

Jenerik Rekabet Stratejileri 8

Ayşegül Düzgün¹

Özet

Küreselleşme sonucu rekabetin hızla arttığı günümüz işletmelerinin yer aldığı sektörlerde başarılı olabilmeleri için faaliyet gösterilen sektöre en uygun rekabet stratejisinin seçilip uygulanması önem kazanmaktadır. Rekabet, genel manada işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde birbirlerine göre üstünlük elde etme çabası olarak nitelendirilmektedir. Günümüzde rekabetin sürdürülebilir olması günümüz işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdiği çevrede ortaya çıkan değişim ve belirsizlik koşullarına göre kendilerini öne çıkaracak, onlara rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabet stratejilerini belirlemektedir. Porter tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri'nin bu alanda en çok kabul gören ve uygulanan stratejiler olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu bölüm Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejilerini detaylı olarak ele almayı amaç edinmiştir. Bu amaç çerçevesinde öncelikle rekabet, strateji, rekabet stratejisi kavramları tanımlanacak ardından Porter'ın jenerik rekabet stratejileri detaylı olarak anlatılacaktır. Çalışmaya Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalara örnek verilerek devam edilecek ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılacaktır.

1. JENERİK REKABET STRATEJİLERİ

Bir sektörde rekabet eden her işletmenin, açık bir şekilde tanımlansın ya da tanımlanmasın bir rekabet stratejisi bulunmaktadır (Porter, 2015: XXVII). Jenerik rekabet stratejileri konusunu daha iyi anlayabilmek amacıyla öncelikle rekabet, strateji ve rekabet stratejisi kavramlarını açıklamakta yarar görülmektedir.

1 Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, duzgunaysegul29@gmail.com, ORCID ID 0000-0002-5716-671X

1.1. Rekabet

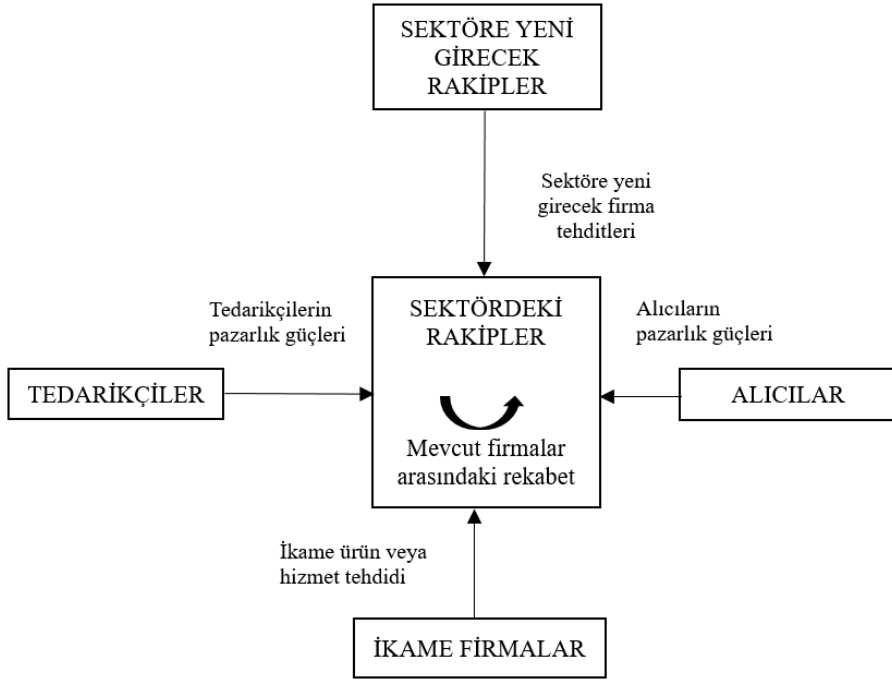
Kar elde etmek isteyen bütün işletmelerin rekabet avantajı elde etmek hatta bu avantajı sürdürülebilir hale getirmek ana amacıdır. İşletmelerin başarısının veya başarısızlığının temelinde yer alan rekabet (Porter, 2008) müşterilerin istek ve arzularını karşılamak üzere çaba gösterirken, aynı anda beklentilerini gerçekleştiren ve değer yaratan stratejiler ile pazarda mücadele etmektir (Ülgen ve Mirze, 2013). Rekabet, bir firmanın performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerinin (örneğin uyumlu bir kültür, yenilikler veya iyi uygulama) uygunluğunu belirlemektedir (Porter, 2008).

Rekabet, küresel kurallara bağlı ilişkiler sistemi olarak sosyal yaşamda iyi olanın kim olduğunun belirlenmesidir. İş örgütlerinin rakiplerine yönelik olarak önceden birtakım plan ve projelerle piyasadaki konumu koruyarak varlıklarını sürdürme çabalarıdır (Bayburtlu ve Esen, 2021: 220). Rekabet, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken beklentilerine karşılık veren stratejiler ile sektörde mücadelede bulunmaktadır. Bir sektörde benzer müşteri kitlesine benzer mal veya hizmetleri sunan işletmelerin arasında rekabet ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 255).

Porter'a göre (2015) bir sektörde rekabetin derecesi bir rastlantı değildir. Aksine, bir sektörde rekabet, temelini oluşturmuş olan alt yapıda mevcut olmakla birlikte rakiplerin davranışlarını da aşmaktadır. Porter'a göre (2015) bir sektördeki rekabetin doğru değerlendirilebilmesi önemlidir. Rekabet ise beş rekabet gücüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu güçler:

- Mevcut rakiplerin arasında oluşan rekabet,
- Sektöre girecek olan firmaların oluşturduğu tehdit,
- İkame ürün tehdidi,
- Alıcıların sergilediği pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin sergilediği pazarlık gücü.

Porter (2015) rekabeti güdüleyen güçleri aşağıdaki şekil yardımıyla göstermiştir:



Şekil 1. Sektörde Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak: Porter (2008; 2015: 4).

Beş rekabet gücü olan pazara giriş, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ile mevcut rakipler arasında var olan rekabet sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların oldukça ötesine geçtiği gerçeğini göstermektedir. Tedarikçilerin, müşterilerin, sektöre yeni gireceklerin ve ikame firmaların tamamı, sektördeki işletmeler açısından ‘rakip’ olmaktadır (Porter, 2015: 6). Rajasekar ve Al Racc’e göre (2013: 239) Porter, rekabeti etkileyen Beş Güç Modeli ile sektörde ortaya çıkan rekabetin yalnızca rakip olarak nitelendirdiğimiz endüstri oyuncuları, rakipler veya rakip işletmeler arasında gerçekleşmediğini, rekabetin bunun daha ötesinde olduğunu ve belirtilen beş güç kapsamındaki niteliklerin belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. İşletmelerin belirli bir sektörde rekabette başarılı olabilmesi ise bu beş ana güç tarafından belirlenmektedir.

Beş güç modeline göre potansiyel rakipler ile ikame mal işletmeler için tehdit unsuru olarak görülmektedirler. İşletmelerin faaliyet gösterdiği

mevcut sektöre başka işletmelerin aynı strateji ile kolay girebilme olanağına sahip olması rekabet gücü açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Aynı şekilde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde aynı ya da benzer ürün ve hizmetin olması işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Porter'a göre, tedarikçiler ile müşterilerin pazarlık gücü işletmelerin mevcut iş çevreleri içerisinde bulunan ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önem vermek zorunda oldukları unsurlardır. Farklı koşullara göre tedarikçilerin gerek satın alma gerekse satış yapma ve müşterilerin satın alma davranışlarının pazarın durumuna bağlı olması ile birlikte endüstrideki müşteri ve tedarikçi sayısına göre de şekillenmektedir (Özdemir, 2022: 52).

1.2. Porter'a Göre Rekabeti Şekillendiren Güçler

1.2.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Bazı sektörlerde rekabet acı, amansız ve kavgacı olarak nitelendirilirken bazılarında centilmence ve kibar olarak nitelendirilmektedir. Rekabetin yoğunluğu, etkileşim halinde olan bazı yapısal faktörlerin sonucudur. Söz konusu yapısal faktörler (Porter, 2015: 23-25):

- Sayı olarak çok fazla ya da birbirine denk rakipler,
- Sektörel gelişim hızının yavaş olması,
- Sabit maliyetler ya da depolama maliyetlerinin yüksek olması,
- Farklılaştırmanın ya da geçiş maliyetlerinin bulunmaması,
- Büyük çaplı kapasite artırımı,
- Rakiplerin farklılıklar göstermesi,
- Stratejik çıkarların yüksek olması,
- Çıkış engellerinin yüksek olması.

Mevcut rakipler arasındaki rekabetler ise; fiyat rekabeti, ürün tanıtımları, reklam savaşları, artan müşteri hizmetleri ya da garantileri şeklinde oluşabilmektedir (Porter, 1980: 17).

1.2.2. Potansiyel Rakipler Arasındaki Rekabet

Potansiyel rakiplerin oluşturduğu tehdide göre, bir sektöre girecek potansiyel işletmeler, sektörün pazar yapısı ile sektörün kaynaklarını etkileyecek değişiklikleri de yanında getirmektedir. Porter, sektöre yeni katılacak olan bu işletmelerin giriş kararını verme sürecini etkileyen değişkenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 52):

- Pazardaki ölçek ekonomisinin önemi,
- Pazardaki dikey entegrasyonun ek avantaj sağlayıp sağlamama durumu,
- Sabit yatırımların niteliği,
- Sabit ilk yatırımın tutarı,
- İş bırakma ya da iş değiştirme durumunda ortaya çıkacak maliyetler,
- Mevcut ürünlere karşı müşteri marka bağlılığı,
- Mevcut ürünlerin müşteriler tarafından algılanma durumu,
- Sektörde yer alan resmi makamların düzenleyicilik ve yaptırımcılık derecesi,
- Mevcut işletmelerin olası karşı tavırlarının ve reaksiyonlarının derecesi.

1.2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri

Tedarikçi firmalar, fiyatları yükseltmek ya da satın alınan mal ile hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit etmek yoluyla bir sektörde bulunan alıcılar üzerinde pazarlık gücü oluşturabilirler (Porter, 1980: 27).

Porter (2015) tedarikçileri güçlendiren koşulları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Birkaç işletme baskın durumdadır ve bu işletmeler, satış yaptıkları sektöre göre daha yoğunlaşmıştır.
- Belli bir sektörde satış yapma hususunda çeşitli ikame ürünlerle mücadele etmek zorunda kalınmaz.
- Sektör, tedarikçi grubu için önemli bir müşteri konumunda değildir.
- Tedarikçinin sunduğu ürün, alıcı işletme için önemli bir girdi durumundadır.
- Tedarikçi grubu ürünleri farklılaştırılmış ya da geçiş maliyetleri bulunmaktadır.
- Tedarikçi grubu önemli bir düzeyde ileri entegrasyona yönelim göstermiştir.

1.2.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri

Porter'a (2015) göre aşağıda sıralanan koşullar varsa, bir alıcı güçlü konuma gelmektedir:

- Satıcının satışlarına yönelik olarak alıcı konsantre olmuş ya da önemli hacimlerde alım yapmaktadırlar.

- Alıcının maliyetlerinin satın alımların önemli bir miktarını sektörden satın alınan ürünler oluşturmaktadır.
- Sektörden alınan ürünler standarttır ya da farklılaştırılmamıştır.
- Karşılaşılan geçiş maliyetleri çok azdır.
- Elde edilen karlar düşük düzeydedir.
- Alıcılar ciddi düzeyde geriye entegrasyon tehdidi sergilemektedir.
- Sektörün sunduğu ürün, alıcının ürün ya da hizmet kalitesi bakımından önemli değildir.
- Alıcı tam bilgiye sahiptir.

1.2.5. İkame Ürünler

İkame ürün, bir sektörde üretilen ürün ile aynı veya benzer işlevleri farklı yoldan gören üründür. İkame tehdidinin fazla olması, sektörde verimlilik sıkıntısına sebep olmaktadır. İkame ürün veya hizmetler fiyatlara üst sınır belirleme yoluyla sektörün kar potansiyelini azaltmaktadır (Coşkun, 2014: 47). Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan özelliklerden biri ikame edilememedir. Kaynakların ikame edilememesi bir kaynağın diğer bir kaynakla değiştirilememesi ya da yerine konulmasının zor olması anlamını taşımaktadır (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009: 11).

Porter'a göre (2015) en çok ilgilenilen ikame ürünler:

- Sektörün sunduğu ürün ile fiyat-performans ödünleri eğilimine tabi olanlar,
- Yüksek kar elde eden sektörler tarafından üretilenler.

Beş Güç Modeli, incelenen sektörü etkileyen rekabetçi güçler açısından sektör yapısını incelemek için bir çerçeve sunmaktadır (Rajasekar ve Al Race, 2013: 239). Sektöre girecek olası rakipler ile ikame ürünlerin varlığı bir tehdit ögesi oluşturmaktadır. Müşteriler ile tedarikçilerin güçlerinin düzeyi ise bu grupların piyasa niteliklerine nazaran tehdit oluşturabilmekte ya da fırsat yaratabilmektedir. Sektördeki mevcut rakipler arasındaki rekabet ise klasik rekabette yer almakta olan rakipleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 251-252).

1.3. Strateji

19. yüzyıldan bu yana yönetim literatüründe büyük ilgi görmekte olan strateji (Gibcus ve Kemp, 2003: 9) kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

Strateji kelimesi, askeri bir generali ifade eden ve “stratos” (ordu) ve “ago” (liderlik etmek) kelimelerinin birleşimi olan Yunanca strategos kelimesinden gelmektedir. Strateji ve strateji oluşturma, firmaların yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Strateji, firmanın aklındaki yönü ve hedeflerine hangi yolla ulaşmak istediğini göstermektedir. (Gibcus ve Kemp, 2003: 7-9).

Strateji, amaçlara ulaşabilmek için oluşturulmuş, rakiplerin çalışmalarını gözlemleyerek etkin, sonuç odaklı, uzun vadeyi içeren kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Strateji, yönetimin benimsediği ve işletmenin finansal performansı üzerinde önemli etkileri bulunan politikalar ve önemli kararlardır (Buzzell ve Gale, 1987: 20).

Strateji, bir plan; bilinçli olarak tasarlanmış bir eylem biçimi, bir durumla baş edebilmek amacıyla bir kılavuz (veya kılavuzlar kümesi) anlamına gelmektedir. Bir çocuğun çitten atlamak için bir “stratejisi” vardır, bir şirketin de bir pazarı ele geçirmek için bir stratejisi vardır. Dolayısıyla, stratejiler iki temel özelliğe sahiptir: uygulandıkları eylemlerden önce oluşturulurlar ve amaçlı ve bilinçli olarak geliştirilirler (Mintzberg, 1987: 11).

Strateji, bir firmanın karar ve faaliyetlerine ilişkin ana hatları belirleyen ve firmanın kendi hedeflerine ulaşabilmesi için, elindeki kaynakların çevreye katma değer sağlayacak şekilde uygulanmasına odaklanan koordineli bir plandır (Gibcus ve Kemp, 2003: 11).

Tsatsoula’ya göre (2017) bir işletmenin stratejisinin ele alması gereken sorular:

- İşletmenin şu andaki mevcut konumunun ne olduğu,
- Gitmek istediği yerin neresi olduğu,
- Bulunduğu pazardaki yerinin ne olduğu,
- Müşterilerinin kimler olduğu,
- Elde etmek istediği sonuçların neler olduğu,
- Elde etmek istediği sonuçlara nasıl ulaşabileceği yönündeki planları.

Porter (1996) stratejiyi tanımlarken strateji kavramının içerdiği çeşitli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Operasyonel anlamdaki etkililik yalnızca stratejiyi oluşturacak yeterliliğe sahip bulunmamaktadır.
- Rekabet stratejilerinin özünde farklılığın oluşturulabilmesi durumunda eşsiz bir değere ulaşılması gerekmektedir.

- Eşi olmayan sürdürülebilir bir konumun sürekliliği için rakiplerin devamlı takip edilmesi ve yeniliklere yönelik tutumların değerlendirilmesi ve yeniliklerin taklit edilmesi gerekmektedir.
- Operasyonel anlamadaki etkililik, faaliyetlerde mükemmelliğe ulaşmaya yönelikse strateji ile rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğin uyum içerisinde olması gerekmektedir.
- Bir stratejinin hatalı olduğu fark edildiğinde yeniden keşfedilmesi gerekmektedir.

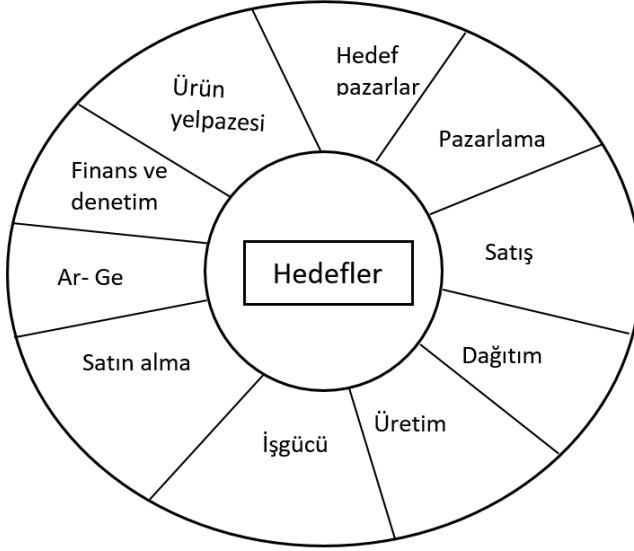
1.4. Rekabet Stratejisi

Rekabetin gerçekleştiği bir sektörde avantajlı bir rekabet pozisyonu arayışı anlamına gelen rekabet stratejisi, sektör rekabetini belirleyen güçlere yönelik sürdürülebilir ve karlı bir konum oluşturmayı amaçlamaktadır (Porter, 2008). Stratejik yönetim alanında önemli rekabet strateji modelleri bulunmaktadır. Miles ve Snow'un (1978) Strateji Tipolojisi, Treacy ve Wiersema'nın (1995) Operasyonel Üstünlük Modeli, Ansoff (1957)'un Strateji Elemanları ve Büyüme Matrisi, Hambrick'in (1980-1985) Strateji-Çevre Kombinasyonu, D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli, Mintzberg (1991)'in Farklılaştırma Stratejileri ve Porter (1980)'ün Jenerik Rekabet Stratejileri rekabet stratejisi modelleri arasında yer almaktadır. Ancak rekabet stratejileri arasında en çok bilinen ve kullanılan model Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileridir (Karahan ve Gümüş, 2023: 112). Stratejik yönetim alanında en çok kabul edilen ve çalışma yapılan sınıflandırma Porter'ın Jenerik Stratejileri üzerine olmuştur (Eldring, 2009: 4)

1980 yılında Porter'ın yayınlamış olduğu Rekabet Stratejisi adlı kitabı stratejik yönetim alanındaki yeni gelişmeleri desteklemiş, oldukça dikkate değer bir sanat harikası olarak adlandırılmıştır (Huggins-Izushi, 2011: 1). Michael Porter'ın genel rekabet stratejisi teorisi, şüphesiz ki örgütlerdeki stratejik davranışın incelenmesine yapılmış en önemli ve etkili katkılardan biridir (Campbell-Hunt, 2000: 127). Rekabet stratejisi farklı olmakla ilgilidir. Benzersiz bir değer karışımı sunmak için bilinçli olarak farklı bir dizi faaliyet seçmek anlamını taşımaktadır (Porter, 1996: 39).

Bir rekabet stratejisi, bir işletmenin hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedeflere ulaşabilmek üzere hangi politikaların gerekli olduğu ve nasıl rekabet edeceği konularında bir formül geliştirmektir (Porter, 2015: XXVII).

Şekil 2’de Porter (2015) rekabet stratejisi çarkı gösterilmektedir.



Şekil 2: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter (2015: XXVII)’dan uyarlanmıştır.

Şekil 2, rekabet stratejisinin, işletmenin ulaşmak istediği sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşabilmek üzere faydalandığı araçların kombinasyonunu göstermektedir. Rekabet stratejisi çarkı, bir işletmenin rekabet stratejisinin kilit yanlarını tek sayfada göstermenin bir yoludur. Çarkın göbeğinde, işletmenin rekabet tarzı ve belirli ekonomik ile ekonomik olmayan amaçlarının genel bir ifadesi olarak hedefleri yer almaktadır. Çarkın parmakları, işletmenin hedeflerine ulaşmak için faydalandığı politikaları göstermektedir. Gerçek bir çarktaki gibi, tekerleğin parmakları diğer bir ifade ile politikalar, merkezden, dışarıya doğru yayılım göstermeli; tekerlek parmakları da birbirleri ile bağlantılı olmalıdırlar, yoksa çark dönmeyecektir (Porter, 2015: XXVIII).

Porter ve Lee’ye göre (2015) strateji, bir kuruluşun müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda öne çıkmasını sağlayacak gerekli seçimleri yapmakla ilgilidir.

Bir rekabet stratejisinin uygunluğu şekil 3'te gösterildiği şekliyle önerilen hedeflerle politikaların tutarlıklarının sınanması yolu ile saptanır (Porter, 2015: XXIX):

İç Tutarlılık

Hedefler karşılıklı bir şekilde ulaşılabilir özellikte mi?

Anahtar işletim politikaları hedeflere ilişkin mi?

Anahtar işletim politikaları birbirini destekliyor mu?

Çevresel Uyum

Hedefler ile politikalar sektörde yer alan fırsatlardan faydalanyor mu?

Hedefler ile politikalar, elde bulunan kaynaklarla mümkün olduğu düzeyde sektördeki tehditlerle baş edebiliyor mu?

Hedefler ile politikaların zamanlaması, çevrenin hamleleri içerisinde eritme kabiliyetini yansıtıyor mu?

Hedefler ile politikalar daha genel olarak toplumsal meseleler ile uyumlu mu?

Kaynakların Uyumluluğu

Rakipler ile kıyaslandığında, hedefler ile politikalar işletmenin elindeki kaynaklara uygun mu?

Hedefler ile politikaların zamanlaması, örgütün değişme yeteneğini yansıtıyor mu?

İletişim ve Uygulama

Hedefler, anahtar uygulayıcılar tarafından iyice anlaşılmış mı?

Bağlılığı oluşturmak için, hedefler ile politikalarla anahtar uygulayıcıların değerleri uyumlu mu?

Etkili uygulamaya müsaade edecek kadar yönetim yeteneği mevcut mu?

Şekil 3. Tutarlılık Testleri

Kaynak: Porter (2015: XXVII)'dan uyarlanmıştır.

1.5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Profesör Michael Porter, akademik bir disiplin olarak stratejik yönetimin kurucu babaları arasında yer almaktadır. Stratejiye sağlam bir teorik temel kazandırmış ve bu disiplini uygulamacı yöneticiler için erişilebilir ve kullanışlı hale getirmiştir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 256).

Endüstriyel ekonomi üzerine yaptığı araştırmanın sonucu olarak Porter, belirli sektörlerin neden diğerlerinden daha yüksek ortalama kar seviyelerine sahip olduğunu ve her sektördeki belirli firmaların neden sektör ortalamasının üzerinde kar elde ettiğini incelemiştir (Sharp, 1991: 4). Bu soruya yanıt olarak Porter (1980) sektörde yer alan rakipleri devre dışı bırakarak, rekabet avantajını ele geçirebilmek için rekabet stratejilerinden

faaydalanılması gerektiğinden bahsetmektedir. Günümüzde literatürde hakim olan jenerik strateji yaklaşımı, Porter'ın geliştirmiş olduğı Jenerik Rekabet Stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, faaliyette bulunulan sektörde uygun bir rekabet konumu arayışını ifade etmektedir. İşletmenin yer aldığı sektörde rakiplerine nazaran bulunduğı konumu ve rekabet gücünü ifade eden rekabet stratejileri “Jenerik Stratejiler” olarak tanımlanmaktadır. Toplam Maliyet Stratejisi, Farklılaşma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi, jenerik stratejileri oluşturmaktadır (Eren, 2014: 6000). Bu stratejileri Porter “kapsamlı rekabet stratejileri” olarak adlandırmakta, bahsedilen kapsam ile “jenerik” yani “işletmenin kendi pazar segmentinde rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri” bahsedilmektedir (Dinçer, 2003). Daha önce sözü edilen beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek için, sektörde yer alan diğer rakipleri devre dışında bırakabilmek için Porter (2015) potansiyel olarak üç jenerik rekabet stratejisi sunmuştur.

Porter, sektördeki firmaların karlılığını belirleyen rekabet baskısı teorisini geliştirmiş ve kendi sektörlerinde ortalama üstü kar elde eden firmaların faaliyetlerini aşağıdaki üç genel strateji olarak sınıflandırmıştır (Sharp, 1991: 4). Bu yaklaşımlar (Porter, 2015):

1. Toplam maliyet liderliği
2. Farklılaştırma
3. Odaklanma

Porter bu üç rekabet stratejisi arasında hiçbir gruba dahil edilemeyen davranışları ise “arada sıkışıp kalmak” olarak tanımlamaktadır. Ona göre arada sıkışıp kalmış firmaların davranışları ise; işletme söz konusu üç stratejik davranıştan birini geliştiremediğı zaman bulanık bir şirket kültürüne ve çatışan bir örgütsel düzenlemeye sahip olmaktadır. Bu durumda uzun vadede işletmenin hayatta kalması olanaksızdır (Özdemir, 2022: 51).

Porter'ın jenerik rekabet stratejileri aşağıdaki tabloda gösterildiğı gibidir:

Tablo 1. Üç Jenerik Strateji

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Alan	Geniş hedef	1. Maliyet liderliği	2. Farklılaşma
	Dar hedef	3A. Maliyete odaklanma	3B. Farklılaşmaya odaklanma

Kaynak: Porter, 2008'den uyarlanmıştır.

Tablo 1’de yer alan jenerik stratejilerden birini benimseyerek işletmeler, tedarikçilerin, yeni girenlerin, alıcıların ve ikame malların pazarlık gücü ile mevcut firmalar arasındaki rekabet olarak belirtilen beş rekabetçi güçten kaynaklanan tehdidi azaltabilir (Nandakumar, Ghobadian ve O’Regan, 2011:232). Söz konusu jenerik rekabet stratejilerine aşağıda değinilecektir.

1.5.1. Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin, sektör ortalamasının üzerinde olmasa bile, ortalama üstü karlar elde etmek için bir ürün veya hizmetin en düşük maliyetli üreticisi haline gelmesini gerektirmektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258). Daha yalın bir anlatımla, maliyet liderliği stratejisinde bir işletme faaliyette bulunduğu sektörde en düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18). Maliyet liderliği stratejisi çoğunlukla standartlaştırılmış ürünlerin yüksek hacimlerde üretilerek ya da hizmet sunarak ölçek ekonomilerinden yararlanmaya çalışan işletmelerce uygulanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasında sürekli olarak işletmenin her aşamasında maliyet düşürmesi gerekmektedir (Özdemir, 2022: 58). Maliyet avantajı yaratan kaynaklar çeşitlidir ve sektörün yapısına göre şekillenir. Bir işletme genel maliyet liderliğini elde edebilir ve sürdürebilir hale getirirse, ortalama fiyatlara yakın veya ortalama fiyatlar belirleyebildiği sürece ortalamanın üzerinde performans gösteren bir işletme olacaktır. Rakiplerine göre daha düşük veya eşdeğer fiyatlarla, maliyet liderinin düşük maliyet pozisyonu daha yüksek getirilere dönüşecektir. Ancak bir maliyet lideri, farklılaşmanın temellerini göz ardı edemez. Alıcılar ürünü karşılaştırılabilir veya kabul edilebilir olarak algılamazsa, maliyet lideri, satış kazanmak için rakiplerinin fiyatının çok altında indirim yapmak zorunda kalacaktır. Bu durum ise, maliyet pozisyonunun faydalarını ortadan kaldırabilir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18).

İşletmelerin maliyet liderliğini elde edebilmeleri için uygulamaları gereken stratejiler Peker ve arkadaşları (2016: 14) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Maliyeti en düşük olan ürünlerin üretilmesi,
- Sıkı bir maliyet kontrolünün yapılması,
- Standart üretim sistemlerinin oluşturulması böylece de fireleri minimuma indirmek,
- Geniş ürün yelpazesi oluşturmak. Diğer bir ifade ile birden fazla pazar segmentine ulaşmak,

- Ölçek ekonomilerinden faydalanmak ve bunun yanı sıra destek hizmetlerinde ortaya çıkan maliyetlerin de denetim altında tutulması,
- Faaliyet gösterilen sektörde önemli bir pazar payı veya işçilik, hammadde vb. girdilere ayrıcalıklı bir şekilde sahip olmak.

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için yukarıda sıralanan stratejilerden bir veya bir kaçını uygulamaları gerekmektedir (Peker, vd. 2016: 14).

Porter (1998)'a göre maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler bazı avantaj ve dezavantajlara da sahip olmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- İşletmenin yüksek kâr marjına sahip olması nedeniyle sektöre yeni giren işletmelerin rekabette şansları düşüktür.
- İşletme sektörde lider olması sebebiyle ikame ürün tehdidine yönelik en iyi savunma konumunda bulunmaktadır.
- Maliyet liderliği stratejisi, tedarikçi taleplerinin etkisini azaltmak amacıyla yeterli fiyat esnekliğine müsaade ederken, alıcı tarafında fiyat duyarlılığı pazar payı bakımından işletme lehine çalışmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisinin beraberinde getirdiği riskler;

- Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için çoğunlukla mevcut pazar payının yüksek olması, ucuz hammadde erişimi ya da geniş dağıtım ağına sahip olunması gerekmektedir.
- Sektörde oluşabilecek fiyat farkının önüne geçebilmek için ürün kalitesi zarar görmeyecek şekilde sürekli olarak yatırıma ihtiyaç duyulabilmektedir.
- Sektörde faaliyette bulunan rakip işletmeler, üretim ve teknoloji süreçlerini taklit etme yolu ile maliyetlerini azaltabilir ve bu durum da kaçınılmaz bir şekilde genel sektör karlılığını düşürebilir.

Hitt vd.'ne göre (1999) düşük maliyet odaklı fiyata dayalı stratejilerin sunduğu avantajlar ile birlikte birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:

- Geçmiş tecrübe ve yatırımları önemsiz hale getiren teknolojiye değişim,
- Pazara yeni girenlerin ya da işletme takipçilerinin yetenek ya da taklit yolu ile işi daha düşük maliyet ile öğrenmeleri ve tecrübe edinmeleri,

- Maliyete odaklanılmasından dolayı, ürün ya da pazarlama faktörlerinde meydana gelen değişikliklerin fark edilememesi,
- Rakip işletmelerin marka imajını dengelemek amacı ile fiyattaki değişimleri daraltacak yönde bir maliyet enflasyonu.

1.5.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi, marka, kalite ve performans temelinde, bir ürün veya hizmetin diğer firmalarınkinden üstün olduğu yönünde bir müşteri algısı yaratmayı ve böylece müşterilerden daha yüksek bir fiyat talep etmeyi içermektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258).

Farklılaşma stratejisinde, bir işletme alıcılar tarafından çok değer verilen bazı konularda eşsiz olmayı hedeflemektedir. İşletme bir sektördeki pek çok alıcının önemli olarak değerlendirdiği bir ya da daha fazla özelliği seçmekte ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendini benzersiz bir şekilde konumlandırmaktadır. Benzersizliği nedeniyle yüksek bir fiyatla da ödüllendirilmektedir. Farklılaştırma, ürünün kendisine, satış sistemine, pazarlama yaklaşımına ve çok çeşitli diğer faktörlere dayanabilir. Farklılaşmayı başarabilen ve sürdürebilen bir firmada, fiyat primi, benzersiz olmanın getirdiği ek maliyetleri aşarsa, sektöründe ortalamanın üzerinde performans gösterecektir (Gibcus ve Kemp, 2003: 18-19).

Farklılaştırma stratejisinde amaç, müşteriye marka bağlılığı yaratacak üstün değer sunmaktır. Bu şekilde farklılaştırılan ürünlerde alıcının ödemeyi kabullendiği fiyat, farklı olmak için katlanılan fazla maliyetleri aştığı zaman ortalamanın üzerinde getiri elde edilebilecektir (Eldring, 2009: 8). Farklılaştırma, daha düşük fiyat (veya daha yüksek fiyat), daha iyi kalite, müşteri hizmetleri, daha fazla farkındalık, itibar, daha fazla bulunabilirlik gibi bir dizi özellik aracılığıyla elde edilebilir (Sharp, 1991: 5).

Sektör ortalamasının üzerinde kar marjları elde etmek isteyen işletmeler tarafından uygulanabilir bir strateji olan farklılaştırma stratejisi neticesinde yüksek marka sadakati ortaya çıkmaktadır. Yüksek marka sadakati ise müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltmaktadır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörde elde etmiş olduğu kar marjı diğerlerine oranla daha yüksektir (Özdemir, 2022: 58).

Porter (1998)'a göre farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği bazı avantajlarla birlikte dezavantajlar da bulunmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- Farklılaşma stratejisi ile yüksek marka sadakati ortaya çıkmakta bu durum da sektöre yeni oyuncuların girişine engel olmaktadır.

- Farklılaştırma stratejisi, sektörde daha düşük fiyatlarda ürün ya da hizmet sunan rakip işletmelere karşı üstünlük kazanmayı sağlamaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi neticesinde ortaya çıkan yüksek kaliteli ürün ve hizmet daha yüksek kar marjlarının oluşmasına yol açmaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin beraberinde getirdiği riskler ise;

- Araştırma geliştirme, yüksek kaliteli malzemeler ya da yoğun müşteri desteği gibi alanlara yatırım yapma ihtiyacı neticesinde, farklılaşmanın ayrıca mevcut müşterilerin zararına neden olabilecek bir maliyet ödünlüşmesini içermeye olasıdır.
- Farklılaştırma stratejisi, yüksek düzeyde başlangıç maliyetleri ile işletme maliyetlerini kapsamaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin sunduğu ürün ya da hizmetlerin taklit edilme riski oluşmakta ve müşterilerin farklılaştırılmış olan ürün ya da hizmete olan ihtiyacı azalması durumunda talepte düşüş ortaya çıkmaktadır.
- Farklılaştırma stratejisinde sunulan ürün ya da hizmet için uygulanmakta olan fiyat rakip işletmeler tarafından sunulan benzer ürün ve hizmetler arasında fiyat farkının iyi planlanması gerekmektedir.

Zuckerman'a göre (2002) tüketiciler üzerinde marka bağımlılığı yaratan farklılaştırma stratejisi ile işletmeler birtakım avantajları yakalayabilmektedir. Bu avantajlar:

- Etkileyici bir işletme bağımlılığı yaratmak,
- Müşterinin ihtimal dâhilinde olan hareketlerini azaltmak,
- Tedarikçilerin ihtimal dâhilinde olan hareketlerini azaltmak,
- Sektöre yeni girişleri engellemek için bariyerler oluşturmak,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki ikame ürün tehditlerini dengelemek.

1.5.3. Odaklanma

Odaklanma stratejisi, dar bir pazar bölümünde farklılaşma veya maliyet liderliği stratejilerinden birinin kullanılmasını içermektedir (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinden oldukça farklıdır; çünkü odaklanan bir firma, sektördeki bir bölümü veya bölüm grubunu seçer ve stratejisini diğerlerini dışlayarak bu bölümlere hizmet edecek şekilde uyarlamaktadır. Odaklanmanın özü, dar

bir hedefin sektörün geri kalanından farklılıklarını kullanmaktır. Odaklanma stratejisinin iki varyantı vardır. Maliyet odaklı stratejide bir firma hedef bölümde maliyet avantajı ararken, farklılaşma odaklı stratejide firma hedef bölümde farklılaşmayı hedeflemektedir. Odaklanma stratejisinin her iki varyantı da, odaklanan firmanın hedef bölüm ile diğer bölümler arasındaki farklılıklara dayanmaktadır. Maliyet odaklı strateji, bazı bölümlerdeki maliyet davranışındaki farklılıkları kullanırken, farklılaşma odaklı strateji belirli bölümlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını kullanmaktadır. Odaklanan firma, kendisini yalnızca bu bölümlere adanarak rekabet avantajı elde edebilir (Gibcus ve Kemp, 2003: 19).

Odaklanma stratejisi, genellikle dar hedef kitlelerine diğer bir ifade ile belirli bir coğrafi pazara, farklı arzu ve ihtiyaçları olan özel bir alıcı grubuna ya da özel nitelikte farklı ürün çeşitleri sunmakta olan işletmelerce tercih edilmektedir. Odaklanma stratejisini başarı ile uygulayan işletmeler de farklılaşma stratejisinde olduğu gibi sektörde müşteri sadakati yaratmakta ve ortalamanın üzerinde kar marjları getirmektedir (Özdemir, 2022: 59).

Porter (1998)'a göre odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği bazı avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği avantajlar;

- Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin ikame ürün, rekabet ve yeni giren işletme tehditlerinden uzaklaşması gerekmektedir.
- İşletme, odaklanma stratejisi ile yüksek marka sadakati oluşturmakta, marka sadakati sayesinde ise alıcıların işletmeden uzaklaşma ihtimali azalmaktadır.
- Odaklanma stratejisinde işletmeler, yüksek karlı pazar bölümlerine yoğunlaşmaktadırlar.
- İşletme uyguladığı strateji gereğince dağıtım kanallarına sahip olmasından dolayı hedef pazar payını önemli düzeyde artırabilmektedir.

Odaklanma stratejisinin beraberinde getirdiği riskler ise;

- Odaklanma stratejisi yüksek düzeylerde yatırım ve maliyet gerektirmektedir.
- Rakipler arasında standart ürün konfigürasyonunda yapılan değişiklikler, odaklanmamış ürünlerin odaklanmış pazar bölümünün taleplerini karşılamaya başladığı zaman maliyet dezavantajlarına sebep olabilmektedir.

- Odaklanma stratejisinden hedef pazara yönelik olası bozulmalar ya da yanlışlıklar rakiplerin daha da sıkı tanımlanmış pazar bölümlerini belirlemek suretiyle işletmenin önüne geçmesine neden olabilmektedir.

Eldring'e göre (2009) Porter'ın Jenerik Stratejileri aşağıda sıralanan üç sebepten dolayı önemli ve yararlıdır:

- Önceden elde edilmiş bulgulara dayanmaktadır ve alanda yer alan diğer sınıflandırmalar ile de ilişkilidir. Miles ve Snow'un tipolojisinde; yeni ürün ve pazar fırsatlarını yakalayan ve kullanan olarak tanımlanan "araştırmacılar" gruplandırması Porter'ın "farklılaştırma stratejisi" ile pazarda dar bir segmentte faaliyet gösteren "savunmacılar" gruplandırması Porter'ın "düşük maliyet stratejisi" ile alakalıdır. Savunmacılar maliyetleri düşürmek yoluyla verimliliği artırmaya çalışırken araştırmacılar, yenilikler yapmak yoluyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır.
- Porter tarafından geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri geniş bir alanda çeşitli sektörlerde uygulanabilir ve aynı zamanda belirsizlik içermezler. Herhangi bir sektör kısıtı bulunmamakta ve modelin anlaşılması ve uygulanması oldukça kolaydır.
- Porter'ın geliştirdiği stratejilerinden sadece birini seçerek uygulayan işletmelerin daha yüksek performans sergilediği görülmüştür.

Porter, bir firmanın farklılaşma veya maliyet liderliği stratejisi arasında seçim yapması gerektiğini savunmaktadır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258; Eldring, 2009: 4). Her bir genel stratejiyi uygulayan ancak hiçbirinde başarılı olamayan bir işletme, "ortada sıkışmış" olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir işletmenin rekabet avantajı yoktur ve genel stratejilerden birine odaklanan işletmelerle boy ölçüşmesi olası değildir (Gibcus ve Kemp, 2003: 19). "Sıkışıp kalmak" muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Stonehouse ve Snowdon, 2007: 258).

Örneğin, bir firma çok yüksek kaliteli ürünler sunarak kendini farklılaştırıyorsa, aynı zamanda maliyet lideri olmayı da hedefliyorsa bu istek kaliteyi baltalama riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Kalite zarar görmese bile, işletme kafa karıştırıcı bir imaj sergileme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle Porter, uzun vadede başarılı olmak için bir işletmenin genel stratejilerden yalnızca birini seçmesi gerektiğini savunmaktadır (Gibcus ve Kemp, 2003: 19).

1.6. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

İlgili literatür incelendiğinde Porter tarafından geliştirilmiş olan Jenerik Rekabet Stratejileri’nin kabul görüp yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri’nin kullanıldığı çalışma örnekleri aşağıda sıralanmaktadır.

Dess ve David (1984) yapmış oldukları çalışmalarında, bir sektörde faaliyet gösteren işletmeleri planlanmış stratejilere göre stratejik gruplara ayırmanın önemini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmanın ikinci aşamasında, bir grup uzman tarafından jenerik stratejiler için belirlenen rekabet yöntemlerinin önemleri değerlendirilmiştir.

Powers ve Hah (2004) çalışmalarında genel stratejiler, rekabetçi teknikler ve başarı arasındaki bağlantı ile ilgili bir çalışmanın sonuçlarına yer vermiştir.

Wu, Lin ve Lee (2010) bir işletme için en uygun rekabet stratejisi seçimini incelemiştir.

Franek ve Kresta (2013) Porter’ın Beş Güç Analizi temelinde, Analitik Ağ Süreci (ANP) ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi çoklu nitelikli karar verme ayrıştırma yöntemlerinin uygulanmasıyla stratejik karar verme sürecini ele almıştır.

Pulaj, Kuma ve Cipi (2015) Porter’ın jenerik stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin performans üzerindeki önemli pozitif etkileri olduğunu bulmuştur.

Peker vd. (2016) Porter tarafından geliştirilmiş olan ve literatürde kabul gören Jenerik stratejilerin işletme performansına etkisini ölçmeyi amaç edinmiştir.

Mirzayeva ve Türkay (2016) Bakü’de faaliyette bulunan otel işletmelerinin önem verdiği rekabet stratejilerini tespit etmek ve bu stratejileri belirleyen değişkenlerin önem düzeyini belirlemeyi amaç edinmiştir.

Putra ve Suharto (2018) Malang şehrindeki Never Get Old Company markasının rekabet avantajı yaratmadaki faydalandıkları farklılaşma stratejisini analiz etmeyi amaçlamıştır.

Subrahmanyam ve Azad (2019) Erbil’deki Carrefour’un maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Özdemir (2022) Porter’ın jenerik rekabet stratejileri ile uyumlu olan ve Türkiye’de aynı sektörde faaliyette olan Migros, BİM ve Macrocenter market

zincirlerin rekabet stratejilerini örnek olay olarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Migros'un farklılaşma, BİM'in maliyet liderliği ve Macrocenter'in odaklanma stratejileri ile sektörde yer edindiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

1980 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında Porter, bir sektörde güçlü bir konuma sahip olarak faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek için beş rekabetçi güçten kaynaklanan tehdidi azaltabilmek amacıyla işletmelerin kullanabilmeleri için üç farklı genel strateji geliştirmiştir. Porter tarafından geliştirilmiş olan jenerik rekabet stratejileri bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin o sektörde beş rekabetçi güç ile baş edebilmesine ve sektörde rekabet avantajını ele geçirebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu stratejilerden biri olan toplam maliyet liderliği ile işletme pazarda önemli bir paya sahip olarak veya hammaddeye diğer işletmelere nazaran daha avantajlı bir şekilde ulaşarak ulaşma gibi birtakım avantajlar elde ederek faaliyet gösterdiği sektörün maliyet lideri olabilmektedir.

Farklılaştırma stratejisini uygulayan bir işletme var olan ürünlerden marka, tasarım, teknoloji, ürün özellikleri vb. açılardan farklı olarak nitelendirilen bir ürün ya da hizmet ürettiğinde rekabet avantajı elde edecektir. Müşteriler genellikle diğer işletme ürün ve hizmetlerinde olmayan söz konusu farklılıklar için daha yüksek ücretler ödemeye istekli olmaktadır. Farklılaştırma ile müşteri sadakati, bağlılığı artmakta, fiyat farklılıklarına gösterilen duyarlılık azalmaktadır. Bu şekilde işletme karlılığı da artmaktadır.

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler ise belirli bir ürün, tüketici ya da coğrafi alana odaklanmaktadır. Faaliyet gösterilen alan daha dardır. Ancak alan dar olduğu için bu dar olan alana yüksek ihtimalle rakiplere göre daha verimli bir şekilde ulaşılacak ve bu durumda yine işletmeye kar olarak dönecektir.

Rekabette öne geçmek hatta sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ele geçirmek isteyen işletmeler kendi çevre koşullarını dikkate alarak kendilerine en uygun olan stratejiyi belirleyip faaliyetlerini sürdürmelidir. Jenerik rekabet stratejileri, işletmelerin pazardaki konumuna göre rekabetçi güçlerle baş edebilmek üzere işletmelere fayda sağlamakta, onları rakiplerine göre güçlü kılmaktadır.

Kaynaklar

- Akmermer, B., & Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk sektörünün Porter'in Beş Güç Modeli ile rekabetçilik analizi: Trabzon ili örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 47-68.
- Bayburtlu, İ., & Esen, Ş. (2021). Porter'ın 5 Güç Modeli ile Bartın İlindeki İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi. 2. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi*, 11.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic management journal*, 21(2), 127-154.
- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 kuvvet modeline göre sağlık hizmetleri sektörünün rekabet analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(1), 43-60.
- Dess, G. G. (1984). The effects of corporate strategy on performance: A contingency approach (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Berkeley.
- Diñçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul.
- Eldring, J. (2009). Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk (An Empirical Investigation with German Data). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Eren, M. S. (2014). Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi/The Effect Of Generic Competitive Strategies On Firms'export Performance. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(34), 5998-6022.
- Franek, J., & Kresta, A. (2013). Competitive strategy decision making based on the five forces analysis with ahp/analytic approach. In *Proceedings of the 11th International Conference on Liberec Economic Forum, 16th-17th September* (pp. 135-145).
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). Strategy and small firm performance. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (1999). Strategic Management. 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing.
- Huggins, R., & Izushi, H. (Eds.). (2011). *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford University Press.
- Karahan, K. S., & Gümüş, A. (2023). Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 111-118.
- Lockett, A., Thompson, S. A. - Morgenstern, U. (2009). "The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal", *International Journal of Management Reviews*, 11/1, pp.9-28

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. *International Journal of productivity and performance management*, 60(3), 222-251.
- Özdemir, A. (2022). Porter Jenerik Rekabet Stratejileri: Türkiye Perakende Market Zincirleri. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 50-59.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Arsu, T. (2016). Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, nov-dec, on point 4134.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi (3. b.). G. Ulubilgen, (Çev.) İstanbul: Aura.
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2015). Why strategy matters now. *New England Journal of Medicine*, 372(18), 1681-1684.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, Pp. 12-17.
- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. *European Scientific Journal*, 11(28).
- Putra, Y. S. (2018). Analysis of differentiation Strategies to create competitive Advantages in Facing Global Markets. *KnE Social Sciences*, 254-269.
- Rajasekar, J., & Al Race, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259.
- Sharp, B. (1991). Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1), 4-10.

- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of management inquiry*, 16(3), 256-273.
- Subrahmanyam, S. (2019). Carrefour's competitive strategy-cost leadership and differentiation: A case study. *Pacific Business Review International*, 11(8).
- Tsatsoula, E. (2017). Application of Ansoff's matrix-methodology: Marketing growth strategies for products. International Hellenic University.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 190-196.
- Zuckerman, A. M.(2002). Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv. Chicago: Health Administration Pres.