



PORTER'İN JENERİK REKABET STRATEJİLERİ VE PERFORMANS İLİŐKİSİ; AKSARAY İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Ali Aykut PEKER

Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu
aykutpeker@aksaray.edu.tr

Öğr. Gör. Şefik ÖZDEMİR

Aksaray Üniversitesi, Sağlık Meslek Yüksekokulu
sefikozdemir@aksaray.edu.tr

Öğr. Gör. Gökhan KERSE

Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu
gokhankerse@hotmail.com

Arş. Gör. Talip ARSU

Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
arsutalip@gmail.com

Öz

Bu çalışmada, Porter (1980) tarafından geliştirilen ve literatürde genel kabul gören Jenerik stratejilerin işletme performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Porter; işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için tanıtım stratejileri başarı ile uygulamaları gerektiğini belirtmiştir. Jenerik stratejileri kendi içerisinde maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç bölümde ele almıştır. Porter üç stratejinin eş zamanlı olarak uygulanması durumunda işletmelerin arzu ettikleri hedeflere ulaşamayacaklarını ve üç farklı strateji arasından, bulunan sektörün durumuna göre bir tanesinin ön plana çıkartılıp o noktada uzmanlaşmaları gerektiğini savunmuştur. Performans ise bir işin yerine getirilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin performansları değerlendirilirken verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve karlılık gibi nesnel ölçütlerle birlikte kullanılmasının yanı sıra işletmelerin finansal bilgilerini paylaşmak istememeleri nedeniyle öznel olarak da değerlendirilebilmektedir. Araştırmada uygulama aşamasında nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma Aksaray ilinde OSB'de faaliyet gösteren işletmelere uygulanmış ve veri toplama aracı olarak anket tekniği, ölçek olarak ise Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen "Jenerik Strateji Ölçeği" kullanılmıştır. İşletmelerin finansal bilgilerini paylaşmak istememeleri nedeniyle işletmelerin performansları subjektif olarak ele alınmış ve bu doğrultuda da Eroğlu (2003) tarafından geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış "İşletme Performansı" ölçeği kullanılmıştır. İşletme performansı ürüne, müşteriye, çalışanlara, satış ve karlılığa yönelik olarak dört boyutta ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler: Jenerik Stratejiler, Maliyet Liderliği, İşletme Performansı

PORTER'S GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES AND RELATION WITH THE PERFORMANCE: A SAMPLE OF AKSARAY ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

Abstract

In this study, it is aimed to measure the impact of generic strategies, proposed Porter (1980) and generally accepted in the literature, to the businesses performance. Porter stated that the businesses need to apply the generic strategies successfully in order to provide sustainable competitive advantage against their competitors. Generic strategies are discussed in three parts as cost leadership, differentiation, and concentration. Porter argued that businesses cannot reach their goals in case they applied simultaneously three strategies and so they need specialization by taking one in the foreground among three strategies according to the sector's current state. In this context, the aim of the study is to evaluate cost leadership strategy in terms of strategic management accounting. Quantitative research methods are used during the implementation phase. The study is applied to businesses operating in Aksaray Organized Industrial Zone, and the data are collected by surveys and "Generic Strategies Scale" developed by Yamin, Gunasekaran and Mavondo is used in the

study. In this study, business performances are discussed subjectively because of unwillingness of business about sharing their financial information. Therefore, the "Business Performance" scale that its validity and reliability proven by Eroglu (2003) is used to measure of business performance. Business performance is discussed in four dimensions which are about product, customers, employee, sales and profitability.

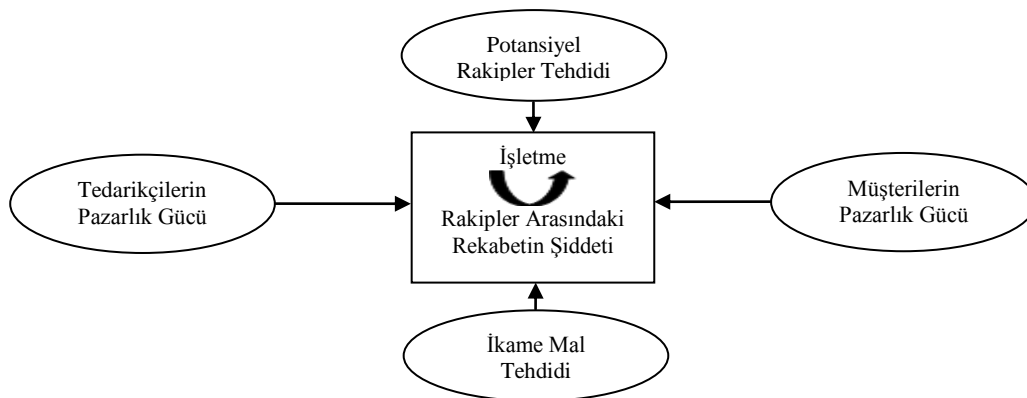
Keywords: Generic Strategies, Cost Leadership, Business Performance.

1. Giriş

Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin yoğunluğu malzeme, sermaye, teknoloji gibi alanlarda olduğu gibi iş dünyasının neredeyse her alanında da etkisini göstermektedir. (Yamin ve diğ., 1999). Bu etki işletmeler arasındaki ticari ilişkileri ve işletmelerin uyguladıkları politikaları etkilediği gibi hükümetler arasında da dinamik bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlamıştır (Yaşar, 2010). Küreselleşmenin daha yoğun yaşanmasına neden olduğu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için uyguladıkları yöntemlerden bir tanesi Porter'ın rekabet stratejileridir. Porter'ın rekabet stratejilerinin performansına etkisini ölçme konusunda ulusal ve uluslararası alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletme performans araçları ve sürekli rekabet avantajı kaynakları yıllardır stratejik yönetim alanında yer alan araştırmaların merkezini oluşturmakla birlikte henüz literatürde bir türlü fikir birliğine varılamamıştır (Sahn, Al-A'Ali, & Yacout, 2013). Porter'ın rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri) günümüze kadar yapılan literatür çalışmalarında işletmelerin piyasa performansının ölçülmesi konusunda genel kabul görmüş fakat eleştirileri de içerisinde barındırmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Porter temel olarak stratejiyi işletmelerin gelecekte hangi noktaya ulaşması gerektiğini tespit etmesi ve bu noktaya ulaşması için neler yapması gerektiğine karar verme süreci olarak tanımlamıştır (Porter, 1980). Bu stratejiler işletmeler tarafından geliştirildiğinde ve doğru bir şekilde uygulandığında pazarda rekabet avantajı sağlamayı ve bu avantajı sürdürmeye yardımcı olmaktadır (Porter, 1985). Doğru stratejilerin geliştirilmesiyle kar amacı güden işletmelerde olduğu gibi kar amacı gütmeyen işletmelerde de rekabet avantajı elde edilmekte ve kurumsal başarının devamlılığı sağlanmaktadır (Jiri ve diğ., 2014). Porter'a göre işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan bazı unsurlar Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli

Kaynak: (Porter, 1985, s. 4)

Porter'in beş güç modeline göre "ikame mal" ve "potansiyel rakipler" bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. İşletmelerin iş çevrelerinde mevcut durumda yer almayan fakat uygulanan stratejilere bağlı olarak pazara girme ihtimali olan rakipler işletmenin rekabet gücüne olumsuz yönde etki eden unsurlardan biridir. Etkinin şiddetini mümkün olduğunca en alt seviyeye çekebilmek için stratejiler belirlenirken ve uygulanırken bu tehdit unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2013). "Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü" ise işletmelerin mevcut iş çevreleri içerisinde yer alan ve rekabet avantajı sağlamaları için dikkate almak zorunda oldukları unsurlardır. Çünkü çeşitli koşullara göre müşterilerin satın alma, tedarikçilerin ise hem satın alma hem de satış yapma davranışları pazarın durumuna bağlı olmasının yanı sıra endüstrideki tedarikçi ve müşteri sayısına göre de belirlenmektedir (Porter, 1997).

Rekabetçi stratejiler ve rekabet taktikleri şirket performansı üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Ortega, 2010). Porter bu rekabet stratejilerini maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç boyutta ele almıştır. İşletme performanslarını maksimize edebilmek için ya düşük maliyetli ürünler üretecek ya da ürün hattında veya servis hizmetlerinde farklılaşma sağlamaları gerekmektedir (Bordean ve diğ., 2010). Porter'a göre bu üç farklı strateji tamamen farklı yollarla sürdürülebilir ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda bir işletme başarılı olabilmek için tanıtım stratejiler arasında (maliyet liderliği ile farklılaşma) bir tercih yapmak zorundadır. Eğer işletmeler üç stratejiyi eşzamanlı olarak kullanmaya çalışırlarsa başarılı olamayacak ve "arada sıkışıp kalan işletmeler" olarak adlandırılacaklardır (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Nandakuma ve diğ., 2011; Manteghi & Zohrabi, 2011; Chan & Wong, 1999; Porter, 1980; Morschett ve diğ., 2006). Porter'ın farklılaşma stratejisi ürün, pazar, kalite, imaj, servis ve teknoloji gibi birçok boyutta uygulandığı görülmektedir (Amoako-Gyampah & Acquaah, 2008). Günümüz işgücü piyasasında tek stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelere çok sayıda örnek vermek mümkündür. Örneğin; Wal-Mart ve Air Asia maliyet liderliğine, Mercedes Benz markada farklılaşmaya, Dominos Pizza servis hizmetlerinde farklılaşmaya, Apple teknolojide farklılaşmaya gittiği ifade edilebilir (Baroto ve diğ., 2012). Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Porter'ın Jenerik Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2.Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma

Kaynak: (Gibcus & Kemp, 2003)

Maliyet liderliği stratejisi işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlayabilmek için faaliyet gösterdikleri endüstrideki ürünlerin en düşük maliyetle üretilmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Akingbade, 2014).Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin odak noktasını tüm alanlarda

sıkı maliyet kontrolleri ve verimlilik oluşturmaktadır (Porter, 1980). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin genellikle sabit makine ve standart üretim sistemlerini kullanarak üretim akış şemalarını oluşturduğu, bu sistem sayesinde de (atık) fireleri minimum seviyeye getirdiği böylece verimliliği artırdıkları gözlemlenmiştir (Kimatu & Bichanga, 2014). Bununla birlikte geniş ürün yelpazesine sahip işletmeler çok sayıda ürün portföyüne sahip olduğu için birden çok pazar bölümüne ürünlerini ulaştırmakta böylece kaynak paylaşımı yoluyla maliyet liderliğine ulaşabilmektedir (Nayyar, 1993). İşletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak ürüne ait girdilerin maliyetlerini minimize etmelerinin yanı sıra ürün geliştirme, servis, dağıtım, reklam gibi faaliyetlerde de maliyetlerini asgariye çekmeleri gerektiği savunulmaktadır (Lumpkin & Dess, 2006). Maliyet liderliği stratejisinde başarılı olunabilmesi için işletmelerin sektörlerinde önemli bir pazar payı avantajına ya da hammadde ve işçilik gibi önemli girdilere ayrıcalıklı olarak sahip olmaları gerekmektedir (Tanwar, 2013). Yapılan literatür çalışmasına göre işletmelerin maliyet liderliğine ulaşabilmeleri için:

- En düşük maliyetli ürünlerin üretilmesi,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Standart üretim sistemi böylece fireleri en aza indirmek,
- Geniş ürün yelpazesi-Birden çok pazar bölümüne ulaşma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanmanın yanı sıra destek hizmetlerindeki maliyetlerin de kontrol altına alınması,
- Sektörde önemli bir pazar payı ya da önemli girdilere (hammadde, işçilik vb.) ayrıcalıklı olarak sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bu stratejilerden bir ve/veya bir kaçını uygulamaları gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejine ulaşabilmenin birçok yolu vardır ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısına, rekabetin boyutuna, hammadde vb. alternatif kaynaklara düşük maliyetle ve kolaylıkla ulaşabilmesine, işletmenin büyüklüğüne, üretim portföyüne, mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne bağlı olarak uygulayacağı stratejiler farklılaşmaktadır. Bu stratejiler içerisinde ölçek ekonomilerinden yararlanma ön plana çıkan seçeneklerden biridir (Kunc, 2010). Sektörde maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler maliyetlerini düşürme çalışmalarını gerçekleştirirken mal ve hizmetlerin fiyatlarının ve kalitelerinin düşürülmesi değil, maliyetlerde israfların azaltılarak mümkün olduğunca aşağı çekilmeleri gerekmektedir (Duman ve diğ., 2014).

Farklılaşma stratejisi, işletmelerin bulunduğu sektör içerisinde sunduğu ürün ve hizmetlerin rakiplerine göre olumlu yönde farklı yani eşsiz olarak tanımlanabilmesidir. Farklılaşma stratejisi; başarılı ürün tasarımı veya marka, ileri teknoloji, başarılı müşteri hizmetleri, yüksek kaliteli ürün, başarılı bayilik ağı teknoloji kullanımı, etkili dağıtım kanalları vb. şeklinde birçok formda gerçekleştirilebilmektedir (Porter, 1980; Brenes ve diğ., 2014). Farklılaşma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için araştırma-geliştirme, pazarlama-satış ve finans bölümlerinde yer alan üstün yetenekli yöneticilerin koordineli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir (Brenes ve diğ., 2014).

Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler müşterilerinde marka bağımlılığı oluşturmaları nedeniyle tüketicilerin satın alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olan duyarlılığı en alt seviyeye indirmektedir (Porter, 1985; Morschett ve diğ., 2006). Bu bağlamda maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi farklılaşma stratejisi de işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada oldukça etkili bir stratejidir. Farklılaşma stratejisi üç kategoride ele alınabilir (R.Awade, 2014). Bunlar:

- İşletme ürün ve/veya hizmet niteliklerinde yani ürün özellikleri, ürün tanıtımı, ürünün piyasa giriş zamanlamasında farklılaşma,
- İşletmenin kendisi ile müşterileri arasındaki ilişkilerinde ürünü özelleştirme, tüketici pazarlama anlayışında farklılaşma,
- İşletmeler arasında karşılaştırma yaparak ürün dağıtımı, servis, ürün karması gibi konulara odaklanarak farklılaşma stratejisi uygulayabilir.

Odaklanma stratejisi, işletmelerin geniş tabanlı stratejiler uygulamak yerine belirli özel ihtiyaçlara sahip müşteri gruplarına başka bir ifadeyle “dar hedef kitlelerine” yoğunlaşarak uyguladığı ve böylece de sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı jenerik stratejidir (Porter, 1985). Odaklanma stratejisi iki türlü gerçekleşmektedir (Tanwar, 2013):

- İşletme hedef segmentinde maliyetlere odaklanarak maliyet avantajı elde etmek,
- İşletme hedef segmentinde farklılaşmaya odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi odaklanma stratejisi maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinin belirli bir hedef kitleye uygulanmış şeklidir. Bu stratejiyi küreselleşme nedeniyle sektördeki rekabetin şiddetine dayanamayan işletmeler tercih etmektedir. İşletmeler odaklanma stratejisi uygulayarak belirli bir pazar payından ve satış hacminden vazgeçmiş gibi görünmekle birlikte, eğer stratejiyi başarılı bir şekilde gerçekleştirirlerse rakiplerine oranla daha fazla kar elde edebilirler (Duman ve diğ., 2014).

3.Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve 72 işletmeye ulaşılabilmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

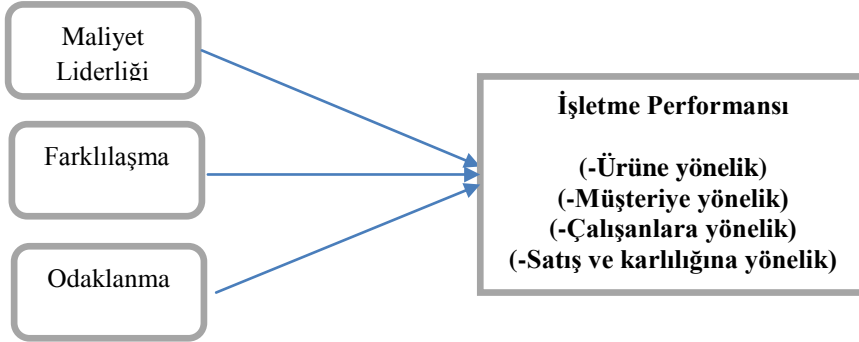
Araştırmanın amacı; ilk aşamada Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin Porter'ın geliştirdiği Jenerik stratejileri uygulama düzeyini tespit etmektir. İkinci aşamada ise uygulamaya katılan işletmelerin rekabet avantajı elde etmede kendileri için en uygun stratejileri uygulamasına ilişkin tespitler yapılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın kısıtı; uygulanan Jenerik stratejilerinin performansa etkisinin analiz edilmesinde gerekli olan finansal bilgileri işletmelerin vermekte isteksiz olmalarıdır.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket vasıtasıyla elde edilmiştir. İşletmelerin kullandıkları rekabet stratejilerini ölçmeye yönelik sorular Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji” ölçeğinden elde edilmiştir. İşletme performansını ölçmeye yönelik sorular ise Eroğlu (2003) tarafından geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış “İşletme Performansı” ölçeği kullanılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Araştırmanın amaç ve kapsamı çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini kullanma düzeyi ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: İşletmelerin farklılaşma stratejisini kullanma düzeyi ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: İşletmelerin odaklanma stratejisini kullanma düzeyi ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini kullanma düzeyi müşterisine yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₅: İşletmelerin farklılaşma stratejisini kullanma düzeyi müşterisine yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₆: İşletmelerin odaklanma stratejisini kullanma düzeyi müşterisine yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₇: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini kullanma düzeyi çalışanına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₈: İşletmelerin farklılaşma stratejisini kullanma düzeyi çalışanına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₉: İşletmelerin odaklanma stratejisini kullanma düzeyi çalışanına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₀: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini kullanma düzeyi satışına ve karlılığına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₁: İşletmelerin farklılaşma stratejisini kullanma düzeyi satışına ve karlılığına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₂: İşletmelerin odaklanma stratejisini kullanma düzeyi satışına ve karlılığına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

3.1.5. Verilerin ve Bilgilerin Analizi

Anket verileri SPSS 20.0 paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Ankete katılan cevaplayıcıların genel özelliklerini tespit etmek için öncelikle tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılması elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Ankete ki ölçeklere geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak "Cronbach Alpha" güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Anket verilerine ilk etapta faktör analizi yapılmış ve sonucunda Porter'ın tanıtım stratejilerinin işletme performansına etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda yorumlanmıştır.

3.1.6. Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin demografik bilgileri Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

1.Faaliyette Bulunduğu Sektör	Frekans	Yüzde (%)	2. Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)	3. Ürün Çeşit Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
Makine, Metal ve Demir Çelik Sanayi	28	38,9	1-5 yıl	6	8,3	1-5 ürün	41	56,9
Tekstil Sanayi	16	22,2	6-7 yıl	32	44,4	6-7 ürün	22	30,6
Plastik Sanayi	9	12,5	8-12 yıl	14	19,4	8-12 ürün	4	5,6
İnşaat Sanayi	11	15,3	13 yıl ve üzeri	20	27,8	13 ve üzeri ürün	5	6,9
Mobilya Sanayi	8	11,1	-	-	-	-	-	-
Toplam	72	100,0	Toplam	72	100,0	Toplam	72	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerden sektör bazında ön plana çıkanlar %38,9 (28) ile makine, metal ve demir çelik sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu sektörü sırasıyla tekstil, inşaat, plastik ve mobilya sanayi sektörleri takip etmektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri dikkate alındığında; işletmelerin %44,4 ile 6-7 yıldır faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Bu işletmeleri 13 yıl ve üzeri süredir faaliyetlerini sürdüren işletmeler takip etmektedir. İşletmelerin ürün çeşit sayıları dikkate alındığında ise; işletmelerin %56,9'u 1-5 ürün arasında üretim faaliyetlerini sürdürdükleri, bu işletmeleri 6-7 ürün üreten işletmelerin takip ettikleri belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda çalışmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun metal, makine ve demir-çelik sanayinde faaliyet göstermeleri nedeniyle ve çoğunluğunun yeni kurulan işletme niteliğinde olmalarından dolayı çok fazla ürün çeşitliliğine yönelmedikleri belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinden önce ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa katsayılarına bakılmış ve bu katsayıların güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi ve Örneklem yeterlilik sayıları

Ölçekler	Jenerik stratejiler	İşletme Performansı
Cronbach Alfa	,815	,806
KMO	,718	,726
Bartlett's Test of Sphericity (sig.)	,000	,000

Araştırmada veri toplamaya yönelik kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin faktör yapısını görmek için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin kullandıkları stratejileri ölçmek için kullanılan “Jenerik Strateji Ölçeği”ne yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,70’den büyük olması verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu; Bartlett değerinin, 000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermiştir (Leech vd. 2005: 80). Jenerik Strateji Ölçeğindeki ifadelerle yapılan faktör analizi sonucunda bazı ifadelerin binişik olması nedeniyle analizden çıkarılmış ve kalan 27 ifadeden maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç boyut elde edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Jenerik Strateji Ölçeğine İlişkin Faktörler

İfadeler	Faktörler		
	1.Maliyet Liderliği	2.Farklılaşma	3.Odaklanma
Üretim safhasında sıfır hata	,800		
Hammadde stok maliyetleri	,766		
Etkin finansal yönetim stratejisi	,715		
Reklam ve pazarlama maliyetleri	,701		
İşletme içi düşük lojistik	,693		
Tedarikçiler ve maliyet kontrolü	,657		
Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri	,653		
Üretim teknolojileri	,645		
Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri	,639		
Üretim sistemi hızı ve etkinliği	,596		
Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri	,573		
Bilgi teknolojileri	,565		
AR-GE faaliyetleri	,500		
Fiyat farklılığı		,821	
Geniş ürün yelpazesi		,790	
İşletmenin müşterilerini paydaş olarak görmesi		,775	
İşletmenin çalışanlarını paydaş olarak görmesi		,735	
Etkin insan kaynakları yönetimi		,718	
Ürün ve hizmet kalitesi		,659	
Özgün ürün, patent ve lisans Sayısı		,624	
Yaygın dağıtım hızı		,547	
Müşteri hizmetleri		,540	
Pazar bölümlendirme			,843
Özel coğrafi bölümlere hizmet			,779
Müşteri çeşitliliği			,674
Hedef pazarın büyüklüğü			,644
Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü			,501

İşletme performansına yönelik 17 ifadeye yapılan faktör analizi sonucunda 5 ifadenin binışik olması nedeniyle analizden çıkarılarak 12 ifadeyle analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda ifadelerin ürüne yönelik performans, müşteriye yönelik performans, çalışana yönelik performans ve satış-karlılığa yönelik performans olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktörler

İfadeler	Faktörler			
	1.Ürüne Yönelik Performans	2.Çalışana Yönelik Performans	3.Müşteriye Yönelik Performans	4.Satış ve Karlılığa Yönelik Performans
Ürünlerinizin kullanılışıklık derecesi	,755			
Ürünlerinizin güvenilirlik derecesi	,734			
Ürünlerinizin dayanıklılık derecesi	,715			
Ürünlerinizin Türkiye'deki rakiplerinize göre satış başarısı	,646			
Firmanızın, kariyer politikası ile ilgili tatmin dereceniz		,850		
Çalışanlarınızın istek ve önerilerinin değerlendirme derecesi		,768		
Çalışanlarınızın firmanıza olan güven ve bağlılık derecesi		,678		
Firmanızın müşteri isteklerini ön planda tutma derecesi			,795	
Müşterinizin ürün kalitenizle ilgili tatmin derecesi			,760	,786
Müşterilerinizin fiyat politikanızla ilgili tatmin derecesi			,598	,570
Satışların geçen yıla göre oranı				
Karlılığın geçen yıla göre oranı				

Rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) işletme performansı ile ilişkisini ve bu ilişkinin gücünü ifade etmeye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo.6'da gösterilmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Maliyet Liderliği	r 1						
p							
2. Farklılaşma	r ,067	1					
p ,577							
3. Odaklanma	r ,155	-,078	1				
p ,194	,513						
4. Ürüne yönelik performans	r -,045	,422**	,367**	1			
p ,710	,000	,002					
5. Müşteriye yönelik performans	r ,262*	,543**	,015	,493**	1		
p ,026	,000	,903	,000				
6. Çalışana yönelik performans	r ,085	-,036	-,108	,396**	,393**	1	
p ,476	,761	,366	,001	,001			
7. Satış ve karlılığa yönelik performans	r ,107*	,290*	,158	,241*	,291*	,193	1
p ,025	,014	,185	,042	,013	,104		

Tablo 6. Korelasyon Analizi

Tablo 6'daki korelasyon sonuçları işletmelerde kullanılan "maliyet liderliği stratejisi" ile "müşteriye yönelik performans" ve "satış ve karlılığa yönelik performans" düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşletmelerdeki "farklılaştırma strateji" ile "ürüne yönelik performans", "müşteriye yönelik performans" ve "satış ve karlılığa yönelik performans" düzeyi

arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin olması bulgular arasındadır. Ayrıca tablodan işletmelerde kullanılan “odaklanma stratejisi” ile “ürüne yönelik performans” arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 6’deki sonuçlardan, işletme performansı boyutlarından “ürüne yönelik performans” ile “müşteriye yönelik performans”, “çalışana yönelik performans” ve “satış ve karlılığa yönelik performans” arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Bu bulgudan hareketle ürüne yönelik performans düzeyinin artmasıyla hem müşteri performansının hem de satış ve karlılık performansının artacağı söylenebilir. Bunun yanında tablodaki veriler “müşteriye yönelik performans” ile “çalışana yönelik performans” ve “satış ve karlılığa yönelik performans” arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analiziyle ilişkinin gücü belirlendikten sonra araştırmanın amacına uygun olarak “çoklu doğrusal regresyon” analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Bağımsız	Bağımlı	Ürüne Yönelik Performans	Müşteriye Yönelik Performans	Çalışan Yönelik Performans	Satış ve Karlılığa Yönelik Performans
		<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Maliyet Liderliği		,851	,028	,373	,041
Farklılaşma		,000	,000	,656	,011
Odaklanma		,002	,830	,292	,605
R ²		,291	,346	,025	,120
Düzeltilmiş R ²		,259	,318	,018	,102
F		9,288**	12,014**	,588	3,101*

Tablo 7. Regresyon Analizi

Tablo 7’ye bakıldığında işletmelerdeki “maliyet liderliği” stratejisinin “müşteriye yönelik performans” ve “satış ve karlılığa yönelik performans” düzeyini %95 önem düzeyinde anlamlı bir etkisinin olduğu; “ürüne yönelik performans” ve “çalışana yönelik performans” düzeyini ise etkilemediği görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H₄ ve H₁₀ kabul; H₁ ve H₇ reddedilmiştir.

Tablo 7’deki bulgulardan işletmelerin “farklılaşma” stratejisinin “ürüne yönelik performans” ve “müşteriye yönelik performansı” %99 önem düzeyinde, “satış ve karlılığa yönelik performansı” ise %95 önem düzeyinde etkilediği; “çalışana yönelik performans” düzeyini ise etkilemediği ifade edilebilir. Bu bağlamda H₂, H₅ ve H₁₁ kabul, H₈ reddedilmiştir.

Bununla birlikte tablodan işletmelerin kullandıkları “odaklanma” stratejisinin “ürüne yönelik performans” düzeyini %99 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediği; müşteriye yönelik performansı, “çalışana yönelik performans” ve “satış ve karlılığa yönelik performansı” etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla H₃ kabul; H₆, H₉ ve H₁₂ reddedilmiştir.

4. Sonuç

Porter'a göre bir işletmenin rakipleri karşısında rekabette başarılı olabilmesi için tanıtım stratejiler arasından (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) bir tercih yapması gerekmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte çeşitli yazarlar tarafından işletmelerin üç stratejiyi eşzamanlı olarak kullanmaya çalışmaları durumunda başarılı olamayacakları ve "arada sıkışıp kalan işletmeler" olarak adlandırılacakları belirlenmiştir (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Nandakuma ve diğ., 2011; Manteghi & Zohrabi, 2011; Chan & Wong, 1999; Porter, 1980; Morschett ve diğ., 2006).

Aksaray OSB'de yapılan çalışmaya göre işletmelerin Porter'ın jenerik stratejilerinden tek bir stratejiyi uygulamadıkları sektöre rakiplere, müşterilere kısacası işletmenin iç ve dış çevresine göre farklı stratejileri eş zamanlı olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışma bu yönüyle Porter'ın öne sürdüğü görüşü desteklememektedir. Araştırma bulgularına göre maliyet liderliği stratejisinin müşteriye yönelik performansı, satış ve karlılığa yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca farklılaşma stratejisinin müşteriye yönelik performansı ve ürüne yönelik performansı oldukça güçlü bir şekilde etkilediği, satış ve karlılığa yönelik performansı ise etkilediği belirlenmiştir. Odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı etkilediği tespit edilmiştir. Jenerik stratejilerin çalışana yönelik işletme performansını etkilemediği belirlenmiştir.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için 1980'li yıllarda Porter tarafından öne sürüldüğü gibi tek bir strateji uygulamak yerine farklı strateji kombinasyonları yaparak müşterilerine daha iyi fiyat ve/veya hizmet sunmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*(61), 346-354.
- Akingbade, W. A. (2014). Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 4(10), 143-167.
- Amoako-Gyampah, K., & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International journal of production economics*(111), 575-592.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
- Bordean, O. N., Borza, A. I., L.Nistor, R., & Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 847-855.
- Chan, R. Y.-k., & Wong, Y. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center. *International Business Review*(8), 561-590.
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M., & Apak, İ. (2014). Girişimcilik Açısından Porter'ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi. *ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship*, (s. 515-522). Bishkek/Kyrgyzstan.
- Eroğlu, E. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı*.

- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. Zoetermeer: SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Jiri, D., Stanislav, T., & Petr, P. (2014). Generic strategies and organizational performance: Evidence from Czech Business Environment. *Mathematics and Computers in Contemporary Science*, 72-77.
- Kimatu, D. K., & Bichanga, O. W. (2014). Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*(2), 160-186.
- Kunc, M. (2010). Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments Using System Dynamics. *Routledge Research in Strategic Management*, 152-170.
- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. *Journal of Management Studies*, 7(43), 1583-1604.
- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(15), 2068-2073.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing—an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*(13), 275-287.
- Nandakumar, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 3(60), 222-251.
- Nayyar, P. R. (1993). On The Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm. *Academy of Management Journal*(6), 1652-1669.
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*(63), 1273-1281.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1997, Temmuz-Ağustos). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- R.Awade, P. (2014). Implementation of combination strategy based on porter's model: success built on lost opportunity in industrial lubricants. *Asian Journal of Management Research*, 4(4), 699-710.
- Sahn, M. F., Al-A'Ali, E., & Yacout, O. M. (2013). Matching Competitive Strategy To Performance: An Exploratory Investigation In The Emerging Economy Of Bahrain. *Journal of Global Strategic Management*(13), 64-78.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 1(15), 11-17.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Cilt 7). İstanbul: Beta.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*(19), 507-518.
- Yaşar, F. (2010). Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7(14), 309-324.