir. Dolayısıyla kaynak temelli yaklaşım (KTY) işletmeler arasındaki performans farklarının açıklanmasına önemli ölçüde katkı sağlayan son zamanlardaki güncel teorilerden biri olmuştur (Kocak vd., 2005:182; Rose vd., 2010:2).

Hızlı değişim ve yoğun rekabet, işletmeleri sahip oldukları kaynakları ve bu kaynakları kullanmada işletme yeteneklerini geliştirecek stratejiler oluşturma

ve uygulamaya zorlamaktadır. İşletmelerin strateji geliştirmedeki temel amaçları, güçlü yönleri açığa çıkarıp zayıflıkların etkisini azaltarak rekabet avantajı sağlayacak temel yeteneği ortaya çıkaracak stratejiler geliştirmektir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:102). KTY, dinamik ve değişken bir yapıya sahip iken diğer işletme teorileri statik ve durağan bir yapıdadır. Goshal vd. (1999) modern ekonomilerin pazar ekonomilerinden ziyade örgütsel ekonomiler olduğunu ve burada değer yaratan ve ekonomik faaliyeti devam ettiren temel oyuncu olan işletmelerin büyümesinin yönetsel bir sorun olduğunu ve yönetimin kalitesiyle paralellik gösterdiğini tartışmaktadır. KTY, işletme düzeyinde incelemenin yanında endüstriyi de ihmal etmemiş inceleme konusu yapmıştır. Teorinin temel hedefi, işletme kaynaklarının uygun ve rekabetçi bir şekilde kullanılması yoluyla müşterilere değer yaratılabilmesidir. Barney (1991), kaynakların rekabetçi üstünlük sağlaması için değerli olma, az bulunur olma, taklit edilemez olma ve yerine konamaz olma şeklinde dört temel niteliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Akdede ve Turan, 2008,6).

Strateji araştırmacıları içerik ve süreç olarak iki genel sınıf içerisinde araştırmaları bölümlenmektedir. Buttler ve Leong (2000) rekabet önceliklerini maliyet, kalite, esneklik ve teslim şeklinde araştırmalarında içeriksel olarak sınıflandırmıştır. İş stratejisi yönetimin temel bir aracıdır ve işletme performansı için oldukça önemlidir. Stratejik iş girişimleri sonucunda performans avantajının yakalanması ölçek ve sektör ayrımı olmaksızın işletmeler açısından giderek artan bir öneme sahiptir (Powers and Hahn, 2004:44). İşletme performansı, işletme kaynaklarının gerçek değerleri ile beklenen değerleri arasındaki ilişki analiz edildiğinde, bir işletmenin sahip olduğu kaynaklarla oluşturduğu değer, söz konusu kaynaklardan beklediği değere eşit ise "normal işletme performansı"na ulaşılır. İşletme kaynaklarından beklenen değerden düşük değer oluşturulduğunda "normalin altında performans"a ulaşılır. Son olarak işletme kaynaklarından beklediği değer üzerinde bir değer oluşturmuşsa normalin üzerinde bir performans"a ulaşılır. Beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu fark ekonomik karlılık veya ekonomik rant olarak ifade edilir. Böylelikle kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yöneterek beklenenden pozitif yönde farklılık göstererek değer yaratan işletme pazar potansiyellerini değerlendirme, büyüme, kaynaklarını geliştirebilme olanaklarına da kavuşmuş olabilecektir (Papatya, 2003:109).

Porter'in jenerik strateji modelinde iki kategorik değişken kullanılmaktadır. Kullanılan bu değişkenler rekabetçi alan (dar ve geniş) ve rekabetçi avantaj (düşük maliyet ve farklılaştırma)dır. Porter (1985) modelinin temelini şekillendiren temel kavramları ana hatlarıyla şu şekilde belirtmektedir. Bunlar (Jenkins, 2008:79);

- Maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma ve büyüme stratejileri
- Bir bölüm üzerine yoğunlaşarak odaklanma stratejisi
- Bir dizi sektör bölümlerine hizmet edecek büyüme stratejisi
- Stratejik kararsızlık
- Standart ürün

İfade edilen kavramların karmaşık olduğu Porter tarafından ifade edilmiştir. Her bir stratejinin uygulanması için gerekli olan stratejik iş girişimleri sektörden sektöre genellikle değişmektedir (Jenkins, 2008:80). Porter farklılaştırma ve düşük maliyet olmak üzere iki rekabet avantajı şeklini belirtmektedir. İşletmeler jenerik stratejiler veya saf stratejiler olarak isimlendirilen stratejileri takip ederse ortalamanın üzerinde bir işletme performansını yakalayabilir. Çünkü bu iki boyut kaynaklarda, kontrol işlemlerinde, örgütsel yapı ve teşvik sistemlerinde farklı yatırımlar talep eder. Porter bunların birbiriyle uyuşmadıklarını belirlemiştir. Bunlara ek olarak söz konusu iki boyut işletmelerin spesifik bir pazar bölümüne odaklanma veya büyük pazarlarda rekabet edip edemeyeceği şeklinde adlandırılan diğer önemli stratejik seğimini yapmalıdır. Sonuç olarak, işletmeler dar ya da büyük bir pazarda maliyet veya farklılaştırma stratejisini takip edebilir (Leitner and Güldenber, 2010:171). Porter (1980)'e göre, işletme seğilen rekabet stratejilerinden birine daha fazla yoğunlaşamazsa, rekabet avantajı kaynağını doğru seğemezse veya birden fazla stratejik avantajı aynı anda kullanmaya kalkarsa başarısız olabilir. Bu şekilde kullanılan stratejinin bilincinde olmayan, birden fazla rekabet stratejisini uygulayıp da uyguladığı stratejilerden birine yoğunlaşamayan veya kendi stratejisini geliştirmeyen işletmelerin (stuck-in-the-middle) stratejik kararsızlık veya arada sıkışıp kalma içerisinde buldukları ifade edilmektedir (Karabağ, 2008:21; Wan and Bullard, 2009:15; Porter, 2000:52).

### 3. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Rekabet avantajı, üstün işletme performansının temelini oluşturmaktadır (Rose vd., 2010,2). İş girişimlerini istikrarlı bir şekilde yerine getirmeyi amaçlayan işletmeler faaliyette buldukları pazarlarda rekabete karşı koyarak bir var olma mücadelesi iğerisindedir. Bir organizasyonda rekabet avantajı elde etme ve koruma uzun dönemli başarının tesisinde temel unsurlardan birisidir. Bu unsur küresel olarak toplum-ekonomi-işletme-yönetim ve döngüsü içerisinde

oluşması nedeniyle sürekli örgütsel değişme ve gelişme süreci içerisinde tanımlanmalıdır. İşletmeler, (1) sürekli bir şekilde dışsal trend ve olaylardaki değişmelere uyum sağlamaya ve içsel yetkinlik ve yeteneklerini geliştirmeye ve (2) söz konusu faktörlerden faydalanarak etkin bir şekilde strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye çabalamaktadır (Ogrea vd. 2009:2). Bu çalışmanın amacı, rekabet stratejileri temelinde oluşturulan rekabetçi yöntemlerin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu temel amaçla işletme performansını etkileyen birçok aracı değişkenin de olduğu dikkate alınarak elde edilen veriler doğrultusunda işletme performansı değişkeni ile jenerik rekabet stratejilerine dayalı rekabetçi yöntemler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, yoğun olarak kullanılan stratejiler belirlenerek işletmelerin ağırlık verdikleri rekabetçi yöntemlerin neler olduğu incelenmektedir.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

Araştırmanın amacı doğrultusunda sistematik veri toplama araçlarından olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı işletmeler ve yöneticilere ait bilgiler, ikinci bölümde rekabetçi yöntemlere ilişkin ölçek (Powers, Hahn, 2004) ve son bölümde işletme performansına (Ahmed, vd., 1996) ilişkin ölçek yer almaktadır. Rekabetçi yöntemlere ilişkin ifadeler "1. Kesinlikle katılmıyorum – 5. Kesinlikle katılıyorum", İşletme performansına ilişkin ifadeler ise "1. Çok zayıf – 5. Çok güçlü" şeklinde derecelendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 16 programından yararlanılarak frekans ve yüzde dağılımları, ortalamalar, faktör analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

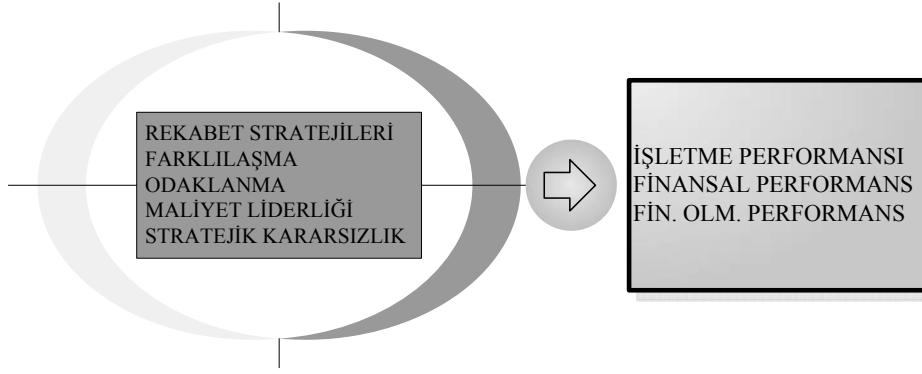
#### 5. Araştırma Evreni, Çerçevesi ve Örneklemi

Gerçekleştirilen araştırma uygulamalı ve nedensel bir araştırma modeli niteliğindedir. Araştırmanın evrenini Bursa İnegöl İlçesi işletmeleri oluşturmaktadır. İnegöl işletmelerinin Türkiye İhracatının %1'lik kısmını oluşturmasının yanı sıra her yıl dış ticaret fazlası vermesi önemli bir sanayi bölgesi konumu olduğunun göstergeleri arasında yer almaktadır (www.itso.org.tr). Araştırma çerçevesini, Bursa İnegöl OSB ve İnegöl Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren ve İTSO tarafından hazırlanan 2009 yılı İnegöl Dış Ticaret İstatistikleri Kitapçığında 2009 yılı İnegöl İhracat İşletme sıralamasında yer alan 329 işletme oluşturmaktadır. Anket formları 329 işletmeye anketörler aracılığıyla kolayda örnekleme yöntemine göre ulaştırılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin temel amacı, anketörlerin ikna kabiliyetleri ile kısa bir sürede istenilen sayıda yöneticiyle görüşülecek yeterli katılımcıya ulaşabilmektir. Anketörler aracılığıyla kolayda örnekle-

me yöntemine göre, 329 işletmeden 124 tanesine ulaşılmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dđnüş oranı %37 olarak gerçekleşmiştir.

## 6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Őekil 1’de yer almaktadır. İşletmelerin izledikleri rekabetçi yöntemler ve ortaya çıkardıkları performansları betimleyici araştırma modeli ile ortaya koyulmakta ve rekabetçi yöntemlerden elde edilen faktörler olan farklılaşma, odaklanma, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlık ile işletmelerin performansları (finansal ve finansal olmayan) üzerindeki olası etkisi ise nedensel araştırma modeli ile analiz edilmektedir.



Őekil 1. Araştırmanın Modeli

## 7. Bulgular

### 7.1. Araştırma Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerin Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin nitelikleri tablo 1’de, işletmelerin temel bilgileri ise tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 1’e bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 1-10 yıl arası çalışan, orta-üst konumdaki erkek yöneticiler olduğu görülmektedir.



**Tablo 1.** Yöneticilerin Genel Özellikleri

Cinsiyet	N	%	Eğitim Düzeyi	N	%
Erkek	98	79,0	İlköğretim	14	11,3
Kadın	26	21,0	Lise	43	34,7
Toplam	124	100	Önlisans	32	25,8
			Lisans	30	24,2
<b>Yönetim Deneyimi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Lisansüstü	5	4,0
1-5 Yıl	53	42,7	Toplam	124	100
6-10 Yıl	46	37,1			
11-15 Yıl	17	13,7	<b>Yönetim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
16+	8	6,5	Alt	10	8,1
Toplam	124	100	Orta	56	45,2
			Üst	58	46,8
			Toplam	124	100

Tablo 2’de yer alan veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun 1-10 arası ülkeye ihracat gerçekleştiren ve KOBİ kapsamına giren işletmeler olduğu görülmektedir. Ayrıca, faaliyet alanı açısından en kalabalık grubun % 62,1 oranı ile “orman ürünleri ve mobilya” sektörü olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma yapılan İnegöl bölgesinde söz konusu sektörün oldukça ön planda olması açısından bu durum olağan karşılanabilir.

**Tablo 2.** İşletmelerin Genel Özellikleri

Çalışan Sayısı	N	%	Faaliyet Alanı	N	%
1-50	94	75,8	Madencilik	4	3,2
51-250	26	21,0	Gıda ve Tütün	3	2,4
251+	4	3,2	Dokuma ve Hazır Giyim	15	12,1
Toplam	124	100	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj	1	0,8
			Kimya, Petrol Ürünleri, Plastik	11	8,9
<b>İhracat Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Makine Üretimi ve Metal Eşya	8	6,5
Yapıyor	124	100	Elektronik	2	1,6
Toplam	124	100	Orman Ürünleri ve Mobilya	77	62,1
			Diğer	3	2,4
			Toplam	124	100
<b>İh. Yapılan Ülke Sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>İhracat Deneyimi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5 Ülke	43	55,8	1-5 Yıl	40	32,3
6-10 Ülke	18	23,4	6-10 Yıl	29	23,4
11-15 Ülke	6	7,8	11-15 Yıl	8	6,5
16+ Ülke	10	13,0	16+	4	3,2
Toplam	77	100	Toplam	124	100

## 7.2. Rekabetçi Yöntemler ve İşletme Performanslarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin uyguladıkları rekabetçi yöntemlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda gösterilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, en yoğun tercih edilen rekabetçi yöntemler sırasıyla, “itibar oluşturma”, “kimlik oluşturma”, “sürekli yeni ürünler geliştirme”, “mevcut ürünleri iyileştirme” ve “ürünlerin kalite kontrollerini titizlikle yapma” olduğu görülmektedir. En az tercih edilen rekabet yöntemi ise “yalnızca belirli bir coğrafik bölgeye hizmet etme” değişkenidir. Bu bulgu, araştırma yapılan örnekleme de yer alan işletmelerin yeni pazarlara girişe her zaman hazır oldukları şeklinde yorumlanabilir. Belirli bir coğrafik bölgeye hizmet etme rekabet yönteminin yanında, fiyat rekabetini ve düşük fiyat stratejisini yansıtan “piyasaya rakiplerden daha ucuz ürünler sunma” ve “rakiplerin altında fiyat belirleme” yöntemlerinin de oldukça az tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Rekabetçi Yöntemlere İlişkin Ortalamalar

Rekabetçi Yöntemler	A.O.	S.S.	D.
1.İşletmemizin sektörümüzde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamak (RY10)	4,46	0,79	Y
2.İşletmemizin kimliğini oluşturmak (RY12)	4,34	0,85	Y
3.Sürekli yeni ürünler geliştirmek (RY21)	4,21	0,84	Y
4.Mevcut ürünlerimizin özelliklerini geliştirmek (ürünleri iyileştirmek, geliştirmek) (RY4)	4,21	0,99	Y
5.Ürünlerin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmak (RY8)	4,17	1,00	Y
6.Eğitilmiş ve deneyimli personel temin etmeye bilhassa önem vermek (RY9)	4,16	0,89	Y
7.Yaygın bir müşteri hizmeti ağına sahip olmak (RY16)	4,12	0,93	Y
8.Uzmanlık alanımıza giren ürünlerin pazarlamasına önem vermek (RY23)	4,05	0,80	Y
9.İşletmenin bölümleri arasında sıkı bağlar oluşturmak (RY13)	4,04	0,94	Y
10.Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikler yapmak (RY17)	3,97	1,00	Y
11.Geniş ürün çeşidine sahip olmak (RY18)	3,95	1,01	Y
12.Rakiplerin davranışlarını takip etmek (RY11)	3,84	1,00	Y
13. Likiditeyi korumak (yüksek tutarda net çalışma sermayesi – hazırda para bulundurmak) (RY19)	3,82	1,01	Y
14.Bankada yeterince para bulundurmaya çaba göstermek (RY20)	3,75	1,08	Y
15.Piyasaya rakiplerden daha pahalı ürünler sunmak (RY24)	3,66	1,35	O
16.Eğitime, staja ve kurumsal öğrenmeye ağırlık vermek (RY26)	3,62	1,14	O
17.Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmak (RY2)	3,42	1,14	O
18.Teknoloji tabanlı teslimat sistemi kullanarak maliyetleri düşürmek (RY5)	3,34	1,16	O
19.Promosyon ve reklama, sektör ortalaması üzerinde para harcamak (RY14)	3,32	1,04	O
20.Piyasaya az sayıda / sınırlı ürünler sunmak (ürün çeşidini sınırlı tutmak) (RY3)	3,05	1,33	O
21.Teknolojiye ayrılan parayı kısarak bunları farklı ürünleri geliştirmeye harcamak (RY15)	2,91	1,11	O
22.Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanma (RY7)	2,87	1,20	O
23.Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etme (RY6)	2,79	1,18	O
24.Rakiplerin altında fiyat belirlemek (RY1)	2,58	1,17	O
25.Piyasaya rakiplerden daha ucuz ürünler sunmak (RY25)	2,55	1,45	O
26.Yalnızca belirli bir coğrafik bölgeye hizmet etmek (RY22)	1,87	1,27	D

"X<sub>ort</sub>= 1-2,33 Düşük (D), 2,34-3,66 Orta (O), 3,67-5,00 Yüksek (Y)"

Tablo 4'te, araştırmaya katılan işletmelerin performans ortalamaları gösterilmektedir. Bu tablo incelendiğinde “müşteri memnuniyetini geliştirme” ölçütünün en iyi, “yatırımların geri dönme oranı” ölçütünün ise en kötü performans ortalaması değeri aldığı görülmektedir.

**Tablo 4. İşletmelerin Performanslarına İlişkin Ortalamalar**

Performans Ölçütleri	A.O.	S.S.	D.
1.Müşteri memnuniyetimizi sürekli geliştirmektedir (İP1)	3,97	0,98	G
2.Yeni hizmet geliştirmede rakiplerimizden daha başarılıyız (İP2)	3,89	1,08	G
3.Yeni ürün geliştirme kapasitemiz yüksektir (İP3)	3,88	1,03	G
4.Marka bilinirliğimiz rakiplerimizden daha iyidir (İP4)	3,82	1,11	G
5.Müşteri bağlılığımızı sürekli arttırmaktayız (İP5)	3,72	0,98	G
6.İstikrarlı bir karlılık elde etmekteyiz (İP6)	3,56	0,98	O
7.Yeni pazarlara veya yeni pazar bölümlerine yönelme düzeyimiz yüksektir (İP7)	3,56	1,02	O
8.Rakiplerimizden daha karlı çalışmaktayız (İP8)	3,51	0,98	O
9.İstikrarlı bir büyüme sağlamaktayız (İP9)	3,45	1,15	O
10.Yeni yatırımlara yönelmekteyiz (İP10)	3,27	1,11	O
11.Yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir (İP11)	3,23	1,09	O
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,62</b>	<b>0,78</b>	<b>O</b>

“ $X_{ort}$ = 1-2,33 Zayıf (Z), 2,34-3,66 Orta (O), 3,67-5,00 Güçlü (G)”

### 7.3. Rekabetçi Yöntemler ve İşletme Performanslarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Bu kısımda faktör analizi ve elde edilen faktörlere yönelik güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Rekabetçi yöntemler ve işletme performansına yönelik iki ayrı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. KMO değerlerinin 0,8-1.0 arasında değerler aldığı ve Bartlett's test değerinin ,000<,05 olduğu belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygun olduğu ve örnek birimlerin yeterli olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda rekabetçi yöntemleri açıklayan 4 faktör ve işletme performansını açıklayan 2 faktör belirlenmiştir. Elde edilen veriler aşağıda tablo 5 ve tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Rekabetçi Yöntemlere İlişkin Faktör Analizi

Değişkenler	İfade No	Faktör Yüğü	A.Varyans	$\alpha$
X1: Farklılaşma Stratejisi	RY8	,803	17,600	,824
	RY4	,724		
	RY10	,703		
	RY12	,627		
	RY16	,578		
	RY8	,803		
X2: Odaklanma Stratejisi	RY20	,750	16,161	,760
	RY23	,723		
	RY19	,632		
	RY26	,616		
X3: Maliyet Liderliği Str.	RY18	,813	13,511	,684
	RY17	,672		
	RY21	,499		
	RY9	,457		
X4: Stratejik Kararsızlık	RY11	,770	12,801	,655
	RY14	,723		
	RY13	,719		
KMO: ,807-Bartlett's Test: ,000 Temel bileşenler analizi, varimax rotasyon, Toplam açıklanan varyans: 60,075				

**Tablo 6:** İşletme Performansına İlişkin Faktör Analizi

Değişkenler	İfade No	Faktör Yüğü	A.Varyans	$\alpha$
Finansal Performans	P4	,882	37,540	,878
	P5	,856		
	P6	,774		
	P8	,763		
Finansal Olmayan Performans	P1	,832	32,924	,831
	P2	,780		
	P7	,740		
	P11	,739		
KMO: ,829-Bartlett's Test: ,000 Temel bileşenler analizi, Varimax rotasyon, Toplam açıklanan varyans: 70,464				

İşletmelerin izledikleri rekabetçi yöntemler doğrultusunda belirlenen faktörler ve işletme performanslarına ilişkin bulgulara değindikten sonra, belirlenen faktörlerin işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları üzerindeki

olası etkileri incelenmiştir. Uygulanan rekabetçi yöntemlere ilişkin ifadelere yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen 4 faktör genel stratejilerle adlandırılmış işletme performansları (finansal ve finansal olmayan) üzerindeki etkileri, çoklu regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiş ve bulgular özetlenerek tablo 7 ve 8’de gösterilmiştir. Çoklu regresyon analizine bağımsız değişkenlerden hangilerinin katılacağının saptanmasında “Forward Selection” yöntemi tercih edilmiştir. Forward Selection yöntemi, analiz sonucu oluşturulacak regresyon modeline girecek her bir bağımsız değişkenin etkisinin ölçülmesi ve söz konusu modeli önemli derecede etkilemeyecek değişkenlerin modelden çıkarılmasıdır (Kalaycı, 2006:260). Regresyon modelinde yer alacak değişkenlerin arasında otokorelasyon olup olmadığı “Durbin-Watson” katsayısı yardımıyla belirlenmiştir. Durbin-Watson katsayısının 1,5 – 2,5 arasında olması, değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2006:267). Regresyon analizi bulgularının yer aldığı tablolarda gösterilmemesine karşın, tüm regresyon analizlerinde D-W katsayısının 1,5-2,5 arasında olduğu saptanmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda birinci modelin belirteç katsayısı ( $R^2$ : 0,34), ikinci modelin belirteç katsayısı ( $R^2$ : 0,496), model anlamlılığı ise ( $p$ :0,000) 0,01 önem düzeyinde her iki modelde istatistiksel olarak anlamlıdır. Katsayıların anlamlılığına bakıldığında 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 7.** Finansal Performans ile İlişkili Stratejiler

Model I	$\beta$	Stn. Hata	t değeri	p.
A <sub>1</sub>	,074	,418	,177	,860
X <sub>2</sub>	,492	,094	5,246	,000
X <sub>4</sub>	,383	,095	4,022	,000

$R^2$ :0,34 F:32,405 p:0,000

Kurulan birinci modelde, işletmelerin finansal performanslarında etkili olan stratejiler odaklanma ve stratejik kararsızlık olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerden bağımlı değişken üzerinde en fazla etkisi olan değişkenin %49’luk ve 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı odaklanma stratejisi olduğu belirlenmiştir. Modelin sabit katsayısı anlamlı değildir. Kurulacak matematiksel model ise şu şekildedir.

$$Y = 0,74 + 0,49 (X_2) + 0,38 (X_4)$$

**Tablo 8.** Finansal Olmayan Performans ile İlişkili Stratejiler

Model II	$\beta$	Stn. Hata	t değeri	p.
A <sub>2</sub>	-,219	,369	-,595	,553
X <sub>1</sub>	,596	,095	6,300	,000
X <sub>3</sub>	,362	,099	3,669	,000

R<sup>2</sup>:0,505 F:61,599 p:.,000

Kurulan ikinci modelde, işletmelerin finansal olmayan performanslarında etkili olan stratejiler farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerden bağımlı değişken üzerinde en fazla etkisi olan değişkenin %59'luk ve 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma stratejisi olduğu belirlenmiştir. Modelin sabit katsayısı anlamlı değildir. Kurulacak matematiksel model ise şu şekildedir.

$$Y = -,219 + 0,596 (X_1) + 0,362 (X_3)$$

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik iş girişimleri sonucunda bir rekabet gücü elde edilmesi işletmeler açısından son derece önemli konuların başında gelmektedir. İşletme düzeyinde rekabet algısı önemli değerlendirilmelerin yapılmasını gerektirmektedir. Rekabetçi yöntemler, işletme performansının artırılmasının önemini giderek artması sonucu belirginleşen ve bütünsel strateji geliştirme sürecinde kullanılan kaynakları veya hareket noktalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla iş stratejisi, işletme performansının yükseltilmesinde önemli bir yönetim aracı niteliğindedir.

Bursa İnegöl OSB ve İnegöl Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan işletmeler üzerinde gerçekleştirdiğimiz çalışmada, işletmelerin izledikleri rekabetçi yöntemleri ve işletme performansları ortaya koyulmuştur. Ayrıca, izlenen rekabetçi yöntemlerin işletme performansları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Yapılan araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal itibar ve kimlik oluşturmaya önem verdiği, mevcut ürünlerini iyileştirmeyi düşünmekle beraber yeni ürün geliştirmeyi de göz önünde bulundurdukları ortaya çıkmıştır. Buna karşın, elde edilen bulgular ışığında yalnızca belirli bir coğrafik alana hizmet etmeyi ve rakiplerle doğrudan fiyat rekabetine girmeye sıcak bakmadıkları sonucu çıkarılabilmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin on bir performans ölçütü göz önünde bulundurularak performansları incelendiğinde, tüm işletmelerin performanslarına “orta” notu verilebileceği düşünölmektedir. Bununla beraber; işletmelerin müşteri memnuniyeti geliştirmede, yeni ürün geliştirmede, marka bilinirliğini ve müşteri bağlılığını arttırmada “güçlü” performans sergilediği; yatırımları geri döndürmede, yeni yatırım yapmada ve istikrarlı büyüme sağlamada yeterli performans sergilemedikleri saptanmıştır.

İncelenen yirmi altı rekabet yöntemine yapılan faktör analizi sonucunda dört ve işletme performansının ölçümünde incelenen on bir performans ölçütüne yönelik faktör analizi sonucunda ise iki faktör belirlenmiştir. Elde edilen farklılaşma, odaklanma, maliyet liderliği ve stratejik kararsızlık faktörleri finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ile ilişkilendirilmiş ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda farklılaştırma ( $X_1$ ) ve maliyet liderliği stratejileri ( $X_3$ ) finansal olmayan performansı, odaklanma ( $X_2$ ) ve stratejik kararsızlık ( $X_4$ ) finansal performans üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Üzerinde araştırma yapılan örneklemin İnegöl gibi mobilya sektörünün ön planda olduğu bir bölge olması ve ortaya çıkan bulguların yaklaşık üçte ikisinin, mobilya sektöründe yer alan işletmelerin eylemlerini yansıtmaması araştırmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın daha geniş kapsamlı bir örneklem üzerinde yapılması ve bulguların tutarlılığının test edilmesi gerekmektedir.



## Kaynakça

- Ahmed, N.U., R. Montagno ve R. J. Firenze, (1996), Operations Strategy and Organizational Performance: An Empirical Study, International Journal of Operations & Production Management, Vol:16, No:5, pp.41-53.
- Akdede, S.H. ve A.H. Turan, (2008), Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:63, Sayı:4, ss. 1-28.
- Allen, R.S. and M.M. Helms, (2006), Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, Business Process Management Journal, Vol:12, No:4, pp.433-454.
- Bakırtaş, Hülya, (2009), Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım, (Ed. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık), Beta, İstanbul, ss. 163-187.
- Bakırtaş, İ. ve H. Bakırtaş, (2008), İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, ss. 101-119.
- Bani-Hani, J.S. and F.A. AlHawary, (2009), The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge, International Bulletin of Business Administration, Issue: 6, pp: 93-104.
- Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol:17, No:1, pp. 99-120.
- Buttler, T.W., and G.K. Leong, (2000), The Impact of Operations Competitive Priorities on Hospital Performance, Health Care Management Science, 3, pp.227-235.
- De Vaz, L.J.J., (2000), Competitive Advantage in the Portuguese Banking Industry, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol: 6, No:3, pp. 25-34.
- Dulupçu, Murat Ali, (2001), Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Haziran, Ankara.
- Erdoğan, Bayram Zafer, (2009), Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım, (Ed. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık), Beta, İstanbul, ss. 163-187.
- Helms, M.M., C. Dibrell and P. Wright, (1997), Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry, Management Decision, Vol:35, No:9, pp.689-703.
- Hoffman, Nicole P., (2000), An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf> 01/06/2010
- <http://www.itso.org.tr/index.php/haberler/odadan/95-inegol-2009-yili-dis-ticaret-istatistikleri.html>
- Jenkins, W., (2008), Competitive Strategy in Three Dimensions: Toward a Model For Enhancing Learning, MIBES Transactions, Vol:2, No:1, Autumn, pp. 78-94.

- Kalaycı, Şeref, (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Karabağ, Solmaz Filiz, (2008), Strateji ve Endüstrinin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, A., A. Özer ve E. Gürel, (2005), Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, No:1, ss. 179-201.
- Leithner, K.H. and S. Güldenber, (2010), Generic Strategies and Firm Performance in SME's: a Longitudinal Study of Austrian SMEs, Small Bus. Econ., 35, pp.169-189.
- Ogrea, C., M. Herciu and L. Belaşku, (2009), Searching for Sustainable Competitive Advantage – From Tangibles to Intangibles, Journal of US-China Public Administration, Aug., Vol:6, No:4 (Serial No:47), pp.1-9.
- Papatya, Nurhan, (2003), Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ekim, Ankara.
- Parnell, J.A., (2006), Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy, Management Decision, Vol:44, No:8, pp.1139-1154.
- Porter, Michael E., (2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çeviren: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, Kasım, İstanbul.
- Powers, T.L. and W. Hahn, (2002), Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance, Journal of Services Marketing, Vol:16, No: 2, pp. 113-124.
- Rose, R.C., H. Abdullah and A.İ. Ismad, (2010), A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance, The Journal of International Social Research, Vol: 3, No: 11, Spring, pp.488-498.
- Sharma, B., (2004), Marketing Strategy, Contextual Factors and Firm Performance: An Investigating of Their Relationship, Marketing Intelligence & Planning, Vol:22, No: 2, pp.128-143.
- Singer, B.P., B.G. Bossing and H.J.M. Vande Putte, (2007), Corporate Real Estate and Competitive Strategy, Journal of Corporate Real Estate, Vol:9, No:1, pp.25-38.
- Solberg, C.A. and F. Durrieu, (2008), Strategy Development in International Markets: A Two Tier Approach, International Marketing Review, Vol: 25, no:5, pp.520-543.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze, (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, Birinci Basım, Şubat, İstanbul.
- Wan, Zi and S.H. Bullard, (2009), Competitive Strategy and Business Performance in the U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry, Forest Products Journal, Vol: 59, No:9, pp.15-19.
- Zahay, D. and A. Griffin, (2010), Marketing Strategy Selection, Marketing Metrics, and Firm Performance, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol:25, No:2, pp. 84-93.