

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

Doç. Dr. İ. Hakkı ERASLAN
Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü
hakkieraslan@duzce.edu.tr

Özet: *Bu çalışma, strateji- firma performansı ve rekabet stratejileri- firma performansı arasında öngörülen ilişkilere açıklık getirmek suretiyle, literatürde yer alan teori ve pratik uygulamaları sunan bir eleştirel yazın taramasını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, betimsel bir yöntem benimsenmiş, çok geniş bir yazın incelemesi yapılmış ve rekabet stratejileri kararlarının firma performansı üzerindeki etkilerine ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre firma stratejilerinin ve firma rekabet stratejilerinin firma performansına olumlu yönde birçok katkısının olduğu sonucuna varılmıştır.*

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Rekabetçilik, Rekabet Stratejileri, Firma Finansal Performansı ve Konumlama Okulu*

The Effect of Competitive Strategies on Firms' Financial Performance An Analysis from Perspective of Strategic Thinking

Abstract: *This study reveals a literature review on the relationships between the strategy-firm performance and competitive strategies-firm performance by clarifying predicted relations in the theory and practical applications in the literary. Accordingly, a wide range of literature review has been searched and it is tried to reach the effects of competitive strategies decisions on firm's performance. The study concluded that firm strategies and competitive strategies of firms have many positive contributions on firm performance.*

Key Words: *Strategy, Competitiveness, Competitive Strategies, Firm Financial Performance and Position School*

Giriş

Son otuz yıllık dönemde yaşanan hızlı küreselleşme süreci, beraberinde birçok gündem maddesinin ortaya çıkmasına da vesile olmuştur. Rekabetçilik konusu bu bağlamda ortaya çıkan ve her kesimi (ulusal, sektörel ve firma) her düzeyde (makro, mezo, mikro) etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar literatürde rekabet stratejileri konusu ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve birçok teoriler ileri sürülmüştür. Gerek teorik iddialar olsun gerekse pratik uygulamalar göstermektedir ki, isabetli rekabet stratejileri, sürekli değişen- değişken ve rekabetçi ortamda, firmaların kârlı bir surette faaliyette bulunmalarına ve sürdürülebilir bir yapıyı devam ettirmelerinde hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, “Savaşlar stratejiler ile kazanılır” tezinden de hareketle, günümüzde etkin rekabet stratejilerinin, başta firma kârlılığı olmak üzere, firma performansına ne derece etki ettiği uzun zamandan beri araştırılmakta ve bu konuda çeşitli tartışmalar yapılmaktadır.

1. Strateji Kavramı

Gerek askeri savaş literatürü ve uygulamaları gerekse iktisadî yönden bakıldığında askeri savaşların ve ekonomik rekabetin¹ stratejiler ile kazanıldığı görülmektedir. Nitekim savaşlar da stratejiler ile kazanılır. Bu bağlamda strateji, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup; özellikle savaş sanatında ve/ veya yönetimde yüzyıllardır etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Dil kökeni Eski Yunanca’da ordunun generali ve/ veya orduya yol gösterme- sevk etme anlamında kullanılan strategos kelimesi, Türkçe’imizde de ordunun sevk ve idaresi anlamlarına gelen sevkü’l- ceş olarak istimal edilmektedir. Dünyada hiçbir ordu mutlak mağlubiyet vizyonu üzerine hareket etmezler. Bu bağlamda galibiyet için yol haritaları rehberi (buna bağlı taktik ve teknikler) yani stratejiler geliştirilmiştir. Örneğin ünlü Çin filozofu (bir rivayete göre General) Sun Tzu, bu tecrübelerini kayıt altına alarak; günümüzden yaklaşık olarak 2500 yıl önce yazdığı Savaş Sanatı (Tzu, 2008) adlı eseri ile stratejileri açık bir şekilde izah etmiştir. Nitekim günümüzde bile bu prensipler hemen her askeri strateji uzmanı için önemli bir kaynak-rehber olarak değerlendirilmektedir.² Stratejinin önemi eski Türk Devletlerinde de ciddi bir şekilde ortaya konmuş ve uygulanmıştır. Tarihte kurulmuş birçok Türk devleti de doğru savaş stratejileri ile birçok başarı elde ederek savaşlardan galip çıkmıştır. Bunun en güzel örneği ise askeri savaş

¹ Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde *aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış* olarak tanımlanan rekabet; iktisadî literatürde, piyasa ekonomilerinde kâr, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci olarak tanımlanmaktadır.

² Kaldı ki, Sun Tzu, savaşlara yol gösterdiği kadar; çağımızın var olma, yitme, güçlenme çabasında olan, özel/ tüzel kişiliklerin, ekonomik, saygınlık, sanayi savaşlarında da yol göstermektedir (Ilicak ve Özgül, 2005).

kaynaklarında adı geçen Türk Hilali (Kurt Kapanı) stratejisidir. Bu strateji tarih boyunca Türklere eşsiz zaferler kazandırmış; özellikle de savaş gücünün eşit olmadığı birçok durumda dahi (*örneğin asker sayısının düşman ordularından çok az sayıda olduğu savaşlarda bile*) Türk orduları zaferlerle çıkmışlardır. *Günümüz ekonomi ve işletme disiplinin* istimal etmiş olduğu *stratejinin* bilimsel bir *alt disiplin* olarak gelişmesi askeri alanda taşıdığı öneme ve birikime borçludur. Binaenaleyh, özellikle sanayi devrimiyle büyüyen işletme teşkilatlarının ve bunların meydana getirdiği sektörlerin ihtiyaç ve sorunlarıyla gelişen işletme- yönetim bilimi, bu dönemden sonra askeri literatürden ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında da uygulamış ve geliştirmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, yeni oluşan pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişmesi gibi gelişmeler özellikle özel şirketlerde stratejik yönetimin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Stratejik yönetim ve buna bağlı stratejik planlar son dönemlerde kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlarda (*kamu yönetimi, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları vs.*) da etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır³. *Strateji teriminin çağdaş tanımı* konusunda bir çeşitlilik mevcut olup, yazında birbirinden farklı pek çok tarif yer almaktadır. Örneğin Henry Mintzberg (1994), *Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü* adlı eserinde, insanların *strateji* terimini çok çeşitli anlamlarda kullandığından bahsetmektedir. Tanımların çeşitli olmasının birçok sebebi olmakla birlikte, önemli bir nedeni de 1920'lerde ortaya çıkan stratejik planlamanın günümüze kadar değişen koşullara uyumlaştırma ve zayıf yönlerinin güçlendirilmesi amacıyla değişime uğramış olmasıdır. Doğal olarak strateji ve stratejik yönetim konusunda birçok araştırmacı kendilerine özgü farklı tanımlamalar yapmışlardır. Mintzberg'e göre strateji; bir plan, bir *nasıl* sorusu, bir yerden bir yere ulaşma aracı; bir süre zarfında gerçekleştirilen eylemlerin düzeni, bir pozisyon, bakış açısı- vizyon ve yön olarak tarif edilmektedir. Bryson (1998), stratejiyi ve buna bağlı stratejik yönetimi *bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği* şeklinde tanımlamıştır. George Steiner (1979) *Stratejik Planlama* adlı eserinde strateji teriminin işletme literatürüne; *bir rakibinin mevcut veya öngörülen eylemlerine karşılık olarak verilen yanıt* olarak girdiğinden bahsetmektedir. Steiner, eserinde ayrıca stratejinin iş dünyasında ne anlama

³ Strateji kavramının tarihsel gelişimi, bilimsel yönetim kavramının gelişim süreci ile birlikte; 1930'lu yıllarda kendine yer edinmesiyle başlamıştır. Strateji kavramının işletme- ekonomi bilimi yazınında girmesi ve en kritik unsurlardan birisi olarak ön plana çıkması II. Dünya Savaşı sonralarına rastlamaktadır. Hatta kısa bir dönem sonra, 1960'lı yıllarda strateji kavramı ve uygulama yöntemi askeri bir terim ve yaklaşım olmaktan uzaklaşıp örgütlerin yönetim süreçlerine yön vermeyi amaçlayan bir araç olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Her ne kadar stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımı yakın bir geçmişte ciddi eleştiriler almışsa da; çok etkin araştırmacılardan olan Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve birçok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürmüştür (Shimizu vd., 2006).

geldiği konusunda bir fikir birliği olmadığını söylemektedir. Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı olan Barry (1986) ise, stratejik yönetimi *bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösteren sürecin analizi olarak tanımlamaktadır*. Chandler (1962) de stratejiyi, *işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama* şeklinde izah etmektedir. Bir diğer çalışmada ise Mintzberg ve Quin (1996) stratejiyi, *örgütün amaçları, politikaları ve eylemlerini tutarlı bir şekilde bir araya getiren plan* şeklinde ifade etmiştir. Strateji, örgütlerin kaynaklarını ve yeteneklerini çevresel değişimleri de dikkate alarak en etkin şekilde kullanmalarını içerir. Bütün bu farklı tariflerin özetini çıkardığımızda strateji; örgütün amaç ve hedeflerini belirler; bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılabileceğini gösterir; örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresini analiz eder; örgütte, amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler (Andrews, 1971). Strateji, aynı zamanda, bir teşkilatın bütün hassas faaliyetlerini etkileyen çok boyutlu bir yaklaşım olarak gösterilebilir. Bunun en önemli göstergesi, stratejinin tüm işlemlere (*fonksiyonlara*) bütünlük içerisinde, aynı doğrultu ve amaç uğruna hareket etmeyi sağlaması ve yönlendirmesidir. Nitekim strateji kavramı üzerine yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında, bu kavrama bütünsel bir ifade sunabilmek için bazı hassas boyutların olduğu ön plana çıkmıştır. Bu çeşitli boyutları ile strateji; kararların tutarlılığını sağlayan, birleştirici ve bütünleştirici bir model olup, teşkilatın kurumsal amaçlarına ve buna bağlı olarak bu teşkilatın uzun dönemli hedeflerine, eylem planlarına ve kaynak dağılımı önceliklerine karar verilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, teşkilatın içerisinde bulunduğu ya da bulunabileceği işlerin seçilmesini sağlamakta ve her bir iş biriminde uzun dönemli sürdürülebilir avantaj çıkarmaya çalışmaktadır. Bunu da, teşkilatın dış çevresinde fırsat ve tehditleri, iç çevresinde ise güçlü ve gelişime açık yönleri dikkate alarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Diğer yandan, teşkilatın tüm hiyerarşik seviyeleri (*kurumsal, iş ve fonksiyonel*) ile meşgul olup; paydaşlara yönelik ekonomik ve ekonomik olmayan yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlayacak kurumsal rota olarak detaylandırılmaktadır (Hax ve Majluf, 1991)⁴.

2. Firma Performansı Kavramı

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman

⁴ Özetlemek gerekirse, ilk olarak askeri savaşlarda bir yönetim modeli- yaklaşımı olarak kullanılan strateji; son elli yılda ise etkin bir şekilde iş dünyası ve kamu-yerel teşkilatların yönetimlerinde istimal edilmeye başlamıştır. Çünkü strateji, neticede teşkilatı daha etkin yönetebilmek, firma performansını sürdürülebilir hale getirmek ve daha iyi rekabet edebilmek için kurum ve kuruluşları bir amaca yönlendirmekte ve bu amacı gerçekleştirmek üzere bir *gaye* üzerinden hareket edilmesine vesile olmaktadır.

diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı olarak tanımlanmaktadır (MPM, 2009; Akin, 2006). Erdil ve Kalkan (2005) performansı, planlanan konularda sonuç üretme yeteneği olarak tanımlarken; Porter (1980), tanımı bir adım öne alarak, iyi performansı, *uzun vadede elde edilen ortalama üstü getiri* oranı olarak tanımlamaktadır. Doğru işleri doğru şekilde sürekli yapan firmalar ise yüksek performans sınıfı kapsamında değerlendirilmektedir (Eren, 1990; Elitaş ve Ağca, 2006).

Firma performansı stratejik yönetimin en önemli konu başlıklarından birisini oluşturmaktadır. Nitekim performansa bağlı rekabet üstünlüğü ve bunun neticesinde gelen satışlar ve kâr bir işletmenin atar damarı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, günümüzün dinamik- değişen ve değişken iş ortamında, zaten gerek akademik çevreler gerekse iş çevreleri firma performansını rekabet avantajı elde etmede öne çıkan önemli bir gösterge olarak görmektedirler (Banker vd., 2006). Doğal olarak günümüzde kamu birimleri, sektörler, firmalar, sivil toplum kuruluşları, işçiler ve müşteriler küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun küresel rekabetin baskısı altındadır. Bu nedenle, bu dinamik ortamda rakiplere oranla daha iyi bir performansa sahip olmak ve bunu sürdürülebilir hale getirmek her geçen gün daha zor bir hale gelmektedir (Haarla, 2003; Zyl, 2006).

Firma performansının ölçümünde ise değişik araştırma amaçları için kullanılmış olan çok sayıda değerlendirme ölçütleri mevcuttur. Bununla beraber, performansın ölçümü her zaman tartışma konusu olmuştur ve performansın *objektif ölçümü*, yönetici algılarına dayanan *sübjektif performans* ölçümlerine göre çok daha büyük önem arz etmiştir (Beal, 2000).

Bununla birlikte küresel rekabet günümüzde firmaları çok yönlü düşünmeye ve planlama yapmaya zorlamakta, bu nedenle genellikle firmalar performanslarını ölçerlerken iş süreçlerinin bütünüyle ele alınmasını sağlayacak şekilde ölçütler belirlemektedirler. Bu bağlamda performans ölçümünde hem finansal hem de finansal olmayan (*objektif ve sübjektif*) göstergeler kullanılmaktadır. Örneğin, Venkatraman ve Ramanujam (1986) firma performansını çok boyutlu bir yapıda tanımlayıp, üç farklı (*finansal performans, iş performansı ve örgütsel etkinlik*) seviyede sınıflandırmaktadır. Parker (2000) ise çalışmasında, (1) aktiflerin getirisi, (2) satış hâsılatı, (3) öz sermaye kârlılığı gibi muhasebe tabanlı standartlar da, firmanın finansal başarısının ölçümlenmesinde performans göstergeleri olarak istimal edilebileceğini ileri sürmektedir. Gray (1997), (1) pazar payı, (2) büyüme, (3) çeşitlendirme ve (4) ürün geliştirme gibi pazarla ilgili unsurları iş performansının ölçümlenmesinde kullanılabileceğini öngörmektedir. Lee (1987) çalışmasında; öz sermaye kârlılığı, aktiflerin getirisi ve satış hâsılatı gibi finansal kârlılığı ölçen kompozit ölçeklerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren Küçük ve Ortaboy İşletmelerin

(KOBİ) performans ölçümünde göreceli olarak kapsamlı birer ölçüt görevi gördüğünün altını çizmektedir. Kaynak (1997) ise firma performansını Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında üç başlık altında değerlendirmeyi uygun bulmuştur. Bunlardan; finansal ve pazarla ilgili ölçütler; yatırımın geri dönüşü, satış artışı, kârlılık artışı, pazar payı ve pazar payındaki büyüme olarak belirlenirken, ürün/servis kalitesi, verimlilik, iskarta ve yeniden işleme maliyeti, bitmiş ürün/servisin müşteriye ulaştırma zamanı ve satın alınan malzemenin ulaştırma zamanı ise kalite performans ölçütleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaynak, 2003; Erdil ve Kalkan, 2005).

Gibcus ve Kemp (2003)'in KOBİ'ler için hazırladıkları bazı önemli performans ölçütleri ise aşağıdaki Tablo'da muhtasar bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1: Bazı Performans Ölçütleri

Yazarlar (Yıl)	Firma Tipi Sektör	Strateji Tipolojisi	Performans Ölçütü	Sonuç
*Beal (2000)	Üretim yapan firmalar	Porter	Kârlılık - Satış gelirleri - Yatırım getirileri - Aktiflerin getirileri büyüme - Satışlardaki büyüme - Kârdaki büyüme Toplam Kâr Miktarı	Çevresel şartların ve yaşam döngüsünde bulunan aşama etkisi kombinasyonu doğru strateji seçimini etkilemektedir.
*Chandler ve Hanks (1994)	Üretim yapan firmalar	Porter/ RBV ⁵	Büyüme - Pazar payındaki farkedilen büyüme - Nakit akışında fark edilen büyüme - Satışlardaki büyüme Hacim - Satışlar - Kazançlar - Net değer	Doğru kaynak yeterlilikleri ile strateji (<i>düşük maliyet ve ürün/hizmet farklılaştırması</i>) arasındaki uyum, performansı pozitif yönde etkilemektedir.
*D'Amboise (1993)	Tüm sektörler	Porter	-	Çalışmada sadece rekabet stratejileri ile stratejik yönelimden yoksun günlük taktiklerin kullanımı arasındaki ilişki tartışılmıştır.
*Dess ve Davis (1984)	Boya imalatı	Porter	Firmanın toplam satışı Satıştaki büyüme Vergi sonrası ortalama toplam aktif getirisi	Rekabet stratejileri firmanın daha iyi performansa sahip olmasını sağlamaktadır.

⁵ RBV (Resource Based View)- Kaynak Tabanlı Görüş.

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların
Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri:
Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

İ. Hakkı ERASLAN

*Gilinsky, Stanny, McCline ve Eyles (2001)	Şarap endüstrisi	Porter	Firma büyüklüğü (çıktı)	Seçilen strateji firma büyüklüğü ile ilişkilidir
*Kean, Gaskill, Leistriz, Jasper, Bastow-Shoop, Jolly and Sternquist (1998)	Kırsal perakende	Porter	Satış hâsılatı	Nüfustaki değişim ve toplumdaki zaman uzunluğu strateji seçimini, çevresi ise firma performansını etkiler.
*Kemp ve Verhoeven (2002)	Orta büyüklükteki hızlı büyüyen firmalar	Porter	İstihdam ve satıştaki büyüme	Seçilen strateji firmanın büyümesini etkilememektedir.
*Mosakowski (1993)	Bilgisayar yazılımı endüstrisi	Porter/ RBV	Net gelir (vergi sonrası gelir)	Odaklanma stratejisi, daha iyi performans sağlayabilmektedir
*Pelham (2000)	Üretim yapan firmalar	Porter	Pazar/ Satış Etkinliği - Nisbi ürün kalitesi - Yeni ürünün başarısı - Müşteriyi elde tutma Oran (büyüme/ pay) - Satış seviyesi - Satış büyüme oranı - Hedef pazar payı Kârlılık - Öz sermaye kârlılığı - Brüt kâr payı - Yatırım getirisi	Strateji sadece küçük oranda firma performansı ile ilişkilidir. Pazar eğilimi gibi diğer değişkenler çok daha önemlidir, küçük firmalar için market yönelimi ve büyüme/farklılaştırma stratejisi kombinasyonu ile performans arasında güçlü korelasyon bulunmuştur.
*Spanos ve Lioukas (2001)	Üretim yapan firmalar	Porter/RBV	Kârlılık - Öz sermaye kârlılığı - Kâr marjı - Net kâr Pazar Performansı - Pazar payı - Mutlak satış hacmi - Pazar payındaki artış	Strateji pazar performansı üzerinde pozitif etki yaparken kârlılık üzerinde yapmamaktadır.
*Teach ve Schwartz (2000)	Yazılım firmaları	Porter/ Ansoff	Satışlardan % kazanç	Çevresel istikrara bağlı olarak stratejik sebat ve performans zayıf bir ilişkiye sahiptir.
*Upton, Teal ve Felan (2001)	Aile şirketleri	Porter	-	Büyüme stratejisi firmanın büyümesi ile ilişkilidir.

Kaynak: Gibcus ve Kemp (2003)'den uyarlanmıştır.

3. Firma Stratejisi ve Performansı Arasındaki İlişki

Firma stratejisinin gerek büyük gerekse küçük şirketlerdeki ehemmiyeti yaklaşık son otuz yıldır stratejik yönetim yazınında büyük oranda yer bulmuştur (David, 2001; Wheelen ve Hunger, 2002). Nitekim firma stratejileri, firmaların örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerinde izlemeleri gereken temel adımların bir çerçeveye oturtulmasına yardımcı olmaktadır. Vusulsüzlüğün usulsüzlükten kaynaklandığının farkına varan birçok işletme (*kurum, kuruluş* vs.); bu bakış açısı ile hareket ederek firma stratejisini işletme performansı için istimal edilen önemli bir rehber olarak addetmektedir (Gibcus ve Kemp, 2003); binaenaleyh, firma performansı ile farklı firma stratejileri arasında bir ilişkinin olması gerektiğine dair bir beklenti mevcuttur.

Firma stratejisi oluşturma, firma performansı, performans ölçümü ve bunlar arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun *örgüt teorisi* ve *stratejik yönetim* alanları kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir (Murphy vd., 1996). Beard ve Dess (1981)'in firmanın kâr performansının belirlenmesinde şirket düzeyinde strateji ve iş düzeyinde stratejinin göreceli önemini gösteren çalışmalarında analiz için tek sektörde faaliyet gösteren firmalar, *birim* olarak kabul edilmektedir. Çalışma, iş-düzeyinde ve şirket düzeyinde stratejilerdeki değişim ile firmaların kârlılık performanslarındaki değişimi arasındaki ilişki derecesini incelemektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre hem şirket düzeyinde hem de iş düzeyinde stratejilerde gerçekleşen değişimler şirketin kârlılık performansında değişime sebep olmaktadır. Gomez-Mejia, 1992 senesinde yayınlanan çalışmasında; 867 firmadan oluşan bir örneklem kullanmış, ücretlendirme ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansına etkisini incelemiştir. Çalışma için dört adet performans göstergesi kullanılmıştır. Bunlardan ikisi kârlılık ölçütleri (*ortalama hisse başına kazanç* ve *ortalama yatırım getirisi*), diğer ikisi ise hisse performans ölçütleridir (*ortalama adi hisse getirisi* ve *firmanın piyasa değerinin yıllık ortalama yüzdelik değişimi*). Elde edilen sonuçlara göre firma performansı ücretlendirme stratejilerinin şirket stratejilerini karşılama derecesi ile pozitif ilişkilidir.

Zahra ve Covin (1993), gelişimini tamamlamış 28 endüstride faaliyet gösteren toplam 103 üretim tabanlı firma üzerinde yaptıkları çalışmalarında firma stratejileri, teknoloji politikası ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; farklı iş stratejisi yapılandırmasına giden firmaların; bu yapılandırmanın teknoloji politikası ve firma performansı arasındaki ilişki derecesini etkilediği ve teknoloji politikası ve iş stratejisi arasındaki uyumun firma performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Guthrie ve Datta (1998) ise *strateji- performans* konusunu *insan kaynağı* yönünden incelemiştir; seçilmiş olan icra başkanlarının firmadaki çalışma

süreleri ile örgütsel performans arasındaki ilişki ve farklılaştırma stratejisinin icra başkanlarına ait firmaya özgü tecrübelerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Business Week Dergisi tarafından yapılan sıralamada 1983- 1989 yılları arasında ilk 1.000'e giren firmaların icra başkanları ile gerçekleştirilen çalışmada, 221 adet şirket içi yükselme durumu ele alınmış ve firmanın atanmadan önceki üç seneye ait ortalama aktif getirisi firma performansı ölçütü olarak kullanılmıştır. Sonuçlara göre icra başkanının firma dışından atanması, düşük seviyede farklılaşmaya gitmiş olan firmalarda firma performansını pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca, şirket içinden atanma ile firma performansı arasında güçlü negatif ilişki bulunmuştur ki, bu da icra başkanlarını firma içinden veya uzun süredir firmada görev alan çalışanlarından seçen firmaların icra başkanlarını firma dışından seçen firmalara oranla daha kötü performans sergilediklerini göstermektedir.

Richard (2000), *Kaynak Tabanlı Görüş* çerçevesinde bankacılık sektöründe ırk çeşitliliği, firma stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve çalışma firma düzeyinde ele alınmıştır. Performans kriterlerinden biri çalışan başına verimlilik olarak seçilmiş olup, 1995 sonu çalışan başına net gelirin logaritması olarak hesaplanmıştır. Özsermaye kârlılığı ve pazarlama, satışlardaki büyüme, kârlılık ve pazar performansı için pazar payı diğer iki performans kriteri grubunu oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre firma stratejisi kültürel çeşitlilik ile firma performansı arasındaki ilişkide çalışan verimliliği açısından düzenleyici görevi görmektedir. Ayrıca, özsermaye kârlılık oranı regresyonları göstermektedir ki, ırksal çeşitliliğe ve büyüme stratejisine sahip olan firmalar daha yüksek özsermaye kârlılığına sahiptir ve pazar performansı ölçütlerine göre pozitif sonuçlar vermektedirler.

Wisner (2003) tedarikçi- alıcı ilişkileri, tedarik zinciri yönetimi stratejisi ve firma performansı için sunduğu çerçevede, Yapısal Eşitlik Modellemesini (YEM) kullanmaktadır. Çalışmanın amacının; tedarikçi yönetimi stratejisi, müşteri ilişkileri stratejisi, tedarik zinciri yönetimi ve firma performansı arasında pozitif ilişkileri ortaya çıkarmak olduğu belirtilmiştir. Yapılan analizler, önerilen YEM'i destekler niteliktedir. Bu bağlamda tedarikçi yönetim stratejisinin veya müşteri ilişkileri stratejisinin yüksek firma performansına olanak sağladığı görülmüştür. Ek olarak, birinci ve ikinci sıra tedarik yönetimi stratejilerinin firma performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Wisner (2003)'e göre pazar payını, rekabetçiliğini, ürün kalitesini müşteri servisini ve performansını artırmak isteyen firmalar, firmanın birinci derecedeki tedarikçilerine odaklanmalı ve firmalar arası işbirliğini ve entegrasyon kapasitesini artıracak yüksek yeterlilik seviyesine sahip tedarik zinciri oyuncuları bulmalıdır.

Chan ve arkadaşları (2004), yüksek performans- insan kaynağı (YPIK) uygulamalarının, rekabet stratejilerinin ve örgütsel kültürün firma performansı üzerindeki etkisini Kaynak Tabanlı Görüş çerçevesinde incelemiştir. Çalışma;

YPIK ile firma performansı arasında ve örgütsel kültür ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu; ayrıca örgütsel kültürün YPIK'nın firma performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici olarak etki ettiğini önermektedir. Bunun yanısıra farklılaşma stratejisi YPIK uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkilerde pozitif yönlü düzenleyici olarak etki ettiği önerilmektedir. Ancak yapılan analizlerde hipotezler için önemli bir destek bulunmamıştır.

Snyman (2006) ise kamyon işletmeciliği sektöründe stratejik karar süreçleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ayırt edici stratejik karar süreçlerine sahip olmayan kamyon firmalarında büyüklüğün yüksek performansı üzerindeki etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca, karmaşık stratejik karar süreçlerinin kamyon firmalarında yüksek örgütsel performans sağladığı görülmüştür. Geiger vd. (2006) ise çalışmasında, strateji- yapı uyumu ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve endüstri durumunu (*endüstri konsantrasyonu*) ise düzenleyici olarak kullanmıştır. Yapılan analizler sonucunda yüksek konsantrasyona sahip endüstrilerde pozitif ilişki tespit edilmiş ve yüksek konsantrasyona sahip endüstrilerde strateji/ yapı uyumuna sahip firmaların bu uyuma sahip olmayan firmalara oranla daha iyi performansla sahip oldukları görülmüştür.

Kaya ve AYTEKİN (2003) tarafından Türk imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan bir çalışmada ise düzenli olarak takip edilen, açık ve belirli stratejik hedeflere sahip KOBİ'lerin nakit akışlarında olumlu etkiler gözlemlenmiştir. Diğer taraftan; esnek, değişken ve sıklıkla değiştirilen stratejik hedeflere sahip KOBİ'lerin nakit akışı ile firma performansı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Aynı şekilde, Alpkan vd., (2003) Türk imalat sektöründe yer alan firmalarla yaptıkları çalışmalarında işletme stratejilerinin firma performansları üzerindeki etkisini ve pazarla ilgili faktörlerle olan ilişkilerini incelemiştir. Rekabet gücünün ve pazarın cazibesinin pazarla ilgili değişkenlerinin firma performansı üzerinde doğrudan pozitif etkisi gözlemlenmiştir. Bu durum üretim stratejilerinden ve diğer pazarla ilgili değişkenlerden bağımsızdır. Benzer şekilde Erdil ve Kalkan (2005) ise, çalışmalarında KOBİ'lere sağlanan desteklerin kobilerin faaliyet sonuçlarına etkilerini ve aralarındaki ilişkileri incelemiştir; adı geçen firmalara sağlanan desteklerden teknoloji, eğitim, finans, pazarlama ve danışmanlık desteklerinin firma performansları üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu; finans ve makine/ teçhizat desteğinin ise etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmışlardır.

Aşağıda görülen Tablo'da, stratejik yönetim yazınında mevcut olan strateji-performans ilişkisini yansıtan çalışmalardan örnekleri muhtasar bir şekilde göstermektedir.

**Tablo 2: Firma Stratejisi ve Firma Performansı Paradigması
Üzerine Başlıca Bulgular**

Yazar(lar)	Çalışmanın İlgili Olduğu Belli Başlı Konular ve Problemler	Çalışmanın Hipotezleri	Önemli Bulgular
Beard ve Dess, 1981	Firma performansı açısından şirket düzeyinde stratejinin iş düzeyinde stratejiye göre önemi	İş düzeyinde strateji, firmanın faaliyet gösterdiği endüstrideki ortalama kârlılık, sermaye yoğunluğu ve borç kaldırıcı (<i>debt leverage</i>) açısından ölçümlenmiştir.	*Hem şirket hem de iş stratejisinin firma performansı için önemli olduğu görülmüştür.
Nguyen vd, 1990	Farklılaştırma stratejisi ve performans üzerindeki etkileri	Çeşitlendirme stratejisinin benimsendiği firmalarda, çeşitlendirmenin derecesi firma kârlılığının kesitsel muhasebe ölçütlerini ve firmanın ileride pazarda kabul gören risk-getiri durumunun değere dayanan ölçütlerini de içine alan firma performansı ile pozitif ilişkilidir.	*Teknolojik çeşitlendirme derecesinin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Gomez- Mejia (1992)	Ücretlendirme ve farklılaştırma stratejileri arasındaki uyumun firma performansı üzerindeki etkinin boyutu	*Tek ürün firmalarında deneyime dayalı ücretlendirme stratejisi firma performansına daha çok katkıda bulunur. *Holdinglede deneyime dayalı ücretlendirme stratejisi firma performansına daha çok katkıda bulunur. *Baskın ürüne sahip firmalarda algoritmik ücretlendirme stratejisi firma performansına daha çok katkıda bulunur. *Bağlı ürünlere sahip firmalarda algoritmik ücretlendirme stratejisi firma performansına daha çok katkıda bulunur. *Denge durumundaki firmalarda algoritmik ücretlendirme stratejisi firma performansına daha çok katkıda bulunur. *Gelişmekte olan (evrimsel) firmalarda deneyime dayalı ücretlendirme firma performansına daha çok katkı sağlar.	*Yalnızca ikinci hipotez için ampirik destek bulunamamıştır. *Çeşitlendirme stratejisinin benimsendiği firmalarda, çeşitlendirmenin derecesi firma kârlılığının kesitsel muhasebe ölçütlerini ve firmanın ileride pazarda kabul gören risk-getiri durumunun değere dayanan ölçütlerini de içine alan firma performansı ile pozitif ilişkilidir.
Zahra ve Covin, 1993	Çalışma; iş stratejileri, teknoloji politikası ve firma performansının iki değişkenli ve çok değişkenli düzeyde birbiri ile olan ilişkilerini incelemektedir.	Farklı iş stratejisi kümelenmelerine dahil olan firmalar arasında münferit teknoloji politikaları ile firma performansı arasındaki korelasyonlar büyük oranda değişiklik gösterir.	*İş stratejileri teknoloji politikası ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici değişken (moderatör) görevini görür.
Guthrie ve Datta, 1998	Çalışma; şirket stratejisi, yönetici seçimi ve firma performansı arasındaki	*Farklı çeşitlendirme stratejilerine sahip şirketler tepe yöneticilerini şirket içinde farklı seviyede memuriyet	*Çeşitlendirmeye gitmemiş firmalarda düşük seviyede firmaya özgü deneyime sahip üst düzey yönetici (CEO)'lerin

	ilişkileri incelemektedir.	süresine sahip çalışanlarından mı seçerler? *Seçilen tepe yöneticilerinin şirketteki memuriyet süreleri, daha sonraları örgüt performansı ile ilişkili midir? *Şirketin çeşitlendirme derecesi, tepe yöneticilerinin şirketteki çalışma süreleri ile şirket performansı arasındaki ilişki düzenleyici görevini mi görmektedir?	seçilmesi durumunda daha iyi performans görülmektedir.
Richard, 2000	Çalışma; kültürel (ırksal) çeşitlilik, iş stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir.	*Kültürel veya ırksal çeşitlilik firma performansı ile pozitif ilişkilidir. *İş stratejisi kültürel çeşitlilik ile firma performansı arasındaki ilişki düzenleyici görevi görmektedir.	*İrksal çeşitlilik ve büyüme stratejisi arasındaki etkileşimde verimlilik, özsermaye karlılığı ve pazar performansı açısından pozitif sonuçlar elde edilmiştir. *Sonuçlara göre kültürel çeşitlilik, firmanın rekabet avantajına olumlu katkı sağlamaktadır.
Alpkan vd., 2003	Çalışma; özellikle maliyet indirimi, kalite artırımı ve esneklik gibi önemli üretim stratejilerinin ve pazarla ilgili faktörlerin üretici firmaların performansı üzerindeki doğrudan etkilerini incelemektedir.		*Gebze Bölgesi'ndeki Türk üretim firmaları üzerinde yapılan bu çalışmada pazara bağlı faktörler, üretim stratejileri ve performans arasında kısmi olarak pozitif ilişkiler saptanmıştır. *Maliyet indirimi veya esneklik stratejisi ile firma performansı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. *Üretim stratejilerinden ve diğer pazara bağlı değişkenlerden bağımsız olarak, rekabet gücünün pazarla ilgili değişkenleri ve pazar çekiciliğinin firma performansı üzerindeki doğrudan pozitif etkileri bulunmuştur.
Brouthers vd, 2003	Çalışma; işlem maliyetleri stratejisini pazara giriş aracı olarak tercih eden firmaların diğer giriş şekillerini tercih eden firmalara göre performans durumunu incelemektedir		Çalışmanın sonuçlarına göre işlem maliyetleri stratejisini (<i>transaction cost- enhanced model</i>) pazara giriş şeklini tercih eden firmalarda etmeyenlere göre daha iyi performans gözlemlenmiştir.
Kaya ve Aytekin, 2003	KOBİ'lerde stratejik hedeflerin firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.		*Takip edilen, açık ve belirli stratejik hedeflerin KOBİlerin nakit akışında pozitif etkisi olduğu görülmüştür. *Esnek ve değişken stratejik hedeflerin tanımlandığı ve sıklıkla değiştirildiği KOBİ'lerde firma performansı ile firmanın

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların
Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri:
Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

İ. Hakkı ERASLAN

			nakit akışı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Wisner, 2003	Çalışma; tedarikçi yönetimi stratejisi, müşteri ilişkileri stratejisi, tedarik zinciri yönetimi stratejisi ve firma performansı arasında pozitif bağlantıların varlığını incelemektedir.	<p>*Gelen yük lojistiği stratejisi firma performansını pozitif etkiler.</p> <p>*Giden yük lojistiği stratejisi firma performansını pozitif etkiler.</p> <p>*Tedarikçi yönetim stratejisi tedarik zinciri yönetimi stratejisini pozitif yönde etkiler.</p> <p>*Müşteri ilişkileri stratejisi, tedarik zinciri yönetimi stratejisini pozitif etkiler.</p> <p>*Tedarik zinciri yönetimi stratejisi firma performansını pozitif yönde etkiler.</p> <p>*Tedarikçi yönetimi ve müşteri ilişkileri stratejisi birbirlerini etkiler.</p>	<p>*Tedarikçi yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri aralarında ilişkilidir ve birlikte tedarik zinciri yönetimini etkilemektedir.</p> <p>*Birincil ve ikinci sıradaki tedarik zinciri yönetim stratejilerinin tamamı doğrudan veya dolaylı olarak firma performansını etkilemektedir.</p>
Chan vd., 2004	Çalışma; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki doğrudan ve interaktif etkilerini incelemektedir.	<p>*Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları firma performansı ile pozitif ilişkilidir.</p> <p>*Örgüt kültürü firma performansı ile pozitif ilişkilidir.</p> <p>*Örgüt kültürü, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici görevini görür.</p> <p>*Firmanın farklılaştırma stratejisine ağırlık verme derecesi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkide pozitif düzenleyici görevini görür.</p>	Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt kültürünün firma performansını kısmi etkilemektedir.
Erdil ve Kalkan, 2005	KOBİ'lere sağlanan desteklerin KOBİ'lerin faaliyet sonuçlarına etkileri ve bunlar arasındaki ilişkiler.	<p>*KOBİ'lere sağlanan teknoloji desteği, KOBİ'lerin ürün kalitesi, ürün yeniliği ve karlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.</p> <p>*Aynı 3 değişkenin diğer ana değişkenler (eğitim, finans, makine-teçhizat, pazarlama, danışmanlık) ile de pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.</p>	*KOBİ'lere sağlanan desteklerden teknoloji, eğitim, finans, pazarlama ve danışmanlık desteklerinin kobilerin performansları üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu; finans ve makine/teçhizat desteğinin ise bunlar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.
Snyman, 2006	Çalışmada; kamyon işletmeciliği endüstrisinin kamyon segmentinde faaliyet gösteren firmaların stratejik karar süreçleri ile örgütsel performansları arasındaki ilişki incelenmektedir.		Geleneksel stratejik planlama ve merkezi olmayan süreçleri de kapsayan stratejik karar süreçleri kamyonculuk firmalarının örgüt performansına katkı sağlamaktadır.

Geiger vd, 2006	Sanayi yapısının; strateji/yapı uyumu ile performans arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisi incelenmiştir.	<p>*Endüstri yoğunlaşması strateji/yapı uyumu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici görevini görür; öyle ki yoğunlaşmanın az olduğu endüstrilerde strateji/yapı uyumuna sahip firmalar bu uyuma sahip olmayan firmalara göre daha iyi performansa sahip olurlar; yüksek yoğunlaşmanın olduğu endüstrilerde strateji/yapı arasındaki uyumun firma performansı üzerinde çok az etkisi görülmektedir veya hiç etkisi görülmemektedir</p> <p>*Endüstri yoğunlaşması strateji/yapı uyumu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici görevini görür öyle ki yoğunlaşmanın çok olduğu endüstrilerde strateji/yapı uyumuna sahip firmalar bu uyuma sahip olmayan firmalara göre daha iyi performansa sahip olurlar; yoğunlaşmanın az olduğu endüstrilerde strateji/yapı arasındaki uyumun firma performansı üzerinde çok az etkisi görülmektedir veya hiç etkisi görülmemektedir</p>	<p>*Strateji/yapı uyumuna sahip firmalar daha düşük performans göstermektedir.</p> <p>*Yoğunlaşmanın daha çok olduğu endüstrilerde strateji/yapı uyumuna sahip firmalar bu uyuma sahip olmayan firmalara oranla daha iyi performans göstermektedir.</p>

4. Rekabetçilik Kavramı

Rekabetçilik kavramının işletme literatürüne girmesi 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamakta olup, özellikle 1950-60'lı yıllarda firmaların planlamaya önem vermeleriyle beraber öncelikli konular arasına aldıkları görülmektedir. Nitekim 1970'li yıllara gelindiğinde piyasalarda belirsizlikler artmaya başlamış ve firmalar rakiplerinin önüne geçebilmek için stratejiler geliştirmeye başlamış; bu yıllarda meydana gelen çevresel gelişmelerle beraber işletme literatürüne *Rekabet Stratejileri* kavramı girmiştir (Erol ve İnce, 2012: 98). Günümüzde rekabetçilik kavramı ile ilgili birçok farklı görüş ve tanım yapılmaktadır. Nitekim Porter'ın Snowdon ve Stonehouse (2006) ile yapmış olduğu röportajda da belirttiği üzere gerek akademik çevrelerde, gerekse medya, politikacılar ve özel sektördeki yöneticiler arasında rekabetçiliğin tanımı konusunda yanlış anlama ve yanlış yorumlamaların yapıldığından bahsedilmektedir. Örneğin, Ambastha ve Momaya (2004) rekabetçiliğin tanımının ve rekabetçiliğin değerlendirme

ölçütünün, zamana ve içeriğe bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ifade etmektedir.

Makro ve mikro ekonomik açıdan da değerlendirmeye tabi tutulan rekabetçilik kavramı; *mikroekonomik seviyede*, firmaların rekabet etme, kârlarını artırma ve büyüme kapasitelerini ifade eder. Burada maliyetler ve fiyatlar üzerinde durulmakla birlikte; *rekabetçilik*, daha da önemli olarak, ürünlerin kalitesi- performansları- firmaların teknolojiyi kullanma kapasitelerine ve yenilik yapabilme yeteneklerine dayandırılmıştır. *Makroekonomik seviyede* ise rekabetçilik; ülkelerin uluslararası rekabet sınavını geçebilecek ürünler-hizmetler üretebilmesi ve yurtiçi reel gelirini artırmasıdır (OECD, 1997). *Ulusal üretkenliği* tek ve en önemli gösterge olarak öne süren Hatzichronoglou (1996); yeni ürün geliştirme, imalat süreçlerini iyileştirme, yeni ve başarılı markalar oluşturma gibi, ulusal düzeyde rekabetçiliği ulusal üretkenliğe bağlamaktadır. Araştırmacı, bir ülkedeki yaşam standardının gelişmesini, o ülkedeki firmaların yüksek üretkenlik düzeylerine erişmesine ve bu düzeyi zaman içinde yükseltebilme yeteneklerine atfetmektedir. Yani ülkelerin rekabetçi avantajları şirket düzeyindeki yenilik çabalarının sonucu oluşmakta; bir bölgenin veya ülkenin rekabetçiliğini de o bölge veya ülkedeki firmaların rekabetçiliğinin toplamı olarak ifade etmektedir. Benzer bir yaklaşım sergileyen Dünya Ekonomik Forumu (*World Economic Forum- WEF*) da, rekabetçiliği firmaların verimlilik seviyesini belirleyen bir dizi politika ve faktör olarak tanımlamaktadır.

Bununla birlikte daha geniş anlamda değerlendirildiğinde rekabetçiliğin çok boyutlu bir kavram olduğu ve 3 farklı şekilde tanımlanabildiği görülmektedir: *ülke rekabetçiliği, sektör rekabetçiliği ve firma rekabetçiliği*.

4.1 Rekabetçilik Düzeyleri

Ekonomik yönden ele alındığında, rekabetçilik kavramı birçok değişkeni bünyesinde barındırmakta; aynı zamanda, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmakta *makro, mezo ve mikro* olmak üzere üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda rekabetçilik düzeyi genellikle üç ana seviyede tanımlanmakta olup, (1) makro (*ulusal*), (2) mezo (*sektörel*) ve (3) mikro (*firma*) düzeyde ifade edilmektedir (Moon and Peery, 1995; Porter, 1990a; Ambastha ve Momaya, 2004; Depperu ve Cerrato, 2005)⁶.

⁶ Bu kategorilerde, makro ulusal, mezo bölgesel veya sektörel, mikro firma (*büyük veya KOBİ tarzı şirketler*) bazında rekabeti temsil etmektedir. Ancak, makro, mezo ve mikro düzey rekabetçilik tamamen *göreceli* kavramlardır. Bazen makro düzeyde bir rekabetçilik, aslında mikro ve/veya mezo anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, günümüzde artık dünya ticareti, makro, mezo veya mikro düzey oyuncuların belirli mal ve/veya hizmetleri üretmekte sahip oldukları rekabet avantajı ile şekillenmektedir. Yani, bir ülkenin rekabet avantajı dünya ekonomik dengelerini bile kolaylıkla değiştirebilmektedir.

4.1.1 Makro Düzey Rekabetçilik (Ulusal)

Makro düzeyde rekabetçilik şu ana kadar birçok kurum ve akademisyen tarafından tanımlanmıştır. Dünya Ekonomik Forum (WEF) (1996)'unun yapmış olduğu tanıma göre rekabetçilik; bir ülkenin sürdürülebilir kişi başına Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) büyüme oranına sahip olma kabiliyetidir. Aynı şekilde ama daha detaylı bir tanımlama Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) (1997) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre rekabetçilik bir ülkenin, serbest ticaret ve adil piyasa koşulları altında, uluslararası pazarlara hitap eden mal ve hizmetler üretirken aynı zamanda halkının uzun vadede reel gelirini koruyabilme ve/ veya artırabilme derecesini ifade etmektedir.

Ulusal Rekabetçilik Konseyi (NCC) tarafından yapılan tanımda ise; ulusal rekabetçilik, herkesin daha iyi hayat standartlarına kavuşabileceği şekilde piyasalarda başarılı olabilmektir (NCC, 2003).

Scott ve Lodge (1985) ise ulusal düzeyde rekabetçiliği bir ülkenin uluslararası ticarete ürün sunması, üretmesi, dağıtması veya servis etmesi bununla beraber aynı zamanda kaynaklarından elde edeceği getirinin artırması şeklinde ifade etmektedir. Özetlemek gerekirse ulusal düzeyde rekabetçilik, sürdürülebilir yüksek hayat standartlarının elde edilmesine yol açacak şekilde uluslararası pazarlarda yüksek ticarî performans anlamına gelmektedir.

4.1.2. Mezo Düzey Rekabetçilik (Sektörel)

Mezo düzeyde (endüstri) rekabetçilik, bir millete ait firmaların yabancı rakipleri karşısında sürdürülebilir başarı kazanmasıdır. Bir endüstride yer alan firmaların genel kârlılığı, o endüstride ulusun ticaret açığı, giren ve çıkan doğrudan yabancı yatırım dengesi ve endüstri düzeyinde maliyet ve kalite ölçütleri endüstri düzeyinde rekabetçilik kriterlerinden bazılarıdır (TCİ, 2006). Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) (2002) ise, endüstriyel rekabetçiliği 5 farklı temel boyut (*beceriler, teknolojik çaba, doğrudan yabancı yatırım, yurtdışından gelen para transferi ve teknik ödemeler ve modern altyapı olanakları*) üzerine bina etmektedir (Zhao ve Zhang, 2007). Endüstriyel kümelenme (*industrial cluster*) düzeyinde rekabetçilik de ilgi çeken bir başka konu olup, bu başlık altında değerlendirilmektedir. Kümelenme düzeyinde rekabetçilik, farklı bölgelerde veya ticaretin açık olduğu farklı ülkelerde ama aynı endüstride faaliyet gösteren kümelenmelerin karşılaştırılması ile analiz edilmektedir (Depperu ve Cerrato, 2005).

4.1.3. Mikro Düzey Rekabetçilik (Firma)

Tarım, sanayi veya hizmet sektörlerinin herhangi birinde faaliyet gösteren firmaların rekabetçilik düzeyleri, mikro düzey rekabetçilik olarak

tanımlanmaktadır. Eğer bir firma küresel (*dolayısıyla ulusal*) pazarlarda üretmiş olduğu mal ve/ veya hizmetleri rakiplerine kıyasla daha düşük maliyette ve daha yüksek kalitede (*standartlara ve/ veya müşteri beklentilerine uygun*) sunabilme yeteneğine sahipse, bu firma mikro düzeyde rekabet edebilir ölçülerde değerlendirilmektedir. Mikro rekabet düzeyi bir ülkenin önemli ekonomik nüvesini oluşturduğundan, bir nevi mezo ve makro düzey rekabetçiliğin de temel taşlarından birisini temsil etmektedir.

Nitekim Porter (1998) da bir çalışmasında, uluslararası pazarlarda rekabet edenlerin ülkelerin değil firmaların olduğuna dikkat çekmektedir. Yani, firma düzeyinde (mikro) rekabetçiliğin, endüstri düzeyinde ve ulusal düzeyde rekabetçiliğin yapıtaşı olduğunu belirtmektedir. Gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların büyük ölçüde dikkatini çeken firma düzeyinde rekabetçilik; fiyatla ilgili olan veya olmayan özelliklerin göz önünde bulundurulması koşuluyla, firmanın ürününü rakiplerine oranla çok daha iyi tasarlaması, üretmesi veya pazarlamasıdır (D'Cruz ve Rugman, 1992).

Yukarıda da belirtildiği üzere, rekabetçiliğin temelinde rekabet avantajı yer almaktadır. Bu nedenle, rekabetçilik kavramının anlaşılabilmesi için, rekabet avantajı kökenlerinin irdelenmesi gerekmektedir.

5. Firma Düzeyinde Rekabet Stratejileri

Piyasa yapısı içinde faaliyet gösteren firmaların niçin kurulduğu ve ne tür fonksiyonlarla tanımlanabileceğini araştıran *Firma Teorisi* genelde iki soruya (*birincisi; firmaların amaçları nelerdir? İkincisi ise; firmaların faaliyet alanlarını ve ölçüklerini belirleyen şey nedir?*) cevap aramaktadır (Holmström ve Roberts, 1998: 73).

Firmaların birçok amacının yanı sıra, en önemli temel amacı kâr elde etmek olarak kabul edilmekte olup, bu büyük oranda birinci soruyu cevaplamaktadır. Ancak firmaların bu amacını gerçekleştirmek için kullanacakları araçları, farklı teoriler değişik şekillerde açıklamaktadır. Bu nedenle Firma Teorisi, temel ilgi alanını, firmaların normalüstü kazancını açıklamak üzerine kurmaktadır (Conner, 1991: 123; aktaran Erol ve İnce, 2012: 100).

Stratejik yönetim yazınında rekabet avantajı olgusunu (*yani normalüstü kazançları ve bunu sürdürülebilir kılmayı açıklamaya çalışan*) şekillendiren başlıca iki görüş (*model*) [Kaynak Tabanlı Görüş (*Resource-Based View- RBV*) ve Endüstriyel Örgüt Görüşü (*Industrial Organization- IO*) olarak da bilinen Konumlanma Okulu (*Position School*)] bulunmaktadır. Bu iki görüş, firma performansına *rekabet avantajı paradigması* yoluyla açıklama getirmektedir (Barney, 1991).

Konumlandırma Okulu firma stratejilerinin *dış çevreye* bağlı olarak şekillendiği görüşünü savunurken; Kaynak Tabanlı Görüş, bir firmanın stratejisinin *iç çevreye* yani firmaya özgü kaynaklar ve yetenekler (*capability*) tarafından şekillendiği görüşünü desteklemektedir (Haarla, 2003)⁷.

5.1. Kaynak Tabanlı Görüş'ün Rekabet Avantajı Paradigması

Temelleri Chamberlin (1933) ve Robinson (1933)'un çalışmalarına ve Penrose (1959)'un *Firmanın Büyüme Teorisi* adlı kitabına dayanan Kaynak Tabanlı Görüş, sürdürülebilir rekabet avantajının⁸ kaynağını açıklaması bakımından önemli bir model olarak görülmektedir (Fahy, 2000). Daha sonra bu görüş; yani, kaynaklar ve bu kaynakların firma performansındaki etkileri vs. üzerine yapılan çalışmalar, birçok araştırmacı (Coase, 1937; Penrose, 1959; Stigler, 1961; Chandler, 1962; Chandler, 1977; Williamson, 1975; Conner, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992; Rugman ve Verbeke, 2002) tarafından detaylı olarak araştırılmış ve geliştirilmiştir.

Kaynak Tabanlı Görüşe göre *firma*, normalüstü kazancın kaynağını anlamada doğru birimdir; yani faaliyet göstermiş olduğu *endüstri* başlangıç noktası değildir (Conner, 1991). Kaynak Tabanlı Görüş, *içeriden dışarıya doğru*

⁷ Özetlemek gerekirse, stratejik yönetim literatüründe önemli yere sahip iki temel model olan Kaynak Tabanlı Görüş ve Pozisyon Okulu Düşüncesi, kökenleri, rant kavramına yaklaşımları ve rekabet avantajının kaynağı açısından farklılıklar göstermektedir. Öncelikle, Kaynak Tabanlı Görüş, kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği savlarını öne sürerken Pozisyon Okulu Düşüncesi, kaynakların benzer olduğu ve kolaylıkla el değiştirebildiği düşüncesini kabul eder. Pozisyon Okulu Düşüncesi, monopol rant düşüncesini benimseyip, kökenini ekonominin bir alt alanını teşkil eden endüstriyel organizasyondan alırken; Kaynak Tabanlı Görüş, Ricardo rantı düşüncesini benimseyip, kökenini evrimsel ekonomiden alır. Pozisyon Okulu Düşüncesi, rekabet avantajını, rekabet stratejisine ait firmanın bir özelliği olarak değerlendirip onun sebebi olarak endüstrideki göreceli üstün pozisyonunu kabul eder. Buna karşın Kaynak Tabanlı Görüş ise rekabet avantajını rakiplere göre kârlılıkta ve diğer göstergelerde daha fazla kazançlı olma durumu olarak değerlendirip, bunun sebebi olarak ise kaynak heterojenliğini gösterir. Pozisyon Okulu Düşüncesine göre sürdürülebilir rekabet avantajı, rekabetin zaman içinde devam ettirilebilmesi ile sağlanabilir. Kaynak Tabanlı Görüş ise rekabet avantajının, söz konusu kaynakların taklit edilememesi ve ikame edilememesi durumunda ancak sürdürülebileceğini öne sürer (Erol ve İnce, 2012: 110).

⁸ Kaynak Tabanlı Görüş açısından rekabet avantajı, sistematik olarak normalin üstünde ekonomik kazanç sağlamaktır (Priem ve Butler, 2001). Bu sadece rakiplere oranla daha fazla kazanç sağlamak olarak düşünülmemelidir. Ancak rekabet avantajı, bir ölçüde rakiplerine göre kârlılıkta, pazar payında ve diğer gelir göstergelerde kısaca rekabette önde olabilmektir (Peteraf ve Barney, 2003). Başka bir ifade ile rekabet avantajı; değer üreten stratejilerin, rakipler tarafından değil de sadece firma tarafından uygulandığında ortaya çıkan (Barney, 1991, Barney ve Arian, 2001) rakiplerine göre göreceli olarak daha fazla kazançlı olma durumudur.

bir perspektiften hareketle kâr farklılıklarının sebebinin firmalara özgü kaynak⁹ ve yeteneklerden kaynaklandığını belirtir (Barca, 2002). Bu durumda kaynaklar ve yetenekler Kaynak Tabanlı Görüş için iki önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Wernerfelt, 1984; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Lynch, 1999; Peteraf ve Bergen, 2003).

Kaynak tabanlı görüşe göre firmalar stratejilerine yön veren kaynak ve yetenekler açısından heterojendirler. Firmaların sahip olduğu kaynak kümeleri birbirlerinden farklıdır. Bu kaynak heterojenliği (*Resource Heterogeneity*) olarak isimlendirilir. Bu kaynak ve kabiliyetler firmalar arasında tam olarak hareketli değildirler. Yani kaynaklar, alınıp satıldıkları pazarlarda kolayca el değiştirmezler. Buna da kaynak hareketsizliği (*Resource Immobility*) denir. (Barney, 1991; 1997; Priem ve Butler, 2001: 29; Spanos ve Lioukas, 2001).

Bir firmanın rekabet avantajı, o firmanın örgütsel yeteneklerini oluşturan finansal, fiziksel, örgütsel, teknolojik, maddi olmayan ve insan kaynakları gibi iç kaynaklarına bağlıdır (Almor ve Hashai, 2004; Steinle ve Schiele, 2008). Burada maddi olmayan kaynaklar ticarî marka veya marka bilinirliği gibi fikrî mülkiyetler olurken, maddi kaynaklar maddi olmayan kaynaklara göre ölçülenmesi daha kolay olan bina, arazi, demirbaşlar olabilir (Hall, 1989; Hall, 1992; Williams, 1992; Fahy, 2000). Buradan hareketle Kaynak Tabanlı Görüşe göre rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bu kaynaklar *stratejik kaynaklar* olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile kaynaklar, ticareti yapılamadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği ve organize edilebildiği ölçüde stratejiktir. Bu bakış açısı, işletme kaynaklarının etkili yönetimi ile rekabette başarının ya da rekabetçi üstünlüğün yakalanabileceğini öne sürmektedir (Dierickx ve Cool, 1989).

Bu görüşe göre firmaların amacı; kendilerine diğer firmalara göre rekabet avantajı kazandıracak olan (Almor ve Hashai, 2004) temel yeteneklere sahip olmaktır (Prahalad ve Hamel, 1990). Yetenekler, kaynakların kullanımı ile oluşur ve bilgi ve becerilerin birikimi ile firmaların daha etkin ve verimli olmalarını sağlar (Zyl, 2006).

Bu görüş her ne kadar stratejik yönetim yazınında birçok akademisyen tarafından destek görmüş olsa da eleştiri aldığı da olmuştur. Nitekim yukarıda da belirtildiği üzere *değer* bu görüşün temel unsurlarından biridir ve bu görüş

⁹ Barney (1991)'e göre bir firma ancak mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından uygulanmayan veya taklit edilemeyen ve değer yaratan bir strateji uygulayabiliyorsa rekabet avantajına sahiptir. Barney (1991) çalışmasında firmayı rekabet avantajına götüren kaynaklar (*kaynağın rekabet avantajı ortaya çıkarabilmesi için*) için bazı kriterler belirlemiştir: (1) kaynağın değerli olması veya bir değer üretebilmesi, (2) ender bulunan bir kaynak olması, (3) taklidinin zor olması ve (4) ikamesinin bulunmaması gerekmektedir.

değer'in algılanmasındaki döngüden dolayı eleştirilmiştir (Schendel, 1994; Fahy, 2000; Priem ve Butler, 2001).

Barney (1991: 106) rekabet avantajını, kaynaklara dayanan ve değer üreten strateji ile elde etmenin mümkün olduğunu belirtmiştir; bu nedenle *değer* diğer üç kritere göre bir adım öndedir; ancak, bu düşünce belirtildiği üzere döngüsel ve operasyonel olarak geçersizdir. Zira farklı kaynak konfigürasyonları firmalar için aynı değeri oluşturabileceğinden rekabet avantajı oluşturmayabilir. Ayrıca ürün pazarlarının rolü, argümanda geri planda tutulmuştur. Binaenaleyh, teori, uygulamada sınırlı ve kuralcı etkiye sahiptir. Bu bağlamda, belirsiz tanımlar ve uygulanabilirlikten uzak yapısı, Görüş'e karşılık olarak farklı argümanlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önde geleni ise Porter tarafından ortaya atılmıştır.

5.2. Konumlanma Okulu'nun Rekabet Avantajı Paradigması

Harvard İşletme Okulu yaklaşımının uzantısı olan Konumlanma Yaklaşımı, Kaynak Tabanlı görüşe karşıt görüş olarak ortaya çıkmıştır. Kaynak Tabanlı Görüş rekabet avantajı konusuna *örgüt içine* odaklanarak yaklaşırken, Konumlanma Yaklaşımı *örgüt dışına* dikkat çekmektedir (Zyl, 2006). Dış rekabetin firmaya rekabet avantajı getireceğini savunan Konumlanma Okulu, *dış çevreyi* performansın ana unsuru olarak tanımlamaktadır (McKiernan, 1997).

Konumlanma Okulu Düşüncesi temelde iki örtülü önermeye (*sava*) dayanır. Birincisi stratejik kaynaklar açısından firmalar birbirlerinin benzeridir. Firmaların sahip olduğu kaynak kümeleri homojen özellik gösterir. İkincisi; kaynak heterojenliğini geliştirmeye yönelik bütün teşebbüsler, stratejik kaynakların firmalar arasındaki yüksek hareketliliğinden dolayı uzun dönemde geçerli olmazlar (Porter, 1985; Barney, 1991; Spanos ve Lioukas, 2001).

Konumlanma Okulu Düşüncesine ait ilk çalışmalar Bain'in (1956, 1968) ve Schmalense'nin (1978) araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Bain, çalışmalarında üç giriş engelinden (*endüstrideki firmaların maliyet avantajı, belirli düzeyde ürünün farklılaştırılmış olması ve ölçek ekonomisi*) bahsetmektedir. Bain'in görüşleri, neden bazı endüstrilerin diğerlerinden daha fazla kârlı olduğunu yapısal sebeplerle açıklamaya çalışan ve ekonominin yeni bir alt alanını teşkil edecek olan Endüstriyel Organizasyon alanının hızla gelişmesini sağlamıştır (Ghemawat, 2002). Schmalense'nin (1978) araştırmaları ise giriş engelleri oluşturmak adına fiyat rekabeti dışında yapılabilecek çalışmaları ele alır. Bu çalışmalar daha sonra Porter'ın Beş Güç Modeli (*Five Force Model*)'ne de temel teşkil etmiştir (Erol ve İnce, 2012).

Konumlanma Okulu dendiğinde ilk akla gelen akademisyen olan ve görüşleri hayli ilgi gören Michael Porter (1980), rekabetçi strateji için firmanın çevresine dikkat çekmekte ve uzun vadede savunulabilir bir konuma sahip olan firmaların rakiplerine oranla çok daha iyi bir performans göstereceğini ifade etmektedir. Porter (1991), kaynaklar ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi dikey bir süreç olarak tanımlamıştır ve bu şekilde döngüsel durumdan kurtulmuştur (Fahy, 2000).

Porter, firma kârlılığında endüstrinin etkisine dikkat çekmiş ve endüstrileri öncelikle göz önüne alarak incelemiştir. Porter (1980), bir endüstrinin çekiciliğini geliştirmiş olduğu Beş Güç Modeli ile ölçümlenebilir hale getirmiş, firmaların endüstri etkilerine göre konumlandırmasını yaparak daha iyi bir performansa sahip olabileceği ortaya koymuştur (Fahy, 2000).

Porter'a göre, *firmanın rekabet avantajı*, endüstri içi rekabet güçlerine karşı aldığı kârlı ve sürdürülebilir konumdur. Bahsi geçen bu güçleri, (1) tedarikçilerin pazarlık gücü, (2) ikame ürün ve/ veya hizmet tehdidi, (3) yeni rakiplerin tehdidi, (4) müşterinin pazarlık gücü ve (5) iç rekabetin yoğunluğu şeklinde modellemektedir (Porter, 1985). Bu görüşe göre konumlanma, Porter tarafından tanımlanan rekabet stratejilerinden (*düşük maliyet liderliği, farklılaşma, odak-farklılaştırma veya odak-düşük maliyet liderliği*) birinin firma stratejisi olarak kabul edilmesiyle gerçekleşmektedir.

Porter (1996: 70) konumlanma tercihleri sadece bir firmanın hangi faaliyetlerde bulunacağını ve münferit faaliyetleri nasıl yapılandırması gerektiğini değil ayrıca bu faaliyetlerin birbiri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirler. Buna bağlı olarak, Porter (1985) tarafından tanımlanan değer zinciri kavramı (*value chain*); firma faaliyetlerinin rakiplerine göre daha düşük bir maliyetle gerçekleştirilebildiği ve maliyetine oranla daha fazla değer üretildiği durumda firmaya rekabet avantajı kazandıran bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk, 2004).

Konumlama Okulu Düşüncesinin, endüstriyel organizasyonun analizlerinde temel olarak endüstri ve pazarı almasına karşılık firma seviyesine odaklanmasından ötürü Kaynak Tabanlı Görüş, Endüstriyel organizasyon teorisinden uzaklaşmıştır (Maijoor ve Witteloostuijn, 1996).

Konumlama Okulu Düşüncesine göre sürdürülebilir rekabet avantajı (*Sustainable Competitive Advantage*) daha çok zamanla ilgili bir kavramdır. Zaman açısından rekabet avantajı devam ediyor ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmiştir. Başka bir ifade ile sürdürülebilir rekabet avantajı, rekabet avantajının uzun zaman periyodunda devam ettirilebilmesidir (Jacobsen 1988).


Kısaca Konumlama Okulu Düşüncesine göre firmanın, endüstrideki göreceli pozisyonu ona rekabet avantajı kazandırır. Bu rekabet avantajı da belirli bir dönem devam ettirilebilir ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmış olur.

Konumlanma yaklaşımını benimsemiş firmaların iş stratejilerini şekillendirirken kullandıkları bazı araçlar bulunmaktadır. İş tanım modelleri, değer zinciri analizi, beş güç endüstri analiz modeli, stratejik grup haritalama, marka haritaları, değer/maliyet sürücü analizi ve endüstriye hayat döngüsü analizidir. Bu teknik ve araçlarla birlikte Porter'ın Jenerik Stratejileri (*maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma*) ve geliştirmiş olduğu Model, firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için alması gereken uzun vadeli kararlar ve firma konumunun önemli belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

6. Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri Tipolojisi

Literatürde her ne kadar şu ana kadar çok sayıda örgütsel strateji tanımlaması yapılmış olsa da (Chrisman vd., 1988; Porter, 1980) Harvard İşletme Okulu'ndan Profesör Dr. Michael Porter, ortaya çıkardığı jenerik strateji tipolojisi ile stratejik yönetim yazınında büyük oranda dikkat çekmiştir. Porter'a göre (1980), farklı ürün ve hizmetlere veya şirket portföyündeki iş düzeyinde stratejilere uygulanabilen ve firmaları rekabet avantajına götürecek üç farklı rekabet stratejisi (*maliyet liderliği- farklılaşma- odaklanma*) bulunmaktadır. Porter (1985) çalışmasında, belli bir endüstride faaliyet gösteren bir firmanın ortalama üstü performans gösterebilmesi için bu üç stratejiden birini kabul etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Porter (1980) aynı zamanda bu üç stratejinin birbirini dışlayan veya en azından birbirini bütünlendirmeyen olduğunu belirtmektedir ve yarattığı yüksek maliyetten dolayı bu stratejilerden birden fazlasını benimseyen çok az sayıda firmanın bulunduğuna işaret etmektedir.

Şekil 1: Porter'ın Rekabet Stratejileri Modeli

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Geniş Hedef		1. MALİYET LİDERLİĞİ	2. FARKLILAŞTIRMA
		3a. MALİYET ODAĞI	3b. FARKLILAŞTIRMA ODAĞI

Yukarıdaki Model; bir firmanın ancak düşük maliyet sağladığı sürece yüksek performansa sahip olacağını iddia eden *Maliyet Liderliği Strateji*'sini, bir firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için sunduğu ürün veya hizmette farklılaşma gerektiğini iddia eden *Farklılaştırma Stratejisi*'ni ve bir firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için belli bir segmentte maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinden birini benimseyerek odaklanması gerektiğini iddia eden *Odaklanma Stratejisi*'ni açıklamaktadır.

6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter (1980)'a göre Maliyet Liderliği stratejisini benimseyen firmalar faaliyette buldukları endüstri içinde en düşük maliyetle üretim yapmayı ve pazar payını artırmayı hedeflemektedirler. Firmalar, ölçek ekonomisi, insan kaynağı maliyetini azaltan etkin sistemlerin kullanılması ile sabit maliyet giderlerinin asgari düzeye indirilmesi, ucuz hammadde veya kütle üretimi veya dağıtım vb. yoluyla maliyet avantajı elde ederler (Timmers, 1999; Koo vd., 2007; Chathoth ve Olsen, 2005; Akan vd., 2006)¹⁰. Düşük maliyet konumu, müşterilerin fiyata duyarlı olduğu pazarlar için rekabet avantajı ortaya çıkarmaktadır (Thompson ve Strickland, 1996). Bu rekabet stratejisi, firmaların sundukları ürün veya hizmeti çok daha hızlı, çok daha az maliyetle ve pazardaki rakip firmalara oranla çok daha az girdi kullanarak yaratmasını, üretmesini, satmasını ve dağıtmasını gerektirmektedir (Banker vd., 2006). Diğer bir ifadeyle, bu stratejiyi benimseyen firmalar *değer zinciri* üzerindeki her faaliyet için maliyeti asgari düzeye indirmeye gitmektedir (Thompson ve Strickland, 1996). Porter (1985: 99-106) çalışmasında bir firmanın maliyet konumunu belirleyen yedi unsurdan (*ölçek ekonomileri, kapasite kullanım modeli, bağlantılar, karşılıklı ilişkiler, entegrasyon, zamanlama, ihtiyari politikalar ve kurumsal faktörler*) bahsetmektedir. Thompson ve Strickland (1996), maliyet liderliği stratejisinde maliyet unsurlarını iki farklı kategoride (*yapısal ve sıra dışı maliyet unsurları*) incelemiştir. *Yapısal Maliyet Unsurları* olarak; ölçek ekonomileri, öğrenme ve deneyim eğrisi efektleri, zincirdeki diğer faaliyetlerle bağlantılar, kuruluş içindeki diğer iş birimleri ile fırsatların paylaşımı, dikey entegrasyon- dış kaynak (*outsourcing*) kullanımının faydaları ve kurumsal değişkenler. *Sıradışı Maliyet Unsurları* olarak ise zamanlama ile ilgili olarak first-mover avantaj ve dezavantajları, kapasite kullanım yüzdesi ve stratejik seçimler ve operasyonel kararlar. Wright (1987) maliyet liderliği stratejisini; ürünün standardize olmadığı, alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu ve

¹⁰ Bu stratejinin altında yatan temel düşünce şudur: Maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer ortaya çıkaran bir işletme, bu fazla değer bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde tüketicilere yansıtarak pazar payını ve kârını arttırabilir. Ortaya çıkarılan fazla değer tamamının işletmede bırakılması ise, işletmenin kâr marjını yükseltmesine rağmen rekabet üstünlüğüne yol açmayacaktır (Kotha ve Vadlamani, 1995).

farklılaştırılmış ürünlerin alıcıların gözünde değerli olmadığı durumlarda iyi sonuçlar vereceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, kaynaklara kolay erişim de maliyet tabanlı stratejiler için iyi sonuçlara götürmektedir. Bu rekabet stratejisinin uygulanabilmesi için ihtiyaçları ortalamanın altında olan müşteri grubunun belirlenmesi gerekmektedir (Thompson, 2001: 303). Maliyet liderliği; optimum ölçekte faal tesislerin kurulmasını, kazandığı deneyimlerden dolayı güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur (Song ve Calantone, 2002). Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddeye daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da ürünleri, üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbirleriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir (Yamin, vd., 1997)¹¹.

Bununla birlikte, bu strateji; düşük maliyetli üretim yolunun kolaylıkla taklit edilebilir olduğu endüstrilerde risk taşımaktadır. Eğer düşük maliyetle üreten üretici maliyet indirimine gerekenden fazla yoğunlaşırsa, kalite, hızlı teslimat veya teknoloji gibi konulardaki değişimlere ayak uydurmakta zorlanabilmekte ve bu durum firma açısından dezavantaja dönüşebilmektedir (Thompson ve Strickland, 1996). Diğer yandan, bir pazarda yalnızca bir maliyet lideri olabileceğini ileri sürmek doğru değildir. Aynı endüstride birden çok maliyet lideri bulunabilmektedir. Bu açıdan maliyet liderliği en düşük fiyat stratejisi ile desteklenmelidir. Bu yapılmadıkça yeni tüketiciler kazanma ve rekabet avantajına ulaşma olanakları değerlendirilmemiş olacaktır (Partridge vd., 1994). Ayrıca Küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) maliyet liderliği stratejisini geniş pazar hedefinde uygulamaları çok zordur. Bu nedenle daha dar bir pazarda düşük maliyeti uygulamaları daha olasıdır. Bu strateji, dar bir pazar bölümüne odaklanma ile tüm maliyetleri düşük düzeyde tutma üzerine kurulmuştur (Aytekin vd., 2006).

6.2. Farklılaşma Stratejisi

Pazara benzersiz bir ürün ve/ veya hizmet sunma yeteneği farklılaşma stratejisinin temelini oluşturur. Bu bağlamda en önemli husus; tüketici grubunun

¹¹ Düşük maliyetli mal ve/ veya hizmet üretimi yapan firmalar, genellikle maliyet indirimlerinde ve verimlilikte üstün durumdadırlar. Ekonomik ölçeği maksimize ederler, maliyet indiren teknoloji kullanırlar, genel masraflar ve yönetim masraflarını azaltmaya önem verirler ve yüksek hacimde satış yapma tekniklerini kullanırlar. Üretim ve verimlilikte artış kaydetmeye, yeni üretim prosesleri uygulamaya, mevcut üretim proseslerini geliştirmeye, firma çapında maliyet düşüşleri yaratmaya çalışırlar (Beal ve Yasai, 2000).

firmanın ürünlerinin (mal ve/ veya hizmet) farklı olduğunu algılamasıdır (Porter, 2000).

Diğer bir ifade ile, farklılaştırma stratejisinin dayandığı nokta; bir ürün veya servisi, müşterinin gözünde değerli kılabacak şekilde benzersiz yaparak ve özellikler ekleyerek farklılaştırmaktan geçmektedir (Porter, 1985: 14). Burada bahsi geçen değer; ürünün kalitesi, tasarım, performans artırımı, prestij, özgünlüklü özellikler, servis, destekleme (*backup*), teknoloji, garanti (*warranty*) veya marka imajı vb. boyutlardır (Wren, 2007). Farklılaştırma stratejisi, ürün veya hizmetin müşterinin arzu ve isteklerine yönelik yönlendirilmesini içermektedir (Akan vd., 2006). Bu nedenle, bu strateji müşterinin standart bir ürün veya hizmetle tatmin olmadığı pazarlarda rekabet avantajı ortaya çıkarmaktadır; zira, alıcıların ihtiyaçları ve davranışları bu stratejinin başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır (Thompson ve Strickland, 1996).

Porter (1985; 153)'a göre bu strateji; alıcı tarafından algılanan değer farklılaştırmanın getirdiği maliyeti aştığı durumlarda firmanın daha iyi bir performansa sahip olmasına neden olur. Thompson ve Strickland (1996)'e göre ise farklılaştırma stratejisi, ürün veya servisin kabul edilebilir bir maliyette farklılaştırıldığı sürece daha iyi performansa neden olurken, aynı zamanda değişik farklılaştırma yollarının, farklı alıcı ihtiyaçlarının ve bu stratejiyi benimsemiş az sayıda firmanın varolduğu pazarlarda avantaj sağlamaktadır.

Porter (1985: 162- 163) farklılaştırma stratejisinde; (1) gerçek alıcının kim olduğunun belirlenmesi, (2) alıcının değer zincirini ve firmanın değer zinciri üzerindeki etkisinin tanımlanması, (3) alıcının satın alma kriterlerinin belirlenmesi, (4) firmanın değer zincirindeki mevcut ve potansiyel benzersizlik kaynaklarını değerlendirilmesi, (5) mevcut ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarına ait maliyetlerin tanımlanması, (6) değer zincirindeki faaliyetler için maliyetine göre en fazla değer ortaya çıkaran farklılaştırmanın yapılabilmesi için uygun konfigürasyonun seçimi, (7) seçilmiş olan farklılaştırma stratejisini sürdürülebilirlik açısından test edilmesi ve (8) seçilmiş olan farklılaştırma yöntemini etkilemeyecek şekilde faaliyetlerin maliyetinde indirimle gidilmesini takip edilmesi gereken basamaklar şeklinde sıralamaktadır.

Porter (1985; 153), Rekabet Avantajı (*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*) adlı kitabında farklılaştırmanın iki yolla gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir: değer zincirindeki faaliyetlerin işleyişindeki benzersizlik yoluyla veya benzersizliğini peçinleyecek şekilde değer zincirindeki faaliyetlerin tekrar yapılandırılması yoluyla gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma ile gelen benzersizlik unsuru, sektöre yeni girecek olan firma tehdidini, alıcıların pazarlık gücünü ve ikame ürün/ hizmet tehdidini (*farklılaşma ile taklit edilmesi zor olan ürün veya hizmet sunulur*) azaltır.

Farklılaşma stratejisi, üretilen ürün ya da hizmetin tüm endüstri içinde *benzersiz* olarak görülmesi esasına dayanan bir stratejidir. Bu noktada önem verilecek unsurlar, marka imajı, lisanslı teknoloji, özel nitelikler, güçlü bir dağıtım kanalı ve mevcut endüstri içinde farklılık sağlayabilecek diğer özelliklerdir. Eşsiz olma durumu, firma kâr marjının endüstri ortalamasının üstünde bir orana dönüştürecektir (Bal, 2005).

Bu stratejide ürünün promosyonunda ise ürünün özellikle firma imajını güçlendirerek kısa vadede bir giriş engeli oluşturması söz konusudur. Piyasaya yeni girecek firmaların, bu engeli aşabilmek için önemli tanıtım maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaları, yerleşik firmalara bir maliyet üstünlüğü sağlayacaktır. Böylece ürün farklılaştırmasının bir giriş engeli oluşturması söz konusudur. Ancak bu durumun, *firmanın hakim durumunu kötüye kullanarak rekabeti engellediği* şeklinde yorumlanması mümkün ve anlamlı değildir. Bu durum, günümüzdeki modern rekabet olgusunun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Türkkan, 2003).

Farklılaştırmaya dayalı stratejiler, belirli bir ürün özelliği için özel ilgi gösteren müşterileri cezbetmek için uygulanır. Firma diğer ürün nitelikleri üzerinde belirli bir özelliği vurgulayarak müşteri sadakatini tesis etmeye çalışır. Böyle bir sadakat, ürün için daha yüksek bir fiyat belirleme imkânı sağlar. Cross markalı kalemler, Porsche otomobiller, Chivas Regal Scotch viskileri bunun örnekleridir (Pearce, 1997). Ürün özelliği dağıtım kanallarında, mükemmellik imajında, servis açısında da görülebilir. Bunun sonucunda rakipler, rakibi ile benzer ürünler piyasaya sunsa bile, müşterilerin algısal giriş engeli ile karşılaşabilirler. Örneğin General Motors müşterilerinin orijinal GM yedek parça kullanacağını ummaktadır (Pearce, 1997).

Bununla beraber, bu strateji bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, alıcıların karşılayabileceğinden fazla farklılaştırmaya gitmek, çok yüksek bir piyasa fiyatı belirlemek, alıcıların değer olarak gördüğü özellik veya boyutların yanlış belirlenmesi de firmaların rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilebilir bir şekilde farklılaşmasına ve böylece başarısızlığa neden olmaktadır (Thompson ve Strickland, 1996).

6.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bir endüstrinin belirli bir segmentine, pazardaki belli bir niş alana, özgül bir alıcı grubuna veya coğrafi bir alana düşük maliyet veya farklılaştırma stratejilerinden birinin benimsenmesi ile odaklanmayı gerektirir (Porter, 1980). Bu stratejiyi benimseyen bir firma, rekabetin daha az yoğun olduğu dar bir pazara odaklanır ve bütün bir pazardan elde etme ihtimali olduğu kazanımlardan veya potansiyel alıcılardan vazgeçmiş olur (Wren, 2007). Porter (1980: 38)'a göre geniş bir tabanda rekabet eden rakiplerine göre daha dar bir

stratejik hedefe doğru daha etkin ve verimli faaliyet gösterebilen firmaların bu stratejiyi benimsemesi doğru olur. Bu nedenle, genellikle odaklanma, rekabetin daha yoğun olması sebebiyle pazarın tamamına hitap edemeyen küçük firmaların tercih ettiği bir stratejidir. Odaklanma stratejisini benimseyen firmaların niş pazardaki müşterilerin özel taleplerine cevap verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bu stratejinin temelinde geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşma vardır. Hedef alınan bu dar piyasa bölümünün ihtiyaçları ve giderilme şekilleri üzerinde yoğunlaşma oluşturarak uzmanlaşma sağlanmaya çalışılır. Diğer bir ifade ile odaklaşma stratejisinde, pazarın belirli bir yönü üzerinde yoğunlaşma; temerküz edilen alan üzerinde uzmanlaşma, uzmanlık ve tanınırlık destekli imaj yönetimi yardımıyla da rakiplerin pasifizasyonu söz konusudur (Kanıbir, 2000)¹².

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin karşılaşacağı riskler kısaca şöyledir (Pearce, 2000). Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, odaklanmış firmalara avantaj sağlamayacak şekilde azalır; stratejik hedefle geniş pazar tarafından istenen ürün özellikleri birbirine çok yaklaşır; rakipler, odaklanılmış pazarın daha alt bir segmentine iş yapmaya başlar. Ayrıca, seçilen niş alan yeterli oranda kârlı ve iyi bir büyüme potansiyeline sahip olmalıdır. Diğer taraftan, toptan maliyet liderliğinde olduğu gibi, segmentteki müşterilerin tercihleri veya ihtiyaçları değişebilmekte veya daha dar pazarlara da hizmet verebilen firmalar da pazara girebilmektedir. Bunun sonucunda ise firma, kâr marjlarında düşüşler yaşayabilmektedir (Thompson ve Strickland, 1996).

6.4. Araya Sıkışıp Kalmak (*The Idea of Stuck-in the Middle*) Kavramı

Üç rekabet stratejisinden herhangi birini benimsememiş olan firmalar *araya sıkışıp kalmak* olarak adlandırılmaktadırlar (Porter, 1980). Porter (1985)'a göre bu firmalar düşük maliyet konumuna sahip olabilmek, ürün/ hizmetini farklılaştırabilmek veya düşük maliyet veya farklılaştırmaya giderek belirli bir segmentte odaklanmaya gidebilmek için gerekli olan pazar payına ve sermaye yatırımına sahip değildirler; bu nedenle düşük kârlılığı garanti etmemektedirler. Bu firmalar ayrıca açık bir şirket kültüründen yoksundurlar ve birbiriyle çatışan organizasyonel düzenlemelerden ve motivasyon sisteminin yokluğundan

¹² Odaklanma, diğer rakiplerin rekabet edemeyeceği, ayrıcalıklı bir tarz olarak belirlenen özel hedeflerin uygulanması üzerine temellendirilen bir stratejidir. Bu da genellikle sektördeki diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edildiği anlamına gelir ki; buradaki minimal rekabetin kâr marjları çok yüksek olabilir. Düşük-maliyet veya farklılaştırma tabanına dayalı olsun, odaklanma stratejisi, özel bir pazar diliminin ihtiyaçlarını karşılama yönünde hareket eder (Byun ve Ahn, 1992).

mustarıptirler (Porter, 1980: 42). Ayrıca belirli bir jenerik stratejiye yönelmemiş bu firmalar zayıf finansal performans göstermektedirler.

Firmanın üç genel strateji içinden birden fazlasına yönelmesi yani *arada sıkışıp kalan* bir durumda olması, son derece zayıf bir stratejik konumda bulunması demektir. Bu durumdaki bir firmanın pazar payı ve sermaye yatırımı, düşük maliyet oyununu oynamasına; düşük maliyetli bir konum elde etme ihtiyacı sektör çapında farklılaştırma yapmasına engel teşkil eder. Ayrıca daha dar bir alanda farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir pozisyon yaratacak odaklanmaya gücü yoktur. Arada sıkışmış bir şirket ancak sektör çok kârlı bir durumdaysa veya diğer rakipleri de arada sıkışmışsa yüksek kârlar elde edebilir (Porter, 2000). Bu durumla çok seyrek olarak karşılaşılır ve genellikle bir stratejiyi iyi şekilde uygulayan bir firma rakip olarak devreye girer ve yüksek kâr elde etme fırsatını engeller.

Arada sıkışıp kalmış olan firma, düşük kârlılığı hemen hemen garantilemiştir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder, ya da işi düşük maliyetli firmaların elinden kapmak için karlarından vazgeçmek zorunda kalır. Ayrıca yüksek marjlı işleri de, yüksek marjlı hedeflere odaklanmış veya farklılaştırmaya ulaşmış firmalara kaptıracaktır. Arada sıkışıp kalan firma, temel stratejik bir karar vermelidir. Bu durumda maliyet liderliğini kazandıracak, yoğun modernleşme yatırımlarını ve belki de Pazar payı satın alma gerekliliğini içeren adımlar atabilir. Diğer seçenekler ise, kendisini belirli bir hedefe yönlendirmesi (odaklanma) veya bir ölçüde belirsizlik kazandırmasıdır (farklılaştırma). Son iki seçenek, pazar payının ve hatta mutlak satışların düşmesini getirebilir. Bu seçenekler arasındaki seçim firmanın yeteneklerine ve sınırlarına bağlıdır (Porter, 2003)¹³.

7. Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Porter'a göre net bir *stratejiye sahip olan firmalar* sahip olmayanları rekabette geride bırakmaktadır. Bu argüman, aynı zamanda, ortaya koyduğu rekabet stratejilerinin de temelini oluşturmaktadır. Strateji yazını, daha iyi ve sürdürülebilir finansal performans için elde edilmesi gereken rekabetçi pozisyon için üç gerekli koşulu şu şekilde tanımlamaktadır (Porter, 1991). Başarı için gerekli olan ilk koşul; firmanın pazardaki konumunu tanımlayan açık hedeflerin

¹³ Bir kere arada sıkışıp kaldıktan sonra bu istenmeyen durumdan kurtulmak firmanın zamanını alacak ve sürekli çaba göstermesini gerektirecektir. Ayrıca zorluk içinde olan firmalarda zaman içinde genel stratejilerde ileri-geri gitmek gibi bir eğilim olduğu görülmektedir. Bu üç stratejinin izlenmesi ile ilgili potansiyel tutarsızlık sonuçta mutlaka başarısızlık getirecektir. Otomobil sektöründe GM (düşük maliyet) ve Mercedes (farklılaştırma) stratejileri uygulamaktadır. Chrysler, BMC ve Fiat ise maliyet konumundan, farklılaştırmadan ve odaklanmadan yoksundurlar ve arada sıkışıp kalmış durumdadırlar (Porter, 2000).

ve görevsel politikaların tanımlanmasıdır. İkinci koşul, örgütün güçlü ve zayıf yönleriyle pazardaki fırsat ve tehditler arasındaki tutarlılık; üçüncü koşul ise firmanın ayırt edici yetenekleridir. Hrebiniak ve Snow (1980) çalışmalarında genel yönetim, üretim ve pazarlama gibi işlevsel alanların ayırt edici yeterlilikler olabileceğini önermiş ve iş-düzeyinde stratejiler-belirli ayırt edici özellikler ve performans arasında yüksek düzeyde ilişki bulmuşlardır.

Porter (1980, 1985)'in strateji tipolojisini kapsayan bazı çalışmalara göre geçerli iş birimleri başarılı olabilmek adına ya düşük maliyeti ya da farklılaştırma stratejisini seçmeleri öngörülmektedir (Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1981, 1982; Hawes ve Crittendon, 1984). Örneğin, Dess ve Davis (1984) çalışmalarında; boya vb. ürünler üzerine faaliyet gösteren firmaların hali hazırda uyguladıkları stratejileri sınıflandırmış ve toplam firma satışını, satış büyümesini ve toplam satıştaki vergi sonrası ortalama getiriye performans kriteri olarak kullanmıştır¹⁴. Karnani (1984) çalışmasında daha iyi bir maliyet veya farklılaştırma konumunun daha geniş bir pazar payına ve dolayısıyla yüksek kârlılığa sebep olduğu çıkarımını yaparken, aynı şekilde firma performansına kârlılık perspektifinden bakan Jones ve Butler (1988) maliyet liderliği stratejisinin farklılaştırma stratejisine göre nispi avantajlarını incelemiştir. Geliştirilen teoride bir firmanın performans açısından diğer firmaları geride bırakabilmesi için iki stratejinin birleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

White (1986), *strateji-yapı-performans* yapısını Porter'ın strateji tipolojisine göre incelemiş ve sadece maliyet stratejisini benimseyen iş birimlerinin daha düşük bir otonomide daha yüksek yatırım getirisi getirdiği ve iş birimi yöneticisinin sorumluluğu altındaki temel fonksiyonlar için güçlü koordinasyonun farklılaştırma stratejisi için yüksek satış büyümesine sebep olacağı sonucuna varmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre strateji-yapı-performans paradigmasının çoklu iş birimlerine sahip firmalarda iş düzeyi bazında uygun olacağı ifade edilmiştir.

Banker vd. (2006) finansal verileri halka açık firmaların stratejik konumlanmasıyla finansal performanslarının sürdürülebilirliği arasındaki ilişkiyi incelemiş; sonuç olarak farklılaştırma stratejisine sahip firmaların sürdürülebilir finansal performansla sahip olduklarını ve sermaye piyasası iştirakçilerinin gözünde daha yüksek bir fiyat kazanç oranına (*price earning ratio*) sahip olduklarını fark etmişlerdir.

¹⁴ Çalışmada, rekabet stratejilerinden en az birini benimseyen firmaların, bu stratejilerden herhangi birine sahip olan firmalara (*stuck in the middle*) oranla çok daha yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bulgulara göre toplam düşük maliyet lideri olan firmalar en yüksek ortalama aktif kârlılığına sahip olurken, satış büyümesi bazında en yüksek performansı odaklanma stratejisini benimsemiş olan firmalar göstermektedir.

Tehrani (2003) beş tip rekabet stratejisinin (*ürün farklılaştırma, düşük maliyet, pazarlama farklılaştırması, odak ürün farklılaştırması ve odak düşük maliyet*) Amerika'da ve AB'deki yüksek teknoloji sanayilerinde yer alan onaltı segmentteki performans üzerindeki etkisini incelemiştir; rekabet stratejisi ile performans arasındaki ilişkiyi firmanın faaliyet gösterdiği coğrafyaya bağlamıştır.

Chandler ve Hanks (1994), kaynak yeterliliklerinin maliyet liderliği stratejisini mümkün kıldığı sürece üretim firmalarının performansını artırdığını gözlemlemiştir.

David ve arkadaşları (2002), ürün rekabet stratejisi ile örgüt tasarımı arasındaki durumsallık (*contingency*) etkisini 20 farklı endüstriye mensup 194 firmadan elde edilen veriler ışığında analiz etmiştir. Sonuçlara göre ürün rekabet stratejileri, satın alma tasarım özellikleri ve firmanın finansal performansı (*aktif kârlılığı bazında*) arasında durumsal (*contingency*) ilişki tespit edilmiştir.

McGee ve arkadaşları (1995) rekabet stratejisi-performans ilişkisini yeni projeler bazında incelemiş ve pazarlama farklılaştırmasına giden firmalarda pazarlama işbirliği düzenlemeleri ile ortalama satış performansı arasında pozitif ilişkiyi belirlemiştir.

Barth (2003) ise araştırmasında, yeni ve olgun endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarda, jenerik rekabet stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki uyumun firma performansına etkisini incelemiş; yönetsel becerilerin, *özellikle üretici firmalar için*, firma performansı üzerinde etkili olduğu kanaatine varmıştır.

Dess ve arkadaşları (1997); girişimci stratejinin oluşturulması, strateji, çevre ve performans ilişkisini incelemiş; heterojen bir çevrede, pazarlama farklılaştırma stratejisinin, kârlılık/ yatırım getirisi ve şirket performans kriterleri açısından önemli ve pozitif etkili olduğu bulunmuştur.

Pelham (2000) çalışmasında Porter'ın strateji tipolojisini kullanarak Amerika'da üretim yapan firmaları incelemiştir. Pazar/ satış etkililiğinin ve karlılığının performans ölçütü olarak kullanıldığı çalışmada pazar/satış etkililiğinin ölçümünde ürün kalitesi, yeni ürün başarısı, müşteri koruma oranı, satış düzeyi, satış büyüme oranı, hedef pazar oranı kullanılırken, kârlılık için özkaynak kârlılığı, brüt kâr payı ve yatırım getirisi kullanılmıştır. Çalışmada küçük firmalar için piyasa yönelimi ve büyüme/ farklılaştırma strateji kombinasyonu ile şirket performansı arasında pozitif korelasyon gözlemlenmiştir. Ayrıca, performans kriterleri ile strateji seçimi, firma büyüklüğü ve endüstri karakteristikleri arasında güçlü pozitif ilişki gözlemlenmiştir.

Spanos ve Lioukas (2001) ise çalışmalarında üretici firmalara yönelmiş ve burada yiyecek ve içecek, ahşap ve mobilya ürünleri, kimyasallar, metal ürünler, makine, elektrikli araç ve gereçler olmak üzere geniş bir sanayi yelpazesinden yararlanmışlardır. Pazar performansının ve kârlılığın performans kriteri olarak alındığı çalışmada firmanın rekabet stratejisi ile pazar performansı açısından başarısı arasında güçlü pozitif ilişki bulunmuştur.

Yamin ve arkadaşları (1999), rekabet stratejileri, rekabet avantajı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında Avustralya'da faaliyet gösteren 214 üreticiden elde edilen veriler kullanmıştır. Performans kriteri olarak yatırım getirisi, pazar payı, aktif kârlılığı ve performans oranlarını kullandığı çalışmanın sonuçlarına göre orta veya yüksek oranda odaklanmış olan firmalar daha düşük seviyede odaklanan firmalara göre daha yüksek finansal performans göstermişlerdir. Ayrıca, orta seviye maliyet lideri olan firmalar, düşük seviye maliyet lideri olan firmalara göre daha yüksek düzeyde performans göstermiştir.

Porter'a göre rekabet stratejileri birbirini dışlayandır; bununla beraber bu varsayıma karşı olan çok sayıda çalışma da mevcuttur (Mosakowski, 1993; Panayides, 2003; Wright vd., 1991; Bush ve Sinclair, 1992). Örneğin, Mosakowski (1993)'nin çalışması, Porter (1985)'in varsayımına karşı çıkmakta ve sadece odaklanma stratejisinin benimsemenin ortalama üstü getiri getirmeyeceğini ifade etmektedir. Bu çalışmasında Mosakowski (1993), girişimci şirketlerin ekonomik açıdan performansları ile odaklanma ve farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Net-kazanç (*vergi sonrası kâr*) ve satış gelirleri performans ölçütü olarak kullanıldığı çalışmada veriler 86 girişimci yazılım firmasından toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre dikey pazar odaklanma stratejisi, müşteri-ihtiyacı odaklanma stratejisi, müşteri servisi farklılaştırma stratejisi veya Ar-Ge farklılaştırma stratejisini benimseyen firmalar diğerlerine göre daha yüksek performans göstermişlerdir. Aynı şekilde Panayides (2003), gemi yönetimi açısından rekabet stratejisi-performans ilişkisini inceleyen çalışmasında, gemi yönetimi firmalarının tek bir rekabet stratejisinden ziyade rekabet stratejilerinin bir kombinasyonunu benimsemesinin doğru olacağını ileri sürmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre rekabet stratejilerini benimseyen firmalar daha yüksek performansa sahip olmaktadır ve ölçek ekonomileri, farklılaştırma, pazara odaklanma ve rakip analizi gemi yönetimi firmaları için yüksek performansı beraberinde getiren önemli faktörlerdir. Benzer şekilde, Wright ve arkadaşları (1991), çalışmalarında, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin aynı anda benimsenmesinin en yüksek seviyede performansa sebep olacağına işaret etmektedir. Çalışmada yatırım getirisi ve nispi pazar payı baz alınarak farklı iş stratejilerini benimsemiş firmaların performans düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda altı farklı iş grubu analiz edilmiştir; düşük maliyet stratejisi ile başarılı olanlar ve başarısız olanlar,

farklılaştırma stratejisi ile başarılı olanlar ve başarısız olanlar, düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda benimsemiş ve başarılı olmuş firmalar ve başarısız olanlar. Çalışmanın sonucunda üç tip stratejik profil ortaya çıkmıştır: düşük maliyet stratejisini benimsemiş olan ve en düşük performansa sahip olan firmalar, ikinci en düşük performansa sahip olan farklılaştırmaya yönelmiş başarısız firmalar ve en yüksek performansa sahip olan düşük maliyet-farklılaştırma stratejilerini benimsemiş olan firmalar.

Bush ve Sinclair (1992)'in kereste sanayi üzerinde yapmış olduğu alan çalışmasına göre toplam maliyet liderliği olgun bir endüstride tatmin edici değildir. Bununla birlikte, sonuçlara göre başarılı firmalar maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisini birleştiren firmalardır.

Kaya vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada ise ileri üretim teknolojileri, rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Gaziantep'te faaliyet gösteren üretici firmalar üzerinde uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre ileri üretim teknoloji kullanımı ile birlikte farklılaştırma stratejisi firma performansı üzerinde büyük oranda pozitif olarak etkili bulunmuştur. Sonuçlardan elde edilen bir başka önemli çıkarım ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin birlikte (*dual strateji*) uygulanmasının özellikle ileri teknoloji kullanımının yüksek olduğu durumlarda performans üzerinde pozitif etki ettiği yönündedir.

Tablo 4: Rekabet Stratejileri-Firma Performansına Ait Önemli Bulgular

Yazar(lar)	Çalışmanın İlgili Olduğu Belli Başlı Konular ve Problemler	Çalışmanın Hipotezleri	Önemli Bulgular
Dess ve Davis, 1984	Çalışma, amaçlanan (intended) strateji (Porter'in jenerik stratejiler) bazlı olarak bir stratejik gruba mensup olmanın yararlarını ve stratejik gruba mensup olmanın örgüt performansı üzerindeki etkisini göstermektedir.		*Rekabet stratejileri firma performansını artırmaktadır.
White, 1986	*Çalışma rekabet stratejileri, örgütün genel durumu ve performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	*Maliyet bazlı stratejilere sahip iş birimlerinde düşük seviyede otonomiye sahip örgütsel yapılara mensup olmaları durumunda yüksek performans gözlemlenir. *Maliyet bazlı stratejilere sahip iş birimlerinde, raporlamanın	*Sadece maliyet stratejisine sahip iş birimlerinde düşük seviyedeki otonomi ciddi oranda yüksek yatırım getirisine yol açmaktadır. *Yalnız maliyet stratejisine sahip iş birimlerinde raporlamanın sık olduğu organizasyonel yapılara mensup olmaları

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların
Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri:
Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

İ. Hakkı ERASLAN

		<p>sık olduğu örgütsel yapılara mensup olmaları durumunda yüksek performans gözlemlenir.</p> <p>*Farklılaştırma stratejisine sahip iş birimleri örgütsel bağlam içinde kendi kendilerini yönetebildiği zaman yüksek performans gösterecektir.</p> <p>*Maliyet stratejileri ortak ve merkezi sorumluluktan yarar sağlar. Buna bağlı olarak, fonksiyonel sorumlulukların paylaşıldığı iş birimlerinde maliyet avantajı yüksek performansa neden olur.</p>	<p>durumunda yüksek performans görüleceğini varsayan hipotez için herhangi bir destek bulunmamıştır.</p> <p>*Yalnız farklılaştırma stratejisi açısından bağımsız fonksiyonel sorumluk sahip olan iş birimlerinde ortalamada çok daha yüksek satış büyümesi gözlemlenmiştir.</p> <p>*Maliyet stratejilerinin benimsendiği iş birimlerinde bağımsızdan ziyade ortak fonksiyonel sorumlulukların benimsendiği ve maliyet stratejisine yönelen iş birimlerinde ciddi oranda daha yüksek yatırım getirisi gözlemlenmiştir</p>
Jones ve Butler, 1988	<p>Çalışma, hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisinin benimsenilmesinin mümkün olduğunu göstermeyi ve bu durumu işlem maliyeti teorisi çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır.</p>		<p>*Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejinin süreminde iki farklı uçta değildir.</p> <p>*İş düzeyinde rekabet stratejileri organizasyonun müşteri değişimi konusunda ara yönetim mekanizması olarak görülebilir.</p> <p>*Çalışma, bir firmanın rekabet avantajı elde etmek adına toplam maliyet konumunu yönetirken ortaya çıkan iş düzeyindeki rekabet stratejileri arasındaki örtülü ilişkileri de göz önüne sermektedir.</p>
Wright vd., 1991	<p>Çalışma, sahip oldukları rekabet stratejilerine göre sınıflandırılmış altı farklı iş grubunun performanslarını incelemektedir.</p>	<p>*Düşük maliyet stratejisine sahip firmalar diğer alternatif stratejileri benimsemiş rakipleri karşısında daha yüksek performansa sahip olurlar.</p> <p>*Düşük maliyet stratejisine sahip firmalar rakipleri kadar verimli olmamaları durumunda alternatif stratejilere sahip rakiplerine göre daha düşük performans gösterirler.</p> <p>*Farklılaştırma stratejisine sahip firmalar diğer alternative stratejileri benimsemiş rakipleri karşısında daha yüksek performansa sahip olurlar.</p> <p>*Farklılaştırma stratejisine sahip firmalar farklılaştırma konusunda rakiplerine üstünlük sağlayamamaları</p>	<p>*Düşük maliyet stratejisine sahip başarısız firmalar en düşük performansa sahiptirler.</p> <p>*Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerine sahip firmalar rakiplerine göre daha yüksek performans göstermektedir.</p> <p>*Sonuçlara göre üç farklı stratejik profil ortaya çıkmıştır.</p> <p>-Düşük maliyet stratejisini benimsemiş, başarısız ve en kötü performansa sahip firmalar</p> <p>-Farklılaştırma stratejisini benimsemiş başarısız ve</p>

		<p>durumunda alternatif stratejilere sahip rakiplerine göre daha düşük performans gösterirler.</p> <p>*Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerine sahip firmalar alternatif stratejileri benimsemiş firmalara göre daha yüksek performans gösterirler.</p> <p>*Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerine sahip firmalar stuck-in the middle olmaları durumunda alternatif stratejileri benimsemiş rakiplerine göre daha düşük seviyede performans gösterirler.</p>	<p>ikinci en kötü performansa sahip firmalar</p> <p>-Strateji kombinasyonunu benimsemiş başarılı ve en yüksek performansa sahip firmalar</p>
Bush ve Sinclair, 1992	Performans endüstri yaşam döngüsü ve rekabet stratejileri çerçevesinde ele alınmıştır.	*Olgunlaşmış (mature) sanayilerde toplam maliyet liderliği yüksek performans için yeterli değildir.	<p>*Olgunlaşmış sanayilerde toplam maliyet liderliği yüksek performans için tek başına yeterli değildir.</p> <p>*Bu alanda faaliyet gösteren firmalardan yüksek performans gösterenlerde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birlikte kullandıkları görülmüştür.</p>
Mosakowski, 1993	Çalışma, kaynak tabanlı görüş çerçevesinde, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinin girişimci firmaların ekonomik performansları üzerindeki etkisini incelemektedir.		*Odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinin benimsendiği firmalarda diğer firmalara oranla daha yüksek performans gözlemlenmiştir.
Chandler ve Hanks, 1994	Çalışma, yeni girişimlerin performanslarını etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlamaktadır.	<p>*Hem pazar çekiciliği hem de kaynak tabanlı yeterlilikler yeni teşebbüslerin performansları ile doğrudan ilişkilidir.</p> <p>*Belirli kaynak tabanlı yeterlilikler firmanın seçmiş olduğu rekabet stratejileri ile doğrudan ilişkilidir.</p> <p>*Firmanın benimsediği stratejiler ile kaynak tabanlı yeterlilikler arasındaki uyum girişim performansı ile ilişkilidir.</p>	<p>*Algılanan pazar çekiciliği ve kaynak tabanlı yeterliliklerin çokluğu girişim performansı ile önemli derecede ilişkilidir.</p> <p>*Belirli kaynak tabanlı yeterlilikler firmanın rekabet stratejileri ile ilişkilidir.</p> <p>*Kullanılan örneklemeye dayanarak; kaynak tabanlı yeterliliklerin, maliyet liderliği stratejisini desteklediği ve kaynak tabanlı yeterliliklerin müsaade ettiği oranda firmaların ürünlerini ürün ve servis kalitesi bakımından farklılaştırmaları durumlarında gelişmekte olan ve üretim yapan girişimlerde performansın arttığı gözlemlenmiştir.</p>
McGee vd., 1995	Çalışma, üç yüksek teknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren yeni girişimlerde performans, yönetim	*Pazarlama farklılaştırmasına giden ve daha deneyimli pazarlama yöneticilerini bünyesinde bulunduran yeni	*Seçtikleri rekabet stratejileri üzerine alanında daha fazla deneyime sahip olan yönetim takımlarına sahip

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların
Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri:
Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

İ. Hakkı ERASLAN

	<p>takımının deneyimi, seçilen rekabet stratejisi ve bu stratejinin farklı rekabetçi düzenlemelerdeki kullanımı arasındaki ilişkileri incelemektedir.</p>	<p>girişimlerde, pazarlama kooperatif düzenlemelerinin firma performansı üzerinde daha büyük etkisi olduğu gözlemlenir.</p> <p>*Teknik farklılaştırmaya giden ve daha deneyimli Ar-Ge yöneticilerine sahip yeni girişimlerde, Ar-Ge kooperatif düzenlemelerinin firma performansı üzerinde daha yüksek etki yarattığı gözlemlenir.</p> <p>*Düşük maliyetli üretim yapan ve daha deneyimli üretim yöneticilerini bünyesinde bulunduran yeni girişimlerde, üretim kooperatif düzenlemelerinin (manufacturing cooperative arrangements) firma performansı üzerinde daha büyük oranda etki yarattığı gözlemlenir.</p>	<p>yeni yüksek-teknoloji girişimlerinin, stratejiyi desteklemek için seçilen kooperatif faaliyetlerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.</p> <p>*Pazarlama farklılaştırmasına giden firmalarda pazarlama kooperatif düzenlemelerinin, (marketing cooperative arrangements) ortalama satış performansı ile pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.</p> <p>Kooperatif Ar-Ge faaliyetlerini yönelen ancak deneyimsiz teknik yöneticileri bünyesinde çalışan firmaların daha düşük performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.</p>
<p>Dess vd., 1997</p>	<p>Alan çalışması; girişimci strateji oluşturma ve bunun strateji, çevre ve performans ile ilişkisini incelemektedir.</p>	<p>*Girişimci strateji geliştirme süreci, bir firmada önemli bir strateji oluşturma biçimidir.</p> <p>*Çevresel belirsizlik girişimci strateji oluşturma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici görevi görür; girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında daha çok çevresel belirsizlik ve çevresel heterojenlik daha yüksek performansa sebep olur.</p> <p>*Maliyet liderliği stratejisi girişimci strateji oluşturma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici görevi görür; girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında maliyet liderliği stratejisinin daha çok kullanılması daha düşük performansa sebep olur.</p> <p>*Pazarlama farklılaştırma stratejisi; girişimci strateji oluşturma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici görevi görür; girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında pazarlama farklılaştırma stratejisinin daha çok kullanılması daha yüksek performansa sebep olur.</p> <p>*Yenilikçi farklılaştırma stratejisi; girişimci strateji oluşturma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici</p>	<p>*Heterojen bir ortamda pazarlama farklılaştırma stratejisi karlılık/yatırım getirisi için ve firma performans kriterleri açısından önemli ve pozitifdir.</p> <p>*Belirsiz ortamlarda yenilikçi farklılaştırma stratejisinin yüksek performans (satış büyümesi ve toplam firma performansı açısından) sağladığı desteklenmiştir.</p> <p>*Heterojen bir ortamda yenilikçi farklılaştırma stratejisi toplam firma performansına sebep olur.</p>

		<p>görevi görür; girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında yenilikçi farklılaştırma stratejisinin daha çok kullanılması daha yüksek performansa sebep olur.</p> <p>*Girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında; belirsiz ortamlarda maliyet liderliğinin daha çok kullanılması daha düşük performansa sebep olur.</p> <p>*Girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında; heterojen ortamlarda maliyet liderliği stratejisinin daha çok kullanılması daha düşük performansa sebep olur.</p> <p>*Girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında; belirsiz ortamlarda /heterojen ortamlarda pazarlama farklılaştırma stratejisinin daha çok kullanılması daha yüksek performansa sebep olur.</p> <p>*Girişimci strateji oluşturmaya önem veren firmalar arasında; belirsiz ortamlarda/ heterojen ortamlarda yenilikçi farklılaştırma stratejisinin daha çok kullanılması daha yüksek performansa sebep olur. .</p>	
Yamin vd., 1999	Çalışma; rekabet stratejileri, rekabet avantajı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.		*Bulgulara göre jenerik stratejiler arasında önemli performans farklılıkları gözlemlenmiştir/ Strateji kombinasyonu daha iyi performans sağlamaktadır.
Pelham, 2000	Çalışmada, küçük ve orta büyüklükteki üretim firmalarının yüksek performans elde etmelerini sağlayan faktörleri araştırılmaktadır.		*Pazar yönelimi, büyüme/farklılaştırma stratejisi ve performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. *Müşteriler için nasıl değer yaratılacağına ilişkin anlaşılması ve müşterileri ürün tercihlerindeki değişimlerin hızlı tespiti firma karlılığıyla önemli oranda ilişkilidir.
Spanos ve Lioukas, 2001	Çalışma; hem Porter'ın rekabet stratejisi görüşünü hem de kaynak tabanlı görüşü incelemekte ve firma başarısı için her iki görüşü de temel alan bir model önermektedir	<p>*Firma performansı endüstrinin doğrudan ya da dolaylı etkileri kadar firmanın rekabet avantajının sürdürülebilirliğine bağlıdır.</p> <p>*Firma performansı mevcut kaynak ve yeteneklerin doğrudan ya da dolaylı etkileri kadar rekabet avantajının sürdürülebilirliğine bağlıdır</p>	<p>*Strateji konfigürasyonu pazar performansının doğrudan karlılığın ise dolaylı yoldan belirleyicisidir.</p> <p>*Pazar performansı; firma aktifleri-karlılık ilişkisinde ve strateji-karlılık ilişkisinde önemli bir ara faktördür.</p>
David vd.,	Çalışma, ürün rekabet	*Bir firmanın ürün strateji ile	*Maliyet stratejisini

Rekabet Stratejileri Kararlarının Firmaların
Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri:
Stratejik Düşünce Perspektifinden Bir Analiz

İ. Hakkı ERASLAN

2002	stratejileri ile organizasyon tasarımı arasındaki performans contingency effectini belgelere dayanan bir yaklaşım ile incelemektedir.	satın alma yönetiminin tasarımı arasındaki uygunluk firma performansı ile pozitif ilişkilidir. *Merkezi tasarıma sahip olan ve maliyet verimliliği stratejisini benimseyen firmalarda satın alma verimliliğinin gözlemlenmesi, merkezi olmayan yapılanmaya sahip olan ve farklılaştırma stratejisine sahip firmalara oranla daha yüksektir.	benimsemiş firmalarda, merkezi bir yapının varlığı daha yüksek performansa sebep olmaktadır. *Farklılaştırma stratejisine sahip firmaların merkezi olmayan bir yapıya sahip olmaları durumunda daha yüksek performansa sahip oldukları gözlemlenmiştir. *Maliyet verimliliği stratejisine ve merkezi bir yapılanmaya sahip firmalarda satın alma verimliliğinin görülmeye olasılığı, farklılaştırma stratejisine ve merkezi olmayan bir yapıya sahip firmalara oranla daha yüksektir.
Kaya vd., 2004.	Çalışma ileri üretim teknolojilerinin kullanımı ve iş stratejilerinin Türk üretim firmalarının performansları üzerindeki etkisini incelemektedir.		*İleri üretim tekniklerinin kullanımının ve farklılaştırma stratejisinin daha yüksek performansa sebep olduğu gözlemlenmiştir. *Ortalama düzeyin üzerinde ileri üretim teknolojileri kullanan firmalarda, farklılaştırmanın performans üzerindeki önceden var olan etkisinin çok daha güçlü olduğu görülmüştür. *Çift yönlü stratejinin uygulanmasının (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin kombinasyonu) performans üzerindeki etkisinin özellikle de ileri üretim teknoloji kullanıldığı durumlarda pozitif olduğu gözlemlenmiştir.
Panayides, 2003.	Rekabet stratejileri ile gemi yönetimi firmalarının performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.		*Gemi yönetiminde rekabet stratejileri ile firma performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir; rekabet stratejisine sahip firmaların yüksek performans gösterme olasılığı daha yüksektir. *Performans üzerindeki en güçlü etkilerin ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi, farklılaştırma (daha geniş tabanda hizmet sunulması) – pazar odağı ve rakip analizi olarak belirlenmiştir.
Tehrani, 2003.	Çalışma; farklı rekabet ortamları ile firma performansı arasındaki		*Rekabet stratejisi ve performans arasındaki ilişki firmanın faaliyet gösterdiği

	ilişkiyi Amerika ve Avrupa'da faaliyet gösteren firmalar üzerinde incelemektedir. Ürün farklılaştırma, düşük maliyet, pazarlama farklılaştırması, odak ürün farklılaştırması ve odak düşük maliyet olmak üzere beş farklı rekabet stratejisi incelenmiştir.		coğrafi alana dayanmaktadır. Zira Amerika'da faaliyet gösteren firmalarda ürün farklılaştırması, düşük maliyet ve odak ürün farklılaştırmasını benimseyen firmaların diğerlerine oranla daha yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Avrupa'da faaliyet gösteren firmalarda düşük maliyet stratejisini benimseyen firmaların diğerlerine göre daha iyi performansa sahip oldukları gözlemlenmiştir.
Barth, 2003.	Çalışma; firmanın rekabet stratejisi, idari mekanizmalarının kullanımı ve performansı arasındaki uyumu ve bunun endüstrinin olgunluğu ile ilişkisini incelemektedir.	*Rekabet stratejisi ile organizasyon yapısı arasındaki uyum; gelişimini tamamlamış endüstrilerde performans ile ilişkili yeni ve hızlı büyüyen endüstrilerde ilişkili değildir. *Yönetim becerilerinin seviyesi firma performansı ile ilişkilidir. *Rekabet stratejisi ile idari mekanizmalar arasında uyuma sahip olan firmalar daha yüksek performansa sahiptirler.	*Çalışmanın sonuçları ikinci hipotezi desteklemektedir; düşük idari beceri seviyesine sahip üretim firmalarında daha düşük oranda satış büyümesi gözlemlenmiştir.
Banker vd., 2006	Çalışma firmaların stratejik konumlanmasında ile finansal performanslarının sürdürülebilirliği arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	*Farklılaştırma stratejisine sahip firmaların finansal performanslarını sürdürülebilmek için verimlilik stratejisini benimseyen firmalara göre daha yüksektir. *Farklılaştırma stratejisine sahip firmaların teminatlarına değer biçilirken yatırımcılar daha yüksek fiyat-kazanç çarpanı kullanırlar.	*Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir firma, verimlilik stratejisine sahip bir firmaya oranla daha yüksek performans göstermektedir. *Farklılaştırma stratejisi sürdürülebilir performansa sebep olurken aynı zamanda kazançlardaki değişimlerin artmasına da yol açmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bilinen gerçek şu ki, küreselleşen piyasa koşullarında işletmelerin rekabet etmesi her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Firmaların pazarı şekillendiren özelliklerin değişiminden yarar sağlamak için, kendilerini ve rakiplerini sürekli olarak değerlendirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Firmalar, rekabet güçlerini artırmak için bu alanda yapılan çalışmalara çok ciddi miktarlarda kaynak ayırmaktadırlar. Bu hususta, firmalar hızla gelişen ve değişen ekonomik yapı içinde varlıklarını sürdürülebilmek veya rakiplerine karşı bir üstünlük kurabilmek için içerisinde bulunulan zamana ve duruma göre değişebilen bazı

stratejileri benimsemeleri gerekmektedir. Aynı piyasa koşulları içerisinde bazı firmaların niçin daha fazla kar sağlayabildiği veya rekabette yüksek performans sağlayabildiği her zaman stratejik yönetim çalışmalarının ana konularından birini teşkil etmiştir. Bu konu aynı zamanda strateji kavramının ortaya çıkmasında çok önemli etkenlerden birisi olmuştur (Erol ve İnce, 2012: 98)¹⁵.

Bu çalışmada, son dönemlerin en popüler konularından birini teşkil eden ve hemen her alanda ve ekonomi terminolojisinde kullanılan *strateji kavramı* genel olarak irdelenmiş; daha sonra işletme düzeyinde yapılan stratejilerin ve/veya stratejik planların işletmenin çeşitli performans göstergelerini nasıl ve ne çeşit etkilediği konularının analizi yapılmıştır. Aynı zamanda, firma düzeyinde yapılan rekabet stratejilerinin firma performansını nasıl ve ne yönden etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda; performansın doğru ve uygun tanımlanması, rekabetçi stratejilerinin ve firma performansı ilişkisinin iyi kurgulanmasının önemi de ortaya çıkarılmıştır.

İşletmelerin günümüzün küresel ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için ve kavramları anlamaları ve başarılı şekilde uygulamaları gerekmektedir. Stratejik planlama, işletmenin mevcut misyon, hedef ve stratejilerinin dikkatlice değerlendirilmesi ile başlayıp bir çok tekniği bünyesinde barındırmaktadır. Yazın taramasında da işaret edildiği gibi, gerek firma stratejisi, gerekse firmaların rekabet stratejileri firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca, yapılan yazın taraması sonucunda rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkilerin özellikle konumlandırma okulu ekseninde araştırıldığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi çoğunlukla Konumlandırma Okulu ve Michael Porter'in jenerik stratejileri temel alınarak incelendiği görülmüştür (Örn: Tehrani, 2003, Barth, 2003, Panayides, 2003, Spanos ve Lioukas, 2001 ve Pelham, 2000 gibi çalışmalar). Bu noktada sunulabilecek temel bir öneri, kıt, taklit edilmesi zor ve ikamesi mümkün olmayan kaynakları elinde bulunduran firma ve endüstrilerde firma performansının ve endüstri rekabetçiliğinin nasıl şekillendiğinin araştırılması gerektiğidir.

¹⁵ Rekabette ilgili olarak 1980'li yıllarda Pozisyon Okulu Düşüncesi, 1990'lı yıllarda ise Kaynak Tabanlı Görüş geliştirilmiştir. Özellikle rekabet üstünlüğü konusunda endüstri temelli bakış açısı strateji yazınında uzun yıllar hep ön plana çıkmıştır. Fakat bu görüş zaman içerisinde değişerek endüstri veya işletme dışı çevresel faktörlerle beraber firmanın kendisinin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rekabet performanslarını arttırmada önemli olduğu görüşü kabul edilmeye başlanmıştır. Strateji literatürü incelendiğinde ilk zamanlarda birbirine alternatif olarak gösterilen bu görüşlerin zaman içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamada birbirini tamamladığı konusunda ortak bir fikir oluşmuştur.

Yapılan yazın taramasında ön plana çıkan diğer bir konu ise rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkilerinin yalnızca finansal göstergelere yönelik olarak ele alınmasıdır. Rekabet stratejileri ile firma performansının finansal olmayan göstergeleri (*marka değeri, patent vs.*) ile ilişkileri de ayrıca ele alınmalıdır. Bu noktada jenerik stratejiler içerisinde giderek daha fazla araştırma konu olan yenilik stratejileri ve firmanın finansal/finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiler araştırma konusu yapılabilir.

Öte yandan rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalarda genel olarak doğrudan ilişkiler arandığı görülmektedir. Oysaki bir olgu ile diğer olgu arasındaki ilişkileri yöneten veya düzenleyen başka olgular/değişkenler de söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkileri tekdüzeli olarak araştırılmaktan çıkarılmalı bu ilişkilere aracılık eden (*mediating*) veya ılımlaştırıcı (*moderating*) değişkenlere vurgu yapılmalıdır. Her ne kadar bazı çalışmalarda bu hususun dikkate alındığı görülse de (Barth, 2003 ve Pelham, 2000 gibi) bu yöndeki çalışmalar arttırılabilmelidir. Bu noktada ara değişkenlik etkisi araştırılan *yönetimsel beceriler, firma büyüklüğü ve endüstri karakteristiklerinin yanı sıra firmanın ortaklık yapısı, yapılan işbirlikleri, Ar-Ge ve teknoloji yatırımları, sahip olunan insan sermayesi nitelikleri gibi değişkenler de dikkate alınmalıdır. Çünkü rekabet stratejisi ve firma performansı ilişkisi her zaman ve düzeyde aynı sonuçları ortaya koymayabilir. Süreç içindeki değişkenlere daha fazla vurgu yapılmalıdır. Son olarak ülkemizde farklı rekabetçilik düzeylerinde rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen nitelikli çalışmalara ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalar Türkçe yazına katkı sağlayacağı gibi uygulayıcılara da farklı bakış açıları kazandıracağı beklenmektedir.*

KAYNAKÇA

AKAN, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A., (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies, *Journal of Business Strategy*, 27 (2), 43- 53.

AKIN, O., (2006). Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, *Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı*, Mayıs.

ALMOR., T., ve Hashai, N. (2004). Competitive Advantage and Strategic Configuration of Knowledge-Intensive Small and Medium Sized Multinationals: A Modified Resource Based View, *Journal of International Management*, 10, 479- 500.

- ALPKAN, L., Ceylan, A., & Aytekin, M., (2003). Performance Impacts of Operations Strategies: A Study on Turkish Manufacturing Firms, *International Journal of Agile Manufacturing*, 6, 2.
- AMBASTHA, A., & Momaya, K., (2004). Challenges for Indian Software Firms to Sustain their Global Competitiveness, *Singapore Management Review*, January.
- AMIT, R., & Schoemaker, P., (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33- 46.
- ANDREWS, K.R., (1971). *The Concepts of Corporate, Strategy*, Dow Jones-Irwin Inc., Illinois.
- AYTEKİN, M. Kaya, N. & Özkan, B., (2006). KOBİ Sahip ve yöneticilerinin rekabet stratejilerini farklı performans ölçütleri açısından değerlendirmesine yönelik bir saha araştırması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15): 77-94.
- BAIN, J.S., (1956). *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- BAIN, J.S., (1968). *Industrial organization*, 2nd edition, Wiley, New York.
- BAL, Ö. (2005). *Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisatı*, 1. Basım, Ankara: Rekabet Kurumu, Yayın No: 0158, Mayıs.
- BANKER, R.D., Mashruwala, R., & Tripathy, A., (2006). *Generic Strategies and Sustainability of Financial Performance*, Working Paper, Alıntı, www.olin.wustl.edu/fs/acadseminars/downloadPDF.cfm?recNum=42850
- BARCA, M., (2002), *Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki*, Editörler: DALAY, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, içinde (27-45), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BARNEY, J., (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- BARNEY, J., & Arikan, A., (2001). *The Resource-Based View: Origins And Implications*, *Handbook of Strategic Management*.
- BARNEY, J.B., (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17, 99– 120.
- BARRY, W.B., (1986), *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St.Paul: Amherst Wilder Foundation.

BARTH, H., (2003). Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries, *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 133- 147.

BEAL, R.M., (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27- 4.

BEAL, R.M. & Yasai-Ardekani, M., (2000). Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies, *Journal of Management*, Vol: 26, s.733-762.

BEARD, D.W., & Dess, G.G., (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 24 (4), 663- 688.

BROUTHERS, K., Brouters, L.E., & Werner, S., (2003). Research Notes and Commentaries: Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24, 1239- 1248.

BRYSON, J. M., (1988), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

BUSH, R.J., & Sinclair, S.A. (1992). Changing strategies in mature industries: A case study, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7 (4), 63.

BYUN, Byung M. ve Ahn, B.H., (1992). Growth of the Korean Semiconductor Industry and its Competitive Strategy in the World Market, *Technovation*, Vol.9, Iss.8, s.635-656.

CHAMBERLIN, E.H., (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

CHAN, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E., (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 15 (19), 17- 35.

CHANDLER, A.D., (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge: The MIT Press.

CHANDLER, A.D., (1977). *The Visible Hand*, Harvard University Press.

CHANDLER, G.N., & Hanks, S.H., (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9, 331- 349.

CHATHOTH, P., & Olsen, M., (2005). Lodging Industry Competitive Strategies: Developing a Multidimensional Causal Empirical Model to Test the Relationship

between Strategy and Performance, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2 (2), 67–86.

CHRISMAN, J., Hofer, C., & Bolton, W. (1988). Toward a system for classifying business strategies, *Academy of Management Review*, 13, 413-28.

COASE, R.H., 1952 (1937). The Nature of the Firm, In G.J. Stigler & K.E. Boulding (Eds.), *Readings in price theory* (pp.331-351). Chicago: Irwin. (Reprinted from *Econometrica*, (1937), 4, 386-405.

CONNER, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of the Firm?, *Journal of Management*, 17 (1), ss: 121- 154.

D'AMBOISE, G., (1993). Do Small Businesses Manifest a Certain Strategic Logic? An Approach for Identifying It, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11 (1), 8- 17.

DAVID, F.R., (2001). *Concepts of Strategic Management*, (8th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.

DAVID, J.S., Hwang, Y., P., B.K.W., & Reneau, J.H. (2002). The Performance Effects of Congruence Between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design, *Management Science*, 48 (7), 866- 86.

D'CRUZ, J., & Rugman, A., (1992). *New concepts for Canadian Competitiveness*, Canada: Kodak.

DEPPERU D., & Cerrato, D., (2005). Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures, *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza*, 32

DESS, G.G., & Davis, P.S., (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance, *Academy of Management Journal*, 26 (3), 467- 488.

DESS, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G., (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677- 695.

DIERICKX I., & Cool, K., (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, 1504- 1514.

ELİTAŞ, C. & Ağca, V., (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, VIII.

ERDİL, O. & Kalkan, A., (2005). KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanlarına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar: 2005/1s. 103-122.

EREN, E., (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul: Küre Ajans.

EROL, Y., ve İnce, A.R., (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13 (1), 97-114

FAHY, J., (2000). The Resource-based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage, Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4, 94-104.

GEIGER, S.W., Ritchie, W.J., & Marlin, D., (2006). Strategy-Structure Fit and Firm Performance, Organization Development Journal, 24 (2), 10- 22.

GHEMAWAT, P., (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective, Business History Review.

GIBCUS, P., & Kemp, R.G.M., (2003). Strategy and Small Firm Performance, Retrieved December 3, 2007 from <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200208.pdf>

GILINSKY, E. S., McCline, R.L., & Eyer, R., (2001). "Does Firm Size Matter? An Empirical Investigation into the Competitive Strategies of the Small Firm." Journal of Small Business Strategy, 12 (2), 1- 11.

GOMEZ-Mejia, L.R., (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance, Strategic Management Journal, 13(5), 381-397.

GRAY, J.H., (1997). Small business strategy in Australia, Academy of Entrepreneurship Journal, 2 (2), 44- 58.

GUTHRIE, J.P., & Datta, D.K. (1998). Corporate Strategy, Executive Selection, and Firm Performance, Human Resource Management, 37 (2), 101- 115.

HAARLA, A. (2003). Product Differentiation: Does It Provide Competitive Advantage For A Printing Paper Company?, Alıntı, March 14, 2007, from <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512267144/isbn9512267144.pdf>

HALL, R., (1989). The Management of Intellectual Assets: A New Corporate perspective, Journal of General Management, 15, 53-68.

HALL, R., (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, 13, 135- 44.

- HAMBRICK, D.C., (1981). Strategic Awareness within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, 2, 263-279.
- HAMBRICK, D.C., (1982). Environmental Scanning and Organizational Strategy, *Strategic Management Journal*, 3, 159- 174.
- HATZİCHRONOGLU, T., (1996). Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/05, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/885511061376>
- HAWES, J.M., & Crittendon, W.F. (1984). A taxonomy of competitive retailing strategies, *Strategic Management Journal*, 5(2), 275-287.
- HAX, A.C., and Majluf, N.S., 1991. The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, MIT, New Jersey, USA.
- HOLMSTRÖM, B., and Roberts, J., (1998), The Boundaries of the Firm Revisited, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol 12; 73-94.
- HREBINIAK, L.G., & Snow, C.C., (1980). Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 23, Alıntı, December, 750- 759. <http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>
- İLİCAK, G., ve Özgül, R., 2005. Sun Tzu Savaş Sanatına Göre Marka Pazar Stratejilerinin Belirlenmesi, *Journal of Istanbul Kültür University*, 2005/1, ss: 95-105.
- JACOBSEN, R., (1988) The persistence of abnormal returns, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- JONES, G.R., & Butler, J.E., (1988). Costs, Revenue, and Business-Level Strategy, *Academy of Management Review*, 13 (2), 202- 213.
- KANIBİR, H., (2000). Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları, Uludağ Üniversitesi Sosyal. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.
- KARNANI, A., (1984). Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach, *Strategic Management Journal*, 5 (4), 367- 380.
- KAYA, N., & AYTEKİN, M., (2003). KOBİ'lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5.
- KAYA, N., ALPKAN, L., & SEYREK, H., (2004). Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms, *The Economics and International Business Research Conference Proceedings*.

- KAYNAK, H., (1997). Total Quality Management and Just-in-Time Purchasing: Their Effects on Performance of Firms Operating in the U.S., New York, NY: Garland Publishing Inc.
- KAYNAK, H., (2003). The Relationship between Total Quality Management Practices & Their effects on firm performance, *Journal of Operations Management* 21.
- KEAN, R., Gaskill, L., Leistritz, L., Jasper, C., Bastow-Shoop, H., Jolly, L., & Sternquist, B., (1998). Effects of community characteristics, business environment, and competitive strategies on rural retail business performance, *Journal of Small Business Management*, 36 (2), 45– 57.
- KEMP, R.G.M., & Verhoeven, W.H.J., (2002). Growth Patterns of Medium-Sized, Fast-Growing Firms: The Optimal Resource Bundles for Organizational Growth and Performance, *Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf*, Research Report, Cilt 111.
- KOO, C., Song, J., Kim, Y.J., & Nam, K., (2007). Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance, *Information Systems Frontiers*, 9 (2-3), 283- 296.
- KOTHA, S., ve Vadlamani, B.L., (1995). Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, *Strategic Management Journal*, Vol.16.
- LEE, J., (1987). A Comparative Study of the Relationship Between Strategy and Business Performance: Industrialized Countries and Newly-Industrializing Countries, Published PhD Dissertation, University of Mississippi.
- LYNCH, C., (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, 37 (1), 45-50.
- MAHONEY, J.T., & Pandian, J.R., (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 15(5), 363- 380.
- MAIJOOR, S., ve Witteloostuijn A.V., (1996). An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation In The Dutch Audit Industry, *Strategic Management Journal*, 17, 549- 569.
- McGEE, J.E., Dowling, M.J., & Megginson, W.L., (1995). Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience, *Strategic Management Journal*, 16, 565- 580.
- McKIERNAN, P., (1997). Strategy Past; Strategy Futures, *Long Range Planning*, 30 (5), 790- 798.

- MPM-Milli Prodüktivite Merkezi (2009), Verimlilik Terimler Sözlüğü.
- MINTZBERG, H., (1994). The Fall and The Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, January-February, s.108-114.
- MINTZBERG, H., ve QUINN, J.B., (1996), The Strategy Process, Concepts, Context, Cases, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- MOON, H.C., & Peery, N.S., (1995). Competitiveness of Product, Firm, Industry, and Nation in a Global Business, Competitiveness Review, 5 (1), 37-43.
- MOSAKOWSKI, E., (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms, Journal of Management, 19 (4), 819-839.
- MURPHY, G.B., Trailer, J.W., & Hill, R.C., (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research, Journal of Business Research, 36, 15- 23.
- National Competitiveness Council (NCC) (2003). What is Competitiveness, Annual Competitiveness Report Alıntı, May 18, 2007, from <http://www.forfas.ie.ncc/reports/ncc/what.htm>
- NGUYEN, H., Sérör, A., & Devinney, T.M., (1990). Diversification Strategy and Performance in Canadian Manufacturing Firms, Strategic Management Journal, 11 (5), 411- 418.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1997). Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments, Paris: OECD.
- PANAYIDES, P.M., (2003). Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management, Maritime Policy & Management And International Journal of Shipping and Port Research, 30 (2), 123- 140.
- PARKER, A.R., (2000). Impact on the Organizational Performance of the Strategy Technology Policy Interaction, Journal of Business Research, 47, 55-64.
- PARTRIDGE, M., ve Lew, P., (1994): Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, V: 72, issue: 5.
- PEARCE, D.G., (1997). Competitive Destination Analysis in Southeast Asia, Journal of Travel Research, 16-24.

- PELHAM, A.M., (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 48- 67.
- PENROSE, E., (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.
- PETERAF, M.,A., & Bergen, M.E., (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework, *Strategic Management Journal*, 24, 1027- 1041.
- PORTER, M.E., (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- PORTER, M.E., (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Harvard University Press.
- PORTER, M.E., (1990a). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, March-April, 73- 93.
- PORTER, M.E., (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95- 117.
- PORTER, M.E., (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, 61- 73.
- PORTER, M.E., (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, 33.
- PORTER, M.E., (2000), *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, M.E., (2003) *Rekabet Stratejileri*, Gülen Ulubilgen (çev.). 2.Basım. İstanbul: Sistem.
- PRAHALAD, C.K., & Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, 79- 91.
- PRIEM, R.L., & Butler, J.E., (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, 26 (1), 22- 40.
- RICHARD, O.C., (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- ROBINSON, J., (1933). *The Economics of Imperfect Competition*, London: Macmillan Press.

- RUGMAN A.M., & Verbeke, A., (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based Views of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 23, 769- 780.
- SCHENDEL, D., (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward An Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 1- 4.
- SCHMALENSEE, R., (1978). Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry, *The Bell Journal of Economics*, Vol 9; 305-327
- SCOTT, B., & Lodge, G., (1985). *US Competitiveness and the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- SHIMIZU, T., Carvalho, M. M. and Laurindo, F. J. B., (2006). Strategic Alignment Process: theory and case studies, Hershey PA, USA.
- SNOWDON, B., & Stonehouse, G., (2006). Competitiveness in a Globalised World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions, and Firms, *Journal of International Business Studies*, 37, 163- 175.
- SNYMAN, J.H., (2006). Strategic Decision Processes and Firm Performance Among Truckload Motor Carriers, *Journal of American Academy of Business*, 8 (1), March.
- SONG, M., ve Calantone, R.J., (2002). Competitive Forces and Strategic Choice Decisions, *Strategic Management Journal*, Vol.23, s.969-978.
- SPANOS, Y.E., & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 22, 907- 934.
- STEINER, G.A., (1979). *Strategic Planning*, New York; Free Press.
- STEINLE, C., and Schiele, H., (2008). Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14 (1).
- STIGLER, G.K., (1961). The Economics of Information, *Journal of Political Economy*, 69 (3), 213- 225.
- TEACH, R.D., ve Schwartz, R.G., (2000). Methodology to Study Firms' Strategies and Performance Over Time, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (3), 32- 40.

TEHRANI, M., (2003). Competitive Strategies, Strategic Alliances, and Performance in International High-Tech Industries: A Cross- Cultural Study, *Journal of American Academy of Business*, 2, 2, 610- 617.

The Competitiveness Institute (TCI), (2006). What is Competitiveness?, Alıntı, February 16, 2008 from <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>

THOMPSON, A.A., & Strickland, A.J., (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*, (9th ed.). USA: Irwin McGraw-Hill.

THOMPSON, J.L., (2001). *Understanding Corporate Strategy*, Thomson Learning.

TIMMERS, P., (1999). *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. New York: John Wiley.

TDK- Türk Dil Kurumu, (2014). Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu Yayınları, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts

TÜRK, Z., (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı:Değer Zinciri Maliyet Analizi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 3.

TÜRKKAN, E., (2003). Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri, Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Ankara: Rekabet Kurumu, Yayın No: 0162.

TZU, Sun (2008), *Savaş Sanatı*, Çev. Adil Demir, 3. Baskı, Kastaş Yayınevi, İstanbul.

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), (2002). *Industrial Development Report 2002/2003*. New York: United Nations.

UPTON, N., Teal, E. J., & Felan, J.T., (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firm, *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 60- 72.

VENKATRAMAN, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801- 814.

WERNERFELT, B., (1984). A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171– 180.

WHEELEN, T.L., & Hunger, D.J., (2002). *Strategic Management and Business Policy*, (8th ed.). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

WHITE, R.E., (1986). Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, *Strategic Management Journal*, 7 (3), May-June.

- WILLIAMS, J.R., (1992). How Sustainable is Your Competitive Advantage?, *California Management Review*, 34, 29- 51.
- WILLIAMSON, O.E., (1975). *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- WISNER, J.D., (2003). A structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance, *Journal of Business Logistics*, 24 (1), 1- 26.
- World Economic Forum (WEF), (1996). *The Global Competitiveness Report*, Oxford: Oxford University Press.
- WREN, B.M., (2007). Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels, *Journal of Management Research*, 7 (2), 78- 86.
- WRIGHT, P., Kroll, M.T.H., & Helms, M., (1991). Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry, *British Journal of Management*, 2, 57- 65.
- WRIGHT, P.A., (1987). Refinement of Porter's Generic Strategies, *Strategic Management Journal*, 8 (1), 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.
- YAMIN, S., Mavondo, F., ve Sarros, J.C., (1997). A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance among Australian Manufacturing Companies, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, s. 161-172.
- ZAHRA, S.A., & Covin, J.G., (1993). Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 14 (6), 451-478.
- ZHAO, Z., & Zhang K.H., (2007). China's Industrial Competitiveness in the World, *The Chinese Economy*, 40 (6), 6–23.
- ZYL, C.R., (2006). *Intellectual Capital And Marketing Strategy Intersect For Increased Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished Master's dissertation, University of Johannesburg

