

**JENERİK REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMALARIN İHRACAT
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**THE EFFECT OF GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES ON FIRMS' EXPORT
PERFORMANCE**

M.Şule EREN¹

Özet

Bu çalışmanın amacı, jenerik rekabet stratejilerinin (işletmelerin içinde buldukları sektörlerde rakiplerine göre durumlarını ve rekabet güçlerini ifade eden rekabet stratejileri) maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları ile ihracat performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Jenerik rekabet stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak oluşturulan hipotezler, Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarındaki 386 yöneticiden anket yoluyla elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşmasının ihracat performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca rekabet yoğunluğunun, pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlaştırıcı etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Jenerik rekabet stratejileri, maliyet liderliği, farklılaşma, ihracat performansı, otomotiv yan sanayi

¹ Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, eren.sule@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationships between the cost leadership and differentiation dimensions of generic competitive strategies and export performance. The hypotheses asserted about the relationships between generic competitive strategies and export performance are tested using the data collected via questionnaires from 386 managers employed by automotive supply industry firms operating in Turkey. According to the results of the analyses marketing differentiation and customer service differentiation have positive effects on export performance. Competitive intensity has a moderating effect on the relationship between marketing differentiation, customer service differentiation and export performance.

Keywords: *Generic competitive strategies, cost leadership, differentiation, export performance, automotive supply industry.*

1. Giriş

Son yıllarda yaşanan ve küreselleşme adı verilen değişim ve gelişmeler, sadece toplumların kültürel, siyasi ve ekonomik özelliklerini değil şirketlerin içinde bulunduğu ulusal ve uluslararası faaliyet çevrelerini de etkilemiştir. Dolayısıyla ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi ile endüstriyel rekabette ve işletme çevresinde önemli değişimler olmuş, bunun sonucunda işletmeler rekabet yaklaşımlarını gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. İş dünyasındaki bu üst düzeydeki rekabet ortamı işletmelere yeni pazarlar aramayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu durumda ihracat yöntemi işletmeler açısından yeni dış pazarlara açılmada en kolay yol olarak görülmektedir (Bradley 1999). Bu nedenle son yıllarda hızla artan küreselleşme eğilimleri ve yoğunlaşan rekabet koşulları, işletmeleri rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için her geçen gün yeni teknik, strateji ve uygulamalara yönelmektedir.

Porter'a (1980) göre sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakıp, rekabet avantajı sağlayabilmek için çeşitli rekabet stratejileri mevcuttur. Günümüzde literatüre hakim olan jenerik strateji yaklaşımı, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, faaliyet gösterilen sektörde elverişli bir rekabet konumu arayışıdır. İşletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eden rekabet stratejilerine "Jenerik stratejiler" adı verilmektedir. Maliyet Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi, jenerik stratejileri oluşturmaktadır.

Porter (1980), bir sektördeki rekabetin yoğunluğunu mevcut rakiplerin davranışlarının da ötesine geçen sektörel yapının eseri olarak görmektedir. Bu bakımdan da sektörel yapı, müşteriler, mevcut rakipler, yeni yatırımcılar, ikame mal üreticileri ve tedarikçilerden oluşan beş temel güç tarafından oluşmaktadır.

Porter rekabet stratejisini, sektöre ilişkin bu beş güce karşı işletmenin kendisini savunacağı veya bu güçleri kendi çıkarı doğrultusunda yönetebileceği bir "pozisyon" geliştirmesi olarak görmektedir. Bu bağlamda Porter, bir işletmenin bu beş güce karşı kendisini pozisyonlandırmasının, "Jenerik stratejiler" adı verilen ve Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi ile mümkün olduğunu ileri sürmektedir (Barca 2009).

Bu çalışmanın amacı, jenerik rekabet stratejilerinin boyutları olan maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri ile firmaların ihracat performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın genel yapısı ise şu şekilde düzenlenmiştir. İlk olarak jenerik rekabet stratejileri ve ihracat performansına ilişkin literatür gözden geçirilmekte, daha sonra jenerik rekabet stratejileri ile ihracat

performansı arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler ortaya konmaktadır. Sonraki bölümde ise, oluşturulan hipotezler Türkiye’de faaliyet gösteren 386 otomotiv yan sanayi firmasından yapılandırılmış anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmektedir. Bunun yanı sıra veri toplama yöntemi ve veri toplama aracı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Son olarak ise, araştırmanın bulguları paylaşmakta, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Jenerik Rekabet Stratejileri

Günümüzün yoğun küresel rekabet ortamında, işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için pazar içerisinde uygun rekabet stratejileri geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Rekabet konusunda en kapsamlı çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılardan biri olan Michael Porter’a göre rekabet stratejisi; bir sektörde, benzersiz bir değer karması oluşturmak için, bilinçli olarak farklı faaliyetlerin seçimi şeklinde ifade edilmektedir (Coşkun ve diğerleri 2013). Porter, sektörlerde rekabeti tetikleyen güçleri; rakipler, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürün üreten işletmeler ve sektöre girmeye hazır diğer işletmeler olarak belirlemiştir. Porter bu beş rekabet gücüyle başa çıkıp, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı olduğunu ifade etmiştir. Rekabet stratejileri olarak da ifade edilen bu yaklaşımlar, Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma olarak sınıflandırılmıştır (Porter 2003). Porter bu stratejilere “kapsamlı rekabet stratejileri” adını vermekte, kastedilen kapsamdan “jenerik” yani “işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri” bahsedilmektedir (Dinçer 2003).

İşletmelerde meydana gelebilecek altyapı eksikliği, teknik imkansızlıklar ve sermaye sıkışıklığı gibi olumsuz faktörler, belirtilen jenerik stratejilerin yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Dolayısıyla Porter bu jenerik stratejilerini, yeterli düzeyde rekabet edebilecek ve istenen kaynaklara gerektiğinde ulaşabilecek bir işletmeyi düşünerek oluşturmuştur.

Bu stratejilerden herhangi biri, geçmiş yıllarda; işletmelerin faal olarak pazarda rekabet edebilmelerine imkan sağlarken; günümüzde; rekabetin yoğun olduğu ticari dünyada işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri, farklılaştırma stratejisiyle birlikte maliyet liderliğini sürdürebilmelerine, başka bir deyişle tüketicilerine daha düşük maliyetlerle ürünler sunabilmelerine bağlı hale gelmiştir (Tatikonda ve Tatikonda, 1994).

Porter, bu noktada bir işletme için temelde izlenecek jenerik stratejilerin sadece düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma olabileceğini vurgularken, odaklanmanın stratejiden ziyade kapsam ya da hedef pazarın büyüklüğü ile ilgili bir kavram olduğunu ve bunun sadece dar hedef kitlelere hitap eden nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini belirtmektedir (Kamaşak 2010).

2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini düşürerek, rakiplerinden daha düşük maliyetle mal ve hizmet sağlayabilmesini, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikaların izlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze 2010). Miller ve Dess (1996)'e göre ise maliyet liderliği, işletmenin rakiplerine oranla düşük maliyetlerle pozisyonunu güçlendirmesi, böylelikle rekabet avantajını sağlaması olarak ifade edilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinde, sektördeki en düşük maliyetle üreten şirket olmayı firma kendine hedef olarak koymaktadır. Bu yolla düşük maliyetlere sahip üretici ürünlerini, pazar ortalamasından veya ortalama ya yakın biçimde fiyatlandırarak ortalamanın üzerinde kar elde edebilmektedir (Porter 2004). Dolayısıyla işletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak üretime ait girdilerini daha ucuza tedarik edebilmeleri ve ürün geliştirme, yenilikçilik, dağıtım, reklam gibi maliyetlerini de minimize edebilmeleri gerektiği savunulmaktadır (Lumpkin ve Dess 2006).

Bu strateji, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine göre iki önemli üstünlük barındırır. Böylece düşük maliyet ise işletmenin hem kazancı hem müşteri portföyü hem de pazar payı genişleyecektir. İlki işletmenin maliyetlerini düşürerek diğer firmalarla aynı kara sahip olması ve mevcut pazar payını daha da arttırabilmesidir. İkincisi ise düşük maliyet ve fiyat stratejisi ile çalışan işletmenin pazardaki olası büyüme ile birlikte hem kazancını hem müşteri portföyünü hem de pazar payını genişletebilmesidir.

Daha verimli olabilecek üretim tesislerin kurulması, sektörde elde edilen deneyimler sayesinde önemli maliyet azalmalarının yaşanması, genel giderlerin kontrolü, zor tatmin olan müşterilerden kaçınılması, araştırma ve geliştirme, servis hizmetleri, pazarlama gibi alanlardaki maliyetlerin en aza indirilmesi ve bunlara benzer faaliyetler bu stratejinin önemli unsurlarındandır (Porter 2000). Bu noktada düşük maliyet stratejisi olarak da adlandırılan maliyet liderliği stratejisinde dikkat edilmesi gereken bir durum ortaya çıkmaktadır. Çünkü tüm enerjisini maliyetleri azaltma üzerine harcayan işletme değişen kimi faktörlere karşı duyarsız kalabilmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni teknolojilerden yararlanamamakta ve sürekli değişim gösteren müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşı tepkisiz kalabilmektedir.

“Bir sektörde sadece bir maliyet lideri vardır” ifadesi doğru bir yargı değildir. Bu bakımdan maliyet liderliği en düşük fiyat stratejisi ile desteklenmelidir. Bu olmadıkça yeni tüketiciler edinme ve rekabet avantajına sahip olmak imkânsızlaşacaktır (Partridge ve diğerleri 1994).

Düşük maliyet stratejisi fiyata dayalı avantaj sağlamasının yanında bir takım dezavantajları da içerir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilmektedir (Hitt ve diğerleri 1999):

- Geçmiş yatırımları ve tecrübeleri etkisiz hale getiren teknolojik değişim,
- Pazara yeni girenlerin veya firma takipçilerinin taklit veya beceri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri ve ucuz yollu tecrübe edinilmesi
- Maliyete odaklanıldığı için, ürün veya pazarlama faktörlerine ait değişikliklerin görülememesi,
- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci genel strateji olan farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmetlerin rakiplerin ürün veya hizmetlerinden farklı yapmaya yönelik bir stratejidir (Swayne ve diğerleri 2006). Kanıbir (2004)’e göre pazardaki mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, daha üstün teknoloji, servis ve süreçler geliştirebilmek ve bunları organizasyonel sonuçlar üzerine açıkça yansıtabilme becerisi olarak ifade edilebilen strateji, farklılaştırma stratejisidir. Schermerhorn (2007), bu stratejinin organizasyonun pazar araştırma, pazar geliştirme ve yaratıcılıkta güçlü olmasını gerektiren ve müşterinin ürünün kalitesi ve eşsizliği algısının sürdürülmesinin başarılmasına dayalı bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

Firma bu stratejide; sektördeki birçok alıcı tarafından önemli görülen özellik ya da özellikleri seçmekte ve bu ihtiyaçları karşılayan sektördeki tek firma olmaya çalışmaktadır. Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulaması durumunda firma, rakiplerinden daha yüksek bir fiyat koyarak karını artırmaktadır (Porter 2004). Böylece farklılaştırma stratejisini izleyen firma arttırdığı karını; yeni ürünler geliştirme, yeni rakiplerin piyasaya girmesini güçleştirme gibi hizmetlerde kullanabilmektedir.

Bu strateji, ürünün kendisine, dağıtım kanallarına, satış sonrası sunulan hizmete veya pazarlama yaklaşımına dayanabilir. Önemli olan firmanın pazara sunduğu ürünün müşteri tarafından üstün ve benzersiz bulunmasıdır (Porter 1980). Bu bağlamda firmanın pazara sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde rakiplerinin sunduğu ürün, teknoloji, imaj veya hizmetlere

kıyasla benzersiz bir ürün veya hizmet sunması halinde firma daha avantajlı bir konumda olacaktır. Farklılaştırma; tasarım veya marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, özgün özellikler veya diğer yollarla olabilmektedir. Firmalar, maliyetleri göz ardı etmeksizin ürün ve hizmetlerini farklılaştırıp avantaj elde edebilirler (Pepperell ve Turner 1981).

Müşteriler üzerinde marka bağımlılığı oluşturan farklılaştırma stratejisi ile firmalar aşağıda sıralanan birtakım avantajları kazanabilir (Zuckerman 2002):

- Etkileyici bir firma bağımlılığı meydana getirmek,
- Müşterinin olası hareketlerini azaltmak,
- Tedarikçilerde meydana gelebilecek olası hareketleri azaltmak,
- Sektöre yeni girişleri engelleyecek bariyerler yaratmak,
- Firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki ikame tehditlerini dengelemek.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler zaman zaman müşteri istek ve ihtiyaçlarında veya ürün ve hizmetlerde oluşan değişimlere cevap veremeyebilirler. Dolayısıyla farklılaştırma stratejisi avantajlarının yanında bir takım riskler de içermektedir. Bu riskler Porter (1980)' a göre şu şekildedir:

- Düşük maliyetle üretim gerçekleştiren rakabetçilerin ürünleriyle, farklılaşmayı tercih eden firmanın ürünleri arasındaki fiyat farkı, marka bağlılığın önüne geçecek kadar fazlalaşabilir. Bu durumda müşteriler maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Farklılıklar da rakip işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda farklılaşma stratejinin etkisi yitirir ve müşterinin, farklılaşmaya yol açan ihtiyaçlarında değişme meydana gelebilir.
- Taktikler sonucu farklılaşma avantajları kaybolurken maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. Bu durum, sektörler yaygınlaştıkça daha çok ortaya çıkmaktadır.

2.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bir hedef üzerinde odaklanıp mevcut bütün stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesidir (Barca ve Esen 2012). Zuckerman (2002)' a göre ise odaklanma stratejisi, firmanın dar bir pazar bölümünü seçerek ürün veya hizmetlerini geliştirmesi ve bu bölümün ihtiyaçlarını karşılamak için satış ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmesi biçiminde ifade edilmektedir.

Diğer stratejilere göre daha farklı olan odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, bir segment veya grup seçerek elindeki kaynakları, bu dar alana rakiplerinden daha iyi hizmet etmek için kullanır. Buna ek olarak hedef alınan bu dar pazar bölümünün ihtiyaçlarının ne olduğu ve bu ihtiyaçların nasıl giderileceği üzerinde yoğunlaşarak uzmanlaşmaya katkı sağlanmaktadır.

Odaklanma stratejisi uygulayan örgütler, elindeki kaynaklarını ve sahip olduğu uzmanlığını özel bir müşteri grubu, coğrafik alan veya ürün/hizmet hattına odaklandırmaktadır (Schermerhorn 2007). Dolayısıyla işletmenin bu stratejiyi uygulayabilmesi için aşağıda belirtilen koşullarda faaliyet yapması gerekmektedir (Eren 2006):

- Ürünleri birbirinden farklı şekilde isteyen ve kullanan, değişik ihtiyaca sahip müşteri grupları ya da bölgelerinin varlığı,
- Pazardaki rakiplerin belli bir kesimde uzmanlaşmayı seçmeyip tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri,
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek kadar geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla yalnızca belli bir pazar bölümünde etkin olabilmesi.

Odaklanma stratejisini izleyen işletmeler pazarla ilgili bazı avantajlara sahip olabileceği gibi bazı risklerle de karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu riskler Porter (1980)' a göre şunlardır:

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracaktır
- Stratejik hedefle pazar arasında ürün farklılıkları azaldığı noktada odaklanmış stratejiler etkilerini yitirebilmektedirler.
- Geniş bir pazarda rekabet eden firmaların stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulması ile odaklanma etkisiz hale gelebilmektedir.

2.2. Rekabet Yoğunluğu

Rekabet yoğunluğu; işletmelerin karşı karşıya olduğu endüstri içerisindeki rekabetin derecesini temsil etmektedir. (Oflazoğlu ve Koçak, 2012). Rekabet yoğunluğu, piyasadaki rakip sayısı ve daha fazla büyüme için potansiyel olanakların olmaması sebebiyle rekabetin çok güçlü olduğu bir durum olarak tanımlanabilir (Auh ve Mengüç, 2005). Bununla birlikte rekabet yoğunluğu, rakip davranışlarına bağlı olarak rekabet derecesini, kaynakları ve fırsatları ayırt etme yeteneğini içeren bir durumu ifade eder (Tsai ve Hsu, 2012).

Rekabet yoğunluğu bir örgütün, odak firmanın stratejik tepkisi ile uyarılabilen, rakiplerin dayattığı gerginlik derecesini ifade eder (Wu ve Pangarkar, 2010). Bu açıdan ele alındığında firma düzeyinde rekabet yoğunluğu, bir firmanın diğer firmaların hayatta kalma şansı üzerindeki etkisi olarak da tanımlanabilir (Ju ve Zhao, 2009). Bu tanım, bir endüstri içindeki firmaların kendi kaynak ve rekabet çabalarına bağlı olarak farklı rekabet ettiğini göstermektedir (Ang, 2008).

Porter'a (1998) göre endüstri yapısını oluşturan, beş temel güç vardır. Bu güçler, 'Beş Güç Modeli' olarak da bilinir. Beş güç modeli, rekabetin yoğunluğunu yapısal olarak belirler ve çevrenin analiz edilmesinde detaylı bir açıklama sunar (Erol ve İnce, 2012). Modele göre mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücünden, tedarikçilerin pazarlık gücünden, potansiyel rakiplerin tehdidinden ve ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden etkilenmektedir ve bu beş rekabetçi güç arasındaki ilişki, endüstrideki rekabet yoğunluğunun belirleyici faktörüdür (Güleş ve Özilhan, 2010).

2.3.İhracat Performansı

İhracat, günümüzde en hızlı büyüyen ekonomik faaliyetlerden biridir bununla birlikte ülkeler ve firmalar açısından son derece önemlidir (Lages ve Montgomery, 2004). Artan ticaret, ürün ve hizmetlerin küreselleşmesi yanı sıra özel firmaların uluslararasılaşması giderek ihracat performansının öneminin artmasına neden olmuştur (Rose ve Shoham, 2002). Günümüzün karmaşık iş dünyasında, herhangi bir şirket için performans, yurtiçi ve uluslararası arenada kendi başarı düzeyini analiz etmesi için vazgeçilmez bir kılavuздur. (Lages ve Montgomery, 2004).

İhracat, yabancı pazarlara açılmak isteyen ve açılan çoğu işletme için ilk adımdır. İhracat performansı, uluslararası pazarlama araştırmalarında oldukça geniş ölçüde çalışılmış olmasına rağmen tanımı ve tanımı oluşturan boyutlar üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamıştır (Çavuşgil ve Zou, 1994; Shoham, 2003:). Buna karşın genel anlamda ihracat performansı, firmanın uluslararası faaliyetlerinden sonuçları olarak tanımlanabilir (Papadopoulos ve Martin, 2010). Bununla birlikte kavramsal olarak ihracat performansı, genelde, ihracatta etkinlik, yeterlilik ve sürekli ihracatla ilgilenme anlamlarında kullanılmaktadır (Aaby ve Slater, 1989; Mutlu ve Nakipoğlu, 2011). İhracat performansı ihracata girişme amacının yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bir firma genellikle bir kısım ekonomik ve/veya stratejik amaçlarla ihracat girişimine kalkışmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994).

İhracat performansını etkileyen faktörler hem ürün ve firma özelliklerini içeren dâhili özellikler hem de sanayi ve pazar özelliklerini içeren dışsal özelliklerden oluşmaktadır (Calantone ve diğerleri,

2006) ve ihracat performansının ölçülmesinde kullanılan ölçütler objektif ve sübjektif olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Mutlu ve Nakıpoğlu, 2011).

Objektif Ölçütler,

- İhracat Satışlarıyla İlgili Ölçütler: Bu gruba giren ölçütler mutlak satış hacmi ve/veya ihracat yoğunluğu gibi değerlerden oluşmaktadır.
- İhracat Karlılıklarıyla İlgili Ölçütler: Bu ölçütler genel ihracat karlılığının yanı sıra toplam ya da yurtiçi karlılığa oranlaması şeklindeki değerlerdir.
- İhracat Satışları ve Karlılıklarının Değişimleriyle İlgili Ölçütler: Daha önceki gruplarda yer alan ölçütler zamanın belirli bir anına yönelik değerleri içerirken bu grup ölçütler zamanın belli bir anına göre değişimi ve gelişimi içermektedir.

Subjektif ölçütler,

- Stratejik Nitelikli Ölçütler: İhracat yapılan dış pazarda hedeflenen Pazar genişlemesi, geliştirilen rekabetçi stratejiler, ürün farkındalığındaki artış gibi stratejik nitelikli öğeleri barındırmaktadır.
- Davranışsal Ölçütler: Bu ölçütler memnuniyete dayalı ölçümleri içermekte ve genellikle ihracat yoğunluğundan duyulan memnuniyet, ihracat başarı algılaması gibi değişkenlerle değerlendirilmektedir.

Genel anlamda, literatür ihracat performansının üç yönünü göz önünde bulundurur, bunlar; stratejik, finansal ve bunların performansından duyulan memnuniyettir (Shoham, 2003; Lages ve Montgomery, 2004). Aaby ve Slater (1989) ihracatın belirleyicileri olarak strateji, rekabet ve firma özellikleri üzerinde durmuşlardır. Zou ve Stan (1998) ihracat performansının göstergesi olarak 33 değişkenden oluşan 7 faktör belirlemiştir. Bu 7 faktör; satışlar, kar, büyüme, başarı, tatmin, hedefe ulaşma ve karışık ölçülerdir. Sousa (2004) yaptığı araştırmada ihracat performansının ölçülmesinde kullanılan 50 farklı performans göstergesi ile karşılaşmış bununla birlikte bu göstergelerden en fazla kullanılanlarının; ihracat yoğunluğu (toplam satış-ihracat oranı), ihracat satış büyümesi, ihracat karlılığı, ihracat pazar payı, toplam ihracat performansından memnuniyet ve algılanan ihracat başarısı olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ihracat performansı; ihracat satış hacmi, ihracat satış gelirleri, ihracat kârlılığı, ihracatın toplam satışlar içindeki payı ve genel ihracat performansı göstergeleri kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Günümüzde ihracat, işletmeler için dış pazarlara açılma ve uluslararasılaşma konusunda en kolay yol olmaktadır (Bradley 1999). İhracat faaliyetlerinde başarı sağlayabilmek ve işletmeyi başarılı bir şekilde uluslararası arenaya taşıyabilmek için belirli şartları yerine getirmek gerekmektedir. İhracatta başarı sağlamak için işletmenin giriş yaptığı ihracat pazarına özel olarak plan ve stratejiler geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Çevresel etkenlerin işletme tarafından uygulanacak stratejilere etkisinden dolayı işletmelerin etkileşimde bulunduğu çevre ile işletmenin yapısı arasındaki uyum işletme performansı açısından önem taşımaktadır (Stewart ve Mc Auley 2000).

Yapılan çalışmalarda işletme performansının sadece uluslararası pazarlama stratejilerinin standardizasyon / adaptasyon derecesine, içsel ve dışsal faktörlere bağlı olmadığı bunun yanı sıra jenerik stratejilerinin de işletme performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Schilke vd. 2009). Leonidou ve diğerleri de (2002) jenerik stratejilerin, uluslararası pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde etki yaratabileceği varsaymaktadırlar ve bundan dolayı, işletmenin uyguladığı jenerik stratejilerin ihracat pazarlama stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi nasıl ve ne derece etkilediği üzerinde durmaktadırlar (Virvilaite vd. 2011).

Literatürde jenerik stratejiler, farklılaşma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi olarak iki yönlü olarak ele alınmıştır (Porter 1980). Maliyet liderliği stratejisi büyük ölçekli üretimlerle ve daha düşük ortalama maliyetleri elde etmekle ilgidir. Böylece bu stratejiyi uygulayan işletmeler piyasada daha kolay rekabet edebilir hale gelmektedir. Zou ve Çavuşgil (2002) düşük maliyetli rekabetçi avantaj kazanmak isteyen işletmelerin, uluslararası pazarlama stratejilerini standardizasyon üzerinde kurması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Schilke vd. (2009) de düşük maliyet liderliğini uygulayan işletmelerin standardizasyon ve işletme performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Morgan ve diğerleri (2004)'nin yaptığı çalışmada, işletmelerin hedeflediği pazarlara veya müşterilere ulaşması için desteklenen kaynak ve yeteneklerin üç temel alanda olduğu belirtmektedir. Bunlardan ilki, yeni üretim teknolojileriyle ilgili yatırımlarda olduğu gibi, işletmelerin fiyatları, müşterilerin satın almak istedikleri fiyatlara indirgeyerek değer yaratan maliyet liderliğidir (Hill 1988; Aulakh vd. 2000). İkincisi tanıtım ve marka geliştirme faaliyetleriyle ilgili yatırımlarda olduğu gibi müşterilerine farklı değerler sunmasına imkan veren pazarlama farklılaşmasıdır (Samiee ve Roth 1992; Styles ve Ambler 1994). Üçüncüsü ise müşteri-servis programlarının uygulamalarında olduğu gibi, müşterilere verilen değeri arttıran ve rakiplerin programlarına göre daha yüksek düzeyde müşteri desteği sağlayan servis (hizmet) farklılaşmasıdır (Roth ve Morrison 1992; Cavuşgil ve Zou

1994). Morgan ve diğerlerine (2004) göre uluslararası pazarlama stratejisinin başarısının, uluslararası pazarlama stratejisinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin jenerik stratejiler ile beraber olabileceğini ve bu iki stratejinin uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedirler. Schilke ve diğerleri (2009), farklılaşmanın temel amacının (rakiplerin önüne geçme), standardizasyonun ana hedefi (uluslararası bir pazara aynı pazarlama karması sunmak) ile çatışabileceğini ifade etmektedirler. Yukarıdaki bilim adamlarına göre farklılaşma stratejisi, işletme performansı üzerindeki standardizasyona olumlu katkı yapmaktadır. İşletmeler farklılaştırma stratejisi uygulayarak, bilgi, cazip fiyatlar, dağıtım kanalları ya da lüks tüketim ürünleri konusunda rakiplerinden ayrılmak istemektedirler (Porter 1980). Farklılaşma stratejisi uygulanması durumunda, işletme ürünleri rakiplerine nazaran daha özel fiyatlardan satarak daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. (Schilke vd. 2009). Yukarıda belirtilen bilim adamlarına göre, uluslararasılaşma sürecinde standardizasyon uygulamaları yerine farklılaşma stratejilerini uygulamak daha etkili olmaktadır. Onlara göre standardizasyon stratejisinin uygulanması durumunda işletme performansı üzerinde küçük bir etkisi olacaktır çünkü farklılaşma stratejisi standardizasyonun işletme performansı üzerindeki olası etkisini azaltmaktadır (Virvilaite vd. 2011). Bunun yanı sıra araştırmacıların (Morgan vd. 2004; Schilke vd. 2009) yaptıkları ampirik çalışmalarda maliyet liderliğinin, işletme performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin standardizasyon stratejisini uyguladıklarında, maliyet liderliği stratejisinin ve standardizasyon stratejinin hedefleri (etkinliği arttırmak) örtüştüğü için performanslarını arttırdıkları ifade edilmektedir (Virvilaite vd. 2011).

Soldberg ve Durrieu (2008)'ya göre ise jenerik stratejiler ile işletme performansı arasındaki ilişki karmaşıktır. Jenerik stratejiler işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı (standardizasyon ve adaptasyon stratejileri üzerinden) etki yapabilmektedir. Soldberg ve Durrieu (2008), işletme performansının, jenerik stratejilerin ve uluslararası stratejilerin (standardizasyon da dahil olmak üzere) doğrudan ve dolaylı olarak toplam etkisinin analiz edilerek en iyi şekilde açıklanabileceğini ifade etmektedirler.

Sonuç olarak, jenerik stratejileri standardizasyon/adaptasyon yaklaşımları ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde bir etki yaratabilmektedir. Jenerik stratejiler ile işletme performansı arasındaki ilişki ise komplikedir. Buna bağlı olarak jenerik stratejilerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etki yarattığı ifade edilmektedir. Stratejik hedeflerin uyumluluğuna göre, farklılaşma stratejisi durumunda adaptasyon stratejisi, maliyet liderliği durumunda ise standardizasyon stratejisi daha etkin bir seçenek olmaktadır (Virvilaite vd. 2011).

Yukarıdaki açıklamalar ve değerlendirmeler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Maliyet liderliği ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Pazarlama farklılaşması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

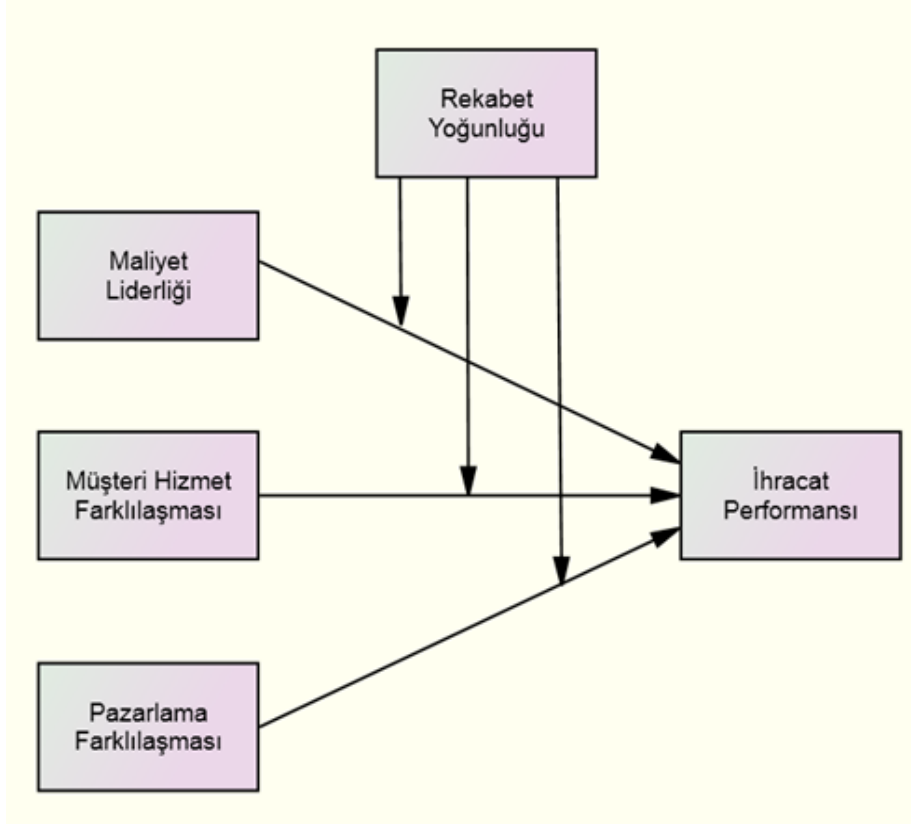
Porter (1980) tarafından geliştirilen ve yapı - davranış - performans (YDP) (Structure-Conduct-Performance) paradigmasını temel alan Endüstriyel Organizasyon Temelli Strateji'nin temelinde sektör yapısının performansı belirlediği savunulmaktadır. YDP'ye göre pazardaki rekabet yoğunluğunu belirleyen yapısal güçler işletme performansı üzerinde güçlü etkide bulunmaktadır (Kahveci, 2012). Bazı araştırmacılar (Ramaswamy, 2001; Auh ve Mengüç, 2005; Ju ve Zhao, 2009; Lahiri, 2013) farklı bağımsız değişkenler ile firma performansı arasındaki ilişkileri incelemişler ve düşük ve yüksek rekabet yoğunluklarında firma performansındaki değişimi ölçmek için rekabet yoğunluğunu moderatör değişken olarak kullanmışlardır. Bunun yanında Cadogan ve diğerleri (2003), Boso ve diğerleri (2012) ile Leonidou vd. (2013) ise yaptıkları çalışmalarda ihracat performansı üzerinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici bir etkisi olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Buradan yola çıkarak bizim çalışmamızda da rekabet yoğunluğu moderatör değişken olarak kullanılmış ve ihracat performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu açıklamalar ve değerlendirmeler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H4: Rekabet düzeyinin maliyet liderliği ile ihracat performansı ilişkisi üzerinde ılımlaştırıcı bir etkisi vardır.

H5: Rekabet düzeyinin müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı ilişkisi üzerinde ılımlaştırıcı bir etkisi vardır.

H6: Rekabet düzeyinin pazarlama farklılaşması ile ihracat performansı ilişkisi üzerinde ılımlaştırıcı bir etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4. Yöntem, Analiz ve Bulgular

Bu çalışmanın amacı jenerik rekabet stratejileri ile firmaların ihracat performansı arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için literatürden faydalanarak elde edilen ölçüm araçları kullanılarak oluşturulan anketler ile saha çalışması yapılmıştır. Verilerin toplanması için Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayii firmalarının yöneticileriyle görüşmeler yapılmış, geri dönüşü sağlanan 386 adet anket araştırmanın verilerini oluşturmuştur.

Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde; ankete katılan işletme yöneticilerinden; 297’sinin (%77) erkek, 89’unun (%23) kadın olduğu, ayrıca 250’sinin (%64,8) eğitim durumunun lisans düzeyinde, 33’ünün (%8,5) lisansüstü düzeyinde oldukları, ortalama çalışma sürelerinin de 7,9 yıl olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra faaliyette bulunan işletmelerin toplam çalışan sayısının; 174’ü (%45,2) 250 kişi ve üstü, 38’i (%9,8) 150-250 kişi arasında olduğu, 174’ünün (%45) ise 50-150 kişi arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin 112’sinin (%29) 11-20 yıl arasında faaliyet gösterdiği, 184’ünün (%52,2) ise 21 yıldan uzun süredir faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır.

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada Jenerik Rekabet Stratejilerinin boyutları olan Maliyet Liderliği, Müşteri Hizmet Farklılaşması ve Pazarlama Farklılaşması değişkenlerini ölçmek üzere Morgan ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilmiş bulunan sorular kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, maliyet liderliği için 3 soru, müşteri hizmet farklılaşması için 3 soru, pazarlama farklılaşması için 3 soru olmak üzere 9 sorudan oluşmaktadır. Piyasadaki rekabet yoğunluğunu ve firmanın ihracat performansını ölçmek için yine Morgan ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilmiş sorular kullanılmıştır. Kullanılan ölçek, rekabet yoğunluğu için 5, ihracat performansı için 5 soru olmak üzere toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 1. Keşfedici Faktör analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	á
Maliyet Liderliği		0.745
Üretim ve operasyonlarda etkinliği artırma yoluyla maliyetleri düşürme	0,793	
Deneyimli ve eğitilmiş personelle çalışmak suretiyle maliyetleri düşürme	0,604	
Üretimde yenilikçi yöntem ve teknolojileri kullanma yoluyla maliyetleri düşürme	0,524	
Pazarlama Farklılaşması		0.818
İhracat pazarlarında reklam ve promosyonları artırma	0,793	
İhracat pazarlarında marka oluşturma	0,712	
İhracatta yeni pazarlama teknikleri ve yöntemleri kullanma	0,770	
Müşteri Hizmet Farklılaşması		0.857
Yurt dışı ürün teslimatını hızlandırma	0,727	
Yurt dışı müşteri siparişlerini hemen karşılama	0,809	
Yurt dışı müşterilere kapsamlı hizmetler sunma	0,766	
Rekabet Yoğunluğu		0.704
İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır	0,545	
İhracat pazarlarımızda çok sayıda promosyon savaşları yaşanmaktadır	0,682	
Rakiplerden birisi pazara yeni bir şey sunarsa diğerleri buna kolayca uyum sağlayabilir	0,617	
Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımıza damgasını vurmaktadır	0,756	
Hemen hemen her gün yeni bir rekabet dalgası ile karşı karşıyayız	0,743	
İhracat Performansı		
İhracat satış hacmi	0,758	
İhracat satış gelirleri	0,800	
İhracat kârlılığı	0,781	
İhracatın toplam satışlar içindeki payı	0,800	
Genel ihracat performansı	0,776	
Toplam Açıklanan Varyans		% 67.05
KMO Örneklem Yeterliliği		0.852
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3449,635
	Df	171
	Sig	0.000

Çalışmada kullanılan ölçekler için faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirlikler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında, tüm değişkenler tek boyutlu olduğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi toplam 19 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam 5 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans %67,05'tir. Tablo 1'de faktör yükleri sıralanmıştır. Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

Buna göre, aşağıda verilen Tablo 1’de araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,704 ile 0,997 arasında değiştiği görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 2’de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,009 ile 0,553 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1 Maliyet Liderliği	3,92	,66	1				
2 Pazarlama Farklılaşması	3,63	,89	0,553**	1			
3 Müşteri Hizmet Farklılaşması	4,20	,71	0,466**	0,487**	1		
4 Rekabet Yoğunluğu	3,79	,65	0,095	0,085	0,049	1	
5 İhracat Performansı	3,92	,74	0,401**	0,478**	0,517**	0,009	1

* 0,05 seviyesinde anlamlı ** 0,01 seviyesinde anlamlı

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda açıklanmıştır.

Jenerik rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 64,453$; $p < 0,01$). Analiz sonuçlarına göre, pazarlama farklılaşması ($\beta = 0,275$, $p < 0,01$) ve müşteri hizmet farklılaşması ($\beta = 0,361$, $p < 0,01$) ile ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi, R^2 değeri 0,331’dir. Buna göre, modeldeki bağımlı değişken olan, ihracat performansının % 33,1’i açıklanmaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3’te gösterilmiştir. Böylece H2 ve H3 hipotezleri desteklenmekte, H1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 3. Jenerik Rekabet Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	S. Beta	T	P
Maliyet Liderliği	,048	,927	,354
Pazarlama Farklılaşması	,275	5,230	,000
Müşteri Hizmet Farklılaşması	,361	7,281	,000
F= 64.453 Düz. R ² = 0.331 p = 0.000			

Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

Düşük rekabet düzeyinde jenerik rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 16,310; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, müşteri hizmet farklılaşması ($\beta=0,307$, p< 0.01) ile ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi, R² değeri 0,225'dir. Buna göre, modeldeki bağımlı değişken olan, ihracat performansının % 22,5'i açıklanmaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Düşük Rekabet Düzeyinde Jenerik Rekabet Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	S. Beta	T	P
Maliyet Liderliği	,159	1,866	,064
Pazarlama Farklılaşması	,128	1,539	,126
Müşteri Hizmet Farklılaşması	,307	3,633	,000
F= 16.310 Düz. R ² = 0.225 p = 0.000			

Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

Yüksek rekabet düzeyinde jenerik rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 51,656; p<0,01). Analiz sonuçlarına göre, pazarlama farklılaşması ($\beta=0,341$, p< 0.01) ve müşteri hizmet farklılaşması ($\beta=0,405$, p< 0.01) ile ihracat performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde görüldüğü gibi, R² değeri 0,402'dir. Buna göre, modeldeki bağımlı değişken olan, ihracat performansının % 40,2'si açıklanmaktadır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 5'te gösterilmiştir. Böylece H5 ve H6 hipotezleri desteklenmekte, H4 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 5. Yüksek Rekabet Düzeyinde Jenerik Rekabet Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	S. Beta	T	P
Maliyet Liderliği	-,016	-,251	,802
Pazarlama Farklılaşması	,341	5,001	,000
Müşteri Hizmet Farklılaşması	,405	6,612	,000
F= 51.656 Düz. R ² = 0.402 p = 0.000			

Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

5. Sonuç

Son yıllarda hızla artan rekabet ortamı, işletme stratejilerine birçok yönden etki etmektedir. Bunlardan belki de en önemlisi, işletmenin elde edebileceği rekabet avantajını sürdürdürebilmesinin zorluğudur. Rekabetin başa çıkılmaz seviyelere gelmesi; işletmeleri devamlı olarak çevreye karşı aktif hale gelmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda mevcut stratejilerini geliştirmeyip değişimlere ayak uyduramayan işletmelerin yaşamlarını sürdüremeyeceğini öngörülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, ayakta kalabilmeleri için sürekli çevreleriyle ilişkide olması, rekabet avantajı sağlayabilmesi adına stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Bu noktada özellikle son yıllarda Porter'ın (1980) Jenerik Rekabet Stratejileri birçok sektöre adapte olmuş ve şirketler tarafından yoğun biçimde kullanılmıştır. Michael Porter, işletmelerin değer yaratarak rekabetten zarar görmemeleri için şirketlerin rakiplerinden farklı faaliyetlerde bulunması gerektiğini belirtmiştir. Buna ek olarak işletmelerin rekabet avantajı sağlayarak müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kar yaratılmasını sağlaması için, işletmelerin izleyebilecekleri üç genel stratejiyi önermektedir. Bu stratejiler şunlardır: *Maliyet liderliği stratejisi*, firmanın rakiplerine oranla ürünlerini en düşük maliyet ile pazara sunabilme becerisine sahip olmasıdır. Bu strateji firma tarafından ürünlerini rakiplerden daha ucuz fiyatla satmak yönünde veya aynı fiyatla satıp daha karlı olmak şeklinde kullanılabilir. *Farklılaşma stratejisi*, sektörde mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, müşterilerin sadece kendilerine özgü olduğu algılanan ve kendisi için yaratılan değeri bir fark fiyatı olarak ödemeye razı olmalarını hedefleyerek sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye yarayan bir stratejidir. Bu stratejide firmalar sundukları ürün veya serviste rakiplerine kıyasla bir şekilde farklılaşarak avantaj sağlarlar. *Odaklanma stratejisi* ise belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzere işletmelerin farklı mal veya hizmet üretimi üzerine yoğunlaşması ile rekabetçi üstünlük elde etmesine yol açan bir stratejidir. İşletme bu stratejide pazarın belli bir bölümünü seçmekte ve pazarın diğer kesimlerini ihmal ederek seçtiği bölümde yoğunlaşmaktadır.

Araştırma modeli testinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan maliyet liderliğinin ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Düşük rekabet yoğunluğunda ise müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir. Maliyet Liderliği ve pazarlama farklılaşması ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan yoğun rekabet ortamında ise pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmet farklılaşması ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Maliyet liderliğinin yoğun rekabet altında da ihracat performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmektedir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, rekabet yoğunluğu olsun ya da olmasın firmaların ihracat sürecinde müşteriye önem vermesi, taleplerini hızlı ve etkin şekilde yerine getirmesi ihracat performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmektedir. İhracat pazarları için farklı pazarlama teknikleri geliştirme, marka yaratmaya çalışma, promosyon ve reklam gibi konulara önem vermenin ise ihracat konusunda başarı sağlamak için önemli olduğu ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra ihracat sürecinde maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasının ihracatta başarıyı yakalayabilmek için iyi bir araç olmadığı görülmektedir.

Yapılan bu araştırma otomotiv yan sanayii işletmeleri ile yapıldığından dolayı ulaşılan sonuçları tüm işletmelere genellemek doğru olmayabilir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle de araştırma yapılması daha genel sonuçlara ulaşılmasına imkân verebilecektir. Bunun yanı sıra jenerik rekabet stratejiler ile ihracat performansı arasındaki ilişkiler, odaklanma stratejisi açısından da ölçülerek ihracat performansı üzerindeki etkisi gözlemlenebilir.

Kaynakça

Aaby, N. E. & Slater, D. S. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of The Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.

Ang, S. H. (2008). Competitive Intensity and Collaboration: Impact on Firm Growth Across Technological Environments. *Strategic Management Journal*, 29(10): 1057–1075.

Auh, S. & Mengüç, B. (2005). Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 58(12): 1652– 1661.

Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3): 342–361.

Barca, M. & Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Journal of New World Sciences Academy*, 7(2): 89-107.

Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran: 34-52.

Boso, N., Cadogan, J. W. & Story, V. M. (2012). Complementary Effect of Entrepreneurial and Market Orientations on Export New Product Success Under Differing Levels of Competitive Intensity and Financial Capital. *International Business Review*, 21(4): 667–681.

Bradley, F. (1999). *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, UK.

Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Li, E. K. (2003). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity And Technological Turbulence. *International Marketing Review*, 20(5): 493–513.

Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B. & Cavusgil, S. T. (2006). The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison. *Journal of Business Research*, 59: 176–185.

Çavusgil, S. T. & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Venture, *Journal of Marketing*, Vol: 58, 1-21.

Coşkun S., Mesci, M. & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2):101-132.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul.

Eren, Erol. *Stratejik Yönetim*. AÜ AÖF Yayını, 3. Basım, Eskişehir.

Erol, Y. & İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1):97-114.

Güleş, H. K. & Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 477-490.

Hill, C. W.L. (1988). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13 (3): 401–412.

Hitt, M. A., R. D. Ireland & R. E. Hoskisson. (1999). *Strategic Management*. 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing.

Ju, M. & Zhao, H. (2009). Behind Organizational Slack and Firm Performance in China: The Moderating Roles of Ownership and Competitive Intensity. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4): 701-717.

Kahveci, E. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(6): 2-34.

Kamaşak, R.(2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 21(65): 47-64.

Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3): 77-85.

Lages, L. F. & Montgomery, D. (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10): 1186-1214.

Lahiri, S. (2013). Relationship Between Competitive Intensity, Internal Resources, and Firm Performance: Evidence from Indian ITES Industry. *Thunderbird International Business Review*, 55(3): 299-312.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Fotiadis, T. A. & Christodoulides, P. (2013). Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy: The Moderating Role of Foreign Public Concern and Competitive Intensity. *Journal of International Marketing*, 21(3):22-46.

Leonidou, Leonidas C.; Katsikeas, S. Constantine; Samiee, Saeed. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta Analysis. *Journal of Business Research*, 51(1): 51 – 67.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1583-1604.

Miller, A. & Dess., G. G. (1996). Strategic Management. 2. Baskı. The McGraw-Hill Companies.

Morgan, N. A.; Kaleka A.; Katsikeas C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68: 90-108.

Mutlu, H. M. & Nakipoğlu, A. (2011). Uluslararası Pazarlama Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(38): 245-261.

Oflazoğlu, S. & Koçak, A. (2012). Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 121-144.

Papadopoulos N. & Martin, O. M. (2010). Toward a Model of the Relationship Between Internationalization and Export Performance. *International Business Review*, 19: 388–406.

Partridge, M. & Lew, P. (1994). Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 75(5):28.

Pepperell, H.C.& Turner, R.W. (1981). Barriers to Entry Antitrust's Search for a New Look. *California Management Review*, 23(3): 29-40.

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Export Edition, Free Press: NewYork.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, 2. Baskı. SistemYayıncılık: İstanbul.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analiz Teknikleri*. Gülen Ulubilgen (çev.). 2. Basım, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NewYork: The Free Pres.

Ramaswamy, K. (2001). Organizational Ownership, Competitive Intensity, and Firm Performance: An Empirical Study of the Indian Manufacturing Sector, *Strategic Management Journal*, 22(10): 989- 998.

Roth, K. & Morrison, A. J. (1992). Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. *Journal of Management*, 18 (3): 473–87.

Rose, G. M. & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation Establishing an empirical link, *Journal of Business Research*, 55(3): 217– 225.

Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56 (April), 1-17.

Schermerhorn, John R.(2007). *Management*, 9. edition. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schilke, O., Reiman, M., & Thomas, J. S. (2009). When Does Intemational Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, 17(4), 24-46.

Shoham, A. (2003). Standardization of International Strategy and Export Performance, *Journal of Global Marketing*, 16(1-2): 97-120.

Styles, C. & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review*, 11 (6): 23–47.

Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in intemational markets: a two tier approach. *Journal of International Marketing Review*, 25(5): 520-543.

Sousa, C. M. P. (2004), Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(9): 1-22.

Swayne, L. E., Duncan, W. J. & Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*. Fifth Edition, Blackwell Publishing.

Tatikonda, L. U. & Tatikonda M. V. (1994). Tools for Cost-Effective Product Design and Development. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2): 22-28.

Tsai, K. H. & Hsu, T. T. (2012). Linking Cross-Functional Collaboration, Innovation Performance, and Competitive Intensity: Towards a Mediated Moderation Perspective. *Asian Journal of Technology Innovation*, 20(1): 113–126.

Ülgen, H. & Mirze. S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Wu, J. & Pangarkar, N. (2010). The Bidirectional Relationship Between Competitive Intensity and Collaboration: Evidence From China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3): 503-522.

Virvilaite, R.; Seinauskiene B.; Sestokiene G.. (2011). The Link Between Standardization / Adaptation of International Marketin Strategy and Company Performance. *Engineering Economics*, 22(1): 106-117.

Zou, S. & Çavusgil T. S. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(5), 40-56.

Zou, S. & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5): 333-356.

Zuckerman, A. M.(2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv*. Chicago: Health Administration Pres.