

## TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÜRETİM YAPAN FİRMALARIN PAZAR PERFORMANSLARINDA JENERİK STRATEJİLERİN ETKİSİ

Yusuf Ozan YILDIRIM<sup>1</sup>, Tarık Ziyad ÇELİK<sup>2</sup>

### Makale Bilgisi

DOI: 10.35379/cusosbil.

*Makale Geçmişi:*

Geliş 24.08.2021

Kabul 27.12.2021

*Anahtar Kelimeler:*

*Maliyet Liderliği,*

*Farklılaştırma,*

*Jenerik Stratejiler*

### ÖZ

Gelişmekte olan ülkelerdeki üretim firmalarında rekabetin yoğun olduğu ve rekabetin sonucu olarak firmaların maliyet baskısı ile hareket ettikleri bilinmektedir. Firmalar faaliyet gösterdikleri rekabet ortamını inceleyerek en uygun stratejiler için karar vermelidir. Stratejilerin sektörel uyumluluğunun incelendiği araştırmalarda, bazı sektörlerde genel kabul görmüş stratejiler olduğu da bilinmektedir. Pandemi döneminde firmalar büyük bir değişim ve dönüşüm geçirmek zorunda kalmıştır. Değişen beklenti, ihtiyaç ve istekler firmaları daha esnek olmaya zorlarken, firmaların faaliyetlerine devam edebilmesi için uygun stratejinin ne olduğu araştırılması gereken bir konudur. Bu sebeple gerçekleştirilen ampirik çalışma, Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olan tekstil sektöründe firmaların pazar performansı açısından hangi jenerik stratejinin daha etkili olduğunu belirlemek ve mevcut durumun ne olduğuna yönelik bir çıkarım yapmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen model sonrası hazırlanan anket formu araştırmanın evrenini temsil edebilecek Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 120 tekstil firmasına gönderilmiştir. Anketlere dönüşler sonrası elde edilen 80 anket üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Sonuç olarak tekstil sektöründe jenerik stratejilerden maliyet liderliği stratejisinin pazar performansına etkisi bulunamamış, farklılaştırma stratejisinin ise pazar performansını olumlu yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Son olarak tekstildeki alt dallar incelendiğinde, maliyet liderliği, farklılaştırma ve pazar performansı ortalamalarının en düşük olduğu alt dalın "konfeksiyon", en yüksek olduğu alt dalın ise "teknik tekstil" olduğu görülmektedir.

## THE EFFECT OF GENERIC STRATEGIES ON THE MARKET PERFORMANCES OF MANUFACTURING COMPANIES IN THE TEXTILE SECTOR

### Article Info

DOI: 10.35379/cusosbil.XXXXXX

*Article History:*

Received 24.08.2021

Accepted 27.12.2021

*Keywords:*

*Cost Leadership,*

*Differentiation,*

*Generic Strategies*

### ABSTRACT

It is known that as a result of immense competition in production companies among developing countries, firms act with cost pressure. Firms should examine the competitive environment in which they operate and decide which strategies are the most appropriate. In the studies examining the sectoral compatibility of the strategies shows that there are generally accepted strategies in some sectors. During the pandemic period, companies had to undergo a great change and transformation. While changing expectations, needs and demands force companies to be more flexible, the appropriate strategy for companies to continue their activities is an issue that needs to be investigated. For this reason, this empirical study aims to determine which generic strategy is more effective in terms of market performance of firms in the textile industry, which is one of Turkey's locomotive sectors, and to make an inference about what the current situation is. The questionnaire form prepared after the model development for the purpose of the research and sent to 120 textile companies operating in the Southeastern Anatolia region can represent the universe of the research. The research hypotheses were tested on 80 questionnaire forms obtained. As a result, in the textile sector effect of the cost leadership strategy, one of the generic strategies, on market performance was not found, and it was found that differentiation strategy had a positive effect on market performance. Finally, when the sub-branches in the textile sector are examined, it is seen that the sub-branch with the lowest averages of cost leadership, differentiation and market performance is "confection", and the sub-branch with the highest averages is "technical textile".

<sup>1</sup> Arş. Gör., Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, yoyildirim@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0346-2660

<sup>2</sup> Arş. Gör., Arş. Gör., Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, tarikziyadcelik@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8011-415X

Alıntılanmak için/Cite as: Yıldırım, Y.O. ve Çelik, T.Z (2022), Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Firmaların Pazar Performanslarında Jenerik Stratejilerin Etkisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31 (2), 347-358.

## GİRİŞ

Sun Tzu “savaş sanatı” isimli eserinde strateji (stratagem) kavramını orduların nasıl saldırması gerektiği ve rakiplerini nasıl ekarte edebileceklerini tanımlarken kullanmıştır. Özellikle askerî alanda kullanımı yaygınlaşan kavram rakip birliklerinin güçleri, çevre şartları, kendi ordularının hâlihazırda durumu, vb. bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgilere dayanarak çeşitli stratejiler geliştirilmesini içermektedir (Dursun, 2013, s. 46-47). Zaman içerisinde yönetim felsefesinin gelişmesi ile strateji kavramı agresif yapısından uzaklaşarak daha soyut bir kavram haline gelmiştir (Bracker, 1980). Buna göre strateji kavramı firmaların rekabet ortamında rakiplerine üstün gelebilmeleri için izleyecekleri yolu belirleyebilme imkânı sağlayacak bir unsur olarak önem kazanmıştır (Güçlü, 2003, s. 68). Drucker (1974) stratejinin; “amaçlı eylem” olduğunu ve bir diğer eserinde (2008, s. 410), geleceğe yönelik sorulara yanıtlar barındırdığını, Porter (1980) ise firmaların rekabete yönelik girişimlerini barındıran eylemleri içerdiğini belirtmiştir. Porter (1980), rakiplerle mücadele ederken kullanılan maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisini tanımlamak için "jenerik strateji" terimini kullanmıştır.

Jenerik strateji kavramı, yüksek performans gösteren firmaların stratejilerinin pazarda daha az başarı gösteren rakiplerin stratejilerinden ayırdığından, araştırmacılar tarafından büyük ilgi çekmektedir. Murray (1988, s. 398), her jenerik stratejinin bütün bir stratejik araçlar kümesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple araştırmada jenerik stratejilerin ölçülmesinin daha anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Jenerik stratejiler ile performans arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda, performansın yönetsel faaliyetlerin başarısı ile ilişkili olduğu (Kim ve Lim, 1988), her jenerik strateji için temel gereksinimlerin yerine getirilmesi halinde performans üzerinde etkili olacağı (Wright vd., 1991) ve sektörün genelinde hangi strateji benimsenmiş ise benimsenen strateji ile performans açısından başarıya ulaşma noktasında daha avantajlı bir konum elde edileceği (Powers ve Hahn, 2004) belirtilmektedir. Ayrıca, James ve Hatten (1994)’ın strateji biçimi ile performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu tespit ettiği çalışmaya ek olarak Parnell ve Wright (1993)’ın çalışmasında firmaların hangi stratejiyi uygulamasının performans üzerinde daha pozitif bir etkiye sahip olduğu veya hangi stratejinin daha üstün olduğu ile ilgili net bir genel görüş bulunmadığını belirtmektedir. Bu sebeple gerçekleştirilen çalışmada Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının Porter’ın jenerik stratejilerinden; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kullanma düzeyleri ve hâlihazırda kullandıkları bu stratejilerin pazar performanslarına etkileri incelenmektedir. Bu araştırmanın ortaya konmasındaki ana amaç sektörde baskın ve başarılı stratejinin belirlenerek sektörde faaliyet gösteren firmalara yön göstermektir. Buna bağlı olarak çalışmada kısa bir literatür taraması yapılması sonrasında araştırmaya yönelik tasarım, yöntem, verilerin analizi ve bulguların yorumlanması şeklinde bir yol izlenmiştir.

## LİTERATÜR TARAMASI

İşletmelerde stratejik kararlara yönelik olarak nelerin yapılabileceği bu stratejilerin firmalarda nasıl uygulanabileceğine yönelik birçok çalışma mevcuttur (Dess & Davis, 1984; Kim ve Lim, 1988; Parnell ve Wright, 1993; Zajac vd., 2000; O’Farrell vd., 1992). Porter (1996) stratejiyi tanımlarken birçok tanım altında çeşitli özellikler oluşturmuş ve bunları şöyle sıralamıştır;

- Operasyonel etkililiğin sadece stratejiyi oluşturacak yeterliliğe sahip olmadığı,
- Rekabet stratejilerinin temelinde farklılığın oluşturulması ile beraber eşsiz bir değere ulaşılması gerekliliği,
- Eşsiz sürdürülebilir konumun devamlılığı için rakiplerin sürekli izlenmesi ve yeniliklere karşı tutumlarının ölçülmesi hatta taklit edilmesi gerektiği,
- Operasyonel etkililik eğer faaliyetlerde mükemmelliğe ulaşmaya yönelik ise stratejinin rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik ile uyum içerisinde olması gerektiği,
- Stratejilerin hatalı olduklarını fark ettikten sonra yeniden keşfedilmesi gerektiği.

Ansoff (1965), Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980) tarafından geliştirilen ve üretim firmalarında strateji ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dizi stratejik tipoloji ve sınıflandırma, ampirik literatürde en yaygın olarak değinilenlerdir.

Maliyet liderliği stratejisi, pazar payının artırılması, ham madde erişimde oluşabilecek avantajlar ve diğer birtakım avantajlar aracılığıyla sektör ortalamasından yüksek bir getiri elde etmeyi öncellemektedir (Porter, 1980, s. 36). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların müşterilere sektördeki rakiplerin sundukları fiyatlara göre daha uygun fiyatlar ile arz edilen ürünler sunması gerekir (Porter, 1985). Firma düzenli ve sürekli bir şekilde kaynak dağılımına, nasıl bir zamanlama çizelgesi içerisinde, hangi miktarda ürünü nasıl bir tempo ile sunacağı ile ilgili kararlar alarak bu kararları hayata geçirmelidir (Amit, 1986). Daha çok piyasanın arz tarafına odaklanırken, firmaların maliyetlerini ve rekabetteki konumlarını değerlendirmek için rakip firmalarla sürekli bir kıyas yapmalı ve maliyetlerini rakiplerinden daha düşük seviyede oluşturmaları beklenmektedir (Day & Wensley, 1988). Aynı

zamanda, müşteri odaklı üretimin yanısıra rakip odaklı üretim söz konusu olduğunda firmalar mevcut konumlarını mevcut ürünler ile sağladıkları için maliyet liderliği açısından her durumda maliyet minimalizasyonu doğru bir bakış açısı olmayacaktır (Dess & Davis, 1984). Bu sebeple maliyet liderliği stratejisi ile maliyetleri azaltmak için yatırım yapılması düşünülmüş ise bu yatırımın mevcut maliyetlerin zamansal yönelişi ile ne kadar verimli olacağı iyi analiz edilmeli ve eğer pazarda fiyat rekabet için belirleyici bir unsur değilse mevcut yatırım tekrar değerlendirilmelidir (Amit, 1986).

Sektör genelinde ulaşılamaz gibi görülebilecek ve uzun vadede sürdürülebilir olabilecek bir pazar konumunun oluşturulması için farklılaştırma stratejisinin uygulanması gerekmektedir (Porter, 1980). Farklılaştırma stratejisinde firmalar müşterilere eşsizlik hissini verebilecek inovatif ürünler, kalite, teknolojik yenilik, marka imajı (Myers ve Harvey, 2001; Porter, 1980), tasarım, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım vb. özelliklerin yanında daha iyi fiyatlarla da desteklenen ürünleri sunarak değer oluşturma imkânı bulurlar (Walker ve Ruekert, 1987). Ortaya çıkan bu değer için müşteri daha fazla ödeme yapmaya hazırdır (Ülgen ve Mirze, 2004) ve oluşturulan üstün değer ile katma değer yaratılmış olur (Brenes vd., 2014). Farklılaştırma stratejisinin etkinliği, firmanın rekabetçi tekliflere göre ürün faydalarını ve maliyetlerini ne kadar iyi dengeleyebileceğine bağlıdır (Slater ve Olson, 2001). Böylelikle ürünün benzersiz olduğu algısı müşteriler nezdinde oluşturulduğu anda farklılaştırma stratejisi müşteri sadakatinin artmasını da sağlar (Porter, 1985; Cross, 1999). Farklılaştırma her ne kadar ilk olarak birim maliyetlerde artışa sebep olsa da, uzun vadede artan hacim, ölçek ekonomisi, öğrenme etkileri ile birim maliyetler düşürülebilir (Hill, 1988, s. 403).

Porter (1980), farklılaştırma ve maliyet liderliğini beraber uygulamanın tutarsızlıklar barındırdığını belirtse bile firmaların bazı durumlarda farklı stratejileri beraber uygulayabileceklerini fakat bunun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yeterli olmayacağını söylemiştir. Bu durumlar şunlardır;

- Tüm rakiplerin orta bir noktada sıkışıp kalması,
- Ürün maliyetlerinin pazar payları ve firmalar arası ilişkilerden yoğun bir şekilde etkilenmesi,
- Bir firmanın büyük bir yeniliğe öncülük etmesi.

Başarılı stratejiler, pazarlama, üretim ve yatırım kararları gibi yönetsel faaliyetlerin kontrolü altındaki değişkenler ile kontrolü dışında olan değişkenler arasında uygun bir ilişki tanımlamaya bağlıdır (Kim ve Lim, 1988, s. 806). Hâlihazırda firmalar rekabet koşullarında ayakta kalmak ve konjektörel krizler (pandemi, siyasi çalkantılar, regülasyonlar vb.) ile baş edebilmek için jenerik stratejilerinden bir veya birkaçını kullanmak durumunda kalabilirler (Casas-Klett ve Li, 2021). Yapılan çalışmalarda uygulanan stratejilerin çevre, durum, zaman, sektör gibi birçok etkiye bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir (Parnell ve Wright, 1993; Zajac vd., 2000). Lawless ve Finch (1989), strateji ve performans arasındaki ilişkinin içerisinde bulunan çevreye göre değişeceğini açıklamıştır. Bazı teorisyenler ve araştırmalar (Dess ve Davis, 1984; Kim ve Lim, 1988) ise jenerik stratejilerini firmaların bulunduğu sektörden bağımsız olarak ele alırken, diğerleri sektörlerin algısal olarak belirlenmiş ve kabul görmüş stratejik seçimlere sahip olduğunu belirtmişlerdir (Chan ve Wong, 1999; Powers ve Hahn, 2004). Bu çözülmemiş sorun ampirik sonuçlarda bir örtüşme durumunu beraberinde getirmiştir.

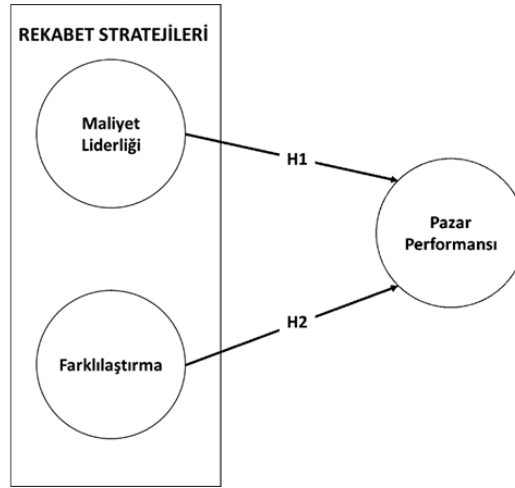
Powers ve Hahn (2004), bankalar üzerinde yaptıkları çalışma ile maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmaların orta ve uzun dönemde diğer stratejileri benimseyen hatta birden fazla strateji uygulayan bankalara göre anlamlı performans avantajı elde ettiklerini belirtmiş Chan ve Wong (1999) ise birden fazla strateji uygulayanların tek bir strateji uygulayanlardan daha başarılı olduklarını, Kim vd. (2004) maliyet liderliği stratejisi benimseyenlerin farklılaştırma stratejisi ile maliyet liderliği kombinasyonunu uygulayan firmalara göre daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bazı araştırmalarda ise mevcut stratejilerden hangisinin seçilebileceği firmanın ulusal veya uluslararası olup olmasına ve pazar yoğunluğuna göre değişmektedir (Li ve Li, 2008). Spanos ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisinin kombinasyonundan oluşan stratejinin, sadece maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasından daha üstün sonuçlar verdiği fakat bunun aksine Aulakh ve arkadaşlarının (2000) gerçekleştirdikleri araştırmada ise, gelişmekte olan ülke firmalarının ikili bir strateji benimsemelerinin performansları üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğu, Kim ve Lim (1988)'in Kore'de uyguladıkları çalışmalarında ise ikili strateji uygulayanların maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinden birini uygulayan rakiplerine göre daha düşük bir performans gösterdiği gibi farklı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Parker ve Helms (1992)'in çalışmalarına göre ise tekstil firmalarında karma stratejiler izleyenler ile tek bir strateji izleyenlerin performansının hemen hemen aynı olduğu görülmüştür.

Nandakumar vd. (2009), üretim firmalarında maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerini benimseyenlerin baskın bir stratejisi olmayanlara göre, O'Farrell vd. (1992) ise hizmet firmalarında farklılaştırma stratejisini benimseyenlerin her iki stratejiyi beraber uygulayan firmalara göre daha iyi performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kling ve Smith (1995) bu stratejileri uygulayan firmaların rekabette diğer firmalardan önde

olduklarını, benzer şekilde Kumar vd. (1997) hastanelerde her iki stratejiyi uygulayanların, uygulamayanlara göre, her iki stratejiyi beraber uygulayanların farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisini ayrı ayrı uygulayanlara göre daha az başarılı olduklarını, Targovicky vd. (2005) ise, ayakta tedavi hizmeti sağlayıcıları arasında farklılaştırma veya odaklanma stratejisi benimseyenlerin her iki stratejiyi beraber uygulayanlara göre daha başarılı olduklarını, Wright vd. (1991) ise maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmaların rakip firmalardan daha düşük bir maliyet pozisyonu elde edebildikleri takdirde, diğer alternatif stratejileri uygulayanlardan daha iyi performans gösterdiklerini ve benzer şekilde, farklılaştırma stratejisi benimseyenlerin bu stratejide benzersiz farklılaştırma özelliklerini gerçekleştirmeleri halinde performanslarının diğerlerinden daha üstün olacağını belirtmişlerdir.

## YÖNTEM

Gerçekleştirilen araştırmada, Porter'ın jenerik stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların pazar performansları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Buna bağlı olarak araştırmaya başlamadan önce iki önemli soru sorulmuştur. Bunlardan ilki rekabet stratejilerinden hangisinin pazar performansına olan etkisinin daha yüksek olduğu, ikincisi ise sektörel bazda uygulanan stratejilerin iz düşümünün nasıl hareket ettiği. Araştırma sorularına bağlı olarak sorulan ilk soruya yönelik gerçekleştirilen literatür taraması sonrasında Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejileri değişkenlerini ölçmek için Kohli ve Jaworski (1990), Dess ve Davies (1984), Porter (1980) çalışmalarından uyarlanan sorular kullanılmış ve bu ölçekler birçok çalışmada kullanılmıştır. Pazar Performansı Ölçeği ise Baker ve Sinkula (1999) ve Jaworski ve Kohli (1993)'nin çalışmalarından elde edilmiştir. Buna göre elde edilen modele ait 4 adet hipotez geliştirilmiştir. Bunlar sırasıyla;

- H1: Farklılaştırma stratejisi ile Pazar performansı arasında istatistiksel açıdan olumlu yönde ilişki bulunmaktadır.
- H2: Maliyet liderliği stratejisi ile Pazar performansı arasında istatistiksel açıdan olumlu yönde ilişki bulunmaktadır.
- H3: Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi, Pazar performansını istatistiksel açıdan olumlu yönde etkilemektedir.
- H4: Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi, Pazar performansını istatistiksel açıdan olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotezlerin test edilebilmesi için araştırma sorusuna yönelik anket formu tasarlanmıştır. Tasarlanan anket formunda, ölçeklerin Türkçeye çevrilmesi sonrasında çeşitli uzman görüşleri alınarak son düzeltmeler yapılmıştır. Çeviriye ek olarak ölçeklere uygulanan keşifsel faktör analizi sonrası ortaya çıkan faktörlere uygulanan güvenilirlik testi sonuçlarının yüksek düzeyde olması ifadelerde çeviriden kaynaklı herhangi bir problem olmadığını göstermektedir. Buna göre anket formunda; 5 soru farklılaştırma stratejisi, 5 soru maliyet liderliği stratejisi ve 5 soruda pazar performansını ölçmek için toplamda 15 soru 5'li likert olarak tasarlanmıştır. Rekabet stratejileri için sorulan 10 soruya ait likert ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yönelim gösterirken, pazar performansına ait likert ifadeleri ise "Çok Düşükten", "Çok Yüksekçe" şeklindedir.

Güneydoğu Anadolu İhracatçılar Birliği ile yapılan görüşme sonrası elde edilen bilgiye göre 250 firmanın aktif olarak üretime devam ettiği ancak araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde pandemi nedeni ile faaliyetlerine ara veren firmalarda söz konusu olduğundan araştırmanın evrenine yönelik net bir sayı bilinmemektedir. Bu sebeple oluşturulan anket formunun online anket formuna dönüştürülmesi sonrasında, araştırmanın evreni olan Güneydoğu Anadolu Bölgesinde faaliyette bulunan tekstil firmalarını temsil edebilecek toplamda 120 tekstil firmasına ulaşılmış ve firmalar önceden aranıp bilgilendirilerek anket formu gönderilmiştir. Anket formları 2021 nisan ayında gönderilmeye başlanmış ve geri dönüşlerin tamamlanması 2021 haziran ayında gerçekleşmiş olup toplamda 80 anket elde edilmiştir. Elde edilen verilere uygulanan regresyon analizi için Hair Jr vd. (2010)'e göre "regresyon analizinde kullanılan veri setindeki her bir değişken için minimum 10 örneklem koşulu" araştırmada elde edilen faktörler ile regresyon analizi gerçekleştirilmesinde bir problem olmadığını göstermektedir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada elde edilen anketler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Buna göre araştırmada ankete geri dönüş yapan firmaların genel yapısı incelendiğinde firmaların genel demografik yapısı aşağıdaki unsurları içermektedir.

- Kuruluş yılı (1989-2010 yılları arasında kurulmuş olan firmalar)
- İstihdam sayıları (10-49 arasında personel istihdam eden 26, 50-249 arasında personel istihdam eden 29, 250-500 arasında personel istihdam eden 21 ve 500 üzeri personel istihdam eden 4 firma)
- Tekstil sektöründe hangi alt dalda faaliyet gösterdikleri (Deride 6 firma, halıda 21 firma, kumaşta 16 firma, teknik tekstilde 11 firma, iplikte 13 firma, konfeksiyonda 13 firma)

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde ölçeklerde kullanılan ifadelerden en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadelerin tespit edilmesi için öncelikle ifadelerin ortalamaları hesaplanmıştır. Sonrasında kullanılan ölçeklere keşifsel faktör analizi uygulanmış ve faktör analizi sonrası elde edilen faktörler güvenilirlik testlerine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan faktörlerin sosyal bilimlere göre normallik durumları incelenmiştir. Hair Jr. vd. (2010)'e göre faktörlerin normal dağılım içerisinde kabul edilmesi için çarpıklık değerinin -2 ve +2 arasında, basıklık değerinin ise -3 ve +3 arasında olması gerekmektedir. Buna göre araştırmada elde edilen faktörler olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve pazar performansı için çarpıklık değerleri sırasıyla + 0,153, -1,087, -0,724 olarak, basıklık değerleri ise sırasıyla +0,168, +1,825, +0,145 olarak gözlemlendiğinden faktörler için normal dağılımın söz konusu olduğu görülmektedir. Elde edilen faktörlerde ortak metot varyansı (OMV) yanlılığı durumunun varlığını görebilmek için faktörlere regresyon analizi uygulanmasından önce korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak araştırmanın ikinci sorusu olan sektörel izdüşümün nasıl hareket ettiğini görebilmek için sektörel bazda faktörlerin ortalamaları şematize edilmiştir.

**Tablo 1.** Kullanılan Ölçeklerdeki İfadelerin Ortalamaları

<i>Faktör</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Ort.</i>
<i>Rekabet Stratejileri (Maliyet Liderliği)</i>	Rakiplerimize göre daha <b>düşük maliyetlerle üretim</b> yapmak	<b>2,87</b>
	Tüm birim ve faaliyetlerde <b>verimliliği maksimum hâle getirmek.</b>	<b>3,62</b>
	Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.	2,99
	Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.	3,28
	Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.	3,61
<i>Rekabet Stratejileri (Farklılaştırma)</i>	Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.	3,96
	Müşterilerimizin <b>özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler</b> sunmak.	<b>4,09</b>
	Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.	<b>3,57</b>
	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.	3,85
	Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.	3,69
<i>Pazar Performansı</i>	Satışlarımızdaki <b>yıllık ortalama artış.</b>	<b>3,50</b>
	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	3,40
	Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış.	3,43
	Yeni müşteri sayımızdaki artış.	<b>3,28</b>
	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz.	3,44

Tablo 1’de kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin ortalamaları belirtilmektedir. Buna göre; rekabet stratejilerinden “Maliyet Liderliğine” ait en yüksek ortalama “verimliliğin maksimum hale getirilmesi” iken, bölümdeki en düşük ortalamaya ait ifade ise “rakiplerden daha düşük maliyetler ile üretim” olarak görülmektedir. Rekabet stratejilerinden “Farklılaştırmaya” ait en yüksek ortalama “özel ihtiyaçlara yönelik ürünler sunmak” olarak (tailored approach) görülürken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise, “ürünleri rakiplerden farklılaştıracak özellikler ile sunmak” olarak görülmektedir. Son olarak pazar performansına ait en yüksek ortalama ifade

“satışlardaki yıllık ortalama artış” iken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise, yeni müşteri sayısı olarak görülmektedir.

**Tablo 2.** Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Faktör		Öge	Faktör Yüklü	KMO/Bartlett	T. A. Varyans	Cronbach Alpha
Rekabet Stratejileri	Farklılaştırma	F4	,833	,786/,000	62,693	,870
		F1	,833			
		F3	,790			
		F5	,737			
		F2	,695			
	Maliyet Liderliği	M1	,867			,804
		M3	,825			
		M4	,697			
		M5	,598			
		M2	,585			
Pazar Performansı	P2	,913	,816/,000	76,688	,922	
	P1	,880				
	P5	,876				
	P3	,862				
	P4	,845				

Tablo 2’de kullanılan ölçeklerin faktör analizi ve sonrasında elde edilen faktörlere ait güvenilirlik testleri bulguları bulunmaktadır. Faktör analizi kurulan hipotezlerin test edilmesinden önce, örneklemin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için uygulanmıştır. Buna göre uygulanan temel bileşenler faktör analizinde öncelikle rekabet stratejilerine ait 10 ifade sonrasında ise pazar performansına ait 5 ifadeye ayrı ayrı keşifsel faktör analizi uygulanmıştır (Durmuş vd., 2013). Faktörlere ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi bulguları 0,786 ile 0,816 olarak incelenmiş ve Bartlett’s Sphericity Testinde tüm sonuçlar p=0,000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre; seçilen örnekleme analizler yapılması için yeterli ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Son olarak, elde edilen faktörlere Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi uygulanmış olup, alpha değerlerine göre faktörlerin Kabul edilen düzey olarak “0,70” düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir (Hair Jr vd., 2010).

**Tablo 3.** Faktörlere Uygulanan Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Farklılaştırma	Pazar Performansı
Rekabet Stratejileri	Maliyet Liderliği	Pearson Korelasyon p. (2-tailed) ,500** ,000	,317** ,004
	Farklılaştırma	Pearson Korelasyon p. (2-tailed) ,581** ,000	,581** ,000

Gerçekleştirilen faktör analizi sonrası elde edilen faktörlerde ortak yöntem yanlılığı durumunun diğer bir deyişle faktörler arasında 0,80 üzeri korelasyon olmamasını görebilmek adına korelasyon analizi uygulanmıştır (Podsakoff vd., 2003). Uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre, rekabet stratejilerine ait faktörler arasındaki korelasyon 0,40-0,60 orta düzeyde, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ile pazar performansı arasında 0,20-0,40 düşük düzeyde, farklılaştırma stratejisi ile pazar performansı arasında ise 0,40-,060 orta düzeyde korelasyon tespit edilmiştir Aynı zamanda elde edilen korelasyon sonuçlarında 0,80 üzeri yüksek korelasyona ait herhangi bir bulgu olmaması sebebiyle, değişkenler arasında sistematik hata bulunmadığı ve değişkenlerin eş düzlemliliğinin söz konusu olmadığı yorumu yapılabilmekte olup, faktörlere uygulanacak regresyona ve araştırma sonuçlarına ait herhangi bir problem görünmemektedir (Hair Jr vd., 2010).

Son olarak araştırma hipotezlerinden olan “H1: Farklılaştırma stratejisinin pazar performansı ile olan ilişkisi” 0,581 ve “H2: Maliyet liderliği stratejisi ile pazar performansı arasındaki ilişki” 0,317 olarak istatistiksel açıdan desteklendiği görülmektedir. Aynı zamanda pazar performansı ile jenerik stratejilerin ilişkisinde farklılaştırma

stratejisinin pazar performansı ile olan ilişkisinin maliyet liderliği ile pazar performansı arasındaki ilişkiyi daha yüksek olduğu ( $0,581 > 0,317$ ) görülmektedir.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken: Pazar Performansı</i>						
<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>	<i>Model Özeti</i>		
				<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Maliyet Liderliği</i>	,334	,036	,739	<b>,340</b>	19,713	<b>,000</b>
<i>Farklılaştırma</i>	5,263	<b>,563</b>	<b>,000</b>			

Korelasyon analizi sonrasında araştırma modeline yönelik hipotezlerin test edilebilmesi adına bağımlı değişken “Pazar performansı” olacak şekilde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi bulgularına göre, tablo 4’te gösterilen model özeti bulgularında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan “Pazar performansına” ait varyansın yaklaşık %35’ini açıklamakta olup açıklanan alan  $p=0,000 < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Regresyona ait katsayılar incelendiğinde ise, bağımsız değişkenlerden “maliyet liderliği” stratejisinin pazar performansına istatistiksel açıdan herhangi bir etkisinin olmadığı görünmekte olup, öte yandan bağımsız değişkenlerden “farklılaştırma” stratejisinin pazar performansına 0,563 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak araştırma hipotezlerinin durumları;

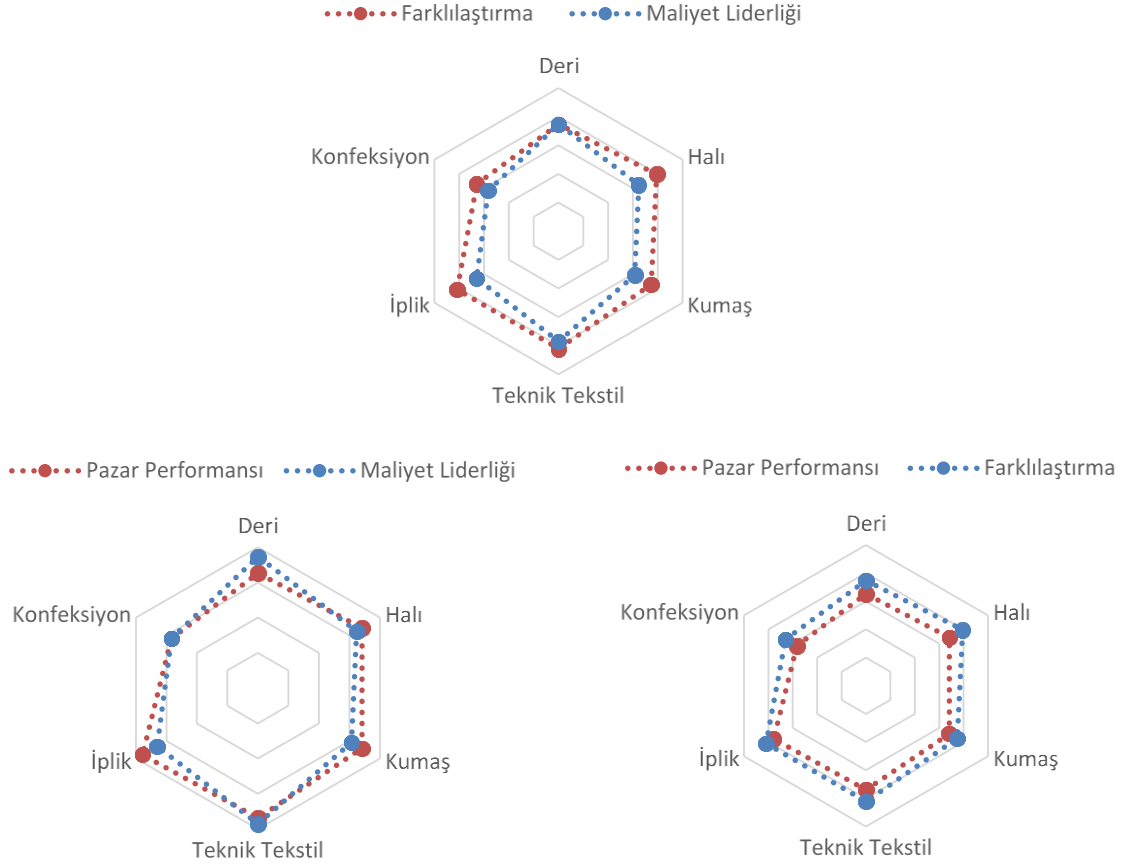
- H3: Maliyet liderliğinin Pazar performansına etkisi (Desteklenmedi)
- H4: Farklılaştırma stratejisinin Pazar performansına etkisi (Desteklendi)

**Tablo 5.** Sektörlere Göre Faktörlerin Ortalamaları

<i>Sektörler</i>	<i>N</i>	<i>Maliyet Liderliği</i>	<i>Farklılaştırma</i>	<i>Pazar Performansı</i>
<i>Deri</i>	6	3,7333	3,7333	3,2667
<i>Halı</i>	21	3,2381	3,9619	3,4190
<i>Kumaş</i>	16	3,0750	3,7375	3,4125
<i>Teknik Tekstil</i>	11	<b>3,8545</b>	<b>4,1091</b>	<b>3,6909</b>
<i>İplik</i>	13	3,3077	4,0923	<b>3,7846</b>
<i>Konfeksiyon</i>	13	<b>2,8308</b>	<b>3,2923</b>	<b>2,8308</b>
<i>Tüm Sektörler</i>	80	3,3399	3,8211	3,4008

Tablo 5’te elde edilen faktörler sektörlere göre ayrılmış olup ortalamaları belirlenmiştir. Buna göre; teknik tekstil grubuna ait ortalamaların hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinde, grubun diğer sektörlerinden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu incelenmektedir. Aynı zamanda pazar performansı faktöründe ise teknik tekstil grubu “iplik” grubundan sonra en yüksek ikinci ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan sektörlerdeki faktörlere ait en düşük ortalamalar incelendiğinde ise, tüm faktörlerde en düşük ortalamaların “konfeksiyon” grubuna ait olduğu incelenmektedir.

Son olarak, elde edilen alt sektörler ayrışmış olan faktör ortalamaları aynı zamanda sektörel izdüşümleri görebilmek için, diagramlara ayrılmıştır. Öncelikle rekabet stratejilerinin birlikte hareketlerini algılayabilmek için ilk diagram geliştirilmiştir. Sonrasında ise rekabet stratejilerin ayrı ayrı pazar performansı ile olan hareketini inceleyebilmek için son iki diagram oluşturulmuştur.



Şekil 2. Rekabet Stratejilerinin Sektörel İzdüşümü

Şekil 2’de gösterilen diagramlara göre; ilk diagramda gösterilen rekabet stratejilerinin izdüşümü incelenmesi sonrasında alt sektörlerden “teknik tekstil” ve “deri” gruplarında stratejilerin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda ilk diagram olan farklılaştırma-maliyet liderliğinde genel olarak paralel bir hareket söz konusu olmadığı da görülmektedir. İkinci diagram olan pazar performansı-maliyet liderliği incelendiğinde ise uç noktalarda deri ve teknik tekstil grubu bulunurken ast noktada konfeksiyon grubu olduğu ve tablonun genelinde sektörlere ait pazar performansı ve maliyet liderliğinin paralel hareket etmediği görülmektedir. Son olarak pazar performansı-farklılaştırma diagramı incelendiğinde ise genel olarak tüm gruplarda paralele yakın bir hareket olduğu görülmekte olup teknik tekstil ve halı alt sektörleri olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde tekstil sektöründe faaliyette bulunan çeşitli üretim firmalarına yönelik gerçekleştirilen araştırmada demografik özellikler, finansal performans, üretimdeki toplam ihracat payı ve konjektörel kriz zamanlarında izlenen stratejiler gibi çeşitli değişkenler araştırma konusuna dâhil edilmemiştir. Bu sebeple araştırma sadece firmaların izlemiş olduğu jenerik stratejiye göre pazar performans durumlarının incelendiği bir genel çerçeve sunmaktadır. Buna göre açıklanan kısıtlılıklara bağlı olarak çalışmanın istatistiksel analizleri sonrası elde edilen bulgulara göre ilk olarak ölçek ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde aşağıdaki yorumlar çıkarılmaktadır.

- Maliyet liderliğinde en yüksek ortalamanın ‘verimliliği maksimum hale getirmek’ ifadesinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin firmaların üretim süreçleri içerisinde genel giderlerini minimize etme çabalarına odaklanmalarının olduğu düşünülmektedir. Öte yandan en düşük ortalamanın ‘rakiplerden ucuz üretim’ ifadesinde olması sektörde maliyet rekabetinin yüksek olması, ham madde fiyatlarının ve işgücü maliyetlerinin benzer olmasından ötürü firmaların ürün ile alakalı maliyeti kısıbabilecekleri bir alanın kalmadığı şeklinde açıklanabilir.



• Farklılaştırma stratejisinde en yüksek ortalamanın ‘özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler’ ifadesinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ana amacın özel ürünler üretme çabalarına yoğunlaşarak müşterilere ürün veya hizmetin benzersiz olduğu imajını vermekten kaynaklandığı düşünülmektedir. En düşük ortalamanın ‘Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak’ ifadesinde olduğu görülmekte ve bunun nedeninin hâlihazırda pazarı olgunlaşmış ürünlere yeni özellikler eklemenin zor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

• Pazar performansı ölçüğünde ise en yüksek ortalamanın ‘Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış’ ifadesinde olduğu görülmekte ve bunun nedeninin ürün birim fiyatlarındaki artış, artan satış hacmi ve online satış kanallarının çoğalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. En düşük ortalamanın ise ‘Yeni müşteri sayımızdaki artış’ ifadesinde olmasının nedeni ise firmaların yeni müşteri edinme, yeni pazar bulma çabalarından ziyade mevcut müşterileri ile ilişkilerini geliştirmeleri ve müşterinin yaşam boyu değerini artırma düşüncesi gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada hipotez testlerinden önce, faktör analizi sonrası elde edilen değişkenlere korelasyon analizi uygulanmıştır. Buna göre rekabet stratejilerinin pazar performansı ile olan ilişkilerinde, farklılaştırma stratejisinin pazar performansı ile olan ilişkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda şekil 2’deki iz düşümlerde de paralellik olarak görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre; Lawless ve Finch (1989), strateji ve performans arasındaki ilişkinin bulunan çevreye göre değişebileceğini ve bazı sektörlerde rekabet stratejilerinden birinin daha baskın olabileceğini dile getirmiştir. Diğer bir deyişle, farklılaştırmada ilişkinin daha fazla olmasının sebebi Kim ve Lim’e (1988) göre; çevre, durum, zaman ve sektör gibi birçok etkiye bağlı olması ile açıklanmaktadır.

Çalışmada elde edilen örnekleme bağlı olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin pazar performansına etki etmediği görülürken, farklılaştırma stratejisinin pazar performansına pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre; Wright vd. (1991) çalışmasında belirttiği maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların rakiplerden daha düşük maliyet pozisyonu elde edebildiği takdirde daha iyi performans göstereceklerini belirtmiştir. Bu sebeple gerçekleştirilen araştırmanın odak noktasında olan tekstil firmaları incelendiğinde, sektördeki rekabetin yoğun olmasından ötürü maliyetlerde rakiplerden ayrılmadıkları ve maliyetlerin minimum düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan maliyetlerde ayrışma söz konusu olmadığından firmalar rakiplerden ayrılabilmek için farklılaştırma stratejilerine yönelmek durumunda kalmaktadır.

Çalışmada elde edilen faktörler üzerinden alt sektörlerdeki ortalamalar incelendiğinde, tüm ortalamaların en düşük olduğu alt sektörün “konfeksiyon” olduğu görülmektedir. Son iki yılda pandemi ve çeşitli konjektörel krizlerden dolayı küresel ölçekte konfeksiyon alt sektöründeki daralmalar bu durumu açıklamaktadır. Bu durum aynı zamanda konfeksiyon sektöründe olan firmaların “stok eritme” düşüncesinden dolayı üretime odaklanmalarına sebep olmuştur. Buna bağlı olarak, alt sektörlerdeki konfeksiyon grubu harici ortalamalar incelendiğinde, farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliği stratejisinden daha yüksek ve grup olarak birbirlerine çok uzak olmayan ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum iki şekilde açıklanabilir; birincisi, firmaların maliyetlerinin minimum düzeye yaklaşmasından dolayı maliyet liderliği stratejilerinde ayrışmanın olamaması, ikincisi maliyetten kaynaklı ayrışma olmamasından dolayı firmaların farklılaştırma stratejisine yönelmesidir.

Son olarak sektörel iz düşümler incelendiğinde, farklılaştırma stratejisi ile pazar performansı arasında paralel bir hareketin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu durum Lawless ve Finch (1989), sektörlerin algısal olarak belirlenmiş ve kanıksanmış stratejik seçimlere sahip olduğunu ve Wright vd. (1991)’nin farklılaştırma stratejilerini benimseyenlerin benzersiz farklılaştırma özelliklerini gerçekleştirmeleri durumunda performansta rakiplerden daha üstün olacakları bulguları ile örtüşmektedir. Belirtilen çalışmalardan hareketle aslında tekstil sektöründe genel olarak farklılaştırma stratejisine odaklanıldığı ve bunun performanslar üzerinde benzer sonuçlar oluşturduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak gerçekleştirilen araştırmada 3 farklı katkı söz konusudur. Bunlar sırasıyla;

- Akademik olarak araştırma bulgularının katkıları,
- Sektörel olarak, tekstil sektöründe maliyet liderliği stratejisinden ziyade farklılaştırma stratejisine odaklanılması gerektiği ve sektördeki grupların yoğun rekabet ortamında rakiplerinden farklılaşması için müşterilerinin özel ihtiyaçlarına göre üretime odaklanmaları gerektiği,
- Araştırmanın Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, sınırlı sayıda, tek sektör üzerinde, sınırlı zaman diliminde, finansal performansları yansıtmayan ve sektörün diğer problemlerini içine almayan bir araştırma modeline sahip

olması gibi çeşitli kısıtlardan dolayı, gelecek araştırmalarda araştırmacıların odaklanabilecekleri yeni perspektiflere yön gösterici olması.

#### **KAYNAKLAR**

- Amit, R. (1986). Cost leadership strategy and experience curves. *Strategic Management Journal*, 7(3):281-292.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. NY: McGraw-Hill
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of management Journal*, 43(3), 342-361.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4):295-308.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67:847-855.
- Casas-Klett, T., & Li, J. (2021). Assessing the Belt and Road Initiative as a narrative: Implications for institutional change and international firm strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-17.
- Chan, R.Y. and Wong, Y.H. (1999), Bank generic strategies: does porters theory apply in an international banking center. *International Business Review*, Vol. 8 Nos 5/6, 561-90.
- Cross, L. (1999), Strategy drives marketing success. *Graphic Arts Monthly*, 71(2), 96.
- Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's generic strategies determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Review*, 27, 467-488.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practises*. Harper&Row, New York.
- Drucker, P. (2008). *Management*. Harper Collins, New York.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Yayınları.
- Dursun, I.T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*.
- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3).
- James, W.L. and Hatten, K.J. (1994), Evaluating the performance effects of Miles and Snows strategic archetypes in banking, 1983 to 1987: big or small?. *Journal of Business Research*, Vol. 31 Nos 2/3, 145-54.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <http://doi.org/10.2307/1251854>
- Kim, E., Nam, D. and Stimpert, J.L. (2004), Testing the applicability of porters generic strategies in the digital age: a study of Korean cyber malls. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 19-45.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kling, J.A. and Smith, K.A. (1995), Identifying strategic groups in the US airline industry: an application of the Porter model. *Transportation Journal*, 35(2), 26-34.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Yauger, C. (1997), Performance-oriented: toward a successful strategy. *Marketing Health Services*, 17(2), 10-20.
- Lawless, M.W. and Finch, L.K. (1989), Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyces framework on strategy-environment fit. *Strategic Management Journal*, 10, 351-65.
- Li, C. B., & Li, J. J. (2008). Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both?. *Journal of international Marketing*, 16(3), 1-22.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Myers, M. B., & Harvey, M. (2001). The value of pricing control in export channels: a governance perspective. *Journal of International Marketing*, 9(4), 1-29.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance-evidence from manufacturing firms. *International Journal of productivity and performance management*.
- O'Farrell, P., Hitchens, D. and Moffat, L. (1992), Does strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms. *Business Strategy Review*, 3(1), 71-87.
- Parker, B. and Helms, M.M. (1992), Generic strategies and firm performance in a declining industry. *Management International Review*, 32(1), 23-9.
- Parnell, J. A., & Wright, P. (1993). Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, 4(1), 29-36.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral re-search: A critical review of the literature and recom-mended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, nov-dec, on point 4134
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (New York, The Free Press).

- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11),1055-1067.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic management journal*, 25(2), 139-165.
- Torgovicky, R., Goldberg, A., Shvarts, S., Bar Dayan, Y., Onn, E. and Levi, Y. (2005), Application of Porters generic strategies in ambulatory health care: a comparison of managerial perceptions in two Israeli sick funds. *Health Care Management Review*, 30(1), 17-23.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3),15-33.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H. and Helms, M. (1991), Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry. *British Journal of Management*, 2 (1), 57-65.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 21(4), 429-453.

#### **Yazar Katkı Oranı**

Araştırmanın tamamı yazarların ortak katkıları üzerine gerçekleştirilmiş olup birinci ve ikinci yazarın katkı oranları eşit 50/50 şeklindedir.