

Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi

Kürşad Seçkin Karahan^a, Abdulkadir Gümüş^b

^aVan Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: seckinkarahan@yyu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6066-7689

^bVan Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: kadirgumus@yyu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6069-8776

MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 27 Ekim 2023

Revizyon: 27 Kasım 2023

Kabul Tarihi: 8 Aralık 2023

Öz

Amaç: Firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansına etkisini ortaya koymak ve rekabet avantajında hangi stratejinin daha fazla tercih edildiğini belirlemektir.

Yöntem: Araştırmanın örneklemini Van'da faaliyet gösteren 359 adet KOBİ'den oluşmaktadır. Firmalar hakkındaki bilgiler anket yöntemi ile toplanmış ve analizler SPSS 23 ve AMOS 24 ile yapılmıştır. Veri analizleri için firmaların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı frekans analizleri yapılmış, normallik dağılımı analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bulgular: Rekabet stratejilerinin ($R^2=0,10$; $F=39,71$; $p<0,001$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,316$; $p=0,000$) belirlenmiştir. Porter'ın rekabet stratejileri boyutlar düzeyinde incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisinin ($R^2=0,085$; $F=33,09$; $p<0,001$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,291$; $p=0,000$), farklılaştırma stratejisinin ($R^2=0,006$; $F=2,26$; $p>0,005$) firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=0,079$; $p=0,134$), odaklanma stratejisinin ($R^2=0,024$; $F=8,89$; $p<0,005$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta=0,156$; $p=0,003$) belirlenmiştir.

Sonuç: Porter'ın rekabet stratejilerinin KOBİ'lerde uygulanmasının firma performansını artırdığı ve bu stratejilerden rekabet avantajında en fazla tercih edileninin maliyet liderliği stratejisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet stratejileri, Firma performansı, Rekabet avantajı, KOBİ.

The impact competitive strategies on firm performance

ARTICLE INFO

Research Article

Received: October 27, 2023

Received in revised form: November 27, 2023

Accepted: December 8, 2023

Abstract

Aim: The aim of the research is to reveal the effect of competitive strategies implemented in companies on company performance and to determine which strategy is used more in competitive advantage.

Method: The sample of the research consists of 359 SME's operating in Van. Information about the companies was collected by survey method and analyzes were made with SPSS 23 and AMOS 24. Descriptive frequency analyzes were conducted regarding the characteristics of the companies, and normality distribution analysis, confirmatory factor analysis, correlation and regression analyzes were used.

Findings: It was determined that competitive strategies ($R^2=0.10$; $F=39.71$; $p<0.001$) had a positive and statistically significant effect on company performance ($\beta=0.316$; $p=0.000$). When Porter's competitive strategies are examined at the dimension level, it is seen that the cost leadership strategy ($R^2=0.085$; $F=33.09$; $p<0.001$) has a positive and statistically significant effect on firm performance ($\beta=0.291$; $p=0.000$), differentiation strategy ($R^2=0.006$; $F=2.26$; $p>0.005$) did not have a significant effect on firm performance ($\beta=0.079$; $p=0.134$), focus strategy ($R^2=0.024$; $F=8.89$; $p<0.005$) was determined to have a positive and statistically significant effect on company performance ($\beta=0.156$; $p=0.003$).

Results: It has been concluded that the application of Porter's competitive strategies in SMEs increases company performance and that the most preferred of these strategies in competitive advantage is the cost leadership strategy.

Keywords: Competitive strategies, Firm performance, Competitive advantage, SME.

Giriş

Stratejik yönetim ve rekabet stratejileri son yıllarda pek çok çalışmaya konu olan önemli kavramlardır. Stratejik yönetim ile işletmenin uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalama üzerinde kâr elde edilebilmesi hedeflemektedir. Sayılan hedeflere ulaşabilmek için, faaliyet gösterilen pazarlarda rekabet stratejilerinin oluşturulması ve rekabetçi pozisyon belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim alanında geliştirilen çeşitli rekabet stratejisi modelleri vardır. Bu modellerden Miles ve Snow (1978)'un Strateji Tipolojisi, Mintzberg (1991)'in Farklılaştırma Stratejileri, Ansoff (1957)'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi, D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli ve Porter (1980-1985)'in Jenerik Rekabet Stratejileri en çok bilinenleridir. İşletmeler rekabet analizi yaparken (Porter, 2008: 4); sektördeki rekabetin şiddetini, tedarikçilerin pazarlık gücünü, alıcıların pazarlık gücünü, ikame ürünlerin tehdidini ve pazara girme ihtimali olan işletmelerin tehdidini analiz etmelidir. Çalışmada Porter'ın stratejileri esas alınmıştır. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri, bir işletmenin sektördeki beş rekabet gücüyle başa çıkarak, rekabet konumunun oluşturulması ve güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir.

Firma faaliyetlerinin etkinliği, firma performansı ile ifade edilmektedir. Firma performansının ölçümünde; verilerin nitelik ve nicelik özellikleri, araştırmanın amacı gibi faktörler sonuçları etkilemektedir. Performans ölçümü ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında; satış artışları, kârlılık, yatırımın geri dönüş oranı, teslimat süresi gibi nicel kriterler kullanılırken, bir kısmında ise; çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, müşteri sadakati gibi nitel kriterler kullanılmıştır. Stratejik yönetim alanında genellikle; finansal göstergeler, pazar payı, üretim ve yenilik yapma düzeyi gibi daha nicel veriler kullanılmaktadır (Bulut, 2007, s. 41).

Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisini ortaya koymak ve hangi stratejinin daha fazla tercih edildiğinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmanın, alana katkı sunacağı ve önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Çalışmamızın özgün yönü ise, tüm dünya ülkelerinde ekonomilerin lokomotif olarak adlandırılan KOBİ'leri ele almasıdır. Çalışmada teorik çerçeveye yer verilerek, yöntem ve bulgular kısmına geçilmiştir. Son olarak da literatür çerçevesinde elde edilen veriler tartışılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Rekabet Stratejisi

Strateji, hedeflere ulaşabilmek için seçenekler arasından en iyisini belirleme ve en iyi uygulamayı gerçekleştirme sürecidir. Yönetim, "bireyler ve kaynaklar aracılığıyla organizasyonel hedeflere ulaşabilme çabalarının toplamıdır" (Bateman ve Snell, 2016, s. 5). Stratejik yönetim ise, işletmenin uzun dönemde hayatını devam ettirebilmesi, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlaması amacıyla; üretim faktörlerinin etkin ve



verimli kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 26). İşletmeler daha fazla satış geliri elde etmek, girdi maliyetlerini en aza indirmek ve ortalama üzerinde kâr elde etmek için rakipleri ile sürekli rekabet etmek durumundadır. Rekabet edebilmek için, strateji geliştirmek ve uygulamak gerekir. İşletme ve stratejik iş birimlerine yönelik geliştirilen stratejilere, rekabet stratejileri denir (Eren ve Özdemirci, 2018, s. 405).

Rekabet stratejileri arasında en çok bilinen ve uzun yıllardır birçok araştırmada kullanılmış olan model, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 277; Kamaşak, 2010, s. 50). Jenerik stratejileri tanımlama ve bu stratejileri test edilebilir tipoloji haline getirme işini ilk kez Porter (1980) yapmıştır. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri, stratejik yönetim alanında en çok çalışma konu olan ve kabul edilen sınıflandırma olmuştur (Eldring, 2009, s. 4). Hambrick (1983), Dess ve Davis (1984), Robinson ve Pearce (1988), Miller ve Friesen (1986) gibi alandaki önemli isimlerin yaptıkları çalışmaların sonuçları ışığında, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri'nin temelini sağlam olduğu anlaşılmıştır (Kotha ve Vadlamani, 1995, s. 75-76).

Kurumsal düzeyde oluşturulan stratejiler, işletmenin geleceği ile ilgili kararları içeren ve işletmeyi bir bütün olarak gören üst düzey stratejilerdir. Jenerik rekabet stratejileri, ana işletmenin tüm iş birimlerinde ve iş birimlerinin her bir fonksiyonunda uygulanabilecek stratejilerdir. Genel stratejiler denmesinin asıl sebebi de budur. Jenerik stratejiler, bir işletmenin sektördeki beş rekabet gücüyle başa çıkarak, rekabet konumunun oluşturulması ve güçlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Jenerik stratejiler; maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere temelde üç stratejiden oluşur. Odaklanma stratejilerinin iki türü vardır. Bunlar; maliyet odaklılık ve farklılaştırılmış odaklılıktır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri geniş sektörlerde kullanılırken, odaklanma stratejileri daha dar alarıda kullanılır (Porter, 1998, s.11).

Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu strateji işletmelerin en verimli ölçeklerde kurulmasını, tecrübelerle kayda değer maliyet düşüşlerinin gerçekleştirilmesini, genel giderlerin sıkı denetimini, ar-ge, işçilik, vergi oranları, enerji, nakliye, servis, satış çabaları ve reklamlar gibi maliyet kalemlerinin en uygun seviyelere çekilmesini gerektiren bir stratejidir. Rakiplere kıyasla düşük maliyetlerle çalışmak işletmenin ana stratejisini oluşturur (Porter, 2008, s. 44; David, 2011, s. 152). Maliyet liderliği stratejisi, rakiplere göre en düşük maliyetle müşterilerin kabul edebileceği özelliklere sahip ürünleri üretmek için uygulanan faaliyetler dizisidir (Hitt vd., 2009, s. 106). Bu stratejide işletmeye rekabet avantajını sağlayan özelliklerin, rakiplerin taklit edemeyeceği veya ikame edemeyeceği yollarla elde edilmesi önemli bir husustur (David, 2011, s. 152).

Maliyet liderliği stratejisi, üç genel stratejiden en net olanıdır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulandığı işletmeler pek çok sektörde faaliyet gösteren geniş kapsamlı işletmelerdir. Bu tür işletmeler standart veya sade ürünler satarlar. Bir işletme maliyet liderliğini yakalar ve sürdürülebilirse, fiyatlarını sektör ortalamasına yakın veya bu seviyede tutabilirse, ortalama üzerinde bir performans sergileyebilecektir. Bu durum ona yüksek getiriler sağlayacaktır (Porter, 1998, s. 13). Bununla birlikte, farklılaşmanın pozitif etkilerinden faydalanmayı da göz ardı etmeyerek ve gerekli maliyetlere katlanarak maliyetler ve farklılaşma birlikte götürülmelidir (Porter, 1998, s. 13; Hill ve Jones, 2013, s. 173).

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi; alıcıların değer verdiği ürün özelliklerinde rakiplerden üstün olmaya çalışmaktır. Bu stratejide işletme, elde ettiği üstünlüğün karşılığını müşterilerin kabul ettiği yüksek bir fiyatla almaya çalışır. Farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi gibi bütün sektörlerde uygulanabilir. Farklılaştırma; ürün tasarımı, ürün performansında, ürünün kullanım ömründe, yedek parçaya ulaşmada, yakıt tüketiminde, dağıtım kanalında, pazarlama yaklaşımında, servis ve hizmetlerde kısacası her türlü konuda yapılabilir (Porter, 1998, s. 14; David, 2011, s. 153). Farklılaştırma stratejisi işletmenin maliyet lideri olmasını engeller (Eldring, 2009, s. 9). Bu stratejiyi seçen işletmeler, farklılaştırılmış özelliklere düşük maliyetten daha fazla değer veren müşteriler için standartların üzerinde özellikleri olan ürünler üretirler (Hitt vd., 2009, s. 110).

Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, işletmenin sektör içerisinden dar bir alan seçtiği ve bu alanda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerini müşterilerine hizmet ederek uyguladığı strateji türüdür. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde işletme, hedeflerine sektörün tamamında ulaşmaya çalışırken; odaklanma stratejisinde, belirli bir hedefe etkin bir şekilde hizmet verilmeye çalışılır (Porter, 1998, s. 15; Yamin vd., 1997, s. 162). Odaklanma stratejisi, belirlenen hedefe odaklanarak tüm stratejilerin hedefe ulaşmak için şekillendirilmesidir. Odaklanma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletme, yaptığı işte uzmanlaşarak rekabet avantajı elde edecektir (Barca ve Esen, 2012, s. 98).

Firma Performansı

Performans, yapılan işin çıktıları ve iş görenin başarısı şeklinde tanımlanmaktadır (Bingöl, 2018, s. 188). Başka bir tanıma göre performans; bir iş görenin, grubun ya da bir organizasyonun ulaşmak istediği hedefin gerçekleştirilme derecesinin nitel ya da nicel olarak ifade edilmesidir (Karakaş ve Ak, 2003, s. 338). Firma performansı ise, firmada uygulanan rekabet stratejilerinin firma amaçlarına ulaşılma derecesini ve firmanın başarı seviyesini gösteren bir kavramdır (Bulut vd., 2013, s. 211). Bu kavram, işletmenin rekabetçiliğinin bir göstergesi olarak görülmekte ve bundan dolayı stratejik yönetim alanında temel konular arasında yer almaktadır (Ensari, 2013, s. 68).

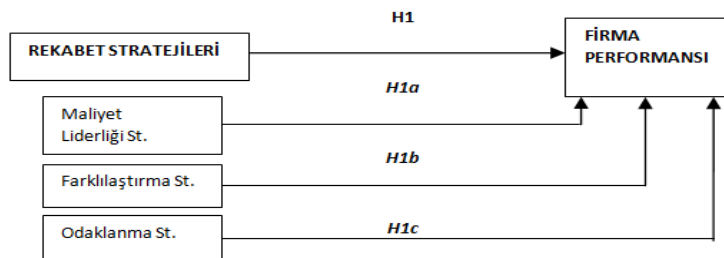
Yöntem

Yöntem kısmında, araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiş, kurulan model ve oluşturulan hipotezler, veri toplamak için kullanılan araçlar, örneklem ve analiz yöntemleri açıklanmıştır.

Amaç ve Önem

Araştırmanın amacı, KOBİ statüsündeki işletmelerde uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansına etkisini ortaya koymak ve rekabet avantajında hangi stratejinin daha fazla tercih edildiğini belirlemektir. Faaliyet gösterilen tüm pazarlarda, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için uygun rekabet stratejileri belirlemeleri oldukça önemli bir konudur. Ekonomilerin lokomotifleri olarak bilinen KOBİ statüsündeki işletmelerin, hangi stratejiyi kullanmaları gerektiğinin belirlenmesi araştırmanın önemini artırmaktadır.

Model ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Yapılan alan taraması ışığında, bu çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Rekabet stratejilerinin firma performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H1a: Porter'ın rekabet stratejileri boyutlarından maliyet liderliği stratejisinin firma performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H1b: Porter'ın rekabet stratejileri boyutlarından farklılaştırma stratejisinin firma performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H1c: Porter'ın rekabet stratejileri boyutlarından odaklanma stratejisinin firma performansına pozitif yönde etkisi vardır.

Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Aşağıda evren büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan örneklem büyüklüğü belirleme formülü verilmiş ve bu çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken verilen formül kullanılmıştır (Aslan, 2018: 122).

$$n = \frac{Nt^2 p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2(p \cdot q)}$$

$$n = \frac{18.173 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 \times (18.173-1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 376$$

Araştırma kapsamındaki evren (n) 18.173, incelenen olayın görülme ihtimali (p) ve görülme ihtimali (q=1-p) 0,50 olarak alınmıştır. Görülme sıklığına göre örneklem sapması (d) %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. Belirlenen güven aralığında ve anlamlılık düzeyinde kabul edilen teorik t değeri 1.96'dır. Bu değerler yukarıda verilen formüle yerleştirilerek çalışma için yeterli olan örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme Van'da faaliyet gösteren 359 adet KOBİ'den oluşmaktadır. Firmalardan bilgiler toplanmadan önce çalışmada kullanılan anket ve ölçekler için T.C. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu Başkanlığı'ndan izin alınmıştır.

Firmalar hakkındaki bilgiler anket yöntemi ile toplanmış ve analizler SPSS 23 ve AMOS 24 ile yapılmıştır. Her firmadan girişimci veya yönetici bir kişiye anket uygulanmıştır. Rekabet stratejilerini belirlemek için Yamin ve diğerleri (1999)'nin geliştirdiği Jenerik Strateji Ölçeği'nin Hatipoğlu (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ifadeleri kullanılmıştır. Firma performansını ölçmek için Eroğlu (2003)'ün Firma Performans Ölçeği kullanılmıştır. SPSS 23 programı ile güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi, AMOS 24 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerin geçerliliğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Bulgular kısmında; firmaların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı analizler, normallik dağılımı analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği, ölçek ifadelerinin ve modelin güvenilir bir düzeyde olduğu, değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya Katılan Firmalara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmaya katılan firmalardan elde edilen tanımlayıcı bilgilere frekans analizi yapılmış, bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri

DEĞİŞKENLER		FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Ana Sektör	Hizmet	78	21,7
	Üretim	281	78,3
TOPLAM		359	100
Firma yaşı	5 yıldan az	85	23,7
	5-10 yıl arası	116	32,3
	11-15 yıl arası	59	16,4
	15 yıldan fazla	99	27,6
TOPLAM		359	100
Çalışan sayısı	2-9 arası	228	63,5
	10-49 arası	98	27,3
	50-249 arası	33	9,2
TOPLAM		359	100
Hukuki yapı	Şahıs işletmesi	239	66,6
	Anonim şirket	33	9,2
	Limited şirket	83	23,1
	Diğer	4	1,1
TOPLAM		359	100
Faaliyet çevresi	İl bazında	221	61,6
	Bölge bazında	83	23,1
	Ülke bazında	33	9,2
	Uluslararası	22	6,1
TOPLAM		359	100
Kapasite Kullanım Oranı (KKO)	% 25'e kadar	97	27,0
	%26-50 arası	141	39,3
	%51-75 arası	89	24,8
	%76 ve üzeri	32	8,9
TOPLAM		359	100

Tablo 1 incelendiğinde, 359 firmanın 281 (%78,3)'inin hizmet faaliyetleri, 78 (%21,7)'inin ise üretim faaliyetleri ile uğraştığı görülmektedir. 201 firmanın (%56) 10 yaşa kadar olan genç firmalar olduğu anlaşılmaktadır. Firma çalışan sayısının sorgulandığı kısımda; "2-9 arası" çalışana sahip olan mikro ölçekli firma sayısının 228 (%63,5) olduğu ve 239 (%66,6)'unun şahıs işletmesi olduğu dikkat çekmektedir. Firmaların faaliyet alanlarına bakıldığında; en çok 221 (%61,6) firmanın "il bazında" faaliyet gösterdiği görülmektedir. Firmaların kapasite kullanım oranlarına (KKO) bakıldığında; firmaların yarıdan fazlasının "%25'e kadar" ve "%26-50 arası" KKO seçeneklerinde toplanmış olduğu görülmektedir.

Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Rekabet stratejileri ölçeğine ait ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet Stratejileri Ölçeği İfadeleri	Kod	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT1	359	1	5	2,24	1,29
Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT2	359	1	5	2,65	1,40
Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT3	359	1	5	2,61	1,32
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT4	359	1	5	2,57	1,35
Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT5	359	1	5	3,05	1,45
Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT6	359	1	5	2,91	1,50
Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK1	359	1	5	4,22	1,01
Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK2	359	1	5	4,31	1,03
Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK3	359	1	5	4,00	1,16
Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK4	359	1	5	4,01	1,20
Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK5	359	1	5	4,05	1,23
Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK6	359	1	5	4,18	1,17
Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	ODAK1	359	1	5	3,72	1,24
Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	ODAK2	359	1	5	3,58	1,35
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	ODAK3	359	1	5	3,73	1,41

Tablo 2’ye bakıldığında, maliyet liderliği stratejisi boyutu altındaki ifadeler arasında en yüksek ortalamalar “bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz” ve “personel maliyetlerimizi azaltıyoruz” ifadelerinde görülmektedir. Bu durum firmaların maliyetlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmeye çalıştıklarını göstermektedir. Ölçeğin bu boyutunda “satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz” ve “finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz” ifadelerinin ortalamaları diğer ifadelerle göre daha düşüktür. Bu durum, firmaların hem üretim faktörlerinin fiyatlarına hem de finansman maliyetlerine müdahale edemedikleri, tedarikçiler ve finans kuruluşlarına bağımlı kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 2’de verilen farklılaştırma stratejisi boyutu altındaki tüm ifadelerin ortalamaları 4’ün üzerindedir. İfadelerden ortalaması en yüksek olan “hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz” iken, en düşük olan “dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz” ifadesidir. Katılımcıların en çok hizmetlerini ön plana çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun katılımcıların %78,3’ünün hizmet işletmesi olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Bkz. Tablo 1; hizmet işletmeleri oranı %78,3, üretim işletmeleri oranı %21,7).

Odaklanma stratejisi boyuttaki ifadelerin ortalamaları sırasıyla; “yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz” 3,73, “yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz” 3,72 ve “yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz” 3,58’dir.

Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Firma performansı ölçeği ifadelerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Firma Performansı Ölçeği İfadeleri	Kod	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
Yatırımların getirisi	FP1	359	1	5	2,52	1,05
Faaliyet kârı	FP2	359	1	5	2,56	0,98
Pazar payı	FP3	359	1	5	2,64	1,03
Satışların veya gelirin büyüme oranı	FP4	359	1	5	2,62	1,05
Yeni ürün geliştirme	FP5	359	1	5	3,06	1,08
Verimlilik	FP6	359	1	5	3,33	1,11
Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	FP7	359	1	5	2,47	1,27

Firma performansı ölçeği ifadelerinin ortalamaları 2,47 ile 3,33 arasındadır. Ortalaması en yüksek olan performans ölçütleri, “verimlilik” ve “yeni ürün geliştirme”dir. En düşük ortalamaların ise, “yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz” ve “yatırımların getirisi” ölçütlerinde olduğu tabloda görülmektedir. Tablo 3’te en dikkat çekici bulgu “yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz” ölçütünün en düşük ortalamaya sahip olmasıdır (ortalama=2,47).

Normallik Dağılımı Analizi Bulguları

Normallik dağılımı analizinde çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018) bu değerlerin -1 ile +1; Tabachnick ve Fidell (2013) -1,5 ile +1,5; Kalaycı (2010) ise -3 ile +3 değerleri arasında olmasının normal dağılım için yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık
Maliyet Liderliği St. (MLYT)	2,67	0,05	0,26	-0,22
Farklılaştırma St. (FARK)	4,13	0,04	-0,11	1,37
Odaklanma St. (ODAK)	3,61	0,05	-0,46	-0,37
Firma Performansı (FP)	2,74	0,04	0,20	-0,59

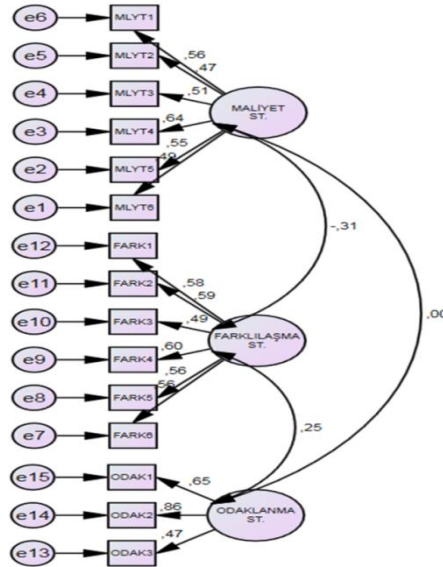
Değişkenlerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer almaktadır. Bu değerlere göre Tablo 4’te verilen ölçek puanları normal dağılım göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Bu çalışmada kullanılan ölçek ifadelerine AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. DFA yapılan ölçek ifadelerinin uygunluğuna “uyum iyiliği değerlerine” bakılarak karar verilmiştir.

Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA

Rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin DFA ölçüm modeli Şekil 2’de gösterilmiştir. Değişkene (rekabet stratejileri) ait boyutlardaki (maliyet liderliği st., farklılaştırma st., odaklanma st.) ifadelerin regresyon katsayıları (faktör yükleri) modelde verilmiştir.



Şekil 2. Rekabet Stratejileri Ölçeği Boyutlarına İlişkin DFA

Şekil 2’deki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ifadelerin faktör yüklenimleri (standartlaştırılmış regresyon katsayıları), anlamlılık değerleri (p), CR ve uyum iyiliği değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeğinin boyutlarına ilişkin DFA modelinde boyutlara ait ifadeler, ifadelerin faktör yükleri, anlamlılık değerleri ve modelin yapı güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları

Boyut	Rekabet Stratejileri Ölçeği İfadeleri	İfade Kodu	Faktör Yüğü	P Değeri (Anlamlılık Değeri)	Composite Reliability (CR)
Maliyet Liderliği St. (MLYT)	Satın alma maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT1	0,56	***	0,72
	Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT2	0,47	***	
	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT3	0,51	***	
	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT4	0,64	***	
	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT5	0,55	***	
	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLYT6	0,49	***	
Farklılaştırma St. (FARK)	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK1	0,58	***	0,74
	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK2	0,59	***	
	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK3	0,49	***	
	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK4	0,60	***	
	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK5	0,56	***	
	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FARK6	0,56	***	
Odaklanma St. (ODAK)	Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz.	ODAK1	0,65	***	0,70
	Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	ODAK2	0,86	***	
	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	ODAK3	0,47	***	

Cevap Kategorileri: (1)Kesinlikle katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kararsızım (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle katılıyorum.

n:359; ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucunda, model üzerinde herhangi bir modifikasyon (düzeltme) işlemine gerek görülmeden, istenilen değerleri karşıladığı anlaşılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, ölçekte bulunan tüm ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve ifadelerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0,001). Modeldeki boyutların bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakıldığında; “maliyet liderliği stratejisi” boyutunun 0,72 “farklılaştırma stratejisi” boyutunun 0,74 ve “odaklanma stratejisi” boyutunun 0,70 değerlere sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, modelin güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (CR>70). Ölçege ilişkin değerler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

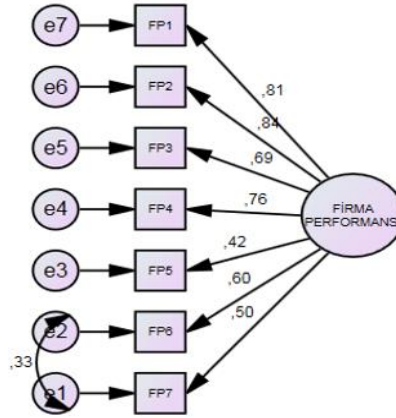
Endeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir değerler	Model değeri	Sonuç
χ^2 / df	≤ 3	$3 \leq \chi^2 / df \leq 5$	2,06	Mükemmel
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,05	Kabul edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,05	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,90	Kabul edilebilir
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,93	Kabul edilebilir

CMIN (χ^2) =179,118 (p=0,000), df=87, χ^2 =Ki-kare; df (sd)= degrees of freedom (serbestlik derecesi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü); SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü). CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI= Goodness of Fit Index (iyilik uyum indeksi).

Tablo 5 ve Tablo 6’daki bulgular neticesinde, rekabet stratejileri ölçeği ifadelerinin faktör yüklerinin alanda kabul görmüş değerin (>0,40) üzerinde olduğu ve bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,001) görülmektedir. Ayrıca hem CR (>0,70) hem de uyum değerlerinin alanda genel kabul görmüş değerleri karşılamış olması ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir.

Firma Performansı Ölçeğine İlişkin DFA

Firma Performansı ölçeği tek boyuttan oluştuğu için tek faktörlü DFA ölçüm modeli yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin DFA ölçüm modeli Şekil 3'te gösterilmiştir. Değişkene ait ifadelerin regresyon katsayıları (faktör yükleri) modelde gösterilmiştir.



Şekil 3. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin DFA

Şekil 3'teki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına ifadelerin faktör yüklenimleri, anlamlılık değerleri (p), iç tutarlılık güvenilirliği (CR) ve uyum iyiliği değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçeğe ilişkin DFA modelindeki bilgiler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Rekabet Stratejileri Ölçeği DFA Sonuçları

Boyut	Firma Performansı Ölçeği İfadeleri	İfade Kodu	Faktör Yükü	P Değeri (Anlamlılık Değeri)	Composite Reliability (CR)
Firma Performansı (FP)	Yatırımların getirisi	FP1	0,81	***	0,84
	Faaliyet kârı	FP2	0,84	***	
	Pazar payı	FP3	0,69	***	
	Satışların veya gelirin büyüme oranı	FP4	0,76	***	
	Yeni ürün geliştirme	FP5	0,42	***	
	Verimlilik	FP6	0,60	***	
	Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	FP7	0,50	***	

n:359; ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'de çalışmaya katılan firmaların performans ölçütleri verilmiştir. Modeldeki bazı değerlerin iyi ve kabul edilebilir değerleri sağlaması için "e1 ve e2" hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Düzeltme işlemi ile değerler kabul edilebilir hale getirilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, ölçekte bulunan tüm ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve ifadelerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (p<0,001). Ölçüm modelinin bileşik güvenilirlik (CR) değerinin 0,84 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, modelin güvenilir bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (CR≥0,70). Ölçeğe ilişkin değerler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Firma Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Endeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir değerler	Model değeri	Sonuç
χ^2 / df	≤ 3	$3 \leq \chi^2 / df \leq 5$	3,15	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,08	Kabul edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,04	Mükemmel
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,97	Mükemmel
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,96	Mükemmel

Tablo 8'deki SRMR, CFI ve GFI endekslerinin mükemmel, χ^2 / df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 7 ve Tablo 8'deki bulgular neticesinde, firma performansı ölçeği ifadelerinin faktör yüklerinin alanda kabul görmüş değerin (>0,40) üzerinde olduğu ve bu katsayıların istatistiksel açıdan anlamlı (p<0,001) olduğu görülmektedir. CR değeri ($\geq 0,70$) ile uyum değerlerinin alanda genel kabul görmüş değerleri karşılamış olması ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir.

Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 9. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Firma Performansı	Maliyet Liderliği St.	Farklılaştırma St.	Odaklanma St.
Firma Performansı	1			
Maliyet Liderliği St.	0,359** 0,000	1		

Farklılaştırma St.	0,079 0,134	0,210** 0,000	1	
Odaklanma St.	0,156* 0,003	0,050 0,340	0,208** 0,000	1

n:359; *p<0.005; **p<0.001

Tablo 9 incelendiğinde, çalışmada kullanılan değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı görülmektedir. Rekabet stratejileri ile firma performansı ilişkileri incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisinin firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ($r(359)=0,359$, $p<0,001$) ve odaklanma stratejisinin firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin ($r(359)=0,156$, $p<0,005$) olduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda p değerinin (anlamlılık düzeyinin) 0,005'ten küçük olması, bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri

Çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu rekabet stratejileri ve boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Rekabet Stratejileri ve Boyutlarının Firma Performansı Üzerine Etkileri İçin Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	T	p	Tolerans	Sonuç
H₁ : Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	0,316	6,30	0,000	1,00	Kabul
H_{1a} : Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	0,291	5,75	0,000	1,00	Kabul
H_{1b} : Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	0,079	1,50	0,134	1,00	Ret
H_{1c} : Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	0,156	2,98	0,003	1,00	Kabul

Tablo 10'da yer alan bulgular incelendiğinde; rekabet stratejilerinin ($R^2=0,10$; $F=39,71$; $p<0,001$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,316$; $p=0,000$), firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde, düzeltilmiş $R^2=0,10$ bulunmuştur. Dolayısıyla, firma performansındaki değişimin %10'unun model tarafından açıklanabildiği, firmaların rekabet stratejilerini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Maliyet liderliği stratejisinin ($R^2=0,085$; $F=33,09$; $p<0,001$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,291$; $p=0,000$), firmalarda uygulanan maliyet liderliği stratejisinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde, düzeltilmiş $R^2=0,08$ bulunmuştur. Dolayısıyla, firma performansındaki değişimin %8'inin model tarafından açıklanabildiği, firmaların maliyet liderliği stratejisini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisinin ($R^2=0,006$; $F=2,26$; $p>0,005$) firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\beta=0,079$; $p=0,134$). Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Odaklanma stratejisinin ($R^2=0,024$; $F=8,89$; $p<0,005$) firma performansı üzerine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,156$; $p=0,003$), firmalarda uygulanan odaklanma stratejisinin firma performansını artırdığı görülmektedir. Yapılan analizde, düzeltilmiş $R^2=0,02$ bulunmuştur. Dolayısıyla, firma performansındaki değişimin %2'sinin model tarafından açıklanabildiği, firmaların odaklanma stratejisini uygulamasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Analizden elde edilen bulgular ve yapılan açıklamalar ışığında H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tartışma

Bu çalışmanın ana hipotezi, firmalarda uygulanan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu iddiasıdır. Tablo 10'daki bulgular rekabet stratejileri ve firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Firmalarda rekabet stratejileri uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı görülmektedir. Firma performansında meydana gelen artışın %10'unun rekabet stratejilerinin uygulanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan literatür taramasında; Yıldız (2021)'in, Arıkan (2021)'in, Peker vd. (2016)'nin, Robert ve Loice (2014)'nin, Kamaşak (2010)'in ve Yamin ve diğerleri (1999)'nin rekabet stratejilerinin firma performansına etkilerini araştırdıkları çalışmalarda ulaştıkları sonuçların, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğuna dair bulgular Tablo 10'da görülmektedir. Firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı tespit edilmiştir. Firma performansında meydana gelen artışın %8'inin maliyet liderliği stratejisinden kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda; Arıkan (2021)'in, Anolay (2015)'in, Robert ve Loice (2014)'nin, Acar (2010)'in ve Yamin ve diğerleri (1999)'nin maliyet liderliği stratejilerinin firma performansına etkilerini araştırdıkları çalışmalarda ulaştıkları sonuçların, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Üretim maliyetlerindeki artışlara ve dolayısıyla ürün fiyatlarının artmasına karşı bir strateji olarak firmaların en çok maliyet liderliği stratejisini kullandıkları görülmektedir. Acar (2010)'a göre bunun sebebi, henüz ürün çeşitlendirmesi seviyesine gelememiş KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmek için öncelikli olarak maliyet liderliği stratejisini tercih etmeleridir.

Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Oysa; Arıkan (2021)'in, Keskin ve diğerleri (2016)'nin, Robert ve Loice (2014)'nin ve Yamin ve diğerleri (1999)'nin çalışmalarında, farklılaştırma stratejisinin firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmamızın diğer araştırmaların sonuçları ile farklı çıkmasının sebebi, firmaların değişen ekonomik koşullara bağlı olarak, maliyetleri düşürerek ürünlerini daha ucuza satma stratejisine yönelmeleri ve ayrıca araştırma evreninin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında, ürünün rakip firma ürünlerinden farklı kılan özellikleri ön plana çıkarılarak alıcılara sunulması ve alıcıların daha fazla fiyatı kendi istekleri ile ödemeleri fikri yatmaktadır. Farklılaştırılan ve fiyatı artan ürünün, özellikle talep daralmasıyla yaşadığı dönemlerde ilgi görmeyeceği düşüncesi ile firmaların farklılaştırma stratejisini tercih etmedikleri düşünülmektedir.

Odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğuna dair bulgular Tablo 10'da görülmektedir. Firmaların odaklanma stratejisi uygulamaları arttıkça firma performansının arttığı tespit edilmiştir. Firma performansında meydana gelen artışın %2'sinin odaklanma stratejisinden kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan alan taraması sonucunda; Yıldız (2021)'in, Arıkan (2021)'in ve Yamin ve diğerleri (1999)'nin odaklanma stratejisinin firma performansına etkilerini araştırdıkları çalışmalarda ulaştıkları sonuçların, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Odaklanma stratejisi ile ilgili bulgular, firmaların belli bir ürün veya küçük bir pazar belirleyerek rekabet etmeye çalıştığı ve odaklanma stratejisini kullandıklarını göstermektedir.

Sonuç

Rekabet stratejilerinin ve boyutlarının firma performansına etkisini araştırdığımız çalışmamızın sonuçlarının, yapılan literatür çalışmalarında elde edilen sonuçlarla benzeştiği görülmüş, rekabet stratejilerinin uygulanmasının firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın yapıldığı

evrende firmaların stratejik yönetim uygulamaları, rekabet stratejilerini belirlemeleri, KOBİ yöneticilerine stratejik yönetim ve rekabet stratejileri eğitimlerinin verilmesi önerilmektedir.

Çalışmanın amaçlarından başarılı olabilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlama ve rekabet stratejilerinin hangisinin daha fazla tercih edildiğinin belirlenmesidir. Çalışmamızın sonunda maliyet liderliği stratejisinin, çalışma kapsamındaki firmalar için firma performansını olumlu yönde etkileyen en iyi rekabet strateji olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca dayanarak, rekabet üstünlüğü elde etmek için maliyet liderliği stratejisinin uygulanması önerilmektedir. Gerek sabit, gerekse değişken giderlerin sıkı denetimlerle düşürülmesi, mevcut pazar payının korunması, tedarikçiler ve alıcılarla avantajlı anlaşmalar yapılması, alacak tahsilat politikalarının gözden geçirilmesi ve verimlilik üzerine politikalar geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesi önerilmektedir.

Farklılaştırma stratejisinin firma performansı üzerine anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir. Farklılaştırma stratejisinin KOBİ'ler için riskli bir strateji türü olduğu düşünülmektedir. Ar-ge, teknoloji geliştirme, ürün geliştirme gibi maliyetli stratejilerin uygulanması riskli görülmektedir. Bunun yerine, başarılı firmaların örnek alınması ve pazarda oluşacak fırsatların değerlendirilmesi önerilmektedir.

Odaklanma stratejisi firma performansını olumlu yönde etkileyen bir başka rekabet stratejisidir. Çalışma kapsamındaki KOBİ'lere; belli bir bölgede, belli bir müşteri kitlesine, belli bir ürün grubu ya da ürüne odaklanarak, büyük firmaların kârlı görmeyerek girmediği pazarlarda, kısıtlı kaynaklarını etkin kullanarak ve temel yetenekler edinerek rekabetçi pozisyonlarını oluşturmaları önerilmektedir.

Sonuç olarak, firmaların başarılı olabilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için rekabetçi pozisyonlarını belirlemeleri ve doğru rekabet stratejileri uygulamaları gerektiği anlaşılmıştır. Bu çalışmada Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri araştırılmış, firmalarda rekabet stratejisi uygulamasının firma performansını artırdığı görülmüştür. Ulaşılan önemli bir sonuçta, hangi rekabet stratejisinin daha etkili olduğudur. Porter'ın rekabet stratejisi boyutlarından firma performansına olumlu etki eden en iyi rekabet stratejisi; maliyet liderliği stratejisidir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan rekabet stratejileri ve firma performansı değişkenleri sektör ayrımı yapılmadan genel olarak KOBİ'ler üzerine uygulanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sektör veya faaliyet alanı ayrımı gözetilerek ve ayrıca büyük işletmeler üzerine çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Çalışmada "Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri" kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı rekabet stratejisi modelleri kullanılarak bu modellerle firma performansı ilişkileri ve farklı aracı değişkenlerin etkileri araştırılabilir. Çalışmanın bir başka kısıtı da, araştırma evreninin Van ili ve ilçeleri ile sınırlandırılmasıdır. Bu yüzden, çalışma sonuçları genellenmemelidir. Daha sonraki çalışmalarda evren genişletilerek, bölge veya ülke genelinde çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2010). Lojistik yeteneklerin strateji-performans ilişkisi üzerindeki rolü: KOBİ'ler üzerine bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 1-21.
- Anolay, R. M. (2015). *Algılanan rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans ilişkisi: Türkiye otelcilik endüstrisi uygulaması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Arıkan, Ö. U. (2021). *Organizasyonların örgütsel performansının artırılmasında rekabet stratejilerinin etkisi, girişimciliğin aracılık rolü: Mersin bölgesi işletmelerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Toros Üniversitesi.
- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet avantajı sağlamada ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim, Üçüncü Basımdan Çeviri (Çev. Ed. S. Besler, C. Erbil)*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Bingöl, D., (2018). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Atılhan Naktiyok (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 4-28). Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayını.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Bulut, Ç., Pirnar, İ, Seçkin Halaç, D. ve Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 209-232.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases (Thirteenth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Eldring, J. (2009). *Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk (An Empirical Investigation with German Data)*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Ensari, M. Ş., (2013). *Kobi'lerin işbirliği faaliyetlerinin, uyguladıkları rekabet stratejileri ile performansları arasındaki ilişkiye etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Eren, E. ve Özdemir, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz) (5. Baskı)*. Seçkin, Ankara.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2013). *Strategic Management (An Integrated Approach) (10th edition)*. South-Western: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve R. E. Hoskisson. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) (8th Edition)*. South Western: Cengage Learning.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme karlılığı ve pazar performansına etkileri. *Yönetim*, 21(65), 47-64.
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemlidir. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*, Ankara: TODAİE Yayınları No: 319, 337-351.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kotha, S., ve Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). Porter'ın jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2008). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çev. G. Ulubilgen)*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Robert, A. ve Loice, G. (2014). The relationship between competitive strategies and firm performance: A case of mobile telecommunication companies in Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(9).
- Tabachnick, B., G. ve Fidell, L., S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Allyn and Bacon, Boston.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. ve Sarros, J. C. (1997). "A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172.
- Yıldız, Ö. (2021). *Örgütlerde rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisinin liderlik tarzları ve liderlik görevleri bağlamında incelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.