

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

Rekabet Stratejilerinin Finansal Performansa Etkisi: Aile Şirketleri Örneği

Pınar TOKAL^a

Özet

Günümüzde varlığını sürdürmekte olan işletmeler, yoğun rekabet koşullarında rakiplerine karşı üstün gelebilmek ve faaliyetlerini uzun vadede devamlı kılabilme adına, rekabet stratejilerinden yardım alarak işletme performanslarını daha da geliştirebilmek için çaba harcamaktadır. Hem Dünya'daki hem de Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ciddi bir bölümü aile işletmesidir. Rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler, finansal performansları konusunda da avantajlı konuma sahip olmaktadır. Burada gerçekleştirilen çalışma, aile işletmeleri tarafından uygulanan rekabet stratejilerinin finansal performansa etkisini ortaya koymaktadır. Söz konusu amaçtan yola çıkarak İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nun İlk 500 ve ikinci 500 aile işletmeleri temel alınmış, toplam 310 aile şirketi için analizler gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, rekabet stratejileri ile finansal performans ile %63.7 pozitif yönlü ilişkilidir. Regresyon analizi sonucunda, rekabet stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.692$; $p<0.01$). Maliyet liderliği stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.654$; $p<0.01$). Farklılaştırma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.633$; $p<0.01$). Odaklanma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.505$; $p<0.01$). Finansal performans üzerinde en yüksek etki maliyet liderliği stratejileri olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Stratejisi, Performans, Regresyon Analizi

Jel Kodları: C13, M10, M21

Başvuru: 10.03.2022

Kabul: 07.08.2022

The Effect of Competitive Strategies on Financial Performance: A Case of Family Business

Abstract

Companies that exist today are making efforts to further improve their business performance with the help of competitive strategies in order to be able to outdo their competitors in intense competition conditions and to maintain their activities in the long term. A significant portion of small and medium-sized businesses both in the world and in Turkey are family businesses. Businesses that gain competitive advantage also have an advantageous position in terms of financial performance. The study carried out here is to reveal the effect of competitive strategies implemented by family businesses on financial performance. Based on this purpose, the first 500 and second 500 family businesses of the Istanbul Chamber of Industry (ICI) were taken as a basis, and analyzes were carried out for a total of 310 family companies. As a result of the correlation analysis, there is a 63.7% positive correlation between competitive strategies and financial performance. As a result of regression analysis, competitive strategies affect financial performance positively ($\beta=0.692$; $p<0.01$). Cost leadership strategies affect financial performance positively ($\beta=0.654$; $p<0.01$). Differentiation strategies affect financial performance positively ($\beta=0.633$; $p<0.01$). Focusing strategies positively affect financial performance ($\beta=0.505$; $p<0.01$). The highest impact on financial performance has been cost leadership strategies.

Key Words: Competition, Competitive Strategy, Performance, Regression Analysis

Jel Codes: C13, M10, M21

^a Dr., Netkent Akdeniz Araştırma ve Bilim Üniversitesi, pinartokal@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2267-8931

GİRİŞ

İşletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirmiş oldukları sanayi dallarında yüksek performans sergilemeleri, başka bir ifadeyle sanayi ortalamasının üzerinde karlılık elde etmeleri rekabet üstünlüğü biçiminde ifade edilmektedir (Amaoako ve Acquaaah, 2008:576). Porter (1980) tarafından, bir işletmenin rakiplerine kıyasla yüksek oranda kazanımda bulunabilmesi adına farklılaştırma ya da düşük maliyet avantajına sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Sözü edilen rekabet stratejileri “Jenerik Rekabet Stratejileri” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu stratejiler kapsamında; farklılaştırma, maliyete dayalı liderlik ve odaklaşma yer almaktadır. Jenerik rekabet stratejiler, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği pazarda rakiplerine oranla yüksek performans sergilemesine yardımcı olacak genel rekabet özelliklerini ifade etmektedir.

Her bir Jenerik rekabet stratejisi, rekabet üstünlüğünün bir başka yönünü içine almakta ve bulunduğu sanayi dalına göre değişiklikler göstermektedir. Porter, söz konusu üç temel stratejinin rekabet koşullarıyla mücadele etmek amacıyla faydalanılabilecek alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlar olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin sayılan bu üç strateji içerisinden en azından birinde kendi stratejisini oluşturamaması halinde farklı bir pozisyonda bulunacaklarının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Porter (1980), bahsi geçen pozisyonu “arada sıkışıp kalan” olarak nitelendirmiştir.

İşletmelerin asgari maliyetlere sahip olma arzusu, sektör genelinde farklılaştırmaya yönelik çalışmaları ya da daha dar bir alanda farklılaştırma veya düşük maliyetli bir konum meydana getirecek odaklanma yoktur (Banker vd., 2014:874). Bundan dolayı, bu şekildeki işletmeler düşük karlılığı garanti etmesi sonucu ya düşük fiyat talebinde bulunan yüksek hacimli müşterilerini kaybederler ya da yüksek marjlı işleri yüksek marj hedefi olan işletmelere kaptırmak durumunda kalırlar (Seedee, 2012:138).

Çoğu işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de sert rekabet koşullarında var olmaya devam edebilmek ve sürdürülebilir kâr marjı elde edebilmek amacıyla çok sayıda rekabet stratejisinden faydalanılmaktadır. Aile işletmelerinde daimi bir başarının yakalanabilmesi amacıyla her bir kuşağın, yeni bir strateji ortaya çıkarması gerekmektedir. Buna bağlı olarak, yeni aile üyeleri arasında otonomi çoğalacak ve iş ilişkileri daha sağlam bir hal alacaktır. Stratejiye dair öneriler, işin ya da riskin yalnızca bir kısmından ziyade tamamını içine almalıdır (Ho, 2015:9). Ülke ekonomileri bakımından aile işletmelerinin oldukça önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir (Miles, 2013:398). Birçok ülke ekonomisi dışardan incelendiğinde, aile işletmelerinin oranının büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı, 310 aile şirketi için, rekabet stratejilerinin finansal performansa etkisini belirlemektir. Ayrıca, rekabet stratejilerinin alt boyutları ve finansal performans ilişkisini ortaya koymaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşletmelerde Rekabet Stratejileri

Rekabetçilik terimi, modern yönetim ve ekonomilerde yer alan kavramlar içerisinde en güçlüsü olarak kabul edilmektedir. Rekabetçilik kavram, pazar payı, karlılık ya da verimlilik benzeri ekonomik ölçütlerin performans gelişimi üzerinde yeterli gelmediği durumlarda yönetim ve ekonomi konularında gündeme alınmıştır (Parnell, 2013:45).

İşletmelerin rekabetçiliğine yönelik olarak gerçekleştirilen çok sayıda rekabet teorisi olmasına karşın Porter (1980) ve Porter (1985) tarafından düzenlenen rekabet avantajı ve rekabet stratejisi modelleri daha ön plana çıkmıştır. Porter tarafından ortaya atılan “Beş Kuvvet Modeli”, rekabet stratejisi kaynaklı rekabet avantajına dayanmakta olup işletmelerin karlılıkları üzerinde etkili olan mikro çevrede ortaya çıkan dış güçlerin değerlendirilmesi üzerine kurulu bir modeldir. Bu modelin özelliği, piyasanın cazibesinin ve genel karlılığının piyasa tarafından tanımlanabiliyor olmasıdır. Porter (2008), bir işletme için rekabet ortamının sanayinin ekonomik durumuna dayandığını ve rekabetçi güçler karşısında savunmada bulunarak bu güçleri işletme lehine döndürebilmenin strateji açısından büyük önem taşıdığını ifade etmiştir.

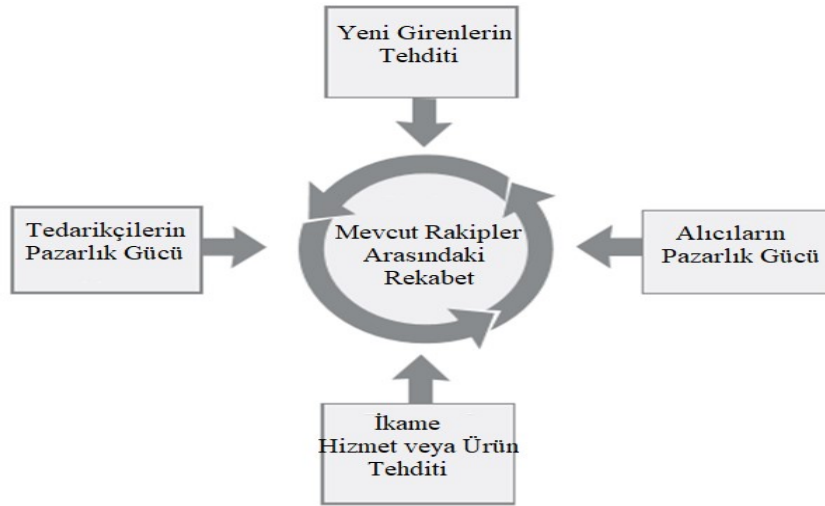
Porter rekabet stratejisinin rekabet üstünlüğü kazandırması gerektirdiğine ve rakiplere karşı finansal yönden pozitif, sürdürülebilir bir konum amaçlayarak uygulanması gerektiğine vurgu yapmıştır (Sekaran ve Bougie, 2016:56). Porter (1980)’ın düzenlemiş olduğu rekabet stratejisi modeli “Jenerik Rekabet Stratejileri” şeklinde tanımlanmıştır. Her çeşit ürün ve hizmet üretimi gerçekleştiren birbirinden farklı ölçeklere sahip şirketlerde genel rekabet özelliklerinden yararlanılarak rakip şirketler karşısında avantajlı bir konum elde etmek adına ortaya çıkarılan söz konusu model “Jenerik” yani kapsamlı, genel olarak ifade edilmiştir. Wilden (2013)’e göre,

modelin genel rekabet özelliklerinden yardım alınarak kapsamlı bir alanda uygulanabilmesi önemli bir özelliktir. Bu özelliğinden ötürü model, literatürde pek çok uygulama ve araştırmaya konu edilmiştir.

Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımının başlangıcı, şirket çevresindeki rakip güçlerin tespit edilmesidir. Yapılan tespit işlemi sonrasında en uygun rekabet stratejisi belirlenir ve rakip güçlerin baskısının en aza indirilmesi sağlanır (Claver-Cortes vd., 2012:995). Porter (2008), sanayinin yapısının rekabet gücünün belirlenmesini sağlayan birtakım teknik ve ekonomik özelliklerden büyüdüğünü ifade etmiştir. Sanayinin üretkenlik ve rekabetini saptayabilmek adına, sektörün temel yapısı sanayiye göre farklılık gösteren beş güç bakımından analiz edilmelidir. Burada sözü edilen beş güç aşağıda sıralanmıştır:

- Giriş tehdidi (Potansiyel rakipler tarafından)
- Tedarikçilerin gücü
- Alıcıların gücü
- İkame tehdidi
- Mevcut rakipler arasında rekabet

Beş güç; bir işletmenin faaliyetini gerçekleştirmiş olduğu sanayinin yapısını anlamasına yardımcı olabilmekte ve işletme açısından daha karlı ve daha az saldırılara maruz kalan bir konum belirleyebilmektedir. Bir sanayi dalındaki üretkenliği açığa çıkaran ve strateji oluşturma konusunda önemli görülen bu güçlerden en belirgin kuvvet her zaman açık olmamaktadır (Gwangwava ve Zororo, 2021: 4).



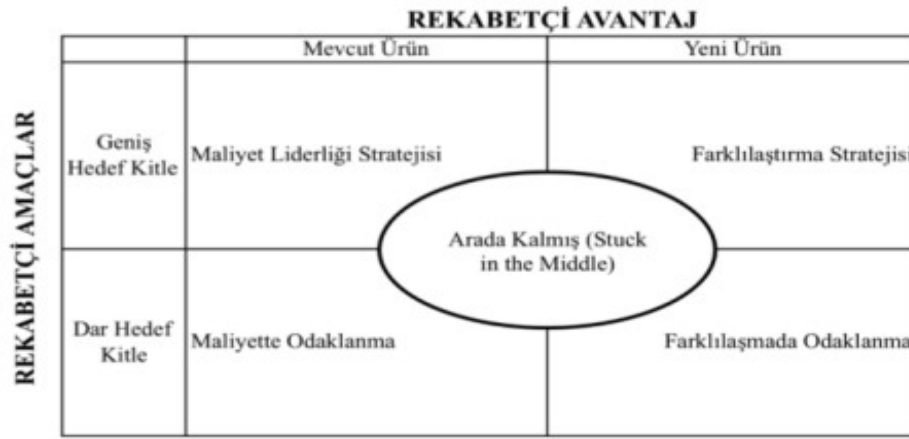
Şekil 1. Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç

Kaynak: Porter, 2008.

Bir sanayi dalında ortalamanın üzerinde bir performans sergileyebilmek için üç temel stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu stratejilerin her birinin uygulanması sanayiden sanayiye farklılık arz edecek olması nedeniyle spesifik eylemleri zorunlu kılmaktadır (Clegg vd., 2011:67). Genel bir stratejinin belirlenerek uygulamaya konabilmesi için içinde yer alınan sektörde araştırmalarda bulunulması ve rekabet avantajına yönelik rasyonel yollar aranması gerekmektedir (Huang ve Lee, 2013:615). Buradan hareketle, şirketin sanayideki rekabet üzerinde etkisi bulunan söz konusu beş gücü irdeleyip iç ve dış analizlerini tamamlaması sonrasında rakipleri karşısında sürdürülebilir bir avantaj elde edeceğini savunan Porter (1985)'in düzenlemiş olduğu aşağıdaki üç rekabet stratejisinden birinin seçilip, uygulanması gerekmektedir.

1. Maliyet liderliği
2. Farklılaşma
3. Odaklanma

Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, geniş bir sanayide ticari konularda üstünlük kazandırırken, odaklanma stratejileri alanlarını dar bir alanda hedefler (Porter, 1985). Porter tarafından oluşturulan modelde, şirketlerin kendilerine en uygun buldukları bu stratejiler içinden sadece birini uyguladıkları taktirde amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve rekabet üstünlüğü elde edecekleri savunulmaktadır. Diğer taraftan, birden çok rekabet stratejisinin karma olarak seçilmesi halinde de işletmelerin başarısız olacaklarını belirterek ve bu durumu "arada sıkışıp kalma" şeklinde ifade etmiştir (Camison ve Villar-Lopez, 2014:2893).



Şekil 2. Üç Jenerik Strateji

Kaynak: Porter, 1985

1.2. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği kapsamında; elde edilen deneyimlerden yola çıkarak asgari maliyetler sağlanması, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, sıkı maliyet ve genel gider kontrollerinin yapılması, küçük müşteri hesaplarından uzak durulması ve Ar-Ge, satış gücü, servis ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin asgari seviyede tutulması yer almaktadır (Gongera ve Okoth, 2012:75). Hizmet, kalite ve başka konular göz önünde bulundurulmak suretiyle rakipler karşısında düşük maliyet avantajı sağlayabilmek, stratejinin tamamını belirleyen en temel unsur olarak görülmektedir (David, 2011:47). İşletmenin düşük maliyetli bir pozisyona sahip olması sonucunda, birbirinden farklı rekabet güçleri karşısında, işletmenin varlığını sürdürdüğü sektörde ortalamanın üzerinde kazanımlar sağlamaktadır (Ho, 2015:11). Düşük maliyetlerin, rakiplerin rekabet sonucu karlarını kaybetmeleri halinde dahi işletmenin hala kazanç elde edebileceği anlamına gelmesinden dolayı maliyet pozisyonu işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlamaktadır (Pimtong vd., 2012:144). Başarılı bir maliyet liderliğine sahip olabilmek için gereken unsurlar şu şekildedir:

- Maliyet liderliği stratejisindeki asıl hedef; ürün ya da hizmeti temel veya karakteristik özelliklerinin hiçbirinden farklılaştırmaksızın, kalite gibi değerlerinden ödün vermeden yalnızca üretim ve servis süreçlerinin analizi ile maliyeti en aza indirebilmektir (Allen ve Helms, 2006:435).
- Maliyeti meydana getiren eylemlerin objektif olarak tespit edilmesi ve bu maliyetleri en aza indirirken girdi ve çıktı süreçlerinin analizinin iyi bir biçimde gerçekleştirilmesi, destek ve servis hizmetlerinin tanımlamalarının iyi yapılarak maliyet zincirine katılması gerekir (Green vd.,1993:6).
- Toplam maliyet liderliği stratejisinin uygulanması esnasında, güncel üretim stratejileri izlenerek geleneksel üretim sistemlerini terk etmek maliyeti düşürme üzerinde büyük ölçüde etkili olacaktır (Campbell-Hunt, 2000:129).
- Başarıya ulaşabilmek adına, bu strateji genel olarak, ciddi bir pazar payı avantajı ya da emek gücüne, hammaddelere, bileşenlere ya da diğer bazı önemli girdilere düşük maliyetli erişimi gerekli kılar (Hodgetts, 1999:25).
- Sıkı maliyet kontrol sistemlerinin oluşturulması gereklidir.

Böyle bir durumda, maliyet liderliği stratejisinde maliyet en aşağıya çekilerek üretim ve hizmet ortaya çıkarıldığında, ürünün fiyatı sabit kalacağından dolayı şirketin kar marjı yükselecek ve rakipler karşısında avantajlı bir konum elde edilecektir. Maliyet liderliğinin sağladığı avantajlar, Porter (1991) tarafından ortaya atılan rekabete etki eden güçler ile beraber aşağıdaki gibi incelenmiştir:

- Söz konusu sanayi dalında yeni yer alacak şirketlere yönelik olarak, potansiyel rakipler tarafından yapılan fizibilite çalışmasından sonra toplam maliyetlerini lider pozisyona sahip şirket düzeyine çekemediklerini öngörmeleri halinde sanayi dalında yer almaktan vazgeçmeleri gibi bir durum ortaya çıkabilir.
- Porter'ın savunduğu rekabete etki eden beş güçten bir diğeri de "ikame ürünlerin tehdidi" dir. Düşük maliyetlere sahip olan şirket, fiyat kırma politikasından faydalanmak suretiyle karının bir miktar azalmasına razı gelerek piyasadaki ikame ürün üretiminde bulunan bir başka üretici karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilir.
- Fiyat esnekliğini başarabilen maliyet lideri şirketler, Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünden "alıcıların pazarlık gücü" üzerinde de hakimiyet sağlama fırsatını yakalarlar. Standart ürüne yönelik müşteri

talebinde ortaya çıkan değişiklik nedeniyle düşük fiyat politikasından yararlanarak talep yeniden arttırılabilir.

- Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünden bir başkası ise “tedarikçilerin pazarlık gücü” dür. Tedarikçilerin pazarlık gücü bakımından, maliyetleri aşağı çekme noktasında başarıya ulaşmış olan şirket tedarikçilerin fiyat artışlarını rakiplerine nazaran tolere edebilme avantajına sahiptir. Girdi maliyetlerindeki artışı, ürün fiyatlarına yansıtılmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir.

1.3. Farklılaştırma Stratejisi

Ürünün/hizmetin ön plana çıkarılan özellikleri sayesinde müşterilerin ürünü ikamelerinden daha değerli olarak değerlendirmesi ve ürüne/hizmete ikamelerine göre daha çok bedel ödemeyi kabul etmesi durumu “farklılaştırma” olarak adlandırılmaktadır (Porter, 1991:98). Farklılaştırma stratejisinde, şirket bir sektörde bulunan çok sayıdaki müşterinin önemli olarak kabul ettiği gereksinimleri gidermek amacıyla benzersiz bir biçimde konumlandığı bir ya da daha çok özellik ortaya koyar (Wright vd., 1991:59).

Farklılaşma stratejisi, farklılaşma çalışmalarını içine alan ek maliyetlere nazaran ürünün üzerine eklenecek ilave fiyatın müşteriler nezdinde kabul görmesi halinde karlılığı yükseltir (Sekaran ve Bougie, 2016:29). Müşterilerin markanın özgünlüğüne değer vermemesi halinde ve bir işletmenin farklılaşma yöntemlerinin rakiplerince kolaylıkla kopya edildiği ya da eşleştirildiği durumlarda işletmenin uygulamış olduğu farklılaştırma stratejileri başarısızlıkla sonuçlanır (Indounas, 2015:522). Farklılaşma sayesinde başarıya ulaşmayı planlayan bir işletme, müşterilerin neyin değerli ve önemli olduğunu, ne için para ödemeye istekli olduklarını öğrenebilmek adına onların davranışlarını ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmaktadır (Murray, 1988:394). Sonrasında işletme, müşterinin talep ettiği özellikleri, rakiplerinden net bir biçimde ayıracak olan ürün ya da hizmeti fiyatına dahil edebilir. Toplam maliyet liderliği stratejisine benzer olarak bu stratejinin de uygulanması esnasında ürün ya da hizmetin talebine artı değer katacak özellik ve eylemlerin üretici ya da hizmet sağlayıcı tarafından net bir biçimde anlaşılması ve farklılaştırmanın o noktaya odaklanması gerekir (Seedee, 2012:139). Müşteri açısından, artı değer yaratmayan faaliyetlerin tümü için farklılaştırma gereksizdir. Ayrıca farklılaştırma sürecinde değer zincir analizinden yardım alınmalıdır (Breznik ve Labhovnik, 2014:146).

Farklılaşma sayesinde kazanılan marka bağlılığı, alıcıların fiyatlar karşısında hassasiyetini en aza indiren ve şirketlerde ortalamanın üzerinde bir kazanç sağlama konusunda uygulanabilen bir stratejidir. Yükselen maliyetler genel olarak müşterilere yansıtılabilir. Müşteri bağlılığı, giriş engeline hizmet edebilir. Yeni şirketlerin, rekabet konusunda başarılı olabilmeleri adına kendilerine özel yetkinliklerini iyileştirmeleri gerekmektedir (Ge ve Ding, 2005:116). Farklılaştırma sektörden sektöre değişiklik gösterebilmektedir. Bir sektörde ön plana çıkan özellik, tasarım ya da marka adıyla, bir diğer sektörde kalite unsuru öne çıkarılarak farklılaştırma stratejisi uygulanabilmektedir. Porter, farklılaştırma stratejisinin avantajlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Porter, 2008):

- Alıcıların markaya yönelik sadakatlerini korur ve hem işletme hem de marka sadakati yaratır.
- Yeni teşebbüsler rakiplerinin sahip olduğu müşteri bağlılığı aşılması gereken bir engeldir ve bundan dolayı farklılaştırma pazarda yer edinebilmek açısından göz korkutucu olarak yeni rakiplerin sayısını düşürür.
- Girdi fiyatlarında ortaya çıkan farklılıklar fiyatlara aktarılabilir. Zira farklılaştırılmış bir ürün ya da hizmet için müşterilerin ikame malzemelere yönelmeleri kısıtlandığından, alıcı malın fiyatını daha az dikkate alır ve sonuç olarak alıcıların pazarlık gücü düşer.
- Rakiplerin, tedarikçilerin, ikame malların, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakiplerin oluşturacağı tehditler arka plana itilebilir.

1.4. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinin asıl hedefi; Porter'ın diğer jenerik stratejilerinden farklılaştırma ve toplam maliyet liderliği stratejilerinden ayrı olarak sektörün tamamı yerine cinsiyet, alım gücü, coğrafi şartlar, demografik özellikler gibi hususlarda işletmenin faaliyette bulunma kararı aldığı belirli bir pazarda ürün ya da hizmet sunumu gerçekleştirmektir (Campbell-Hunt, 2000:130). Odaklanma stratejisinden yararlanan şirketler, sektörlerin hepsinde faaliyette bulunmaktan vazgeçtikleri için yüksek hacimde satış gerçekleştirme düşüncesinden uzaklaşarak, dar pazardaki alıcılarının gereksinimlerini yüksek kalitede hizmet sağlayacak biçimde gidermeye odaklanırlar ve alıcılara yönelik oluşturduğu uzmanlık algısı, müşteri memnuniyeti ve sadakati ile rekabet avantajı elde etmeyi amaç edinirler (Allen ve Helms, 2006:412). Söz konusu strateji bağlamında odaklanılan pazarın analizinin iyi yapılması, alıcı odaklı davranış sergilenecek olması nedeniyle tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin şirketin sahip olduğu yetenekler ile uyum sağlayıp sağlamadığının iyice

anlaşılması ve değişim gösteren koşullara paralel olan pazarın yönelimlerinin iyi algılanıp öngörülerin geçerlilik kazanıyor olması büyük önem taşımaktadır (Hodgetts, 1999:28). Porter (2008) tarafından odaklanma stratejisinin kazandırmış olduğu avantajlar aşağıda belirtilmiştir:

- Pazar alanının dar olmasından dolayı kazanımların cazip gelmeyeceği düşüncesinde olan yeni şirketler açısından pazarda faaliyette bulunmak karlı görülmebilir. Bu sebeple, odaklanma stratejisi yeni teşebbüsler bakımından tehdit olarak algılanabilir.
- Belirli ve özel alıcı grubuna yönelik eylemlerin ikamesinin zor olması nedeniyle odaklanma stratejisinden yararlananlar açısından ikame ürünlerin ortaya çıkarabileceği tehditler en aza indirilmiş olur.
- Dar pazar alanı nedeniyle çeşitli yeteneklere sahip olma gerekliliğinden dolayı buna sahip olamayan şirketlerin büyüme stratejilerinden yararlanması güçleşebilir.
- Geniş bir pazar alanı tercihinin bağlı olarak dar pazardaki rakiplerin sayısı düşebilir ve rekabet daha düşük boyutlarda ortaya çıkabilir.
- Odaklanma stratejileri sayesinde işletmeler büyüme ve yeni pazar olanakları elde edebilme konularında esneklik kazanabilir.

Odaklanma stratejisi, faaliyette bulunmayı amaçladığı dar alana sahip pazarda Porter'ın ortaya attığı farklılaşma ve toplam maliyet liderliği modellerinden yararlanma durumuna göre "*Farklılaştırma Odağı Stratejisi*" ve "*Maliyet Odağı Stratejisi*" olacak şekilde iki grupta ele alınmaktadır (Baroto vd., 2012:124).

2. İSTATİSTİK ANALİZ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

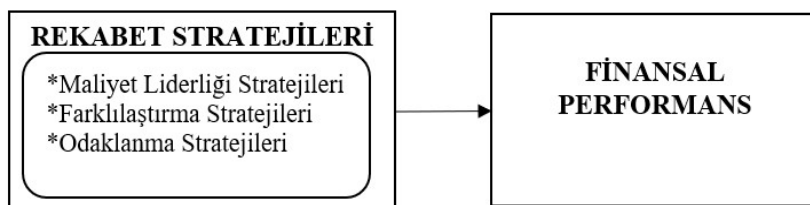
Rekabet yeteneği, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli unsurlardan birisidir. İşletmelerin kendi potansiyellerini anlayarak, uygun rekabet ve büyüme stratejileri ile performanslarını artırmaları önem taşımaktadır. İşletmelerin rekabet gücüne sahip olması ve içinde bulunduğu rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük sağlaması ekonomi için değer yaratmaktadır. Günümüzde, küreselleşme ile birlikte bilgi, teknoloji, inovasyon kavramlarının önem kazanması rekabeti kaçınılmaz hale getirdiği gerçeği çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Bu çalışmanın amacı 310 aile şirketi için rekabet stratejilerinin performansa etkisini belirlemektir.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmanın ana hipotezi rekabet stratejilerinin finansal performans ile anlamlı ilişkili olduğudur. Ayrıca çalışmada, maliyet liderliği stratejileri ve farklılaşma stratejilerinin performans ile anlamlı ilişkili olduğu alt hipotezi sınanacaktır.

Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri

	Hipotezler
H ₁	Rekabet stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.
H ₂	Maliyet liderliği stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.
H ₃	Farklılaşma stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.
H ₄	Odaklanma stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

2.3. Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Örneklem ise, bu şirketler içinden gönüllü araştırmaya katılan 310 aile şirkettir. Anketler 05.02.2022-05.04.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları nedeniyle anketler google forms üzerinden yapılmıştır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi örneklem yöntemi uygulanmıştır.

2.4. Veri Toplama Aracı

Rekabet Stratejileri Ölçeği: Rekabet stratejileri ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi boyutunu Porter (1980) geliştirmiş, daha sonra Dess ve Davies (1984) ve Slater ve Narver (1993) tarafından revize edilmiş ve 14 maddeden oluşmaktadır. Farklılaştırma ve odaklanma stratejisi ise (Porter 1980) tarafından geliştirilmiş, zaman içinde Dess ve Davies (1984), Kohli ve Jaworski (1990) ve Lynch vd. (2000) tarafından revize edilmiştir. Ölçek 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Zehir (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum ile 5=kesinlikle katılıyorum 5'li likert biçimindedir.

Finansal Performans Ölçeği: Finansal performans ölçeği, Altındağ (2011) tez çalışmasında geçerliği ve güvenilirliği yapılmış, orijinal hali Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra vd. (2002) ve Chang vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum ile 5=kesinlikle katılıyorum 5'li likert biçimindedir.

3. BULGULAR

Genel Bilgilere Yönelik Yüzde Dağılımlar şöyledir:

- Katılımcıların %39.8'i yönetici, %60.2'si çalışan konumundadır.
- Çalışan aile bireyi sayısına bakıldığında, %21.9'u 1-5 kişi, %23.4'ü 5-10 kişi, %29.9'u 10-15 kişi, %24.8'i ise 15 kişi üzeri çalışmaktadır.
- Aile işletmelerinin faaliyet süreleri; %26.1'i 1-10 yıl, %24.7'si 10-20 yıl, %22.3'ü 20-30 yıl, %26.9'u 30 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.
- İşletmede kararlar alınırken yöneticinin karar alma şekli; %48.7'si tek başına, %51.3'ü danışarak-ortaklaşa karar aldığını beyan etmiştir.
- Katılımcıların %18.9'u lise mezunu, %58.2'si üniversite mezunu, %22.9'u lisansüstü eğitim almıştır.
- Katılımcıların %69.1'i erkek, %30.9'u kadındır.
- Katılımcıların %39.6'sı 20-35 yaş, %38.4'ü 36-45 yaş ve %22.0'si 46 ve üzeri yaş arasında olduğunu belirtmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Sezgin,2016; Sart vd., 2018; Sart 2020). Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 2. Rekabet Stratejileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör 1: Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Açıkladığı varyans: 30.67	Cronbach Alpha (CA):0.914
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yaparız.	0,623	0.900
Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutarız.	0,722	0.905
Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştiririz.	0,780	0.892
Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getiririz.	0.803	0.874
Pazarlama maliyetlerini minimum hale getiririz.	0.677	0.902
Atıl üretim kapasitesini minimum hale getiririz.	0.809	0.880
İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getiririz.	0.751	0.903
Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getiririz.	0.608	0.901
Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine gireriz.	0,768	0.902
Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yaparız.	0,723	0.901
Verimlilik üzerinde önemle dururuz.	0,716	0.897
Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn ederiz.	0.684	0.823
Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutarız.	,639	0.784
Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanırız.	,778	0.822
Faktör 2: Farklılaştırma Stratejisi	Açıkladığı varyans: 23.27	Cronbach Alpha (CA):0.911
	Faktör yükü	Madde silinirse CA

Yeni ürün veya hizmetler geliştiririz.	0,752	0.905
Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunarız.	0,684	0.901
Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunarız.	0,707	0.900
Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunarız.	0,802	0.901
Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe alırız.	0,795	0.866
Ar-Ge, Ür-Ge, ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurarız.	0,661	0.883
Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket oluruz.	0,675	0.894
Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur.	0,801	0.890
Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz.	0,750	0.900
Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürürüz.	0.814	0.901
Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz.	0.690	0.886
Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz.	0,805	0.910
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliriz.	0,715	0.909
Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletebiliriz.	0,762	0.910
Faktör 3: Odaklanma Stratejisi	Açıkladığı varyans: 25.95	Cronbach Alpha (CA):0.910
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	0,658	0.900
İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	0,802	0.901
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	0,766	0.899
Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	0,721	0.907
KMO= 0.933; Bartlett $\chi^2=8665.29$ p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %79.85		

Faktör yapısında, 3 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.933 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=8665.29$ ve $p= 0.000$) biçimindedir. Anti-ımağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan, ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları (0.62-0.81) arasında elde edilmiştir.

Tablo 3. Finansal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör 1: Finansal Performans	Açıkladığı varyans: 69.07	Cronbach Alpha (CA):0.909
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız arttı	0,703	0.890
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız arttı	0,824	0.895
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir arttı	0,713	0.883
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı arttı	0.601	0.880
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz arttı	0.614	0.857
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış yükseldi	0,812	0.879
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,806	0.880
Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış	0,727	0.883
Çalışan sayınızdaki artış	0,603	0.901
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,696	0.906
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz olumlu	0,702	0.900
Genel olarak karlılık düzeyiniz arttı	0,605	0.905
KMO= 0.925; Bartlett $\chi^2=6712.44$ p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %69.07		

Faktör yapısında, 1 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Finansal performans ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.925 olarak elde edilmiştir. Bartlett küresellik testinin sonucu istatistik anlamlı ($\chi^2=6712.44$ ve $p= 0.000$) biçimindedir. Anti-imaj korelasyon matrisi çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan, ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları (0.59-0.78) arasında elde edilmiştir.

Çalışmada alt boyut ve ana boyutlar için korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Maliyet Liderliği Stratejileri	Farklılaştırma Stratejileri	Odaklanma stratejisi	Rekabet Stratejileri	Finansal Performans
Maliyet Liderliği Stratejileri	1	0.781*	0.801*	0.783*	0.693*
Farklılaştırma Stratejileri		1	0.607*	0.765*	0.624*
Odaklanma stratejisi			1	0.699*	0.598*
Rekabet Stratejileri				1	0.637*
Finansal Performans					1

*0,05 için anlamlı ilişki

Tablodan görüleceği üzere, boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ($p<0.05$). Maliyet liderliği stratejileri ile farklılaştırma stratejileri arasında %78.1 pozitif yönde, odaklanma stratejileri ile %80.1 pozitif yönde, rekabet stratejileri ile %78.3 pozitif yönde ve finansal performans ile %69.3 pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Farklılaştırma stratejileri ile odaklanma stratejileri %60.7 pozitif yönde, rekabet stratejileri ile %76.5 pozitif yönde ve finansal performans ile %62.4 pozitif yönlü ilişkilidir. Odaklanma stratejileri rekabet stratejileri ile %69.9 pozitif yönde, finansal performans ile %59.8 pozitif yönlü ilişkilidir. Rekabet stratejileri ile finansal performans ile %63.7 pozitif yönlü ilişkilidir. Finansal performans üzerinde en yüksek etki maliyet liderliği stratejileri olmuştur.

Çalışmada, bağımlı değişken finansal performans ve bağımsız değişken rekabet stratejileri olarak ele alınmıştır. En küçük kareler varsayımlarının sağlanması amaçlı Newey-West algoritması ile çözümler yapılmıştır.

Tablo 5. Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans için Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Finansal Performans				
Değişkenler	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p
Sabit	1.923	0.385	4.994	0,000*
Rekabet Stratejileri	0.692	0.094	7.361	0,000*
$R^2 = 0.695$, $F_{hesap} = 22.15$ $F_{anlamlılık} = 0,000$, Harvey test (p) = 0,107 LM test (p)= 0,126 Jarque-Bera (p)=0,218				

*0,05 için anlamlı değişken

Model sonuçlarında görüleceği üzere; rekabet stratejileri finansal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır ($p<0.05$). Rekabet stratejileri finansal performansı $R^2 = \%69.5$ açıklama gücüne sahiptir. Rekabet stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0.692$; $p<0.01$). Modelin varsayımları sınamaları için ilk olarak normallik varsayımı Jarque-Bera testi ile sınanmıştır ve $p>0.05$ olduğundan normal dağılımı belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon sınaması için LM testi uygulanmıştır ve $p>0.05$ olduğundan otokorelasyon bulunmadığını belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testi uygulanmıştır ve $p>0.05$ olduğundan homoskedasiteyi belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Böylece, **H_1 hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 6. Rekabet Stratejileri Alt Boyutları ve Finansal Performans için Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Finansal Performans				
Değişkenler	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p
Sabit	1.902	0.334	5.694	0,000*
Maliyet Liderliği Stratejileri	0.654	0.103	6.349	0,000*
Farklılaştırma Stratejileri	0.633	0.085	7.447	0.000*
Odaklanma Stratejileri	0.505	0.069	7.318	0.000*
$R^2 = 0.712$ $F_{hesap} = 31.56$ $F_{anlamlılık} = 0,000$, Harvey test (p) = 0,142 LM test (p)= 0,138 Jarque-Bera (p)=0,284				

*0,05 için anlamlı değişken

Tablo 6'ya göre, rekabet stratejileri alt boyutları finansal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır ($p < 0.05$). Maliyet liderliği stratejileri, farklılaştırma stratejileri ve odaklanma stratejileri finansal performansı $R^2 = \%71.2$ açıklama gücüne sahiptir. Maliyet liderliği stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.654$; $p < 0.01$). Farklılaştırma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.633$; $p < 0.01$). Odaklanma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.505$; $p < 0.01$). Finansal performans üzerinde yüksek etki maliyet liderliği stratejileri olarak elde edilmiştir. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.284), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)=0.138), homoskedastitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.142) belirlenmiştir. Böylece, **H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri doğrulanmıştır.**

4. SONUÇ

İşletmelerin kaynak ve yetenekleri ile uyumlu rekabet stratejisi oluşturması varlıklarını sürdürebilmeleri için en kritik faktördür. Şirketin stratejik eğilimi ve uygulamaları, yüksek getiri sağlayabilmeyi ve küresel ekonomi içerisinde değişim şartlarına ayak uydurabilmeyi amaçlamalıdır. Bu nedenle rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda en kritik başarı faktörü işletmenin rekabet stratejisi seçimi ve bu konuda yürütmüş olduğu faaliyetleridir.

Seçilen rekabet stratejisi, işletmenin rekabet ortamında mücadele edebilmesinde öncelikli rol oynayacak, finansal ve finansal olmayan performansını ve inovasyona olan eğilimini etkileyen önemli faktörlerden olacaktır. Teorik olarak geliştirilen rekabet stratejilerine kavramsal olarak hakim olmak ve uygulanması düşünülen stratejinin işletme ile uyumlu olması bu bakış açısından dolayı son derece önemlidir. Çünkü, işletmenin rekabet ortamında yüksek getiri ile faaliyetlerini sürdürebilmesi bu kritik seçim ile ilişkilendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı 310 aile şirketi için rekabet stratejilerinin performansa etkisini belirlemektir. Korelasyon analizi sonucunda, maliyet liderliği stratejileri ile farklılaştırma stratejileri arasında %78.1, odaklanma stratejileri ile %80.1, rekabet stratejileri ile %78.3 ve finansal performans ile %69.3 pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Farklılaştırma stratejileri ile odaklanma stratejileri %60.7, rekabet stratejileri ile %76.5 ve finansal performans ile %62.4 pozitif yönlü ilişkilidir. Odaklanma stratejileri rekabet stratejileri ile %69.9 finansal performans ile %59.8 pozitif yönlü ilişkilidir. Rekabet stratejileri ile finansal performans ile %63.7 pozitif yönlü ilişkilidir. Regresyon analizi sonucunda, rekabet stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.692$; $p < 0.01$). Maliyet liderliği stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.654$; $p < 0.01$). Farklılaştırma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.633$; $p < 0.01$). Odaklanma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.505$; $p < 0.01$). Finansal performans üzerinde en yüksek etki maliyet liderliği stratejileri olmuştur.

Maliyet stratejileri, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine göre iki önemli üstünlüğe sahiptir. Düşük maliyet, ile işletmenin hem kazancı hem müşteri portföyü hem de pazar payı genişleyecektir. İşletmenin maliyetlerini düşürerek diğer firmalarla aynı kara sahip olması ve mevcut pazar payını daha da arttırabilmesi ve düşük maliyet ve fiyat stratejisi ile çalışan işletmenin pazardaki olası büyüme ile birlikte hem kazancını hem müşteri portföyünü hem de pazar payını genişletebilmesi temel hedef olmalıdır.

Aile şirketleri için, rekabet stratejisi geliştirmek, bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bir işletme rekabet stratejisi geliştirmeden önce pazarı incelemeli ve ona göre rekabet stratejisi geliştirmelidir. Rekabet stratejisinin amacı işletmenin sektörde kendisini rekabetçi güçlere karşı en iyi şekilde savunabileceği bir yer bulmasıdır. 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 hizmet sunmaları gerekmektedir.

Bu araştırma, farklı yapıdaki işletmeler üzerinden genişletilebilir, rekabet stratejileri ve performans ilişkisinde aracı ve düzenleyici etkilere sahip farklı kavramlar ele alınarak analizler yapılabilir, daha geniş örneklem için farklı ölçekler kullanılarak tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

ALLEN, R.S. & HELMS, M.M. (2006). "Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies". Business Process Management Journal, 12(4), 433–454.

- ALTINDAĞ, E. (2011). “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AMAOAKO, G., & ACQUAAH. M. (2008). “Manufacturing strategy, Competitive strategy and Firm Performance: An Empirical study in developing economy environment”. *International Journal of Production Economics*, 111 (2), 575-592.
- ANTONCIC, B., & HISRICH, R. D. (2001). “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross- Cultural Validation”. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- BANKER, R. D., MASHRUWALAN, R. & TRIPATHY, A. (2014). “Does a Differentiation Strategy Lead To More Sustainable Financial Performance Than A Cost Leadership Strategy?”, *Management Decision*. 52(5), 872-896.
- BAROTO, M.B., ABDULLAH, M.M. BIN & WAN, H.L. (2012). “Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage”. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120–133.
- BREZNIK, L., & LAHOVNIK. M. (2014). “Technological Innovation Capabilities As A Source Of Competitive Advantage: A Case Study From The Home Appliance Industry”. *Transformations in Business and Economics*, 13(2), 144-160.
- CAMISÓN, C. & VILLAR-LÓPEZ, A (2014). "Organizational Innovation As An Enabler Of Technological Innovation Capabilities And Firm Performance," *Journal of Business Research*, Elsevier, 67(1), 2891-2902.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000). “What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis,” *Strategic Management Journal*, 21(2), p. 127-154.
- CHANG, S .C, LIN, N. P., YANG, C .L & SHEU, C. (2003). “Quality Dimensions, Capabilities And Business Strategy: An Empirical Study In Hightech Industry”, *Total Quality Management*, 14 (4), 407- 421.
- CLAVER-CORTES, E., PERTUSA-ORTEGA, E.M., & MOLINA-AZORÍN, J.F. (2012). “Characteristics of Organisational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance”, *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002.
- CLEGG, S., CARTER, C., KORNBERGER, S., & SCHWEITZER, J. (2011). “Strategy: Theory and Practice”. London: SAGE Publications Ltd.
- DAVID, F.R. (2011). “Strategic Management: Concepts; Upper Saddle River”, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- DESS, G.G. & DAVIES P. (1984). “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership And Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- GE, G. L. & DING, D. Z. (2005). “Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance”, *Journal of Global Marketing*, 18:3-4, 115-142.
- GONGERA, E., & OKOTH, O.N. (2012).” Critical Analysis of Competitive Strategies on Performance And Market Positioning: A Case Study of Middle Level Colleges in Mombasa County”. *European Journal of Business and Management*, 4, 71-76.
- GREEN, R. F., LISBOA, J. & YASIN, M. M. (1993). “Porter’s (1980) Generic Strategies in Portugal.” *European Business Review*, 93(2), 3-10.
- GWANGWAVA, E., & ZORORO, M. (2021). “The Effect of Competitive Strategies and Innovation on Firm Performance: A Study of Zimbabwean Textile and Clothing Firms”, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 11 (6), 1-7.
- HO, P.H.K. (2015). “Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, & Performance In Hong Kong’s Construction Industry”. *Journal Management in Engineering*, 32(2), 1-17.
- HODGETTS, R. M. (1999). “A Conversation with Michael E. Porter: “A Significant Extension Toward Operational Improvement and Positioning”, *Organizational Dynamics*, 28 (1), 24-33.

- HUANG, H., & LEE, C. (2013). "Strategic Management For Competitive Advantage: A Case Study Of Higher Technical And Vocational Education in Taiwan". *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34, 611-628.
- INDOUNAS, K., (2015). "The Adoption of Strategic Pricing By Industrial Service Firms". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 521-535.
- KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. (1990). "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- LYNCH, J. W., SMITH, G. D., KAPLAN, G. A., & HOUSE, J. S. (2000). "Income Inequality and Mortality: Importance to Health of Individual Income", *Psychosocial Environment, or Material Conditions*. *BMJ*, 320(7243), 1200-1204.
- MILES, P.C. (2013). "Competitive Strategy: The Link Between Service Characteristics and Customer Satisfaction". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(4), 395-414.
- MURRAY, A. (1988). "A Contingency View of Porter's Generic Strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- PARNELL, J. A. (2013). "Strategic management: Theory and practice", 4th Edition, Sage Publications.
- PIMTONG, T., HANQIN Q. Z. & HAILIN Q. (2012). "The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159.
- PORTER, M. E. (1985). "Competitive Advantage", New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1980). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 1(1), 61-78.
- PORTER, M. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- PORTER, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86, 79-93.
- SART G., SEZGİN F. H. & DEMİR N. (2018). Mobbingin Mesleki Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkileri: Kadın Akademisyenler Örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135.
- SART, G. (2020). Bireysel Girişimcilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(5), 58-72.
- SEEDEE, R. (2012). "Moderating Role of Business Strategies on The Relationship Between Best Business Practices and Firm Performance", *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 137-150.
- SEKARAN, U. & BOUGIE, R. (2016). "Research Methods for Business: A skill-Building Approach". 6 th Edition. Chichester, West Sussex: John Wiley and Sons Pbc.
- SEZGİN, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.
- SLATER, S. F., & NARVER, J. C. (1993). "Product-Market Strategy and Performance: An Analysis Of The Miles And Snow Strategy Types". *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S.P., NIELSEN, B.B. & LINGS, I. (2013). "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
- WRIGHT, P., KROLL, M., TU, H. & HELMS, M. (1991). "Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry," *British Journal of Management*, 2(I), p. 57-65.
- ZAHRA, SHAKER A., NEUBAUM DONALD O. & EL-HAGRASSY, GALAL M. (2002). "Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty And Venture Origin", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1), 1-28.
- ZEHİR, S. (2016). "Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi". *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.