

# Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Üretim Sektörü Yöneticileri Arasında Bir Araştırma

Ertuğrul KÖSE<sup>1</sup>



## Öz

<b>Makale Türü</b> Araştırma Makalesi
<b>Başvuru Tarihi</b> 23.10.2023
<b>Kabul Tarihi</b> 21.06.2024
<b>DOI</b> 10.47140/kusbder.1379979

Bu araştırma, rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri çevrimiçi anket uygulaması kullanılarak elde edilmiştir. Anket formları, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul ili sınırları içerisinde üretim alanında faaliyet gösteren 250'nin üzerinde çalışan istihdam edilen büyük ölçekli işletme yöneticilerine iletilmiştir. Anket formları 750 yöneticiye iletilmiş ve bunların 512'sinin istatistiksel analiz için geçerli olduğu kabul edilmiştir. Anket verileri SPSS paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Hipotez testleri için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz bulgularına göre rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunurken, odaklanma stratejisinin ise, örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Strateji, rekabet stratejileri, performans, örgütsel performans, üretim sektörü, yöneticiler.

**Atıf için:** Köse, E. (2024). Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Üretim Sektörü Yöneticileri Arasında Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 27-56.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Doç. Dr., Ertuğrul Köse Akademi ve Danışmanlık, ertugrulkose73@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8416-9414>

# The Effect of Competitive Strategies on Organizational Performance: A Study on Manufacturing Sector Managers

Ertuğrul KÖSE <sup>2</sup>



## Abstract



Article Type  
Research Article

Application Date  
2023-10-23

Acceptance Date  
2024-06-21

DOI  
10.47140/kusbder.1379979

This study aims to determine the effect of competitive strategies on organizational performance. Research data is obtained through online questionnaires sent to the managers of large-scale enterprises employing over 250 employees operating in the manufacturing sector within the borders of Istanbul, Türkiye using the convenience sampling method. More specifically, questionnaire forms have been sent to 750 managers, 512 of whom are accepted as valid for statistical analysis. The survey data is analyzed with the SPSS package program. For hypothesis testing, simple linear regression analysis is used. Our analysis finds that, while competitive strategies of cost leadership strategy and differentiation strategy have a positive effect on organizational performance, focus strategy has a negative effect on organizational performance.

*Keywords:* Strategy, competitive strategies, performance, organizational performance, manufacturing sector, managers.

**For Reference:** Köse, E. (2024). The Effect of Competitive Strategies on Organizational Performance: A Study on Manufacturing Sector Managers. *Kırklareli University Journal of Social Sciences*, 8 (1), 27-56.

<sup>1</sup>Corresponding Author: Associate Professor, Ertuğrul Köse Academy & Consulting, ertugrulkose73@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8416-9414>

## Giriş

Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artan rekabet işletmelerin kârlılık ve devamlılığını sağlama noktasında baskı oluşturmaktadır. İşletmelerin rekabette üstünlük elde edebilmeleri için kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaları, iş süreçlerinde etkinlik sağlamaları, müşteri beklentilerini karşılamaları, çevresel koşulları yakından takip etmeleri ve etkin stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri rekabette öne çıkabilmek için işletmenin kaynak ve yetkinliklerini dikkate alarak maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden birini uygulamaya alabilirler.

Performans, günlük hayatta ve iş yaşamında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Başarı düzeyini ifade etmek için kullanılan performans, bireysel veya örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini gösterir. Örgütsel performans ise, örgütün belirli bir dönem için önceden belirlenmiş olan hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiği ortaya koyar. Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi için örgütsel performansın yakından takip edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekir. Rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişki ulusal ve uluslararası literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Araştırmalarda üretim, hizmet ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel performansı üzerinde hangi rekabet stratejilerinin etkili olduğu belirlenecektir. Araştırma İstanbul ili sınırları dahilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İstanbul sınırları içerisinde üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen ve geniş katılımın sağlandığı bu araştırma ile alanyazına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

### Rekabet Stratejileri

Değişim hızının arttığı ve teknolojik gelişmelerin rekabette öne çıktığı günümüz koşullarında işletmeler faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, büyüme ve kârlılıklarını devam ettirebilmeleri için uygun rekabet stratejilerini hayata geçirmeleri gerekir. Rekabet stratejisi sadece işletmenin faaliyet gösterdiği çevreye yönelik cevap verme yaklaşımı değil, aynı zamanda çevreyi firma lehine şekillendirme girişimidir (Porter, 1985: 2). Rekabet stratejilerini açıklamaya yönelik araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Alanyazında rekabet stratejileri konusunda Miles & Snow (1978), Treacy & Wiersema (1995) ve Porter'ın (1985) geliştirmiş olduğu yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir.

Miles ve Snow (1978) rekabet stratejilerini öncü, savunmacı, analizci ve tepkici olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Öncü stratejiyi izleyen örgütler yenilikçi, dinamik ve

proaktif bir yaklaşım sergileyen yapıya sahip organizasyonlardır. Bu organizasyonlar bir ürünü pazara ilk sunan işletme olmayı hedeflerler. Savunmacı stratejiyi temel alan örgütler ise, durağan yapıda olan ve verimlilik esaslı hareket eden işletmelerdir. Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler sektördeki yeni fırsatları değerlendirmek yerine ürünlerin verimliliğini artırarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Herusetya, Sambuaga, & Sihombing, 2023: 4; Irk & Döven, 2018: 141). Analizci strateji ise, öncü strateji ile savunmacı stratejinin özelliklerini taşımaktadır. İşletme yöneticileri sabit pazar koşullarında verimlilik temelli bir yaklaşım izlerken, hareketliliğin fazla olduğu piyasa koşullarında ise, yenilikçi tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Analizci stratejiyi takip eden işletmeler için ürün, mühendislik ve pazarlama önemli faktörlerdir (Das & Canel, 2023: 161). Tepkici stratejiyi izleyen örgütler çevresel değişiklikleri algılayan, ancak zorunda kalmadıkça tepki vermeyen işletmelerdir (Alnoor, Khaw, Al-Abrrow, & Alharbi, 2022: 2; Sollosy, Guidice, & Parboteeah, 2019: 929-933). Öncü ve analizci stratejileri izleyen işletmeler proaktif temelli hareket ortaya koyarken, savunmacı ve tepkici stratejileri uygulayan işletmeler ise savunma odaklı stratejik yaklaşım sergilemektedirler. Öncülerin stratejisi Porter'ın farklılaştırma stratejisi ve Miles ve Snow'un ürün liderliği stratejisi ile benzerlik gösterirken, savunmacıların stratejisi de, Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ve Miles ve Snow'un operasyonel mükemmellik stratejisi ile benzerlik göstermektedir (Handoyo, Mulyani, Ghani, & Soedarsono, 2023: 1; Safi, Chen, Qayyum, & Wahab, 2022: 39-40). Bir işletmenin uzun vadede devamlılığını sağlayabilmesi için faaliyet gösterdiği sektörde rakiplerinin izlediği stratejilere cevap vermesi gerekir, aksi takdirde faaliyetlerini sürdürmesi riskli hale gelir. Bu nedenle de, tepkici stratejilerin rekabet stratejileri bağlamında başarı olasılığı oldukça düşüktür.

Treacy ve Wiersema (1995) işletmelerin her alanda başarılı olamayacaklarını, bu nedenle de pazarda değer üretebilecekleri bir alana odaklanmalarının rekabet anlamında daha doğru bir strateji olacağını ileri sürmüşlerdir. Treacy ve Wiersema'ya göre işletmelerin operasyonel mükemmellik, ürün liderliği veya müşteriye yakınlık değer disiplinlerinden birini tercih etmeleri gerekmektedir (Treacy & Wiersema, 1995: 52). Operasyonel mükemmellik düzeyi yüksek olan işletmeler standart kalitedeki ürünleri en iyi fiyata sunarlar. Müşterilere sundukları değer en düşük fiyat veya en iyi hizmet ya da her ikisidir (Safi, Chen, Qayyum, & Wahab, 2022: 38-39). Diğer bir değer disiplini ürün liderliğidir. Ürün liderliği değerini sergileyen işletmeler müşterilerine en iyi ürünü sunarlar ve müşteri beklentilerine göre ürünlerinde yenilik gerçekleştirirler. Ürün liderliği yaklaşımında rekabet fiyat ya da müşteri hizmeti değil, ürün performansdır. Üçüncü değer disiplini müşteriye yakınlıktır. Müşteriye yakınlığı öne çıkaran işletmeler pazarın ne talep ettiğine değil, müşterilerin özel taleplerine odaklanırlar. Müşteriye yakın duruş sergileyen işletmeler müşterilerine en iyi çözüm

yöntemini sunarlar. Bu yaklaşımı izleyen işletmeler için müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Müşteriye yakınlık değer disiplinine sahip organizasyonlar için en büyük kazanım müşteri sadakatidir. Treacy ve Wiersema'ya göre değer disiplini işletmeyi şekillendirerek işletmenin ne olduğunu ve ne yaptığını belirler (Treacy & Wiersema, 1995: 53-56).

Rekabet stratejileri konusunda en çok atf yapılan model Porter'ın jenerik rekabet stratejileridir. Porter rekabet stratejilerini maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Maliyet liderliği stratejisi işletmeler tarafından sıklıkla uygulanan bir rekabet stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisinde, işletme faaliyet gösterdiği sektörde rakiplerine göre en düşük maliyete sahip firma konumundadır (Porter, 1985: 12). Maliyet liderliği stratejisinde işletme ürünlerin kalitesinden ödün vermeden maliyetlerini rakiplerin maliyetlerinin altına çekerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Satışa sunulan ürünler için sektör ortalamaları veya altında fiyatlandırma yapan işletme, düşük maliyet avantajına sahip olduğu için rakiplerine nazaran daha yüksek kâr marjı elde edebilmektedir (Rehman, Elrehail, Nair, Bhatti, & Taamneh, 2023: 8; Kharub, Mor, & Rana, 2022: 3279). Maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ölçek ekonomisinin yakalanması, sabit giderlerin azaltılması, verimlilik temelli hareket edilmesi, bütçe disiplinine riayet edilmesi, harcamaların sınırlandırılması ve maliyetlerin kontrolüne yönelik girişimlere çalışanların geniş katılımının sağlanması gerekir (Das & Canel, 2023: 161, İslami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 3).

Farklılaştırma stratejisi örgütün faaliyet gösterdiği sektörde rakiplerine göre eşsiz ürün ya da hizmetler geliştirmesiyle ilgili bir yaklaşımdır. Ürünün eşsiz özelliklere sahip olması, müşterilerin özel ihtiyaçlarının karşılanması, ya da ürün kalitesi, teslim veya fiziksel özellikler nedeniyle müşteriye değer sunulması ile ilgilidir. Ürün ya da hizmetlerin eşsiz olması yüksek düzeyde müşteri bağlılığına katkı yapmaktadır (İslami, Latkovikj, Drakulevski, & Popovska, 2023: 48; Alnoor, Khaw, Al-Abrow, & Alharbi, 2022: 2). Müşteriler farklılaştırılan ürün veya hizmetler için daha yüksek bir bedel ödemeye razı olmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ürün tasarımı, marka imajı, kalite, müşteri hizmetleri, teknoloji kullanımı ve dağıtım kanalları gibi bir çok alanda uygulanabilir. İşletme farklılaştırma stratejisini satış fiyatı artan maliyetlerin üzerinde kaldığı, kâr marjının sektör ortalamasının üzerinde seyrettiği ve ürün ya da hizmetlere yönelik talep canlılığını koruduğu sürece devam ettirebilir (Porter, 1985: 14). Bu stratejinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için Ar-Ge, pazarlama, satış ve finans birimlerinin koordineli bir şekilde çalışmaları gerekir.

Diğer bir rekabet stratejisi olan odaklanma stratejisinde işletme pazarın belirli bir bölümüne, bir ürün hattına ya da bir müşteri grubuna odaklanmaktadır. Odaklanma

stratejisinde belirli bir hedef kitleye maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi uygulanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmeye çalışılmaktadır (Porter, 1985: 15). Maliyete dayalı odaklanma stratejisinde ürün ya da hizmetlerin hedef müşteri kitlesine piyasadaki en düşük fiyat seviyelerinden sağlanması gerekir. Maliyete dayalı odaklanma stratejisinin izlenebilmesi için sermaye yatırımı yapılması, sıkı maliyet kontrolü, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin azaltılması gerekir. Farklılaştırmaya dayalı odaklanma stratejisinde ise, hedef müşteri kitlesinin ürün tasarımı, kalite, teslim süresi ve esneklik gibi özel taleplerinin müşteri beklentilerini aşan bir düzeyde karşılanması gerekir (Das & Canel, 2023: 161; Nanyangwe & Phiri, 2021:1450). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha çok tüm sektör ve müşteri gruplarına odaklanmasına karşın, odaklanma stratejisi daha dar bir hedef kitleye odaklanmaktadır. Rekabet stratejileri işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, ürün grubu, piyasa koşulları ve diğer faktörlere göre farklılık gösterebilir.

### Örgütsel Performans

Performans, bireysel ya da örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini gösteren nicel veya nitel göstergeleri ifade eden bir kavramdır. Örgütsel performans, bir işletmenin örgütsel hedeflerini ne kadar iyi sonuçlandırdığını ortaya koyan göstergedir (Lin & Kuo, 2007: 1069). Xie ve arkadaşlarına göre ise, örgütsel performans “örgütün kaynaklarını etkili ve etkin kullanarak örgütsel hedeflerine ne ölçüde ulaştığını gösteren çok boyutlu bir yapıdır” (Xie, Gao, Xia, Zhang, & Tao, 2023: 3). Örgütsel performans, örgütün stratejik amaçları göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş hedeflerine ne düzeyde ulaştığını ortaya koyan sonuç göstergeleridir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel performans örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt genelinde sergilenen tüm çabaların nitel ve nicel olarak ölçülerek değerlendirilmesidir. Örgütsel performansın belli aralıklarla ölçülerek değerlendirilmesi örgütün başarısının gözden geçirilmesine ve verimsizliğe neden olan unsurların belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılmasına katkıda bulunur.

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde alanyazında farklı ölçütlerin dikkate alındığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar finansal performans, pazarlama performansı, operasyonel performans, yenilik performansı gibi ölçütleri dikkate alırken, bazı araştırmacılar ise etkinlik, verimlilik, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi nitel ve nicel göstergeleri değerlendirmeye almışlardır (Aziz, Long, & Hussain, 2023: 4; Çelikyay, Sönmez, & Adıgüzel, 2023:709; Xie, Gao, Xia, Zhang, & Tao, 2023: 3; Feng, Chaiyasoonthorn, & Chaveesuk, 2021:209; Haman & Schiemann, 2021: 48). Uzun yıllar örgütlerin örgütsel performansının değerlendirilmesinde sadece finansal performans göstergeleri dikkate alınmış, ancak bu yaklaşımın örgütsel performansın ölçümünde yeterli olmadığı ve bütünsel bir değerlendirme yapılabilmesi

için finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Örgütsel performansın ölçümünde kullanılan göstergeler finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki grupta dikkate alınabilir. Finansal performansın ölçümü örgütün bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu gibi mali tablolarında yer alan verilerin analizine dayalıdır. Finansal performans ölçütleri arasında öne çıkanlar satışların getirisi, kâr marjı, öz sermaye karlılığı, aktif kârlılığı, cari oran, likidite oranı, nakit oranı, borçluluk oranı ve yatırımın geri dönüş oranıdır. Halka açık şirketlerde ise, yukarıda yer alan oranların yanı sıra hisse senedi fiyatı, piyasa değeri/defter değeri ve fiyat/kazanç oranı gibi göstergeler de değerlendirilmeye alınmaktadır (Arslan & Saygılı, 2022: 668; Muchsidin, Suwardi, Ikawidjaya, & Maulana, 2021: 169-170; Haman & Schiemann, 2021: 48; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009:729-731; Haber & Reichel, 2005:266-268).

Finansal performansın ölçümü doğası gereği geçmiş verilere dayalı olduğundan geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmek için finansal olmayan performans göstergelerinin de dikkate alınması gerekir. Finansal performans ile finansal olmayan örgütsel performans arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur ve bu iki yapı birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, çalışan devir oranı, pazar payı, ürün ya da hizmet kalitesine ilişkin sonuçlar ve yenilikçilik/innovasyon yeteneği örgütsel performansın değerlendirilmesinde dikkate alınan finansal olmayan performans göstergelerinden bazılarıdır. Finansal olmayan örgütsel performans ölçütleri işletmenin başarısı ve gelecekteki finansal performansı konusunda öngörü sağlamaktadır (Benet, Deville, Raies, & Valette-Florence, 2022: 318; Cavlak, 2021:44; Haber & Reichel, 2005:266-268). Örgütsel performansı bütünsel olarak değerlendirebilmek için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirmeye alınması yararlı olur. Bu çalışmada örgütsel performansın değerlendirilmesine ilişkin daha bütünsel bir sonuç elde edilebilmesi için araştırma kapsamında kullanılan örgütsel performans ölçüm aracında finansal ve finansal olmayan performans ifadelerine yer verilmiştir.

### **Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisi**

Rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin bazı araştırmacılar tarafından incelendiği ve yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Arıkan ve Çalışkan tarafından Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan araştırmada maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkide bulunduğu görülmüştür (Arıkan & Çalışkan, 2021: 358-359). Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bazı çalışmalarda da benzer bulgular elde

edilmiştir (Kpurunee, Amadi & Kpurunee, 2023: 158-159; Islami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12). Çelikyay ve arkadaşları tarafından Türkiye’de bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan araştırmada rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisinin bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal ve pazar performansları üzerinde pozitif etkide bulunduğu belirlenmiştir (Çelikyay, Sönmez & Adıgüzel, 2023: 712). Ngo tarafından Vietnam’da restaurant sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler arasında yapılan araştırmada da, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğu görülmüştür (Ngo, 2023: 10). Maclean ve arkadaşları tarafından Gana’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler arasında yapılan çalışmada ise, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kapsayan rekabetçi stratejinin işletme performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğu belirlenmiştir (Maclean, Appiah & Addo, 2023: 8). Kaliappen ve arkadaşları tarafından Malezya’da konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen araştırmada maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisinin bir arada uygulandığı hibrid rekabet stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Kaliappen, Chuah, Gorondutse, & Moktar, 2018: 46-47). İnce ve Gürbüz tarafından yapılan Karabük’te faaliyet gösteren küçük işletmeler arasında yapılan çalışmada maliyet liderliği stratejisinin işletmelerin kârlılık performansı üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu, farklılaştırma stratejisinin işletmelerin ürün, çalışan, müşteri ve kârlılık performansı üzerinde anlamlı etkide bulunduğu, odaklanma stratejisi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ise, anlamlı olmadığı görülmüştür (İnce & Gürbüz, 2020: 111-112). Yılmaz ve Kumkale tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 1000 firma arasında yapılan araştırmada rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkide bulunduğu belirlenmiştir (Yılmaz & Kumkale, 2018: 53). Dursun tarafından Kırklareli’nde tarım sektöründe faaliyet gösteren bir kamu işletmesinde yapılan araştırmada da benzer bir bulgu elde edilmiştir (Dursun, 2020: 62-63). Omsa ve arkadaşları tarafından Endonezya’nın Doğu Java eyaletinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler arasında yapılan çalışmada farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğu belirlenmiştir (Omsa, Abdullah & Jamali, 2017: 13-14). Karahan ve Gümüş tarafından Van’da faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler arasında yapılan araştırmada maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğu, farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür (Karahan, Gümüş, 2023: 117). Terzioğlu ve Topuz tarafından Doğu Marmara Bölgesi’nde yer alan 5 ilde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan çalışmada da rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde olumlu etkide bulunduğu



belirlenmiştir. Aynı çalışmada rekabet stratejilerinin alt boyutlarından maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde pozitif etkide bulunduğu, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin ise, işletme performansı üzerinde pozitif etkide bulunmadığı görülmüştür (Terzioğlu & Topuz, 2020: 159-161). Kharub ve arkadaşları tarafından Hindistan'da üretim alanında faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılan araştırmada ise, rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (Kharub, Mor, & Rana, 2022: 3290-3291). Yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesinde kullanılan ölçüm araçları, uygulanan yöntemler ve katılımcıların verdiği cevaplar etkili olmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişki gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Araştırmalarda üretim, hizmet ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ulusal yazında rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların ağırlıklı olarak küçük ve orta boy işletmelerde gerçekleştirildiği ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan çalışmaların sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma İstanbul ili sınırları dahilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren, 250'nin üzerinde çalışan istihdam edilen büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İstanbul ili sınırları dahilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen, işletme yöneticilerinin katıldığı ve geniş katılımın sağlandığı bu araştırma ile alanyazına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Hipotezleri**

Rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ele alındığı bu çalışma tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı bir araştırmadır. Araştırmada hipotez testlerinden yararlanılarak rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi belirlenecektir.

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

*H<sub>1</sub>*: İşletmelerin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır.

*H<sub>2</sub>*: İşletmelerin uyguladıkları farklılaştırma stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır.

*H<sub>3</sub>*: İşletmelerin uyguladıkları odaklanma stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır.

## Yöntem

### Evren ve Örneklem

Rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma istatistiksel olarak veri toplanmasına ve elde edilen verilerin analiz edilmesine dayanmaktadır. Araştırma kapsamında, İstanbul ili sınırları içerisinde üretim alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinden veri temin etme yöntemlerinden biri olan “anket” yöntemi ile veri elde edilmiştir. Anket uygulamasına geçilmeden önce, etik onay alınması için Nişantaşı Üniversitesi Etik Kurulu’na başvuruda bulunulmuştur. Başvuru sonrasında adı geçen kuruldun onay alınmıştır (Tarih: 18.07.2022, Toplantı Sayısı: 2022/31).

### Ölçüm Araçları ve Uygulaması

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcılara yönelik demografik sorular; ikinci bölümünde Hatipoğlu (2011) tarafından geliştirilen Rekabet Stratejileri ölçeği; üçüncü bölümünde ise Tseng ve Lee (2009) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Örgütsel Performans ölçeği yer almıştır. Ölçüm aracında örgütsel performansın değerlendirilmesine dayanak teşkil edecek finansal ve finansal olmayan ifadeler yer verilmiştir. Finansal performansın değerlendirilmesinde ciro, verimlilik ve kârlılık ölçütlerine yer verilirken, finansal olmayan performansın ölçümünde pazar payı ve yenilikçilik ölçütleri dikkate alınmıştır. Ölçüm araçlarındaki ifadeler 5’li likert tipinde puanlanmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi uygulanmış ve örneklem sayısının belirlenmesinde de güç analizi tekniğine başvurulmuştur. Güç analizi yönetimi ile yapılan hesaplamada araştırmanın örneklem büyüklüğü 395 kişi olarak belirlenmiştir. Bazı katılımcıların anket uygulamasına katılmayabilecekleri göz önünde bulundurularak 750 anket formu kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen kişilere çevrimiçi olarak paylaşılmıştır.

Anket uygulaması, 2022 yılında, 1 Ağustos- 25 Eylül tarihleri arasında çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi olarak paylaşılan 750 anket formundan 512 adet geri dönüş sağlanmış olup, geri dönüş oranı %68’dir. Anket uygulaması aracılığı ile sağlanan örneklem evreni temsil edecek düzeydedir. İstatistiksel analizler için 512 anket formundaki veriler temel alınmıştır.

### Normallik Analizi

Nicel araştırmalarda parametrik analiz yöntemlerinin kullanılabilmesi için ölçüm araçlarından elde edilen verilerin normal dağılım özelliği göstermesi gerekmektedir.

Verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği değerlendirilmesini yapabilmek için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,0 ile +1,0 arasında bir değer alması ya da anlamlılık değerinin de 0,05'den büyük olması gerekir (Mishra, Pandey, Singh, Gupta, Sahu & Keshri, 2019:70). Her iki ölçüm aracına ilişkin normallik testi sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir. Tablo 1'deki sonuçlara bakıldığında verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov (p)
Rekabet Stratejileri	0,85	0,77	0,13
Maliyet Liderliği	0,91	0,82	0,10
Farklılaştırma	0,93	0,94	0,14
Odaklanma	0,82	0,76	0,12
Örgütsel Performans	0,94	-0,46	0,18

Normallik testi sonrasında örneklemin yeterlilik ve uygunluğunu belirleyebilmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) analizi ve Barlett küresellik testi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin KMO test sonucu 0,835; Barlett istatistik test sonucu  $\chi^2 4301,9$  ( $df= 120$ ;  $p= 0,00$ ); örgütsel performans ölçeğine ilişkin KMO test sonucu 0,794; Barlett istatistik test sonucu  $\chi^2 1108,5$  ( $df= 15$ ;  $p= 0,00$ ) olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar örneklemin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir.

### Boyutsallık Analizi

Faktöriyel yapının belirlenebilmesi için boyutsallık analizi yapılmıştır. Boyutsallık analizi kapsamında açıklayıcı faktör analizi (AFA) yönteminden yararlanılmıştır. Faktör çıkarma işlemi için temel bileşenler analizinden yararlanılmış, rotasyon için ise, varimax yöntemi tercih edilmiştir. Korelasyon değerlerinin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde maddeler arası korelasyon değerleri rekabet stratejileri ölçeğinde 0,09 ile 0,83; örgütsel performans ölçeğinde ise 0,10 ile 0,81 arasında çıkmıştır. Ölçüm aracında yer alan değişkenlerin bireysel faktör yükünün minimum 0,3 olması gerekir (Sass, 2010: 559). Bireysel faktör ağırlığında 0,40 sınır değeri olarak belirlenmiş olup, düşük bireysel faktör yükü nedeniyle ölçüm aracından çıkarılması gereken bir madde olmadığı görülmüştür. Rekabet stratejileri ölçeğinde üç faktörlü yapının varyansın % 67'sini; örgütsel performans ölçeğinde ise tek faktörlü yapının varyansın % 62'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonrasında ölçüm araçları için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

### Güvenilirlik Analizi

İç tutarlılık yöntemi ölçüm araçları ve verilerin güvenilirliğini test etmek için başvurulan yöntemlerden biridir. Araştırmada güvenilirlik analizi kapsamında iç tutarlılık yönteminden yararlanılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde de Cronbach alfa katsayıları dikkate alınmıştır. İç tutarlılık yöntemine göre yapılacak güvenilirlik analizinde ölçüm aracı ve verilerin güvenilir olduğu kanaatine varabilmek için Cronbach alfa değerinin 0,7 ve üzerinde bir değere sahip olması gerekir (Cortina, 1993: 103). İç tutarlılık testi sonucunda elde edilen güvenilirlik değerlerine Tablo 2’de yer verilmiştir. Analiz sonuçları her iki ölçüm aracı ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

	İfade sayısı	Cronbach alfa
Rekabet Stratejileri Ölçeği	16	0,82
Maliyet Liderliği Stratejisi	6	0,88
Farklılaştırma Stratejisi	6	0,84
Odaklanma Stratejisi	4	0,74
Örgütsel Performans Ölçeği	6	0,77

### Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik analizi sonrasında ölçüm araçları ve veriler için geçerlilik analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında yapılan yapısal geçerlilik analizleri için uyum endekslerinden yararlanılarak uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Uyum endeksi değerlerinden ki-kare/serbestlik değeri <2,0’dan, RMSEA  $\leq$ 0,05, CFI, GFI ve AGFI değeri >0,95’den ve SRMR değeri <0,05 ise, model için iyi uyum gösterdiği değerlendirilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger , & Müller, 2003: 35-43). Analiz sonuçlarına Tablo 3’te yer verilmiştir. Analiz sonuçları her iki ölçüm aracına ilişkin modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	SRMR
Rekabet Stratejileri	1,80	0,04	0,95	0,92	0,93	0,03
Örgütsel Performans	1,94	0,03	0,90	0,98	0,97	0,04

### Araştırmanın Kısıtları

Araştırma bazı kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerde söz konusu kısıtların dikkate alınması yararlı olacaktır. Araştırmada veri toplama araçlarından anket yönteminden yararlanıldığı için

sonuçların değerlendirilmesinde anket yönteminin kısıtlarının dikkate alınması gerekir. Araştırma bulguları İstanbul ili sınırları içerisinde üretim alanında faaliyet gösteren ve 250'nin üzerinde çalışan istihdam edilen büyük ölçekli işletmelerde görev yapan 512 yöneticinin görüşlerini yansıtmaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılan bulguların ve bu kapsamda yapılacak genellemelerin yukarıda ifade edilen kısıtlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekir.

## Bulgular

### Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında anket uygulamasına katkıda bulunan katılımcılara ilişkin demografik verilerin dağılımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	248	48,4
	Erkek	264	51,6
Medeni Durum	Evli	374	73
	Bekâr	138	27
Yaş	18-29	35	6,8
	30-39	266	52
	40-49	179	35
	50-59	24	4,7
	60 ve üzeri	8	1,5
Öğrenim Durumu	Lise	27	5,3
	Ön Lisans	43	8,4
	Lisans	303	59,2
	Lisansüstü	139	27,1
İş Deneyimi (yıl)	0-5	37	7,2
	6-10	182	35,6
	11-15	76	14,8
	16-20	127	24,8
	21 ve üzeri	90	17,6

Tablo 4'teki bulgulara bakıldığında; araştırmaya katılanların % 48,4'ü kadın, % 51,6'sı ise, erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 73'ü evli, % 27'si bekâr yöneticilerden oluşmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 52'si 30-39 yaş aralığında, 35'i 40-49 yaş aralığında ve %15 ise, diğer yaş grupları arasında yer almaktadır. Katılımcıların % 59,2'si lisans, %27,1'i lisansüstü, % 8,4'ü ön lisans, % 5,3'ü ise lise

mezunudur. Katılımcıların % 7,2'si 0-5 yıl, %50,4'ü 6-15 yıl, %42,4'ü ise 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Katılımcıların her iki ölçüm aracı ve alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanlar Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'teki verilere bakıldığında katılımcıların rekabet stratejileri ve maliyet liderliği stratejisi ortalama puanlarının orta düzeyde ( $M=3,28$ ;  $M=3,62$ ); odaklanma stratejisi ortalama puanlarının düşük düzeyde ( $M=2,18$ ); farklılaştırma stratejisi ve örgütsel performans ortalama puanlarının ise orta seviyenin biraz üzerinde ( $M= 4,05$ ;  $M= 4,09$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmaya katılan işletmelerin ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını, ikinci sırada maliyet liderliği stratejisini izlediklerini, odaklanma stratejisini ise, daha az tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Ölçüm Araçlarından Elde Ettikleri Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular

Değişkenler	$\bar{x}$	ss
Rekabet Stratejileri	3,28	0,45
Maliyet Liderliği Stratejisi	3,62	0,97
Farklılaştırma Stratejisi	4,05	0,74
Odaklanma Stratejisi	2,18	0,96
Örgütsel Performans	4,09	0,53

Tablo 6. Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
Rekabet Stratejileri	1				
Maliyet Liderliği Stratejisi	,635**	1			
Farklılaştırma Stratejisi	,507**	,222**	1		
Odaklanma Stratejisi	,358**	-,295**	-,281**	1	
Örgütsel Performans	,362**	,368**	,392**	-,167**	1

\*\* . Korelasyon katsayıları 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyebilmek için istatistiksel analiz yöntemlerinden basit doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Araştırmada rekabet stratejileri bağımsız değişken, örgütsel performans ise, bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır. Rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki yordama gücünü test etmek için regresyon analizi öncesinde değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelenmiş olup, Pearson korelasyon

analizi sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında rekabet stratejileri, maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü, odaklanma stratejisi ile örgütsel performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

### **Maliyet Liderliği Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi**

Araştırmanın birinci hipotezi “İşletmelerin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek için hipotez testi öncesinde basit doğrusal regresyon analizinin ön koşulları olan eşit aralıklı ve sürekli değişken özelliğini taşıma, normal dağılım, doğrusallık, uç değer bulunmaması, hataların normal dağılımı, eşvaryanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları SPSS aracılığıyla test edilmiştir. Bağımsız değişken olan maliyet liderliği stratejisi ve bağımlı değişken olan örgütsel performans değişkenleri eşit aralıklı ölçme düzeyinde ve sürekli değişken özelliği göstermektedir. Her iki değişken de, normal dağılım özelliği göstermektedir. Normal dağılım sonuçlarına Tablo-1’de yer verilmiştir. Doğrusallık bağlamında serpilme diyagramı aracılığıyla yapılan test sonucunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Standart hata değerlerinin -2,80 ile +2,16 arasında yer aldığı ve Cook mesafesinin de, 0,7 ile 1’in altında kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar veriler arasında uç değer bulunmadığına işaret etmektedir. Histogram ve P-P grafikleri üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda hataların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Serpilme diyagramı üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda değişkenlerin eşvaryanslılık özelliğini taşıdığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığının belirlenmesinde Durbin Watson testinden yararlanılmış olup, Durbin Watson değeri 1,698 elde edilmiştir. Bu değer hataların birbirinden bağımsız olduğuna işaret etmektedir. Yapılan testler sonucunda basit doğrusal regresyon analizinin ön koşullarının tamamen karşılandığı görülmüş ve akabinde maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerindeki yordama gücü analiz edilmiştir.

Tablo 7’deki sonuçlar incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif ( $\beta = ,368$ ,  $p=0,000$ ) etkide bulunduğu görülmektedir. Örgütsel performanstaki değişimin %13,6’sının maliyet liderliği stratejisi tarafından açıklandığı ( $R^2=,136$ ,  $F=80,093$ ,  $p=0,000$ ) ve iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Analiz sonucu, maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğunu gösterdiğinden  $H_1$  kabul edilmiştir.

Tablo 7. Maliyet Liderliği Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Sig.
Sabit	3,360				,000
Maliyet Liderliği Stratejisi	,368	,136	,134	80,093	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans				Durbin Watson:1,698	

### Farklılaştırma Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ikinci hipotezi “İşletmelerin uyguladıkları farklılaştırma stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. Farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek için hipotez testi öncesinde basit doğrusal regresyon analizinin ön koşulları olan eşit aralıklı ve sürekli değişken özelliğini taşıma, normal dağılım, doğrusallık, uç değer bulunmaması, hataların normal dağılımı, eşvaryanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir. Bağımsız değişken olan farklılaştırma stratejisi ve bağımlı değişken olan örgütsel performans değişkenleri eşit aralıklı ölçme düzeyinde ve sürekli değişken özelliği göstermektedir. Her iki değişken de, normal dağılım özelliği göstermektedir. Normal dağılım sonuçlarına Tablo-1’de yer verilmiştir. Doğrusallık bağlamında serpilme diyagramı aracılığıyla yapılan test sonucunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Standart hata değerlerinin -2,69 ile +2,81 arasında yer aldığı ve Cook mesafesinin de, 0,09 ile 1’in altında kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar veriler arasında uç değer bulunmadığına işaret etmektedir. Histogram ve P-P grafikleri üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda hataların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Serpilme diyagramı üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda değişkenlerin eşvaryanslılık özelliğini taşıdığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığının belirlenmesinde Durbin Watson testinden yararlanılmış olup, Durbin Watson değeri 1,827 elde edilmiştir. Bu değer hataların birbirinden bağımsız olduğuna işaret etmektedir. Yapılan testler sonucunda basit doğrusal regresyon analizinin ön koşullarının tamamen karşılandığı görülmüş ve akabinde farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerindeki yordama gücü analiz edilmiştir.

Tablo 8’deki sonuçlar incelendiğinde; maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif ( $\beta =,392$ ,  $p=0,000$ ) etkide bulunduğu görülmektedir. Örgütsel performanstaki değişimin %15,4’ünün farklılaştırma stratejisi tarafından açıklandığı ( $R^2=,154$ ,  $F=92,746$ ,  $p= 0,000$ ) ve iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucu, farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğunu gösterdiğinden  $H_2$  kabul edilmiştir.



Tablo 8. Farklılaştırma Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Sig.
Sabit	2,938				,000
Farklılaştırma Stratejisi	,392	,154	,152	92,746	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans				Durbin Watson:1,827	

### Odaklanma Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi “İşletmelerin uyguladıkları odaklanma stratejisi örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek için hipotez testi öncesinde basit doğrusal regresyon analizinin ön koşulları olan eşit aralıklı ve sürekli değişken özelliğini taşıma, normal dağılım, doğrusallık, uç değer bulunmaması, hataların normal dağılımı, eşvaryanslılık ve hataların bağımsızlığı varsayımları test edilmiştir. Bağımsız değişken olan odaklanma stratejisi ve bağımlı değişken olan örgütsel performans değişkenleri eşit aralıklı ölçme düzeyinde ve sürekli değişken özelliği göstermektedir. Her iki değişken de normal dağılım özelliği göstermektedir. Normal dağılım sonuçlarına Tablo-1’de yer verilmiştir. Doğrusallık bağlamında serpilme diyagramı aracılığıyla yapılan test sonucunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Standart hata değerlerinin -2,92 ile +2,23 arasında yer aldığı ve Cook mesafesinin de, 0,05 ile 1’in altında kaldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar veriler arasında uç değer bulunmadığına işaret etmektedir. Histogram ve P-P grafikleri üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda hataların normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Serpilme diyagramı üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda değişkenlerin eşvaryanslılık özelliğini taşıdığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığının belirlenmesinde Durbin Watson testinden yararlanılmış olup, Durbin Watson değeri 1,725 elde edilmiştir. Bu değer hataların birbirinden bağımsız olduğuna işaret etmektedir. Yapılan testler sonucunda basit doğrusal regresyon analizinin ön koşullarının karşılandığı görülmüş ve akabinde odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerindeki yordama gücü analiz edilmiştir.

Tablo 9’daki sonuçlar incelendiğinde; odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde negatif ( $\beta = -,167$ ,  $p=0,000$ ) etkide bulunduğu görülmektedir. Örgütsel performanstaki değişimin %2,8’nin odaklanma stratejisi tarafından açıklandığı ( $R^2=,028$ ,  $F=14,643$ ,  $p= 0,000$ ) ve her iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucu, odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğunu gösterdiğinden  $H_3$  reddedilmiştir.

Tablo 9. Odaklanma Stratejisinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	Sig.
Sabit	4,293				,000
Odaklanma Stratejisi	-,167	,028	,026	14,643	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans				Durbin Watson:1,725	

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, İstanbul ili sınırları içerisinde üretim sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli işletmeler tarafından uygulanan rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu etkinin ne yönde olduğu istatistiksel analiz yöntemleriyle test edilerek belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda işletmelerin uyguladıkları maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğu görülmüştür. Maliyet liderliği stratejisinde işletme maliyet avantajına sahip olduğu için piyasa ortalamasının üzerinde kâr elde ederek büyümesini sürdürebilir. İşletmenin maliyet avantajı nedeniyle fiyatlama esnekliği bulunduğu için rekabetçi fiyatlama ile müşteri sadakatinin devamlılığı sağlanabilir. Maliyet liderliği stratejisi işletmeler arası rekabette önemli avantajlar sağladığı için işletmeler tarafından tercih edilen önemli stratejilerden biridir. Maliyet liderliği stratejisi İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler arasında farklılaştırma stratejisinden sonra uygulamaya konulan ikinci rekabet stratejisi konumundadır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bazı çalışmalarda da bulgumuzu doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Ngo, 2023:10; İslami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; Arıkan & Çalışkan, 2021: 358-369; Albalaki, Abdullah, & Kamardin, 2018: 64). Araştırma bulgularımızdan farklı olarak Teeratansirikool ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013: 176-178). Bu bulgular maliyet liderliği stratejisinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu, işletmenin yapısı ve faaliyet gösterilen sektöre göre de etkileşimin farklılık gösterebileceğine işaret etmektedir.

Araştırma sonucunda işletmelerin uyguladıkları farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğu görülmüştür. Sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etme, farklılaştırılan ürünler aracılığıyla müşteri bağlılığını sürdürme ve ikame ürünler karşısında güçlü konumlanma gibi avantajlar nedeniyle

farklılaştırma stratejisi işletmeler tarafında uygulanan en önemli rekabet stratejilerinden biridir. Araştırma sonucuna göre, farklılaştırma stratejisi İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler tarafından ağırlıklı olarak uygulanan bir rekabet stratejisidir. Farklılaştırma stratejisinin uygulanması örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bazı çalışmalarda da bulgumuzu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Ngo, 2023:10; İslami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; İnce & Gürbüz, 2020: 111-112; Yılmaz & Kumkale, 2018: 53; Omsa, Abdullah & Jamali, 2017: 13-14; Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013: 176-178). Araştırma bulgularımızdan farklı olarak araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalar da ise, farklılaştırma stratejisi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Karahana, Gümüş, 2023: 117; Kharub, Mor, & Rana, 2022: 3290-3291; Albalaki, Abdullah, & Kamardin, 2018: 64). Bazı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesine karşın, işletme performansını etkileyebilecek içsel ve dışsal faktörler iyi bir şekilde analiz edilip, işletmeye uygun olan rekabet stratejisinin uygulanması halinde farklılaştırma stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu işletmelerin uyguladıkları odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğu şeklindedir. Odaklanma stratejisi İstanbul'da üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler tarafından daha az tercih edilen bir rekabet stratejisi olup, örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Odaklanma stratejisi pazarın belli bir bölümünde ya da bir ürün grubunda maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinin izlenmesini temel almaktadır. Araştırma büyük ölçekli işletmeler arasında gerçekleştirildiğinden, işletmelerin dar bir pazar alanına odaklanmak yerine yurtiçi ve yurtdışı pazarlara yönelik üretim faaliyetinde buldukları ve bu nedenle de, odaklanma stratejisini daha az tercih ettikleri düşünülmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı araştırmalarda odaklanma stratejisinin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Arıkan & Çalışkan, 2021.358-359; İslami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; Omsa, Abdullah & Jamali, 2017: 13-14). Bazı araştırmalar da ise, odaklanma stratejisi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (İnce & Gürbüz, 2020: 111-112; Albalaki, Abdullah, & Kamardin, 2018: 64). Araştırma sonucunda odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucu odaklanma stratejisi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalara göre farklılık göstermektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan ve yukarıda yer verilen bazı araştırmalarda odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde pozitif etki bulunduğu sonucuna varılırken, bazı çalışmalarda ise, iki değişken

arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Üretim alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan araştırmada odaklanma stratejisinin örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğuna ilişkin bir sonuç elde edilmesine karşın, diğer araştırmalarda elde edilen bulgular dikkate alındığında odaklanma stratejisinin işletmenin kaynakları ve yetkinlikleri ile örtüşmesi halinde örgütsel performansa pozitif yönde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin uygulayacakları rekabet stratejileri faaliyet gösterilen sektöre, ürün grubu, piyasa koşulları ve diğer faktörlere göre farklılık gösterebilir. İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan ve üretim alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan araştırma sonucunda rekabet stratejileri bağlamında işletmelerin ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisini izledikleri ve ikinci olarak da maliyet liderliği stratejisini uyguladıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin örgütsel performans üzerinde pozitif etkide bulunduğu, odaklanma stratejisinin ise örgütsel performans üzerinde negatif etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.

## Öneriler

Rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışma İstanbul ili sınırları içerisinde, üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler arasında gerçekleştirilmiştir. Rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi ve yazındaki bilgi birikiminin zenginleştirilebilmesi için ileride yapılacak çalışmalarda farklı sektörler araştırma kapsamında değerlendirilebilir. Diğer taraftan, yapılacak araştırmaların örneklemine geniş tutulması araştırma sonuçlarının genellenebilirlik düzeyine katkıda bulunabilir.

Rekabet stratejileri işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir. Rekabet stratejileri belirlenirken çevresel faktörlerin yanı sıra işletmenin kaynakları ve yeteneklerinin de dikkate alınması gerekir. Maddi ve beşeri kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yararlı olur. İşletme yöneticileri tarafından uygulamaya alınan rekabet stratejilerinin amacı işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletme yöneticilerinin rekabette öne geçebilmek ve rekabet avantajını devam ettirebilmek için faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet koşullarını sürekli gözden geçirerek analiz etmeleri ve gerektiğinde strateji değişikliğine gitmeleri yararlı olur.

Örgütsel performansın artırılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için çevresel değişimlerin yakından takip edilmesi, performans hedeflerinin gözden geçirilmesi, müşteri sadakatinin artırılması ve çalışanların motive edilmesi büyük önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerin yanı sıra rakiplerin stratejileri, rekabet koşulları

ve ekonomik değişimler takip edilerek gerekli adımlar atılabilir. Finansal ve finansal olmayan performans hedeflerinin sürekli takip edilmesi ve gerektiğinde müdahale edilerek hedeflere ulaşılmasının sağlanması yararlı olur. Müşteri sadakatinin artırılabilmesi için katma değerli ürünlerin geliştirilmesi, ürün kalitesinin artırılması, zamanında teslim ve müşteri şikâyetlerinin kısa sürede çözüme kavuşturulması gibi yaklaşımlar sergilenebilir. İç müşteri konumunda olan çalışanların motive edilebilmesi için kariyer imkânlarının geliştirilmesi, gelir düzeylerinde iyileştirme yapılması, iş görenlerin karar süreçlerine dâhil edilmesi, esnek ve uzaktan çalışma gibi uygulamaların hayata geçirilmesi olumlu katkıda bulunacaktır.

### Makalenin Araştırma ve Etik Beyanı Bilgileri

<b>Yazarın Çıkar Çatışması Beyanı</b>	Bu çalışma kapsamında herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişi ile yazar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.
<b>Yazar(lar) Katkı Oranı Beyanı</b>	Araştırma tek yazar tarafından gerçekleştirildiği için çalışmanın tamamlanmasında başka bir yazar rol almamıştır.
<b>Etik Kurul Onay Belgesi</b>	Araştırmanın etik kurul onayı 18/07/2022 tarihinde Nişantaşı Üniversitesi Etik Kurulu'nun 31 No'lu kararı ile alınmıştır.

### Kaynakça

- Albalaki, F. M., Abdullah, Z., & Kamardin, H. (2018). The link between competitive strategies, activity based costing implementation and organizational performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(2), 59-68.
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state of the art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-18. DOI: 10.1177/18479790221080214.
- Arıkan, Ö. U., & Çalışkan, A. (2021). Rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi, girişimciliğin aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 339-369. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.819843>.
- Arslan, Ş., & Saygılı, E. (2022). Kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Uluslararası literatür taraması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(3), 641-676. <https://doi.org/10.31460/mbdd.970884>.
- Aziz, N. A., Long, F., & Hussain, W. W. (2023). Examining the effects of big data analytics capabilities on firm performance in the Malaysian banking sector. *International Journal of Financial Studies*, 11(23), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijfs11010023>.
- Benet, N., Deville, A., Raies, K., & Valette-Florence, P. (2022). Turning non-financial performance measurements into financial performance: The usefulness of front-office staff incentive systems in hotels. *Journal of Business Research*, 142, 317-327. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.12.017.

- Cavlak, H. (2021). İşletmelerde kurumsal performans ölçütlerinin seçimi, nitelikleri, tasarımı: Finansal-finansal olmayan ve tek boyutlu performans ölçütleri sınıflandırması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 39-50. DOI : 10.29106/fesa.798169.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çelikyay, M., Sönmez, F., & Adıgüzel, Z. (2023). Effects of supplier orientation and competitive strategies on ICT firms' performance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(4), 701-720. DOI 10.1108/JABS-09-2021-0384.
- Dabor, R. O., & Oseremen, E. (2023). Examining the moderating effect of innovation on the relationship between competitive strategy and organizational performance. *Fouye Journal of Management, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 65-73.
- Das, S., & Canel, C. (2023). Linking manufacturing and competitive strategies for successful firm performance: A review and reconceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 148-172. DOI 10.1108/JSMA-02-2022-0043.
- Dursun, B. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel performans ve jenerik rekabet stratejilerinin etkisi üzerine bir araştırma: Kırklareli ili örneği. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), 49-65.
- Feng, Q., Chaiyasoonthorn, W., & Chaveesuk, S. (2021). Competitive strategies, innovation, and firm performance in small and medium-sized enterprises of manufacturing in China. *The 2021 9th International Conference on Computer and Communications Management (ICCCM '21) (s. 207-211)*. Singapore: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3479162.3479193>.
- Haber, S., Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Haman, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>.
- Handoyo, S., Mulyani, S., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). Firma characteristics, business environment, strategic orientation, and performance. *Administrative Sciences*, 13(74), 1-23. <https://doi.org/10.3390/admsci13030074>.
- Hatipoğlu, C. (2011). *Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'lerde) izlenen rekabet stratejileri ve bir uygulama*. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Herusetya, A., Sambuaga, E. A., & Sihombing, S. O. (2023). Business strategy typologies and the preference of earnings management practices: Evidence from Indonesian listed firms. *Cogent Business & Management*, 10, 1-18. DOI:10.1080/23311975.2022.2161204.
- İnce, M., & Gürbüz, A. (2020). Yeni girişimcilerde rekabet stratejileri uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi. *Econder International Academic Journal*, 4(1), 94-115.

- Irk, E., & Döven, M. S. (2018). Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri ve bu karara etki eden faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 135-162. DOI: 10.22139/jobs.361855.
- Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2023). Does competitive strategy moderate the linkage between HRM practices and company performance. *Journal of Contemporary Management Issues*, 28(1), 45-63. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.1.4>.
- Islami, X., Mustafa, N., & Latkovikj, M. T. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>.
- Kaliappen, N., Chuah, F., Gorondutse, A. H., & Moktar, S. N. (2018). Hybrid competitive strategy, strategic capability and performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 43-50. DOI: <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-04>.
- Karahan, S.K., Gümüş, A. (2023). Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 111-118. Doi: 10.47542/sauied.1382336.
- Kharub, M., Mor, R. S., & Rana, S. (2022). Mediating role of manufacturing strategy in the competitive strategy and firm performance: Evidence from SMEs. Benchmarking: *An International Journal*, 29(10), 3275-3301. DOI 10.1108/BIJ-05-2021-0257.
- Kpurunee, G. L., Amadi, K. I., & Kpurunee, K. (2023). Competitive strategies and organizational performance of corporate enterprises in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 6(2), 149-162. DOI: 10.52589/IJEBI-BZ187J3S.
- Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083. <https://doi.org/10.1108/02635570710816748>.
- Maclean, M., Appiah, M.K., Addo, J. F. (2023). How organizational learning dimensions influence firms' competitive strategy and performance in a lower-middle-income country: A mediation model. *Cogent Business & Management*, 10 (3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2256073>.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mishra P, Pandey CM, Singh U, Gupta A, Sahu C, & Keshri A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. doi: 10.4103/aca.ACA\_157\_18.
- Muchsidin, F. F., Suwardi, W. Z., Ikawidjaya, B. N., & Maulana, S. (2021). The effect of financial performance on the value of manufacturing companies. *Point View of Research on the Accounting and Auditing*, 2(3), 168-174.
- Nanyangwe, J., & Phiri, J. (2021). The influence of marketing strategies on growth and sustainability in the original equipment manufacturing industry. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1446-1461. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93077>.
- Ngo, Q-H. (2023). The effectiveness of strategic alignment between open innovation and generic strategies: Empirical evidence from restaurant SMEs in Vietnam. *Journal of*

- Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100016>.
- Omsa, S., Abdullah, I.H., Jamali, H. (2017). Five competitive forces model and the implementation of Porter's generic strategies to gain firm performances. *Science Journal of Business and Management*, 5(1), 9-16.  
 doi:10.11648/j.sjbm.20170501.12.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Nair, K., Bhatti, A., & Taamneh, A. M. (2023). MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: The moderating role of business strategy. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 1-23. DOI 10.1108/EJMBE-04-2020-0088.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. DOI: 10.1177/0149206308330560.
- Safi, A., Chen, Y., Qayyum, A., & Wahab, S. (2022). Business strategy, market power and stock price crash risk: Evidence from China. *Risk Management*, 24(1), 34-54. DOI: 10.1057/s41283-021-00080-9.
- Sass, D.A. (2010). Factoring loading estimation error and stability using exploratory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4) 557-577. DOI: 10.1177/0013164409355695.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925-946. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1433>.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184. DOI: 10.1108/17410401311295722.
- Terzioğlu, E., & Topuz, Y. V. (2020). Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi ve girişimsel pazarlamanın aracılık rolü: Bir örnek uygulama. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 147-167. <https://doi.org/10.11616/basbed>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52-57.
- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S., & Tao, G. (2023). Coopetition and organizational performance outcomes: A meta-analysis of the main and moderator effects. *Journal of Business Research*, (154), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113363>.
- Yılmaz, F., & Kumkale, İ. (2018). Jenerik stratejiler, entellektüel sermaye ve informal ilişkilerin firma performansı üzerindeki etkileri. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi* (15), 37-66. DOI: 10.17373/UHEYAD.2018.1.4.



# The Effect of Competitive Strategies on Organizational Performance: A Study on Manufacturing Sector Managers

## Extended Summary

Technological developments, differences in customer expectations and increasing competition put pressure on organizations to ensure their profitability and continuity. In order to gain competitive advantage, business enterprises need to use their resources efficiently, ensure efficiency in business processes, meet customer expectations, closely monitor environmental conditions and develop effective strategies. In order to stand out in the competition, business managers can implement one of the cost leadership, differentiation or focus strategies, taking into account of the company's resources and competencies.

## Purpose and Significance

The aim of this research is to determine whether competitive strategies have an effect on organizational performance. The relationship between competitive strategies and organizational performance has been discussed by different researchers in both national and international literature. These works analyze the relationship between the competitive strategies followed by business enterprises operating in the manufacturing, service and trade sectors and organizational performance, some arriving at different results. In the national literature, it can be seen that research on the relationship between competitive strategies and organizational performance is mainly carried out in small and medium-sized enterprises, with limited focus on large-scale enterprises. This study is carried out in large-scale enterprises operating in the manufacturing sector within the borders of Istanbul province and employing more than 250 employees. The contribution of this research is that it is conducted in large-scale enterprises operating in the manufacturing sector within the borders of Istanbul province, with the extensive participation of business managers.

This study attempts to determine whether competitive strategies are effective or not on organizational performance of business enterprises. Specifically, the following hypotheses are put to the test:

$H_1$ : The cost leadership strategy implemented by business enterprises has a positive effect on organizational performance.

*H<sub>2</sub>*: The differentiation strategy implemented by business enterprises has a positive effect on organizational performance.

*H<sub>3</sub>*: The focus strategy implemented by business enterprises has a positive effect on organizational performance.

## Method

This study, which aims to reveal whether competitive strategies have an effect on organizational performance, is based on statistical data collection and analysis of the obtained data. In the context of the research, data was obtained from the managers of the enterprises operating in the field of manufacturing within the borders of Istanbul province through a "questionnaire", one of the data collection tools. Before implementing the questionnaire, an application was made to Nişantaşı University Ethics Committee and ethics committee approval permission was received from this Committee.

The convenience sampling method was applied in the research and the power analysis technique was used to determine the number of samples. In the calculation made with power analysis management, the sample size of the study was determined as 395 people. Considering the likelihood that some participants may not participate in the survey, 750 questionnaire forms were shared online with managers determined by convenience sampling method.

The survey was conducted online between 1 August and 25 September in 2022. Of the 750 questionnaire forms shared online, 512 responses were received, constituting a response rate of 68%. The sample provided through the questionnaire application is taken to be sufficient to represent the universe. Data from 512 questionnaire forms were taken as basis for statistical analysis.

In this research, the questionnaire method was used as a data collection tool. The questionnaire form prepared for the research consists of three parts, the first part involving demographic questions for the participants, the second part involving the Competitive Strategies scale developed by Hatipoğlu (2011), and the third part involving the Organizational Performance scale developed by Tseng and Lee (2009) and adapted into Turkish by Çalışkan et al. (2011). The measurement tool includes financial and non-financial items that will form the basis for evaluating organizational performance. While turnover, efficiency and profitability criteria were included in the evaluation of financial performance, market share and innovation criteria were taken into account in measuring non-financial performance. The items in the measurement tools were scored on a 5-point Likert type.

It is important to note at this point that the research was carried out under some restrictions, thus, the limitations due to these restrictions need to be taken into consideration when evaluating our findings. Since the questionnaire method was used as a data collection tool in the research, the limitations of the questionnaire method should be taken into account when evaluating the results. Further, the research findings reflect the opinions of 512 managers working in enterprises operating in the field of production within the borders of Istanbul province. The findings obtained in the research and the generalizations to be made should be evaluated within the framework of these limitations.

### **Findings**

This study asks whether the competitive strategies implemented by business enterprises have an effect on organizational performance and statistically tests in what direction this effect is felt. The findings of the research indicate that there is a statistically significant relationship between the competitive strategies of cost leadership, differentiation and focus strategy and organizational performance, and that while the cost leadership strategy and differentiation strategy have a positive effect on organizational performance, the focus strategy has a negative effect on organizational performance.

### **Discussion and Conclusions**

This study tested with statistical analysis methods whether the competitive strategies implemented by large-scale enterprises operating in the manufacturing industry within the borders of Istanbul province have an effect on organizational performance and in what direction this effect is.

This work concludes that the cost leadership strategy implemented by business enterprises has a positive effect on organizational performance. Since the business enterprise has a cost advantage in the cost leadership strategy, it can continue to grow by making profits above the market average. Since the business enterprise has pricing flexibility due to its cost advantage, continuity of customer loyalty can be ensured with competitive pricing. Cost leadership strategy is one of the important strategies preferred by business enterprises because it provides significant advantages in competition between business enterprises. Cost leadership strategy is the second competitive strategy implemented after the differentiation strategy among large-scale enterprises operating in the manufacturing industry in Istanbul. Implementation of cost leadership strategy has been found to positively affect organizational performance. In some studies conducted by researchers, results confirming our findings were obtained (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Ngo,

2023:10; Islami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; Arıkan & Çalışkan, 2021: 358-369 ; Albalaki, Abdullah, & Kamardin, 2018: 64). Unlike our findings, however, the study conducted by Teeratansirikool et al. found that there is no statistically significant relationship between cost leadership strategy and organizational performance (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013: 176-178). These findings indicate that the cost leadership strategy is effective on organizational performance, and that the interaction may differ depending on the structure of the business enterprise and the sector in which it operates.

As a result of the research, it was seen that the differentiation strategy implemented by business enterprises has a positive effect on organizational performance. The differentiation strategy is one of the most important competitive strategies implemented by business enterprises due to advantages such as making profits above the industry average, maintaining customer loyalty through differentiated products, and having a strong position against substitute products. According to the research results, differentiation strategy is a competitive strategy that is mainly implemented by large-scale enterprises operating in the manufacturing industry in Istanbul. Implementation of differentiation strategy positively affects organizational performance. In some studies conducted by researchers, results supporting our findings were obtained (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Ngo, 2023:10; Islami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; İnce & Gürbüz, 2020: 111-112 ; Yılmaz & Kumkale, 2018: 53; Omsa, Abdullah & Jamali, 2017: 13-14; Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013: 176-178). Unlike our research findings, some studies conducted by researchers indicate that there is no statistically significant relationship between differentiation strategy and organizational performance (Karahan, Gümüş, 2023: 117; Kharub, Mor, & Rana, 2022: 3290-3291; Albalaki, Abdullah , & Kamardin, 2018: 64). These varying results notwithstanding, the differentiation strategy is considered to have a positive effect on organizational performance if the internal and external factors that may affect business performance are analyzed well and the competitive strategy appropriate to the business enterprise is implemented.

Another finding obtained in the research is that the focus strategy implemented by business enterprises has a negative effect on organizational performance. Focus strategy is a less preferred competitive strategy by large-scale enterprises operating in the manufacturing industry in Istanbul, and focus strategy negatively affects organizational performance. Focus strategy is based on pursuing a cost leadership or differentiation strategy in a certain segment of the market or a product group. Since the research was conducted among large-scale enterprises, it is thought that enterprises engage in production activities for domestic and international markets rather than focusing on a narrow market area, and therefore, they prefer the focus

strategy less. In some studies conducted by researchers, it has been concluded that the focus strategy positively affects organizational performance (Dabor & Oseremen, 2023: 70-71; Arıkan & Çalışkan, 2021:358-359; İslami, Mustafa, & Latkovikj, 2020: 11-12; Omsa, Abdullah & Jamali, 2017: 13-14). Others indicate that there is no significant relationship between focus strategy and organizational performance (İnce & Gürbüz, 2020: 111-112; Albalaki, Abdullah, & Kamardin, 2018: 64). Our research concludes that the focus strategy has a negative effect on organizational performance. This finding of the research varies according to the studies on the relationship between focus strategy and organizational performance. In some studies conducted by the researchers mentioned above, it was concluded that the focus strategy has a positive effect on organizational performance, while in others, it is observed that there is no significant relationship between these two variables. Although this study, conducted among large-scale enterprises operating in the field of manufacturing industry, finds that the focus strategy has a negative effect on organizational performance, considering the findings obtained in other studies, it can safely be concluded that the focus strategy will contribute positively to organizational performance if it overlaps with the resources and competencies of the business enterprise.

The competitive strategies that business enterprises will implement may vary depending on the sector in which they operate, product group, market conditions and other factors. As a result of the research conducted among large-scale enterprises operating in the manufacturing industry within the borders of Istanbul province, it was found that in the context of competition strategies, enterprises mainly follow the differentiation strategy, and secondly, that they apply the cost leadership strategy. As a result of the research, it was concluded that cost leadership and differentiation strategies had a positive effect on organizational performance, while the focus strategy had a negative effect on organizational performance.

Competitive strategies are critical for the continuity of business enterprises' activities. When determining competitive strategies, environmental factors as well as the resources and capabilities of the enterprise must be taken into account. It is beneficial to use material and human resources effectively and efficiently. The aim of the competitive strategies implemented by business managers is to ensure that the business enterprise earns profits above the market average in the industry in which it operates and ensures its continuity. In order to get ahead in the competition and maintain a competitive advantage, it is useful for business managers to constantly review and analyze the competitive conditions in the sector in which they operate and to change strategies when necessary.

In order to increase organizational performance and ensure its continuity, it is of great importance to closely monitor environmental changes, review performance targets, increase customer loyalty and motivate employees. In addition to technological developments, strategies of competitors, competitive conditions and economic changes can be tracked and necessary steps can be taken. It is useful to constantly monitor financial and non-financial performance targets and ensure that the targets are achieved by intervening when necessary. In order to increase customer loyalty, steps such as developing value-added products, increasing product quality, on-time delivery and resolving customer complaints in a short time can be taken. In order to motivate employees who are internal customers, developing career opportunities, improving income levels, involving employees in decision-making processes, and implementing practices such as flexible and remote working will also make a positive contribution.