



2020 / Vol:6, Issue:27 / pp.1016-1029

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 15.04.2020

Published Date : 29.06.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.367>

Reference : Sivaslıoğlu, F. & Erdal, N. (2020). "Rekabet Gücünü Belirleyen Farklılaştırma Stratejisinin Pazar Performansına Etkisi", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(27):1016-1029

REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİNİN PAZAR PERFORMANSINA ETKİSİ

The Effect of Differentiation Strategy That Determines Competitiveness on Market Performance

Dr. Filiz SİVASLIOĞLU

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul/ TÜRKİYE.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8524-6928>

Dr. Nurgül ERDAL

İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa-Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, İstanbul/TÜRKİYE,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2961-3906>



ÖZET

Son dönemlerde artan rekabet karşısında işletmeler rakipleri karşısında iç ve dış çevrelerini analiz ederek kaynak ve yeteneklerine uygun stratejiler belirlediklerinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu çalışmada farklılaştırma stratejileri ile rekabet gücü elde etmiş olan işletmelerin işletme performansına sağladığı katkının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Türkiye’de ISO birinci 500 ve ikinci 500 de bulunan ihracat ve ithalat yapan imalatçı işletmelerden anketler toplanmış, araştırma modeli ve hipotez oluşturulmuştur. Toplanan anketler sonucunda verilerin doğruluk ve güvenilirliğini ispat etmek için istatistik paket programları kullanılarak faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda farklılaştırma stratejilerinin işletme performansına olumlu ve güçlü yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler ürün ve hizmetlerde farklılaştırma stratejileri uyguladıklarında pazarda rekabet üstünlüğü elde ederek, performans ve karlılıklarını artıracakları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Gücü, Farklılaştırma Stratejileri, Pazar Performansı.

ABSTRACT

In the face of increasing competition in the recent period, businesses provide competitive advantage when they analyze their internal and external environment and comply with their resources and abilities. In this study, it is aimed to reveal the contribution of companies that have achieved competitive power with differentiation strategies to the performance of their businesses. Turkey ISO first 500 and second 500 questionnaires from the manufacturers who export and import business that collected research model and hypotheses are formulated. As a result of the collected questionnaires, factor analysis, correlation and regression analyzes were performed by using statistical package programs to prove the accuracy and reliability of the data. As a result of the analysis, it has been determined that differentiation strategies have a positive and strong effect on business performance. When businesses apply differentiation strategies in products and services, it is concluded that they will gain a competitive advantage in the market and increase their performance and profitability.

Key Words: Competitiveness, Differentiation Strategies, Market Performance.

1. GİRİŞ

Rekabetin giderek sertleştiği iş dünyasında teknolojik gelişmeler, yeni devlet düzenlerindeki hızlı değişimler, işletmeleri daha hızlı ve farklı olmaya zorlamaktadır. Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamış bir işletmenin orada kalabilmesi ve gündemi kontrol altında tutması gözden kaçırılmaması için kendini sorgulaması gerekmektedir. Her türlü değişimde ve dış baskılarda bu üstünlüğün devam etmesi bu sorgulamaya bağlıdır. İşletmeler kendi varlıkları ve yetenekleri sayesinde pazardaki yerini koruyup faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler. Günümüzde yaşanan gelişmeler ve ilerlemeler sayesinde işletmeler tüketiciye çok farklı ürün ve hizmet sunmaktadırlar. Fakat arzın talepten fazla olduğu pazar ortamı da rekabeti arttırmıştır. Bu şiddetli ortamda stratejik hamlelerle üstünlük elde edilebilmektedir (Göktaş, 2019). Firma performansını artırıcı diğer bir neden ise liderlerin bulunduğu pazarlarda pazar

verimliliğinin artırılmasıdır (Bakan & Sezer, 2020). Bununda yolu farklılaştırma stratejilerinden geçmektedir. Rekabet işletmeler için önemli bir aktördür, işletmeyi geliştirir, devamlılığını sağlar, yönlendiricidir, geleceğe yön verir ve işletmelerin kendilerini değerlendirmelerini sağlar (Kaplan vd, 2019).

Küreselleşen dünyada özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ihracat işletmeleri, sürekli değişen müşteri istekleri ve talepleri, teknolojik gelişmeler, değişen yeni devlet düzenlemeleri, işletmeleri farklı olmaya zorlamaktadır. Rekabet için strateji geliştiren şirketlerin sektördeki rakipleri karşısında üstün olabilmesi için uzun vadeli planlar yapmaları gerekmektedir. Bu planları yapmadan önce kendilerini sorgulamaları, gündemi kontrol altında tutmaları gerekmektedir. İşletmeler pazarda özellikle yenilikçi yönelimli davranışlar sergilediklerin de müşteri memnuniyeti sağlamaları için rakiplerin stratejilerini de göz önünde bulundurmaları firma performansını arttırmak için çok önemlidir (Kılıç & Yürükoğlu, 2020). Bir sektörün yapısını bilmek veya sektörün rekabetçi tarzını öğrenmek hem o sektörde yer alan şirketler hem de sektörün tüm paydaşları açısından stratejik önem arz etmektedir. (Kaplan vd, 2019). Firma performansını arttırmak için pazar stratejileri önemlidir. Bunlarda üründe, fiyatta, dağıtımda ve tanıtımda yapılan stratejilerdir (Yücel, 2019).

Michael Porter işletmelerin pazar performanslarını artırılması ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Çalışmamızda bazı işletmeler neden diğerlerinden daha başarılıdır sorusuna cevap aranmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynak ve yetenekleri ile kendilerine uygun rekabet stratejilerinden birini seçtiklerinde avantaj kazanılabileceği ve elde ettikleri çıktılarının performanslarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. İşletmeler seçtikleri stratejilerini planlarken bu günkü ve gelecekteki rakiplerini ve kendilerini iyi analiz etmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli böylece fırsat ve tehditlerin farkına varmalıdırlar.

2. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİLERİ

Strateji, rakiplerden farklı olarak plan izleyerek, pazarda üstün ve etkin bir yere sahip olmak olarak tanımlanmıştır. İşletmeler rakiplerin stratejileri yerine daha farklı hareket ederek müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflediklerinde uygun stratejiyi yaratmış olarak görülmektedirler (Porter 2010).

Rekabet, pazarda üstünlük sağlamak için rakiplerin karşısında mücadele etmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlanabilir. Rekabet yaşantımızda, her dönemde birey olarak iş ve sosyal hayatımızın her döneminde karşımıza çıkmaktadır. Rekabet az bulunan kaynakların etkili ve verimli kullanımının sağlandığı önemli bir konudur. Rekabet, üretilmiş ürün ve hizmetin kaliteli ve fiyatının uygun olması, ekonomik açıdan etkinlik sağlaması ve sosyal refahın yükseltilmesi açısından gereklidir.

Rekabet stratejisi, ilk olarak 1980'li yıllarda kavram olarak kullanılmış, aynı pazarda olan ve rekabet eden bazı firmaların neden diğerlerinden daha fazla başarılı oldukları sorgulanmıştır. Rekabet stratejileri ile çalışan araştırmacı olarak Michael Porter ve taraftarlarıdır. Porter vd. stratejiyi formüle ederken işletmelerin çevrelerini iyi analiz etmeleri gerektiğini, pazar araştırması, rakiplerin konumu, rekabet durumu gibi unsurların dikkate alınması gerektiğini savunmuşlardır.

Porter (2000), rekabet stratejilerini maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejileri olarak üç grupta açıklamıştır. Çalışmamızda üzerinde durduğumuz konu farklılaştırma stratejileridir ancak diğer stratejiler de kısaca açıklanmıştır.

2.1. Maliyet liderliği stratejisi

İşletmelerin ürün ve hizmetlerinde ölçek ekonomisi ile maliyeti güçlü bir şekilde düşürmek için uygulanan stratejilerdir. Genel giderlerin dikkatli ve düzenli şekilde kontrol edilmesi, Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. harcamaların azaltılması ile yönetimin hedeflerine odaklanmaları sağlanmaktadır.

2.2. Odaklanma stratejisi

İşletmelerin pazarda belli bir grup, coğrafi pazar veya ürün hattının seçilmesi ve stratejilerini bu pazara göre odaklanmaları olarak tanımlanmaktadır. Belirlenmiş gruba odaklanarak ürün ve hizmetler uyumlaştırılmak suretiyle dar bir pazar bile olsa başarı elde edilmektedir.

2.3. Farklılaştırma stratejisi

İşletmeler sektörde var olmak için çeşitli stratejiler geliştirmek, farklı olmak ve bunları uygulamak zorundadırlar. Porter' a göre farklılaştırma, ürün ve hizmetin bütün endüstride eşsiz olarak yaratılması ve sunulması olarak tanımlanmıştır. Tek başına farklılaştırma yetmeyeceği için ayrıca müşteriler için değer yaratmak ta önemli bir faktördür (Porter, 2000).

Farklılaştırma, tüketici üzerinde marka bilinci yaratarak ürün ve hizmet fiyatlarına olan esnekliği azaltmakta, benzer tip ürüne fazla fiyat istendiğinde işletme maliyeti düşürmeden üretim yapabilmektedir. Markaya bağlı müşteriler olduğunda ve farklılık yaratıldığında pazara yeni dahil olmak isteyen işletmelerin istekleri kırılmaktadır (Porter, 1980).

Farklılaştırmada kullanılacak araçlardan biri reklam, diğeri ise Ar-Ge dir. Farklılaştırma stratejileri kullanılırken teknik özellikler ön plana çıkacaksa Ar-Ge, imaj ve marka öne çıkacaksa reklam konularında faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Reklamlar, işletmelerin müşteriler üzerinde algı yaratmak için kendilerini tanıtarak ürünlerinin benzersiz ve farklı olduğuna ikna etme çalışmalarıdır. Reklamlarla işletmeler kendilerini tanıtarak ikna yoluyla müşterileri bilgilendirmekte, zihinlerinde yer edinmekte böylece pazar paylarını artırmaktadırlar. Hedef kitleye nasıl ve nerede ulaşılacağı belirlendikten sonra ürün ve hizmetin kullanılmasını reklam yoluyla müşteriye anlatılmaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile yapılan değişiklikler diğer ürünlere göre müşteriler için daha cazip hale getirilmesini sağlamaktadır. İşletmeler araştırma ve geliştirme yaparak yeni bilgilere ulaşırlar, yeni teknolojiler geliştirirler, ürünlerde iyileştirmeler uygulayabilirler ve ölçek ekonomisi ile maliyetleri düşürebilirler. Ar-Ge yaparak teknolojinin gelişmesi ile taklit edilme önlenmiş olmaktadır. Farklılaştırma stratejileri ile ilgili literatürdeki çalışmalardan bazıları;

Sharp ve Dawes, eğer bir firma ürünlerini pazara sunduğunda rakiplerin ürünlerinden daha fazla tercih ediliyorsa farklılaştırma gerçekleştiğini ve ürünlerin aralarında fark olmamasına rağmen farklılık gerçekleşebileceğini açıklamışlardır (Sharp & Dawes, 2001). Dickson, farklılaştırmayı üretilmiş olan ürün ve hizmetin rakiplerin özelliklerinden ayırt etme hareketi olarak açıklamış ve ürünlerdeki özelliklerin fiyat hassasiyetini azaltma sağlayacağını belirtmiştir (Dickson, 1987).

Trout & Rivkin, (2011), farklılaştırma uygulayan işletmeler ürün, hizmet, değer, imaj gibi unsurlara odaklanarak müşteri algısında yer edinmişlerdir (Trout & Rivkin, 2011). Lewit, (1980), ürünlerin somut ve soyut özelliklerinin bir araya geldiğini ve birçok bileşenden oluşarak farklılaştırmanın meydana geldiğini belirtmiştir. Pazardaki ürünün daha uzun ömürlü olması için logosunda, görünüşünde, tadında, ambalajında değişiklik yaparak farklılaştırma gerçekleşmektedir (Lewit, 1980). Farklılaştırma stratejileri için işletmeler çeşitli stratejik planlar yapmaktadırlar.

Tüketicinin algısında farklılaştırma; Sektörde daha önce yaratılmamış bir ürünü rakiplerden önce pazara sunarak farklılık meydana getirilebilir. Tüketiciler bu ürünü ilk olarak algıladıklarından diğerlerini taklit yapıyor olarak görürler. Araştırmalarda görülmüştür ki ürünü ilk çıkaran işletme insanların algılarında yer edinerek o konuda uzman olarak görülmektedir (Ries & Trout, 2015).

Markalaşarak Farklılaştırma; marka, aynı gruptaki ürünlerin hedef kitlenin istek ve arzularını fiziksel ve psikolojik yönden tatmin ederek diğer rakiplerden ayırt edilmesini sağlayan kimlik ve imaj olarak tanımlayabiliriz. Ürün ve marka arasında önemli bir bağ oluşmaktadır. Tüketici bir markaya olan bağlılığı ve algılarında yer etmesiyle o ürüne fazladan ücret ödemeyi kabul etmektedirler.

İsim Değiştirilerek Farklılaştırma; ürünün mevcut durumda olan isminin değiştirilerek müşterinin farklı bir ürün aldığı algısı uyandırmak için yapılan farklılaştırma stratejisidir. Özellikle yabancı pazarlara giren çok uluslu firmalar isim değişikliğine giderek farklı bir marka algısı yaratmaktadırlar.

Fiyat Artışı ile Farklılaştırma; işletmeler ürün kalitesini artırdıklarında dolayısı ile satış fiyatını da artırırlar. Müşteriler fiyatın yüksek olduğunu görürler ancak kaliteli ürün alacaklarını düşündüklerinden kabul ederler. Yüksek fiyatlı ürünün kalite göstergesi aynı zamanda da müşteriye sahip olduğu statüyü verdiği müşteri tatmini sağlanmaktadır. Bu şekilde işletme fiyat farklılığı ile rekabet üstünlüğü kazanmış olmaktadır.

Ölçüleri Küçülterek veya Büyüterek Farklılaştırma; küçülerek büyüme stratejisi gibi maliyeti düşürerek, gereksiz özelliklerden vazgeçerek, küçük olma avantajı ile müşterinin beklentilerine cevap verilerek, farklılaştırma sağlanabilir. İşletmeler ürünlerin ölçülerini büyüterek de farklılık sağlayabilirler. Pazarlama yöntemleri ile müşteriye diğer firmalardan daha büyük ürün sunmaları zihinlere yerleşebilir (Trout & Rivkin, 2011).

Pazarda Lider Olarak Farklılaştırma; bir markanın ismi ürünün ismi yerine geçtiğinde işletme lider konumuna yükselebilir. İşletmeler için en kolay algı müşteri gözünde liderlik algısıdır. Pazar da işletmenin ürettiği ürünün tüm özelliklerini görerek lider konumuna getirir bu da farklılaşmayı kabul ettiği anlamına gelmektedir (Ries & Trout, 2015).

Uzun Zamandır Faaliyette Kalarak Farklılaştırma; Uzun zamandır faaliyette olmaları sebebi ile işletmeler pazarda lider olmasalar bile müşteriler tarafından tercih edilir ve onların ürünü kullanmaları hakkında kendilerini güvende hissetmelerini sağlarlar. Hala onların ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri de farklılık sağlamaktadır.

Aile Şirketlerinin Farklılaştırılması; uzun zamandır aile şirketi olarak çalışan ve aile fertleri de buralarda çalışan işletmeleri müşteriler daha fazla tercih etmektedirler. Bu şirketler için finansal piyasalar, borsalar, hisse senetleri gibi kavramlar çok fazla önem taşımamaktadır. Daha çok ürüne odaklı olarak stratejiler uygulayacakları düşünülmektedir (Trout & Rivkin, 2011).

Yeni Ürün ve Uzman Olarak farklılaştırma; müşteriler son teknikle üretilmiş ürünleri eski teknolojiye göre daha fazla tercih ederler. Pazar da tek firma olmak için rakiplerden önce yeni ve son teknoloji ile ürün üreterek ve pazara sunarak tek firma olma özelliği ile farklılaştırma sağlayabilirler. İşletme daha önce kendini kanıtladığı markasını yeni bir üründe kullandığında müşteri tarafından tercih edilmeyebilir. Müşteri işletmeyi hangi ürünle uzman olarak tanıdı ise öyle devam etmesini ister. Ne kadar çok üründe markasını gösterirse başarısız olma durumu ile karşılaşabilir. Aynı ürün ve özellikle pazarda farklılaştırma sonucu başarıyı sağlayabilir.

Ünlü Kişiler Tarafından Tanıtılması ile Farklılaştırma; ünlü bir kişinin ürünü tanıtması takipçilerinin de o ürünü tercih etmesini sağlamaktadır. Spor ayakkabı firmasının tanıtımını yapan bir sporcu o markayı tanımayan kişiler tarafından bile satın alınmasını sağlayabilir. İşletme ürünü kullanacak gruba odaklanarak farklılaştırma sağlayabilmektedir.

Üretimde Değişiklik Yaparak Farklılaştırma; ürün üretimi sürecinde rakiplerden değişik olarak içine farklı bir özellik kattığında bu içerik öne çıkmaktadır. Örneğin diş macununa ilave edilen florür müşterinin ilgisini çekebilir. Farklı üretim teknikleri el veya makine yapımı üretimler de farklılık sağlayabilir (Trout & Rivkin, 2011).

3. FİRMA PERFORMANSI

Performans kavramı, belli amaçları gerçekleştirmek için planlı bir şekilde hareket ederek elde edilmiş sonucun değerlendirilmesi ile ulaşılan nokta olarak tanımlanabilir. Bir iş ile ilgilenen kişi, kurum veya girişimin hedeflenen amaçlara belli zaman diliminde ne kadar sürede eriştiğinin çeşitli verilerle açıklanması olarak ifade edilmektedir (Çeviren, 2014). İşletmelerin içinde buldukları sürekli değişim gösteren çevre koşullarına göre faaliyetlerine devam etmeleri, yeniden şekillendirmeleri ve

analiz edebilmelerine imkan sağlayan bir unsur olarak performans kabul edilmektedir. Performans, planlı olmayı, örgütlenmeyi, kontrollü davranmayı, sağlıklı iletişim halinde olmayı ve istekli olmayı pozitif olarak desteklemektedir (Mesci, 2011).

Firma performansı, üretim performansı, pazarlama performansı, yenilikçilik ve finansal performans diye başlıklara ayrılmıştır. Bazı çalışmalarda ise finansal ve finansal olmayan performans diye iki başlık halinde incelenmiştir. Üretim performansı yeni bir ürün geliştirmeyi, yenilikçilik performansı patenti alınmış yeni bir ürünün pazara sunulmasını, pazarlama performansı işletmenin pazar başarısını ve bunların hepsinin birleştiği yenilik faaliyetleri ise finansal performansı yükselteceği açıklanmıştır (Yavuz, 2010).

Wijayanto, Suhadak, Dzulkirom. Nuzula. (2019), Endonezya'da üretim yapan firmalar üzerinde finansal performans ve firma değeri üzerine yaptıkları çalışmalarında, pazarda rekabet üstünlüğü kazanıldığında finansal performansın olumlu olarak etkilendiği, finansal performansın da rekabet üstünlüğünü olumlu olarak etkilediği sonucuna varmışlardır (Wijayanto vd. 2019). İşletmenin faaliyetlerinde hangi alanı kullanacağını belirlenmesi konusunda yardımcı olan performans, mevcut koşullarda sahip olduğu potansiyelinden faydalanma ölçüsünü de göstermektedir. Böylece içinde bulunduğu mevcut durumunu ve gelecekteki işleyişini görebilmek için performans tanımlarını yapmaktadırlar (Balcı, 2011).

4. FARKLILAŞTIRMA İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve bunu sürekli hale getirmeleri için doğru bir strateji seçmeleri gerekmektedir. Farklılaştırma stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalardan bazıları şunlardır; Mas-Ruiz vd. (2002), İspanya'da 11 firma üzerinde ve 35 farklı dış pazarda yaptıkları olay-çalışma (event-study) sonucuna göre, işletmenin dış pazarda farklılaştırma stratejileri ile firma performanslarını artırdıkları iki değişkenin birbirleri arasında ilişkinin olumlu yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır (Mas-Ruiz, (2002). Pazarda rekabet avantajı kazanmış işletmelerin stratejik olarak aldıkları farklılaştırma kararlarında işletmenin firma performansı üzerinde önemli ve olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Grewal & Tansuhaj (2001), Wiggins & Ruefli (2002), Zahra vd. (2002), Kaleka (2002), Sadler (2003).

Sivashoğlu F, (2019), Türkiye'de ISO'ya bağlı imalat sektörlerinde çalışan 400 beyaz yaka ile yapılmış anket çalışmasının sonucuna göre, işletmelerin rekabet gücü elde etmeleri ve pazarda karlılıkla birlikte performans sağlamaları için rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejileri uygulamalarının mali ve büyüme performansına olumlu ve güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Projogo (2006), rekabet stratejilerinin işletme performansına etkileri araştırıldığında, aralarında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Projogo, 2006). Soldberg ve Durrieu (2008)'ya göre, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etki sağladığı görülmüştür. Uyumlu Stratejik hedeflerle, farklılaştırma stratejisinde uyum stratejisi, maliyet liderliğinde ise standartlaşma stratejisi uyumlu hale gelebilmektedir (Virvilaite vd. 2011).

Farklılaştırma stratejisi kullanılarak işletme performansının artırıldığını açıklayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar; Ömürbek & Yılmaz (2009), Kamaşak (2010), Yaşar (2010), Akbolat & Işık, (2012); Claver-Cortes vd, (2012); Oflazoğlu & Koçak, (2012), Eren (2014). Acar ve Zehir (2010), Michael Porter'ın rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmalarının sonucunda farklılaştırma stratejilerinin maliyet liderliği stratejilerine göre firma performansının artmasında daha fazla olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Acar & Zehir, 2010).

Gana'da, yapılmış bir çalışmada 265 mikro ve küçük aile firmasından toplanmış veriler kullanıldığında, düşük pozisyondaki bir aile firmasında bile farklılaştırma uygulamaları ve güçlü yönetsel yeteneklerle performansın artırılacağı yolunda sonuçlar elde edilmiştir (Agyapong. vd. 2016).

Amerika'da altı Latin ülkesinde, 18 işletme üzerinde yapılmış çalışmada çıkan sonuca göre, gelişmekte olan ekonomilerde tüketicinin istek ve ihtiyacını karşılayacak farklılaştırılmış ve tasarlanmış ürünlerde daha kaliteli ve güvenilir çıktılar sonucunda performans olumlu şekilde artmaktadır (Cuervo-Cazurra, vd. 2019). Bu görüşler çerçevesinde, farklılaştırma stratejilerinin, rekabet üstünlüğünün çıktılarını olarak değerlendirilen firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Dolayısı ile hipotezimiz;

H: Farklılaştırma stratejileri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı

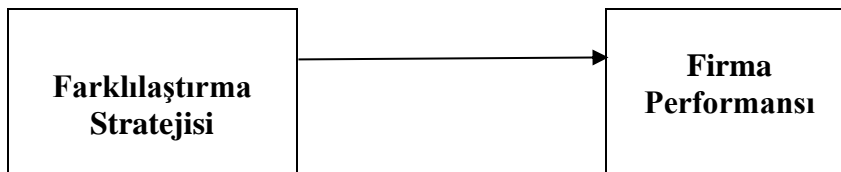
Çalışmamızın amacı, rekabet gücünün belirleyicisi olan farklılaştırma stratejisinin firma performansına sağladığı katkının ortaya çıkarılmasıdır. Bu sebeple çalışmamızın hedefleri; literatüre bağlı olarak farklılaştırma ve performans kavramlarının birbirleri ile ilişkilerini ortaya çıkarmak, farklılaştırma stratejisinin rekabet üstünlüğü elde etmede ve performansı artırmada etkisini araştırmak amacıyla model ve hipotez geliştirmek ve geliştirilmiş hipotezleri üretim yapan ihracat ve ithalatçı güçlü firmalar üzerinde test etmektir.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmamızda Türkiye'de bulunan büyük ölçekli imalatçı ihracat ve ithalat yapan işletmeler seçilmiştir. ISO I. 500 ve ISO II. 500' de yer alan işletmelerde çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticiler ve beyaz yaka çalışanlar ile anket yapılmıştır. Yönetici ve beyaz yaka çalışanlar şirkette alınan kararlarda etkili ve işletme politikalarına daha hakim olduklarından tercih edilmişlerdir. Ankette yer alan değişkenlerin ölçülmesinde literatürde yapılmış çalışmalarda kullanılmış geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır.

Dess ve Davies (1984), Porter (1980), tarafından geliştirilmiş farklılaştırma stratejileri ölçeği, Antoncic ve Hisrich (2001), Rozen Venkatraman ve Ramanujan (1986), tarafından geliştirilmiş firma performansı ölçeği ile hipotezimiz test edilmiştir. Değişkenler 5'li likert ölçeği ile ölçülmüştür.

5.3. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Modelimizde, literatürde yapılmış çalışmalardan yararlanılarak öne sürülen hipotez sayesinde farklılaştırma stratejisi ve firma performansı ilişkisi çalışmamızın amacı ile bağlantılı olarak tasarlanmıştır.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

6.1. Çalışılan Kurumlar İle İlgili Bulgular

Çalışmada, değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki etkiyi ölçmek amacıyla toplanan verilerin analizi yapıldıktan sonra elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir. Ankete katılanların işletmeleri ile ilgili istatistikler, demografik özellikler ve hipoteze ait analiz sonuçlarına yer verilmiştir. İhracat ve

ithalat yapan şirketlerden yüz yüze ve e-mail yoluyla toplam 400 anket elde edilmiştir. Aşağıda tablo 1’de şirketlerle ilgili istatistikler yer almaktadır.

Tablo 1. Şirketlerle İlgili İstatistikler

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde	
Şirketin Faaliyet Alanı	İhracat	87,2	21,8	
	İthalat ve İhracat	312,8	78,2	100,0
Faaliyet Alanı	Kamu	24,8	6,2	
	Özel	375,2	93,8	100,0
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	1,2	0,3	
	Ulusal	356,4	89,1	89,4
	Uluslararası/ Küresel	42,4	10,6	100,0
Faaliyet Sektörü	Ağaç/Kağıt/ Basım	17,6	4,4	4,4
	Ana Metal	68,4	17,1	21,5
	Diğer İmalat	60	15,0	36,4
	Gıda/İçecek	51,2	12,8	49,2
	Giyim/Tekstil	51,2	12,8	62,0
	İlaç/Tıbbi Cihaz	8,8	2,2	64,2
	Kimya/Petrol/Lastik	88,4	22,1	86,3
	Mak/Tek/Metal Eşya	26	6,5	92,8
	Mobilya	4,8	1,2	94,1
	Otomotiv	4,8	1,2	95,3
	Taşa Dayalı	18,8	4,7	100,0
	Çalışan Sayısı	250’ den az	37,2	9,3
251 - 500 Arası		62,4	15,6	24,9
501 - 1500 Arası		106	26,5	51,4
1501 - 3000 Arası		132	33	84,4
3001’ den fazla		62,4	15,6	100
Kuruluş Yılı	1925’ten Önce	34,8	8,7	8,7
	1925 ile 1950 Arası	24,8	6,2	15,0
	1951 ile 1975 Arası	128,4	32,1	47,0
	1976 ile 2000 Arası	189,6	47,4	94,4
	2001’den Sonra	22,4	5,6	100,0
Total	400	100,0	100,0	

Tabloda verilerin elde edildiği işletmeler %21,8 ihracat ve %78,2’si hem ithalat hem de ihracat yapmaktadır. Ankete katılan işletmelerin 6,2’si kamu ve %93,8’si de özel firmalardır. Ayrıca şirketler dikkate alındığında uluslararası işletme sayısına göre, ulusal firmaların daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %89,1’i ulusal firmalarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Tablo 2’de anketi cevaplayanlar ile ilgili demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2. Anketi Cevaplayanlar ile İlgili Demografik Bilgiler

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	307,2	79,8	
	Kadın	80,8	20,2	100,0
Yaş	15-24	32,4	8,1	8,1
	25-34	188	47,0	55,1
	35-44	145,6	36,4	91,6
	45-54	27,6	6,9	98,4
	55 üstü	6,4	1,6	100,0
Çalıştığı Departman	Muhasebe	63,6	15,9	15,9
	Personel	114,8	28,7	44,5
	Satış/Pazarlama	78,4	19,6	64,2
	Üretim	82,4	20,6	84,7
	Diğer	61,2	15,3	100,0
Ünvanı / Statüsü	Alt Düzey Yönetici	82,4	20,6	20,6
	Orta Düzey Yönetici	239,2	59,8	80,4
	Üst Düzey Yönetici	72,4	18,1	98,4
	Firma Sahibi	6,4	1,6	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	66	16,5	16,5
	Yükseköğretim	61,2	15,3	31,8
	Fakülte	194,4	48,6	80,4

	Yük. Lisans	78,4	19,6	100,0
Hizmet Süresi	1-3	78,4	19,6	19,6
	4-6	103,6	25,9	45,5
	7-10	107,2	26,8	72,3
	11-15	71,2	17,8	90,0
	15 Üstü	40	10,0	100,0
Total	400	100,0	100,0	

Ankete katılanların %79,8'i erkek ve %20,2'si kadındır. Yaş aralığı ise genel olarak 25-34 ile 35-44 arasında bulunmaktadır. Eğitim düzeylerinin genelde yüksek olduğu görülmektedir. Anket cevaplayanların %48,6'sı lisans ve %19,6'sı yüksek lisans mezunudur.

Çalışmamızda değişkenleri ölçmek için 5'li likert tipi sorularla hazırladığımız anket formu kullanılmıştır. İstatiksel paket programları ile bağımlı ve bağımsız değişkenler (farklılaştırma stratejileri ve firma performansı) analize tabi tutulmuştur. Faktör analizi çoklu regresyonda kullanılan çok sayıdaki değişkenleri az sayıdaki değişkenle temsil edilmesini sağlayan veri indirgeme yöntemidir (Pallant, 2013). Aşağıda yer alan tabloda geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenin Adı	Cronbach Alpha	Soru Sayısı
Farklılaştırma Stratejisi	,968	14
Firma Performansı	,975	12
TOPLAM	,964	26

Değerler incelendiğinde tüm faktörlerin güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden büyüktür. Buna göre faktörlerin içsel tutarlıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. KMO ve Bartlett Küresellik Testi

	Kaiser-Meyer-Olkin	Yaklaşık Ki kare	Bartlett's Küresellik testi	Sigma
Farklılaşma Stratejisi	,971	5345,999	91	,000
Firma Performansı	,960	4557,478	66	,000
TOPLAM	,966	10666,043	325	,000

Tablo 4'de verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiş ve sonuçta tüm KMO değerlerinin en düşük değer olarak kabul edilen (0,50)'nin üzerinde olduğu görülmüştür. % 50-70 arasında olan KMO değerlerinin orta, % 70-80 arasında iyi, % 80-90 arasında ise çok iyi olduğunda örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür (Field, 2007). Bütün değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki yani korelasyon mevcuttur. Verilerimizin değerlerinin çok iyi değer olarak (0,90)'nın üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlett Küresellik testinin (0.001) önem derecesinde anlamlı olduğu, böylece veri setimizin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Total Varyans Analizi

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklerin Rotasyon Toplamları ^a
	Total	Varyans %	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	16,139	62,074	62,074	16,139	62,074	62,074	14,380
2	2,403	9,242	71,316	2,403	9,242	71,316	13,788
3	,739	2,843	74,159				
4	,591	2,273	76,432				
5	,501	1,928	78,360				
6	,469	1,802	80,163				
7	,456	1,752	81,915				
8	,440	1,692	83,607				
9	,394	1,514	85,121				
10	,379	1,460	86,580				
11	,333	1,280	87,860				

12	,323	1,243	89,103			
13	,312	1,202	90,305			
14	,271	1,043	91,348			
15	,255	,982	92,330			
16	,253	,972	93,302			
17	,237	,913	94,215			
18	,216	,833	95,048			
19	,215	,828	95,876			
20	,198	,763	96,639			
21	,193	,742	97,381			
22	,174	,668	98,049			
23	,153	,588	98,637			
24	,128	,491	99,128			
25	,124	,479	99,607			
26	,102	,393	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Tablo 6. Keşifsel Faktör Analizi

Sıra No	Döndürülmüş Bileşen Matrisi	Farklılaşma Stratejisi	Firma Performansı
1	Yeni ürün ya da hizmet geliştirmek	,905	
8	Pazarda firmamıza ait farklılaşmış ürünler bulunması	,868	
3	Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak	,865	
10	Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek	,854	
12	Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek	,846	
4	Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerle sunmak	,828	
13	Farklı pazardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek	,822	
14	Ürün hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek	,821	
11	Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek	,803	
2	Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak	,802	
9	Mevcut Ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek	,796	
6	Ar ge ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak	,749	
7	Müşterilerimize yeni ürünleri / markaları tanıtan ilk şirket olmak	,745	
5	Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almak	,703	
FP 9	Çalışan sayınızdaki artış		,911
FP 5	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz		,857
FP 8	Önde gelen rakiplerinize kıyasla Pazar payınızdaki artış		,852
FP11	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		,841
FP 2	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız		,835
FP10	Yeni müşteri sayınızdaki artış		,826
FP 1	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız		,816
FP 3	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir		,809
FP 4	Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı		,805
FP 6	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış		,787
FP12	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		,779
FP 7	Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış		,761

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Keşifsel faktör analizi tablosuna göre farklılaşma stratejisi tek boyutta ve firma performansı da tek boyutta incelenmiştir ve herhangi bir alt boyuta ayrılmamıştır. Sorular arasında herhangi bir çakışma olmamış ve analizler bu faktör tablosu baz alınarak yapılmıştır. Katılımcılara farklılaştırma stratejilerini ölçmek için 14 soru, firma yeteneklerini ölçmek için ise, 12 soru sorulmuştur. En yüksek faktör değeri, (0,911), en düşük faktör değeri ise, (0,703) dür.

Tablo 7. Korelasyon Analizi

BİLEŞENLER		Farklılaştırma Stratejisi	Firma Performansı
Farklılaştırma Stratejisi	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	400	
Firma Performansı	Pearson Correlation	,742**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	400	400

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 7’de değişkenlerin significant değerleri ve Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Bu tabloda korelasyon analizinde farklılaştırma stratejisi ve pazar performansı arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alan, iki rastgele değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren bir ölçüdür. İki değişken arasındaki korelasyon 0’ a yakın değerler ise zayıf bir ilişkiyi, -1 veya +1’ e yakınsa güçlü bir ilişki, 0,5’ e yakın olduğundaysa orta büyüklükte bir ilişkiyi göstermektedir. Bunun yanında negatif korelasyon ilişkinin ters taraflı olduğunu, pozitif korelasyon ise ilişkinin aynı tarafta olduğunu ifade etmektedir. Tabloda, pearson katsayısı (,742 ve sig ,000) sonucuna göre değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon tablosu tek başına sebep sonuç ilişkisi göstermediğinden aşağıdaki tabloda regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Model Regresyon Analizi (Firma Performansı)

Model 1	Kareler Toplamı	Df	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Regresyon	123,073	1	123,073	486,303	,000 ^b
Tekli	100,725	398	,253		
Toplam	223,799	399			
	R	R Kare	Düzeltilmiş R kare	Tahmini Standart hata	
	,742 ^a	,550	,549	,50307	
Değişkenler	Standart Hata	Beta Standardize	T	Sig.	
Sabit	,134	-	7,394	,000	
Farklılaştırma Stratejisi	,033	,742	22,052	,000	

a. Dependent Variable: Firma Performansı b. Predictors: (Constant), Farklılaştırma Stratejisi

Tablodaki regresyon analizine göre bağımsız değişken olan farklılaştırma stratejisi ile bağımlı değişken olan firma performansı arasındaki ilişkide, (sig ,000) olarak bulunmuştur ve aralarında anlamlı bir ilişki söz konusudur. T değeri (22,052) ve Beta değeri, (,742) olduğu için iki değişken arasında doğrudan pozitif yönde bir ilişki vardır. Determinat katsayısı % 54,9 dur. Bu da regresyon modelinin açıklama oranını göstermektedir.

7. SONUÇ

Küreselleşmenin ötesine geçtiğimiz son dönemlerde sürekli bir şekilde değişim yaşanmakta, yeni pazarlar ortaya çıktıkça rekabet ortamları çoğalmaktadır. İşletmeler rakipler karşısında müşterilerine daha fazla değer odaklı yaklaşıtlarında, rekabet üstünlüğünü ellerinde tutmaktadırlar. Farklılaşma çalışmaları ile rakiplerine göre güçlü bir pazar payı ve endüstride karlı bir ortam sağlayacaklardır.

Literatürde yapılmış farklı bakış açıları ile olan çalışmalarda kapsamlı bir değerlendirme ile farklılaştırma stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Türkiye’de ISO birinci 500 ve ISO ikinci 500’de bulunan ihracat ve ithalatçı firmalarda bulunan üst düzey 400 yönetici ile yapılan 5’li likert tipi sorulardan oluşan anket çalışması sonucunda, istatistik paket programları kullanılarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış farklılaştırma stratejileri (,968), firma performansı (,975) değerinde bulunmuştur. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO değerleri ile incelemiş olup, değerlerimiz (0,90)’ın üzerinde bulunmuş ve faktör analizi yapmaya uygun düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testinin de (0,001) derecesine olması verilerimizin anlamlılık derecesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi,

değişkenlerin veri indirgeme yöntemidir. Farklılaştırma stratejileri ve firma performansı değişkenleri keşifsel faktör analizi ile tek boyutta incelenmiştir. Korelasyon analizinde değişkenlerin significant değerleri ve pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Burada değişkenleri yönü ve şiddeti incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki -1 +1 arasında bir değer aldığı güçlü bir ilişkiyi göstermektedir. Bizim sonucumuz da (,742) olduğundan güçlü bir ilişki olduğunu görülmüştür. Regresyon sonucumuzda da Beta değeri iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktörlere ait olan Cronbach Alpha değerlerinin 0,7'nin üzerinde çıkması kullandığımız ölçeklerin ne derece güvenilir olduğunu kanıttır. Tabloda görüldüğü üzere farklılaştırma stratejilerinin firma performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır ($\beta = 0,742$; $p < 0,001$).

Çalışmadan çıkan sonuca göre yöneticiler, değişen rekabet şartlarında başarılı performans beklediklerinden öncelikle dış çevreyi analiz etmeliler ve kendilerine uygun rekabetçi pozisyonları değerlendirmeleri gerekmektedir. Hangi stratejiyi uygulayacaklarına karar verirken sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini bilinçli olarak gözden geçirmelidirler. Rekabet gücü için fırsatlar değerlendirilmeli, alınacak kararlarda şirket politikalarına göre yatırım yapılmalı, tecrübelerden faydalanılarak gelişim gösterilmeli ve yeni ve farklı ürün hizmet üretmelidir. Rekabet üstünlüğü kazanmak için bir takım kararlar alınmalıdır. Bunlar;

İşletmelerde maliyeti düşürme önlem olarak düşünülse de çalışan personel üzerinde daha fazla yük ve güvensizlik yaratmaktadır. Müşterinin algısı üzerinde de negatif etki yaratır. Karar verici yöneticiler uluslararası pazarları iyi takip ederek ve teknoloji kullanımını bilinçli bir şekilde yaparak önerilerine çıkan fırsatları kaçırmamalıdır. Müşteriler ile kurulan sıcak ilişkilerle aralarında sıkı bir bağ oluşturulabilir.

Klasik yaklaşım görüşlerinin soyut kavramlara önem veren ve bilgiye önem vermeyen kavramları yerine örgüt kültürüne önem veren veri ve sistemlere dayanan rekabet üstünlüğü kazandırmak ön plana çıkarılmalıdır. Örgütlerin gruplar halinde birleşmelerini öneren modeller kabul edilmeli, işte iyileştirme yollarına gidilmeli ve bu süreçler devamlılık göstermelidir.

İşletmeler pazarda elde edecekleri paylara ve düşük maliyet ile ölçek ekonomisine odaklanmadan müşteri değeri üzerinde durarak yeni sistemler geliştirmelidirler. Kendileri için entelektüel varlıklardan olan rakamsal olmayan kaynaklara önem vererek markalarını öne çıkarmalıdır. Benimsedikleri stratejiler doğrultusunda insan faktörüne önem vererek değişim olgusu ile işi azaltmadan, teknolojileri de güçlendirerek katma değer yaratmaları gerekmektedir.

Her zaman için rahat ve gevşek ortam terkedilmeli, yerel pazarlar azaltılarak uluslararası pazarlara odaklanılmalı, rakiplerden etkilenmeyen ancak kendisi sektörünü etkileyen bir yapı haline gelmeli ve böylece hem ülkesi için kalkınma sağlayacak hem de yerli ve yabancı pazarlarda rekabet edebilen duruma gelecektir.

Araştırmamızı sadece belli bir bölgede yaptığımızdan, çeşitli sınırlılıklarla bulguları oluşturduğumuzdan, diğer yerlerdeki işletmeler için genelleme yapılmaması gerekmektedir. Bu çalışmanın haricinde gelecekte yapılacak çalışmalar için örneklem sayısı genişletilebilir. Daha farklı endüstri kollarında ve farklı sayıda örneklem ile farklı sonuçlar çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2008). "Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma". Doktora Tezi, 2008.

Acar, A. Z. & Zehir, C. (2010). "The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance". Journal of Business Economics and Management, 11(4), 689-711.

- Agyapong, A. ;Ellis, F. & Domeher, Daniel. (2016).” Journal of Small Business and Entrepreneurship”. Regina. Cilt 28, sayı 6, 2016: 449-477.
- Akbolat, M. & Işık, O. (2012).” Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 401-424.
- Antoncic, B.; & Hisrich, R. D. (2001). “Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation”. Journal of Business Venturing, 16, 495-527.
- Bakan, İ. & Sezer, B. (2020). “Pazara İlk Giren Mi Yoksa Takipçi Olarak İkinci Giren Mi Olmak? Pazara Giriş Sırasının Avantajları ve Rekabet Üzerindeki Önemi”. BMIJ, (2020), 8(1): 502- 518 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1292>
- Claver-Cortes, E. ;Pertuse-Ortega, E, M. & Molina-Azorin Jose, F. (2012). “Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance”. Journal of Business Research. 65, s. 993-1002.
- Cuervo-Cazurra, A.; Carneiro, J.; Finchelstein, D.; Duran, P.;Gonzalez-Perez. M A.; Montoya, M. A.; Borda R, Armando, F.; Maria T. L. & Newburry, W. (2019). “*Multinational Business Review*”. (Emerald Group Publishing Limited). Cilt. 27, sayı 2, s. 141-177. 37p.
- Çeviren, S. M. (2014). “Ters Lojistik ve Geri Kazanım Maliyetlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dess, G.G. & Davis. P.S. (1984). “Porter’s (1980) Generic Strategies As Determinants Of Strategic Group Membership And Organizational Performance”. Acad. Manage. 1984. J. 27(3):467-487.
- Dickson, R. P, Ginter L. J.(1987). “Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy”. Journal of Marketing, Cilt. 51, s. 1-10.
- Eren, E. (2005).” Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Eren, Ş. (2014). “Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi”. Journal of Yaşar University.9 (34). 5998-6022.
- Field, A. (2007).” Discovering Statistics Using SPSS”. 3rd Ed. Sage Pub, London.
- Fornell, C.& Larcker D. F. (1981).” Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”. Journal of Marketing Research, 3950.
- Göktaş, A. (2019). ” Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik Yönetiminin Rolü.”, Marmara Üniversitesi Tez Koleksiyonu, 35693.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001).” Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation And Strategic Flexibility”. Journal of Marketing. Cilt.65, sayı 2 (Apr.), pp.67-79.
- Kaleka, A. (2002). “Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage In Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters”. Industrial Market Management. Cilt. 31, s. 273–283.
- Kamaşak, R. (2010).” Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi. s,47-64.
- Kaplan,M.;Çelik.A & Turak Kaplan,B (2019), “Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörü Rekabet Analizi”,Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi Kaplan et al, 2019: 05 (01) 115-121.

- Kılıç, S. & Yörükoğlu Ö. (2020). “Pazar ve Inovasyon Yönelimliliğın İhracat İşletmelerinin Inovasyon ve İhracat Performansına Etkileri”, *BMIJ*, 8(1): 45-81 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1408>
- Levitt, T. (1980). “Marketing success through differentiation of anything”. *Harvard Business Review*. s. 83-92.
- Mas-Ruiz, F. J.; Nicolau-Gonzalbez, J. L. & Ruiz-Moreno F. (2002).” Foreign expansion strategy and performance”. *International Marketing Review*. 19, 4/5, s.348 – 368.
- Mesci, M. (2011). “Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oflazoğlu, S. & Koçak A. (2012). “Stratejik yönlülüklerin yenilik ve performans üzerindeki etkisi”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), Outlook,71,Chapter IV. s.30.119-140.
- Özdamar, K. (2004). “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)”. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Ömürbek N. & Yılmaz, H. (2009).” İleri İmalat Teknolojileri Kullanımı Üzerine Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. Issue 21.
- Pallant, J. (2013). “SPSS Survival Manual”. McGraw-Hill Education (UK).
- Porter, E. M. (1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. The Free Press, New York.
- Porter, E. M. (2000). “Rekabet Stratejileri Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”. (Çev, Gülen Ulubilgen). Sistem Yayınları. Birinci basım, İstanbul, Kasım. İstanbul, November. s. 12-43.
- Porter, E. M. (2010). “Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri” (Çeviri: Gülen Ulubilgen), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul. s. 45.
- Prajogo, I. D. (2006). “The Relationship Between Innovation and Business Performance—A Comparative Study Between Manufacturing and Service Firms”. *Knowledge and Process Management*. 2006: Cilt.13, s. 218– 225.
- Ries, A. & Trout J. “Pazarlamannın 22 Kuralı” (22 Rules of Marketing”). (Çev. Murat Yaz). (1.baskı). İstanbul: MediCat Yayınları. (Eserin orijinali 1993’te yayımlandı). 2015. s. 13-89.
- Rosenzweig, E, D, Roth,; Ventkatraman. A.; Dean Jr. & James W. (2003). “The Influence of An İntegration Strategy On Competitive Capabilities and Business Performance: an Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers”. *Journal of Operations Management*. Vol.21, pp.437-456.
- Sadler, P. (2003).” Strategic Management”. (2 nd ed.). Kogan Page. London, UK. s. 166.
- Sharp, B. & Dawes J. “What is differentiation and how does it work”? *Journal of Marketing Management*, 2001: Vol.17, s.739-759.
- Sivashoğlu, F. (2019). “Rekabet Gücünün Belirleyicileri Olarak Firma Yetenekleri, Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi”: Doktora Tezi.
- Soldberg C, A. & Durrieu, F. (2008).” Strategy Development in İnternational Markets: A Two Tier Approach”. *International Marketing Review*, Cilt,25 no, 5, s, 520-543.
- Trout, J. & Rivkin S. (2011). “Farklılaş ya da Öl – Ölümcül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları” (Çev. B. Adıyaman).(2.baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları. (Eserin orijinali 2008’de yayımlandı). s. 15-265.

Virvilaite, R.; Seinauskiene B. & Sestokiene G. (2011).” The Link Between Standardization / Adaptation of International Marketin Strategy and Company Performance”. Engineering Economics. 22(1): s. 106-117.

Wiggins, R. & Ruefli, T. (2002).” Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance”. Organization Science, cilt. 13. No.1, s.81-105.

Wijayanto A, Suhadak, Dzulkirom M, Nuzula N, F. (2019). “The Effect Of Competitive Advantage on Financial Performance and Firm Value: Evidence from Indonesian Manufacturing Companies”. RJOAS, 01. 04. DOI 10.

18551. S.35-41.

Yavuz, Ç. (2010). “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5, (2), 143-173.

Yücel, A. (2019). “İhracat Pazarlaması Stratejileri ile Firma Performansı İlişkisi”. Firat University Journal of Social Sciences / Sosyal Bilimler Dergisi. Vol. 29 Issue 1, p205-225. 21p.

Zahra, S.; A.N.; Donald O. & El-Hagrassy, G. M. (2002).” Competitiveanalysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin”. Entrepreneurship Theory and Practice, Cilt 27 (Fall), s.1-28.