

BASIN YAYIN SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: ULUSLARARASI VE YEREL DERGİLERDE BİR İNCELEME

*Aslıhan Güzin SELÇUK **

*Sarp GÜNERİ ***

*Tuna ARABACI ****

ÖZ

Türk Basın Yayın sektörü, ülkemizin en rekabetçi sektörlerindedir. Özellikle 'dergicilik' alt başlığında okuyucu kitlesini elde tutmak ve yeni okuyuculara ulaşmak günümüz koşullarında çeşitli rekabet stratejilerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında basın yayın sektöründe dergicilik alanında faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansları ile rekabet stratejileri tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya dâhil edilen dergilerin uluslararasılaşma dereceleri ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma sonuçları dergicilik alanında faaliyet gösteren işletmelerin tercih ettikleri rekabet stratejileri ile performansları arasında bir ilişki saptamıştır. Ek olarak dergilerin uluslararasılaşma derecelerinin rekabet stratejisi tercihlerinde istatistiki bir anlama sahip olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Rekabet Stratejisi, Performans, Uluslararasılaşma*

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND PERFORMANCE IN THE TURKISH PRESS: AN ANALYSIS IN INTERNATIONAL AND LOCAL MAGAZINES

ABSTRACT

The Turkish press is one of the most competitive sectors of Turkey. Especially retaining the audience and reaching new audience under the subheading of 'magazine publishing' necessitate various competitive strategies under today's conditions. In this regard, the relationship between financial performances and competitive strategies of the businesses that operate in the magazine publishing sector in the press were examined within the scope of the study. In this sense, the internationalization degrees of the magazines included in the study were taken as the moderator variable. The results of the study determined a relationship between the competitive strategies the businesses that operate in the magazine publishing sector prefer and their performance. In addition, the internationalization degrees of the magazines were found not to have statistical significance on the competitive strategy preferences.

Keywords: Competitive Strategy, Performance, Internationalization

* İstanbul Kavram Meslek Yüksek Okulu, Dış Ticaret Programı

** İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu, Lojistik Programı

***Zorlu Holding

Bu makale iThenticate sistemi tarafından taranmıştır

1. GİRİŞ

İşletmelerin günümüz koşullarında kendilerine yer edinebilmeleri, rekabet yeteneklerine ve bunun bir sonucu olarak performanslarına bağlıdır. Rekabet stratejileri tercihi performansın önemli bir belirleyicisidir. Performans ve rekabet ilişkisi yazında farklı araştırmacılar tarafından incelenen önemli bir konu olarak göze çarpmaktadır.

Rekabet stratejileri dünyada genellikle Porter'a ait Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri ile sınıflandırılmaktadır. Bu stratejiler, herhangi bir sektördeki işletmelerin satış ve kârlılık performanslarını ve dolayısıyla da işletmelerin sektördeki yerini ve pazar payını doğrudan etkilemektedir. Rekabet stratejilerinin basın yayın sektöründeki dergilerin performansı üzerindeki etkisi konusunda ülkemizde yeterli sayıda çalışma olmaması yazarları böyle bir çalışmaya yöneltmiştir.

Bu çalışmada Türkiye'de basın yayın sektöründe tüketici magazini kategorisinde ulusal çapta yayın yapan dergilerin rekabet stratejileri tercihlerinin, satış ve kârlılıktaki performansları üzerinde herhangi bir role sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında dergilerin uluslararası bir yapıya sahip olup olmama durumu da rekabet stratejileri tercihi ve performans arasındaki ilişki kapsamında göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre uluslararasılaşma derecesinin rekabet stratejisi tercihinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Rekabet Stratejileri

Porter'a göre rekabet üstünlüğü yaratmak için işletmeler mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Bu şekilde işletmeler ortalamanın üzerinde bir kâr elde etmeyi hedeflerler. Bu stratejiye Maliyet Liderliği Stratejisi adı verilir. Maliyet Liderliği stratejisinde mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi söz konusu değildir, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen, 2013).

Bir diğer rekabet stratejisi de Farklılaştırma Stratejisidir. Porter'a göre rekabet üstünlüğü kazanmak için işletme mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu şekilde işletme ortalamanın üzerinde getiri elde eder. İşletmenin yapacağı fark-

lılaştırma, yalnızca mal ve hizmetlerle sınırlı değil, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerini kapsar (Ülgen, 2013).

2.2. Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi

Uluslar arası yazında, uluslar arası ortak girişimlerin oluşması aşamasında şirketlerin yaptıkları ortak şirket seçimi, ülke seçimi gibi konularla ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur. Bununla beraber, uluslar arası ortak girişim oluştuktan sonra ortak girişimlerin uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerin zaman içinde ortak girişimlerin performanslarına etkisi konusunda daha az araştırma yapılmıştır. Uluslar arası ortak girişimler daha yoğun olarak gelişmekte olan ülkelerde yapıldığı için bu konudaki araştırmalar daha çok BRICS ülkeleri ve Asya ülkelerinde yapılmıştır.

Uluslar arası ortak girişim, farklı ülkelerden iki veya daha fazla çok uluslu ortak tarafından kurulan ve söz konusu ortakların ayrı bir yapı olarak oluşturduğu bir organizasyondur. Uluslar arası ortak girişimlerin ortaklarının kökenlerinin, söz konusu girişimlerin uyguladıkları rekabet stratejileri ile bu rekabet stratejilerinin de ortak girişimin performansı ile ilişkisi konusunda önemli bir çalışma Acquaah'ın Afrika'da yaptığı çalışmadır. Araştırmaya göre gelişmiş ülkelere gelen ortaklara sahip ortak girişimlerin bazıları farklılaştırma stratejisini, bazıları ise maliyet liderliği stratejisini uygulamışlardır. Aynı şekilde, gelişmekte olan ülkelere mensup ortaklara sahip ortak girişimlerin bazıları farklılaştırma stratejisini, bazıları ise maliyet liderliği stratejisini uygulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre ortakları gelişmiş ülkelere gelen ortak girişimlerin farklılaştırma stratejisi, ortakları gelişmekte olan ülkelere gelen ortak girişimlerin uyguladıkları farklılaştırma stratejisinden daha iyi performans göstermiştir. Ayrıca, ortakları gelişmekte olan ülkelere gelen ortak girişimlerin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi, ortakları gelişmiş ülkelere gelen ortak girişimlerin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisinden daha iyi performans göstermiştir (Acquaah, 2009). Dolayısıyla bu çalışmada tamamlayıcı değişken ortak girişimlerin ortaklarının kökeni olmuştur. Temel değişkenler ise rekabet stratejileri ve performanstır. Araştırmada, gelişmiş ülkelere mensup ortaklara sahip ortak girişimlerin, gelişmekte olan ülkelerdeki girişimlere göre daha üstün kaynaklara, yeteneklere ve saygınlık avantajına sahip oldukları belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak da bu girişimlerin farklılaştırma stratejileri, diğer grubun farklılaştırma stratejilerinden daha başarılı olmuştur. Buna karşılık, gelişmekte olan ülkelere mensup ortakları olan ve maliyet liderliği stratejisi uygulayan ortak girişimlerin stratejileri, düşük gelir seviyesine sahip ve gelişmekte olan ülkelere diğer grubun uyguladığı maliyet liderliği stratejisinden daha başarılı olmuştur (Acquaah, 2009).

Acquaah'a göre (2009) uluslar arası bir ortak girişim tarafından belli bir rekabet stratejisi yoluyla vurgulanan kaynak ve yetenekler, uluslar arası ortak girişim performansının boyutlarına ek olarak ortak girişimin yönü ve amaçlarına dayalı olacaktır. Ortak girişimlerle ilgili yazına göre uluslar arası ortak girişimlerin stratejik amaçları çok çeşitlidir. Bunlar arasında kârlılığı arttırmak, pazarda büyüme, üretkenliği arttırma, riski azaltma ve verimlilik vardır (Boateng ve Glaister, 2003). Uluslar arası bir ortak girişim, başarılı olarak değerlendirilmek için stratejik amaçlarını gerçekleştirmelidir böylece ortak girişimin ortaklarının rekabet stratejisi seçimlerinin performansa bağlanması gereği ortaya çıkar. Bu şekilde mevcut kaynak ve yetenekler belli bir rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirilir böylece bu strateji uluslar arası ortak girişimin, çevresindeki fırsatları değerlendirmesini ve tehditleri azaltmasını sağlar ve bu da performansı arttırır (Acquaah, 2009).

Rekabet stratejileri temelde ikiye ayrılır: farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi (Porter, 1980). Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir ortak girişim müşterilerini, ürünlerinin ve hizmetlerinin eşsiz ve değerli olduğu konusunda ikna etmelidir. Bu bağlamda yenilikçi, güvenilir, kaliteli ve dayanıklı ürünler ve/veya çok kaliteli müşteri hizmetleri sunulur. Maliyet liderliği stratejisi ise faaliyetlerin stratejik organizasyonunda operasyonel verimliliğe vurgu yapar. Bu kapsamda Ar-Ge, reklam gibi harcama ve maliyetler minimuma indirilir (Porter, 1980; Beal ve Yasai-Ardekani, 2000). Rekabet stratejisi ile ilgili yazın, hem maliyet liderliği stratejisinin hem de farklılaştırma stratejisinin performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Beal ve Yasai-Ardekani'nin çalışması (2000), rekabet stratejilerinden birinin veya her ikisinin (farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri) birden uygulanması ve yönetsel-işlevsel uygulamaların performans ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, yönetsel-işlevsel uygulamalar rekabet stratejilerinin biriyle veya her ikisiyle uyumlu olduğu zaman üstün bir performans ortaya çıktığı sonucu çıkmıştır.

Kotha ve Vadlamani'nin (1995) çalışması, Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine oranla Mintzberg'in altı strateji unsurunun (kalite, imaj, tasarım, fiyat, destek, farklılaştırılmamış) günümüzün rekabetçi ortamında daha çok performans sağladığını ortaya koymuştur.

Spanos ve Lioukas'ın (2001) araştırmasında performansa etki eden üç önemli faktörün bulunduğu bir kavramsal çerçeve bulunmaktadır. Buna göre kullanılan stratejiler, ortak girişimin içinde bulunduğu sektör ve ortak girişimin yapısı performansı etkiler. Porter'a göre (1991) tüm bu faktörler az veya çok şirketlerin strateji seçimlerine bağlıdır. Spanos ve Lioukas'ın araştırmasına göre strateji faaliyetleri piyasada gösterilen performansı direkt

olarak belirleyen, kârlılığı da dolaylı olarak belirleyen önemli bir unsurdur. Spanos ve diğerlerinin 2004 yılında yaptığı çalışmada stratejinin (tek veya birden fazla) performans üzerindeki etkisi Yunanistan üretim sektöründe incelenmiştir. Çalışmada, Porter'ın tipolojisi değiştirilerek strateji unsurları tek ve birden fazla strateji olarak hesaba katılmıştır. Çalışmada sektör unsurları yoğunlaşma, giriş engelleri ve büyüme olarak alınmıştır. Sonuçlar, firma kârlılığını belirleyen faktörleri anlamak konusunda önemli bir avantaj sağlamıştır. Strateji ile ilgili olarak çalışmanın sonuçları, birden fazla stratejinin tek stratejiye karşı daha çok tercih edildiğini göstermiştir. Ayrıca strateji kombinasyonuna daha genel ve daha üst seviye stratejiler dâhil edildiği zaman (eğer temel bileşenlerden biri de düşük maliyet ise) o stratejinin daha kârlı olduğu gözlemlenmiştir.

Campbell-Hunt (2000) tarafından yapılan araştırmada ise genel rekabet stratejileri hakkında bir meta analiz yapılmıştır. Analizde, değişik rekabet stratejileri tasarımlarının performans sonuçlarını değerlendirmenin zor olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebine dair bir görüşün de bu alandaki deneysel çalışmaları karşılaştırmanın ve biriktirmenin zorluğu olduğu belirtilmiştir. Analizin sonuçlarına göre maliyet ve farklılaştırma, rekabet stratejisi tasarımlarının üst seviye ayırıştırıcıları olarak hareket etseler de paradigmanın rekabet stratejisi tanımları iyileştirilmelidir.

Bir başka araştırma da (Aulakh v.d., 2000), Brezilya, Şili ve Meksika'da ihracat stratejileri ve firmaların performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları, maliyet bazlı stratejilerin gelişmiş ülkelerdeki ihracat performansını arttırdığını ve farklılaştırma stratejisinin gelişmekte olan ülkelerdeki ihracat performansını arttırdığını göstermiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Türkiye'de tüketici dergisi kategorisinde (B2C – Consuming Magazine Category) ulusal çapta yayın yapan Doğan Burda Grubu, Turkuvaz Grubu, Doğu Grubu, Mutlu Grubu, OM Medya ve Maya İletişim Grubu'na ait toplam 124 dergi oluşturmaktadır. Araştırmada kapsamında veri toplamak için tüm gruplarla mail yolu ile iletişime geçilmiş, şu an için sadece Doğan Burda Grubu'ndan geri dönüş alınmıştır. Doğan Burda Grubu yukarıda bahsi geçen gruplardan en büyüğü olmakla birlikte 27 periyodik dergi yayınlamaktadır. Bu dergilerden ikisi, son bir yıl içinde yayınlanmaya başladığı için, analizlere dâhil edilmemiştir.

Bu çalışmada, Porter'ın rekabet stratejilerini tespit etmek için, Dess ve Davis'in (1984) geliştirdiği 16 ifadeli ölçekten faydalanılmıştır. Anketteki ifadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Dergilerin üst düzey

yöneticilerinin doldurduğu ölçekteki her bir ifade 1=Çok daha az, 5=Çok daha fazla anlamına gelecek şekilde 3 yıl öncesi ile karşılaştırılmış ve maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden hangisinin etkin olarak kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Performans değişkeni, satışlardaki ve kârdaki artış olmak üzere iki kriter ile ölçülmüştür. Bu veriler 3 yıl öncesi ile karşılaştırma yapılarak 5’li Likert ölçeğinde (1= Çok daha kötü; 5= Çok daha iyi) değerlendirilmiştir. Sektörün içinde bulunduğu koşullarda %5’e kadar olan büyüme “iyi büyüme”, %5 ve üzeri ise büyüme ise “çok iyi büyüme” olarak değerlendirilmektedir. Uluslararasılaşma değişkeni değerlendirilirken, lisans anlaşmasına sahip olan dergiler “1”, sahip olmayan dergiler “0” olarak kodlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Veri setinin rekabet stratejisi ölçeği için faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmış, KMO değeri 0,70’in üzerinde (KMO=0,806) ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan (Sig.= 0,00), veri seti bu değişken için uygun bulunmuştur.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılan ifadeler analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50’nin altında olan 5., 7., 9., 11., 12., 13. ve 14. ifadeler analizden çıkarılarak geriye kalan ifadelerin iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyutlar “Farklılaştırma Stratejisi” ve “Maliyet Liderliği Stratejisi” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu “Farklılaştırma Stratejisi” boyutu için Cronbach Alpha değeri 0,905 olarak, “Maliyet Liderliği Stratejisi” boyutu için Cronbach Alpha değeri 0,781 olarak saptanarak, ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında hipotez testi için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Parametrik testler, normal dağılım varsayımına dayandığından, normal dağılıma sahip olmayan veriler üzerinde kullanıldığında, elde edilen sonuçlar güvenilir olmayacaktır. Örneklem büyük olması durumunda, normal dağılımdan sapma olması, merkezi limit teoremine göre parametrik testlerin güvenilirliğini fazla etkilemeyecektir. Ancak araştırmamızda örneklemin küçük olması sebebiyle parametrik olmayan Mann-Whitney U testi tercih edilmiştir. Mann-Whitney U testi, parametrik “bağımsız gruplar t-testi”nin parametrik olmayan karşılığıdır. Normal dağılıma sahip olmayan popülasyondan elde edilen verilerde iki grup karşılaştırması için kullanılmaktadır.

Mann-Whitney U Testi'nde aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Lisans anlaşmalı dergilerin satışlardaki büyüme oranı ile yerel dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H2: Lisans anlaşmalı dergilerin kârdaki büyüme oranı ile yerel dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H3: Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi uygulayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H4: Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi uygulayan dergilerin kârdaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H5: Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H6: Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulayan dergilerin kârdaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

H1 ve H2 analiz kapsamında reddedilmiştir. Significance değerleri satışlarda büyüme için 0.734 ve kârda büyüme için 0.244 olarak hesaplanmıştır. Lisans anlaşmalı dergilerin satışlardaki büyüme oranı ve kârdaki büyüme oranı ile yerel dergilerin satışlardaki büyüme oranı ve kârdaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark yoktur.

Tablo 1: H1 ve H2 için Mann-Whitney U-Testi Analiz Sonucu

	Satışlarda Büyüme	Kârda Büyüme
Mann-Whitney U	66,500	53,000
Wilcoxon W	111,500	189,000
Z	-,340	-1,166
Asymp. Sig. (2-tailed)	,734	,244
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,760a	,301a

Grouping Variable : Uluslararasılaşma Derecesi

H3 analiz kapsamında kabul edilmiştir. Significance değeri 0,002 olarak hesaplanmıştır. Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi uygulayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo 2: H3 için Mann-Whitney U-Testi Analiz Sonucu

	Satışlarda Büyüme
Mann-Whitney U	24,500
Wilcoxon W	90,500
Z	-3,138
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,003a

Grouping Variable: Farklılaştırma Str.

H4 analiz kapsamında kabul edilmiştir. Significance değeri 0,001 olarak hesaplanmıştır. Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi uygulayan dergilerin kârdaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede vardır.

Tablo 3: H4 için Mann-Whitney U-Testi Analiz Sonucu

	Kârda Büyüme
Mann-Whitney U	21,000
Wilcoxon W	87,000
Z	-3,322
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001a

Grouping Variable: Farklılaştırma Str.

H5 analiz kapsamında reddedilmiştir. Significance değeri 0,389 olarak hesaplanmıştır. Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede fark yoktur.

Tablo 4: H5 için Mann-Whitney U-Testi Analiz Sonucu

	Kârda Büyüme
Mann-Whitney U	23,500
Wilcoxon W	276,500
Z	-,861
Asymp. Sig. (2-tailed)	,389
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,446a

Grouping Variable: M. Liderliği Str.

H6 analiz kapsamında reddedilmiştir. Significance değeri 0,386 olarak hesaplanmıştır. Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulayan dergilerin kârda büyüme oranı ile herhangi bir rekabet stratejisi uygulamayan dergilerin satışlardaki büyüme oranı ortancaları arasında anlamlı derecede yoktur.

Tablo 5: H6 için Mann-Whitney U-Testi Analiz Sonucu

	Satışlarda Büyüme
Mann-Whitney U	23,500
Wilcoxon W	276,500
Z	-,867
Asymp. Sig. (2-tailed)	,386
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,446a

Grouping Variable: M. Liderliği Str.

5. SONUÇ

İşletmelerin uluslararası niteliğe sahip olması yerel işletmelerden farklı olarak stratejilerinde bağımlı olma gerekliliğini doğurmaktadır. Bununla birlikte uluslararası niteliğe sahip işletmelerin vizyonları da yerel işletmelerden farklılık göstermektedir. Bu noktada çalışma kapsamında dergicilik sektöründe dergilerin uluslararasılaşma derecesi modaretör değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre uluslararasılaşma derecesinin rekabet stratejisi tercihinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini tercih eden lisans anlaşmalı ve yerel dergilerin, herhangi bir rekabet stratejisi benimsememiş dergilere kıyasla hem satışlarında hem kârlarında üç yıl öncesine göre önemli derecede artış olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular, rekabet stratejileri ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Beal ve Yasai-Ardekani'nin (2000), Spanos ve Lioukas'ın (2001) ve Acquaah'nın (2009) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Özellikle dergicilik sektöründe gerçekleştirilen satışların son üç yıl içerisinde gerileme trendinde olduğu düşünüldüğünde elde edilen bilgi oldukça değer kazanmaktadır. Satışlardaki düşüşün en büyük nedeni okurların mobil teknoloji cihazlarını kullanarak tüm güncel dergi içeriklerine ücretsiz olarak erişim imkânına sahip olmalarıdır. Bu noktada bir rekabet stratejisine sahip olmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırma, başta belirtilen diğer dergi gruplarından elde edilecek veriler doğrultusunda genişletilecektir.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2009). *International Joint Venture Partner Origin, Strategic Choice and Performance: A Comparative Analysis in an Emerging Economy in Africa*. *Journal of International Management*, 15: 46–60.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. ve Teegen, H. (2000). "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico". *Academy of Management Journal*, 43: 342–361.
- Beal, R. ve Yasai-Ardekani, M. (2000). "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies". *Journal of Management*, 26: 733–762.
- Boateng, A. ve Glaister K.W. (2003). "Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana". *Management International Review*, 43 (2): 107–128.
- Campbell-Hunt, C. (2000). "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis". *Strategic Management Journal*, 21: 127–154.
- Dess G.G. ve Davis P.S. (1984). "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27: 467–468.
- Kotha, S. ve Vadlamani, B.L. (1995) "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries". *Strategic Management Journal*, 16: 75–83.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95–117.
- Spanos, Y.E. ve Lioukas, S. (2001). "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective". *Strategic Management Journal*, 22: 907–934.
- Spanos, Y.E., Zaralis ve G., Lioukas, S. (2004). "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece". *Strategic Management Journal*, 25: 139–165.
- Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.