

# Relationship Between Porter's Competitive Strategy Approach and Performance: Example of Tr 83 Region Manufacturing Enterprises \*

Tunahan Ahmet GÜRLE <sup>1\*</sup>, Yücel EROL <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduate Education Institute, Tokat Gaziosmanpaşa University, Tokat, Türkiye, ORCID: 0009-0007-2808-855X

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Administrative Sciences, Tokat Gaziosmanpaşa University, Tokat, Türkiye, ORCID: 0000-0002-8289-9106

## ABSTRACT

The term strategy has been used in military-based fields from the past to the present, and since the 1800s, with the increase in globalization and market share competition, it has started to be used by the real sectors. In the goods and services market, it has become necessary for businesses to develop new strategies in order to differentiate the same or similar types of products offered to consumers by businesses. Competition strategies are at the top of these strategies. In our country, there are many factors affecting the use and level of competitive strategies used by businesses. In this study, the relationship between the level of education of business managers and the level of implementation of competitive strategies and performance dimensions is discussed. The population of the study consists of manufacturing SMEs operating in TR83 region. As a result of the hypotheses created in the research, it was revealed that as the level of education increases, the level of implementation of the differentiation strategy increases, and no significant relationship can be detected between cost leadership and focus strategies and the level of education. As a result of the survey and analysis, efficient results could not be achieved when using competitive strategies alone. It will be beneficial for businesses to apply competitive strategies in mixed and different combinations in order to increase their service quality towards consumers and implement an affordable price policy.

**Keywords:** Competitive strategy, business performance, business

Type: Research

Article History

Received: 20.02.2024

Accepted: 08.03.2024

Published: 26.03.2024

\*\*Corresponding Author:

tunahangurle@hotmail.com



# Porter'in Rekabet Stratejisi Yaklaşımı ve Performansı İlişkisi: Tr 83 Bölgesi İmalat İşletmeleri Örneği \*

Tunahan Ahmet GÜRLE <sup>1\*</sup>, Yücel EROL <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye, ORCID: 0009-0007-2808-855X

<sup>2</sup> İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye, ORCID: 0000-0002-8289-9106

## ÖZET

Strateji terimi geçmişten günümüze kadar askeri temelli alanlarda kullanılmış olup, 1800'lü yıllardan itibaren globalleşmenin ve pazar payı rekabetinin artmasıyla beraber reel sektörler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Mal ve hizmet piyasasında işletmeler tarafından tüketiciye sunulan birbirleriyle aynı veya benzer türdeki ürünlerin birbirinden ayrışması için işletmeler tarafından yeni stratejilerin geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu stratejilerin başında rekabet stratejileri yer almaktadır. Ülkemizde de işletmeler tarafından kullanılmakta olan rekabet stratejilerinin kullanım alanını ve düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile rekabet stratejilerinin uygulanma düzeyleri ve performans boyutları arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırmanın evrenini ise TR83 bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırmada oluşturulan hipotezler sonucu, eğitim düzeyi yükseldikçe farklılaştırma stratejisinin uygulanma düzeyi yükselmekte olduğu, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri ile eğitim düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilemediği ortaya konmuştur. Anket çalışması ve analiz sonucunda rekabet stratejilerinin tek başına kullanımında verimli sonuçlar elde edilememiştir. İşletmelerin tüketicilere karşı hizmet kalitesini arttırması ve uygun fiyat politikası uygulayabilmesi için rekabet stratejilerini karma ve farklı kombinasyonlarla uygulaması faydalı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet stratejisi, işletme performansı, işletme

Tür: Araştırma

Makale Geçmişi  
Gönderim: 20.02.2024  
Kabul: 08.03.2024  
Yayınlanma: 26.03.2024

\*\*Sorumlu Yazar:  
tunahangurle@hotmail.com



## GİRİŞ

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin sürekliliğini devam ettirebilmesi ve işletme başarısını arttırabilmesi için uyguladıkları stratejiler ve yöntemler çeşitlilik göstermektedir. İşletmeler tarafından uygulanan bu çeşitliliğin sebebi küresel düzeyde yaşanan pazar rekabetidir. Özellikle küreselleşmenin de yirmi birinci yüzyıla beraber yaygınlaşması küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük ölçekli işletmelerle olan rekabet edebilirliğini zorlaştırmıştır. Bu dezavantaj işletmeleri küçülmeye veya zaman zaman işletmelerin faaliyetlerinin sonlandırılması gibi ciddi sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Varlığını sürdürme ve kar maksimizasyonunu temel amaç olarak ele alan her işletme, bu hedefini gerçekleştirmek için çeşitli yöntemler ve stratejiler geliştirmek zorundadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin tamamına yakını küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin temelini ise genellikle düşük sermaye ile kurulan aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketleri yönetici kadrolarını aile bireyleri arasında dağıtmaktadır. Bu durumun işletmeler için iyi tarafları olduğu gibi kötü tarafları da bulunmaktadır. İşletmelerin karar alma mekanizmalarında aktif olarak yer alan aile üyeleri alanlarında kalifiye ve uzman kişiler olmadıkları durumlarda işletmeler için yanlış kararlar alabilmektedir. Ayrıca işletmeler, temel stratejileri belirleme konularında kalifiye olmayan ve eğitim düzeyi yetersiz olan yöneticiler tarafından yönlendirilmekte ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etme konusunda yetersiz kalmaktadır.

TR 83 bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı işletmelerin neredeyse tamamı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu işletmeler zorlu rekabet ortamından avantajlı çıkabilme ve ekonomik göstergeleri takip edebilme konularında yetersiz seviyededir. Kurumsal yapının yeterince gelişmemiş olması bu durumun en temel sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın yapılaş amaçları arasında, TR83 bölgesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin rekabet stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerini ölçmek, bu işletmelere farkındalık sağlamak ve rekabet stratejilerinin kullanım şekilleri konusunda bilgi vermekte bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırma bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin eğitim düzeylerinin dağılımı hakkında da ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Bir diğer yönüyle bu araştırma literatürde mevcut bulunan araştırmalardan uygulama yönüyle ayrılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilere doğrudan uygulanan anket, imalatçı firmalar hakkında geniş bir bilgi düzeyinin oluşmasına vesile olmuştur.

Bu çalışmada, işletmelerin rekabet stratejilerini uygulama düzeyleri ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve performans boyutları arasındaki ilişki incelenecektir. Çalışma planı şu şekildedir. İlk bölümde konu başlıkları ile ilgili literatür çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise uygulanan anket çalışması sonuçlarına, veri setlerine ve sonuçlara yer verilmiştir. Son olarak sonuç bölümünde çalışmadan elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

## KAVRAMSAL TANIM VE AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın özünü oluşturan strateji ve rekabet stratejileri konularının kavramsal tanımına ve ilgili açıklamalarına yer verilecektir.

### Strateji

Askeri kökene dayanan strateji kelimesi Latince *stratum* kelimesinden türetilmiştir. Gidilen yol veya çizgi anlamında kullanılan sözcük, General Strategos'a atfedilerek savaşlarda kullanılan metotları da temsilen kullanılmıştır (Eren, 2009). Günümüzde kullanılan anlamıyla ise işletmelerin temel hedef, politika, plan ve hareketlerinin bütünü olarak adlandırılmıştır. Strateji kelimesinin dilimizde tam bir karşılığı olmamakla beraber, olduğu haliyle kullanılmaktadır.

Strateji kelimesinin anlamını Ölçer (2013) "Sevk etme, yönetme, gönderme ve gütmeye" olarak, Ceritli (1996) "Zaman içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yönetimidir" şeklinde, Taşkıran (2001) "Bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır" şeklinde tanımlamaktadır.

Bu bağlam da günümüz iş hayatında strateji kelimesini, bir işletmenin mevcut kaynaklarını dış çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler arasında uyum sağlamaya yönelik adımlar olarak tanımlayabiliriz.

### Porter'in Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi kavramında değinmeden önce rekabet kavramından bahsetmek konunun daha iyi anlaşılabilmesi için önemlidir. Rekabet kavramı kelime anlamı itibariyle, en az iki katılımcının aynı amaç ve beklenti için birbirlerinin önüne geçmek için mücadele etmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde ise aynı pazar içerisinde faaliyet gösteren en az iki işletmenin fiyat, performans, ürün ve diğer tüm araçlar vasıtasıyla kar elde etmede diğerinin önüne geçmek ve pazar payını arttırmak amacıyla yaptığı her türlü eylemdir (Kaya, 2014).

Rekabet stratejisinden bahsedildiği zaman Michael E. Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımları öne çıkmaktadır. Ayrıca Porter, bu konuda yapılan çalışmaların hemen hemen tamamına kaynak oluşturmaktadır.

Porter'a göre faaliyet gösterilen sektör içerisindeki rekabet gücünü ve karlılık durumunu belirleyen beş temel baskı kuvveti bulunmaktadır (Porter, 2008). İşletmeler bu baskı karşısında, mevcut kaynaklar çerçevesinde politikalarını savunma veya hücum yönlü tedbirler alarak uygun bir pozisyona yerleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Doğru şekilde uygulanan rekabet stratejileri bu konuda işletmelere ciddi avantajlar sunmaktadır (Porter, 2003).

Yukarıda bahsedilen beş baskı kuvveti şu şekildedir (Porter, 2010);

- Yeni Girişimcilerin Tehdidi,
- Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet,
- İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi,
- Alıcıların Rekabet Gücü,
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü,

Porter'ın ortaya koyduğu bu beş baskı kuvvetinin gücü ile pazar karlılığı ters orantılıdır. Yani baskı kuvveti ne kadar güçlü ise pazar karlılığı o kadar düşük, baskı kuvvetinin zayıf olduğu zamanlarda ise pazar karlılığı işletmeler için yüksek seviyededir.

Ayrıca bu beş kuvvet üzerinden sektör bazında yapılan analizler, işletmelerin kendi rekabet düzeylerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmesine de olanak tanımaktadır (Ormanidhi - Stringa, 2008)

Rekabet Stratejilerini üç ana başlıkta incelemek mümkündür; Bunlar maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

### **Maliyet liderliği stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisinde işletmeler maliyetlerini düşürmeye yönelik stratejiler oluşturmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin maliyetini pazar içerisinde en düşük seviyeye getirmeyi amaçlayan işletmeler, ürün fiyatlandırmasını pazar ortalamasında veya pazar ortalamasına yakın tutarak kar elde etmeyi amaçlamaktadır (Porter, 2010).

Maliyet liderliği stratejisinin özünü en düşük fiyatı ortaya koymak değil, en düşük maliyete sahip olmak oluşturmaktadır. En düşük maliyete ürünü veya hizmeti üretmek kâr marjını yükseltme imkanı sunmaktadır. Pazar içerisinde diğer işletmeler tarafından fiyat düşüren veya indirime giden herhangi bir işletmenin olmadığı durumda ise maliyetlerden elde edilen avantaj işletmeye kar olarak geri dönmektedir.

İşletmeler tarafından yanlış yorumlanan bir husus ise maliyet liderliği stratejisini uygularken sadece mal veya hizmetin üretimi aşamasında yapılan tasarrufların maliyet liderliği stratejinin tamamı olarak görülmesidir. Aksine işletmenin enerji, yönetim, haberleşme, hammadde, personel ve teçhizat gibi giderlerinin tamamında tasarrufa gitmesi gerekmektedir. İşletmenin tüm birimleri ile bu çalışmayı yapması ve tabanına yayması maliyet liderliği stratejisi açısından önemlidir.

Pazar içerisinde maliyet liderliğini ele alan bir işletme, bu konumunu elinde tutma ve kendisini geliştirmeye yönelik özel yeteneklerde edinir. Bu yeteneklerin başında özellikle tedarik aşamasında zorluk yaşanan hammaddelerin tedarikçileri ile iyi ilişkiler kurması yer almaktadır. Hammadde tedarik ağını genişleten bu işletmeler, üretimden satışa, dağıtımdan satış sonrası desteğe kadar uzanan tüm süreçte güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Kâr marjını her geçen gün yukarı taşıyan bu işletmeler sermaye yönünden de sorunsuz hale gelmektedir.

## **Farklılaştırma stratejisi**

Popüler olarak işletmeler tarafından kullanılan farklılaştırma stratejisi adından da anlaşılacağı üzere, işletmenin mal ve hizmetlerini farklılaştırmayı esas alır. Tüketicilere sunulan mal ve hizmetin pazarda yer alan benzerleri veya muadillerinin önüne geçebilmesi için bir takım farklılıklar içermesi gerektiği farklılaştırma stratejisinin özünü oluşturur. Bu strateji sektör içerisinde farklı olan, diğerlerinden ayrılan ve ortalama karın üzerinde kazanç elde ettiren ürün yönetimi olarak özetlenebilmektedir (Porter, 2010).

Özellikle tüketici beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda işletmelerin mal veya hizmetlerini farklı değişim ve gelişim yollarıyla geliştirmesi ve farklılaştırması rekabet avantajı elde etmesi konusunda avantaj sağlamaktadır. Rekabet avantajını elde eden işletmeler ürünün pazar fiyatını da kontrol altında tutabilmektedir. Aşamalı olarak fiyat kontrolü ise pazarın kontrol edilebilmesini sağlamaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin bir diğer özelliği ise esnek üretim modeliyle yürütülebilmesidir. Esnek üretim modeli işletmelere kişiye özel veya sınırlı sayıda üretim seçeneği konusunda fayda sağlamaktadır. İşletmeler tüketicileri özel hissettirerek sadece bir grubun sahip olabileceği ürünlerle kendisine çekebilmektedir. Bu sayede marka bilinirliği ve müşteri sadakatini elde eden işletmeler ürün için ederinden daha yüksek bir fiyat belirleme imkanına sahip olacaktır. Özellikle lüks otomobil firmaları üretimlerinin %50'sine yakını farklılaştırma stratejisi çevresinde yapmaktadır. Tüketici ürünü satın alırken ederinden daha fazla ücrete satın aldığını bilir ancak aradaki ücret farkı prestije yani farklılaşma maliyetine öder.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin karşılaşılabileceği risklerin başında taklitçilik gelmektedir. Başka işletmeler tarafından taklit edilen bir farklılaştırma ürünü basitleşecek ve katma değeri düşecektir. Bu durumda farklılaştırma maliyetinin işletmelerde zarara yol açmasına neden olacaktır. Bu durumun önüne geçmek için patent, lisans ve dağıtım ağının hızlandırılması gibi önlemler işletmeler için kritik düzeydedir (Üzün, 2000).

Bir diğer yandan işletme farklılaştırma yaparken Ar-Ge, ürün tasarımı ve hammadde maliyeti gibi konulardaki maliyetlerini de iyi analiz etmelidir. Yüksek maliyetler, ürünün girdi-çıktı dengesini, gider-gelir tablosunu ve kar-zarar durumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Hedeflenenin altında yapılan satışlar maliyetlerin altında bir ciro elde edilmesine ve işletmeye sürdürülebilirlik anlamında ciddi zararlar verebilmektedir (Porter, 2003).

## **Odaklanma stratejisi**

Odaklanma stratejisi yukarıda belirttiğimiz strateji türlerinin aksine, tüm pazara yönelik değil sadece belirlenen ve hedeflenen bir alana yönelik uygulanan stratejileri kendinde bulundurulur. Yani işletmeler pazar içerisinde bir müşteri grubunu veya ürün yelpazesi içerisinde bir bölümü veya satış için belirlenecek özel bir coğrafyayı seçmektedir.

İşletmeler maliyet odaklı veya farklılaştırma odaklı stratejiler veya her ikisini beraber uygulayacak stratejiler belirlemektedir. İşletmeler bu sayede daraltılan bir pazar içerisinde tüketicilerin talep ve beklentilerine yönelik mal ve hizmetler üretebilmektedir. Pazarın gerçeklerini göz önünde bulunduran ve doğru stratejileri uygulayan işletmeler tüketici memnuniyeti konusunda rakip işletmelerin önüne geçmektedir. Ayrıca işletmeler pazar içerisinde diğer ürünleri göz ardı ettikleri zaman, üzerine odaklanılan üründe uzmanlaşmakta ve ürün kalitesini olumlu yönde geliştirebilmektedir (Porter, 1985).

İşletmeler maliyet odaklı stratejileri ve farklılaştırma odaklı stratejileri ayrı ayrı kullanabilmektedir (Güleş - Bülbül, 2004). Maliyete odaklanan işletmeler maliyeti düşürmeye yönelik tedbirleri ele alırken, farklılaştırmaya odaklanan işletmeler seçilen ürün ve hizmetin pazar içerisindeki müşteri beklentilerini ve özel ihtiyaçlarını araştırmaya yönelik işlemleri ele almaktadır.

Sonuç olarak işletmeler, pazar içerisinde belirli bir tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakta farklılaştırmayı, belirli bir alanda hizmet vererek maliyetleri düşürmeyi veya her iki stratejiyi aynı anda uygulayarak kar maksimizasyonunu hedeflemektedir (Porter, 2003).

## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını TR83 Bölgesi içerisinde yer alan imalatçı işletmeler oluşturmaktadır. Amasya, Samsun, Tokat ve Çorum illerinden bir araya gelen TR83 Bölgesi, Düzey 2 bölge birimi olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada tam sayım yöntemine göre 74 işletmenin sahipleri veya sahiplerinin yönlendirdiği yöneticilerle uygulama gerçekleştirilmiştir.

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren ve imalat sanayisi ile ilgilenen üretici firmaların rekabet stratejisi hakkındaki bilgi düzeylerini ölçmek, uygulanan rekabet stratejilerini tespit etmek, işletme yöneticilerinin eğitim düzeylerinin rekabet stratejilerine olan etkilerini analiz etmek ve rekabet stratejileri konusunda işletmelere farkındalık sağlamaktır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında işletmelere anket yöntemiyle uygulama yapılmıştır. Uygulama aşamasında veriler yüz yüze ve uzaktan erişim yöntemi ile elde edilmiştir. Anket ölçeğinin uygunluğu Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu Onayı ile tescil edilmiştir. Araştırma anket ölçeğinin son halinin belirlenmesi için Amasya OSB'de bulunan bazı işletmelerle pilot uygulama çalışması yapılmıştır.

Anket ölçeğinde demografik bilgilere ve işletmeyi tanımaya yönelik bilgileri içeren ölçütler yer almaktadır. Ayrıca anket ölçeğinde stratejik yönetime, performans boyutlarına ve rekabet stratejilerinin uygulanma düzeyine yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket

çalışmasında Fenerci'nin (2019), Selamet'in (2019) ve Sucu'nun (2010) çalışmalarında faydalanılmıştır.

### Güvenilirlik Analizi

Bu araştırmada uygulanan anket ölçeklerinin güvenilirlik katsayısını ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Güvenilirlik oranı alfa simgesi ( $\alpha$ ) olarak tanımlanır ve homojenlik göstergesini temsil eder.

Uygulanan anket çalışmasının güvenilirlik analizi sonuçları şöyledir;

**Tablo 1.** Cronbach's Alpha Katsayısı için analiz sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Rekabet Stratejileri	,736	10
Performans Boyutları	,908	15

Yukarıdaki tabloyu incelendiği zaman ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizinin ,736 ile ,908 aralığında güvenilir olduğu görülmektedir.

### Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hazırlanış amacı itibariyle 15 adet hipotezden oluşmaktadır. Belirlenen bu hipotezler şu şekildedir;

H1: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: İşletmelerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: İşletmelerin odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H5: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri müşteriye yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H6: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri çalışanlara yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H7: İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri satış ve karlılığına yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H8: İşletmelerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H9: İşletmelerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri müşteriye yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.



H10: İşletmelerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri çalışanlara yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H11: İşletmelerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri satış ve karlılığa yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H12: İşletmelerin odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri ürüne yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H13: İşletmelerin odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri müşteriye yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H14: İşletmelerin odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri çalışanlara yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H15: İşletmelerin odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri satış ve karlılığa yönelik performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilemektedir.

### Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin demografik bilgilerine ait veriler aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,4
Ortaöğretim	9	13,5
Lise	29	39,2
Ön Lisans	7	9,5
Lisans	20	27,0
Yüksek Lisans	4	5,4
Doktora	3	4,1
Toplam	74	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyinin belirlenmesine yönelik anket sorusunun dağılımı neticesinde, % 1,4'lük kısmı İlköğretim, % 13,5'lik kısmı Ortaöğretim, % 39,2'lik kısmı Lise, % 9,5'lik kısmı Ön Lisans, % 27,0'lık kısmı Lisans, % 5,4'lük kısmı Yüksek Lisans ve % 4,1'lik kısmı ise Doktora mezunu olduğu ortaya konmaktadır. Bu veriler ışığında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip ve yöneticilerin %27'lik kısmının lise mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcıların firma içerisindeki görevine göre dağılımları

Firmadaki Görevi	Frekans	Yüzde (%)
Firma Sahibi	49	66,2
Üst Düzey Yönetici	17	23,0
Fonksiyonel Yönetici	7	9,5

Diğer	1	1,4
Toplam	74	100,0

Ankete katılanların arasından firma içerisindeki görevini gösteren Tablo 3 incelendiğinde; % 66,2'sinin Firma Sahibi, % 23,0'ının Üst Düzey Yönetici, % 9,5'inin Fonksiyonel Yönetici ve % 1,4'lük kısmının ise Diğer kategorisinde görevini sürdürdüğü belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu, TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin % 66,2'lik kısmının işletme sahibi olduğu ve işletme aidiyetinin bir kişide toplandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcı işletmelerin faaliyette buldukları sektöre göre dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Tekstil	9	12,2
Gıda	18	24,3
Mobilya	12	16,2
İnşaat	19	25,7
Makine	5	6,8
Diğer	11	14,9
Toplam	74	100,0

Tablo 4'te işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre dağılımı gösterilmiş olup; % 12,2'lik Tekstil, % 24,3'lük Gıda, % 16,2'lik Mobilya İmalatı, % 25,7'lik İnşaat, % 6,8'lik Makine ve % 14,9'lük kısmı ise Diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği ortaya konmuştur. TR83 bölgesi özelinde üretim yapan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun Gıda ve İnşaat sektöründe faaliyet gösterdiğini söylemek mümkündür.

Ankete katılanların rekabet stratejileri ile ilgili likert tipi ifadelerle verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri analiz edilmiş olup, sunulmuştur. Rekabet stratejisi ile ilgili 10 adet ifade yer almış olup, bu ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. (1: Kesinlikle Uygulanmaz, 2: Uygulanmaz, 3: Bazen Uygulanır, 4: Sıklıkla Uygulanır, 5: Çok Sık Uygulanır).

Anket katılımcıların rekabet stratejileri ilişkin bilgi düzeylerine ilişkin katılım düzeyi Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Katılımcıların rekabet stratejileri ile ilgili katılım düzeyine yönelik bulgular

Seçenekler	Kesinlikle Uygulanmaz		Uygulanmaz		Bazen Uygulanır		Sıklıkla Uygulanır		Çok Sık Uygulanır		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İfade 1	1	1,4	4	5,4	35	47,3	22	29,7	12	16,2	3,54	,878
İfade 2	-	-	-	-	11	14,9	48	64,9	15	20,3	4,05	,594
İfade 3	-	-	-	-	14	18,9	38	51,4	22	29,7	4,10	,693
İfade 4	-	-	2	2,7	31	41,9	24	32,4	17	23,0	3,75	,840
İfade 5	-	-	2	2,7	9	12,2	23	31,1	40	54,1	4,34	,803
İfade 6	-	-	-	-	16	21,6	36	48,6	22	29,7	4,08	,716
İfade 7	-	-	1	1,4	12	16,2	37	50,0	24	32,4	4,13	,727
İfade 8	-	-	-	-	6	8,1	21	28,4	47	63,5	4,55	,644
İfade 9	-	-	-	-	12	16,2	32	43,2	30	40,5	4,24	,717

İfade 10 - - 1 1,4 9 12,2 15 20,3 49 66,2 4,51 ,762

Anket katılımcılar rekabet stratejilerini uygulamaya yönelik bilgi düzeylerinin sonuçlarını gösteren Tablo 5'e göre; katılımcıların 4,55 ortalama ile "Hammadenin tedarik edilmesi sürecinde maliyetleri düşürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir." (İfade 8). İfadesi en yüksek katılımın sağlandığı ifade olmuştur. Sırasıyla 4,51 ortalama ile "İşletmenin genel toplam giderlerini azaltmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilir." (İfade 10) ifadesi ve 4,34 ortalama ile "Rakip işletmelere karşı avantaj elde edebilmek amacıyla donanımsal üstünlüğü sürdürmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilir." (İfade 5) ifadesi de ortalamanın üzerinde katılım sağlanan ifadelerden olmuştur. Rekabet stratejileri ifadeleri arasından "İşletme paydaşları dışında, sadece müşteriler için özel faaliyetler gerçekleştirilir." (İfade 1) ifadesi ise 3,54 ortalama ile en düşük katılımın sağlandığı ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler analizinde, işletmelerin öncelikli olarak üretim maliyetlerini azalmaya, hammadde tedarik sürecinde avantaj elde etme ve işletmenin genel giderlerini azaltıcı yönde stratejileri benimsediğini söylemek mümkündür. Ayrıca işletmeler mevcut üretim ağları içerisinde müşteriye özel üretim uygulamalarını daha az önemseydiğini ve seri üretim konusuna ağırlık verdiği sonucunu ortaya koymak doğru olacaktır.

Ankete katılan katılımcıların performans boyutlarını uygulama düzeyi ile ilgili likert tipi ifadelerle verdiği yanıtların ortalaması ve standart sapma değerleri analiz edilmiş olup, raporlanmıştır. Performans boyutları ile ilgili 15 adet ifade yer almış olup, bu ifadelerin skala değerlerine puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır. (1: Çok Düşük, 2: Düşük, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok Yüksek).

Anket katılımcıların performans boyutlarına ilişkin uygulanma düzeylerine ilişkin katılım düzeyi Tablo 6'de sunulmuştur.

**Tablo 6.** Katılımcıların performans boyutları ile ilgili uygulama düzeyine yönelik bulgular

Seçenekler	Çok Düşük		Düşük		Orta		Yüksek		Çok Yüksek		Ort.	Std. S.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İfade 1	-	-	5	6,8	40	54,1	23	31,1	6	8,1	3,40	,738
İfade 2	-	-	9	12,2	40	54,1	14	18,9	11	14,9	3,36	,884
İfade 3	-	-	10	13,5	39	52,7	18	24,3	7	9,5	3,29	,823
İfade 4	-	-	14	18,9	40	54,1	15	20,3	5	6,8	3,14	,805
İfade 5	-	-	12	16,2	40	54,1	20	27,0	2	2,7	3,16	,722
İfade 6	-	-	17	23,0	31	41,9	16	21,6	10	13,5	3,25	,966
İfade 7	-	-	8	10,8	29	39,2	26	35,1	11	14,9	3,54	,878
İfade 8	1	1,4	18	24,3	33	44,6	18	24,3	4	5,4	3,08	,872
İfade 9	-	-	10	13,5	43	58,1	19	25,7	2	2,7	3,17	,689
İfade 10	1	1,4	10	13,5	44	59,5	10	13,5	9	12,2	3,21	,880
İfade 11	-	-	-	-	12	16,2	47	63,5	15	20,3	4,04	,060
İfade 12	-	-	1	1,4	13	17,6	47	63,5	13	17,6	3,97	,640
İfade 13	-	-	-	-	9	12,2	43	58,1	22	29,7	4,17	,627
İfade 14	-	-	2	2,7	15	20,3	44	59,5	13	17,6	3,91	,697
İfade 15	-	-	1	1,4	33	44,6	31	41,9	9	12,2	3,64	,710

Katılımcıların performans boyutlarına olan uygulama düzeylerini gösteren Tablo 6 incelendiğinde; katılımcıların “ Müşterilerinizin Firmanıza Olan Güven Düzeyi” (İfade 13) sorusuna ortalama olarak cevabı 4,17 olarak katıldıkları, “Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi” (İfade 11) sorusuna 4,04 ortalama olarak katıldıkları ve “Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı” (İfade 8) sorusuna ortalama olarak 3,08 katılımları gerçekleşmiştir. Bu veriler ışığında en yüksek katılım düzeyi “Müşterilerinizin Firmanızdan Memnuniyet Düzeyi” (İfade 11) sorusunda gerçekleşirken, en düşük katılım düzeyi ise “ Yıllık Ortalama Geliştirdiğiniz Ürün Sayısı”(İfade 8) sorusunda gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan KOBİ’ler, faaliyetleri sırasında müşterilerin kendilerine olan güven ve memnuniyet düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

Porter’ın Rekabet Stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) uygulanma düzeyleri ile işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına Anova Testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 7,8 ve 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Katılımcıların maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumuna göre anova sonuçları

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	3,833	,235			
Ortaöğretim	9	4,296	,753			
Lise	29	4,390	,584			
Ön Lisans	7	4,619	,356	,837	,546	H1 Red
Lisans	20	4,516	,477			
Yüksek Lisans	4	4,500	,430			
Doktora	3	4,666	,333			
<b>Toplam</b>	74	4,436	,543			

Katılımcıların maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark taşımadığı görülmüştür. Yani H1 hipotezi reddedilmiştir. (0,05<0,546).

**Tablo 8.** Katılımcıların farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumuna göre anova sonuçları

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	4,100	,141			
Ortaöğretim	9	4,000	,624			
Lise	29	4,006	,502			
Ön Lisans	7	4,628	,269	2,709	,020	H2 Kabul
Lisans	20	4,050	,399			
Yüksek Lisans	4	3,750	,597			
Doktora	3	4,600	,000			
<b>Toplam</b>	74	4,089	,501			

Katılımcıların farklılaştırma stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark taşıdığı görülmüştür. Yani H2 hipotezi kabul edilmiştir. ( $0,05 > 0,020$ ). H2 Hipotezi kabul edildiği için hangi eğitim durumları arasında nasıl bir anlamlılık ilişkisini bulunduğunu tespit etmek için LSD analizi uygulanmıştır.

LSD analizi sonucu Ön Lisans mezunu yöneticilerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeylerinin Ortaöğretim ve Lise mezunu yöneticilerden ve Doktora mezunu yöneticilerin farklılaştırma stratejisini uygulama düzeylerinin ise Lise ve Yüksek Lisans mezunu yöneticilerden daha yüksek seviyede olduğu ortaya konmaktadır.

**Tablo 9.** Katılımcıların odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumuna göre anova sonuçları

Eğitim Durumu	Sayı	Ort.	Std.sapma	F	Sig.	Hipotez
İlköğretim	2	3,7500	,35355			
Ortaöğretim	9	3,6111	,54645			
Lise	29	3,8966	,64613			
Ön Lisans	7	3,5714	,44987	,575	,749	H3 Red
Lisans	20	3,8500	,51555			
Yüksek Lisans	4	3,7500	,28868			
Doktora	3	3,6667	,28868			
<b>Toplam</b>	74	3,7973	,54847			

Katılımcıların odaklanma stratejisini uygulama düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark taşımadığı görülmüştür. Yani H3 hipotezi reddedilmiştir. ( $0,05 < 0,749$ ).

Rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) uygulanma düzeylerinin işletme performansı (ürüne yönelik performans, müşteriye yönelik performans, çalışana yönelik performans, satış ve karlılığa yönelik performans) ile ilişkisini ve gücünü anlamaya yönelik korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Korelasyon analizi sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7
Maliyet Liderliği (1)	r	1						
	p							
Farklılaştırma (2)	r	,526**	1					
	p	,000						
Odaklanma (3)	r	,102	,281*	1				
	p	,387	,015					
Satış ve Kara Yönelik (4)	r	,270*	,234*	-,095	1			
	p	,020	,045	,421				
Ürüne Yönelik (5)	r	,327**	,432**	,045	,507**	1		
	p	,004	,000	,702	,000			
Çalışana Yönelik (6)	r	,235*	,408**	-,114	,659**	,636**	1	
	p	,044	,000	,335	,000	,000		
Müşteriye Yönelik (7)	r	,334**	,304**	,012	,513**	,401**	,624**	1
	p	,004	,008	,917	,000	,000	,000	

Tablo 10'da yer verilen korelasyon analizine göre, "maliyet liderliği stratejisi" ile "farklılaştırma stratejisi", "satış ve kara yönelik performans", "ürüne yönelik performans", "çalışana yönelik performans" ve "müşteriye yönelik performans" arasında pozitif yönde biri ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca "farklılaştırma stratejisi" ile "satış ve kara yönelik performans", "ürüne yönelik performans", "çalışana yönelik performans" ve "müşteriye yönelik performans" arasında pozitif yönde biri ilişki olduğunu göstermektedir.

Korelasyon Analizi sonucu bir diğer ortaya çıkan sonuç ise, "satış ve kara yönelik performans", "ürüne yönelik performans", "çalışana yönelik performans" ve "müşteriye yönelik performans" arasında karşılıklı olarak pozitif yönde ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

İlişki gücünü korelasyon analiziyle elde ettikten sonra araştırmmanın amaçları doğrultusunda çoklu regresyon analizi uygulaması yapılmış ve sonuçları Tablo 11'de paylaşılmıştır.

**Tablo 11.** Regresyon analizi sonuçları

	Ürüne Yönelik Performans	Müşteriye Yönelik Performans	Çalışana Yönelik Performans	Satış ve Karlılığa Yönelik Performans
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
<b>Maliyet Liderliği</b>	,289	,075	,919	<b>,049</b>
<b>Farklılaştırma</b>	<b>,004</b>	,146	<b>,001</b>	,200
<b>Odaklanma</b>	,497	<b>,041</b>	,280	,166
<b>R2</b>	,206	,139	,223	,110
<b>Düzeltilmiş R2</b>	,172	,102	,190	,071
<b>F</b>	6,039	3,761	6,696	2,871

Yapılan regresyon analizi incelendiğinde, işletmelerde uygulanan "maliyet liderliği" stratejisinin "satış ve karlılığa yönelik performans" düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu; ancak "ürüne yönelik performans", "müşteriye yönelik performans" ve "çalışana yönelik performans" düzeyleri üzerinde etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında H4, H5 ve H6 Hipotezleri reddedilmiş, H7 Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11'e göre, işletmelerin "farklılaştırma" stratejisini uygulama düzeylerinin "ürüne yönelik performans" ve "çalışana yönelik performans" üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu; "müşteriye yönelik performans" ve "satış ve karlılığa yönelik performans" üzerinde etkisinin olmadığı görüşmüştür. Bu sonuçla H8 ve H10 Hipotezleri kabul, H9 ve H11 Hipotezleri reddedilmiştir.

İşletmelerdeki "odaklanma stratejisinin" etki düzeyi ele alındığında "müşteriye yönelik performans" üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak "ürüne yönelik performans", "çalışana yönelik performans" ve "satış ve karlılığa yönelik performans" üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçla, H13 Hipotezi kabul edilmiş, H12, H14 ve H15 Hipotezleri reddedilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde rekabet her işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gereklidir. Globalleşen dünya içerisinde faaliyet yürütülen her sektörde işletmeler birbirleri ile rekabet içindedir. İşletmelerin birbirleri üzerinde rekabet avantajı elde edebilmesinin en etkili yollarından biri etkin şekilde uygulanan rekabet stratejileridir.

Porter'ın rekabet stratejileri yaklaşımına göre, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri arasından bir tanesini tercih etmelidir. Porter, bu seçimi göz ardı edip stratejileri eş zamanlı olarak kullanmaya yönelik işletmelerin başarısız olacaklarını ve "arada sıkışıp kalan işletmeler" olarak adlandırılacağını ortaya koymuştur (Nankaduma vd., 2011).

TR83 Bölgesinde bulunan imalatçı işletmeler üzerinde yapılan çalışmamıza göre, işletmeler rekabet stratejilerini zaman zaman birbirinden bağımsız, zaman zaman ise işletmenin iç ve dış etmenlerinin etkisiyle eş zamanlı kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışma bu yönüyle Porter'ın öne sürdüğü görüş konusunda çekimser durumdadır. Yapılan analizler neticesinde işletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulama düzeylerinin satış ve karlılığa olan pozitif etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Farklılaştırma stratejisinin ise beklenildiği üzere ürüne ve çalışana yönelik performans artışı etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca odaklanma stratejisinin sadece müşteriye yönelik performansı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Araştırmanın yapılaş amacı itibariyle eğitim düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisiyle ilgili analiz sonuçlarına göre, beklenilenin aksine eğitim seviyesi yükseldikçe rekabet stratejilerinin uygulanma düzeyinde anlamlı bir artış gözlemlenmemiştir. Ancak farklılaştırma stratejisinin uygulanma düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmaya göre eğitim düzeyi yükseldikçe farklılaştırma stratejisinin uygulanma düzeyi yükselmektedir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejileri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmanın geneli itibariyle günümüz şartlarında işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için diğer işletmelere karşı avantajlı konumda olması gerekmektedir. Sürdürülebilir bir işletme performansı için Porter'ın rekabet stratejilerinin etkin kullanımı önem arz etmektedir. Yapılan anket çalışması ve analiz sonucunda rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) tek başına kullanımında verimli sonuçlar elde edilememektedir. İşletmelerin tüketicilere karşı hizmet kalitesini arttırması ve uygun fiyat politikası uygulayabilmesi için rekabet stratejilerini karma ve farklı kombinasyonlarla uygulaması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Üzün, Cengiz. *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 1. Basım, 2000.
- Erol, Eren. *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları. (2009).
- Fenerci, Burak. *Rekabet Stratejileri: Dişlisiz Makine Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
- Güleş, Hasan Kürşat - Bülbül, Hasan. *Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Ceritli, İsmail. "KOBİ'ler ve Temel Sorunlar". *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, Sayı 27, 1996.
- Kaya, Hasan. *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulanan KOBİ'lerde Bir Uygulama*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Taşkıran, Necati. "Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, (Ocak 2001), 365.
- Orges, Ormanıdhu - Omer, Stringa. "Porter's Model of Generic Competitive". *Bus Econ* (Haziran 2008).
- Ölçer, Ahmet. *Çorum İlinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi ve Geliştirilmesi: Bir İşletme Örneği*. Çorum: Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Porter, Michael E. *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. çev. G. Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2010.
- Porter, Michael E. "The Economic Performance of Regions, Regional Strategies". *Business Economics ProQuest Central*. (2003).
- Porter, Michael E. . "The Five Competitive Forces That Shape Strategy: On strategy USA". *Harvard Business Review Studies*, (2008)
- Porter, Michael E. . *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 1985.
- Selamet, Ali Aydoğdu. *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Algısı: Karaman OSB'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2019.
- Sucu, Mahir Emre. *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Pamukkale: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010.



## ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 16.11.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 14.37

## ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırmacıların her birinin mevcut araştırmaya katkısını yüzde biçiminde belirtiniz. Örneğin iki yazar varsa 1. yazarın araştırmaya katkı oranı %80, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %20'dir. Bunun yanı sıra hangi araştırmacı araştırmanın hangi aşamalarına katkıda bulunduysa bunu açık bir şekilde ifade ediniz. Örneğin;

Yazar 1: Araştırmanın tasarlanması, veri analizi, raporlaştırma.

Yazar 2: Yöntemin belirlenmesi, danışmanlık, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları..

## ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı var ise buna ilişkin ifadeye yer verilmelidir. Araştırmacılar böyle bir durumu açıklamakla yükümlüdür. Araştırmada çıkar çatışmasının bulunmadığı vurgulanmalıdır.