

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAF VE KARMA REKABET STRATEJİLERİNİN
KURUM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TÜRKİYE İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alaz ÖZÇELİK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sibel YAMAK

OCAK 2016

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SAF VE KARMA REKABET STRATEJİLERİNİN
KURUM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TÜRKİYE İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Alaz ÖZÇELİK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sibel YAMAK

OCAK 2016

ÖNSÖZ

Öncelikle tez süresince benden desteğini hiç esirgemeyen, anlayışı ve sabrıyla bana hep yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Sibel Yamak’a çok teşekkür ederim. Tez çalışmamın her anında bana engin bilgi ve tecrübesiyle yardımcı olmuş, akademik çalışma disiplini ve farklı bakış açılarına olan hakimiyetiyle bana her anlamda destek olmuştur.

Bugünlere gelmemde bana her zaman destek olan, bana kattıkları vizyoner bakış açısıyla şuana kadar elde ettiğim başarıların mimarı olan sevgili annem Nurten Özçelik ve babam Abidin Özçelik’e ve en iyi arkadaşım kardeşim Çelik Özçelik’e çok teşekkür ederim.

Yeni ailem, sevgili Zafer Özcivan ve Yasemin Özcivan’a ve canım dostlarım Can ve Cansu Çelebi’ye bana verdikleri destek için çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her anında yanımda olan, başım sıkıştığı an bana yardımcı olacak farklı ve alternatif çözümlerle beni rahatlatan ve sevgisiyle hep bana destek olan sevgili eşim Bengi Özçelik’e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
RESUME	viii
ABSTRACT.....	xv
ÖZET.....	xxi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: STRATEJİ.....	3
1.1. Strateji Kavramı	3
1.2. Strateji Tipleri	4
1.2.1. Organizasyon Seviyesine göre Strateji	4
1.2.2. Geliştirilme Sürecine göre Strateji.....	6
1.3. Stratejiye Eleştirel Bakış Açısı	10
2. BÖLÜM: REKABET	13
2.1. Rekabet Kavramı.....	13
2.2. Rekabet Avantajı.....	13
2.3. Rekabeti Etkileyen Faktörler	14
2.3.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Oluşturduğu Tehdit	16
2.3.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	17
2.3.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	18
2.3.4. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit	18
2.3.5. Sektördeki Mevcut Rakiplerin Rekabeti.....	19
2.3.6. Devlet ve Diğer Paydaşların Görelî Gücü (6. Faktör)	19

2.4. Yoğun Rekabet.....	21
2.4.1. Yoğun Rekabet Kavramı	21
2.4.2. Yoğun Rekabette Rekabet Avantajı.....	22
3. BÖLÜM: REKABET STRATEJİLERİ.....	24
3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı	24
3.2. Rekabet Stratejisi Modelleri.....	25
3.2.1. Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli	25
3.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	27
3.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	29
3.2.1.3. Odaklanma Stratejileri	31
3.2.1.4. Karma Rekabet Stratejisi (Jenerik Rekabet Stratejilerinin Birleşimi)	
32	
3.2.1.5. Saf (<i>Pure</i>) ve Karma (<i>Hybrid</i>) Rekabet Stratejileri	33
3.2.2. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi Modeli	35
3.2.2.1. Fiyat Farklılaştırma Stratejisi.....	36
3.2.2.2. İmaj Farklılaştırma Stratejisi.....	36
3.2.2.3. Destek Farklılaştırma Stratejisi.....	36
3.2.2.4. Kalite Farklılaştırma Stratejisi	37
3.2.2.5. Tasarım Farklılaştırma Stratejisi.....	37
3.2.2.6. Farklılaştırmama Stratejisi	37
3.2.3. Diğer Rekabet Stratejisi Modelleri	37
3.2.3.1. Treacy ve Wiersema'nın Rekabet Stratejisi Modeli	39
3.2.3.1.1. Operasyonel Mükemmellik (<i>Operational Excellence</i>).....	39
3.2.3.1.2. Ürün Liderliği (<i>Product Leadership</i>)	40
3.2.3.1.3. Müşteriye Yakınlık (<i>Customer Intimacy</i>).....	40
3.2.3.2. Miles, Snow, Meyer ve Coleman'ın Rekabet Stratejisi Modeli	41
3.2.3.2.1. Savunmacı Strateji (<i>Defenders</i>).....	41
3.2.3.2.2. Atılgan Strateji (<i>Prospectors</i>).....	41
3.2.3.2.3. Analizci Strateji (<i>Analyzers</i>).....	42
3.2.3.2.4. Tepkici Strateji (<i>Reactors</i>).....	42
3.2.4. Yoğun Rekabet Koşullarında Rekabet Stratejisi	42
4. BÖLÜM: KURUM PERFORMANSI İLE REKABET STRATEJİLERİ	
ARASINDAKİ İLİŞKİ	44
4.1. Performans Kavramı	44

4.2. Çevre (Context) & Performans Etkisi	46
4.2.1. Gelişmiş Ülke Durumu	47
4.2.2. Gelişmekte Olan Ülke Durumu	48
4.3. Örgütsel Özellikler & Performans Etkisi	50
4.4. Rekabet Stratejisi – Performans İlişkisi	52
4.5. Hipotezler	61
5. BÖLÜM: ARAŞTIRMA	65
5.1. Araştırmanın Amacı	65
5.2. Örneklem	65
5.3. Çevre (Context)	67
5.4. Bağımlı Değişken	68
5.5. Bağımsız Değişken	69
5.6. Kontrol Değişkenleri	72
5.6.1. Firma Büyüklüğü	72
5.6.2. İhracat Tecrübesi	72
5.6.3. Firmanın Konumu	73
5.7. Yöntem	73
5.7.1. İçerik Analizi	74
5.7.2. Regresyon Analizi	77
6. BÖLÜM: SONUÇ	81
6.1. Bulgular	81
6.1.1. Karma Rekabet Stratejisiyle Saf Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması	86
6.1.2. Karma Rekabet Stratejisiyle Arada Kalmış Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması	87
6.1.3. Saf Rekabet Stratejisiyle Arada Kalmış Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması	88
6.2. Genel Sonuç	88
6.3. Araştırmanın Kısıtları, Tartışma ve Öneriler	92
KAYNAKÇA	94
ÖZGEÇMİŞ	114

KISALTMALAR

CMS : Critical Management Studies

OECD : The Organisation for Economic Co-operation and Development

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

UK : United Kingdom

IMF : International Monetary Fund

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PEST : Politic, Economic, Social, Technologic

İSO : İstanbul Sanayi Odası

VIF : Variance Inflation Factor

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Rekabeti Etkileyen Beş Faktör	15
Şekil 2.2 Kurumsal Yönetişim Modeli	20
Şekil 2.3 Yoğun Rekabet Koşullarında Karlılık Şeması	21
Şekil 3.1 Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli	27
Şekil 5.1 Araştırma Modeli	65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Firma Büyüklüğü - Rekabet Seviyesi İlişkisi	9
Tablo 3.1 Jenerik Stratejilerin Önemli Değişkenleri.....	34
Tablo 4.1 Yazında Yer Alan Rekabet Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Diğer Araştırmalar ve Sonuçları.....	57
Tablo 5.1 Araştırmada Kullanılan Firmaların Sektörel Dağılımı	66
Tablo 5.2 ISO 1.500 Sektör Dağılımı	67
Tablo 5.3 Strateji Tipi ve Ögeleri	71
Tablo 5.4 Kurumların ihracat tecrübesi dağılımı	73
Tablo 5.5 Strateji tespiti örnek tablosu	75
Tablo 5.6 Rekabet stratejisi tipleri	76
Tablo 5.7 Metrik olmayan değişkenlerin dönüştürülmesi	78
Tablo 5.8 Rekabet stratejisi tercihinin kukla değişken kodlaması (<i>Dummy Coding</i>)	78
Tablo 5.9 Çoklu bağlantı istatistikleri.....	80
Tablo 6.1 Kurumların strateji tercihleri dağılımı	81
Tablo 6.2 Kurumların konum dağılımı	82
Tablo 6.3 Verilerin merkezi ölçütleri.....	82
Tablo 6.4 Verilerin yaygınlık ölçütleri.....	82
Tablo 6.5 Korelasyon matrisi.....	84
Tablo 6.6 Öz kaynak karlılığı regresyon analizi sonuçları	85
Tablo 6.7 Hipotezler ve bulguların özeti.....	86

RESUME

Le but de ce travail est d'étudier la relation entre les stratégies de concurrence appliquées par les entreprises de fabrication en Turquie et leur performance. Cette relation dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels se trouvent les caractéristiques du pays d'activité de l'entreprise, les dynamiques internes de l'organisation, les actions des concurrents et ces facteurs ont une influence sur l'accessibilité à une performance supérieure.

Cette étude examine la relation entre les stratégies de concurrence et la performance de l'entreprise et elle commence par l'analyse de la littérature. La base de cette thèse est formée par la description détaillée de la relation étudiée, l'analyse des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur cette relation et les données des recherches dans ce même domaine. L'objectif principal est d'analyser le lien entre les différences d'application des stratégies génériques de concurrence et les données de performance.

Ce travail débute par une analyse de la littérature. Tout d'abord, les concepts de stratégie et de concurrence sont expliqués en profondeur et les points importants de cette revue de la littérature sont analysés. Par la suite, la stratégie de concurrence dans la littérature est explorée. La notion des stratégies de concurrence et les modèles des stratégies de concurrence sont précisés. Ensuite la notion de performance a été expliquée et l'influence des facteurs sur celle-ci, en commençant par des stratégies de concurrence, est étudiée en se basant sur les données des recherches précédentes. La partie suivante à la revue de la littérature est un chapitre consacré à la recherche. Ce chapitre est constitué de trois sections dans lesquelles les résultats de la recherche sont présentés, analysés et interprétés.

Le chapitre de l'analyse de la littérature s'ouvre par le concept de stratégie. Ce chapitre commence par la définition de la notion de stratégie et le but de la construction des stratégies et ses points essentiels sont discutés. Une stratégie se définit comme l'ensemble des décisions et des actions que les responsables prennent afin d'obtenir des performances supérieures par rapport aux concurrents (Parthasarthy, 2007). Il existe divers types de stratégies selon le niveau d'organisation et aussi selon le processus de développement. Dernièrement, dans cette section de stratégie, un point de vue différent à la littérature et une approche critiquant les notions actuelles de stratégies sont présentées.

Dans la deuxième partie, les notions de concurrence et de l'avantage concurrentiel sont étudiées, puis les facteurs influençant la rivalité sont expliqués en détails. La concurrence existante dans les secteurs d'activité des entreprises a une influence directe sur les stratégies que celles-ci suivent. Porter (2008) évoque cinq facteurs qui influencent la concurrence et souligne que ces facteurs ont un impact sur le pouvoir de concurrence des entreprises. De plus, spécialement dans les pays en voie de développement, l'influence de l'état et d'autres parties prenantes est le sixième facteur qui agit autant que les autres facteurs sur la concurrence. Dans la conjoncture Turque, les organes de l'état, les institutions publiques, les syndicats et les autres groupes de parties prenantes influencent la concurrence dans le milieu de travail. Dans la dernière partie traitant le sujet de concurrence, les travaux sur l'hyper compétition sont discutés. L'hyper compétition ou la concurrence dense (Hypercompetition) est un concept qui apparaît dans les contextes où la vitesse et la violence de la rivalité sont élevées et un changement régulier y est présent (D'aveni, 1994; Hermelo & Vassolo, 2010). Dans cet environnement, avoir de l'avantage concurrentiel est une situation courante. Cette section se termine sur les avantages concurrentiels dans les conditions de concurrence dense.

Suivant l'analyse de la littérature sur la stratégie et la concurrence, la notion de stratégies de concurrence a été expliquée et les modèles se mettant en place sont présentés en détails. Les stratégies concurrentielles déterminées au niveau de l'entreprise sont appliquées pour pouvoir rivaliser le plus efficacement possible dans le secteur. Un des modèles dans la littérature, le modèle de stratégies génériques de concurrence est examiné en profondeur dans la partie consacrée à la recherche. Ce

modèle se divise principalement en trois groupes, notamment la stratégie de domination par le coût, de différenciation et de focalisation (Porter, 1985). Le modèle de stratégies génériques de concurrence et d'autres modèles des points de vue différents sont analysés dans la section de stratégies de concurrence et le développement des stratégies concurrentielles dans les conditions de concurrence dense a été révélé.

Dans la dernière partie de l'analyse de la littérature, la relation entre la stratégie de concurrence, la performance de l'institution et les autres éléments qui influencent ce lien sont présentées en détail. Les travaux sur la gestion stratégique montrent la méthode aux entreprises pour avoir la performance supérieure (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). C'est la raison pour laquelle les notions de stratégie et de performance sont généralement étudiées ensemble et l'analyse de la nature de leur relation a été faite sous différents critères. Dans cette partie, premièrement, la notion de performance a été donnée et ses différents types ont été détaillés. On a essayé d'évoquer la performance de l'institution non seulement à partir de la performance économique qui se concentre sur la relation entre l'apport économique et la production mais aussi à partir d'autres angles qui ne sont pas économiques. Le retour sur investissement (*Return on Investment*), le retour sur les ventes (*Return on Sales*) et la rentabilité des capitaux propres (*Return of Equity*) sont des exemples indicateurs de la performance financière (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Aussi, il existe d'autres indicateurs dont le focus se pose sur la notion de croissance. Les indicateurs de la croissance d'emploi (*Employment Growth*), de la croissance de part de marché (*Market Share Growth*), de la croissance des ventes (*Sales Growth*) constituent des exemples. Par ailleurs, la notion de performance non économique est étudiée à côté de la performance financière. Dans la littérature, la notion de performance institutionnelle sociale, la gestion des relations sociales des entreprises (Wartick & Cochran, 1985) sont envisagées du point de vue du risque de perception et de prestige et l'impact de ces indicateurs sociaux sur la performance de l'institution est souligné. Dernièrement, le concept de tableau de bord (*Balanced Scorecard*) (Kaplan & Norton, 1996) analysant conjointement les indicateurs de performance économique et non économique est commenté. Après la clarification de la notion de performance, l'importance de l'influence du milieu d'activité et des caractéristiques organisationnelles sur la

performance a été expliquée. Le milieu social où l'entreprise exerce son activité peut modifier la performance de l'institution en tant qu'un facteur externe. Mark Granovetter (1992) exprime que l'environnement de travail et l'environnement social sont entrelacés et que les entreprises ne doivent pas être pensées indépendamment du milieu social. Dans la partie dédiée à l'environnement, dans le but de mieux incorporer les conditions de la Turquie où la recherche est réalisée, un intérêt particulier est attribué au classement de pays développés et en voie de développement. En Turquie, un des pays en voie de développement, les facteurs qui influencent le développement des stratégies et la performance institutionnelle ont été exprimés.

En parallèle à l'environnement social, certaines caractéristiques internes peuvent avoir un impact direct ou indirect sur la relation entre la stratégie et la performance institutionnelle. Ces caractéristiques internes peuvent être à la fois des qualités spécifiques et des caractéristiques possédées naturellement par les entreprises. Dans la littérature, certains facteurs qui peuvent changer positivement ou négativement la performance de l'institution ou qui peuvent influencer la stratégie de concurrence choisie comme la taille de l'entreprise, sa capacité à l'exportation, la structure de propriété de l'organisation ont été données comme exemples. Pour cette raison, dans cette partie l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'institution et la préférence de la stratégie a été analysé.

La dernière partie précédant le chapitre de la recherche concerne l'étude des travaux antérieurs réalisés sur la stratégie de concurrence, la performance de l'institution et le développement des hypothèses examinées dans la recherche. Dans cette partie, les travaux antérieurs sont examinés en détails et les données obtenues de la recherche sont présentées. En conséquence de toute cette analyse de la littérature, les hypothèses qu'on souhaite étudier se sont construites aussi dans cette dernière partie. Il existe trois hypothèses dans cette recherche. La première hypothèse analyse l'obtention ou non d'une meilleure performance institutionnelle par des stratégies de concurrence mixtes en comparaison aux stratégies de concurrence pures. La deuxième hypothèse considère les stratégies de concurrence mixtes et celles coincées au milieu du point de vue de la performance de l'institution dans un même environnement et propose la domination de la stratégie mixte. La

troisième et la dernière hypothèse se pose la question de l'application des stratégies de concurrence pures par rapport aux celles coincées au milieu donne une meilleure performance de l'institution ou non.

La deuxième partie de la thèse comprend la recherche réalisée. Ce chapitre commence par l'objectif et le modèle mis en place par la recherche et continue ensuite par la description de l'échantillon et de l'environnement de la recherche. Par la suite, le chapitre s'étend sur les variables dépendants, indépendants et de contrôles qui sont soumis aux analyses et les méthodes d'analyse de celles-ci dans la recherche sont explicitées. Ensuite, la section de méthodologie permet d'expliquer l'analyse des variables. Dans la partie de la recherche réalisée, les données, les résultats, les limites de ce travail sont données et cette partie et la thèse se termine par des propositions pour les recherches futures. L'objectif de la partie de la recherche est d'étudier l'existence d'une influence positive ou négative des stratégies de concurrence appliquées par les entreprises en Turquie, un pays en voie de développement, sur les données obtenues suite à leurs activités (autrement dit leurs performances économiques).

Cette recherche se concentre sur les entreprises d'industrie de fabrication en Turquie et envisage de déterminer parallèlement des stratégies de concurrence. Les rapports d'activités des entreprises qui ont été rendus accessibles au public et qui ont passé par l'approbation de l'audit ont été analysés et les préférences de stratégies génériques de concurrence appliquées par ces entreprises à des critères précis ont été montrées. (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009) Par ailleurs, l'autre facteur sur lequel les hypothèses étudiées dans cette recherche se concentrent est la performance de l'institution. Dans notre recherche, la performance institutionnelle est calculée par l'indicateur de rentabilité des capitaux propres. Les facteurs internes et externes, évoqués dans la revue de littérature et étant susceptibles d'influencer la relation entre la stratégie de concurrence et la performance, ils sont obtenus à partir des rapports d'activités et des archives ouvertes au public de la Chambre d'Industrie d'Istanbul, ils sont ajoutés aux parties correspondantes dans la recherche et pris en compte dans l'analyse. Une fois toutes ces données sont obtenues, elles ont été transférées sur l'environnement électronique, entrées au logiciel de statistique SPSS où elles ont reçu une analyse de régression.

Dans les résultats de la recherche, une relation partiellement significative entre la stratégie de concurrence et la performance est déterminée. On a constaté que les entreprises appliquant la stratégie de concurrence coincée au milieu sont insuffisantes du point de vue de la performance économique en comparaison aux entreprises appliquant à la fois des stratégies de concurrence pures et mixtes, que les entreprises adoptant les stratégies de concurrence pures et mixtes obtiennent des résultats de performances supérieures par rapport aux entreprises utilisant la stratégie coincée au milieu. Suivant ces résultats, la deuxième hypothèse examinant la préférence de la stratégie de concurrence mixte et coincée au milieu, et la troisième hypothèse analysant la préférence de la stratégie de concurrence pure et coincée au milieu a été acceptée. Cependant, la première hypothèse cherchant les préférences de stratégies mixtes et pures dans le milieu de travail en Turquie a été rejetée par manque de preuves suffisantes.

Le résultat statistiquement le plus significatif parmi les données de la recherche est le suivant : les entreprises qui appliquent la stratégie de concurrence coincée au milieu ont un indicateur de performances économiques de la rentabilité plus bas des capitaux propres. Autrement dit, l'analyse de régression a amené à une relation négative entre la situation de stratégie coincée au milieu et la performance et cette corrélation négative prend sa place dans l'équation de la régression. La contribution la plus importante de cette recherche à la littérature est l'exigence de réaliser une préférence nette des stratégies qui peuvent permettre aux entreprises une performance supérieure et qui peuvent leur permettre d'accéder à leurs objectifs et de faire concurrence aux rivaux dans le secteur. On a constaté que les profits des entreprises par période dont le choix de stratégie n'est pas précis se trouvent à des niveaux inférieurs par rapport à des entreprises avec des stratégies précises, autrement dit leur part d'intérêt par période dans les sources propres (capitaux propres) est plus bas.

Dans la dernière partie de la recherche, il y a les limites et les propositions pour les études ultérieures. La première limite est surtout le nombre de l'échantillon. Dans les recherches suivantes, la taille de l'échantillon peut être augmentée et ainsi la probabilité de généraliser des résultats serait accrue. En même temps, une division des entreprises par secteur peut permettre à la recherche d'être purifiée des

caractéristiques spécifiques au secteur. Ainsi, la marge d'erreur peut être diminuée en prenant en compte d'un nombre plus important d'entreprises et aussi il sera possible d'étudier les différents secteurs. En outre, plusieurs méthodes peuvent être utilisées simultanément pour augmenter l'exactitude des données dans le processus de détermination du choix de la stratégie. Dans cette recherche, les rapports d'activités qui sont ouverts au public et passés par l'approbation de l'audit sont examinés par la méthode d'analyse de contenu et les stratégies appliquées par les entreprises sont identifiées. L'utilisation principale de ces rapports se découle de leur confirmation par la part des tiers et dans la haute fiabilité de leurs données. Toutefois, si les recherches futures peuvent utiliser à côté de cette méthode; la méthode d'enquête avec les dirigeants des entreprises ou bien la méthode de choix de stratégie en face à face, elles peuvent rendre la constatation de la stratégie plus fiable.

La dernière limite se forme sur le choix de la mesure de performance dans ce travail. Dans la présente recherche, la rentabilité des capitaux propres est utilisée comme un indicateur de performance économique pour mesurer la performance de l'institution. Mais les études ultérieures peuvent élargir l'étendue de la recherche en ajoutant au modèle un ou plusieurs indicateurs de performance institutionnelle sociale.

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate the difference between the effects of competitive strategies on a firm's performance in the manufacturing sector in Turkey. Country specific characteristics, internal factors of firms, actions of competitors, etc. have an impact on competitive strategy choice, accordingly on performance. Hence, the significance of this research is to examine the difference between the competitive strategies under the control variables of firm size and firm location in an emerging country as is Turkey.

The study starts with a literature review in order to deeply understand the basis of the relationship between competitive strategies and firm performance. Detailed information about the related parts are defined, the factors which are expected to affect this relationship are explained in a detailed way and other studies investigating the relationship between competitive strategies and performance are presented in the first part. In the literature review, first of all strategy and competition definitions are explained. Then a competitive strategy concept is detailed and types of competitive strategy models are explained. In addition to these, the concept of performance is defined and performance measurement methods are sorted. In this section, the factors which may have an effect on performance are explained and other articles dealing with the same relationship between strategies and performance are specified. After the literature review, a research chapter is presented as the final part of the study. The research chapter includes hypotheses, data analysis, research methodology, results and conclusions.

In particular, the literature review chapter starts with a strategy concept as a group of decisions and actions taken by managers which gives companies to the possibility of achieving superior performance outcomes (Parthasarthy, 2007). After defining the strategy, the aim of the strategy development process is explained.

Organizational level differentiation strategy and development process strategy are defined as two strategy styles. Finally, the criticism of the existing strategy management approach is given and some examples on critical management studies are specified.

In the second part, competition and competitive advantage concepts are indicated and forces determining the competitive environment are explained in depth. The existing competition affects the strategy selection process. Porter (2000) described five forces that have an effect on the competition and also indicated that these factors affect the companies' competitive forces. Furthermore, especially in developing countries and economies, there is one more competitive force, other than stakeholders and the government. Due to the Turkish business environment, government members, public institutions, unions, and other stakeholder groups influence the competition. Therefore these factors are explained in the competition title. In the final part, the hyper-competition concept is given in the study. The concept appeared in a high speed competition and dynamic processes were shown to exist in the environment (D'Aveni, 1994; Hermelo & Vassolo, 2010). A competitive advantage was differentiated in these environments; therefore, the concept of competitive advantage under hyper-competition is examined in the final part of the competition title.

After the strategy and competition literature review, the competitive strategy concept and the models generated in various authors are examined in the third part. A generic competitive strategy model, the main construct of this research, is the only model in this area of interest. That model requires three types of strategies: cost leadership, differentiation and focus (Porter, 1985). However, in this part, the other various models designed in literature are examined and features of the models are clarified. Moreover, competitive strategies under the hyper-competition context are mentioned in the competitive strategies part.

In the final part of the literature review, the relationship between competitive strategies and firm performance is examined in detail, and other factors affecting this relationship are explained. Strategic management studies are guidelines for companies to create appropriate strategies for achieving superior firm performance

(Clegg, Carter, Kornberger & Schweitzer, 2012). Therefore, the performance and strategy concepts are analyzed together and their relationship is being investigated in many different contexts and dimensions. In this final literature review part, firstly performance notion is stated, and the types of performance are expressed in detail. Both a financial perspective of performance and a social performance concept are explained with some instances and ratios. For example, the return on equity (ROE), the return on investment (ROI), and the return on sales (ROA) are used in both academic and business contexts (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Besides these ratios, the indicators which focus on growth such as employment rate, market share growth, sales growth, etc. (Ortega, Azorin & Cortes, 2009) are given in the study. In literature, nonfinancial performance indicators are also ranked as ones among the financial ones. Corporate social performance (CSP) indicators are focused on community relations management (Wartick & Cochran, 1985), and those social performance indicators are considered under a performance measurement system according to perception and reputational risk. Therefore in this study, these CSP indicators are explained in a detailed way. In the performance part, the Balanced Scorecard (BSC) approach is explained. The Balanced Scorecard approach combines the financial and nonfinancial indicators in a performance card and shows companies the outcomes of their actions (Kaplan & Norton, 1996). After the performance notion, the environment and other organizational features which generally affect the research question are explained. The main external factor, the environment, is affecting the companies' performance directly or indirectly. The embeddedness concept is clarified (Granovetter, 1992), and it is indicated that the business sector cannot be separated from its environment. In the environment part, the developed country and the emerging economy (developing country) classification is added and the differences between them are explained in great detail. Turkey, where the study takes place, is an emerging economy in IMF reports (2015), so the strategy and performance concepts in the emerging economy context are explained and differences from the developed country context are examined.

Some internal factors also affect the relationship between firm performance and competitive strategy directly or indirectly. In the literature, the firm size, export experience and owned types are organizational features that may affect the company's performance (Shinkle, Kriauciunas & Hundley, 2013; Gopalakrishna &

Subramanian, 2001). Therefore the internal factors are also explained in the literature review part.

The final part of the literature review is about the previous studies examined in the relationship between the firm's performance and competitive strategy choices and the hypothesis established in the studies. The outcomes and the basis of the previous studies are examined in detail and internalized. After explanations of previous studies, the three hypotheses used in the study are established. The first hypothesis is about the hybrid form of competitive strategies providing better performance outcomes than pure ones in the context of Turkey. The second one is that the hybrid form of competitive strategies provides better performance outcomes than being stuck in the middle in the Turkey context. The final hypothesis is investigating the performance difference between the pure form of competitive strategies and being stuck in the middle situation in Turkey.

The second chapter of the study consists of research analysis. The aim of the research and the model was the first parts of the chapter. After that the sample characteristics, the dependent, independent and control variable definitions are given. Then, under the title of methodology, the analysis methods are explained. In the final part of the research chapter, the results, discussions, limitations and suggestions for further research are explained in a detailed way. Generally the purpose of the study is to enhance the difference of the effect of strategy choices of the firms on the firm's performance.

The research is done within manufacturing companies operating in Turkey and focuses firstly on the determination of these companies' competitive strategies in parallel with the aim of the research. The competitive strategies are determined via annual reports using some criteria (Ortega, Azorin & Cortes, 2009). Moreover another important factor focusing on the hypothesis is the firm's performance which is calculated by return on equity ratio (net profit / equity). Other internal and external factors defined in the literature review chapter are also added in the model. Additionally, the data are found and calculated via annual reports and via the reports of the Istanbul Chamber of Industry. All figures are entered into an electronic database and a regression analysis is done via the SPSS statistics program.

Results indicate that there is a partial relationship between competitive strategies and firm performance. Stuck in the middle firms operate lower financial performance outcomes than others that apply both hybrid and pure forms of competitive strategies. Under these findings, the second hypothesis (investigating the hybrid form and stuck in the middle strategy choice) and the third hypothesis are accepted. However, no sufficient evidence can be found to accept the first hypothesis (investigating hybrid and pure forms of competitive strategies and firm performance effects in Turkey context), therefore the first one was rejected.

The most significant finding according to the statistics is that the stuck in the middle firms is operating at the lowest return on equity rates. In other words, a negative relationship has been found between the stuck in the middle strategy and others in terms of firm performance. The study's most important contribution is that organizations must select an appropriate competitive strategy for operating in the sector to achieve high performance results and their financial targets. In other words, according to returns on an equity ratio, clearly stated and well defined organization strategies provide competitive advantages for firms to achieve superior performance results.

There are some limitations of the research and suggestions for further research which are explained in the final part of the study. The first limitation is the sample size. In order to have more generalizable results, the sample size should be increased by using different methods in order to reach the data. Moreover, the following studies may investigate the hypothesis on a sectoral basis because of the possibility of the effects of some sector specific factors on the competitive strategy choice. Another criticism is the competitive strategy determination part in the study. The competitive strategy choice is determined by a calculation among the criteria by the researcher. However, one more researcher should do the calculations in order to be sure about the accuracy of the method. Furthermore, additional methods, such as a survey research or one-to-one interviews among the managers, may be applied in order to have more valid results about the competitive strategy choices. Final limitation is about the performance measurement method. In this study, only financial indicators have been taken into consideration as a performance criteria.

However, if social performance indicators are also added in the hypothesis, the results may show a versatile point of view about the organizational performance.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren imalat işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileriyle kurum performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu ilişki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin özelliklerine, örgütlerin sahip oldukları içsel faktörlere, sektörde faaliyet gösteren rakiplerin aksiyonlarına vb. birçok faktöre göre değişmekte, üstün performansa erişebilme durumunu etkilemektedir.

Çalışma rekabet stratejisiyle kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelerken, yazın taraması başlığıyla başlamaktadır. Araştırılan ilişkinin taraflarının detaylı tanımlaması, ilişkiyi etkileyebilecek faktörlerin analizi ve yazında buna benzer çalışmalarda yer alan araştırma bulguları tezin temelini oluşturmaktadır. Bu temel altında asıl ulaşılmak istenen hedef, jenerik rekabet stratejilerinin uygulama farklılıklarıyla performans çıktıları arasındaki ilişkidir.

Bu çalışma yazın taramasıyla başlamaktadır. İlk olarak strateji ve rekabet kavramları derinlemesine açıklanmış, yazında yer alan önemli hususlar bu başlıklar altında ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Devamında yazında yer alan rekabet stratejisi konseptine değinilmiştir. Rekabet stratejisi kavramı üzerinde durulmuş ve rekabet stratejisi modelleri açıklanmıştır. Sonrasında performans kavramı açıklanmış ve başta rekabet stratejisi olmak üzere diğer faktörlerin performans üzerindeki etkileri, önceki araştırma bulgularıyla desteklenerek ifade edilmiştir. Yazın taramasından sonraki tezin son bölümü araştırma bölümüdür. Bu bölüm araştırma sonuçlarının raporlandığı, sonuçların analiz edildiği ve yorumlandığı üç bölümden oluşmaktadır.

Yazın taraması bölümü strateji kavramıyla başlamaktadır. Strateji nedir sorusuyla başlanan bölümde strateji oluşturmanın amacı ve stratejinin önemli hususlarına yer verilmiştir. Strateji, yöneticilerin rakiplere göre daha üstün örgüt

performansına erişebilmeleri için aldıkları kararlar ve eylemler kümesidir (Parthasarthy, 2007). Strateji tipleri organizasyon seviyesine göre olduğu gibi gelişme sürecine göre de olmaktadır. Strateji başlığı altında son olarak yazına farklı bir bakış açısı sunan ve mevcut strateji olgusunu eleştiren yaklaşım ele alınmıştır.

İkinci bölümde rekabet ve rekabet avantajı kavramları üzerinde durulmuş, rekabeti etkileyen faktörler detaylıca açıklanmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde var olan rekabet, izledikleri stratejileri doğrudan etkilemektedir. Porter (2008) rekabeti etkileyen beş faktörden bahsetmiş, bu faktörlerin işletmelerin rekabet güçlerini etkilediğini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra altıncı faktör olarak devlet ve diğer paydaşların etkisi de özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde rekabeti diğer faktörler kadar etkileyen bir olgu olarak yerini almıştır. Türkiye konjonktüründe de devlet organları, kamu kurumları, sendikalar ve diğer paydaş grupları, iş çevresindeki rekabeti etkilemektedir. Rekabet konusunun son kısımda yoğun rekabet çalışmalarına yer verilmiştir. Yoğun rekabet (*Hypercompetition*), rekabetin hızı ve şiddetinin yüksek olduğu, sürekli değişimin yaşandığı ortamlarda yer alan bir kavramdır (D'aveni, 1994; Hermelo & Vassolo, 2010). Bu çevrede rekabet avantajı sağlamanın farklılaşması olağan bir durumdur. Yoğun rekabet koşullarında rekabet avantajı konusuyla bölüm sonlandırılmıştır.

Strateji ve rekabet yazın taramasının sonrasında rekabet stratejisi kavramı açıklanmış, ortaya konan modeller detaylarıyla ele alınmıştır. İşletme seviyesinde belirlenen rekabet stratejileri sektörde daha etkin rekabet edebilmek için uygulanmaktadır. Tezin araştırma kısmında detaylarıyla incelenen jenerik rekabet stratejisi modeli, yazında yer alan modellerden birisidir. Bu model maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere temel olarak üç gruba ayrılmaktadır (Porter, 1985). Jenerik rekabet stratejisi modeli ve bu model dışında farklı bakış açılarıyla ortaya konmuş modeller rekabet stratejisi bölümü altında incelenmiş, yoğun rekabet koşullarında rekabet stratejisi geliştirilmesine de ayrıca değinilmiştir.

Yazın taramasının son bölümünde rekabet stratejisi ve kurum performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi etkileyen diğer etmenler detaylıca açıklanmıştır. Stratejik yönetim çalışmaları, üstün performansa erişebilmenin yöntemini şirketlere göstermektedir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Bu nedenle

yazında strateji ve performans kavramları genellikle birlikte incelenmekte, aralarında nasıl bir ilişki olduğunun analizi sürekli olarak farklı kriterler altında yapılmaktadır. Bu bölümde ilk olarak performans kavramı açıklanmış, çeşitleri detaylandırılmıştır. Finansal olarak getiriyle maliyet arasındaki ilişkiye odaklanan finansal performans yanında, finansal olmayan başka açılardan da kurum performansının tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Yatırımın getirisi (*Return on Investment*), satış gelirleri (*Return on Sales*) ve öz kaynak karlılığı (*Return on Equity*) finansal performans göstergeleri örnekleridir (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Bu göstergelerin yanında büyüme kavramına odaklanan başka göstergeler de vardır. İş gücü artışı (*Employment Growth*), pazar payı artışı (*Market Share Growth*), ciro büyümesi (*Sales Growth*) göstergeleri (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009) örnek olarak verilebilir. Finansal performans yanında yazında finansal olmayan performans kavramı üzerinde de durulmuştur. Yazında kurumsal sosyal performans kavramı, şirketlerin toplumsal ilişkilerinin yönetimi (Wartick & Cochran, 1985), algı ve itibar riski açısından ele alınmış bu sosyal göstergelerin kurum performansına etkisi üzerinde durulmuştur. Son olarak finansal olan ve finansal olmayan performans göstergelerini birlikte ele alan Kurumsal Karne (*Balanced Scorecard*) (Kaplan & Norton, 1996) kavramı bu kısımda açıklanmıştır. Performans kavramı açıklandıktan sonra faaliyet gösterilen çevre ve örgütsel özellikler üzerinde durulmuş, bu kavramların performans üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sosyal çevre, dışsal faktör olarak kurum performanslarını etkilemektedir. İş çevresiyle sosyal çevrenin gömülü olduğunu ifade eden Mark Granovetter (1992), işletmelerin sosyal çevreden bağımsız şekilde düşünülmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çevre bölümünde gelişmiş ve gelişmekte olan ülke sınıflandırılması üzerinde ayrıca durulmuş, araştırmanın yapıldığı Türkiye şartlarının daha iyi anlaşılabilmesi için detaylandırılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye’de (IMF, 2015) strateji geliştirme ve kurum performansının etkilendiği faktörler açıklanmıştır.

Sosyal çevrenin yanı sıra içsel bazı özellikler de kurum performansı strateji ilişkisini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu içsel özellikler şirketlerin belli yetkinlikleri olabileceği gibi, doğal olarak sahip oldukları özellikler de olabilmektedir. Yazında firma büyüklüğü, ihracat yapabilme kapasitesi, örgüt sahiplik yapısı gibi kurum performansını olumlu veya olumsuz değiştirebilecek veya

tercih edilen rekabet stratejisini etkileyebilecek bazı faktörler yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel özelliklerin kurum performansı ve strateji tercihi üzerindeki etkisine bu bölümde yer verilmiştir.

Araştırma kısmından önceki son bölüm ise rekabet stratejisi ve kurum performansı arasında daha önce yapılmış çalışmaların ortaya konduğu ve araştırmada incelenen hipotezlerin geliştirildiği bölümdür. Bu bölümde daha önce yapılmış olan çalışmalar detaylıca incelenmiş, elde edilen araştırma bulguları sunulmuştur. Tüm bu yazın taraması sonucunda, araştırma kısmında incelenecek hipotezler de bu son bölümde oluşturulmuştur. Araştırmada yer alan hipotezler üçe ayrılmıştır. Birinci hipotez; Türkiye iş çevresinde karma rekabet stratejisinin saf rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlayıp sağlamadığını incelemektedir. İkinci hipotez aynı çevrede karma rekabet stratejisiyle arada kalmış rekabet stratejisini kurum performansı açısından değerlendirmekte ve karma stratejinin üstün geleceğini önermektedir. Oluşturulan son hipotez ise saf rekabet stratejisinin uygulanmasının arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı sağlayıp sağlamadığını sorgulamaktadır.

Tezin ikinci kısmı araştırma bölümünden oluşmaktadır. Araştırma bölümü; araştırmanın amacı ile başlamakta, araştırmada kurulan model, ele alınan örneklem ve çevrenin tanımıyla devam etmektedir. Sonrasında analizlere konu olan bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin tanımlanmasıyla ve araştırmada ele alınıp biçimleriyle devam etmekte, yöntem kısmıyla değişkenlerin analizi açıklanıp bulgular, sonuçlar, kısıtlar ve sonraki araştırmalar için öneriler kısımlarıyla araştırma bölümü ve tez sona ermektedir. Araştırma kısmının hedefi gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin, faaliyet sonucunda elde edilen çıktıları (başka bir deyişle finansal performanslarını) olumlu veya olumsuz olarak etkileyip etkilemediğinin araştırılmasıdır.

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sanayisi şirketlerini ele alınmış, amacı paralelinde rekabet stratejilerini belirlemeye odaklanılmıştır. Halka açıklanan ve bağımsız denetim onayından geçmiş olan şirketlerin faaliyet raporları incelenmiş, belli kriterler altında (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009) işletmelerin

uyguladıkları jenerik rekabet stratejisi tercihleri ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte araştırmada incelenen hipotezlerin odaklandığı diğer faktör kurum performansıdır. Araştırmada kurum performansı öz kaynak karlılığı göstergesiyle elde edilmiştir. Yazın taraması kısmında değinilen ve rekabet stratejisiyle performans arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek içsel ve dışsal diğer faktörlerde faaliyet raporları (Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., 2015) ve İstanbul Sanayi Odası'nın halka açıkladığı arşivlerden elde edilmiş (İstanbul Sanayi Odası, 2015) ve araştırma kısmında ilgili yerlere eklenmiş ve analizde dikkate alınmıştır. Elde edilen tüm bu veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS istatistik programına girilerek, regresyon analizine sokulmuştur.

Araştırma bulgularında rekabet stratejisiyle performans arasında kısmen anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Arada kalmış rekabet stratejisini uygulayan işletmelerin, hem karma hem de saf rekabet stratejisini uygulayan işletmelere göre finansal performans bakış açısıyla yetersiz kaldığı sonucu elde edilmiş, saf ve karma rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin arada kalmış stratejiyi uygulayan işletmelere göre daha üstün performans sonuçları elde ettikleri saptanmıştır. Bu bulgular altında karma rekabet stratejisiyle arada kalmış rekabet stratejisi tercihinin inceleyen ikinci hipotezle, saf rekabet stratejisiyle arada kalmış rekabet stratejisi tercihinin inceleyen üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Fakat Türkiye iş çevresinde karma ve saf rekabet stratejisi tercihlerini araştıran birinci hipotez için yeterli kanıt bulunamadığı için bu hipotez reddedilmiştir.

Araştırma bulgularından istatistiki olarak en anlamlı olanı arada kalmış rekabet stratejisini uygulayan işletmelerin en düşük öz kaynak karlılığı finansal performans göstergesine sahip olduğudur. Başka bir deyişle arada kalmışlık durumuyla performans arasında negatif bir ilişki olduğu sonucu regresyon analizi sonucunda elde edilmiştir ve bu ters ilişki regresyon denkleminde de yer almıştır. Araştırmanın yazına en önemli katkısı, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve üstün performans gösterebilmelerini sağlayacak strateji tercihlerini kesin biçimde yapmış olmalarının ve bu doğrultuda sektörde rekabet etmelerinin gerekliliğidir. Stratejik tercihi belirgin olmayan işletmelerin, belirgin olanlara göre dönem karlarının daha az seviyelerde kaldığı veya başka bir deyişle öz kaynak (öz sermaye) içindeki dönem karı payının daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın son kısmında kısıtlar ve bundan sonraki araştırmalar için öneriler yer almaktadır. Özellikle örneklem sayısı ilk kısıttır. Bundan sonraki araştırmalarda örneklem sayısı arttırılabilir ve böylece verinin genellenebilme olasılığı yükseltilebilir. Aynı zamanda işletmeler sektör bazında bölümlere ayrılırsa, araştırmanın sektöre özgü faktörlerden arındırılması sağlanabilir. Bu sayede hem daha çok işletme dikkate alınarak hata payı azaltılması sağlanabilir hem de farklı sektörler kendi içinde incelenebilir. Bunun dışında strateji tercihinin saptanması sürecinde veri doğruluğunu arttırmak için birden çok yöntem aynı anda kullanılabilir. Bu araştırmada içerik analizi yöntemiyle halka açıklanan ve bağımsız denetimden geçmiş faaliyet raporları incelenmiş ve işletmelerin uyguladıkları stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu raporların kullanılmasının temel nedeni üçüncü taraflar tarafından tasdiklenmesi ve veri güvenilirliğinin yüksek olmasıdır. Fakat bundan sonraki araştırmalar bu yöntemin yanında yönetici anketi veya birebir görüşme yoluyla strateji tercihi yöntemlerinden birini daha analizde kullanabilirse birden çok metotla strateji tespitini daha güvenilir yapabilir. Son kısıt olarak çalışmadaki performans ölçütü tercihi ele alınmıştır. Araştırmada öz kaynak karlılığı, bir finansal performans göstergesi olarak kurum performansının ölçümünde kullanılmıştır. Fakat daha sonraki araştırmalar kurumsal sosyal performans göstergelerinden biri veya birkaçını da modele ekleyerek araştırmanın kapsamını genişletebilir.

GİRİŞ

Globalleşme sürecinin hızla ve hayatın her alanında yaşandığı günümüzde strateji geliştirme ve rekabet edebilme yeteneği sürekli olarak yenilenmekte, form değiştirmektedir. Değişimin süreklilikle yaşanması hem bireyleri hem de şirketleri etkilemekte, bu değişimi yönetebilen şirketler varlığını sürdürebilirken, ayak uyduramayanların sonu kaçınılmaz olmaktadır. Yazında jenerik rekabet stratejileri modeli olarak genelleştirilmiş, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri, üstün kurum performansı sağlayabilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmelerini sağlayan stratejilerdir.

Bu tez çalışmasının amacı yazında yer alan rekabet stratejilerini derinlemesine incelemek ve Türkiye konjonktüründe bu rekabet stratejilerinin uygulanmasının kurum performansı üzerinde nasıl bir etki yapacağını araştırmaktır. Jenerik rekabet stratejileriyle kurum performansı arasındaki ilişki dünya yazınında birçok yazar (Porter, 1980; Karnani, 1984; Hunt, 2000; Thornhill ve White, 2007; Shinkle, Kriauciunas ve Hundley, 2013) tarafından araştırılmıştır. İş dünyası açısından jenerik stratejilerin önemini Porter (1980), şirket karlılığının, faaliyet gösterilen endüstrinin cazipliği ve şirketin aldığı stratejik konumun birleşimi olarak belirtmiştir. Endüstri ortalama olarak düşük karlılık üretiyorsa bile, şirketler doğru aksiyonlarla hareket ederek, üstün performans sonuçları elde edebilir (Porter, 1980). Bunun yanında performans ölçümünün stratejik plan geliştirmek, uygulamak ve izlemek için önemini vurgulayan Teeratansirikool, Siengthai, Badir ve Charoenngam'ya göre (2013), örgüt hedeflerine ulaşabilmek için yöneticilerin, uyguladıkları rekabet stratejileri ile sonucunda elde ettikleri kurum performansları arasındaki ilişkiyi doğru analiz etmesi gerekmektedir. Beard ve Dess'e (1981) göre de rekabet stratejileri firma karlılığını ve uzun dönemli performansını açıklamak için önemlidir. Rekabet stratejisiyle kurum performansı arasındaki ilişki hem gelişmiş ülke ekonomilerinde (Porter, 1985; Chi, 2010; Hill, 1980) hem gelişmekte olan ülke ekonomilerinde

(Ortega, Azorin, & Cortes, 2009; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004; Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999; Gopalakrishna & Subramanian, 2001) hem de geçiş ekonomilerde (Shinkle, Kriacuinas & Hundley, 2013) incelenmiştir. Fakat Türkiye konjonktüründe çok az sayıda çalışma mevcuttur ve bu çalışmalar sağlık sektörü (Akbolat, 2012) veya otomotiv yan sanayi gibi spesifik bir sektöre odaklanmıştır (Eren, 2014). Bu çalışma amacı doğrultusunda Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri ile kurum performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Türkiye gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerle kıyaslandığı zaman hem ekonomik, hem de sosyal çevre olarak farklılıklar göstermesi, rekabet koşulları altında geliştirilmesi gereken stratejileri etkilemekte, bunun sonucunda da farklı faktörler şirketlerin rekabet güçlerini ve başarılarını etkilemektedir.

Tez çalışması, ulaşmak istediğı amaç doğrultusunda, yönetim yazınında yer alan strateji ve rekabet kavramıyla başlayıp, yoğun rekabet altında rekabet avantajına değinmiş, başta jenerik rekabet stratejileri olmak üzere bu modelin yanında yer alan diğer oluşturulmuş rekabet stratejisi modellerini ayrıntılı bir şekilde ele almıştır. Sonrasında rekabet stratejisi ve kurum performansı başlığı altında performans kavramı açıklanmakta, örgütsel özellikler ve çevrenin performans üzerindeki etkileri irdelenmekte ve daha önce yazında yer almış ve jenerik rekabet stratejileriyle örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırma kısmında Türkiye konjonktüründe sanayi sektörü ele alınarak rekabet stratejilerinin uygulanma yöntemiyle kurum performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

1. BÖLÜM: STRATEJİ

1.1. Strateji Kavramı

Strateji, rakiplere göre daha uzun süre hayatta kalabilmek ve daha yüksek kar elde edebilmek yani bir endüstri de üstün performans sağlayabilmek için bir açıklama ve bir plandır. (Phills, 2005)

“Strateji nedir?” sorusunu Porter (1996) farklı bir faaliyet topluluğunu içeren, kendine özgü ve değerli bir konum yaratmak olarak yanıtlamakta, stratejinin özünün faaliyetleri rakiplerden farklı bir biçimde yürütmek veya farklı faaliyetleri seçmek olduğunu belirtmektedir. Bir başka tanımda; özel bir biçimde rekabet avantajı yaratmayı sağlayan strateji, tutarlı bir dizi veya oluşturulmuş eylemler olarak görülmektedir. (Luo & Zhao, 2004). Strateji kavramının üç önemli unsuru; uzun vadeli olması, yön/doğrultu belirtmesi ve bir organizasyon içinde var olmasıdır (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Dünya yazınının yanında Türkiye’de de strateji kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Strateji, örgütler ve faaliyet gösterdikleri çevre arasındaki ilişkileri inceleyerek örgütlerin yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken faaliyetlerin tespit edilmesi ve örgütlerin yeniden düzenlenerek ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi sürecidir. (Dinçer, 1994). Günümüzde işletmeler açısından stratejilerin amacı, belirsizlik ortamında kuruluşun istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamak olarak belirtilmektedir (Özer, 2015).

Strateji kavramıyla ilişkili 2125 makaleyi inceleyen Furrer, Thomas, & Goussevskaia’ya (2008) göre, bu makalelerde strateji olgusunu tanımlamak için en çok kullanılan dört anahtar kelimenin performans (*performance*) (777 araştırma), çevresel modelleme (*enviromental modelling*) (534 araştırma), yetenekler

(*capabilities*) (518 araştırma) ve organizasyon (*organization*) (492 araştırma) olduğunu tespit etmişlerdir. Furrer ve diğ., performans anahtar kelimesiyle, karlılık, risk alma ve bunun getirisi, üretkenlik gibi konuları; çevresel modelleme anahtar kelimesiyle, firma ve onun çevresi arasındaki etkileşimi içeren konuları; yetenekler anahtar kelimesiyle, firma içindeki kaynakları ve bunların nasıl stratejik anlamda uygulanabileceği gibi konuları; ve son olarak organizasyon anahtar kelimesiyle de yürütme, değişim, öğrenme ve yapı gibi konuları dikkate almışlardır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

Robert Lowson'a (2002) göre strateji:

- Mevcut ve potansiyel çevreyi içermek zorundadır. Müşteri ihtiyaçlarını göstermeli, müşterilerin yeteneklerini belirtmeli ve öngörülen değişimi içermelidir.
- Temel örgütsel ortakların kaynağı veya daha geniş kapsamda bir bağlantı mekanizması sağlamalıdır.
- Firmanın tüm önemli hattaki fonksiyonların faaliyetlerini birleştirmelidir.
- Personel faaliyetlerine uzanarak, bireylerin kendi görevlerinin nasıl organizasyonun tamamına katkıda bulunacağını göstermelidir.
- Stratejik amaçlara ulaşmak için gereken performansı belirtmelidir.
- Aktivitelerin ve stratejik amaçların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi kültürünü desteklemelidir.

1.2. Strateji Tipleri

İlk başta askeri amaçlı bir kavram olarak ortaya çıkan strateji, zaman içinde yaşamın her alanına girmiş, makro düzeyden mikro düzeye geleceğe yönelik bir topluluğun ilerlemek istediği istikameti göstermeye başlamıştır. Ülkelerin (devletlerin) stratejileri olduğu gibi, organizasyonların ve hatta bireylerin de stratejileri olmaktadır.

1.2.1. Organizasyon Seviyesine göre Strateji

Organizasyonlarda ele alındığında strateji, üç ana seviyede oluşturulur. Bunlar şirket (holding) stratejisi, işletme stratejisi ve operasyonel stratejilerdir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

• Şirket / Kurumsal Strateji: Yazında “*Corporate strategy*” veya “*Corporate-level strategy*” olarak yer alan şirket stratejisi, holding düzeyinde, grubun tüm işletmeleri için ortak değer katan amaç, hedef ve yapının bütünleştiği bir yapıdır. Şirket stratejisi seviyesi; şirketin yönelebileceği yeni iş fırsatlarının seçilmesi ve bu seçilen işler için değer yaratmayı sağlayacak etkin kaynak ayırımının yapılmasıdır. (Wheelwright, 1984). Örneğin 2007 yılında Axel Springer yayın şirketi, genel müdürü Mathias Döpfner önderliğinde kurumsal stratejisini farklı pazarlarda ve ürünlerde büyüme olarak belirlemiştir (Financial Times, 2007). Bu strateji kapsamında, 2 milyar Euro yatırımı mevcut pazarında, ana faaliyet gösterdiği markalarının daha güçlenmesi ve dijitalleşerek sektöre nüfuz etmesi yerine farklı ülke pazarlarında benzer sektörlerde faaliyet gösteren yeni markaların satın alınarak büyütülmesi ve bu sayede pazar payı artırma yoluna gitmişlerdir. Yazında “*business group*” olarak yer alan iş grupları; yasal anlamda birbirlerinden bağımsız, fakat resmi veya gayri resmi olarak birbirlerine bağlı toplulukları içeren ve koordinasyonlu eylemleri uygulayan bir takım firmalardır (Khanna & Rivkin, 2001). Kurumsal strateji, bu iş gruplarının ortak hedeflerini içeren bir yapı da sunmaktadır. Japonya’da *Keiretsu* olarak bilinen tür resmi olmayan iş gruplarına bir örnektir (Twomey, 2009). Almanya’da ise *Concern* olarak bilinen, yasal olarak bağımsız şirketlerin ekonomik bir Grubu oluşturduğu ve birleşik yönetim anlayışıyla hareket ettiği bir yapıda mevcuttur (Scheffler, 2005). Türkiye ekonomisine bakıldığında, iş gruplarının Türkiye tarihinde de önemli bir yerde olduğu görülmektedir. Koç Holding, Sabancı Holding, Alarko Holding ve Zorlu Holding gibi hakim/baskın iş gruplarının Türkiye iş hayatında hem planlı hem de liberalleşme süreçlerinde önemli bir yerde olduğu gözlemlenmektedir (Yaprak, Karademir, & Osborn, 2007). Kurumsal stratejinin iki veya daha fazla iş birimi olduğunda ortaya çıktığını belirten Phills (2005) ise, kurumsal stratejinin en az iki kritik fonksiyonu yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir:

- Aynı örgütsel, finansal ve yasal yapının altındaki birden çok işletmenin aynı rasyonellikte olmasını sağlamalı,
- Kurumsal seviyede değer yaratmak için gereken mantık ve aksiyon planını içermelidir.

• İşletme Stratejisi: Yazında “*Business-level strategy*” olarak yer alan, işletme stratejisi, yapılan işin sınırlarının belirlenerek, istenilen rekabet avantajı seçiminin

yapıldığı seviyedir (Wheelwright, 1984). İşletmelerin kendi pazarlarında daha iyi rekabet edebilmesine olanak sağlayan işletme stratejisi, şirket stratejisiyle aynı paralellikte fakat daha kapsamlı ve işletmeye özel hedefleri içeren bir yapıdır. Örneğin, büyük ve farklı alanlarda faaliyet gösteren Unilever markasının her bir işletmesi kendi pazarında nasıl faaliyet göstereceğine (fiyatlandırma, ürün özellikleri, markalaşma ve dağıtım kanalları gibi alanlarda) kurumsal stratejiyle uyumlu olacak şekilde kendisi karar vermektedir.

- Operasyonel Stratejiler: Operasyonel strateji ise işletme stratejisiyle belirlenen ve hedeflenen rekabet avantajını destekleyecek görev ve yükümlülüklerin belirlendiği seviyedir (Wheelwright, 1984). Organizasyonların şirket stratejisi ve işletme stratejisine ulaşması için gereken daha detaylı yol haritasıdır. Kaynak dağılımı, süreçler, insan kaynağı, teknoloji gibi unsurların etkin ve verimli bir şekilde hareket etmesini içerir. Örneğin Hewlett-Packard (HP) firması pazarlama stratejisi olarak yüksek değer yüksek fiyat, farklılaşan özellikler, kolay ulaşılabilirlik ve kalite merkezli bir yol izlerken, Texas Instruments firması yüksek hacim ve düşük fiyat, hızlı büyüme ve standart ürünlerle faaliyet gösterme stratejisini benimsemiştir (Wheelwright, 1984).

1.2.2. Geliştirilme Sürecine göre Strateji

Strateji, organizasyon seviyesine göre ele alınarak farklılaştırıldığı gibi, doğasına göre de ayrılmaktadır. Doğasına göre farklılaşma da stratejinin uygulandığı seviye değil, temel farklılık stratejinin oluşması sürecidir. Bu farklılaşma, evrimsel model (*evolution*), devrimsel model (*revolution*) ve karmaşıklık modeli (*complexity*) olarak üçe ayrılmaktadır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

- Evrimsel Model: Evrimsel bakış açısına göre strateji, işletmenin rekabet avantajı geliştiren planlı eylemlerini bilinçli olarak araştırmasıdır (Henderson, 1989). Bir başka ifadeyle, kavramsal süreçlerin strateji üzerinde etkili olduğu, strateji mantığının uzun süreli bir süreç sonucu oluştuğu bir kavramdır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

• Devrimsel Model: Stratejinin devrimsel bir olgu olduğunu ‘strateji bir devrimdir; diğer her şey ise bir taktik’ sözüyle vurgulayan Gary Hamel’a (1996) göre devrimsel stratejinin 10 prensibi vardır:

○ Stratejik planlama stratejik bir süreç değildir: Planlamada amaç yeni bir şeyler keşfetmek değil, işin programlanması ve gereğine uygun yapılmasıdır.

○ Strateji geliştirme yıkıcı olmak zorundadır: Strateji geliştirme süreci Hamel’a (1996) göre dünyanın iş yapış şeklini ve rakiplerin eylemlerini sorgulayıcı olmalı, endüstrinin gelenekselliğini ortadan kaldırmalıdır.

○ Darboğaz şişenin en tepesindedir: Strateji belirleyen bireyler genellikle üst düzey yöneticiler olduğu ve normal organizasyon hiyerarşisi de tecrübeye dayandığı için bu yöneticiler gelecek başarılar önünde engel oluşturabilirler.

○ Devrimciler her şirkette vardır: Başarılı şirketlerde değişim yanlısı kişiler azımsanmayacak kadar çoktur.

○ Değişim problem değildir, adapte olamamak problemidir: Değişim kelimesinin algısı bireylerde ayrılık, yeniden organize olma anlamına geldiği için bir problem olarak düşünülmektedir. Bireylerden değişimi desteklemelerini değil, bunun bir parçası olmalarını istemek, sorumluluk vermek bu problemi ortadan kaldıracaktır (Hamel , 1996).

○ Strateji geliştirme demokratik olmak zorundadır: Birçok kişiyi içine alan, daha önce görülmemiş ve söylenmemiş bakış açıları geliştirebilecek olan genç insanlar bu sürece dahil edilmelidir.

○ Herkes strateji eylemcisi olabilir: Devrimciler organizasyonlarda tepe yönetimde yer almayan, organizasyon hiyerarşisine yayılmış kişilerdir.

○ Bakış açısı 50 IQ puanı değerindedir: İnsanları daha akıllı yapmak imkansızdır fakat onların yeni bir gözle bakmaları sağlanabilir, yeni şansların görünür hale gelmesi gerçekleştirilebilir.

○ Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya birbirinin alternatifi değildir.

○ İşin başlangıcından sonu görünmez: Strateji geliştirme süreci sürprizlere açık, genellikle de öngörülemezdir.

• Karmaşıklık Modeli: Karmaşıklık teorisi stratejinin neden tamamlanmadığını anlamaya yardımcı olmaktadır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Basit veya önemsiz problemlerin yerine karmaşık ve tehlikeli problemlerin olduğu bu dünyada strateji, değişim ihtiyacı duymaktadır. Clegg ve diğ., (2012) göre karmaşık problemlerin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Karmaşık problemlerin açık ve kesin bir ifadesi yoktur.
- Karmaşık problemleri durdurmaya yarayacak kesin bir kural dizini yoktur, çözüm arayışı hiç durmaz.
- Karmaşık problemlerin çözümleri doğru veya yanlış olarak değil, başarılı veya başarısız olarak ayrılır.
- Karmaşık problemlerin hızlı veya nihai çözümü yoktur.
- “Dene ve yanıl” çözümüyle öğrenme şansı olmadığı için karmaşık problemlerin çözümünde tek adım işlemi söz konusudur.
- Karmaşık problemlerin ne sayılabilir potansiyel çözüm setleri ne de iyi tanımlanmış çözüm setleri vardır.
- Her bir karmaşık problem esas itibariyle benzersizdir.
- Her karmaşık problem, başka bir problemin göstergesi olarak düşünülebilir.
- Karmaşık problemi temsil eden çelişkinin varlığı çok sayıda yolla açıklanabilir.
- Planı yapanın yanlış yapma hakkı yoktur. Çözme şansı imkansız da olsa, planı yapan sonucundaki sayısız eylemden sorumludur.

Karmaşık problemlerin çözülemeyeceğini, firmaların geçici bir süreliğine istedikleri yönde onları dengeye getirilebileceğini belirten Camillus’a (2008) göre dört ana ilke vardır:

- Paydaşları şirketle ilgili süreçlere dahil etmek önemlidir. Paydaşlarla iletişim kurmak ve onların fikirlerini belgelendirmek problemlerin anlamlandırılmasında kolaylık getirmektedir.
- Kurumsal kimliğin tanımlanması gerekir. Başka bir deyişle stratejik plan oluşturulmadan önce ‘Biz kimiz ve amacımız nedir’ sorularının açıklığa kavuşturulması gerekir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).
- Eyleme odaklanılmalıdır. Karmaşık problemler öngörülemez ve girift olduğu için sonuçlarını düşünmek zordur. Düşünmek yerine eyleme dönüştürmek, deneyimlemek ve sonuçlarına göre devam etmek tercih edilmelidir. Deneme/yanılma, öğrenme, deneyler yapma, öncü programlar geliştirme ve prototipler oluşturma karmaşık problemlerde düşünmek ve planlamaktan daha iyi yollardır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).
- İleri bildirim kavramını şirkete adapte etme. Camillus (2008) ‘ileri bildirim’ (*feed forward*) tanımlamasıyla, yazında yer alan geri bildirim kavramını farklı bir

boyuta taşınmış, organizasyonların ileriye yönelik düşünmeyi ve tasavvur etmeyi öğrenmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Geri bildirim, geçmişte ne yapıldığı konusunda bildirim sağlarken, ileri bildirim gelecekte ne olacağı üzerine bir bildirim sağlamaktır.

Strateji kavramını ve unsurlarını analiz etme ve benimsemenin yanında şirketlerin kendi özelliklerine, kültür ve değerlerine göre strateji geliştirmesi önemli bir durumdur. Strateji geliştirme; tekrarlanan bir örgütsel olgudur ve tekrarlanmasıyla yapının önlemler alması, gerçekleşebilecek farklı ihtimallerin analiz edilebilmesi için bilimsel araştırma yöntemi vermesini sağlamaktadır (Bourgeois, 1980).

Strateji geliştirme süreci geleceğe dönük yapılan şirketin ilerleyeceği yönü belirleyen bir süreçtir. Geleceğe yönelik olduğu için belirsizlik kavramı stratejide önemli bir konumdadır. Belirsizlik altında rekabet stratejisi kavramını araştıran Wernerfelt & Karnani'ye (1987) göre rekabetin fazla yoğun olduğu sektörlerde küçük firmaların odaklanma stratejisini benimsemesi gerekirken, büyük ölçekli firmalar esnekliğe önem vermeliler. Rekabet yoğunluğunun daha az yaşandığı sektörlerde ise firmalar ölçekten bağımsız olarak beklemeliler ve belirsizlik ortadan kalktığında veya azaldığında hareket etmeliler. Tablo 1.1'de rekabet strateji tercihi yer almaktadır. Sonuç olarak rekabet seviyesi ve belirsizliğin bağlantılı olduğunu vurgulamakta, düşük rekabet seviyesinin belli bir sürede sona ereceğini bu nedenle strateji geliştirme sürecinin belirsizlik ortadan kalktığı zaman yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Wernerfelt & Karnani, 1987).

Tablo 1.1 Firma Büyüklüğü - Rekabet Seviyesi İlişkisi

	Yüksek Rekabet	Düşük Rekabet
Küçük Ölçekli Firma	Odaklanma	Bekleme
Büyük Ölçekli Firma	Esneklik	Bekleme

1.3. Stratejiye Eleştirel Bakış Açısı

Ekonomi biliminin ortaya çıkardığı rasyonel yaklaşımda karar verme süreci üç katmanlı bir süreç yapısını temel dayanak olarak izlemektedir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012):

- Rasyonel aktörler, karar verecekleri alternatiflerle ilgili olarak olabildiğince çok ve eksiksiz bilgiye ulaşırlar.
- Her bir alternatifin olası sonuçlarını ayrıntılarıyla ele alırlar.
- Maliyet fayda analizi yöntemi kullanılarak farklı alternatifleri birbirleriyle karşılaştırırlar.

Rasyonalist bakış açılarının aksine Bill Starbuck (1983), örgütlerin planlama yapmaksızın eylem üreten yapılar olduğunu iddia etmektedir. Starbuck'ın (1983) bakış açısına göre örgütler iyi oldukları alanda davranış gösterir ve eylemde bulunurlar, sonrasında yaptıkları eylemin gerekçesi gibi görünen problemleri ararlar. Stratejik yönetim yazınında birçok yazar bu eleştirel anlayışa karşı çıksa da buna karşın destekleyen yazarlar da yer almaktadır.

Henry Mintzberg 1973 yılında farklı firmalardan beş üst düzey yöneticinin günlük iş hayatını incelediği araştırmasında çok farklı ve çarpıcı sonuçlar elde etmiştir. Mintzberg'in araştırması (1973) yöneticilerin günlük iş yaşamlarında söylediklerinin aksine çok farklı bir hikaye anlatmaktaydı. Bu;

- Beş yönetici zamanlarının büyük çoğunluğunu olağan işler için harcamakta, bir toplantıdan bir başka toplantıya hızla koşmakta ve bir konuya uzun bir süre çok zor odaklandıklarını göstermekteydi.
- Birçok ilişkinin doğaçlama geliştiğini, sorunlarla ancak ortaya çıktıklarında ilgilendiklerini ve her on dakikada bir odak noktalarının değiştiğini göstermekteydi.
- Sonuç olarak Mintzberg yöneticilerin rasyonel mühendisler gibi değil de çeşitli görevleri üstlenerek ve çoğu zaman doğaçlama yaparak hareket ettiği sonucuna varmıştır.

Mintzberg'in (1994) stratejik planlamaya karşı bu eleştirel bakış açısı, rutin olarak onun ismiyle anılan beş önemli varsayımı ortaya çıkarmaktadır.

- Biçimlendirme (*Formalization*): Stratejik bulgular, resmi kavramlara dönüştürülmelidir. Stratejinin başarıya ulaşmasını sağlayacak süreçler tanımlanmalı, önceden görülmeli ve açık bir biçimde iletilmelidir.

- Objektiflik (*Detachment*): Sistem düşünemez ve strateji üretmez, sadece uygulayabilir. Düşünme ve eylem arasında, strateji ve uygulama arasında, stratejik planlama ve operasyonel iş arasındaki paylaşım önceden varsayılmazdır.

- İş Bölümü (*Division of Labour*): Yönetim düşünürken, örgütün geri kalanı stratejik planlar çerçevesinde bilgilendirilmelidir.

- Ölçme/Sayısallaştırma (*Quantification*): Strateji geliştirme süreci örgütün sayısal ifadelerini ve onun çevresini kapsayan aksi kanıtlanamaz gerçeklerle işlemektedir. Bu bilgi objektif olmak zorundadır.

- Önceden Belirleme (*Predetermination*): Strateji geliştirme kavramı durağan ve somut veriye dayanmaktadır. Stratejik plan gelecek geliştirmeleri sezmeli ve yaklaşan değişimleri öngörmelidir.

Mintzberg (1994) bu beş varsayımı ortaya koyup tanımladıktan sonra, stratejinin bunların dışında başka bir olgu olduğunu açıklamıştır. 1994 yılında buradan yola çıkarak stratejinin beş P'sini önermektedir. Stratejinin beş P'si tanımlamasıyla, stratejinin sahip olduğu özellikleri özetlemektedir (Mintzbert, 1994). Bunlar, plan, model/kalıp (*pattern*), pozisyon, bakış açısı (*perspective*) ve taktiktir (*ploy*) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Bu beş faktörün birbirini tamamlayıcı etki yapmasının önemini vurgulayan Mintzberg (1987), her planın, bir modele dönüşmediğini, her modelin de plan ortaya koyamadığını; veya bazı taktikler daha az pozisyon içerirken, bazı stratejilerin ise bakış açısından çok pozisyona odaklandığının dikkatini çekmektedir. Fakat strateji tanımını anlama konusunda her bir kavramın önemli olduğunu vurgulamaktadır.

İlk kez 1992 yılında Mats Alvesson ve Hugh Willmott tarafından ortaya atılan eleştirel yönetim çalışmaları (*Critical Management Studies (CMS)*) ile yönetimin birçok farklı alanına eleştirel bir bakış açısı sunulmuştur (Alvesson & Willmott, 1992). CMS kavramının gelişmesini, Fournier ve Grey (2000) üç faktöre bağlamıştır. Bunlar;

- Yönetim araştırmasındaki pozitivist bakış açısının krizde olması ve epistemolojik ve metodolojik alternatiflerinin gelişmesi süreci,

- Batısal yönetim anlayışının krizde olması (Küresel kapitalizm anlayışı),
- Aşırı sağcı değerlerin ve önceliklerin hegemonyasıyla ilişkilendirilen işletmecilik yaklaşımının yükselişidir.

Bu faktörler yalnızca yöneticileri değil, sistemin içinde yer alan insanları da sadece işletmecilik ile ilgili değil, yönetim biliminin bilgisinin üretilmesiyle ilgili de yeniden odaklanmaya ve düşünmeye sevk etmiştir. CMS kavramının ortak düşüncesi; modern firmaların yönetim kadrolarının toplumun ilgisi olan alanların yerine (adalet, halk, insan gelişimi, ekolojik denge vb.), çok dar bir hedefe (kara) odaklandığı, bu toplumsal hedeflerin ekonomik aktivitenin yönetimine katlanmak zorunda bırakıldığıdır (Taskin & Willmott, 2008). Sonuç olarak bu eleştirel yaklaşım, mevcut kapitalizmde yaşanan kriz sürecinin daha da derinleşmesiyle daha da güçlenebilir ve isabetli ve amacına uygun olarak algılanması pekişebilir.

2. BÖLÜM: REKABET

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet olgusu, günümüzde hemen hemen her düzeyde var olmaktadır. Ülkeler arasında yaşanan diplomatik süreçlerde daha makro seviyede görüldüğü gibi mikro düzeyde bireyler arasında yaşanan etkileşimlerde, çekişmelerde de görülebilir. Fakat yaygın olarak vurgulanan, rekabetin kamu veya özel sektör; kar amacı gütmeyen kuruluşlar veya kar amacı faaliyet gösteren kuruluşlar fark etmeksizin, şirketler arasında yaşanan, sektörleri canlı tutan ve yeniliklere öncülük eden bir kavram olduğudur.

Ülgen ve Mirze'ye (2007) göre rekabet, işletmelerin müşteri taleplerini onların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştiren ve müşteriler için değer yaratacak stratejilerle sektörde faaliyet gösterilmesi olarak tanımlanabilir.

2.2. Rekabet Avantajı

Firmaların ekonomik performanslarının farklılık göstermesinde egemen olan faktör Wiggins ve Ruefli'ye (2002) göre firmaların temellerini oluşturdukları rekabet avantajıdır. Rekabet avantajını basit bir görev olarak görmemek gerektiğini söyleyen Schendel'a (1994) göre rekabet avantajı, nedensellik açısından anlaşılması ve açıklanması gereken bir alan haline gelmiştir. Rekabet avantajı, stratejik iş biriminin kendi kullanıcıları için hem kullanıcılara olan maliyetinden hem de diğer rakip iş birimlerinin kullanıcılara sunduğu değerden daha üstün değer yaratabilmesiyle ilgili bir kavramdır (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Belirli bir pazarda rekabet avantajı elde etmenin yanında, oluşturulan bu yapının sürdürülebilir olması gerekir ki günümüz koşullarında devamlılığı olan bir başarı elde edilmiş olsun. Eğer bir firma mantıklı sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşabilirse, zaman içinde sürekli üstün

ekonomik performansa sahip bir yapı gözlemleyebilir (Wiggins & Ruefli, 2002). Sürdürülebilir rekabet avantajı, bir organizasyonun uzun dönemli rekabet pozisyonunu pazardaki rakiplere karşı sürdürmesi ve geliştirmesine olanak sağlamaktır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

Bir firmanın rekabet avantajı şu şartlar sağlanıyorsa sürdürülebilir bir yapıdadır: (Ormanidhi & Stringa, 2008).

- Kaynaklar, verimlilik farklılıklarını açıklamak için yeterli heterojen yapıya sahipse,
- Kaynaklar, harcama öncesi ekonomik değere sahipse (gelecek fiyatlarının bugünkü iskonto değeri mevcut fiyatından yüksek değilse),
- Kaynaklar harcama sonrası taklit edilemeyen özellikteyse,
- Kaynaklar firmalar arası mükemmel şekilde yer değiştiremiyorsa, sürdürülebilir yapı sağlanabilir.

Hermelo ve Vassolo (2010) ise mantıklı bir zaman dilimi boyunca sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmanın yolunu eşsiz, değerli ve taklit edilebilmesi zor yetkinliklere sahip olmak olarak özetlemektedir.

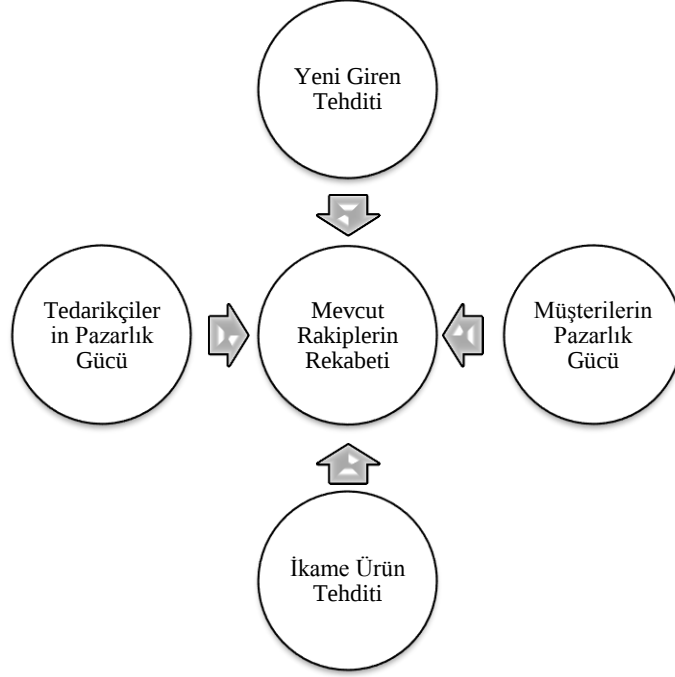
2.3. Rekabeti Etkileyen Faktörler

İşletmelerin rekabet gücünü ve pazardaki rekabetin derecesini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri altıya ayırabiliriz (Porter, 2008; Bakoğlu, 2010). Bunlar;

- Sektöre girebilecek yeni firmaların oluşturduğu tehdit (Threat of new entrants)
- Tedarikçilerin pazarlık gücü (Bargaining power of suppliers)
- Müşterilerin pazarlık gücü (Bargaining power of buyers)
- İkame ürünlerin yarattığı tehdit (Threat of substitute products or services)
- Sektördeki mevcut rakiplerin rekabeti (Rivalry among existing competitors)
- Devlet ve diğer paydaşların gücü

Rekabet stratejilerinin temel amacı, sektörün kurallarının şirket lehinde yönetilmesidir ve bu rekabeti belirleyen kurallar rekabetin beş faktörüyle tanımlanmaktadır (Thorogood Ltd., 2005).

Rekabet koşullarını etkileyen beş faktörün yanında başka faktörlerde mevcuttur. Fakat Porter'a (2008) göre bu faktörler rekabet durumunu sadece kısa vadede veya anlık etkilemektedir. Orta ve uzun vadede beş faktörün rekabet durumunu etkilediği ve işletmelerin rekabet güçleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte özellikle gelişmekte olan ülke koşullarında devlet ve diğer paydaşların etkisi faktörü de rekabeti etkileyen altıncı faktör olarak dikkate alınmalıdır. Bu beş faktörün birbirleriyle olan ilişkisi Şekil 2.1' de gösterilmektedir (Porter, 2008).



Şekil 2.1 Rekabeti Etkileyen Beş Faktör

Kaynak: Porter, 2008

Rekabeti etkileyen beş faktör modeli, stratejik fırsatlar oluşturan işletme stratejilerinin geliştirilmesi için sağlam bir altyapı sağlamaktadır (Azadi & Rahimzadeh, 2012).

Tony Grundy'e göre (2006) aşağıdaki özelliklere sahip olması nedeniyle Porter'ın rekabeti etkileyen beş faktör modeli önemli ve değerlidir.

- Mikro ekonomik teoriyi, beş ana etkiyle sadeleştirmekte,
- Sistem bakış açısını etkili bir şekilde uygulamakta,
- Mevcut rekabetin (ortada yer alan kutu) diğer dört faktörün nasıl bir fonksiyonu olduğunu göstermekte,
- Belirli bir endüstri için uzun vadeli geri dönüş oranlarını öngörmeye yardım etmekte,
- Endüstri çekiciliğini belirleyen ilgili piyasa büyüme verilerine odaklanmayı basitleştirmekte ve yardımcı olmakta,
- Belirli bir endüstriyle, endüstri sınırlarını girdi-çıktı analizleriyle birleştirmekte,
- Mükemmel olmayan piyasaları aramanın önemini vurgulamakta,
- İlgili piyasa çekiciliğini belirlerken, güç ve anlaşma pazarlıklarının önemini vurgulamakta,
- Yöneticileri, SWOT analizi gibi geleneksel modellerden daha çok makro çevreye odaklamaktadır.

Rekabet durumu ve rekabet stratejilerini etkileyen bu beş faktörü ayrıntılı bir şekilde ele almak gerekirse;

2.3.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Oluşturduğu Tehdit

Sektöre girme ihtimali olan firmalar yeni arz oluşturarak sektörde pazar payı elde edebilmeye çalışacaklardır. Sektörde var olan firmalar ise bu tehdidi azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla bazı yöntemler geliştireceklerdir. Giriş bariyeri (giriş engelleri) bu tehdidi engellemek için kullanılan yöntemdir ve Porter yedi farklı kaynakla giriş engeli yaratılabileceğini belirtmektedir (2008). Bunlar;

- Tedarikte ölçek ekonomileri: Eğer bir firma yüksek hacimde üretim yapıyor ve bu sayede birim maliyeti azaltabiliyorsa bu ekonomiyi oluşturuyordur. Çünkü bu sayede sabit maliyetleri daha çok birime yayıp, daha etkin teknolojiyi kullanmakta veya tedarikçilerle daha iyi şartlarda anlaşabilmektedir.
- Talepte ölçek ekonomileri: Alıcıların bir firmanın ürünü alma isteği diğer birçok alıcının o firmayı desteklemesi sonucu artmakta ve bu fayda ortaya çıkmaktadır. Özellikle kritik ürünlerde alıcılar büyük firmalara güvenmektedir.

- Müşteri değiştirme maliyeti: Müşterinin bir firmayı değiştirme maliyeti ne kadar artarsa o müşterinin sektöre yeni giren firmayı tercih etme ihtimali, değiştirme sabit maliyeti yüksek olacağından dolayı o denli azalmaktadır.
- Sermaye gereksinimi: Sektörde mücadele etmek için gereken sermaye tutarının artması, yeni giren tehdidini o ölçüde azaltmaktadır.
- Boyuttan bağımsız memuriyet avantajı: Memurların maliyet ve kalite avantajları boyuttan bağımsız olarak rakiplere göre fazladır.
- Dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim: Sektöre yeni girebilecek firmaların ürünleri aynı dağıtım kanalında mevcutta faaliyet gösteren firmaların ürünleri kadar dikkat çekici noktalarda olamaması kaynaklı bir engeldir.
- Kısıtlayıcı devlet politikaları: Devletin doğrudan veya dolaylı müdahaleleri ile (lisans verilmemesi gibi) sektöre yeni girmek isteyen firmalara oluşturabileceği engel politikalar kısıtlayıcı devlet politikalarıdır.

2.3.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin gücü arttığında, kendi yararlarına olacak şekilde, gelirlerini arttırmak için tedarik fiyatlarını yükseltmek, ürün/hizmetin kalitesini yine kendi çıkarları doğrultusunda kısıtlamayı isteyecekleri vurgulanmaktadır (Porter , 2008). Tedarikçiler, eğer aşağıdaki kriterler sektörde gerçekleşiyorsa, rekabette güçlü konumdadır (Thorogood Ltd., 2005):

- Birkaç firma o alanda hakimse ve satım yaptıkları endüstriden daha konsantre durumdalarsa,
- Endüstride satılan ürünler için başka ikame ürünlerle yarışmaya zorlanmıyorlarsa,
- En büyük ve önemli müşteri gibi bir olgu o sektörde yoksa,
- Tedarikçilerin ürünü endüstrideki işler için kritik önemdeyse,
- Tedarikçi ürünleri farklılaşmaktaysa,
- İleriye doğru bütünleştirici tehdit oluşturuyor, kendi başına endüstri kurabiliyorsa, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.

2.3.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteri gücünü belirleyen ana faktör müşteri talepleridir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Müşterilerin gücü eğer sektörde fazlaysa sektördeki fiyatları aşağı çekmek, daha iyi kalitede ürün ve hizmetleri istemek ve bunların aynı anda gerçekleşmesini talep edeceklerdir. Müşterilerin gücü, özellikle müşteri sayısının az olduğu sektörlerde ve/veya farklılaşmanın çok az olduğu ürün veya hizmetlerin üretildiği sektörlerde yüksektir. (Porter, 2008).

Eğer aşağıdaki kriterler gerçekleşiyorsa, ilgili müşterilerin gücü yüksektir (Thorogood Ltd., 2005):

- Yoğunlaşmanın yüksek olduğu bir sektöre, veya alıcılar, tedarikçilerin satışlarından büyük hacimli alımlar yapıyorsa,
- Sektörde satılan ürünlerin fiyatının büyük bir kısmını kendi öz/hammadde maliyetleri oluşturuyorsa,
- Sektörde satılan ürünler standart ve farklılaşmamış özellikteyse,
- Değiştirme maliyetine duyarlılık yoksa,
- Kar marjları çok azsa,
- Endüstride satılan ürünler, müşterilerin kendi ürün veya hizmetlerinin kalitesi için çok önemli değilse,
- Müşteriler iyi bilinenmişse, müşterilerin pazarlık gücü yüksektir.

2.3.4. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame ürünlerin oluşturduğu tehdit, belli sektörlerde mevcut rakip firmaların ürettiği ürünlerin yarattığı tehdit kadar güçlü olabilmektedir. Bunun yanı sıra mevcut rakip ürünlerinden önemli bir farkı ise tahmin edilenin aksine çok daha farklı ürünlerin ikame ürün olabilme ihtimalidir. Bu nedenle ikame ürünlerin tespiti çok önemlidir. İkame ürünler, aynı fonksiyonu gerçekleştiren diğer ürünler tespit edilerek bulunur (Thorogood Ltd., 2005). Bu faktör pazarın karlılığını doğrudan etkilemektedir. İkame ürünlerin yarattığı tehdit, ikame ürünün fiyat-performans etkisinin iyi olduğu veya müşterilerin ikame ürüne yönelmesinin az maliyetli olduğu durumlarda özellikle artmaktadır. (Porter, 2008).

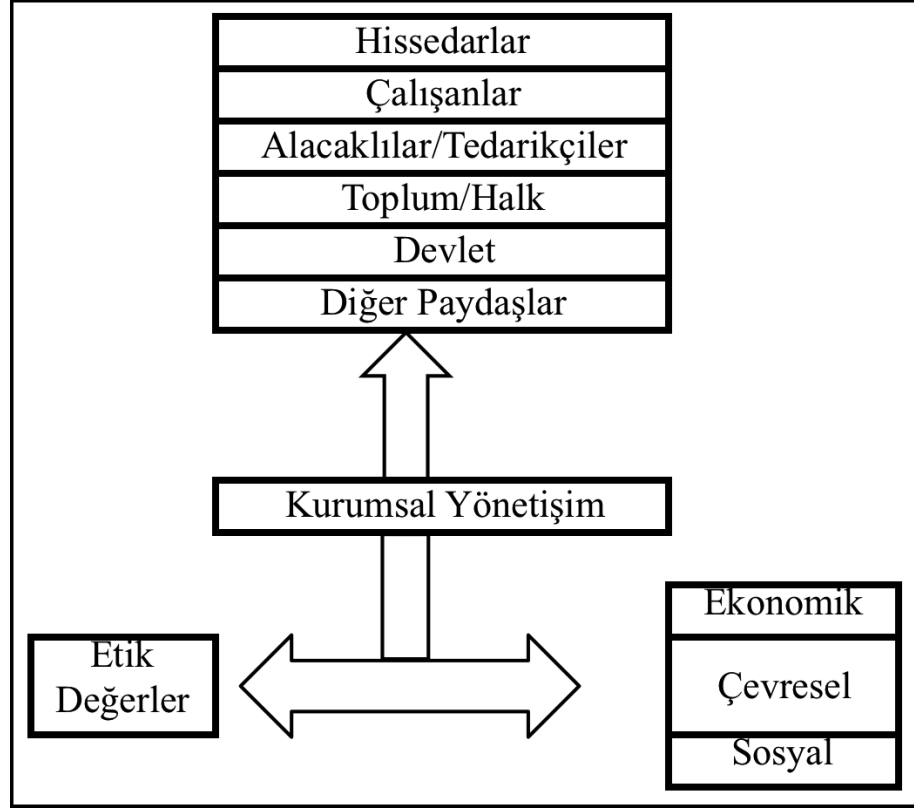
2.3.5. Sektördeki Mevcut Rakiplerin Rekabeti

İlk dört faktörün etkilediği, mevcut çevrede yer alan ve ortak müşteri grubuna, benzer ürün ve hizmetlerle ulaşmaya çalışan rakiplerin yarattığı mevcut rekabettir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Mevcut rekabet birçok farklı şekilde olmaktadır. Mevcut rekabete; fiyatlarda indirimde gitme, yeni ürün/hizmet geliştirme, mevcut ürün/hizmetlerin iyileştirilmesi ve pazarlama araçları örnek olarak verilebilir. Bu rekabet faktörü, mevcut firma sayısının fazla olduğu, endüstri büyümesinin yavaş olduğu ve çıkış bariyerlerinin zor/yüksek maliyetli olduğu sektörlerde yüksektir. (Porter, 2008).

2.3.6. Devlet ve Diğer Paydaşların Görelî Gücü (6. Faktör)

Porter'ın beş faktörü dışında, özellikle gelişmekte olan ülkelerde devlet ve diğer paydaşların etkisi de makro seviyede rekabeti şekillendiren ve şirketlerin stratejilerini önemli şekilde etkileyen bir faktördür. Gladwin, Krause ve Kennelly'e (2006) göre kamu kuruluşları, sendikalar, yerel düzeyde faaliyet gösteren kurumlar, özel ilgi grupları ve pay sahipleri gibi çeşitli diğer paydaşlarda beş faktöre eklenmelidir. Türkiye'de araştırma yapan Bakoğlu'na (2010) göre paydaşlar arasındaki güç dengesinin rekabeti etkileyen önemli bir faktör olduğu, sektörün karlılığının bu dengeden etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin diğer paydaşlardan biri olan sendikaların görelî gücü arttığı takdirde işletme karından aldıkları pay ve işletme üzerindeki etkileri artacaktır, veya pay sahiplerinin görelî güçlülüğünün artması ise tam aksine karlılığı arttırmaya yönelik aksiyonları arttıracaktır.

Young ve Thyl'in (2008) ortaya koyduğu bütüncül kurumsal yönetim modeli (*Holistic Model of Corporate Governance*), daha geniş çerçeveden konuyu ele almakta, firmaların ve paydaşların, faaliyet gösterdikleri ülkede uygulanan yasal düzenlemeler, ülkedeki kültürel, etik ve diğer değerler, çevresel sürdürülebilirlik, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi gibi birçok diğer faktörden etkilendiğini belirtmektedir. Kurumsal yönetim modelini inceleyen Salami, Johl ve Ibrahim (2014), işletmeler ve onları etkileyen paydaşları geniş çerçevede ele almış ve şekil 2.2'de yer alan modeli ortaya çıkarmışlardır.



Şekil 2.2 Kurumsal Yönetişim Modeli

Kaynak: Salami, Johl & Ibrahim, 2014

Rekabetin beş faktörü modeli, sektörün rekabet durumunu çok iyi analiz etse ve şirketlere yol gösterse de bu modelin de bazı eksikleri veya kısıtlı olduğu noktalar vardır. Bunlar (Grundy, 2006):

- Rekabeti etkileyen 5 faktör modeli, fazlasıyla makro analiz üzerinde durmakta, mikro seviyede örneğin ürün-piyasa bölümlenmesi gibi konularla ilgilenmemektedir.
- Endüstri değer zincirlerini fazla basite indirgemektedir.
- Muhtemel yönetim faaliyetleriyle doğrudan ilişki kurmakta eksik kalmaktadır.
- Endüstrinin özel bir varlık olduğu zihniyetini teşvik etmektedir. Endüstri sınırlarının çok şeffaf olmasından dolayı özellikle günümüzde pek de uygun bir görüş değildir.
- Bağımsız, kapalı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle ‘PEST’ faktörleri (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler) veya belirli bir sektörün büyüme dinamikleri gibi faktörlerle belirli bir biçimde ilgilenmez.

2.4. Yoğun Rekabet

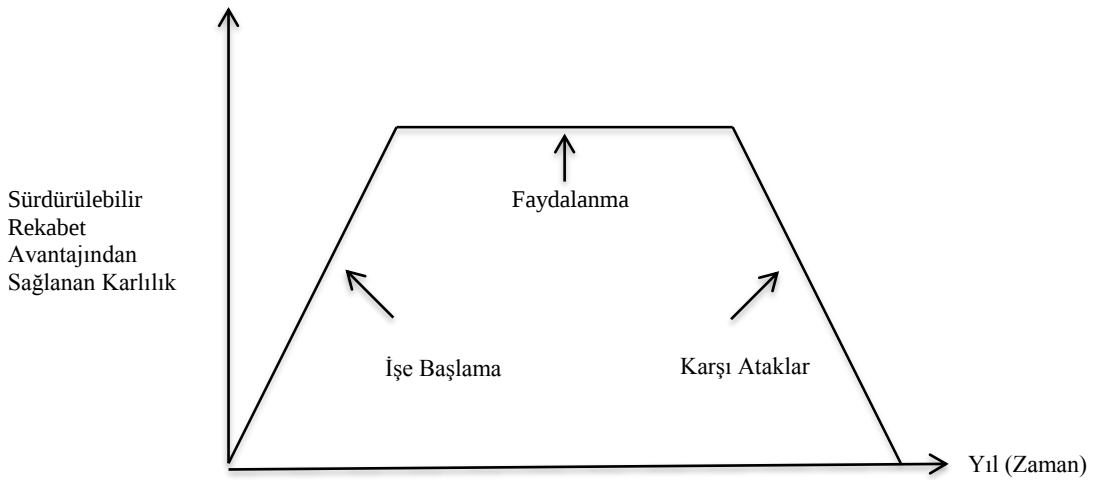
2.4.1. Yoğun Rekabet Kavramı

Yazında “*Hypercompetition*” olarak yer alan yoğun rekabet; rekabetin hızının, değişiminin ve şiddetinin her alanda arttığı bir olgudur (Hermelo & Vassolo, 2010). Yoğun rekabetin olduğu dünyada sabit endüstri yapıları, kurumsal formlar ve yetkinlikler ve işe özel kaynaklar tartışmaya açıktır (Mcnamara, Vaaler, & Devers, 2003). Hamel’a göre kurumsal yetkinlikler çok sık kesintiye uğramakta ve yıpranmaktadır (2000).

Yoğun rekabeti inceleyen D’aveni’ye (1994) göre sürdürülebilir rekabet avantajıyla gelen karlılık, üç aşamadan geçmektedir:

- Başlama/Piyasaya girme (*Launch*): İlk evrede firma piyasaya girer ve sektöre yönelik rekabet avantajı geliştirir (D’aveni, 1994).
- Faydalanma (*Exploitation*): Piyasaya girme evresinden hemen sonra, elde ettiği rekabet avantajıyla olağandışı bir kar elde etme evresidir (D’aveni, 1994).
- Karşı Ataklar (*Counterattacks*): Karşı ataklar evresinde, rekabet şirketin sahip olduğu avantajı tüketmekte, şirketi yeni girişimler için zorlamaktadır.

Üç aşamalı bu evre döngüsünün süresi yüksek rekabetin şiddetine göre değişmekte, agresif rekabetin olduğu sektörlerde süreler kısalmaktadır (Hermelo & Vassolo, 2010).



Şekil 2.3 Yoğun Rekabet Koşullarında Karlılık Şeması

Kaynak: Daveni, 1994

Evrelerde ki dinamik stratejik etkileşim dört alanda meydana gelmektedir (D'aveni, 1994). Bunlar;

- Maliyet ve kalite rekabeti (*cost and quality competition*): Farklı kalitede ürünleri farklı fiyatlarla piyasaya sürerek ürün konumlandırmasıyla stratejik avantaj elde etmektir. Genelde şirketler jenerik rekabet stratejileriyle bu alanlarda rekabet eder.

- Zamanlama ve uzmanlık rekabeti (*timing and know-how competition*); Kalite ve maliyet rekabetinin yanında zamanlama ve uzmanlıkta bir başka önemli rekabet avantajıdır. Örneğin yeni bir piyasaya girerken, harekete geçme zamanı ve o alanla ilgili şirketin sahip olduğu uzmanlık o sektörde rekabeti etkileyecektir.

- Yaratıcılık ve eskinin değişmesi rekabeti (*competition for the creation and destruction of strongholds*): Maliyet, kalite ve uzmanlıkta rekabet günümüz dünyasında kolay taklit edilebilir ve rakipler tarafından geliştirilebilir giriş engelleridir. Bu nedenle yaratıcılıkta rekabet ve değişime adapte olabilmek bir başka stratejik avantajıdır.

- Varlıkları/zenginleri temel alan rekabet (*competition for the accumulation and neutralization of deep pockets*): Eğer rakipler yukarıdaki üç alanda şirkete karşı rekabet edebilirse, şirket genellikle finansal kaynaklarına dayalı stratejik avantajı geliştirmeye çalışır. Özellikle büyük ölçekli firmalar bunu stratejik olarak kullanmaktadır. Nispeten küçük olan firmalar ise regülasyonlar veya stratejik antlaşmalarla buna karşı atak geliştirmektedir.

2.4.2. Yoğun Rekabette Rekabet Avantajı

Yoğun rekabete göre rekabet avantajı, çevrenin bozulması ve rakip hareketlerinin daha sık ve yoğun gerçekleşmesinden sonra daha geçici bir kavram olarak sunulmaktadır (D'aveni, 1994). Bu avantajın geçici boyutta olması da rekabet kavramını günümüzde daha önemli bir yere koymakta, şirketlerin sürekli analiz etmesi gereken bir olgu haline getirmektedir.

Yoğun rekabet; uzun dönemli üstün ekonomik performansa (*Superior Economic Performance*) ulaşmak için geleneksel ve statik özelliklerdeki rekabet avantajı kaynaklarının, daha geçici özellikte ki dinamik bakış açısıyla değiştirilmesini önermektedir (D'aveni, 1994). Bunun yanında yoğun rekabet

konusunu ele alan Fine'a (1998) göre bütün rekabet avantajları geçicidir çünkü yoğun rekabet her alana yayılmıştır. Wiggins ve Ruefli'nin (2005) araştırma sonuçları, yoğun rekabetin üstün ekonomik performans süresini kısalttığını göstermektedir. Beş yıllık zaman periyodunda firmaların rekabet avantajlarını koruyabilmelerini inceledikleri araştırma sonucunda rekabetin daha yoğun ve agresif olduğu sektörlerde şirketlerin kendilerine üstün ekonomik performans sağlayan rekabet avantajlarını daha kısa süre koruyabildiklerini göstermişlerdir (Wiggins & Ruefli, 2005).

3. BÖLÜM: REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri günümüze kadar birçok bilim insanı tarafından araştırılmıştır. Akademi dünyasının ilgisinin yanında özel sektörde yer alan şirketlerinde merkezinde yer alan bir konu olduğu için rekabet stratejileriyle ilgili çeşitli modeller oluşturulmuş, bunlardan birçoğu da şirketler tarafından uygulanmıştır.

3.1. Rekabet Stratejisi Kavramı

Porter'a göre (1980) şirketler, rekabeti etkileyen beş faktörü değerlendirmeye alarak kendilerini güçlendirmek için saldırgan veya savunmacı aksiyonlar alırlar ve bu aksiyonlar rekabet stratejisini oluşturur. 1985 yılında yeni bir tanımla, rekabet stratejisini avantajlı rekabet pozisyonu yaratabilmek için bir arayış olarak belirtmiş ve strateji geliştirmenin amacını da ilk tanımda belirttiği rekabeti şekillendiren faktörlere karşı finansal açıdan karlı ve aynı zamanda sürdürülebilir bir pozisyon elde edebilmek olarak vurgulamıştır (Porter, 1985). Daha sonra farklı olmak kavramını da rekabet stratejisine ilave etmiş, rakiplere göre farklı aktiviteler seçerek müşterilere değer sunmak olarak genişletmiştir (Porter , 1996).

Rekabet stratejisi, mevcut veya potansiyel rakipler ve ikameler karşısında, müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek ürün veya hizmetleri sağlama pozisyonunu elde etmeyle ilgilenmektedir (Phills, 2005). Rekabet stratejisi stratejik iş biriminin kendi alanında nasıl rekabet avantajı elde edeceğiyle ilgilenmektedir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

3.2. Rekabet Stratejisi Modelleri

1980’li yıllardan itibaren yazında geniş yer bulan rekabet stratejisi kavramı farklı birçok bilim insanı tarafından incelenmiş, farklı modeller ortaya konmuştur. En bilinen ve en tartışma götüren Porter’ın (1980) oluşturduğu Jenerik Rekabet Stratejisi modelidir. Porter stratejileri ortaya koyduğundan günümüze kadar bu model üzerinden ilerlenmiş, bu modelin avantaj, dezavantajları; etkin olduğu noktalar, eleştirilecek yönleri üzerinde tartışılmıştır. Porter’dan sonra Mintzberg’in (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003) ortaya koyduğu, farklılaştırma stratejisi temelli yaklaşımı yazında yer almıştır. Porter ve Mintzberg’in dışında, birçok farklı yazar da rekabet stratejisi modelleri geliştirmiş ve hem akademi dünyasına hem de iş dünyasına katkıda bulunmuşlardır.

Yazında en bilinen ve en çok tartışma yaratan model olan Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejisinin en önemli özelliği tüm örgüt türleri tarafından uygulanabilir nitelikte olmasıdır. Porter’ın oluşturduğu bu model, sektör ve ülke ayrımı olmaksızın tüm şirketlerin uygulayabileceği bir yapıdadır. Jenerik kavramıyla kastedilen, kurumların faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak genel rekabet özellikleridir (Dinçer, 1994).

Bunun yanında bazı yazarlar (Kay, 1993; Kaniovski & Peneder, 2002) ise jenerik strateji diye bir yapının olmadığını söylemektedir. Kay (1993), kurumsal başarı için tarifler ve jenerik stratejilerin olmadığını söylemekte, eğer olabilseydi, bu stratejinin geliştirilmesi ve adapte edilmesiyle, her türlü rekabet avantajının elimine edilebileceğini vurgulamıştır. Kurumsal başarının kaynağı her şirket için farklılaşmış ve özelleşmiştir (Kay, 1993).

3.2.1. Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli

Porter (1980; 1985) rekabet gücünü etkileyen beş faktörün etkilerini ve birbirleriyle olan etkileşimlerini dikkate alarak jenerik rekabet stratejisi modelini ortaya koymuştur. Bu model temel olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Birinci boyutu stratejinin amacını ortaya koymaktadır. İkinci boyutu ise stratejinin odaklandığı kitleyi göstermektedir.

Bu model Hunt'a göre (2000) iki unsuru içermektedir; birincisi, şirketlerin faaliyet kapsamı (odaklanmış veya geniş kapsamlı) ve rekabet avantajının kaynağını içeren ve rekabet stratejilerini tanımlayan bir şemayken; ikincisi de bu stratejik tasarımın uygulanmasıyla ortaya çıkacak sonuçları içeren, şirketin faaliyet durumunu içeren kuramsal öneridir.

Bu model de rekabet stratejileri temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki maliyet liderliği stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi; rakiplere karşı düşük maliyetle üretim sayesinde, müşterilere en uygun fiyatlı şekilde veya firma açısından daha karlı olacak şekilde ürün ve hizmetlerin satılmasını sağlayacak eylemler bütünüdür (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013). Türkiye'de bu kavramı ele alan Ülgen ve Mirze (2007), maliyet liderliği stratejisini kurumların daha az maliyetle faaliyetlerini sürdürmesi ve bulunduğu sektörde ortalama üzeri bir gelir elde etmesine yönelik uygulanan bir strateji olarak tanımlamıştır.

İkinci strateji farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi; benzersiz algılanmak amacıyla ürün geliştirmeyi ve sunmayı temel alır (Pervaiz & Rafiq, 1992). Farklılaştırma stratejisiyle Porter (1985); inovasyonu, esnekliği, üründe liderliği ve rekabete karşı hızlı cevap vermeyi vurgulamaktadır.

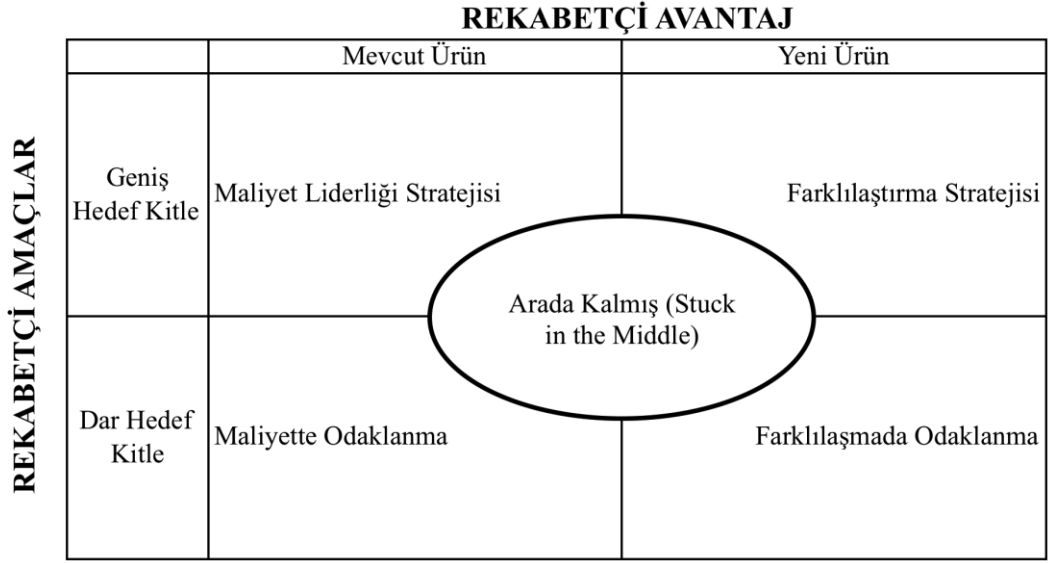
Modelin ikinci boyutunda bu iki stratejinin yanına, organizasyonun hedeflediği müşteri kitlesi girmektedir. İş yaşamının müşteriye yönelik olduğu düşünülürse, bu stratejiler daha dar bir müşteri kitlesine yönelik hale getirilerek odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaşma stratejisi kavramları ortaya çıkacaktır. Burada odaklanmış ile kastedilen, müşteriyi gruplayarak hedeflenen gruba göre rekabet stratejisi belirlemektir. Bununla birlikte bu stratejiler ayrı ayrı uygulanacağı gibi birlikte de uygulanabilmektedir. Bu karma (melez) ve birleşik rekabet stratejisi olarak yazında yer almaktadır.

Karma rekabet stratejisi ileride ele alınacağı üzere Porter'ın önermediği bir durumdur (1985). Porter'ın önerisi "*Porter modeli*" olarak da bilinen üç stratejiden (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi) herhangi birini benimseyerek rekabet eden şirketler, bu stratejileri benimsemeyen veya arada

kalarak birden çok stratejiyi benimseyen şirketlere göre daha iyi performans gösterirler (Porter, 1985). Şekil 3.1’de bu stratejiler gösterilmiştir.

Hambrick'e (1983) göre Porter'ın oluşturduğu jenerik stratejiler tipolojisi iki nedenden dolayı kullanışlıdır.

- Kendinden önceki bulguları içermekte ve geliştirmektedir,
- Uygun bir şekilde geniştir ve belirsiz de değildir.



Şekil 3.1 Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Kaynak: Porter, 1985

Bu rekabet stratejileri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, örgütlerin içinde bulundukları endüstride en az maliyetli üretici olmasını amaçlayan jenerik stratejidir (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Maliyet liderliği stratejisi, sektörde rekabet ederken, ürün veya hizmetlerin oluşumunda ortaya çıkan maliyetleri minimize etmektir (Porter, 1985). Genel olarak, maliyet liderliği stratejisi üç faktörden dolayı büyük ölçekli firmalar için daha uygulanabilir bir stratejidir (Wright, 1987). Bu faktörler, ölçek ekonomisi geliştirebilme, kaynaklara ulaşma kolaylığı yaratabilme ve birim maliyeti azaltmak suretiyle daha düşük genel gider yaratabilmedir.

Burada önemli olan nokta, maliyet liderliği stratejisinin ürün veya hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi olmadığıdır (Porter, 1985). Tabii ki fiyat düşürmek bir yöntemdir fakat sektörde olan fiyatlarla ürün veya hizmet satımı olmasına rağmen, maliyetlerde olan düşüklük sayesinde rekabet avantajı oluşturma durumuna maliyet liderliği stratejisi denmektedir.

Bu stratejinin uygulanması rekabeti etkileyen faktörler üzerinde avantajlı olabilmeyi sağlayacaktır;

- Sektöre Girebilecek Yeni Firmalar: Yeni rakip tehdidine karşı genel olarak maliyette sağlanacak üstünlük sayesinde giriş bariyeri yaratılabilir ve bu sayede sektöre girmek isteyen firmalar için cazip olmayan şartlar oluşturulabilir.

- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Eğer işletme düşük maliyetle faaliyet göstererek pazar payını ve satış hacimlerini arttırırsa, tedarikçilerin gücünü azaltabilir.

- Müşterilerin Pazarlık Gücü: Maliyet liderliği stratejisi uygulayan firma, indirimler veya rakiplere göre düşük fiyatlı teklif sunabileceği için müşterilerin pazarlık gücünü aşağı çekebilmektedir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

- İkame Ürünler: İkame ürün tehdidine karşı maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler gerektiği taktirde ürettikleri ürünlerin fiyatlarını kardan bir süre ödün vererek aşağı çekebilir ve bu tehdide karşı kendini koruyabilir.

- Sektördeki Mevcut Rakipler: Mevcut rekabet şartlarında, firmalara maliyet tasarrufu ve üretim verimliliği sağlamak fiyat konusunda rekabet etme fırsatı tanımaktadır (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Eğer maliyet liderliği stratejisini iyi uygulayarak, firma birim maliyeti rakiplerine göre aşağı çekebilirse, birim getiriye yüksek tutmak suretiyle rakiplerine göre avantajlı hale gelebilir.

Maliyet liderliği stratejisini uygulamaya yardımcı dört anahtar maliyet azaltıcı etmeni Johnson, Whittington ve Scholes (2011) şöyle özetlemektedir:

- Girdi maliyetleri: İşçi ve hammadde maliyetlerini içeren girdi maliyetlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler, işçi maliyetlerinin ucuz olduğu coğrafyalarda örgütlerini kurmaya çalışmaktadırlar.

- Ölçek ekonomisi: Ölçek ekonomisi organizasyon hacmini büyütürken belli bir zaman periyodu içinde ortalama operasyon maliyetlerini düşürmektir.
- Tecrübe (Deneyim): Deneyim eğrisi, her bir birim çıktının birim maliyetleri azalttığı kümülatif deneyim kazanan organizasyon yapısını göstermektedir.
- Ürün/Süreç Tasarımı: Verimliliği artıran tasarımların maliyetleri azalttığı vurgulanmaktadır.

3.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, müşterilerin farklı olarak algıladığı, onlar için önemli olan ürün ve hizmetlerin oluşturulması için oluşturulmuş aksiyonlar bütünüdür (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013). Türkiye’de bu kavramı ele alan Ülgen ve Mirze’ye (2007) göre, kurumların faaliyet gösterdiği ve değer yaratan tüm alanlarda farklılaştırma yaparak, bulunduğu sektörün ortalamasının üzerinde getiri sağlamak için uygulanan bir strateji türüdür. Farklılaştırma, müşterilerin yüksek fiyatı kabul edeceği düzeyde değerli olan bazı boyutlarda benzersizliği içermektir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Firmalar farklılaştırma stratejisiyle, müşterilerin arzu ettikleri ürün ve hizmetleri yüksek kalitede ve yüksek tatmin edici özelliklerde (müşteri algısında eşsiz/benzersiz olarak) sunarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Miller & Dess, 1993). Bu tanımlarda görüldüğü gibi farklılaştırma stratejisi değer yaratan faaliyetlerde yapılan değişiklikler sonucu ortaya çıkan benzersiz ürünü veya hizmeti müşteri beklentilerini de düşünerek müşterilere sunmayı ve bu sayede normalden daha fazla bir getiri sağlayarak bir rekabet avantajı sağlamayı hedefler.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan organizasyonlar, sundukları ürünlerle marka bağlılığı yaratmayı ve bu sayede alıcılarının fiyat konusunda elastik olmayan durumda olmalarını ümit ederler (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Farklılaştırma stratejisi genel olarak, araştırmaya yapılan önemli yatırımlarla, ürün veya hizmet tasarımlarıyla ve pazarlama aktiviteleriyle desteklenmelidir (Kumar, Subramanian, & Yauger, 1997). Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında Eren’e (2005) göre dört yol vardır.

- Rakiplere göre daha gelişmiş bir teknolojiye dayanan,
- Kalite iyileştirme süreçlerini güçlendirerek yapılan,

- Müşterilere sunulan hizmetleri rakiplere göre daha hızlı, etkin, yüksek kaliteli, vb. yapılan,
- Rakiplere göre daha az kaliteli ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata sunmaya dayanan farklılaştırma.

Bu stratejinin uygulanması Porter'ın (2008) beş rekabet faktörünü etkilemektedir;

- Sektöre Girebilecek Yeni Firmalar: Farklılaştırma stratejiyle müşterinin firma bağlılığı doğru orantılı olarak hareket etmektedir. Bu sayede yeni girecek firmalara karşı bir giriş bariyeri oluşturulabilir. Bunun yanında, sektöre yeni girecek işletmeler daha az teknolojik bilgi ve insan tecrübesine sahip olacağı için farklılaştırma stratejisine bir anda adapte olmaları zorlaşacaktır.

- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Müşteri bağlılığı sayesinde müşterilerin fiyata karşı hassasiyetinin daha az olacağı ve tedarikçilerin işletmelere karşı fiyat artırım taleplerinin etkisinin minimize edileceği farklılaştırma stratejisi sayesinde yaratılabilecektir.

- Müşterilerin Pazarlık Gücü: Farklılaşma stratejisi uygulayarak işletmelerin, müşterilere beklentilerinden çok farklı, eşsiz ürünler/hizmetler sunması sağlanabilir. Alternatiflerin sınırlı sayıda olması, müşterilerin pazarlık etme gücünü aşağıya çekmektedir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012).

- İkame Ürünler: Müşteri bağlılığının arttırılması sayesinde, farklılaştırma stratejisiyle ikame ürünlere yönelmeyi minimize etmek sağlanabilecektir.

- Sektördeki Mevcut Rakipler: Farklılaşma stratejisi uygulayarak, eğer işletme müşteri algısı olarak farklı konumlanabilir ve müşteri bağlılığını arttırabilirse, mevcut rakiplere karşı avantajlı rekabet pozisyonu elde edebilir.

Farklılaştırma stratejisiyle rekabet etmenin yukarıda belirtilen olumlu yönlerinin yanında, uygulamanın bazı zorlukları ve olumsuz yönleri de mevcuttur. Taklit mal geliştirilmesi örnek olarak verilebilir. Günümüz küreselleşen ekonomilerinde yeni geliştirilen ürün ve hizmetlerin hızlı ve birebir taklit edilebilmesinin kolaylaşması, müşteri algısında farklı olabilmenin zor olması ve müşterilerin yüksek fiyatlar yerine benzer fakat daha ucuz olan taklit mal ve hizmetlere yönelmesini olanaklı hale getirmektedir. Bu sorun da farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin karşılaştacağı en temel sorunlardan bir tanesidir.

Taklit malların yanı sıra günümüzde müşteri beklentilerinin/ihtiyaçlarının değişimi çok hızlı olmaktadır. Bu hızlı değişim farklılaştırma stratejisini birçok zaman etkisiz hale getirebilmektedir.

3.2.1.3. Odaklanma Stratejileri

Odaklanma stratejisi, pazarın tamamına ürün veya hizmet üretmek yerine, daha dar bir bölümüne odaklanarak, alt bölümün ihtiyaçlarına yönelik spesifik ürün ve hizmetlerle rekabet etmeyi hedeflemektedir (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Organizasyonlar eğer maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisini, belirli bir pazarda veya belirli ürün veya hizmetlerle sunuyorsa, odaklanma stratejisini izliyordur (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Müşteri kitlesi dar seçilerek uygulanan bu strateji türü ikiye ayrılabilir (Porter, 1985).

- **Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi:** Rekabetçi avantaj açısında maliyet liderliği stratejisiyle benzer özelliktedir. Farklılaştığı kısım müşteri kitlesi seçimidir. Dar bir müşteri kitlesine odaklanıldığı için müşteri ihtiyaç/beklentilerini daha iyi analiz etmeyi ve müşteri taleplerini daha çok karşılayan ürün ve hizmet oluşturulmasını sağlayabilecek strateji türüdür.

- **Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi:** Farklılaştırma stratejisiyle benzer rekabetçi avantaja ulaşmaya çalışmaktadır. Farklılığı ise dar bir müşteri grubuna odaklandığı için müşteri bağlılığı açısından daha ayrıcalıklı bir konum elde edebilecek ihtimalini arttırabilecek olmasıdır.

Odaklanmış stratejilerin uygulanması açısından rekabeti etkileyen beş faktörün etkilenmesi şöyledir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012):

- **Sektöre Girebilecek Yeni Firmalar:** Dar bir müşteri grubuna hizmete odaklanıldığı için etkin bir uygulamada müşteri bağlılığı üst seviyeye yükselecek, yeni firmalar için sektör cazibesi azalacaktır. Bunun sonucunda da yeni firmaların sektöre girme arzusu paralelinde yeni giren tehdidi azalabilecektir.

- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Tedarikçilerin pazarlık gücü, odaklanma stratejisi uygulayan şirketler düşük hacimli alımlar yaptığı için artmakta fakat özellikle odaklanmış farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar bu tedarik fiyatı farkını müşterilere yansıtabilmektedir.

- Müşterilerin Pazarlık gücü: Müşteri bölümlendirmesi sayesinde dar bir hedef kitleye, ihtiyaçlarını tam karşılayacak ürün ve hizmetler sunulmaya çalışılmaktadır. Bu sayede müşterilerin başka ürünlere kayması engellenmeye çalışılmaktadır.

- İkame Ürünler: İkame ürün tehdidi müşteri bağlılığına paralel olarak azalmakta ve odaklanmış stratejiyi etkin olarak uygulayan işletmeler müşteri beklentilerini eksiksiz karşılayabilirlerse, farklı ürünlere yönelmeyi de o ölçüde azaltabileceklerdir.

- Sektördeki Mevcut Rakipler: Odaklanma stratejilerinin her ikisinde de dar bir hedef kitleye, özelleşmiş ve eksiksiz ürün ve hizmetler sunulması hedeflenmektedir. Bunun yanında mevcut rakipler genelde daha geniş kitleye yöneldiği için müşteri beklentilerini aynı ölçüde sağlayamayabilir. Bu sayede mevcut rekabette avantajlı konum elde edilebilir.

Odaklanmış stratejilerin olumlu yönlerinin yanı sıra bazı olumsuz özellikleri de vardır. İlk olarak odaklanmış stratejiler doğası gereği ya maliyet liderliği ya farklılaştırma stratejisini içinde barındıracaktır. Bu nedenle aslında bu iki stratejinin sahip olduğu olumsuzluklara doğası gereği odaklanmış strateji de sahip olacaktır. Bunun yanında ikinci bir problemde dar müşteri grubunu hedef kitle olarak belirlemektir. Sınırlı müşteri sayısı nedeniyle, tedarikçilerden daha az mal temin edilecektir ve bu açıdan olumsuzluğu barındıracaktır. Üretim tarafında ölçek ekonomisine erişim sınırlı olacak ve bu nedenle düşük üretim kapasitesi sonucunda birim maliyetler rakiplere göre yükselebilecektir.

3.2.1.4. Karma Rekabet Stratejisi (Jenerik Rekabet Stratejilerinin Birleşimi)

Karma rekabet stratejisi maliyet liderliği ve farklılaştırma strateji alternatiflerini bir arada uygulayarak sektörde rekabet etmeye çalışmaktır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009; Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Türkiye’de bu kavramı araştıran Bakoğlu’na (2010) göre, karma rekabet stratejisi maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejilerini birleştirerek müşterilere daha iyi bir değer sunmayı amaçlayan rekabet stratejisidir. Günümüz iş dünyasında, küreselleşme ve yüksek rekabetin artması, işletmeleri farklı alternatiflere yöneltmektedir. Birden çok stratejiyi etkin bir şekilde uygulayacak yapıyı kurmak da üstün performans elde

etmede önemli bir rekabet avantajı yaratabilecektir. Bu nedenle karma rekabet stratejisiyle sektörde faaliyet göstermek rakiplere karşı üstünlüğü sağlayabilir. Bu stratejik tercih tezin ilerleyen bölümlerinde detaylıca incelenecek, araştırma sorusunun da merkezinde yer alacaktır.

Fakat bu strateji jenerik rekabet stratejisi modelinin içinde yer almasına rağmen, Porter tarafından önerilmeyen bir durumdur. Porter (1985) geliştirdiği modelde üç stratejiden birinin benimsenmesi gerektiğini söylemekte, birden çok stratejinin bir arada benimsenmeye çalışılmasını ortada sıkışmış veya arada kalmış (*stuck in the middle*) olarak tanımlamakta ve jenerik stratejilerin herhangi birinin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanması ve toplam bağlılık ve örgütsel ayarlamalarla desteklenmesiyle birlikte çok daha başarılı olacağını ve bunun aksine hareket ederek birden çok stratejiyi benimsemeye çalışan ve bunları aynı anda gerçekleştirmeye çalışan organizasyonların işletme stratejilerinin etkisinin azalacağını belirtmiştir.

3.2.1.5. Saf (*Pure*) ve Karma (*Hybrid*) Rekabet Stratejileri

Saf maliyet liderliği stratejisi temelde, firmaların düşük maliyet pozisyonuna ulaşmasına ve bu pozisyonu sürdürebilmesine olanak sağlayan değişkenlere odaklanmaktır (White, 1986). Saf farklılaştırma stratejisi, müşterilerin eşsiz olarak algıladıkları ve bu amaçta daha yüksek fiyat ödemeye hazır oldukları ürün/hizmetleri sunarak kar denkleminin fiyat bileşenini artırmaya çalışmaktadır (White, 1986). Saf maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin önemli değişkenleri Tablo 3.1’de detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 3.1 Jenerik Stratejilerin Önemli Değişkenleri

	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Faktör Girdileri	Düşük maliyetli hammadde İşgücü verimliliği Sürdürülebilir anapara Zorunlu/gerekli yatırım	Üretim teknolojisi Yaratıcılık / İnovasyon
Süreç / İşleyiş	Verimli ölçek üretimleri Süreç mühendisliği yetenekleri En az indirgenmiş fire Çalışan verimliliği Lojistik	Esneklik Kalite
Ürün / Hizmet	Kolayca üretilen ürün Sermaye yoğunluğu	Teknik servis Tasarım Eşsizlik / farklılık Opsiyonellik / çeşitlilik Kalite / güvenilirlik İmaj Ürün çeşitliliği
Birleşik Hizmetler (Allied Services)		Uygunluk / teslimat Finansman Garanti hizmetleri Gelişmiş kullanım için yeni hizmetler Pazar araştırması
Dağıtım	Verimli müşteri ölçeği Basit üretim hattı Fiyat farklılaştırması	Kredi Satış destek Satış sonrası hizmetler

Kaynak: White, 1986

Yunancadan gelen melez kelimesi, çeşitlilikleri birleştirme veya çapraz üremeden kaynaklanma olarak tanımlanmaktadır. Karma rekabet stratejisi saf olarak bir rekabet stratejisine odaklanmak yerine, birden çok stratejiyi aynı anda uygulama ve rekabet avantajı elde etme olarak tanımlanabilir.

Jenerik rekabet stratejileri modelini ortaya koyduğunda Porter (1985) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisine ulaşmanın ve bu stratejilerden birini uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin tamamen birbirinden ayrışık olduğunu savunmuş, genel olarak farklılaştırma stratejisi uygulamanın maliyetli olduğunu belirtmiştir. Rekabet stratejilerinin uygulanmasındaki farklılıklar bazı temellere dayanmaktadır. Jenerik rekabet stratejilerin birbirlerinden tamamen ayrışık olduğu düşüncesi temel olarak iki sava dayanmaktadır (Day, 1985; Porter, 1985).

Bunlardan ilki daha başarılı farklılaştırma stratejisi uygulamanın daha yüksek maliyet anlamına geldiği varsayımdır. Örneğin üretim alanında yüksek kaliteli ürün üretmek için daha pahalı hammadde ve tamamlayıcı parçanın kullanılması ve

süreçlerin daha az standardize olması gerektiği düşünülür. İkinci sav da iki jenerik stratejinin birbirlerinden farklı yetenekleri ve kaynakları içerdikleri ve farklı örgütsel gerekliliklerle, sistemlerle ve kontrol mekanizmalarıyla ilişkilendirildiklerini vurgulamaktadır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009).

Bunların aksine iki jenerik stratejinin birbiriyle uyumlu olduğunu savunan da iki sav vardır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). İlk düşünce, iki stratejiden birinde güçlü konuma ulaşmanın aslında diğerindeki konumunu da geliştirdiğine dayanmaktadır. Hill (1988), Miller (1992) ve Miller & Friesen (1986) farklılaştırmada güçlü bir konuma ulaşmanın firmaya olan talebi ve firmanın pazar payını artırdığını, bu faydanın firmanın ölçek ekonomisini kendi yararına kullanmasına izin verdiğine işaret etmektedirler. Diğer açıdan maliyetlerde güçlü konumda olmak firmaya elde ettiği karı pazarlama ve hizmet ve ürün özelliklerini geliştirme yönünde fırsat vermekte, farklılaştırma konumunu sağlamlaştırmasına olanak sağlamaktadır.

İkinci sav da, her iki stratejiyi de geliştiren belirli iş uygulamalarının günümüzde yer almasıdır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Bu uygulamalar; kalite yönetimi (*quality management*) ve çevre yönetimidir (*environmental management*). Deming (1982) kalite yönetiminin; yüksek kaliteyi (bir başka deyişle farklılaşmayı), düşük maliyetleri ve üretkenliğin artmasını kapsadığını belirtmektedir. Çevre yönetiminin de çevre kirlenmesini engelleyerek, maliyetlerde tasarruf etme ve kontrol etmeye izin verdiğini, girdi ve enerji tasarrufu sağladığını ve ek olarak çevresel duyarlılığı yüksek olan müşterilerin talebinde artış sağladığını göstermektedir (Miles & Covin, 2000).

3.2.2. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi Modeli

Henry Mintzberg ve diğ. (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003), rekabet stratejisi kavramını ele almış ve yeni altılı bir model önermiştir. Bu model fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak belirlenmiştir. Burada Mintzberg (2003), Porter'ın maliyet liderliği stratejisi olarak belirlediği stratejiyi de farklılaştırma stratejilerinin içine alarak değişik bir rekabet stratejisi tanımlamıştır. Bu altı tür

farklılaştırma stratejisi aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003).

3.2.2.1. Fiyat Farklılaştırma Stratejisi

Fiyat farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmetlerin fiyatlarını azaltarak rekabetçi avantaj sağlama ile ilgilidir (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003). Müşteriler benzer kalitede ürünün ucuz alternatifini daha çok seçecektir. Bu sayede rakiplere karşı üstünlük sağlamak mümkün olacaktır. Bunun yanında Porter'ın sunduğu maliyet liderliği stratejisiyle fiyat farklılaştırma stratejisi bir arada kullanılırsa, rakiplere göre daha düşük maliyetlerde faaliyet göstermenin getireceği avantajla fiyat indirimleri birim kar marjını çok etkilemeyecektir.

3.2.2.2. İmaj Farklılaştırma Stratejisi

Müşteri düşüncesinde farklılaşmış imaj yaratmayla ilgilidir. Ürün veya hizmete aslında yeni bir değer katılmamasına rağmen, müşteri gözünde farklılaşmayı sağlamak için kullanılan bir yöntemdir (Mălina & Alina-Daniela, 2008).

3.2.2.3. Destek Farklılaştırma Stratejisi

Destek farklılaştırma stratejisiyle amaç asıl ürün/hizmete odaklanmak yerine destek yani tamamlayıcı ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektir (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003). Theodore Levitt (1980) farklılaştırma stratejisi elde etmenin çok zor olduğunu belirtmekte, destek eylemlerin yardımıyla farklı tipte hizmetler sunarak farklılaştırma stratejisini benimsemenin sağlandığını ifade etmektedir. Örnek olarak, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, asıl ürün olan beyaz eşya yerine satış sonrası nakliye, kurulum, garanti hizmeti gibi tamamlayıcı hizmetlerde farklılaşması verilebilir.

3.2.2.4. Kalite Farklılaştırma Stratejisi

Rakip ürünlere göre kalite anlamında ayrılmak için ürün ve hizmet kalitesinde farklılaşmaya çalışmayı kapsamaktadır. Bu strateji ile firmanın ürünlerine üç özellik katılacaktır (Eren, 2005):

- Artan dayanıklılığı,
- Yükselen ürün kullanım güvenirliliği ve dolayısıyla azalan riskler,
- Artan nihai ürün kalitesi

3.2.2.5. Tasarım Farklılaştırma Stratejisi

Tasarım farklılaştırma stratejisini ise Mintzberg (2003) , eski ya da var olan bir ürünün görünüşünü değiştirerek, müşteri bakış açısıyla yeni bir ürün olarak algılanması sağlamak olarak tanımlamıştır. İşlevsel olarak bir farklılığa gidilmeden, tasarımın değişmesiyle, tekrar müşteri tarafından tercih edilebilir bir hale getirilecektir.

3.2.2.6. Farklılaştırmama Stratejisi

Farklılaştırmama stratejisi de Mintzberg'in (2003) diğer stratejilerinden farklı olarak, muhafazakar şekilde var olan ürün veya hizmette farklılaşmadan rekabet etmeyi belirtmektedir. Özellikle geleneksel olarak nitelenen ürünler için bu yöntem alternatiftir.

3.2.3. Diğer Rekabet Stratejisi Modelleri

Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri modeli çok tartışılmış ve belli noktaları birçok kişi tarafından eleştirilmiştir. Porter'ın stratejisine yönelik eleştiriler özellikle üç temel başlıkta ele alınmaktadır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Bunlar;

- Herhangi bir firmanın stratejisi Porter tarafından belirlenen üç stratejiden birini temsil etmek zorundadır.
- Jenerik stratejilerin birbirleriyle olan uyumluluğu veya uyumsuzluğu karmaşasıdır.

- Organizasyonun performansını geliştirmek ve çevre taleplerine daha iyi cevap verebilmek amacıyla bu üç stratejiyi birleştirmenin elverişli olmasıdır.

Bu eleştiriler, birçok farklı araştırmacı tarafından detaylı incelenmiş ve yeni rekabet stratejisi modelleri ortaya konmuştur. İlk eleştiri, Jenerik Rekabet Stratejisi modelinin içerdiki üç stratejiden birine firmanın yönelmesi ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmak zorunda olması üzerinedir. Bazı yazarlar (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003; Treacy & Wiersema, 1995; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978) Porter'ın önerdiği modelden daha farklı sistemler önermektedir. Önerilen modellerde farklı bakış açılarıyla, rekabet avantajı elde etmenin farklı yönleri incelenmektedir.

Porter (1985); jenerik rekabet stratejilerinin birbirleriyle uyumsuz olduğunu çünkü farklılaştırma stratejisinin maliyetli bir rekabet stratejisi olduğunu belirtmesinin aksine bazı yazarlar (Hill, 1988; Phillips, Chang, & Buzzell, 1983) ise bu hipotezin geçerli olmadığı, maliyet liderliği stratejisiyle farklılaştırma stratejisinin kesin olarak uyumsuz olmadığı fikrini benimsemektedir. Phillips, Chang ve Buzzell (1983) tarafından yapılan PIMS çalışmasının sonucunda göreceli ürün kalitesiyle göreceli pazar pozisyonu arasında olumlu ilişki tespit edilmiş, farklılaştırma stratejisinin pazar payı artırmada etkili olduğu ve yüksek pazar payının da ölçek ekonomisi kazanmaya olanak sağladığı sonucu ortaya atılmıştır. Yaptıkları bu çalışmayla, farklılaştırma stratejisinin geniş kapsamlı düşük maliyet pozisyonu yaratmaya olanak sağladığını önermektedirler (Phillips, Chang, & Buzzell, 1983).

Diğer eleştiri Porter'ın “*Stuck in the middle*” olarak tanımladığı, firmaların aynı anda birden çok rekabet stratejisini birlikte uygulamaya çalışması sonucu etkin ve sürdürülebilir performans sergileyemeyeceği savının üzerinedir. Birçok yazar (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009; Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004; Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013) melez/karma rekabet stratejisi kavramını incelemekte, bazı koşullar altında birden çok rekabet stratejisinin birlikte uygulanmasının daha üstün performans sağlamak ve daha iyi sonuç verdiğini savunmaktadırlar. Jenerik stratejilere yöneltilen bu ve benzeri eleştiriler dolayısıyla, bazı yazarlar farklı modeller sunmuşlardır.

3.2.3.1. Treacy ve Wiersema'nın Rekabet Stratejisi Modeli

Micheal Treacy ve Fred Wiersema 1995 yılında yazdıkları '*The Discipline of Market Leaders*' kitaplarıyla, organizasyonların kendi piyasalarında nasıl lider konumunda olabilecekleriyle ilgili detaylı bir çalışma yapmışlardır. Bu anlamda piyasada etkili rekabet etmek için üç farklı anlayış ortaya koymuşlardır. Bunlar; operasyonel mükemmellik (*operational excellence*), ürün liderliği (*product leadership*) ve müşteriye yakınlıktır (*customer intimacy*) (Treacy & Wiersema, 1995).

3.2.3.1.1. Operasyonel Mükemmellik (*Operational Excellence*)

Müşterilere, rekabetçi fiyatlarla ürün veya hizmetleri, basit ve kolay teslim etmeyi hedefleyen stratejidir. Porter'ın maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi toplam maliyetleri minimize etmeyi hedefleyerek, rakiplerle fiyat temelli rekabet etmeyi içerir.

Bu stratejiyi benimseyen şirketler genelde inovatif firmalar olmamakla birlikte genellikle müşteriyle birebir yakınlık kurmayan bir yapıya sahiptir. Daha çok düşük fiyatlı ürünleriyle dikkat çeken, asıl ürünün yanında sundukları bedava hizmetleriyle rekabet eden şirketlerdir. Stratejinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Operasyonlar standart hale getirilmiş ve basite indirgenmiştir. Merkezden planlama ve kontrol yaygın olmakta, operasyonları gerçekleştirenlere çok az karar bırakılmıştır.
- Süreçler maliyetleri azaltmak için tasarlanmış, tedarik zinciri ağları gelişmiş yapılardır.
- Bütünleşik, güvenilir, yüksek hızda işlemlere ve normlara uymaya odaklanmış yönetim sistemleridir.
- Şirket kültürü olarak da ödül sistemini azaltan ve bu yönlü harcamaları fazladan harcama olarak gören bir yapıya sahiptir.

3.2.3.1.2. Ürün Liderliği (*Product Leadership*)

Ürün liderliği stratejisi, Porter'ın farklılaştırma stratejisine benzemekte, farklı ürün veya hizmetleri geliştirmeye, inovatif faaliyetlere yönelmeye, daha önce denenmemiş, bilinmeyen ürünleri keşfetmeye teşvik eden bir yapıdır. Bu stratejiyi benimseyen şirketlerin yaratıcı bir organizasyon yapısı kurması son derece önemlidir. Bu stratejinin özellikleri operasyonel mükemmelliğin tam aksine şöyle sıralanabilir:

- Operasyonlar esnek, standart hale getirilmemiştir. Operasyonları gerçekleştirenler daha serbest bir şekilde karar almakta, yeniliklere açık yapılardır.
- Yönetim sistemleri daha sonuç odaklı, çalışanlara güvenen ve yeni denemelere açık durumdadır.
- Şirket kültürü olarak çalışan hayal gücünü teşvik eden, ödül sistemini önemli bir yere koyan yapıya sahiptir.

3.2.3.1.3. Müşteriye Yakınlık (*Customer Intimacy*)

Treacy ve Wiersema (1995) bu stratejiyle müşteri ilişkilerine önem vermeyi, toplam müşteri çözümünü içeren bir yapının kurulmasını belirtmektedirler. Bu stratejiyi diğerlerinden ayıran temel özellik burada pazarın ihtiyaçları, beklentileri yerine doğrudan müşterilerin ihtiyaçları dikkate alınır. Müşterilerin talepleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilir ve müşteriye özel ürün veya hizmetler yaratılır. Bu stratejinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Süreçlerin temelinde çözüm odaklılık ve müşteri ilişkileri yer almaktadır.
- Operasyonları yönlendirme ve her konuda karar alma yetkisi, müşteriyle birebir ilişkide olan çalışanlara bırakılmaktadır.
- Yönetim sistemleri çalışanların etkinliğini artırmaya çalışan, özellikle de müşteri geri dönüşlerine önem verecek şekilde geliştirilmektedir.
- Şirket kültürü olarak ödül sistemini benimseyen, özellikle de müşteri geri dönüşleriyle işletmenin ve çalışanların verimliliğini algılayan bir yapıya sahiptir.

3.2.3.2. Miles, Snow, Meyer ve Coleman'ın Rekabet Stratejisi Modeli

Miles ve diğ., (1978) organizasyonlardaki strateji geliştirme sürecini ele almış, şirketlerin rekabet etmek için dört farklı anlayıştan birini benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu stratejiler; savunmacılar (*defender*), atılğanlar (*prospector*), analizciler (*analyzer*) ve tepkiciler (*reactors*)'dir (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978).

3.2.3.2.1. Savunmacı Strateji (*Defenders*)

Savunmacı strateji, bekleyen bir bakış açısına sahip, rakiplerin adımlarına göre konum almayı içeren bir yapıya sahiptir. Bu stratejiye sahip organizasyonlar, istikrarlı bir şekilde (mevcut sektör ve çevre şartları korumaya çalışarak) rakiplerin sektöre girmesini engelleyecek veya rekabeti kendi lehlerine çevirecek davranışlarda bulunurlar. Yüksek kaliteli ürün veya hizmetler ortaya koymak veya fiyatlama anlamında rekabet etmek bu stratejiye sahip organizasyonların standart aksiyonlarıdır. Merkezi bir yapıya sahip organizasyonlar bu stratejiyi benimserken, kendi alanlarında fazla yeniliğin olmasını engelleyici, durağanlığın devam etmesini sağlayıcı hareketlerde bulunurlar.

3.2.3.2.2. Atılğan Strateji (*Prospectors*)

Savunmacı stratejinin tam aksine, ofansif olarak hareket eden, sürekli yeniliği arayan, dinamik yapıda olan bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen organizasyonlar, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla, daha dinamik, esnek bir yapıyla kurgulanırlar. Treacy ve Wiersema'nın ürün liderliği stratejisine benzeyen bir oluşumdur.

Atılğan stratejiyi benimseyen şirketler için teknolojik yenilik önemlidir. Sektörde değişimi gerçekleştirmeye çalışarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Pazarlama teknikleri geliştirme, araştırma ve geliştirme çalışmaları sıklıkla bu stratejiyi benimseyen organizasyonların gösterdikleri davranışlardır.

3.2.3.2.3. Analizci Strateji (*Analyzers*)

Bu model de üçüncü strateji analizci stratejidir. Atılgan ve savunmacı stratejiler birbirinin tam tersi özellikte iken, analizci strateji de onların ortasında yer alan bir yapıdadır. Atılgan ve savunmacı stratejilerin karması olan analizci strateji de amaç riski minimize ederken, kar elde etme şansını maksimize etmektir.

3.2.3.2.4. Tepkici Strateji (*Reactors*)

Savunmacı, atılgan ve analizci stratejiler çevre açısından proaktif (ileriye etkili) yaklaşımlardır. Tepkici strateji ise çevresel fırsatlardan yararlanmak yerine daha çok varlıklarını korumak isteyen örgütlerin benimsediği, reaktif (tepki gösteren) bir şekilde tehditlerden kaçmaya çalışan bir stratejidir.

Analizci stratejinin gücü, diğer iki stratejinin (savunmacı ve atılgan) olumlu yönlerine sahip olmaktır. Fakat bu da stratejiyi uygulama konusunda en zor konuma getirmektedir. Melez bir yapıyı içeren bu strateji, stabil olma durumuyla dinamik çevreyi birleştiren bir örgütsel yapı gerektirmektedir. İki zıt noktayı içermeye zorunluluğu da, şirketler için bu stratejiyi benimseme ve uygulama da bunun gerekliliklerine göre hareket etmeyi karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir. Analiz eden stratejinin uygulamada zorluğunun yanında diğer bir zayıf yönü yüksek maliyetli olmasıdır. Hem araştırma geliştirme, yeni pazarlama teknikleri arayışı gibi arayan stratejinin araçlarını kullanırken hem de yüksek kalitede hizmet için yüksek teknolojik kapasite ve fiyatlandırma stratejilerini uygulaması gerekmektedir.

3.2.4. Yoğun Rekabet Koşullarında Rekabet Stratejisi

Yoğun rekabet, sürekli dengesizliğin ve değişimin olduğu piyasaları tanımlamaktadır (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Böyle bir ortam ve bu tür koşullar içinde, rekabet avantajını belirleyerek sürekli bir pozisyon sağlamayı düşünmek anlamsız olmaktadır.

Richard D’aveni (1994) yoğun rekabet ortamı içinde hareket ederken belirlenmesi gereken stratejilerde dört anahtar ilkeyi ön plana çıkarmaktadır. Bunlar;

- Başarının temellerini ortadan kaldırma: Yoğun rekabet ortamında organizasyon, kendi başarısını oluşturan temelleri ortadan kaldırma konusunda hevesli olmalıdır (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

- Büyük hareketleri tercihen küçük hareketler serisi: Küçük hareketler daha esnek olmayı sağlamakta ve geçici avantajlar sağlamaktadır (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

- Öngörülemez olma: Her bir hamle etkinliğini zaman içinde kaybetmektedir, çünkü rakipler tarafından öğrenilmektedir. Bu nedenle kazanırken dahi öngörülemez bir şekilde esnek olmak, yeni hamleleri yaratmayı hayal edebilmek yoğun rekabette önemli bir olgudur (D'aveni, 1994)

- Rekabeti şaşırtma: Rekabet ederken şirketler, yapacağı hamleyle ilgili rakiplere belli bazı işaretler verip, sonrasında aksine daha farklı bir girişimde bulunarak rekabet ortamını şaşırtmalıdır (D'aveni, 1994).

4. BÖLÜM: KURUM PERFORMANSI İLE REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. Performans Kavramı

Schollhammer ve Kuriloff (1979) performansı başarı olarak tanımlamış ve örgüt performansının, yönetimin ne kadar iyi bir iş planı ortaya koyduğuna göre gerçekleştiğini belirtmiştir. Dess ve Robinson (1984) performansı tanımlarken başarının yanına özgün olmayı da koymuştur. Performans, yönetim alanının birçok dalında yinelenen konudur ve hem akademik bilim insanlarının hem de icra eden yöneticilerin yakından ilgilendiği bir kavramdır (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Yazında kurum performansı (*firm performance*) önemli bir yerde olmasına rağmen bu değişkeni kavramlaştırmak ve ölçebilmek için geliştirilen yaklaşımların uygunluğu anlamında geniş kapsamlı ve önemli sayıda tartışmalar mevcuttur (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Örgütsel performansı geliştirmek ve yönetmek için reçeteler günümüzde oldukça yaygın ve kullanışlıyken, akademi çevresi performans terminolojisi konusunda tartışmaya devam etmektedir (Nash, 1983). Performans kavramı finansal (muhasabe veya finansal yönetim bakış açısıyla) ve finansal olmayan (operasyonel) bakış açılarıyla ele alınmakta ve etkinlikleri tartışılmaktadır (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999).

Performans kavramını analiz etmek ve performans ölçütlerini açıklayabilmek örgütlerin hedeflerini doğru belirleyebilmeleri açısından gereklidir (Kaplan & Norton, 1992; Armstrong, 2000). Stratejik yönetim çalışmalarının birincil amacı şirketlerin üstün örgütsel performansa erişebilmelerine yol gösterecek sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmektir (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Bu kapsamda şirketlerin benimsedikleri işletme stratejisi kurumsal performansı geliştirmeye ve rakiplere göre daha avantajlı hale getirmeye odaklanmaktadır.

Örgütler temel gereklilik olarak, her zaman finansal getirilerinin, sermaye maliyetlerini geçmesini sağlamaya çalışırlar ki bu da yaptıkları yatırımın geri dönüşünün, parayı bankada tutmaktan daha yüksek getiri elde edilmesini sağlar (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Şirket performansını (karlılığını) ölçümleyen önerilen bazı finansal göstergeler yatırımın karlılığı (*return on investment*), satış gelirleri (*return on sales*) ve öz kaynak karlılığıdır (*return on equity*) (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Bunlarında yanında Ortega ve diğ. (2009), jenerik rekabet stratejisiyle performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında performans göstergesi olarak ciro artışı (*sales growth*), işgücü artışı (*employment growth*), pazar payı artışı (*market share growth*), vergi öncesi karı (*profit before tax*) gibi finansal göstergeleri kullanmıştır.

Kurum performansı sadece finansal getiri veya karlılık olarak ele almamak gerektiğini belirten Power ve Reid (2015), sadece finansal performansa odaklanmanın ekonomik karı değil, muhasebe karını gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, finansal göstergeler para birimi (Türk Lirası) değişimi ve enflasyon gibi faktörler nedeniyle özellikle geçiş ekonomilerinde yanıltıcı olabilmektedir (Baum & Wally, 2003).

Şirket yöneticilerinin kurumsal performansı çok boyutlu ele alması gerektiğini belirten Kaplan ve Norton, 1992 yılında Kurumsal Karne (*Balanced Scorecard*) yaklaşımını geliştirmiştir (1992; 1996). Dört boyutta (finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi süreçler boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutu) kurum performansını ele alan BSC yaklaşımında amaç, şirket vizyon ve stratejisiyle işletme performansı arasında ilişkiyi doğru analiz etmektir (Kaplan & Norton, 1996). Kurumsal Karne yaklaşımının avantajları (Talebnia, 2012);

- Kurumsal Karne yöntemi dört farklı açıyı içermesi sayesinde yöneticilerin şirket performansını daha dengeli bir şekilde analiz etmesine olanak sağlar.
- BSC yaklaşımı sadece kısa vadede hedeflerin geliştirilmesini değil, orta ve uzun vadede strateji ve şirket hedeflerinin ortaya çıkarılmasını ve paydaşların da bu bilgileri öğrenmesini sağlar.
- BSC yaklaşımı şirket stratejilerinin, arzu edilen çıktılarla eşleşeceği konusunda kesinlik sağlar.

Kurum performansını yazında bazı yazarlar (Ackerman & Bauer, 1976; Carroll, 1979; Wood, 1991) kurumsal sosyal performans (*Corporate Social Performance*) altında incelemiştir. Wartick ve Cochran (1985) kurumsal sosyal performans; sosyal sorumluluk ilkelerinin ve sosyal cevap verilebilirliğin yapılandırılması ve firmanın toplumsal ilişkileriyle ilgili politika, programların kurulması olarak tanımlamışlardır. Kurumsal sosyal performansın kurumsal itibarı arttırarak ve müşteri ve çalışan desteğini sağlayarak firmanın finansal performansına katkı sağladığı belirtilmiştir (Fombrun, 1996; Lev, Petrovits, & Radhakrishnan, 2010; Wang & Qian, 2011). Paydaşların kurumsal sosyal sorumluluğu bir sigorta mekanizması olarak kullanmaya çalıştıkları görüşü de mevcuttur (Koh, Qian, & Wang, 2014).

4.2. Çevre (Context) & Performans Etkisi

Rekabet koşulları ve bu çerçevede geliştirilen stratejiler ve bunların etkinlikleri/verimlilikleri, örgütlerin büyüklükleri ve amaçlarından bağımsız olarak, çevreye son derece bağlıdır. Örgütsel İz Teorisine (*Organizational Imprinting Theory*) göre organizasyonlar kuruldukları andan itibaren sosyal çevre unsurlarıyla örgütsel yapılarını birleştirmektedirler (Stinchcombe, 1968). Örgütsel iz teorisini (*Organizational Imprinting Theory*) araştıran yazarlara (Schein, 1983; Kimberly, 1979) göre; firmanın kuruluş şartları (çevresi ve kurucuları), firmanın yapısına, stratejilerine ve operasyonel uygulamalarına kalıcı etki yapmaktadır.

Kurumsal teorinin (*Institutional Theory*) de merkezinde kurumsal çevre vardır (North, 1990). Çevre ile faaliyet gösteren arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu varsayımına dayanır (DiMaggio & Powell, 1983). Bu bakış açısında kurumlar/kurumsal çevre, firma aktiviteleri için oyunun kurallarını oluşturmaktadır. Bu kurallar; firma politikalarını, teşvik yapılarını, yürürlük mekanizmalarını içermekte ve kurumsal çevreye göre firmalar bu kuralları adapte etmektedir (Peng, 2003). Yöneticiler kurumsal çevreyi dikkatle inceleyerek, oyunun kuralını anlamaya ve yorumlamaya çalışırlar. Bu algılama ve yorumlama; eylem-sonuç ilişkisini, teşvik (motivasyon) yapısını düşünmeyi içermektedir (Shinkle & Kriauciunas, 2012).

İktisat sosyolojisi kavramının önemli yazarlarından Mark Granovetter (1985; 1992) toplum bilimiyle iktisat bilimi arasındaki ilişkiye değinmiş, iktisat sosyolojisinde önemli bir yer edinen gömülülük (*embeddedness*) kavramını ortaya çıkarmıştır. Gömülülük kavramı Beckert'e (2003) göre iktisadi alanın toplumsal, kültürel, politik ve bilişsel süreçlere gömülü olmasını ifade etmektedir. Granovetter'e (1992) göre sosyolojide aşırı sosyalleşme varken, aksine ekonomide de eksik sosyalleşme vardır. Bu teoride aşırı sosyalleşme ekonomik etkiyi dışlamakta, bunun aksine ekonomi de toplumsal olanı dışlamaktadır. Granovetter (1992), iktisadi eylemin toplumsal olanın içine gömülü olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler içinde bulundukları sosyal çevreden bağımsız düşünülmemelidir.

Firmalar yeni kurulduklarında, hayatta kalmak ve başarılı olmak için dış çevrenin ödüllendirdiği ve cesaretlendirdiği, stratejileri ve uygulamaları izlemek zorundadır (Kriauciunas & Kale, 2006, s. 661-662). Bu ödül veya teşvik sistemi şirketlerin yöneleceği alanları, belirleyeceği stratejileri etkilemektedir. Firmaların kuruldukları zamana uygun olarak çevrede bulunan kaynakların doğası gereği de çevresel etkileyenler oluşabilmektedir (Zyglidopoulos, 1999). Örneğin dış çevredeki teknolojik kapasite ve yetkinlikler, firmaların davranışlarını ve/veya rekabet çevrelerini etkilemektedir.

Bir başka etki de kurucuların kendisidir (Kriauciunas & Kale, 2006). Şirket kültürü ve değerleri oluşturulurken, kurucuların sahip oldukları değer ve felsefeler firmalarda benimsenir ve kurucuların düşünceleri adapte edilir (Carroll & Hannan, 2000). Şirketlerin içinde bulundukları ülke şartları, o ülkede ki rekabeti ve dolayısıyla da şirketlerin sürdürülebilir etkin performansa ulaşabilmesini etkilemektedir. Makro düzeyde bu farklılık, gelişmiş ülke/ekonomi ve gelişmekte olan ülke/ekonomilerinde gözlenmektedir.

4.2.1. Gelişmiş Ülke Durumu

Yazında “*Developed Country*” veya “*Developed Economy*” olarak yer alan, gelişmiş ülke (Hermelo & Vassolo, 2010),

- Rekabeti sağlayan kurumların etkin olduğu ve gizli/yasak anlaşmaları ve rekabet dışı eylemleri engelleyebilecek güce sahip olduğu,

- Yeterli düzenlemelerle yatırımcıların uygun sahiplik haklarının olduğu,
- İş dünyasının içinde bulunduğu piyasaların bütüncül ve etkin olduğu,
- Girdi ve nihai ürünlerin nispi (birbirlerine göre) fiyatlarının çok az değiştiği bir ortam olarak tanımlanabilir.

İnsan/iş gücü ve diğer kaynakları (hammadde, makine ve diğer ekipmanlar gibi), bilgiyi ve teknolojiyi içine alan kurumsal çevre, gelişmiş ülke şartlarında iyi tanımlanmış ve iyi işleyen bir olgudur (Khanna & Palepu, 2000). Kurumsal çevrenin yerleşik olması, doğru bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi endüstrilerin iyi işlemesini sağlayan diğer birçok etmenin de düzgün ve eksiksiz olarak var olmasını sağlar.

4.2.2. Gelişmekte Olan Ülke Durumu

Yazında “*Developing Country*” veya “*Emerging Economy*” olarak yer alan gelişmekte olan ülke, düzenlemelerin alışılmadık bir şekilde anlaşılması güç ve öngörülemez olduğu bir ortamdır (Tybout, 2000).

Yoğun rekabet bakış açısıyla incelendiğinde gelişmekte olan ülkelerde yoğun rekabetin oluşturduğu kurumsal çevre, ender rastlanan bir olgudur (Hermelo & Vassolo, 2010).

Fienberg ve Gupta’ya göre (2009), gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal riskler üçe ayrılmaktadır:

- Tam piyasa değerinin altında varlık yatırımları kamulaştırması,
- Yerel müşterilere ödemelerin nedensiz yere gecikmesine yol açan ve kontratların zayıf uygulanması nedeniyle oluşan likidite kısıtları,
- Varlık yatırımları amortismanının (değer kaybı) hızlı olması sonucunda şirketlerin tamamlayıcı varlıklara erişebilme yetkinliğinin hükümetin dayattığı engellerle karşılaşması.

Gelişmiş ülke ekonomilerine kıyasla bir başka farklılık ise, gelişmekte olan ülkelerde makro ekonomik çevre daha dengesizdir. Gelişmiş ülkelerde ekonomik dönem daha düzgün ve öngörülebilirken, gelişmekte olan piyasalarda ekonomik

dönemler daha yoğun, değişken ve şiddetli krizler içermektedir (Hermelo & Vassolo, 2010). Gelişmekte olan ülkelerde; gelişmiş yasal düzenlemelerin eksikliği (özellikle tekelciliği engelleyici nitelikte) ve yüksek sanayi/endüstri yoğunlaşmasının eksikliği nedeniyle gizli anlaşmaların yapılması daha kolaydır (Chacar & Vissa, 2005). Tybout (2000) geliştirmekte olan ekonomilerdeki belirli firmaların hem bu gizli anlaşmalar yoluyla hem de böyle davranışları engelleyici bir kurum davranışının olmaması nedeniyle diğer firmalara yönelik engeller oluşturabileceğini söylemektedir. Kurumsal düzenlemelerin zayıf olması, geliştirmekte olan ülkelerde bilgi asimetrisinin büyümesine neden olabilmekte (Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009), bu nedenle de firmaların ortaklıkla ilgili daha yüksek risklerle karşılaşmasına (Meyer K. E., 2001) ve doğru bilgiye ulaşmak için daha çok kaynak harcamasına neden olmaktadır (Tong, Reuer, & Peng, 2008). Gelişmekte olan ülkelerde, devlet sınırlandırmaları ve stratejik engelleri içeren kurumsal engeller, sektörlere girişte de son derece etkindir (Kambhampati, 1995). Hatta farklı geliştirmekte olan ülkelerdeki kurumsal gelişim (veya az gelişmişlik) giriş stratejilerini doğrudan farklı boyutlarda etkilemektedir (Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009).

Gelişmekte olan ülkelerde grup üyeliği çok daha faydalı bir olgudur. Khanna'ya (2000) göre Amerika gibi gelişmiş ülkelerde iş gücü, kaynak ve ürün piyasalarını kapsayan kurumsal çevre iyi tanımlanmış olmasına rağmen, geliştirmekte olan ülkelerde farklı birçok piyasa hatası, bilgi ve iletişim problemleri görülmektedir. Bu nedenle bir grup içinde yer almak, bu çevresel şartlardaki durumda hem bilgiye hem de iyi iş gücüne ve kaynağa erişmek için önemlidir. Kurumsal çevrenin geliştirmekte olan ülkelerde daha farklı bir yapıda olması, sektörlerde rekabetin aleyhine bir durum ortaya çıkarmakta, şirketlerin uzun süreli ve kararlı bir şekilde ısrar etmeyi benimsemesini önermektedir (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000). Bu fikrin zıttı olarak bazı revizyonist yazarlar (Glenn, Lee, & Singh, 2001; Tybout, 2000) ise geliştirmekte olan ülkelerde rekabetin en az gelişmiş ülkelerdeki rekabet kadar güçlü ve canlı olduğunu iddia etmektedir.

Şirket performanslarını ülke durumunda karşılaştıran Chacar ve Vissa'ya (2005) göre eğer firmalar kesin ve orta seviye bir devlet yapısı içinde yer alırlarsa, performanslarındaki farklılaşma azalmaktadır. Kesin ve orta seviye devlet yapısıyla kurumsal çevrenin daha sağlam olduğu, düzenleyici mekanizmanın yer aldığı bir iş

çevresi anlatılmıştır (Chacar & Vissa, 2005). Orta seviye devlet/yönetim mekanizması, düşük performansa neden olan kurumsal boşlukları doldurmakta (Caves, 1989) ve gücünü kullanarak ender olan kaynakların bulunmasını olanaklı kılmaktadır (Hillman & Hitt, 1999).

Üretim sektöründe araştırmalarda bulunan Tybout'a (2000) göre gelişmekte olan ülkelerdeki imalatçı firmalar birkaç nedenden dolayı yetersiz seviyede performans sergilemektedir. Bunlar;

- Piyasalar yetersiz firmaları tolere ettiği için firmalar arası üretkenlik farkı yüksektir.
- Sağlam oligopol firmalar üretim piyasasında monopol gücü kendi çıkarları için kullanabilirler.
- Birçok küçük firma büyüyememekte ve bu nedenle önemli ölçek ekonomileri işletilememektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki rekabet üzerine çalışmalar yapan Glen ve diğ.'e göre (2001), mantığa aykırı gibi görünmesine rağmen kalıcı karlılık (*Persistency of profitability*) çalışmaları sonucunda gelişmekte olan ülkelerde rekabetin daha yoğun olduğunu, endüstriyel toplanmanın daha fazla olduğunu söylemiştir. Tybout (2000) da bu fikri destekler şekilde, gelişmekte olan ülkelerde üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların, durgun ve etkisiz işledikleri sonucunu desteklememektedir. Bunun yanında tesis ve işyerlerindeki çalışan devir hızı (çalışan sürekliliği), en az OECD ülkelerindeki rakipleri gibi yüksektir. Granovetter'e göre (1995) gelişmekte olan ülkelerde yer alan birçok zorunluluk nedeniyle işletmelerin karşılaştıkları işletme maliyetleri (*operating costs*) ciddi anlamda yüksek gerçekleşmektedir. Örneğin akraba veya yakın arkadaş gibi kişisel ilişkiler nedeniyle, satıcılar yabancılardan aldıkları ürünü, tanıdıklarına daha ucuza satma zorunluluğunda hissetmekte, bu da farklı faktörlerin maliyetleri yükseltebileceğini göstermektedir (2005, Granovetter).

4.3. Örgütsel Özellikler & Performans Etkisi

Örgütlerin sahip olduğu belli yetkinlikler, sektörde faaliyet gösterirken elde ettikleri performanslarını ve/veya uyguladıkları rekabet stratejilerini ve/veya iki

kavram arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolay olarak etkileyebilmektedir. Yazında birçok özellik tanımlanmış, araştırmalara konu edilmiştir.

Bu faktörlerden ilki dışsal faktör olan çevre olmakla birlikte içsel, işletmelerin benimsedikleri ve/veya olağan şekilde sahip oldukları başka özellikler de vardır. İşletme stratejisi gibi bu özellikler, sektörde sürdürülebilir, üstün performans elde etmeyi sağlayan veya etkin kurum performansına ulaşmayı olanaklı hale getiren şartların oluşmasına yardımcı olan faktörlerdir.

Aaker (1998), pazarlama stratejilerini ve stratejilerin yönetimini ele aldığı kitabında, firma büyüklüğü (*firm size*), firmanın konumu (*firm location*) ve örgüt tipi (*organization type*) faktörlerinin şirketlerin performansını etkilediğini belirtmiştir. Firma büyüklüğü kavramı yazında üzerinde önemli ölçüde durulan bir etmendir. Scherer (1980) firma büyüklüğü kavramıyla ölçek ekonomisine erişmek arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmektedir. Ölçek ekonomisine erişmenin operasyonel maliyetleri azalttığı (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011) ve birçok faktör açısından ölçek ekonomisinin rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı belirtilmiştir (Porter M. , 2008). Ölçek ekonomisine erişmenin yanı sıra Birleşik Krallık'ta yaptığı çalışmasında Liu (1995), büyük ölçekli şirketlerin daha iyi teknolojik altyapı, insan ve finansal kaynağa sahip olduğunu belirtmiş, bu şirketlerin piyasa odaklı stratejileri izleyebilmesinin daha olanaklı olduğu sonucunu ulaştırmıştır.

Rekabetçi ortamı etkileyen bir başka faktör firmanın faaliyet gösterdiği konumdur. Rekabetin şiddetinin firma konumuna bağlı olduğunu belirten Gopalakrishna ve Subramanian (2001), büyük kentsel alanların daha şiddetli rekabet ortamına sahip olduğu, buna karşın daha küçük ve kırsal alanlarda rekabetin daha az yaşandığını belirtmiştir. Rekabetin şiddetinin arttığı konumlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin daha zor olduğu vurgulanmalıdır. Bunun yanı sıra yoğun rekabet kavramını araştıran yazarlarda (D'aveni, 1994; Hermelo & Vassolo, 2010; Wiggins & Ruefli, 2005), rekabet şiddetinin yüksek olduğu sektörlerde üstün rekabet avantajı elde etmenin çok zor olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt tipi kurumsal performansı etkileyen örgütsel özelliklerden bir tanesidir. Örgütleri; kamuya ait firma, özel mülkiyete ait firma, devlete ait firma ve devlet ve

kamu ortaklığına ait firma olarak dört tipe ayıran Gopalakrishna ve Subramanian (2001), sermayeye erişim anlamında, yönetsel kısıtların örgüt tipine göre çeşitlilik gösterdiğini vurgulamıştır.

Küreselleşmenin arttığı günümüzde ihracat yapılabirlik ve ihracat hacmi de kurum performansını etkileyen bir başka faktördür (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004; Kotha & Nair, 1995). Şirketlerin operasyonlarının kapsamını etkilediği (Kotha & Nair, 1995) ve satış hacmini etkileyebileceği için önemli bir örgütsel özelliktir.

Örgütsel esneklik performansı etkileyebilecek içsel faktörlerden bir başkasıdır. Yunan şirketlerinde araştırma yapan Spanos, Zaralis ve Lioukas'a (2004) göre talep değişikliklerine kısa sürede adapte olabilmek için işgücü esnekliği önemli bir etmendir.

Araştırma geliştirme yoğunluğu bir diğer örgütsel özelliktir (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013). Maliyetlerin (özellikle operasyonel maliyetlerin) azaltılmasını sağlayabileceği gibi yeni ürün/hizmet geliştirme sürecine sağlayabileceği katkı sayesinde jenerik rekabet stratejilerinden her ikisini de etkileyebilecek bir olgudur (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009).

4.4. Rekabet Stratejisi – Performans İlişkisi

Şirketler iş dünyasında var olabilmek, rakiplere göre avantajlı konum elde edebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için orta ve uzun vadeli hedefler belirlemekte, belirlenen stratejiler ışığında performanslarını artırmaya odaklanmaktadır. Rekabet stratejisi yazınında ilk odaklanılan noktalardan biri işletme stratejisiyle, kurum performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı sorusu olmuştur. Leask ve Parker (2007) Birleşik Krallık'ta (UK) eczacılık sektöründe faaliyet gösteren 33 firmayla yaptıkları araştırmalarında, stratejik gruba yer almak ile piyasa performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Piyasa performansı olarak pazar payı ve beş yıllık ortalama pazar payı performans göstergelerini inceledikleri araştırmada stratejik gruba dahil olmak ile piyasa performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir bağ olduğu sonucuna varmışlardır (Leask & Parker, 2007).

Teeratansirikool ve diğ. (2013), Thai’de faaliyet gösteren 101 işletmede rekabet stratejileri, kurum performansı ve performans ölçümü değişkenlerini kullanarak rekabet stratejileri ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda tüm rekabet stratejilerinin kurum performansını doğrudan veya dolaylı olarak olumlu etkilediği bulunmuştur (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013).

Miles ve Snow’un (1978) modeli olarak bilenen rekabet stratejilerini konu alan ve aktif karlılığı (*Return on Asset*) performans göstergesiyle olan ilişkisini Meksika ve Peru’da faaliyet gösteren 488 işletmede inceleyen Parnell (2008), proaktif olarak strateji uygulamayan (tepkici strateji) şirketlerin diğer strateji tiplerine (savunmacı, analizci ve atılgan strateji) göre önemli ölçüde düşük performans elde ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Porter (1980) maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini, rekabet avantajına ulaşırken ve sektördeki diğer firmalardan üstün performans sergilerken birbirleriyle çelişen veya uyumsuz iki alternatif olarak ele almaktadır. Eşzamanlı olarak hem maliyetleri azaltmaya hem de ürün/hizmetlerde farklılaştırma stratejisi uygulamaya çalışan örgütlerin kendilerini arada kalmış (*stuck in the middle*) olarak bulacaklarını belirtmiştir (1980). Bu cinsine göre tasniflenmiş (*taxonomical approach*) yaklaşımı başka yazarlarda desteklemiştir (Dess & Davis, 1984; Hawes & Crittendon, 1984).

Porter (1980; 1985) temel olarak üç nedenden dolayı jenerik rekabet stratejilerinin ayrışık olarak uygulanması gerektiğini belirtmektedir.

- Her bir strateji farklı pazar payıyla ilişkilidir (dışbükeylik ilkesi),
- Firmalar arzu ettikleri lider pozisyon için tüm güçlerini ve kaynaklarını bir stratejiye yoğunlaştırmalıdır (yoğunlaşma ilkesi),
- Eğer bir firma iki stratejide birden hareket ederse, bir noktadan sonra iki stratejinin hedefinde çelişkiler olacaktır (tutarlılık ilkesi).

Fakat bu taksonomik yaklaşımın ve rekabet stratejilerinin ayrışık olduğu görüşünün yanı sıra bazı yazarlar da (Miller, 1988; Miller & Friesen, 1986; Spanos & Lioukas, 2001; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004) jenerik stratejilerin iki bağımsız strateji olarak hesaba katılmamasını vurgulamakta, firmaların stratejik

konumlarını belirlerken bu iki stratejiyi iki boyut olarak değerlendirmeleri gerektiğini belirten boyutlu yaklaşımı (*dimensional approach*) savunmaktadırlar.

Teorik bakış açısıyla, saf stratejiyle bağlantılı bazı belirli problemlerin varlığı, karma stratejinin uygulanması ihtiyacını pekiştirmekte, güçlendirmektedir (Miller, 1992). Bu faktörleri Ortega, Azorin, & Cortes (2009) üç başlıkta özetlemektedir: Stratejik uzmanlaşma, sunulan ürünlerde ciddi eksik yönlerin oluşmasına ve müşteri ihtiyaçlarını görmezden gelmeye neden olabilir. Çok az etmene çok fazla yoğunlaşmayla negatif bir yön katabilir. Saf stratejideki ikinci tehlike, karma stratejiye göre saf rekabet stratejisinin rakipler tarafından çok daha kolay bir şekilde taklit edilebilmesidir. Üçüncü faktör de değişen piyasa ve müşteri ihtiyaçlarının evrilmesi, rakiplerin yenilikler geliştirmesine olanak sağlayabilir. Bunun sonucunda da saf bir stratejiye odaklanan firmalar karma strateji uygulayan firmalara göre değişimlere daha zor adapte olabilir (Booth & Philip, 1998).

Proff (2000) özellikle arz ve talep koşullarında değişen piyasa çevresinin firmaları her iki stratejiyi aynı anda uygulamaya yönlendirdiğini belirtmektedir. Arz tarafında ürün yaşam süresinin giderek kısaldığını, geleceği tahmin etmenin sürekli zorlaştığını ve süreksizliğin (*discontinuities*) giderek arttığını vurgulamakta; talep tarafında ise, müşteri ihtiyaçlarının daha kişiselleştğini, talebin farklılaştığını ve çeşitlendiğini ve fiyatın daha az önemli hale geldiğini vurgulamaktadır.

Spillan, Parnell ve Virzi (2011) işletme stratejisiyle performans arasındaki ilişkiyi geliştirmekte ülke olan Guatemala'daki perakende sektöründe faaliyet gösteren 364 şirket üzerinde yapmıştır. İşletme stratejisi olarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve karma stratejiyle birçok performans ölçütünü (satış büyümesi, kar büyümesi, pazar payı, aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı, satış gelirleri) inceledikleri araştırma sonuçlarında Guatemala iş çevresinde stratejik esnekliğin önemli olduğuna ve maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ayrıışık olmadığı sonucuna ulaşmışlar, jenerik stratejileri birleştirerek karma olarak uygulayan firmaların üstün performansa ulaşabildiklerini ve rekabetçi büyüme oranları elde edebildiklerini açıklamışlardır.

Thornhill ve White (2007) Kanada’da üç farklı sektörden (üretim, inşaat ve perakende) toplam 2351 işletmeyi ele aldıkları araştırmalarında strateji saflığı ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bağımlı değişken faaliyet karı (*operating margin*), bağımsız değişkenin strateji saflık derecesi olduğu araştırmada operasyonel mükemmellik ve ürün liderliği açısından stratejiyi ölçümlemiş faaliyet karı üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Sonuç olarak saf olarak stratejik tercihin, melez olarak uygulamaktan daha yüksek performans sağladığını, stratejik saflıkla performansın olumlu ilişkide olduğu sonucuna varmışlardır.

Geçiş ekonomisi (*transition economy*) olarak yazında yer alan Belarus, Bulgaristan, Ukrayna ve Litvanya’da yapılan bir araştırmada stratejik tercihin, geçiş ekonomisi konjonktüründe faaliyet gösteren 443 işletmedeki performans üzerindeki etkisi incelenmiştir (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013). Regresyon analizi yöntemiyle yapılan incelemede ekonomik olarak piyasa yönelimlilik arttıkça karma rekabet stratejisinin daha iyi performans elde etmeyi sağladığı sonucunu elde etmişlerdir.

Karnani (1984) oligapol sektörlerde oyun teorisi yöntemiyle stratejik tercih ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında etkin şekilde karma stratejinin uygulanmasının performansı ve dolayısıyla karlılığı daha iyi oranda arttırdığını belirtmiştir.

Stratejik tercihi maliyet liderliği, inovatif farklılaştırma ve pazarlamada farklılaştırma olarak üçlü ele alan ve İspanya’da birçok farklı sektörde faaliyet gösteren 164 firmayla yapılan araştırmada saf, karma ve arada kalmış rekabet stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Strateji tercihini inovasyonda farklılaşma, pazarlamada farklılaşma ve maliyet liderliği olarak üçlü elen araştırmada, performans göstergeleri olarak da satışlardaki artış, çalışan artışı, pazar payı artışı, vergi öncesi kar, nakit akışları ve yatırımın getirisi finansal ölçüm araçları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve araştırma sonucunda karma stratejinin uygulanmasının kısmen saf rekabet stratejisine göre üstün performans sağladığı, stratejik boyutun artırılmasının ve sektörde çok boyutlu rekabet etmenin finansal performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer araştırmalardan farklı olarak gerileyen endüstrilerde (*declining industry*) jenerik rekabet stratejisi ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi Parker ve Helms (1992) Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren tekstil üreticilerinde incelemiştir. Jenerik stratejiler bağımsız değişken olarak ele alınmış, bağımlı değişken olarak büyüme ve finansal performans göstergeleri kullanılmıştır. Araştırmada karma olarak farklılaştırma veya odaklanma stratejisiyle, maliyet liderliği stratejisinin birleşimini uygulayan şirketlerin gerileyen endüstrilerde daha üstün performans elde ettiği sonucunu elde edilmiştir (Parker & Helms, 1992). Yazında yapılan çalışmaların ana kavramları, araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırmanın yapıldığı konum, kullanılan yöntem ve örneklem ve araştırma sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1 Yazında Yer Alan Rekabet Stratejisi ve Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Diğer Araştırmalar ve Sonuçları

Kaynak	Araştırma Sorusu	Değişkenler	Konum	Yöntem ve Örneklem	Sonuç
Porter, 1980	Jenerik rekabet stratejisi kavramı	Rekabet etkileyen faktörler, rekabet avantajı, kurum performansı	ABD	Kavramsal	Jenerik rekabet stratejisi modeli geliştirilmiştir. Bu model maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak üç boyutta ele alınmış, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edip üstün performans elde etmek için bu stratejilerden yalnızca birini uygulamak gerektiği belirtilmiştir. Birden fazla stratejiyi uygulamaya çalışan firmaların arada kalacağı (" <i>stuck in the middle</i> ") ve sürdürülebilir performansa erişemeyecekleri vurgulanmıştır.
Hall, 1980	Yüksek rekabetin olduğu sektörlerde rekabet stratejisiyle başarı arasındaki ilişki	Strateji tercihi ve finansal performans	ABD	Sekiz farklı sektörde (çelik, tekerlek, ağır hizmet kamyonu, otomotiv, inşaat, ev aletleri, bira ve sigara sektörleri) faaliyet gösteren 64 işletmenin halka açık verileri ve anket çalışması	Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde ele alınan araştırmada maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisine ulaşan firmaların başarı oranlarının erişemeyenlere oranla yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 4.1 (devam)

Hill, 1988	Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin tek yolunun jenerik stratejilerden birisi olup olmadığı araştırılmaktadır.	Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, sürdürülebilir rekabet avantajı		Kavramsal	Belli şartlar altında farklılaştırma stratejisinin toplam düşük maliyet pozisyonu elde etmeyi sağladığı ve farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejinin birleştirilmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi sağlayabileceği sonucu elde edilmiştir.
Parker & Helms, 1992	Gerileyen endüstrilerde strateji tercihi ve örgüt performansı üzerindeki etkisi	Saf rekabet stratejisi, karma rekabet stratejisi ve tepkici strateji; örgüt performansı	Birleşik Krallık ve ABD	87 tekstil imalathanesi firmasıyla yapılan anket çalışması	Farklılaştırma veya odaklanma ile maliyet stratejisinin birleşimi gerileyen endüstrilerde yüksek performans elde etmeyi sağlar sonucu elde edilmiştir. Sadece maliyete odaklanan stratejilerin bu konjunktürde yetersiz kalacağı sonucu elde edilmiştir.
Yamin, Gunasekaran & Mavondo, 1999	Jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	Jenerik stratejiler (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) örgütsel performans ve rekabet avantajı	Avustralya	120 üretim firmasıyla yapılan anket çalışması	Belli şartlar altında karma stratejiler tekli strateji tercihine göre hem finansal performans hem de finansal yönetim açısından daha başarılıdır.
Gopalakrishna & Subramanian, 2001	Gelişmekte olan ülkede Jenerik rekabet stratejisinin uygulanma yönteminin örgüt performansına olan etkisi	Farklılaştırma tabanlı rekabet stratejisi, maliyet tabanlı rekabet stratejisi ve örgüt performansı	Hindistan	Farklı alanlardan 158 firmayla anket çalışması	Karma rekabet stratejisi uygulayan örgütlerin en iyi performansa sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 4.1 (devam)

Spanos, Zaralis & Lioukas, 2004	Örgüt (strateji tercihi) ve sektör (endüstri yoğunluğu, giriş bariyerleri ve büyüme) özel faktörlerin karlılık üzerindeki etkisi	Jenerik stratejilerin (düşük maliyet, pazarlamada ve teknoloji tabanlı farklılaşma) tercihi ve karlılık	Yunanistan	Üretim sektöründe faaliyet gösteren 1921 işletmeyle strateji ve sektör özel faktörlerin karlılık üzerindeki etkisini içeren Fiyat-maliyet marjı endeksi (<i>Price-Cost Margin</i>) kullanılarak	Karma stratejiler karlılık açısından saf stratejilere göre daha tercih edilebilir sonucu elde edilmiştir.
Thornhill & White, 2007	Rekabet stratejisinin saf veya karma olarak uygulanmasıyla performans arasındaki ilişkinin incelenmesi	Faaliyet karı ve strateji saflığı	Kanada	2351 üretim, inşaat, perakende veya ticari hizmetler firmasıyla işyeri ve çalışan anketi çalışması (<i>Workplace and Employee Survey</i>)	Stratejik saflık ile performans arasında kuvvetli bir olumlu ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.
Ortega, Azorin & Cortes, 2009	Jenerik rekabet stratejilerinin uygulanma yöntemiyle örgüt performansı üzerindeki etkisi	Maliyet liderliği, pazarlamada farklılaştırma ve inovasyonda farklılaştırma stratejileri; kurum performansı	İspanya	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 164 firmanın üst düzey yöneticisiyle yapılan anket çalışması	Karma rekabet stratejileri sektörden bağımsız olarak yüksek kurum performansı sağlar sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte stratejik boyutların hiçbirinde başarı gösteremeyerek arada kalan firmalar performans anlamında en düşük seviyede kalmaktadır.

Tablo 4.1 (devam)

Spillan, Parnell & Virzi, 2011	Gelişmekte olan ekonomilerde rekabet stratejisiyle işletme performansı arasındaki ilişki incelenmektedir.	Jenerik rekabet stratejisi ve finansal ve işletme performansı	Guatemala	364 perakende sektöründe faaliyet gösteren firmayla yapılan anket çalışması	Perakende sektöründe maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini birlikte uygulayan firmaların, iki jenerik stratejiden birini saf olarak uygulayanlara göre hem finansal hem de işletme performansı açısından daha üstün olduğu sonucu elde edilmiştir.
Shinkle, Kriauciunas & Hundley, 2013	Geçiş ekonomilerinde Jenerik rekabet stratejisinin uygulanma yönteminin performansa olan etkisi	Strateji tercihi (Jenerik rekabet stratejileri) ve performans	Belarus, Bulgaristan, Litvanya, Ukrayna	443 finansal olmayan kuruluşta her bir kurumun iki çalışanıyla yapılan anket çalışması	Piyasa odaklılık derecesinin arttığı ekonomilerde (gelişmiş ülke veya geçiş ekonomisine sahip ülkeler olsun fark etmeksizin) saf rekabet stratejisi karma alternatifine göre daha üstün performans sağlıyor. Fakat piyasa odaklılık derecesi azaldıkça (genel olarak geçiş ekonomilerinde) karma olarak rekabet stratejisini uygulamak daha başarılı sonuçlar veriyor.

4.5. Hipotezler

Jenerik rekabet stratejilerinin birbirleriyle ve bir arada uygulanmasıyla kurum performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada hipotezler bu doğrultuda kurulmuştur. Porter (1980) jenerik rekabet stratejisi modelini ortaya koyduğunda iki farklı rekabet avantajının birbirinden bağımsız olduğunu, şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajına erişebilmesi için maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinden birine odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Yazında birçok yazar (Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004; Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013; Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Thornhill & White, 2007; Hall, 1980) bu modeli incelemiş ve iki stratejiyi birlikte inceleyen işletmelerle, bir stratejiyi benimseyenler arasındaki performans farklılığını analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarında farklılıklar olmuştur. Örneğin Kanada’da yapılan bir araştırmada (Thornhill & White, 2007) stratejik saflık ile faaliyet karı arasındaki ilişki incelenmiş ve stratejik saflık arttıkça performansın yükseldiği sonucu elde edilmiştir. Başka bir deyişle stratejik saflık ile faaliyet karı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun aksine İspanya’da yapılan bir araştırmada (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009), jenerik rekabet stratejilerinin uygulanma farklılığının örgüt performansına etkisi incelenmiş ve en iyi performans sonucunun karma rekabet stratejisi uygulayan işletmelerde olduğu sonucu elde edilmiştir. Türkiye’de gelişmekte olan ülkelerden biridir (IMF, 2015) ve detaylı olarak “Çevre ve Performans Etkisi” başlığı altında açıklanan birçok faktör gelişmiş ülke şartlarına göre farklılık göstermektedir. Çevre farklılıkları kurum performansını etkileyebilmektedir. Örneğin gelişmiş ülke ekonomilerine kıyasla gelişmekte olan ülkelere piyasa odaklılığın azaldığını belirten bir araştırmada, piyasa odaklılık azaldıkça karma rekabet stratejisinin performans açısından etkisinin arttığı saptanmıştır (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013). Heritage vakfının yayınladığı ekonomik bağımsızlık endeksi ölçümüne göre piyasa odaklılığı belirledikleri araştırmada dört farklı ülke ele alınmış, piyasa odaklılık puanı olarak daha düşük seviyede yer alan ülkelere saf rekabet stratejisinin karma rekabet stratejisine göre daha düşük kurum performansı sağladığı belirlenmiştir (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013). Türkiye Heritage vakfının belirlediği ekonomik bağımsızlık endeksi puanlamasında orta seviyede yer almıştır (Heritage, 2015). Bu nedenle Türkiye iş çevresinde bu iki alternatifin kurum performansı açısından farklılık göstereceği öngörülmüştür. Hem daha önce yapılan araştırmalarda ortaya çıkan farklı sonuçlar

hem de Türkiye iş çevresi şartları göz önünde bulundurularak bu araştırmada yer alan birinci hipotez, yazında yer alan maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinin bir arada mı yoksa ayrı ayrı uygulanmasının mı daha iyi kurum performansı sağlayacağını incelemektedir.

Hipotez_1: Türkiye konjonktüründe karma (melez) rekabet stratejisi, saf rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar.

Eğer bir firma kendi stratejisini geliştirirken en az bir stratejik boyutta başarısız oluyorsa, firma kendisini arada kalmış (“*stuck in the middle*”) konseptinde bulur (Miller & Dess, 1993). Bir başka deyişle, arada kalmış strateji, karma rekabet stratejisinin az gelişmiş formudur (Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004). Bu nedenle karma rekabet stratejisi ve arada kalmış stratejisini uygulayan firmaların stratejik işleyişi ve bu işleyiş sonucu elde ettikleri performans sonuçları farklılık göstermektedir (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Karma rekabet stratejisiyle arada kalmış rekabet stratejisini geliştirmekte olan ülke Hindistan’da inceleyen bir araştırmada maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birleştirerek uygulamanın arada kalmış rakiplerine göre daha üstün performans sonuçları elde ettikleri bulunmuştur (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Bu iki alternatifin farklı performans sonuçları verdiğinin geliştirmekte olan ülkelerde yapılan farklı araştırmalarla (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009; Gopalakrishna & Subramanian, 2001) gösterilmesi üzerine ikinci hipotez Türkiye konjonktüründe bu saf olmayan rekabet stratejisi alternatiflerinin kurum performansı sonuçlarını karşılaştırmaktadır.

Hipotez_2: Türkiye konjonktüründe karma (melez) rekabet stratejisi, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar.

Porter ise birden çok stratejinin bir arada benimsenmeye çalışılmasını karma veya arada kalmış strateji olarak ayırmadan arada kalmış olarak tanımlamakta ve jenerik stratejilerin herhangi birinin başarılı ve etkin bir şekilde uygulanması ve toplam bağlılık ve örgütsel ayarlamalarla desteklenmesiyle çok daha başarılı olacağını ve bunun aksine hareket ederek birden çok stratejiyi benimsemeye çalışan ve bunları aynı anda gerçekleştirmeye çalışan organizasyonların şirket stratejilerinin etkisinin azalacağını belirtmiştir (Porter, 1985). Fakat geliştirmekte olan ülke şartlarında üstün

performans elde etmenin ve sürdürülebilir başarı sağlamanın, gelişmiş ülke şartlarından daha farklı olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004). Örneğin Gopalakrishna ve Subramanian (2001) geliştirmekte olan ülke Hindistan'da yaptıkları çalışmalarında ekonomik liberal düzenin mevcut çevrede yeni yerleştiğini, böyle bir iş çevresinde faaliyet göstermenin gelişmiş ülke şartlarından daha farklı performans sonuçları ortaya çıkardığını belirtmiştir. Hindistan'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin genel olarak stratejik tercihinin daha belirgin olduğu sonucu elde edilmiş, arada kalmış durumda kalan firmaların büyük bir kısmının yerel firmalar olduğu saptanmıştır (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Geçiş ekonomilerinde (Belarus, Bulgaristan, Litvanya ve Ukrayna) yapılan bir başka araştırmada piyasa odaklılık seviyesi arttıkça saf rekabet stratejisinin en iyi kurum performansı verdiği sonucu elde edilmiş, arada kalmış alternatife göre daha avantajlı sonuç verdiği vurgulanmıştır (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013). Araştırmada ele alınan dört ülkeden Litvanya en yüksek piyasa odaklılığa sahip ülke olarak saptanmış, saf maliyet liderliği ve saf farklılaştırma stratejisinin her ikisinin de üstün performans sağladığı bulunmuştur (Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013).

Son hipotez Porter modelinin ortaya koyduğu saf rekabet stratejisiyle arada kalmış alternatifinin karşılaştırması üzerinedir. Tüm rekabet stratejilerinin kurum performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediği sonucu önceki bir başka araştırmada elde edilmişti (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013). Son hipotez rekabetçi avantajlardan birine odaklanmanın ve bu şekilde sektörde rekabet etmenin, Türkiye iş çevresinde arada kalarak iki rekabet stratejisini birden uygulamadan sektörde faaliyet gösteren rakiplere karşı kurum performansı açısından farklılığını ölçümlemektedir. Kurumsal çevre farklılaşması saf rekabet stratejisiyle arada kalmış rekabet stratejisinin performans sonuçlarını etkilemektedir. Bu nedenle üçüncü hipotez Türkiye'de faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarında bu sonuçları incelemektedir. İspanya'da yapılan bir araştırmada arada kalmış rekabet stratejisinin saf rekabet stratejisine göre daha düşük kurum performansı sağlamadığı saptanmış, eğer maliyet liderliği uygulayan bir firma düşük maliyet hedefleyen rakiplerine göre maliyet liderliğine erişemiyorsa, veya aynı şekilde farklılaştırma stratejisi uygulamaya çalışan bir firma, rakiplerden farklılaşarak müşteri algısında

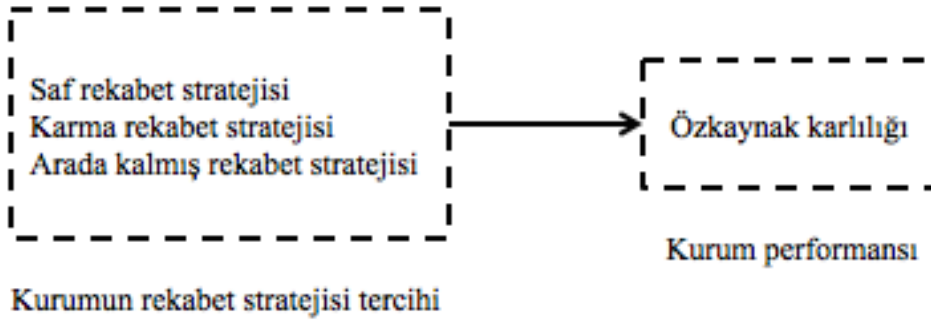
farklılığı sağlayamıyorsa, saf maliyet liderliği veya saf farklılaştırma stratejisi üstün kurum performansı sağlayamamakta ve arada kalmış alternatifine göre firmayı belirgin bir performans artışına ulaştıramamaktadır (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Araştırmada ele alınan hipotezde Türkiye’de saf farklılaştırma veya saf maliyet liderliği stratejisi uygulayarak faaliyet gösteren işletmelerle arada kalmış rakiplerini kurum performansı açısından kıyaslamaktadır ve Porter’ın önerdiği rekabet stratejilerinin Türkiye iş çevresinde belirgin bir avantajı olup olmadığı incelenmektedir.

Hipotez_3: Türkiye konjonktüründe saf rekabet stratejisi, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar.

5. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma rekabet stratejilerinin gelişmekte olan ülkelerden biri olan Türkiye konjonktüründe Saf (*Pure*) veya Melez / Karma (*Hybrid / Combined*) olarak uygulanmasının kurum performansı üzerinde belirgin bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktadır.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

5.2. Örneklem

Türkiye konjonktüründe ele alınan araştırmada İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl açıkladığı birinci 500 firma içinden (İstanbul Sanayi Odası, 2015), imalat sanayiinde faaliyet gösteren 470 firma araştırmada ana örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırmaya dahil edilmeyen firmalar Birleşmiş Milletler'in Uluslararası Standart Sanayi Sınıflamasına (ISIC Rev.2) göre madencilik ve taşocakçılığı (16 şirket) ve elektrik sektöründe (14 şirket) faaliyet gösteren işletmelerdir. İmalat sanayiinde

faaliyet gösteren firmalara, ISIC sınıflamasına (İstanbul Sanayi Odası, 2015) göre imalat sanayisi kuruluşu olarak faaliyet gösteren 470 şirket ile ulaşılmıştır. Söz konusu 470 firma arasından kamuya açıklanan verilerine ulaşılabilen 87 firma araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örnekleme oluşturan firmaların 2014 yılı faaliyet raporları ve İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı 2014 yılına ilişkin veriler analiz edilerek araştırmada kullanılmıştır (İstanbul Sanayi Odası, 2015).

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası birinci 500'de yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Evrende yer alan, imalat sanayiinde faaliyet gösteren ve faaliyet raporlarına ve verilerine ulaşılabilen tüm işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Örnek büyüklüğünün hesaplanmasında evrenin büyüklüğü 500 olarak alınmış, 0,10 hata payı ile %95 güven düzeyinde 81 rakamı elde edilmiştir. Rakama %1 fire payı eklenmiş ve 86 rakamına ulaşılmıştır. Araştırmanın değerlendirme aşamasında bir işletmenin verileri yedek olarak alınmış ve örnekleme 87 işletme yer almıştır. Sosyal bilim araştırmalarında 0,05 hata payında örneklem seçilmesi daha fazla kabul görmektedir ancak araştırma biriminin birey yerine örgüt olması durumunda yapılabirlik, mali ve zaman kısıdı göz önünde bulundurularak bu değer genişletilebilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2011).

Birleşmiş Milletler'in Uluslararası Standart Sanayi Sınıflamasına (ISIC Rev.2) (İstanbul Sanayi Odası, 2015) göre araştırmaya konu olan firmaların sektörel dağılımı Tablo 5.1'de yer almaktadır. Bu dağılımın yanı sıra ilk 500'de yer alan tüm işletmelerin yer aldığı firmaların sektörel dağılımı da Tablo 5.2'de yer almaktadır.

Tablo 5.1 Araştırmada Kullanılan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör Sınıflaması	Şirket Sayısı	Sektörel Dağılım (%)
Elektrik, Makine ve Taşıt Araçları Sanayi	17	20
Kimya ve Petro Kimya Sanayi	13	15
Gıda (Gıda Maddeleri, İçki) Sanayi	13	15
Demir-Çelik ve Metal Eşya Sanayi	12	14
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	12	14
Basım ve Kağıt Sanayi	7	8
Diğer (Plastik, Cam, Dokuma, Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi)	13	15
TOPLAM	87	100

Tablo 5.2 İSO 1.500 Sektör Dağılımı

Sektör Sınıflaması	Şirket Sayısı	Sektörel Dağılım (%)
Gıda (Gıda Maddeleri, İçki, Tütün) Sanayi	109	22
Demir-Çelik ve Metal Eşya Sanayi	93	19
Elektrik, Makine ve Taşıt Araçları Sanayi	85	17
Kimya ve Petro Kimya ve Plastik Sanayi	66	13
Dokuma, Giyim Eşya, Ayakkabı Sanayi	48	10
Taş, Toprak, Cam ve Porselene Dayalı Sanayi	40	8
Basım ve Kağıt Sanayi	16	3
Diğer (Madencilik, Ağaç Ürünleri, Elektrik Sektörü ve Diğer İmalat Sanayi)	43	9
TOPLAM	500	100

5.3. Çevre (Context)

Araştırma Türkiye konjonktüründe yapılmış, iş dünyası, işletmeler, çalışanlar, müşteriler, devletle ilişkiler ve rekabeti etkileyen diğer faktörler bu çerçevede değerlendirilmiştir. Uluslararası Para Fonu (IMF, 2015) kaynaklarına göre Türkiye, gelişmekte olan ülkeler arasında gösterilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler yalnız ekonomik olarak değil, sosyal yaşam, yaşayış ve iş yapış biçimi, özel sektör kamu ilişkisi, devletin özel sektöre müdahil olma sıklığı ve şekli gibi birçok faktör açısından gelişmiş ülkelerden farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke farklılıkları çevre başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır. Belli farklılıkların işletmelerin rekabet güçlerini ve kurum performanslarını etkilediği belirtilmişti. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde makro ekonomik çevre daha dengesizdir (Hermelo & Vassolo, 2010). Bu dengesizlik ekonomik krizleri arttırmakta ve şiddetli bir süreç olarak geçmesine neden olmaktadır. İşletme karlılıkları da bu sebeple etkilenmektedir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde kurumsal düzenlemelerin eksikliği nedeniyle bilgi asimetrisi büyümektedir (Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009) Araştırma bu konjonktürde ele alındığı için Türkiye'ye özel ve belirli faktörler araştırmaya dahil edilmiştir. Örneğin araştırmada ele alınan işletmelerin konumu Türkiye şartlarına göre ele alınmıştır. İş gücü kaynağına erişim daha kolay olduğu, nitelikli çalışanın daha yoğun olarak bulunduğu, müşteri talebinin daha çok olduğu

İstanbul, Ankara ve İzmir şehirleri diğer 78 şehirden farklı kodlanarak araştırmaya dahil edilmiştir.

5.4. Bağımlı Değişken

Performans ölçümü detaylı olarak performans kavramı başlığı altında ele alınmış, finansal ve finansal olmayan bakış açılarıyla işletme performansı ölçümü detaylandırılmıştır. Bu araştırmada kurum performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış, Türkiye’de faaliyet gösteren sanayi şirketlerinin elde ettiği çıktılar finansal performans göstergeleri aracılığıyla ölçümlenmeye çalışılmıştır. Şirket performansını (karlılığını) ölçümleyen önerilen finansal göstergelerden bazıları yatırımın karlılığı, satış gelirleri ve öz kaynak karlılığıdır (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin kendi alanlarında etkin bir performans sergileyip sergilemedikleri ölçümlenirken öz kaynak karlılığı göstergesi kullanılmıştır. Öz kaynak karlılığı geniş kapsamlı olarak işletmelerin finansal performanslarını analiz ettiği için (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999) ve birçok farklı araştırmada (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999; Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Spillan, Parnell, & Virzi, 2011) kullanıldığı için tercih edilmiştir. Bu nedenlerin yanında işletmeler performans kavramı başlığı altında detaylandırıldığı gibi, her zaman yaptıkları yatırımın, sermaye maliyetini geçmesini sağlamak ister (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2012). Başka bir deyişle paydaşlar ortaya koyduğu öz sermayenin dönüşünün yüksek olmasını ister. Türkiye konjonktüründe daha önce yapılan araştırmalarda da öz kaynak karlılığı performans göstergesi kullanılmıştır (Alparlan, Gençtürk & Özgülbaş, 2015; Şahin & Alabay, 2011). Karlılık göstergesi olarak en yaygın kullanılan göstergenin öz sermaye karlılığı olduğu vurgulanmıştır (Alparlan, Gençtürk & Özgülbaş, 2015). Bu nedenle de öz kaynak karlılığı göstergesi araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmada ele alınan firmaların öz kaynak karlılığı incelenirken araştırmaya konu olan tüm işletmelerin 2014 yılı faaliyet raporlarından, ilgili yılın dönem net karı ve ilgili yılın öz sermaye tutarı değerleri alınarak birbirine oranlanmış ve öz kaynak karlılığı hesaplanmıştır. Faaliyet raporlarına her bir şirketin internet sitesi veya Kamuyu Aydınlatma Platformunun (KAP) (Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., 2015) internet sitesinden erişilmiştir. Örneğin araştırmaya konu Ford Otomotiv firmasının

2014 yılı net dönem karı 594.86 milyon TL, öz kaynak tutarı da 2.75 milyar TL'dir. Öz kaynak karlılığı %22 olarak hesaplanmıştır.

$$\text{Özkaynak Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Öz Kaynak}}$$

5.5. Bağımsız Değişken

Araştırmada strateji tercihi (*strategy choice*) bağımsız değişken olarak ele alınmış, Porter'ın jenerik rekabet stratejisi modeline göre şirketler saf rekabet stratejisi (saf maliyet liderliği stratejisi ve saf farklılaştırma stratejisi), karma (melez) rekabet stratejisi ve arada kalmış rekabet stratejisi olarak sınıflandırılmıştır.

Türkiye'de imalat sanayiinde faaliyet gösteren firmaların hangi stratejiyi izledikleri, kamuya açıkladıkları 2014 yılı faaliyet raporlarından içerik analizi yöntemiyle elde edilmiştir. İçerik analizi yapılırken, firmaların benimsedikleri stratejileri faaliyet raporlarından Tablo 5.3'de yer alan kriter ve ölçüm araçları kullanılarak elde edilmiştir. Ölçüm araçları belirlenirken Ortega ve diğ. (2009) araştırmasında yer alan strateji tercihi kriterleri ele alınmış, bu araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Saf rekabet stratejisi; maliyet liderliği stratejisinin veya farklılaştırma stratejisinin sadece birini etkin bir şekilde uygulayan firmaların yer aldığı kümedir. Karma (melez) rekabet stratejisi; hem maliyet liderliği stratejisini, hem de farklılaştırma stratejisini etkin olarak uygulayan firmaların yer aldığı kümedir. Arada kalmış strateji (*stuck in the middle*); hem maliyet liderliği stratejisini, hem de farklılaştırma stratejisini uygulamayan veya etkin olmadan uygulayan firmaların yer aldığı kümedir. Her bir stratejiyi belirlerken karar verilen etkinlik kriteri ölçümü Tablo 5.3'de yer alan öğelerin işletmelerin faaliyet raporlarında yer almasına göre belirlenmiştir. İçerik analizi yapılırken, işletmelerin bu kriterlerin kaçına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu inceleme yapılırken sahip olunan kritere 1 puanı, sahip olunmayan kritere 0 puanı verilmiş ve hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisi için ayrı ayrı toplam işletme puanı hesaplanmıştır. Toplam işletme puanı hesaplandıktan sonra alınabilecek en yüksek puana (maliyet liderliği stratejisinde 10 öğe olduğundan dolayı en yüksek puan 10; farklılaştırmada ise en yüksek puan 15)

oranlanarak bir yüzde hesaplanmış, bu yüzdenin 0'a veya 1'e yakınsamasına göre ilgili jenerik rekabet stratejisini izleyip izlemediğine karar verilmiştir. 1'e yakınsama durumunda etkin uygulama söz konusudur. Örneğin maliyet liderliği puanı 1'e, farklılaştırma stratejisi puanı 0'a yakınsayan bir işletme maliyet liderliği stratejisini etkin olarak uyguluyor anlamına gelmekte, saf rekabet stratejisi grubuna dahil edilmektedir. Tam tersi şekilde toplam farklılaştırma stratejisi puanı 1, maliyet liderliği puanı 0 olan işletmeler de saf rekabet stratejisi grubuna dahil edilmiştir. Bununla birlikte bir işletmenin hem maliyet liderliğinde, hem de farklılaştırma stratejisinde toplam işletme puanı 0'a yakınsıyorsa, o işletme iki stratejik tercihi de etkin olarak uygulayamıyordur ve arada kalmış grubuna dahil edilmektedir. Son olarak hem maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejik tercihlerinin ikisinde birden toplam işletme puanı 1'e yakınsıyorsa, hem maliyet liderliğini hem de farklılaştırma stratejisini etkin olarak uyguluyor anlamına gelmekte ve karma rekabet stratejisi grubuna dahil edilmektedir. Toplam üç farklı grup elde edilmiş ve araştırmaya konu tüm işletmeler bu gruplardan birinde yer almıştır.

Tablo 5.3 Strateji Tipi ve Öğeleri

Strateji Tipi	Öge
Maliyet Liderliği	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi
	Rakiplere göre daha az maliyet
	Ölçek ekonomisi
	Süreç otomasyonu
	Verimlilikte iyileştirme
	Rakiplere göre daha düşük fiyat
	Maliyet standardı
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi
	Maliyet merkezleri
Farklılaştırma	Yoğun promosyon
	Yoğun satış gücü
	Reklam kampanyaları
	Marka imajı
	Tamamlayıcı hizmetler
	Reklam harcama düzeyi
	Pazar payı
	Lider veya takipçiler
	Ürün yeniliği frekansı
	Yüksek kalite veya performans
	Kademeli yeniliklerin sayısı
	Süreç yenilikleri
	Yeni ürün geliştirme düzeyi
	Teslimat düzeyi
	Köklü yeniliklerin sayısı

Kaynak: Ortega, Azorin & Cortes, 200

5.6. Kontrol Değişkenleri

Stratejik yönetim yazınında örgüt performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bazı değişkenler tanımlanmıştır. Bu ilgili değişkenlerin kurum performansının analizi sürecinde dikkate alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu araştırmada üç kontrol değişkeni araştırmaya dahil edilmiştir.

5.6.1. Firma Büyüklüğü

Aaker (1998) firma büyüklüğü kontrol değişkeninin örgüt performansını etkilediğini belirtmiş, bu değişkenin performans üzerindeki etkisinin kontrol altında ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Liu (1995), örgütlerin büyüdükçe piyasa odaklı stratejileri izleyebilecek daha iyi teknolojik, insan ve finansal kaynağa sahip olabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte organizasyon büyüklüğünün ölçek ekonomisine ulaşmaya yardım ettiği ve bu sayede performansı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Scherer, 1980). Bu araştırmada firma büyüklüğü (*firm size*) kontrol değişkeni olarak ele alınan değişkenlerden birisidir. Firma büyüklüğü ölçümlenirken firmada ücretle çalışan kişi sayısı dikkate alınmıştır. İstanbul Sanayi Odasının halka açıkladığı verilerle elde edilmiştir (İstanbul Sanayi Odası, 2015).

5.6.2. İhracat Tecrübesi

Shinkle ve diğ. (2013) firma büyüklüğü kontrol değişkeninin yanında işletmelerin ihracat yapmasını da kontrol değişkeni olarak ele almış, firmaların ihracat kapasitesinin örgüt performansını etkileyebileceğini vurgulamıştır. Araştırmada ikinci kontrol değişkeni olarak ihracat tecrübesi alınmış, şirketlerin ihracat yapma durumuna göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma kukla değişken (*dummy variable*) kodlamasına göre yapılmıştır. İhracat yapmayan işletmeler 0, yapanlar ise 1 olarak analize dahil edilmiştir. İhracat yapma durumu işletmelerin halka düzenli olarak açıkladıkları faaliyet raporlarından 2014 yılı temel alınarak elde edilmiştir (Merkezi Kayıt Kuruluşu, 2015).

Araştırmaya konu olan işletmelerin ihracat durumları; ihracat yapanlar toplam örneklemin %96,4'lük kısmını oluştururken, ihracat yapmayanlar %3,6'lık seviyede kalmıştır (Tablo 5.4). İşletmelerin sadece %3,6'sı ihracat yapmadığı için bu kontrol değişkeni genellenebilir sonuç veremeyeceği için regresyon analizine dahil edilmemiştir. Bu sebeple araştırmada ihracat tecrübesi kontrol değişkeni yer almamıştır.

Tablo 5.4 Kurumların ihracat tecrübesi dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0,00	3	3,6	3,6	3,6
	1,00	80	96,4	96,4	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

5.6.3. Firmanın Konumu

Firmanın faaliyet gösterdiği konum, kurum performansını etkileyen bir başka değişkendir. Rekabetçi ortamın firma konumuna bağlı olduğu, büyük kentsel alanların daha şiddetli rekabet ortamına sahip olduğu, buna karşın daha küçük ve kırsal alanlarda rekabetin daha az yaşandığı bu nedenlerden dolayı da rekabetin şiddetli olduğu kentsel alanlarda sürdürülebilir performans elde etmenin kırsal alanlara göre çok daha zor olduğu belirtilmiştir (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Firmanın konumu Türkiye şartları düşünülerek sanayi ve iş gücüne yakınlığı ve müşteri talebinin yoğun olduğu bölgeler dikkate alınarak belirlenmiştir. Kukla değişken kodlamasıyla sanayi ve iş gücüne yakınlık, nitelikli iş gücüne ulaşım, müşteri talebinin daha yoğun olması kriterlerine erişmenin daha kolay olduğu İstanbul, Ankara veya İzmir'de faaliyet gösteren işletmeler 1, bu üç şehir dışındaki diğer şehirlerde faaliyet gösterenler ise 0 olarak kodlanmış ve analize dahil edilmiştir. Firmanın faaliyet gösterdiği konum, halka açıklanan faaliyet raporlarından elde edilmiştir (Merkezi Kayıt Kuruluşu, 2015).

5.7. Yöntem

Araştırmada; kurumların saf, karma ve arada kalmış strateji tercihlerinin öz kaynak karlılığı üzerindeki etkileri ölçülmüş ve kontrol değişkenleri olarak kurumun

ihracat yapıp yapmaması, kurumun büyüklüğü (çalışan sayısı) ve faaliyet gösterdiği coğrafi konumu (İstanbul, Ankara veya İzmir’de konumlanmış olup olmaması) ele alınmıştır..

5.7.1. İçerik Analizi

Her bir şirketin düzenli olarak halka açıkladığı raporlardan en güncel olan 2014 yılı faaliyet raporu ele alınarak rapor içeriği incelenmiş ve belirli kriterler üzerinden uyguladıkları strateji tercihi analiz edilmiştir. İçerik analizi yapılırken kullanılan kriterler ‘Bağımsız Değişken’ başlığı altında belirtilen (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009), jenerik rekabet stratejisini tespit etmeyi sağlayan değişkenlerdir. İçerik analizi yapılırken, işletmelerin bu kriterlerin kaçına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu inceleme yapılırken sahip olunan kriter 1, sahip olunmayan kriter 0 olarak alınmış ve hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisi için ayrı ayrı toplam işletme puanı hesaplanmıştır. Toplam işletme puanı hesaplandıktan sonra alınabilecek en yüksek puana oranlanarak bir yüzde hesaplanmış, bu yüzdenin 0’a veya 1’e yakınsamasına göre ilgili jenerik rekabet stratejisini izleyip izlemediğine karar verilmiştir. Tablo 5.5’de üç farklı strateji tercihi tespit edilen üç farklı işletme için toplam puan ve oran hesaplaması örneklendirilmiştir. Tüpraş – Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. firmasının içerik analizi sonucunda hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini birlikte uyguladığı belirlenmiştir. Maliyet liderliği stratejisinde toplam alınabilecek maksimum 10 puanın 7’sini (%70), farklılaştırma stratejisinde alınabilecek maksimum 15 puanın 9’unu (%60) almıştır. Sonuçta karma rekabet stratejisini izlediğine her iki stratejide de 1’e yakınsadığı için karar verilmiştir. Saf rekabet stratejisini izleyen firmaya örnek Arçelik A.Ş.’dir. Arçelik firması maliyet liderliği alınabilecek maksimum 10 puanından sadece bir ögesine (%10), farklılaştırma stratejisinin ise maksimum alınabilecek 15 kriterinden 10 ögesine (%67) sahip olduğu içerik analizi sonucunda elde edilmiştir. Sonuç olarak maliyet liderliği 0’a, farklılaştırma stratejisi puanı 1’e yakınsadığı için Arçelik firması saf farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme olarak sınıflandırılmıştır. Arada kalmış rekabet stratejisine örnek olarak Sarkuysan Elektrolit Bakır Sanayi ve Ticaret A.Ş. verilebilir. Sarkuysan firması maliyet liderliği stratejisinin hiçbir ögesine sahip değilken, farklılaştırma stratejisinin de maksimumu alınabilecek 15 kriterden sadece beş ögesine (%33) sahiptir. Bu nedenle araştırmada Sarkuysan firması arada kalmış

rekabet stratejisi izleyen işletmeler grubunda yer almıştır. Ek-A'da ise araştırmaya konu tüm işletmelerin analiz tabloları yer almaktadır.

Tablo 5.5 Strateji tespiti örnek tablosu

Strateji Tipi	Öğeler \ Şirketler	Tüpraş	Arçelik	Sarkuysan
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi	1	0	0
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi	1	0	0
	Rakiplere göre daha az maliyet	0	0	0
	Ölçek ekonomisi	1	0	0
	Süreç otomasyonu	1	0	0
	Verimlilikte iyileştirme	1	1	0
	Rakiplere göre daha düşük fiyat	0	0	0
	Maliyet standardı	1	0	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi	0	0	0
	Maliyet merkezleri	1	0	0
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)		1	0	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon	0	0	0
	Yoğun satış gücü	1	0	1
	Reklam kampanyaları	0	1	0
	Marka imajı	0	1	0
	Tamamlayıcı hizmetler	1	1	0
	Reklam harcama düzeyi	0	0	0
	Pazar payı	1	1	0
	Lider veya takipçiler	1	0	0
	Ürün yeniliği frekansı	1	1	1
	Yüksek kalite veya performans	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı	0	1	1
	Süreç yenilikleri	1	1	1
	Yeni ürün geliştirme düzeyi	1	1	0
	Teslimat düzeyi	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)		1	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K: Karma, AK: Arada kalmış)		K	S	AK

Tablo 5.6’da yer alan toplam dört alternatifle işletmeler üçe gruplanmıştır. Karma rekabet stratejisini izleyen işletmeler hem maliyet liderliği stratejisinde hem de farklılaştırma stratejisini birlikte izleyen gruptur. Bu grup hem maliyet liderliği stratejisi öğeleri ortalamasında 1’e yakınsamaktadır, hem de farklılaştırma stratejisi öğeleri ortalamasında 1’e yakınsamaktadır. Saf rekabet stratejisini izleyen işletmelerin oluşturduğu grup ise rekabet stratejilerinden birinde kriter öğeleri ortalaması 1’e yakınsayan, diğer strateji tercihi ise 0’a yakınsayan işletmelerin yer aldığı kümedir. Bu alternatif iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar saf maliyet liderliği veya saf farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerdir. Son olarak arada kalmış rekabet stratejisi ise hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisi öğeleri ortalamasının her ikisinde de 0’a yakınsayan grubu temsil etmektedir (Tablo 5.6).

Tablo 5.6 Rekabet stratejisi tipleri

Strateji Tercihi	Jenerik Rekabet Stratejisi Boyutları	
	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
Karma Rekabet Stratejisi	1 (Yüksek)	1 (Yüksek)
Saf Rekabet Stratejisi	1 (Yüksek)	0 (Düşük)
	0 (Düşük)	1 (Yüksek)
Arada Kalmış Rekabet Stratejisi	0 (Düşük)	0 (Düşük)

Ek A’da analize konu tüm şirketlerin içerik analizi sonucunda ilgili kriterler altında belirlenen öğelerinin tabloları yer almaktadır. Hesaplama kısaca aşağıda yer alan formülle hesaplanmış ve yukarıda detaylandırılan yöntemle stratejik tercihe karar verilmiştir:

$$\text{Strateji Tercihi} = \text{Raporda Yer alan Öğe Sayısı Toplamı} / \text{Toplam Öğe Sayısı}$$

Bununla birlikte, araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan öz kaynak karlılığı ve kontrol değişkenleri olarak ele alınan ihracat tecrübesi, firmanın konumu ve firma büyüklüğü parametreleri halka açıklanan faaliyet raporlarından (Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş., 2015) ve İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl açıkladığı verilerden

elde edilmiştir (İstanbul Sanayi Odası, 2015). Öz kaynak karlılığı, öz sermaye içinde dönem karının payını ifade etmektedir ve yüzde olarak hesaplanmıştır. İhracat tecrübesi ve firmanın konumu kukla değişken (*dummy variable*) olarak, firmanın büyüklüğü de şirkette çalışan kişi sayısına göre sayısal rakam olarak analize sokulmuştur. Bu kontrol değişkenlerinin analize sokulması ‘Kontrol Değişkenleri’ başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

5.7.2. Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi (*multiple regression analysis*) kullanılarak rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Regresyon analizinden önce araştırmada kullanılan veriler (değişkenler) metrik olmalı veya dönüştürülmeye uygun olmalıdır (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Bunun yanında regresyon analizi yapabilmek için bazı kriterlerin de sağlanmış olması gerekir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Bunlar değişkenlerin normal dağılıma uyması, gözlem sayısının yeterli sayıda olması, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin varyanslarının ayrık olması (Heteroscedastic) ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki seviyesinin derecesidir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri, hipotezlerin yazılması sırasında belirlenmiş ve öz kaynak karlılığı bağımlı, strateji tercihi bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Sonrasında, araştırmada metrik olmayan değişkenler metrik hale getirilmiştir. Metrik olmayan değişkenler bağımsız değişken olarak ele alınan strateji tercihi ve kontrol değişkeni olarak ele alınan firmanın konumudur. Bu değişkenlerden, firmanın konumu kukla (*dummy*) değişken olarak tanımlanmıştır. Kukla değişken, kategorik ve metrik olmayan bağımsız değişkenlerin ikili grup halinde kodlanarak gösterilmiş halidir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Firmanın konumu, işletmenin faaliyet gösterdiği şehri ifade eden ve metrik olmayan bir değişkendir. Analizde İstanbul, Ankara veya İzmir’de faaliyet gösteren işletmeler 1, diğer şehirlerde faaliyet gösteren işletmeler ise 0 olarak kodlanarak metrik hale getirilmiştir (Tablo 5.7).

Tablo 5.7 Firma konumunun metrik hale dönüştürülmesi

Değişken	Değer
<i>Firmanın Konumu</i>	
İstanbul, Ankara veya İzmir	1
Diğer şehirler	0

Bağımsız değişken olan strateji tercihi, saf, karma ve arada kalmış rekabet stratejisi olarak nitel tanımlardan oluşmaktadır. İçerik analizi sonucunda örnekleme oluşturan tüm işletmeler bu üç gruptan birine dahil edilmiştir. SPSS yazılımı kullanılarak kukla değişkenlerle çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Kukla değişkenlerle yapılan analizlerde, değişkenlerden biri referans noktası olacak şekilde tekrar kodlama yapılmalıdır ve değişken sayısının (k) bir eksiği kadar (k-1) yeni kukla değişken yaratılmalıdır (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Bu teknikte, referans noktasına göre karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilmektedir. Tezin amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerde strateji tercihlerinin kurum performansı üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Dolayısıyla, yaratılan değişkenlerden birinin referans noktası olarak alınması, hipotezleri test etmek için uygun bir yöntemdir. Bu doğrultuda, kategori sayısından (üç) bir eksik sayıda (iki) kukla değişken kodlaması (*dummy coding*) yöntemiyle her bir strateji birer kez referans noktası alınacak şekilde yeni değişkenler yaratılmıştır (Tablo 5.8). İki referans noktası alarak yapılan analizlerin sonuçları, araştırmada yer alan hipotezlerin testi için yeterli olduğu halde; her üç kategori için de regresyon analizi yapılmıştır. Beklendiği gibi, elde edilen çıktılar birbiriyle paraleldir.

Tablo 5.8 Rekabet stratejisi tercihinin kukla değişken kodlaması (*Dummy Coding*)

	Kategori		
	Saf = 1	Karma = 2	Arada = 3
<i>Referans: Saf Rekabet Stratejisi</i>			
Kukla Değişken 1	0	1	0
Kukla Değişken 2	0	0	1
<i>Referans: Karma Rekabet Stratejisi</i>			
Kukla Değişken 1	0	0	1
Kukla Değişken 2	1	0	0
<i>Referans: Arada Kalmış Rekabet Stratejisi</i>			
Kukla Değişken 1	0	1	0
Kukla Değişken 2	1	0	0

Regresyon analizi tekniğinin araştırmada kullanılabilmesi için değişkenlerin normal dağılıma uyması gerekmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). 87 örneklemden oluşan araştırmada Kolmogorov Simirnov testi uygulanarak öz kaynak karlılığının normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiş ve 0,95 güven aralığında normal dağılıma uymadığı sonucu elde edilmiştir ($p < 0,05$). Sonrasında örnekleme yer alan dışa düşen işletmeler veriden çıkarılarak test tekrar edilmiş ve 0,95 güven aralığında öz kaynak karlılığı bağımlı değişkeninin normal dağılıma uyduğu sonucu elde edilmiştir ($p > 0,05$). Sonuç olarak dışa düşen (*outlier*) dört işletme analizden çıkarılmış ve normal dağılıma uyduğu tespit edilen 83 işletmeyle regresyon analizi yapılmıştır. Dışa düşen olarak tespit edilen dört işletme; Componenta Dökümcülük Ticaret ve Sanayi A.Ş., Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir.

Regresyon analizi yapabilmek için gereken en az gözlem sayısı için bazı formüller yazında yer almıştır. Regresyon analizi için en az 50 gözlem sayısı olması gerektiği söylenmiştir (Voorhis & Morgan, 2007). Bunun yanında Green'e (1991) göre formül $50 + 8 * m$ (m : bağımsız değişken sayısı)'dir. Green'in formülüne göre bu araştırmada gözlem sayısı en az 74 olmalıdır ($50 + 8 * 3$). Hair ve diğ. (2010) ise gözlem sayısı ile değişken sayısı oranının en az 5'e 1 olması gerektiğini söylemiştir. Araştırmada üç bağımsız değişken olduğu için bu hesaplamayla en az 15 gözlem araştırmada olmalıdır. Araştırmada dışa düşen dört işletme çıkarıldıktan sonra geriye kalan 83 gözlem sayısı her üç eşitliği de sağlamıştır.

Levene testi kullanılarak bağımsız değişken olan strateji tercihi ile özkaynak karlılığı bağımlı değişkeninin varyanslarının ayrı olduğu (*Heteroscedastic*) test edilebilir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Araştırmada Levene testi kullanılarak strateji tercihi ile öz kaynak karlılığının ayrı varyanslı olduğu hesaplanmıştır (Levene İstatistik=16,616; $p < 0,01$).

Çoklu bağlantı (*Multicollinearity*) regresyon analizine konu edilen bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkinin seviyesini inceleyen bir kavramdır ve çoklu bağlantı tespiti VIF (Varyans Artış Faktörü veya Variance Inflation Factor) veya Tolerans (*Tolerance*) yöntemiyle yapılabilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). VIF değeri R-kare değeriyle hesaplanmakta ve 1 ile sonsuz arasında

değerler almakta, değer 1'ye yaklaştıkça bağımsız değişkenler arasındaki ilişki azalmakta, Tolerans ise VIF değerinin çarpmaya göre tersi alınarak hesaplanmaktadır (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Hesaplama formülleri aşağıda yer almaktadır.

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)}$$

$$Tolerans = \frac{1}{(VIF)}$$

Araştırmada bağımsız ve kontrol değişkenleri analize dahil edilmeden önce VIF ve Tolerans değerleri hesaplanmış ve aralarında yüksek ilişki olmadığı kanıtlanmıştır (Tablo 5.9). VIF değerleri 1,007 ile 2,460 arasında değerler aldığı ve 1'e yakın olduğu için bağımsız ve kontrol değişkenleri arasında yüksek ilişki olmadığı ve dolayısıyla regresyon analizine engel bir durum olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 5.9 Çoklu bağlantı istatistikleri

Değişken	Tolerance	VIF
<i>Kontrol Değişkenleri</i>		
Firma Büyüklüğü (Kontrol)	0,993	1,007
Firmanın Konumu (Kontrol)	0,993	1,007
<i>Referans: Karma</i>		
Saf Rekabet Stratejisi	0,799	1,252
Arada Kalmış Rekabet Stratejisi	0,788	1,268
<i>Referans: Arada Kalmış</i>		
Saf Rekabet Stratejisi	0,410	2,439
Karma Rekabet Stratejisi	0,406	2,460
<i>Referans: Saf</i>		
Karma Rekabet Stratejisi	0,940	1,064
Arada Kalmış Rekabet Stratejisi	0,936	1,069

6. BÖLÜM: SONUÇ

Araştırmanın amacı doğrultusunda ortaya atılan hipotezler istatistiksel olarak test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

6.1. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS istatistik programında analiz edilmiştir. Analiz ve değerlendirmelerde sıklık tabloları, merkezi ve yaygınlık ölçütleri, Spearman korelasyon katsayısı ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada ele alınması hedeflenen 87 örneklemin dışı düşen dört tanesi örneklemden çıkarılmış ve nihai olarak toplam 83 işletme analize konu edilmiştir. Araştırmaya konu olan 83 işletmenin strateji tercih dağılımı; saf rekabet stratejisi uygulayan firmalar toplamın %59,0'lık kısmını, karma rekabet stratejisini uygulayan firmalar toplamın %28,9'luk kısmını ve arada kalmış rekabet stratejisini uygulayan firmalar toplam örneklemin %12,0'lık kısmını oluşturmuştur (Tablo 6.1).

Tablo 6.1 Kurumların strateji tercihleri dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Saf	49	59,0	59,0	59,0
	Karma	24	28,9	28,9	88,0
	Arada kalmış	10	12,0	12,0	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

Araştırmaya konu olan 83 işletmenin faaliyet gösterdikleri konum açısından durumları; İstanbul, Ankara ve İzmir şehirlerinde yerleşik olmayanların sayısı

örneklemin %36,1'lik kısmını, bu üç büyük şehirde yerleşik olanların sayısı ise örneklemin %63,9'luk kısmını oluşturmuştur (Tablo 6.2).

Tablo 6.2 Kurumların konum dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0,00	30	36,1	36,1	36,1
	1,00	53	63,9	63,9	100,0
	Toplam	83	100,0	100,0	

Araştırmaya konu olan 83 işletmenin öz kaynak karlılığı ve firma büyüklüğü değişkenlerinin merkezi ölçütleri Tablo 6.3'te, yaygınlık ölçütleri Tablo 6.4'te yer almaktadır. Öz kaynak karlılığı performans göstergesi, ortalama $14 \pm$ (%11) hesaplanmış, en yüksek %43 seviyesinde öz kaynak karlılığı görülmüşken, en düşük seviye -%23 gerçekleşmiştir. Firma büyüklüğünü ifade eden çalışan sayısı ise ortalama 1.706 çalışan $\pm$ (2.382) olarak hesaplanmış, en yüksek çalışan sayısı 16.248, en düşük ise 166 olarak elde edilmiştir.

Tablo 6.3 Verilerin merkezi ölçütleri

Değişken	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Birinci çeyrek	İkinci çeyrek	Üçüncü çeyrek
Öz Kaynak Karlılığı	0,14	0,13	0,09(a)	0,07	0,13	0,21
Firma Büyüklüğü	1705,99	975,00	1397,00	437,00	975,00	1820,00

a. Birden çok mod vardır. Küçük değer seçilmiştir.

Tablo 6.4 Verilerin yaygınlık ölçütleri

Değişken	En düşük değer	En yüksek değer	Değer aralığı	Standart sapma	Varyans
Öz Kaynak Karlılığı	-0,23	0,43	0,66	0,11	0,01
Firma Büyüklüğü	166,00	16248,00	16082,00	2381,95	5673692,23

Kategorik değişkenler ile yapılan korelasyon analizinde Pearson yöntemi uygun olmadığından (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), Spearman korelasyon uygulanmıştır ve sonuçları Tablo 6.5'de sunulmuştur. Analiz sonucunda arada kalmış

rekabet stratejisiyle öz kaynak karlılığı arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki saptanmıştır ($r=-0,475$). Bunun yanında karma rekabet stratejisiyle öz kaynak karlılığı arasında ise pozitif yönde, zayıf fakat istatistiksel olarak anlamlı etkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,290$).

Tablo 6.5 Korelasyon matrisi

Değişken	Öz Kaynak Karlılığı	Firma Büyükülüğü	Firmanın Konumu	Saf Rekabet Stratejisi	Karma Rekabet Stratejisi	Arada Kalmış Rekabet Stratejisi
1 Öz Kaynak Karlılığı	1,000					
2 Firma Büyükülüğü	0,010	1,000				
3 Firmanın Konumu	0,011	0,160	1,000			
4 Saf Rekabet Stratejisi	0,048	-0,057	-0,015	1,000		
5 Karma Rekabet Stratejisi	0,290**	0,037	0,093	-0,766**	1,000	
6 Arada Kalmış Rekabet Stratejisi	-0,475**	0,034	-0,107	-0,444**	-0,236*	1,000

**Korelasyon 0,99 güven aralığında anlamlıdır (iki yönlü).

*Korelasyon 0,95 güven aralığında anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 6.6 iki farklı regresyon modelini göstermektedir. Birinci modelde sadece kontrol değişkenlerinin etkisi yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışan sayısı ile ölçülen firma büyüklüğü ve firmanın faaliyet gösterdiği konumu ifade eden ve kukla değişken olarak analize giren firmanın konumu değişkenlerini içermektedir. İhracat tecrübesi kontrol değişkeni regresyon analizine dahil edilmediği için Model 1’de yer almamaktadır. İkinci modelde kukla değişken olarak kodlanan strateji tercihleri de regresyon analizine tek tek dahil edilmiştir.

Tablo 6.6 Öz kaynak karlılığı regresyon analizi sonuçları

Değişken	Model 1	Model 2
<i>Kontrol Değişkenleri</i>		
Firma Büyüklüğü (Kontrol)	0,000 (0,000)	0,000 (-0,021)
Firmanın Konumu (Kontrol)	0,022 (0,094)	0,007 (0,032)
<i>Referans: Karma</i>		
Saf Rekabet Stratejisi		-0,044 (-0,197)
Arada Kalmış Rekabet Stratejisi		-0,194*** (-0,571)
<i>Referans: Arada Kalmış</i>		
Saf Rekabet Stratejisi		0,150*** (0,666)
Karma Rekabet Stratejisi		0,194*** (0,795)
<i>Referans: Saf</i>		
Karma Rekabet Stratejisi		0,044 (0,181)
Arada Kalmış Rekabet Stratejisi		-0,150*** (-0,441)
R-kare	0,009	0,269
Düzeltilmiş R-kare	-0,016	0,232
F	0,355	13,892***
***p<0,01		

Öz kaynak karlılığı bağımlı değişkenini ve firmanın konumu ve firma büyüklüğü kontrol değişkenlerini içeren Model 1, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,01$). Strateji tercihi değişkeni modele eklendiğinde (Model 2), model istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiştir ($F=13,892$ ve $p<0,01$). Bağımlı değişkendeki

değişikliğin ne kadarının regresyon doğrusu tarafından açıklandığını ifade eden değer r karedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Strateji tercihi bağımsız değişkeni regresyon doğrusuna eklendiğinde modelin açıklama kabiliyeti önemli ölçüde artmış, Model 2’de yer alan değişkenler istatistiki olarak öz kaynak karlılığının %26,9’unu açıklamıştır.

Araştırmada yer alan üç hipotez Tablo 6.6’da sonuçları yer alan regresyon analizine göre ilgili başlıklarda detaylı olarak incelenmiştir. Bununla birlikte Tablo 6.7’de özet olarak araştırmada ortaya atılan hipotezler, regresyon analizi sonucunda hipotezlerin kabul edilme durumları ve bu durumla ilgili yorum yer almıştır.

Tablo 6.7 Hipotezler ve bulguların özeti

Hipotezler	Sonuç	Yorumlar
H1: Türkiye konjonktüründe karma (melez) rekabet stratejisi, saf rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar	Ret	İstatistiksel olarak karma rekabet stratejisinin saf rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı sağladığı sonucu elde edilmemiştir.
H2: Türkiye konjonktüründe karma (melez) rekabet stratejisi, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar	Kabul	Karma rekabet stratejisinin, arada kalmış alternatifine göre daha üstün öz kaynak karlılığı sağladığı tespit edilmiş, daha iyi kurum performansı sağladığı önermesi kabul edilmiştir.
H3: Türkiye konjonktüründe saf rekabet stratejisi, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi kurum performansı elde etmeyi sağlar	Kabul	İstatistiksel olarak saf rekabet stratejisinin arada kalmış alternatifine göre daha iyi kurum performansı sağladığı sonucu elde edilmiştir.

6.1.1. Karma Rekabet Stratejisiyle Saf Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması

Yöntem başlığı altında ele alınan referans noktası göstererek bağımsız değişkenleri karşılaştırma metodu kullanılarak, saf rekabet stratejisi referans alınıp (0 değeri verilmiş), karma rekabet stratejisi 1 olarak kodlanarak yeni bir değişken yaratılmıştır (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Tablo 6.6 ikinci modelde yer alan regresyon analizi sonucunda karma rekabet stratejisinin saf rekabet stratejisine

göre daha iyi öz kaynak karlılığı sağladığı anlamlı olarak elde edilememekle birlikte beta değeri pozitif bulunmuştur ($Beta=0,044$, $p>0,01$). Araştırmada incelenen birinci hipotezi temsil eden bu karşılaştırma istatistiksel olarak anlamlı değildir. Sonuç olarak karma rekabet stratejisi saf rekabet stratejisine göre daha iyi öz kaynak karlılığı performansı verir sonucuna ulaşılmamıştır. Karma rekabet stratejisi uygulayan işletmelerle saf rekabet stratejisi uygulayan işletmeler arasında öz kaynak karlılığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu karşılaştırmanın sağlaması olarak da referans noktası gösterme yöntemi yukarıdakinin zıttı şekilde uygulanmış ve benzer sonuç elde edilmiştir ($Beta=-0,044$, $p>0,01$). Başka bir ifadeyle, karma rekabet stratejisi 0 olarak kodlanarak referans noktası olarak belirlenmiş ve saf rekabet stratejisi 1 olarak kodlanarak iki stratejik tercih arasında karşılaştırma yapılmıştır. Sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmamış ($p>0,01$) beta değeri ise ilk ifade edilen değerin eşiği fakat negatif değeri olarak hesaplanmıştır.

6.1.2. Karma Rekabet Stratejisiyle Arada Kalmış Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması

Karma rekabet stratejisiyle, arada kalmış alternatifi karşılaştırılırken arada kalmış rekabet stratejisi referans noktası olarak alınmış, karma rekabet stratejisi de 1 olarak kodlanarak regresyon analizine dahil edilmiştir. Tablo 6.6 ikinci modelde yer alan regresyon analizi sonucunda karma rekabet stratejisinin, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi öz kaynak karlılığı sağladığı sonucu elde edilmiştir ($Beta=0,194$, $p<0,01$). Araştırmada incelenen ikinci hipotezi ifade eden bu karşılaştırma sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ve beta değeri pozitifdir. Sonuç olarak karma rekabet stratejisi uygulayan işletmelerle, arada kalmış rekabet stratejisi uygulayan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Karma rekabet stratejisi alternatifinin daha yüksek öz kaynak karlılığı sağladığı bulunmuştur. Bu karşılaştırmanın sağlaması olarak karma rekabet stratejisi referans noktası olarak alınmış ve arada kalmış rekabet stratejisi 1 olarak kodlanarak regresyon analizine sokulmuştur. Sonuç benzer fakat yön beklendiği gibi terstir ($Beta=-0,194$, $p<0,01$). Başka bir ifadeyle, karşılaştırma istatistiksel olarak anlamlıdır ve arada kalmış rekabet stratejisi uygulayan işletmeler karma rekabet stratejisi uygulayanlara göre daha düşük öz kaynak karlılığı sonucu elde etmiştir ($Beta=-0,194$).

6.1.3. Saf Rekabet Stratejisiyle Arada Kalmış Rekabet Stratejisi Tercihinin Karşılaştırılması

Saf rekabet stratejisi tercihiyle, arada kalmış alternatifi karşılaştırılırken, arada kalmış rekabet stratejisi referans noktası (0) olarak alınmış, saf rekabet stratejisi 1 olarak kodlanarak regresyon analizine dahil edilmiştir. Tablo 6.6 ikinci modelde yer alan regresyon analizi sonucunda saf rekabet stratejisinin, arada kalmış rekabet stratejisine göre daha iyi öz kaynak karlılığı sağladığı sonucu elde edilmiştir (Beta=0,150, $p<0,01$). Araştırmada incelenen üçüncü hipotezi ifade eden bu karşılaştırma sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ve beta değeri pozitifdir. Sonuç olarak saf rekabet stratejisi uygulayan işletmelerle, arada kalmış rekabet stratejisi uygulayan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Saf rekabet stratejisi alternatifinin daha yüksek öz kaynak karlılığı sağladığı bulunmuştur. Bu karşılaştırmanın sağlaması olarak saf rekabet stratejisi referans noktası olarak alınmış ve arada kalmış rekabet stratejisi 1 olarak kodlanarak regresyon analizine sokulmuştur. Sonuç benzer fakat yön beklendiği gibi terstir (Beta=-0,150, $p<0,01$). Başka bir ifadeyle, karşılaştırma istatistiksel olarak anlamlıdır ve arada kalmış rekabet stratejisi uygulayan işletmeler saf rekabet stratejisi uygulayanlara göre daha düşük öz kaynak karlılığı sonucu elde etmektedir (Beta=-0,150).

6.2. Genel Sonuç

Bu araştırmanın amacı Türkiye iş çevresinde faaliyet gösteren işletmelerin jenerik rekabet stratejisi tercihleriyle kurumsal performansları arasındaki ilişkiye odaklanmak ve diğer faktörlerinde bu ilişkideki etkilerini incelemektir. Araştırmada, amacı doğrultusunda geliştirilen üç hipotez sınanmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin birinci 500 büyük sanayi kuruluşunda yer alan 83 imalat sanayii şirketi nihai örnekleme oluşturmuş ve bu şirketlerden elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örnekleme oluşturan şirketlerin sektörde rekabet ederken geliştirdikleri stratejik tercihleriyle kurum performansları arasındaki ilişki analiz edilmiş, arada kalmış rekabet stratejisi izleyen işletmelerin en düşük öz kaynak karlılığı elde ettiği belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle, rekabetçi avantajlarını belirgin olarak belirleyerek sektörde faaliyet gösteren

şirketler, belirgin olarak rekabetçi avantajını belirlemeyen rakip şirketlere göre daha üstün kurum performansı sonuçları elde etmektedir.

Porter (1980; 1985) jenerik rekabet stratejisi modelini ortaya koyarken şirketlerin stratejik tercihlerden birine odaklanması gerektiğini belirtmiş, bu tercihleri düşük maliyet elde etmek veya rakiplere göre farklılaşarak faaliyet göstermek olarak belirlemiştir. Yazında saf maliyet liderliği veya saf farklılaştırma stratejisi (White, 1986) olarak da geçen saf rekabet stratejisiyle faaliyet göstermenin rakiplere karşı üstün rekabet avantajı sağlayacağını ve sektörde sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi temin edeceğini vurgulamıştır (Porter, 1985). Bununla birlikte her iki stratejiye birden odaklanmayı arada kalmış (*stuck in the middle*) olarak tanımlamış ve bu şekilde rekabet eden firmaların üstün performans elde edemeyeceğini veya sadece geçici bir süre istenilen performans çıktılarını elde edilebileceğini belirtmiştir (Porter, 1985). Başka bir araştırmada da Teeratansirikool ve diğ., tüm rekabet stratejilerinin kurum performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediği sonucunu elde etmiştir (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013). Bu araştırma sonucunda yazında yer alan diğer araştırma bulgularını destekleyecek şekilde arada kalmış işletmelerin öz kaynak karlılığı performans göstergesi açısından saf rekabet stratejisi tercihinin göre düşük kaldığı gözlenmiştir. Türkiye konjonktüründe ele alınan, firmanın faaliyet gösterdiği konum ve firma büyüklükleri örgütsel özelliklerinin de dikkate alındığı araştırmada öz kaynak karlılığı performans göstergesi ile arada kalmış rekabet stratejisi arasında orta seviye olumsuz ilişkiye rastlanmıştır. Gopalakrishna ve Subramanian'ın (2001) araştırmasında ele alınan performans göstergeleri açısından arada kalmış şirketlerin en düşük düzeyde faaliyet gösterdiği sonucu elde edilmişti. Bu araştırmada da benzer şekilde arada kalmış strateji tercihinin en düşük öz kaynak karlılığı sağladığı belirlenmiştir. Sonuç olarak hipotez üçte yer alan saf rekabet stratejisi izleyen işletmelerin, arada kalmış stratejiyi izleyen işletmelere göre daha iyi kurum performansı sağlar önermesi kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, Türkiye konjonktüründe stratejik konum olarak bir rekabetçi avantajı (Porter, 1985; White, 1986) benimseyerek sektörde faaliyet gösteren firmalar, iki rekabetçi avantajıda benimsemeyen, arada kalmış rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır.

Araştırma bulgularından ikincisi arada kalmış ve karma rekabet stratejisinin karşılaştırıldığı ikinci hipotezle ilgilidir. Jenerik rekabet stratejisi modeli ilk ortaya konduğunda rekabetçi avantajlardan birine odaklanılması gerektiği, her iki stratejinin üstün ve sürdürülebilir şartlarda bir arada uygulanamayacağı belirtilmişti (Porter, 1980; 1985). Rekabetçi avantajların ayrışık olduğu bu yaklaşım üç temel ilkeye dayandırılmıştır (dışbükeylik, yoğunlaşma ve tutarlılık ilkesi) (Porter, 1980; 1985). Bu modele getirilen en büyük eleştiriler de detaylı olarak yazın taraması altında incelenen bu ilkelere yöneliktir (Phillips, Chang, & Buzzell, 1983; Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Eleştirilerden biri rekabetçi avantajlardan her ikisine birden odaklanmanın mümkün olmaması veya sürdürülebilir şekilde iki stratejiyi birden uygulamanın imkansız olduğu savının üzerinedir (Ortega, Azorin & Cortes, 2009, Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Porter'ın tutarlılık ilkesiyle dikkat çektiği, iki rekabetçi avantajın birbirlerinden çok farklı olduğu ve iki stratejiye birden odaklanmanın örgütte çelişkiye yol açacağıdır (Porter, 1985). Yapılan çeşitli araştırmalarda organizasyonun performansını geliştirmek ve çevre taleplerine daha iyi cevap verebilmek amacıyla bu stratejileri birleştirmesinin elverişli olacağı sonucu elde edilmiştir (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004). Bununla birlikte yoğunlaşma ilkesiyle dikkat çekilen, işletmelerin tüm güç ve kaynaklarını tek bir rekabetçi avantaja ayırması gerektiği ve bu sayede rakiplere karşı sektörde üstün performans sonuçları elde edeceğidir (Porter, 1985). Fakat buna karşılık, karma rekabet stratejisine göre saf rekabet stratejisinin rakipler tarafından çok daha kolay bir şekilde taklit edilebilmesi (Ortega, Azorin, & Cortes, 2009) eleştirilerden biridir. İki stratejik tercihi birden etkin uygulamanın arada kalmış durumu her zaman yansıtmadığı belirtilmiştir (Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Ortega, Azorin, & Cortes, 2009). Değişen piyasa ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli evrilmesi de, rakiplerin yenilikler geliştirmesine olanak sağlayabilecek ve bunun sonucunda da saf bir stratejiye odaklanan firmalar karma rekabet stratejisine göre değişimlere daha zor adapte olabilecektir (Booth & Philip, 1998). Araştırma, karma olarak maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin ikisini birden uygulayan işletmelerle, iki stratejiyi de uygulamayan işletmeleri yukarıdaki eleştirileri dikkate alarak ayırtmış ve ikinci hipotezde karma rekabet stratejisiyle arada kalmış alternatifini kurum performansı açısından kıyaslamıştır. Yazında bu iki strateji tercihinin performans üzerindeki etkisi farklı yazarlar (Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Ortega, Azorin, & Cortes, 2009) tarafından incelenmiştir.

İspanya’da araştırma yapan Ortega ve diğ. (2009), araştırmasında stratejik boyutların hiçbirinde başarı gösteremeyerek arada kalan firmaların kurum performansı açısından en düşük performans seviyesinde rekabet ettiği sonucu elde etmiştir. Bu çalışmada karma rekabet stratejisiyle öz kaynak karlılığı arasında olumlu ilişkiye, arada kalmış rekabet stratejisiyle öz kaynak karlılığı arasında olumsuz ilişkiye rastlanmıştır. Buna paralel olarak hipotezde karşılaştırılan karma rekabet stratejisiyle faaliyet gösteren işletmelerin arada kalmış rakiplerine göre daha üstün performansa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmada incelenen son önerme ise Türkiye konjonktüründe faaliyet gösteren işletmelerde strateji tercihi olarak karma rekabet stratejisi uygulayanların, saf rekabet stratejisi uygulayanlara göre daha üstün performans sergilediğinin araştırılmasıdır. Yazında bu iki rekabet stratejisi tercihinin inceleyen yazarlar (Parker & Helms, 1992; Thornhill & White, 2007; Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999; Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Shinkle, Kriauciunas, & Hundley, 2013) farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Gopalakrishna ve Subramanian (2001) tarafından gelişmekte olan ülkelerde karma rekabet stratejisini uygulayan şirketlerin, saf rekabet stratejisine göre daha üstün performans sağladığı sonucu elde edilmiş, bunun aksine Thornhill ve White (2007) stratejik saflık derecesiyle performans arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Farklı sonuçlar başka faktörlerinde bu ilişkide etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, Thornhill ve White (2007) gelişmiş ülkelere birisi olan Kanada’da üretim, inşaat ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren 2351 işletmede yaptıkları araştırmasında stratejik saflık derecesi arttıkça faaliyet karı performans göstergesinin de arttığını, bu iki faktörün arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun aksine Gopalakrishna ve Subramanian (2001) ise gelişmekte olan ülkelere birisi olan Hindistan’da faaliyet gösteren 158 işletmeyle yaptıkları araştırmasında maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birleştirerek uygulayan işletmelerin satışlarda büyüme, müşteriye elde tutma, yeni ürün/hizmet geliştirme başarısı ve sermaye karlılığı performans göstergeleri açısından en başarılı sonuçlar verdiği sonucunu elde etmiştir. Firma büyük ve kar odaklıysa, ölçek ekonomisine erişmeye önem veriyorsa, sermayesini arttırıyorsa ve maliyetleri kontrol altında tutacak elverişli kaynaklara yatırım yapıyorsa sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak alternatifin karma rekabet stratejisi olduğunu belirtmiştir (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Bu çalışmada da karma rekabet stratejisi uygulayan

işletmelerle saf rekabet stratejisi uygulayanlar arasındaki performans farklılığı araştırılmış, Türkiye konjonktüründe büyük ölçekli sanayi kuruluşlarındaki sonuç incelenmiştir. Sonuç olarak birinci hipotezi kabul edecek yeterli kanıt bulunamamıştır, bu nedenle karma rekabet stratejisi uygulayan ve Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin saf rekabet stratejisi uygulayanlara göre üstün performans sonuçları elde ettiğini araştırın önerme reddedilmiştir. Düşük maliyet ve farklılaştırma rekabetçi avantajlarının birlikte veya ayrı ayrı odaklanılmasının kurum performansını olumlu yönde etkilediği sonucu analizde elde edilmiştir. Bir başka ifadeyle öz kaynak karlılığı performans göstergesi açısından her iki alternatif de pozitif etki vermektedir. Fakat karma rekabet stratejisi uygulayan işletmelerin saf rekabet stratejisi uygulayanlara göre daha üstün performans elde ettiği sonucuna ulaşılmamıştır.

6.3. Araştırmanın Kısıtları, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın kısıtlarından ilki örneklem sayısının az olmasıdır. Örneklem sayısının arttırılması strateji tercihi ve kurum performans arasındaki ilişkiyi daha iyi ve geniş kapsamlı analiz edebilmeyi sağlayacaktır. Örneklem sayısının arttırılmasına paralel olarak araştırmayı sektör bazında ayırıştırmak strateji tercihi ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi sektörün dinamiklerini de dikkate alarak analiz etmeyi sağlayabilecektir. Fakat güvenilir veri bulmanın zorluğu ve halka açık şirket sayısının Türkiye’de düşük seviyelerde yer alması da örneklem sayısını arttırmanın kısıtlarıdır.

Araştırmanın bir başka kısıdı, strateji tercihine karar verirken sadece araştırmacının ilgili yılın faaliyet raporlarını içerik analiziyle değerlendirmesi, bir başka kişi tarafından içerik analizinin tekrar edilmemesidir. Eğer bir başka kişi daha aynı raporları inceleyerek benzer strateji tercihine ulaşsaydı veri doğruluğu daha güçlü olurdu. Bununla birlikte ikinci bir yöntem içerik analizinin yanına birebir yönetici görüşmesi yoluyla strateji tespitini yapmak, veri doğruluğunu güçlendirebilirdi. Bu alternatiflerden biri bundan sonraki araştırmalarda uygulanırsa çapraz kontrol sayesinde işletmelerin hangi stratejiyi izledikleri daha doğru şekilde tespit edilebilecektir.

Bir diğ er kısıt ise performans  l      tarafından. Araştırmada yazının kabul ettiği finansal performans  l     lerinden biri olan öz kaynak karlılığı incelenmiştir. Fakat yazında bazı yazarlar (Kaplan & Norton, 1996; Ackerman & Bauer, 1976; Fombrun, 1996) finansal göstergelerin yanında sosyal performans göstergelerinin de bir arada bulunması gerekliliğini vurgulamış, toplam kurum performansının daha iyi analiz edilebileceğini savunmuştur. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalar finansal göstergelerin yanına sosyal performans göstergelerini de koyarak daha geniş bir açıdan kurum performansını belirleyebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1998). *Strategic Marketing Management* (5th Edition b.). New York: John Wiley and Sons.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston: VA: Reston Publishing.
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 401-424.
- Aktan, C. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.
- Alparslan, D., Gençtürk, M., & Özgülbaş, N. (2015). Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde İşletme Sermayesi ile Finansal Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 317-338.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Arlı, M., & Nazik, H. (2011). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (2nd Edition b.). London: Kogan Page Limited.
- Azadi, S., & Rahimzadeh, E. (2012). Developing marketing strategy for electronic business by using McCarthy's four marketing mix model and Porter's five competitive forces. *Emerging Markets Journal* , 2, 47-58.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal* , 24, 1107-1129.
- Beard D. W., & Dess G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 24 (4), 663-88.
- Beckert, J. (2003). Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? . *Journal of Economic Issues* , 37 (3), 769-87.

- Booth, M. E., & Philip, G. (1998). Technology, competencies and competitiveness: the case for reconfigurable and flexible strategies. *Journal of Business Research* , 29-40.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A conceptual Integration. *Academy of Management Journal* , 5 (1), 25-39.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problems. *Harvard Business Review* , 86 (5), 98-106.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* , 32 (3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* , 4, 497-505.
- Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2000). *The demography of corporations and industries*. New Jersey: Princeton University Press.
- Caves, R. E. (1989). International differences in industrial organization. *Handbook of Industrial Organization* , 2, 1225-1250.
- Caves, R. E. (1989). International differences in industrial organization. *Handbook of Industrial Organization* , 2, 1225-1250.
- Chacar, A., & Vissa, B. (2005). Are emerging economies less efficient? Performance persistence and the impact of business group affiliation. *Strategic Management Journal* , 26, 933-946.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M., & Schweitzer, J. (2012). *Strategy: Theory & Practice*. London: Sage.
- Day, G. S. (1985). Deciding how to compete. *Planning Review* , 18-23.
- D'aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* . New York: The Free Press.
- Datta, Y. (1979). Competitive Strategy and Performance of Firms in the U.S. TV Set Industry: 1950-60. *Academy of Management Proceedings* , 113-117.
- Deming, W. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MA: MIT Center for Advanced Engineering.
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance. *Academy of Management Journal* , 26, 467-488.

- Dess, G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal* , 5, 265-273.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* , 48, 147-160.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, M. Ş. (2014). Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 9 (34), 5998-6022.
- Erkut, H. (2009). *Yönetim'in İzleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık Matbaası.
- Feinberg, S. E., & Gupta, A. K. (2009). MNC subsidiaries and country risk: internalization as a safeguard against weak external institutions . *Academy of Management Journal* , 52 (2), 381-399.
- Financial Times, D. (2007, April 2). *Financial Times*. 2007 tarihinde Financial Times Web Site: <http://www.ft.com> adresinden alındı
- Fine, C. H. (1998). *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. Reading: Perseus.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations* , 53 (1), 7-32.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review* , 105 (1), 85-106.
- Furrer, O., Thomas, G., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management. *Research International Journal of Management Reviews* , 10 (1), 1-23.
- Gladwin, T., Krause, T., & Kennelly, J. (2006). Beyond Eco Efficiency: Towards Socially Sustainable Business. *Sustainable Development* , 3 (1), 35-43.
- Glenn, J., Lee, K., & Singh, A. (2001). Persistence of profitability and competition in emerging markets . *Economic Letters* , 72, 247-253.

- Gopalakrishna, P., & Subramanian, R. (2001). Revisiting the Pure versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy. *Journal of Global Marketing* , 15 (2), 61-79.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* , 91, 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis . *Acta Sociologica* , 35, 3-11.
- Granovetter, M. (1995). *The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs*. New York: Russell Sage Foundation.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspective*, 19 (1), 33-50.
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does it Take to Do a Regression Analysis? *Multivariate Behavioral Research* , 26, 499-510.
- Greening, W. D., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society* , 39, 254-280.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change* , 15, 213-229.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Edition b.). New Jersey: Pearson Global Edition.
- Hall, W. K. (1980, September-October). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review* , 75-85.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal* , 26, 687-707.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review* , 74 (7), 69-82.
- Hawes, J., & Crittendon, W. (1984). A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies. *Strategic Management Journal* , 5 (2), 275-287.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim İşletmelerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Henderson, B. (1989). The origins of strategy. *Harvard Business Review* , 139-143.
- Heritage. (2015) *Heritage Foundation*. Heritage Foundation Web Site: <http://www.heritage.org/index/ranking> adresinden alınmıştır.

- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional Development and Hypercompetition in Emerging Economies. *Strategic Management Journal* , 31, 1457-1473.
- Hill, C. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review* , 401-412.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review* , 24, 825-842.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* , 43, 249-267.
- Hunt, C. C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal* , 21, 127-154.
- IMF. (2015). *World Economic Outlook: Uneven Growth - Short and Long Term Factors*. Washington: IMF.
- İstanbul Sanayi Odası. (2015) *İstanbul Sanayi Odası*. İstanbul Sanayi Odası Web site: <http://www.iso.org.tr/projeler/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/> adresinden alınmıştır.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases* (9th Edition b.). London: Prentice Hall.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *Yönetim* , 21 (65), 47-64.
- Kambhampati, U. S. (1995). The persistence of profit differentials in Indian industry. *Applied Economics* , 27, 353-361.
- Kaniovski, S., & Peneder, M. (2002). On the structural dimension of competitive strategy. *Industrial and Corporate Change* , 11 (3), 557-579.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* , 39 (1), 53-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* , 70-79.
- Karnani, A. (1984). Generic Competitive Strategies – An Analytical Approach. *Strategic Management Journal* , 5, 367-380.

- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups . *The Journal of Finance* , 55 (2), 867-891.
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal* , 22, 45-74.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization . *Academy of Management Journal* , 22 (3), 437-457.
- Koh, P. S., Qian, C., & Wang, H. (2014). Firm Litigation Risk and The Insurance Value of Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal* , 35, 1464-1482.
- Kotha, S., & Nair, A. (1995). Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategic Management Journal* , 16 (9), 497-518.
- Kriauciunas, A., & Kale, P. (2006). The impact of socialist imprinting and search on resource change: A study of firms in Lithuania. *Strategic Management Journal* , 27, 659-679.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). pure versus hybrid performance implications of Porter's generic strategies among hospitals. *Health Care Management Review* , 22 (4), 47-60.
- Least, G., & Parker, D. (2007). SG, Competitive Groups and Performance within the UK Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of the Competitive Process. *Strategic Management Journal* , 28, 723-745.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal* , 31 (2), 182-200.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* , 58, 83-91.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing* , 29 (1), 57-71.
- Lowson, R. H. (2002). *Strategic operations management*. Norwich: Routledge.
- Luo, Y., & Zhao, H. (2004). Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises: a perspective from subsidiaries seeking host market penetration. *Journal of International Management* , 10, 77-105.

- Lynn, P. W., Chang, D., & Buzzell, R. D. (1983). *Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses*. Boston: Harvard Business School.
- Mcnamara, G., Vaaler, P., & Devers, C. (2003). Same As It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition. *Strategic Management Journal* , 24, 261-278.
- Merkezi Kayıt Kuruluşu. (2015). *Kamuyu Aydınlatma Platformu*. Merkezi Kayıt Kuruluşu Web site: <https://www.kap.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs and entry mode choice . *Journal of International Business Studies* , 31, 357-368.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal* , 30, 61-80.
- Miles, M., & Covin, J. (2000). Enviromental marketing: a source of reputational competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics* , 299-311.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organisational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management* , 3 (3), 546-562.
- Miller, A., & Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies* , 30 (4), 553-585.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* , 280-308.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy* , 37-41.
- Miller, D., & Friesen, P. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: Testing Porter. *Organization Studies* , 37-55.
- Miller, D., & Friesen, P. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: Performance implications. *Organization Studies* , 255-261.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* , 74 (2), 107-121.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five Ps for strategy. *California Management Review* , 30 (1), 11-24.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Goshal, J. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. U.S.A: Prentice Hall.
- Mălina, C., & Alina-Daniela, M. (2008). The competitive advantage and the business strategies used by Romanian companies. *Economic Science Series* , 17 (4), 184-188.
- Nash, M. (1983). *Managing Organisational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* . Cambridge: Harvard University Press.
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008, July). Porter's model of generic competitive strategies: An insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economics* , 55-64.
- Ortega, E. M., Azorin, J. F., & Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management* , 20, 508-523.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *International Journal of Economic and Administrative Studies* , 69-84.
- Parker, B., & Helms, M. M. (1992). Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry. *Management International Review* , 32 (1), 23-39.
- Parnell, J. (2008). Strategy Execution in Emerging Economies. *Management Decision* , 46, 1277-1298.
- Parthasarthy, R. (2007). *Fundamental of Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Peng, M. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review* , 275-296.
- Pervaiz, A. K., & Rafiq, M. (1992). Implanting Competitive Strategy: a Contingency Approach. *Journal of Marketing Management* , 8, 49-67.
- Phillips, L., Chang, D., & Buzzell, R. (1983). *Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses*. Boston: Unpublished manuscript.
- Phills, J. A. (2005). *Integrating mission and strategy for nonprofit organizations*. Oxford, USA: Oxford University Press.

- Power, B., & Reid, G. C. (2015). Performance and Strategy: Simultaneous Equations Analysis of Long-Lived Firms. *International Journal of the Economics of Business* , 22 (3), 345-377.
- Porter , M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review* , 61-78.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008, January). Leadership and Strategy: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 78-93.
- Proff, H. (2000). Hybrid strategies as a strategic challenge: the case of the German automotive industry. *The International Journal of Management Science* , 541-553.
- Salami, O. L., Johl, S. K., & Ibrahim, M. Y. (2014). Holistic Approach to Corporate Governance: A Conceptual Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal* , 6 (3), 251-255.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Scheffler, E. (2005, 1 1). *Wikipedia*. Wikipedia Web site: [https://en.wikipedia.org/wiki/Concern_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Concern_(business)) adresinden alınmıştır
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics* , 12 (1), 13-28.
- Schendel, D. E. (1994). Strategy: Search for new paradigms. *Strategic Management Journal* , 15, 1-4.
- Scherer, F. (1980). *Industrial market structure and economic performance* (2nd edition b.). Chicago: Rand MacNally.
- Schollhammer, H., & Kuriloff, A. H. (1979). *Entrepreneurship and Small Business Management*. New York: Wiley.
- Shinkle, G., & Kriauciunas, A. (2012). The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies. *Strategic Management Journal* , 33, 448-458.
- Shinkle, G., Kriauciunas, A., & Hundley, G. (2013). Why pure strategies may be wrong for transition economy firms. *Strategic Management Journal* , 34, 1244-1254.
- Spanos, Y., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. 907-934.

- Spanos, Y., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal* , 139-165.
- Spillan, J., Parnell, J., & Virzi, N. (2011). Business Strategy and Performance: An Assessment of Retailers in Guatemala. *Latin American Business Review* , 12, 39-58.
- Starbuck, B. (1983). Organizations as action generators. *American Sociological Review* , 48 (1), 91-102.
- Stinchcombe, A. L. (1968). *Constructing social theories*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Şahin, O., & Alabay, M. N. (2011). Kobi'lerde Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (14), 249-268.
- Talebna, G. (2012). The Major Perspectives Weighted Model for Balanced Scorecard System in the Case of Auto Industries. *Indian Journal of Science and Technology* , 5 (10), 3412-3420.
- Taskin, L., & Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies: Key Dimensions. *Gestion 2000* , 27-38.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 62 (2), 168-184.
- Thornhill, S., & White, R. (2007). Strategic Purity: A multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies. *Strategic Management Journal* , 28, 553-561.
- Thorogood Ltd., P. (2005). Porter's five forces. *A To Z Of Management Concepts & Models* , 268-272.
- Tong, T., Reuer, J. J., & Peng, M. W. (2008). International joint ventures and the value of growth options. *Academy of Management Journal* , 51 (5), 1014-1029.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Reading: Addison-Wesley.
- Twomey, B. (2009, 10 25). *Investopedia*. 2009 tarihinde Investopedia Web site: <http://www.investopedia.com/articles/economics/09/japanese-keiretsu.asp#axzz1YrHbjsQP> adresinden alındı
- Tybout, J. R. (2000). Manufacturing firms in developing countries: How well do they do, and why. *Journal of Economic Literature* , 38 (1), 11-44.

- Ülgen, H., & Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches'. *Academy of Management Review* , 11, 801-814.
- Voorhis, C. R., & Morgan, B. L. (2007). Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* , 3 (2), 43-50.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal* , 54 (6), 1159-1181.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* , 10, 758-769.
- Wernerfelt, B., & Karnani, A. (1987). Competitive Strategy Under Uncertainty. *Strategic Management Journal* , 8 (2), 187-194.
- Wheelwright, S. C. (1984). Strategy, Management and Strategic Planning Approaches. *Interfaces* , 14 (1), 19-33.
- White, R. E. (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal* , 7, 217-231.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science* , 13 (1), 82-105.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter. *Strategic Management Journal* , 26, 887-911.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* , 16 (4), 691-718.
- Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal* , 8, 93-101.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation* , 19, 507-518.

- Yaprak, A., Karademir, B., & Osborn, R. (2007). How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. *Advances in International Marketing* , 275-294.
- Young, S., & Thyil, V. (2008). A Holistic Model of Corporate Governance: A New Research Framework. *Corporate Governance* , 8 (1), 94-108.
- Zyglidopoulos, S. (1999). Initial enviromental conditions and technological change. *Journal of Management Studies* , 36 (2), 241-262.

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Tüpraş	Ford	Tofaş	Arçelik	Ereğli Demir	İskenderun Demir	Aygaz	Petkim	Vestel Elektronik	Sarkuysan
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0
	Rakiplere göre daha az maliyet	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Süreç otomasyonu	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Verimlilikte iyileştirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	Rakiplere göre daha düşük fiyat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
	Yoğun satış gücü	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	Reklam kampanyaları	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0
	Marka imajı	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0
	Tamamlayıcı hizmetler	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0
	Reklam harcama düzeyi	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
	Lider veya takipçiler	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Ürün yeniliği frekansı	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
	Yüksek kalite veya performans	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
	Süreç yenilikleri	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
	Yeni ürün geliştirme düzeyi	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	Teslimat düzeyi	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
	Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)		K	K	S	S	S	S	S	S	AK	S	AK

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Vestel Beyaz Eşya	Coca Cola İçecek	Türk Traktör	Aselsan	Kardemir Karabük	Aksa Kimya	İzmir Demir	Banvit	Otokar	Brisa	Borusan	Akçansa
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
	Rakiplere göre daha az maliyet	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
	Süreç otomasyonu	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1
	Verimlilikte iyileştirme	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
	Rakiplere göre daha düşük fiyat	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)		1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	Yoğun satış gücü	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0
	Reklam kampanyaları	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
	Marka imajı	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
	Tamamlayıcı hizmetler	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0
	Reklam harcama düzeyi	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
	Lider veya takipçiler	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
	Ürün yeniliği frekansı	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
	Yüksek kalite veya performans	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
	Süreç yenilikleri	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
	Yeni ürün geliştirme düzeyi	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	Teslimat düzeyi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)		1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)		K	S	K	S	K	S	S	AK	AK	S	K	S	S

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Sasa	Soda	Ülker Bisküvi	Anadolu Efes	Çimsa	Karsan	Pınar Süt	Trakya Cam San.	Tat Gıda	Korteks	Türk Prysiman Kablo	Sarten Ambalaj	Kordsa
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
	Ölçek ekonomisi		0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Süreç otomasyonu		1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Maliyet standardı		1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri		1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)			1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
	Yoğun satış gücü		0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	Reklam kampanyaları		0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Marka imajı		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	Tamamlayıcı hizmetler		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Reklam harcaması düzeyi		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
	Lider veya takipçiler		1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0
	Ürün yeniliği frekansı		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	Yüksek kalite veya performans		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı		1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1
	Süreç yenilikleri		1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Teslimat düzeyi		0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)			1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			K	K	K	K	S	AK	K	K	S	S	S	S	S

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Componenta Dökümcülük	Nuh Çimento	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri	Hürriyet	DYO Boya	Aynes Gıda	Asil Çelik	Tiryaki Agro Gıda	Federal Mogul	Pınar Et	Anadolu Isuzu	Türk Demir Dokum
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi		0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
	Süreç otomasyonu		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı		0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri		0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)			0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Yoğun satış gücü		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
	Reklam kampanyaları		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Marka imajı		0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
	Tamamlayıcı hizmetler		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
	Reklam harcama düzeyi		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Pazar payı		0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
	Lider veya takipçiler		0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
	Ürün yeniliği frekansı		1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
	Yüksek kalite veya performans		1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0
	Kademeli yeniliklerin sayısı		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
	Süreç yenilikleri		1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Teslimat düzeyi		0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)			0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			AK	S	S	AK	S	AK	S	AK	S	K	S	AK

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Menderes Tekstil	Olmuksan	Mondi Tire Kağıt	Mutlu Akü	Tümosan Motor	Pakpen Plastik	Adana Çimento	Kent Gıda	Deva Holding	Gübre Fabrikaları	Bossa Ticaret
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi		0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
	Süreç otomasyonu		1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı		1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri		1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)			1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	Yoğun satış gücü		0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0
	Reklam kampanyaları		0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
	Marka imajı		0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
	Tamamlayıcı hizmetler		0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
	Reklam harcama düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı		0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
	Lider veya takipçiler		0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
	Ürün yeniliği frekansı		1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0
	Yüksek kalite veya performans		1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı		1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0
	Süreç yenilikleri		1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Teslimat düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)			0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			S	S	S	S	S	K	S	S	K	K	AK

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	OMV Petrol	İzocam Ticaret	Bagfas Bandırma	Çimentaş	Batıçim	Polisan Boya	Ege Profil	Konya Çimento	Yünsa Yünlü Sanayi	Marshall Boya	Ege Seramik	Bolu Çimento
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Süreç otomasyonu		1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı		0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri		0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)			0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1
Farklaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Yoğun satış gücü		1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1
	Reklam kampanyaları		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
	Marka imajı		1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	Tamamlayıcı hizmetler		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Reklam harcama düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı		1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
	Lider veya takipçiler		1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
	Ürün yeniliği frekansı		1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	Yüksek kalite veya performans		1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
	Kademeli yeniliklerin sayısı		0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
	Süreç yenilikleri		0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Teslimat düzeyi		1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
Farklaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)			1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			S	K	S	S	S	S	S	S	S	AK	K	S

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Türk Tuborg	Göлтаş Çimento	Ulusoy Elektrik	Klimasan	Royal Halı	Kerevitaş Gıda	Ulusoy Un	Kartonsan	Anadolu Cam	Ünye Çimento	Çemtaş Çelik
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi		1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
	Süreç otomasyonu		1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Maliyet standardı		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Maliyet merkezleri		1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)			1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Yoğun satış gücü		1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0
	Reklam kampanyaları		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Marka imajı		1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
	Tamamlayıcı hizmetler		1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
	Reklam harcama düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pazar payı		0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0
	Lider veya takipçiler		1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0
	Ürün yeniliği frekansı		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
	Yüksek kalite veya performans		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı		1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
	Süreç yenilikleri		1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Teslimat düzeyi		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)			1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			K	S	K	S	S	AK	K	K	K	K	S

EK-A: Kurumların Strateji Tercihi Belirleme Kriterleri ve Puan Tablosu (devamı)

Strateji Tipi	Öğeler	Şirketler	Erbosan Boru	Bak Ambalaj	Doğan Gazetecilik	Mardin Çimento	Ege Endüstri	Umur Basım
Maliyet Liderliği Stratejisi	Genel maliyetlerin asgariye indirilmesi		0	0	0	1	1	0
	Üretim maliyetlerinin asgariye indirilmesi		0	0	0	1	1	0
	Rakiplere göre daha az maliyet		0	0	0	0	0	0
	Ölçek ekonomisi		1	1	0	0	0	0
	Süreç otomasyonu		0	0	0	0	0	0
	Verimlilikte iyileştirme		1	1	1	1	1	1
	Rakiplere göre daha düşük fiyat		0	0	0	0	0	0
	Maliyet standardı		0	0	0	1	1	0
	Reklam harcamalarının asgariye indirilmesi		0	0	0	0	0	0
	Maliyet merkezleri		0	0	0	1	1	0
	Maliyet Liderliği Stratejisi Puanı (Toplam puan/10)		0	0	0	1	1	0
Farklılaştırma Stratejisi	Yoğun promosyon		0	0	0	0	0	1
	Yoğun satış gücü		1	0	1	0	0	1
	Reklam kampanyaları		0	0	1	0	0	0
	Marka imajı		1	1	1	0	0	1
	Tamamlayıcı hizmetler		0	0	1	0	0	0
	Reklam harcama düzeyi		0	0	0	0	0	0
	Pazar payı		1	0	1	0	0	0
	Lider veya takipçiler		1	0	1	0	0	0
	Ürün yeniliği frekansı		1	0	1	1	0	1
	Yüksek kalite veya performans		1	1	1	0	0	1
	Kademeli yeniliklerin sayısı		1	0	1	0	0	1
	Süreç yenilikleri		1	0	1	0	0	1
	Yeni ürün geliştirme düzeyi		0	0	0	0	0	0
	Teslimat düzeyi		0	0	0	0	0	0
	Köklü yeniliklerin sayısı		0	0	1	0	0	1
	Farklılaştırma Stratejisi Puanı (Toplam Puan/15)		1	0	1	0	0	1
Strateji Tercihi Kararı (S: Saf, K:Karma, AK: Arada kalmış)			S	AK	S	S	S	S

ÖZGEÇMİŞ

Alaz Özçelik, 14/10/1989 tarihinde Ankara’da doğdu. 2007 yılında Haydarpaşa Anadolu Lisesi’nden mezun olduktan sonra aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği lisans programına başladı. Bir yılı İngilizce hazırlık olmak üzere beş yıl sonunda, 2012 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’nden mezun oldu. Aynı yıl Galatasaray Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans programına başladı.

İş yaşamında 2011 yılında Avea İletişim Hizmetleri’nde, Pazarlama biriminde üç ay süreyle ve 2013 yılında Marsh Company şirketinde risk danışmanı olarak altı ay süreyle staj yaptı. 2013 yılında girdiği Yapı ve Kredi Bankası’nda halen Risk Yönetimi Uzmanı olarak çalışmaktadır.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite: Galatasaray Üniversitesi
Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı Soyadı: Alaz Özçelik
Tez Başlığı: Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat Sektöründe Bir Araştırma
Savunma Tarihi: 08.01.2016
Danışmanı: Prof. Dr. Sibel Yamak

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

İmza

Prof. Dr. Sibel Yamak



Doç. Dr. Aylin Ataay Saybaşı



Yrd. Doç. Dr. Cemil Ceylan



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

