

AİLE İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN FİNANSAL PERFORMANSA ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Ertuğrul Ayrancı1

ÖZET

Günümüz şartlarında işletmeler rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve kâr elde edebilmek amacıyla birtakım rekabet stratejileri uygulamaktadırlar. Aile işletmeleri ise gerek yönetsel gerekse de finansal anlamda kurumsal işletmeler ile rekabet etme noktasında birtakım sorunlar yaşamaktadırlar. Bu çalışma aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmek amacıyla uyguladıkları rekabet stratejilerinin onların finansal performansını nasıl etkilediğini görmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nun İlk 500 ve ikinci 500 aile işletmeleri örneklem olarak ele alınmıştır. Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi uygulanmış ve anketler 15.09.2021-15.12.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ankete dönüş yapan 262 işletmeden alınan veriler analize tabi tutulmuştur. Boyutların belirlenmesi amacıyla faktör analizi ve ilişkilerin belirlenmesi amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin her ikisinin de finansal performansı pozitif yönlü etkilediği, bununla birlikte maliyet liderliği stratejilerinin finansal performansı, farklılaştırma stratejilerinden daha fazla etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Rekabet Stratejileri, Finansal Performans

ABSTRACT

In today's conditions, businesses apply a number of competitive strategies in order to survive and profit in a competitive environment. Family businesses, on the other hand, have more problems in competing with corporate businesses in both managerial and financial terms. This study was conducted to see how the competitive strategies implemented by family businesses in order to maintain their existence affect their financial performan-

¹ İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü aertugrul@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6564-6326

ce. For this purpose, the first 500 and the second 500 family businesses of the Istanbul Chamber of Industry (ICI) were taken as samples. The survey method was used to obtain the data and the surveys were carried out between 15.09.2021 and 15.12.2021. The data obtained from 262 firms that returned to the survey were analyzed. Factor analysis was used to determine dimensions and regression analysis was used to determine relationships. As a result of the analyzes applied, it was found that both cost leadership and differentiation strategies affected financial performance positively, however, cost leadership strategies affected financial performance more than differentiation strategies.

Key words: Family Businesses, Competitive Strategy, Financial Performance

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin önemli bir çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin en önemli özelliklerinden bir tanesi duygusal yoğunluğa dayanmalarıdır. İşletmeler sistemde varlıklarını sürdürmek için rasyonel davranmalı ve ekonomik sistemde varlıklarını sürdürebilmek ve kâr maksimizasyonu hedeflerine ulaşabilmek için önemli rekabet avantajları elde etmek durumundadırlar. Aile işletmeleri, yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin var olduğu ve söz sahibi oldukları şirketler olarak tanımlanır (Yelkalkın, 2006).

Birçok işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir kâr marjı yaratabilmek için birçok rekabet stratejisi uygulanmaktadır. Porter (1980) rekabet stratejisini, sektörde rekabeti oluşturan güçler ile karşı karşıya kalındığında sürdürülebilir ve kârlı bir pozisyon elde etmeyi amaçlamak ve sektördeki konumunun belirlenmesi şeklinde açıklar. Yine Porter'a göre üç adet jenerik rekabet stratejisi bulunmaktadır ve bunlar "maliyet liderliği", "farklılaştırma" ve "odaklanma" şeklinde tanımlanmıştır. Rekabet avantajı yaratmak her işletme için çok önemlidir ve bu avantajı yaratmak için de doğru karar vermek durumundadır. Düşük maliyet oluşması amacıyla farklılaşmadan vazgeçmemeli veya farklılaşmak amacıyla da düşük maliyetten vazgeçmemelidirler (Kamaşak, 2010). Bu çalışmada Porter'ın jenerik rekabet stratejileri aile işletmeleri bağlamında incelenmiştir.

İşletmelerin sağlayacakları rekabet avantajı onların finansal performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Türkiye'de işletmelerin önemli bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde ise uygulanan rekabet stratejisinin önemi daha da artmaktadır. İşletmelerde finansal performans ölçümünde en sık kullanılan tekniklerden bir tanesi Oran analizi tekniğidir (Karedeniz ve

Beyaz, 2018). Genel olarak işletmelerin finansal performansı kârlılık ile ilişkilendirilmekte ve kârlılık oranı olarak özsermaye ve aktif kârlılıkları yoğun olarak kullanılmaktadır.

Aile işletmelerinin faaliyette buldukları sektörlerdeki rekabet ortamında kullandıkları rekabet stratejilerinin, onların finansal performanslarını nasıl etkilediği, hangi stratejinin daha uygun olduğu ve finansal performanslarını daha fazla arttırdıklarının ortaya konulduğu bu çalışmadan elde edilecek bulguların aile işletmeleri için önemli bir yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Veriler anket yolu ile elde edilmiş ve boyutların belirlenmesi amacıyla faktör analizi ve ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır.

1. AİLE ŞİRKETLERİNDE REKABET STRATEJİLERİ

İşletmeler günümüz rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürülebilmek ve kâr elde edebilmek amacıyla rakipleri ile mücadele etmek durumundadırlar. Aile işletmeleri bu açıdan bakıldığında gerek yönetsel gerek mali açıdan var olan eksikliklerini kapatmak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için daha da özverili ve bilinçli davranmak zorunda kalmaktadırlar (Akıgöbe, 2014; Ertuğrul Ayrancı ve Ayrancı, 2016). Aynı zamanda küreselleşmenin ve teknolojinin artması sebebiyle yeniliklere ayak uydurmak için yatırım yapmalı ve bu yatırımları yapabilecek iç ve dış kaynak yaratabilmeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin önemli bir kısmının küçük ölçekli olduğu düşünüldüğünde hem kaynak bulma konusunda hem de yönetsel anlamda sorunlar yaşadıkları görülebilmektedir. Bu zorluklar doğrultusunda da aile işletmelerinin rekabet stratejilerini daha yoğun ve doğru bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Baldwin vd., 2002).

Porter (1980) yapmış olduğu çalışmasında işletmelerin rekabet avantajı yaratabilmeleri için uygulamaları gereken üç önemli stratejinin olduğunu belirtmiştir. Bu stratejiler; Maliyet Liderliği, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi olarak belirtilmiştir. Bu stratejilerden kısaca bahsedilecektir.

Maliyet Liderliği Stratejisi: Genel olarak serbest piyasa ekonomilerinde mal ve hizmetlere ait fiyatlar piyasada arz ve talebe göre belirlenir (Sezgin, 2010). Ancak maliyetler işletmelerin kendilerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı artar veya azalır (Sabuncu, 2017). Burada önemli olan işletmelerin maliyetlerini azaltarak fiyat farklılıklarından yararlanıp kendilerine piyasanın üstünde bir kâr yaratmasını sağlamaktır. İşletmelerde birçok maliyet kalemi

söz konusudur (Duman vd., 2014). Bu maliyet kalemlerini azaltmak işletmelerin en önemli sağlayacakları rekabet avantajlarından. Özellikle birçok aile işletmesinde olduğu gibi sermayesi güçlü olmayan, yönetmel anlamda piyasaları iyi gözlemleyemeyen, duygularıyla hareket eden aile bireylerinin yönetimde olan işletmelerin de bu nedenlerden dolayı maliyetleri yükselmektedir. İşletmelerde maliyet oluşturan ana hesap kalemleri incelendiğinde özellikle satılan malın maliyeti brüt kârlılığı olumsuz etkilediğinden işletmenin bu maliyet kalemini özellikle azaltma yoluna gitmesi gerekmektedir (Albayrak ve Akbulut, 2008). Bununla birlikte diğer önemli olan faaliyet giderleri kalemlerinin de işletmelerin faaliyet ve net kârlılığını azaltacağı düşünülmektedir. Faaliyet giderleri içerisinde özellikle genel yönetim giderlerinin ve pazarlama giderlerinin yüksek olması sonucu işletmelerin bu gider kalemlerinin azaltılması için özellikle çaba sarf etmeleri gerekmektedir. İşletmelerde bir diğer faaliyet gideri olarak ifade edilen Ar-Ge giderleri ise biraz daha spesifik düşünülmektedir (Akgün ve Akgün, 2016). İşletmeler Ar-Ge amacıyla yapmış oldukları harcamaların daha yüksek oranında gelir sağlayabileceklerinden bu gider grubunun zaman zaman tolare edilmesi beklenmektedir. İşletmelerde önem kazanan bir diğer unsur ise stoklar ve buna bağlı oluşabilecek envanter taşıma maliyetleridir. İşletmeler gereğinden fazla stok bulundurmaları durumunda stok taşıma maliyeti ile karşı karşıya kalmakta ancak müşteri taleplerini karşılayamayacak miktarda stoksuz kalmaları durumunda da müşteri kaybı maliyeti ile karşı karşıya kalacaklardır. Benzer bir şekilde işletmeler eğer ham madde ve yarı mamullerin önemli bir kısmını tedarik ediyorlarsa burada verilen sipariş miktarı da büyük önem kazanmaktadır (Ersoy, 2008). İşletmeler gerektiğinden daha fazla bu ürünleri sipariş verdiklerinde hem sipariş verme maliyetleri hem de elde bulundurma maliyetleri artacaktır. Benzer durum üretimini kendisi yapan işletmeler için de geçerli olmaktadır. İşletmelerde oluşabilecek bu maliyetlerinde doğru stok politikaları uygulanarak azaltılması gerekmektedir. İşletmelerde üretim verimliliği de en yüksek seviyeye getirilmelidir. Üretim verimliliği için gerekli olan son teknoloji ürünleri kullanılmalı ve bu ürünlerin kullanımı ile verimlilik arttırılmalıdır (Amoako-Gyampah ve Acquaaah, 2008). İşletmeler maliyet azaltıcı ürünlere yatırım yaparak üretimde kullanılan makinaların bakım onarım maliyetlerini de minimuma düşürebilmektedir. Aile işletmeleri açısından maliyetlerin önemi çok daha fazladır. Aile işletmelerinin, mali açıdan güçlü kurumsal firmalarla rekabet avantajı yaratıp sektörde varlıklarını sürdürebilmeleri için maliyetlerini azaltacak her türlü doğru stratejiyi uygulamaları gerekmektedir.

Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejide amaç rakiplerinden daha farklı ve biricik ürünler oluşturarak piyasanın üstünde kazanç elde etmeye sağlamaktır

(Kamaşak, 2010). Strateji uygulanırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar bulunur. Bunların en başında ürünlerin farklılaştırılması gelmektedir. Daha kaliteli daha esnek ve müşteriye önemli ölçüde memnun edebilecek ürünler işletmenin gelirlerini arttıracak ve sektörde ön planda olmasını sağlayacaktır. Ürünlerin döngüleri incelendiğinde ilk olarak yeni ve farklılaştırılmış olarak piyasaya sürülen ürünlerin taklit edilene kadar onu çıkaran işletmeye önemli avantajlar sağladıkları bilinmektedir (Powers ve Hahn, 2004). Daha önce de bahsedildiği üzere Ar-Ge faaliyetleri belirli dönemlerde maliyetleri arttırsa dahi, uzun vadeli bakıldığında işletmelere rekabet avantajı yaratırlar. Ürünlerin farklılaştırılması ve müşterilerin taleplerine uygun çeşitlilikte sunulan ürünler kârlılıkları ve satış gelirlerini arttıracaktır. Bu stratejide dikkat çeken önemli bir noktada ürün kalitesidir. Ürünlerin kalite standartlarının artırılarak ta farklılaştırılması uzun vadede işletmelere büyük kazançlar getirecektir (Ross, 2017). Ürünler farklılaştırılırken hâlihazırda satışa sunulan ürünlerin boyutlarının ve özelliklerinin değiştirilmesi şeklinde de bu strateji uygulanabilmektedir. Böylece işletmelerin pazar payları artacak ve portföylerindeki müşteri profili çeşitlenecektir. Aile işletmeleri gerek bütçe gerekse de güçlü rakiplerine karşı sektörde varlıklarını sürdürebilmek amacıyla bu stratejiye özellikle başvurumaktadırlar.

Odaklanma Stratejisi: Bu strateji daha önce bahsedilmiş olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak daha dar kapsamlı bir kitleye odaklanmaktadır (Peker vd., 2016). Diğer iki strateji daha çok tüm sektör ve müşteri profillerine hitap etmeyi amaçlarken odaklanma stratejisi daha çok belli bir gruba hitap etmeyi tercih eder. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler pazarlarını daraltarak hem maliyet açısından avantaj yaratmaya hem de farklılaştırdıkları ürünleri sadece bu pazara sunarak daha yüksek getiri elde etmeye çalışırlar. Pazarın daraltılması işlemi çok kolay olmamakla birlikte birtakım yöntemler gerektirir. İşletmeler bu stratejiyi uygularken bazen pazarı bölgesel olarak daraltır, bazen belli başlı müşteri istek ve taleplerine göre ürünler üreterek bazen de yeni ürünler üreterek pazarın daraltılmasını sağlarlar (Mirzayeva ve Türkay, 2016).

2. FİNANSAL PERFORMANS KAVRAMI VE FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN RASYOLAR

İşletmelerin temel amacı kâr maksimizasyonu ve sürekliliktir. Sürekliliklerini sağlamak ve kârlarını maksimize etmek amacıyla da finansal durumlarının sıklıkla analizlerini yaparak gelecekteki durumları ile ilgili fikir sahibi

olurlar (Şahin, 2011). İşletmeler ister aile işletmesi isterse farklı türde bir işletme olsun yine de finansal durumlarını görmek isteyecek ve finansal performanslarını iyileştirmeye çalışacaklardır. Finansal durumlarını görmek amacıyla da birtakım yöntemler kullanırlar. Bu yöntemlerden en çok kullanılanı oran analizi yöntemidir (Akgüç, 1995). Bu amaç doğrultusunda işletmeler birçok rasyo kullanırlar. Bu oranların da sınıflandırılması mümkündür. Genel sınıflandırmada oran grupları dört başlık altında toplanır (Birgili ve Düzer, 2010). Çalışmada bu başlıklara ve alt oranlarına yer verilecek ve her bir oran anlatılacaktır.

Likidite oranları temelde üç başlık altında incelenir. Bunlar cari oran, asit-test oranı ve nakit orandır (Acar, 2003). Cari oran temelde işletmelerin kısa vadeli varlıkları olan dönen varlıklarıyla kısa vadeli yükümlülüklerini ne oranda karşıladığını gösteren genel bir likidite oranıdır. Asit-Test oranı ise cari oranın biraz daha hassaslaştırılması şeklinde oluşturulmuştur. Asit test oranı ile bilançodaki dönen varlık grubunda en az likiditesi olan varlık stoklarının tutarsal değerinin düşülmesi durumunda işletmenin elinde kalan kısa vadeli varlıkları ile kısa vadeli yükümlülüklerini ne oranda karşılayabileceği görülmektedir. Likidite oranlarının ise en hassası Nakit orandır. Nakit oran dönen varlık grubunda yer alan hazır değerler ve menkul kıymetlerin toplamının işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü göstermektedir (Ernayani ve Sari, 2017).

Görüldüğü üzere likidite oranları işletmelerin kısa vadeli borç ödeyebilme gücünü gösteren ve şuan ki duruma göre gelecek ile ilgili fikir veren önemli bir yapıdır (Ata ve Yakut, 2009). İşletmeler gerek kendi firmalarının performansını gerekse de dış kaynak sağlayıcılar tarafından performanslarının incelenmesi konusunda likidite durum analizine tabi tutulurlar (Aydeniz, 2009). İşletmelerin kendileri için finansal performansları ne kadar önemli ise onlara kaynak sağlayan kuruluşlar örneğin, bankalar için de firmaların kısa vadeli borç ödeme gücü oldukça önemlidir. Borç veren kuruluşlar kısa vadede vermiş oldukları borcun geri ödenmesini isterler (Çubuk ve Lazol, 2013). Benzer şekilde özellikle halka açık işletmelerde yatırımcılar da işletmelerin finansal durumlarını analiz ederler. İşletmenin özellikle hisse senedini alacak olan yatırımcılar da sıklıkla işletmelerin finansal durumunu incelemek amacıyla bu oranlara ihtiyaç duymaktadırlar. Yatırım kararlarını, firmaların finansal performanslarına göre karar vermektedirler. Bir diğer performans ölçümünde kullanılan oran grubu faaliyet (verimlilik) oranlarıdır (Farrel,1957).

Faaliyet (Verimlilik) Oranları, işletmelerin ellerinde bulundurdukları varlıklarını ne denli verimli kullandıklarını ölçen önemli bir performans ölçüm

göstergesidir. Faaliyet oranlarından en çok kullanılanlar işletmelerin alacaklarını ne kadar etkin ve verimli tahsil edebildiklerini gösteren alacak devir hızı oranı ve stoklarını ne kadar etkin bir şekilde nakde dönüştürdüklerini gösteren stok devir hızı oranıdır (Çakır ve Küçükkaplan, 2012). İşletmelerin yapmış oldukları kredili satışlarının ortalama ticari alacaklarına bölünmesi sonucu bulunan alacak devir hızı oranı ne kadar yüksekse alacakların o denli hızlı tahsil edilebildiğini gösterir. İşletmelerin kendilerine yarattıkları gelirlerden en önemlisinin satış gelirleri olduğu düşünüldüğünde satışlardan doğan alacaklarını hızlı bir şekilde tahsil edebilmeleri onları rakiplerinin bir adım önüne geçirebilecektir (Sayım ve Yalama, 2008). Alacaklarını hızlı tahsil eden işletmeler ellerine geçen nakit para ile daha uygun şartlarda ham madde alımı yapabilecek ve dış kaynağa daha az ihtiyaç duyarak bilançodaki kaynak yapılarını da çeşitlendirebileceklerdir. Benzer şekilde alacak devir hızı yüksek olan işletmelerin ortalama alacak tahsil süresi de kısılacaktır. Alacak tahsil süresinin kısa olması da işletmelerin bir yılda daha kısa sürede ellerine nakit paranın geçeceğini gösterir (Akgün, 2002). Bir diğer önemli verimlilik göstergesi de stok devir hızının yüksek olmasıdır. Bir işletmede stok devir hızı ne kadar yüksekse işletmenin stoklarını o denli hızlı nakde dönüştürdüğünü gösterecektir (Yurdakul ve Yusuf, 2003). Satışların maliyetinin ortalama stoklara bölünmesi ile bulunan bu oran da önemli bir performans göstergesidir (Ertuğrul Ayrancı ve Arı, 2020). Stok devir hızı düşük olan işletmelerin ortalama ürünlerin stokta bekleme süresi de artacaktır. İşletmelerin gerek ham madde gerek yarı mamul gerekse de mamul stoklarının gerekenden fazla süre stokta beklemesi envanter taşıma maliyetlerini arttıracaktır. Stokta bekleme süresi uzun olan işletmelerde stokta bekleme maliyetlerinin artmasının yanında ürünleri satışa dönüştüremediklerinden dolayı da gelirlerinde azalma yaşanacaktır. İşletmeler stok devir hızı oranının sektördeki firmalara göre düşük olduğunu gördüklerinde stok kontrol yöntemlerinde ve stok politikalarında düzenlemelere gideceklerdir (Yurdakul ve Yusuf, 2003). Görüldüğü gibi işletmeler geçmiş ve şu anki dönem verilerini kullanarak gelecek ile ilgili gerekli durumlarda düzenleme yoluna giderek kârlılıklarını arttırabileceklerdir. Kullanılan bir diğer finansal performans oran grubu mali yapı oranlarıdır (Uyar ve Okumuş, 2010).

Mali yapı oranları, işletmelerin en temelde pasif, yani kaynaklar kısmının detaylı olarak incelendiği bölümdür (Ata ve Ağ, 2010). Burada işletmelerin kaldıraç oranı özellikle dikkat edilen durumdur. İşletmelerin borç oranlarının öz sermaye oranından daha yüksek olduğu durumlarda kaldıraçının yani riskinin yüksek olduğu ve dışa bağımlı bir işletme olduğu düşünülür. Kaldıraç

oranı, toplam borçların öz sermayeye oranlanması şeklinde bulunur (Ecer, 2013) ve genellikle oranın birin altında olması beklenir. Birin üzerinde kaldıraç oranına sahip olan işletmelerin risk düzeylerinin de yüksek olduğu düşünülür (Karadeniz ve Cemile, 2019). Risk kavramı genellikle negatif durumları akla getirir de işletmeler için durum biraz daha farklıdır (Hayta, 2014). Risk genel bir tabirle ortalama beklenen bir durumdan negatif ve pozitif yönlü sapmaların toplamından oluşur (Hayta, 2014). Bir işletmenin riskli olması onun finansal anlamda kötü durumda olduğu anlamına gelmemektedir. Genellikle işletmeler büyüme süreçlerinde yatırım yaparlar ve yatırımlarının finansmanı amacıyla ellerindeki kaynakların yetersiz olduğu durumda dış kaynaklara yönelirler. Ancak yatırım sonucunda elde ettikleri getiriler almış oldukları borcun faiz oranından daha yüksek olduğunda alınan risk pozitif olarak gerçekleşecektir. Dolayısıyla finansal performans ölçümünde kullanılan kaldıraç oranının yüksek olması sadece işletmelerin dışa bağımlı yani riskli olduklarını gösterir, ancak finansal anlamda kötü performansla sahip olduklarını göstermez. Kullanılan diğer mali durum oranları ise toplam borçların içerisindeki uzun ve kısa vadeli borçların ağırlığıdır. İşletmeler genellikle uzun vadeli varlıkların finansmanında uzun vadeli kaynaklar, kısa vadeli varlıkların finansmanında kısa vadeli borç kullanma eğilimindedirler. İşletmeler uzun vadeli varlık yatırımlarında kısa vadeli borç kullandıklarında yatırımdan getiri elde edilmeye başlanmadan borçların ödenmesi gerekecektir. Böyle bir durumda ise işletme nakit darboğazına girecektir (Memon vd., 2012). Bu amaç doğrultusunda işletmelerin dönen ve duran varlıkları ile kısa ve uzun vadeli borç oranlarının ağırlıkları incelenecektir. İşletmeler bazı dönemlerde daha fazla kısa vadeli borç bazı dönemlerde ise daha yüksek tutarda uzun vadeli borç kullanabilirler, ancak önemli olan nokta uzun vadeli yatırımlarda uzun vadeli borç, kısa vadeli yatırımlarda ise kısa vadeli borç kullanma durumunda olmalarıdır (Güler, 2010).

İşletmelerde performans ölçümünde kullanılan bir diğer önemli oran grubu ise kârlılık oranlarıdır. Kârlılık oranları iki grupta incelenir. Bunlardan ilki bilanço verileri kullanılarak hesaplananlar, diğeri ise gelir tablosundan alınan veriler ile kârlılık oranlarıdır (Ertuğrul Ayrancı, 2021). Bilançodan alınan veriler kullanılarak yapılan analizde kârlılık oranı olarak en çok kullanılanlar aktif kârlılığı (roa) ve öz sermaye kârlılığı (roe)'dir (Farrel, 1957). Aktif kârlılığı, işletmelerin aktiflerinden kendisine ne kadarlık net kâr yaratabildiğini gösteren bir performans göstergesidir. Aktif kârlılığı ile işletmelerin toplam aktiflerinin ne kadar verimli kullanılarak net kâr yaratabildiği görülmektedir (Karadeniz ve Koşan, 2017). Bu oran işletmelerden ne kadar yüksekse o ölçü-

de aktiflerin etkin ve verimli kullanıldığı söylenebilmektedir. Bir işletmenin aktiflerinin kârlılığı sektördeki diğer işletmelere göre daha düşük seviyelerde seyrediyorsa bu durum iki nedenden kaynaklanabilmektedir. İşletmenin ya net kârı sektördeki işletmelere göre daha düşüktür ya da toplam aktifleri yüksektir. İşletmelerin aktiflerinin yüksek tutarda olması her zaman olumlu olarak yorumlanmaz. Aktiflerinin oluşturduğu varlıkların yapısı burada büyük önem taşımaktadır. Aktiflerin ağırlıklı olarak ticari alacaklar ve stoklardan oluşması durumu işletmenin likiditesinin düşük olabileceğini gösterir (Dumanoglu ve Ergül, 2010). Aktif kalitesi de burada kilit öneme sahip bir veridir. Finansal performans ölçümlerinde oranlar yorumlanırken verilerin detaylı olarak içeriklerinin de analiz edilmesi gereklidir. Öz sermaye kârlılığı da aktif kârlılığına benzer bir şekilde hesaplanmaktadır. İşletmenin net kârının toplam öz sermayesine bölünmesi şeklinde hesaplanan bu oran öz sermayenin ne derecede kâra dönüştürüldüğünü gösterir (Sakarya ve AYTEKİN, 2013). Öz sermaye kârlılığının da yorumlanması aktif kârlılığına benzerlik gösterir. Öz sermaye kârlılığı da sektördeki işletmeler veya işletmenin diğer yıllarına göre daha düşük seyrediyorsa bu durumda da ya işletmenin öz sermayesi yüksek ya da net kârın düşük olduğu şeklinde yorumlanır. Geçen yıla göre öz sermaye kârlılığı azalmışsa işletmenin ya kârı azalmıştır ya öz sermayesi artmıştır veya net kârı öz sermayesinden daha az artmıştır. Her durumda öz sermaye kârlılığının az olması olumsuz bir performans göstergesidir (AKBULUT ve ÖMER, 2015). Gelir tablosu verileri kullanılarak elde edilen oranlardan en önemlisi belki de faaliyet kâr marjıdır. Faaliyet kâr marjı işletmenin faaliyetlerinden elde ettiği kârı göstermesi dolayısıyla büyük öneme sahiptir (KEREM vd., 2015). Bir işletmenin kendisine faaliyetlerinden kâr yaratabilmesi ve bu değerlerin ise gerek sektördeki işletmelere gerek rakiplerine gerekse de geçmiş yıllara göre daha yüksek oranda olması süreklilik arz edebilecek bir göstergedir. Çünkü işletmeler kendilerine faaliyetlerinden kâr yaratabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabilir ve yatırımlar sonucu büyüyerek değerlerini arttırabilirler. İşletmelerde faaliyet kâr marjı faaliyet kârının net satışlara oranlanmasıyla elde edilir. Bu oran işletmelerin net satışlarının yüzdesel olarak ne oranda faaliyet kârına dönüştüğünü gösterir. Bir diğer önemli kârlılık göstergesi net kâr marjıdır. Net kâr marjı işletmenin net kârının net satışlara oranlanması şeklinde hesaplanır (KARAMUSTAFA ve VARICI, 2009). Net kâr marjı ile işletmelerin net satışlarının ne ölçüde net kâra dönüştüğü yüzdesel olarak hesaplanır ve bu oranın yüksek olması performans açısından olumlu olarak yorumlanır. Kullanılan bir başka kârlılık oranı ise brüt kâr marjıdır. Brüt kâr marjı işletmenin sadece satışları ile ilgili olan bir kârlılık göstergesidir (ÇİFTÇİ, 2014).

Brüt kâr marjı işletmenin brüt kârının (net satışlar-satılan malın maliyeti) net satışlara oranlanması şeklinde hesaplanır. Brüt kâr marjının düşük olması işletmenin satış maliyetinin yüksek olduğunu gösterir ve satış maliyeti yüksek olan işletmelerde diğer kârlılık oranları da düşük olarak seyretmektedir. Bu açıdan brüt kâr marjı düşük olan işletmeler maliyetleri azaltacak önlemler almaya çalışmaktadırlar. Brüt kâr marjı da diğer marj oranları gibi net satışların ne oranda brüt kâra yansıdığını yüzdesel olarak gösteren önemli bir göstergedir.

3. İSTATİSTİK ANALİZ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabet şartları altında işletmeler rakiplerine göre avantaj elde etmek amacıyla ve sistem içerisinde varlıklarını sürdürmeleri ve işletme performanslarını arttırmak amacıyla rekabet stratejilerini uygulamaktadırlar. Bazı sektörlerde rekabet daha şiddetli olmaktadır, sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı arttığında rekabetin de daha yoğunlaştığı görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Aile işletmeleri arasında rekabet, sayıca fazla olunması ve finansman kaynaklarına ulaşımın zor olması dolayısıyla rekabet stratejileri daha da önem kazanmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik, yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin elinde olmasıdır. Bu durum ise bize, alınacak olan stratejik kararlarda aile üyelerinin etkisinin fazla olabileceği sonucunu verebilir. Bu nedenle, aile işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin finansal performansına ne yönlü etki ettiğinin belirlenmesi alanı yazına katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası (İSO)’nun İlk 500 ve ikinci 500 aile işletmeleri için uyguladıkları rekabet stratejilerinin finansal performans ile ilişkisini ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Çalışmada ana ve alt hipotezler bulunmaktadır. Bu çalışmanın ana hipotezi, rekabet stratejilerinin finansal performans ile anlamlı ilişkili olduğu şeklindedir. Çalışmanın alt hipotezleri ise maliyet liderliği stratejileri ve farklılaşma stratejilerinin finansal performans ile ilişkili olduğu şeklindedir.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

	Hipotezler
H₁	Rekabet stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.
H₂	Maliyet liderliği stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.
H₃	Farklılaşma stratejileri ile finansal performans anlamlı ilişkilidir.

3.3. Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmada anketi cevaplayan kişilerin anketi isteyerek eksiksiz ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Aynı zamanda bir diğer varsayım ise soruları gerçek duygu ve düşünceleri ile cevapladıkları şeklindedir. Ankete katılan kişilerin ölçme aracı olan soruları doğru bir şekilde eksiksiz olarak anladıkları varsayımı da çalışmanın varsayımları arasında yer almaktadır. Pandemi koşulları dolayısıyla anketler yüz yüze yapılamamış ancak daha çok kişiye ulaşabilmek amacıyla hatırlatma mailleri atılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada kullanılan anket literatür çalışması yapılarak ve daha önceki çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiş olan ölçekler kullanılarak yapılmıştır.

Rekabet Stratejileri Ölçeği: Rekabet stratejileri ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi boyutunu Porter (1980) geliştirmiş, daha sonra Dess ve Davies (1984) ve Slater ve Narver (1993) tarafından revize edilmiş ve 14 maddeden oluşmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ise (Porter 1980) tarafından geliştirilmiş, zaman içinde Dess ve Davies (1984), Kohli ve Jaworski (1990) ve Lynch vd. (2000) tarafından revize edilmiş ve 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Zehir (2016) tarafından yapılmıştır.

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

3.5. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın evrenini farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Anketler 15.09.2021-15.12.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları nedeniyle anketler google forms üzerinden yapılmıştır. Ankete katılım konusunda sıkıntılar yaşanmış farklı periyotlarda hatırlatma mailleri sonucunda 289 geri dönüş sağlanmıştır. Ölçek maddelerinin çoğunluğunu cevaplamayan 27 şirket örneklem dışı bırakılmış ve 262 şirket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.6. Bulgular

3.6.1. Anketin Güvenirliği

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla yaygın olarak kullanılan testler; "Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değer %70 üzerinde olması yeterli görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılara göre %75 üzerinde olması beklenmektedir. (Sezgin, 2016:1290; Sezgin ve Kınay, 2010:112; Altınok Gürel ve Sezgin, 2018:639). Çalışmada tüm güvenilirlik testi sonuçlarına göre değerler %70'in üzerinde olduğundan anketin uygun olduğu ve tutarlılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kriterler	Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach-Alpha	0.912
Split	0.910-0.913
Parelel	0.912
Strict	0.911

3.6.2. Genel Bilgilere Yönelik Yüzde Dağılımlar

- Katılımcıların %42.1'i yönetici, %57.9'u çalışan konumundadır.
- Çalışan aile bireyi sayısına bakıldığında, %25.3'ü 1-3 kişi, %20.8'i 3-5 kişi, %20.5'i 5-7 kişi, %17.4'ü 7-9 kişi, %16,0'sı ise 9 ve üzeri kişi çalışmaktadır.
- Aile işletmelerinin faaliyet süreleri; %24.2'si 1-10 yıl, %21.9'u 10-20 yıl, %29.3'ü 20-30 yıl, %24,6'sı 30 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.

- İşletmede kararlar alınırken yöneticinin karar alma şekli; %34.6'sı tek başına, %65,4'ü danışarak-ortaklaşa karar aldığını beyan etmiştir.
- Katılımcıların %11,7'si lise mezunu, %60.5'i üniversite mezunu, %20.2'si yüksek lisans ve 7,6'sı doktora yapmıştır.
- Katılımcıların %68.2'si erkek, %31.8'i kadındır.
- Katılımcıların %39.4'ü 23-35 yaş, %44.1'i 36-45 yaş ve %16.5'i 46 ve üzeri yaş arasında olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların %47.8'i evli, %38.1'i bekâr ve %14.1'i boşanmış/dul olarak belirlenmiştir.

3.6.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerimizin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Yapılan testler sonucunda verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktörlerin belirlenmesi amacıyla varimax döndürme metodu uygulanmış ve temel bileşenler analizi yöntemi yapılmıştır.

Tablo 3: Rekabet Stratejileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Faktör 1: Maliyet liderliği stratejileri	Açıkladığı varyans: 34.56	Cronbach alpha (CA):0.911
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1. Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.	0.650	0.908
2. Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.	0.622	0.910
3. Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.	0.844	0.908
4. Satın alma (ham madde vs.) maliyetlerini minimum hâle getirmek.	0.637	0.902
5. Pazarlama maliyetlerini minimum hâle getirmek.	0.710	0.900
6. Atıl üretim kapasitesini minimum hâle getirmek.	0.698	0.903
7. İshraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hâle getirmek.	0.690	0.906
8. Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hâle getirmek.	0.643	0.902
9. Gerekğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.	0.780	0.900

10. Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.	0.671	0.910
11. Verimlilik üzerinde önemle durmak.	0.632	0.905
12. Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.	0.604	0.907
13. Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.	0.643	0.900
14. Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.	0.780	0.904
Faktör 2: Farklılaştırma Stratejileri	Açıkladığı varyans: 31.98	Cronbach alpha (CA):0.909
Cevap ortalaması:3.98	Faktör yükü	Madde silinirse CA
15.Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.	0.752	0.903
16. Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.	0.609	0.900
17. Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.	0.783	0.892
18. Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.	0.647	0.890
19. Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe almak.	0.788	0.904
20. Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.	0.643	0.900
21. Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.	0.780	0.896
22. Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.	0.678	0.907
23. Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.	0.638	0.902
24. Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.	0.606	0.903
25. Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.	0.714	0.900
26. Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.	0.643	0.896
27. Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.	0.780	0.900
28. Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.	0.681	0.894

Rekabet stratejileri ölçeği için uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda gerekli olan %70 değerinin üzerinde bir sonuçsa ulaşılmıştır (0,925). Analiz edilen maddelerin tutarlılığının test edilmesi amacıyla Bartlett

testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\chi^2= 7439.80$ ve $p=,000$). Yapılan testler sonucunda faktör analizinin uygulanabileceği görülmüştür. Toplam varyansın %66,54'ünü açıklayan iki faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,604-0,844 değer aralığında elde edilmiştir.

Tablo 4: Finansal Performans Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Faktör 1: Finansal Performans	Açıkladığı varyans:	Cronbach alpha (CA):0.910
Cevap ortalaması: 4.09	66.12	Madde silinirse CA
1.Öz sermayemize oranla ortalama net kârlılığımız artış göstermiştir.	Faktör yükü	
2.Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığımız artış göstermiştir.	0.654	0.909
3.Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir artış göstermiştir.	0.707	0.907
4.Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı artış göstermiştir.	0.823	0.901
5.Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz artış göstermiştir.	0.831	0.900
6.Satışlarımızda yıllık ortalama artış elde edilmiştir.	0.767	0.897
7.Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısında artış elde edilmiştir.	0.815	0.904
8.Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızda artış elde edilmiştir.	0.744	0.897
9.Çalışan sayımızda artış elde edilmiştir.	0.787	0.890
10.Yeni müşteri sayımızda artış elde edilmiştir.	0.803	0.892
11.Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz güçlüdür.	0.821	0.902
12.Genel olarak kârlılık düzeyimiz artış göstermiştir.	0.609	0.905

Finansal performans ölçeği için uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda gerekli olan %70 değerinin üzerinde bir sonuçsa ulaşılmıştır (0,932). Analiz edilen maddelerin tutarlılığının test edilmesi amacıyla Bartlett testi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\chi^2= 9362.26$ ve $p=,000$). Yapılan testler sonucunda faktör analizinin uygulanabileceği görülmüştür. Toplam varyansın %66,12'sini açıklayan 1 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,609-0,831 değer aralığında elde edilmiştir.

3.6.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda boyutlar elde edilmiş ve bu boyutlara da normallik testleri yapılmıştır. Normallik testi sonucunda olasılık değeri 0.05 değerinden yüksek olduğu için normal dağılımın sağlandığı sonucuna varılmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Maliyet Liderliği Stratejileri	Farklılaştırma Stratejileri	Rekabet Stratejileri	Finansal Performans
Maliyet Liderliği Stratejileri	1	0.823*	0.725*	0.598*
Farklılaştırma Stratejileri		1	0.780*	0.543*
Rekabet Stratejileri			1	0.567*
Finansal Performans				1

*0,05 için anlamlı ilişki

Tablodan görüleceği üzere, boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ($p < 0.05$). Maliyet liderliği stratejileri ile farklılaştırma stratejileri arasında %82.3 pozitif yönde, rekabet stratejileri ile %72.5 pozitif yönde ve finansal performans ile %59.8 pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. farklılaştırma stratejileri ile rekabet stratejileri ile %78.0 pozitif yönde ve finansal performans ile %54.3 pozitif yönlü ilişkilidir. Rekabet stratejileri ile finansal performans ile %56.7 pozitif yönlü ilişkilidir. Finansal performans üzerinde en yüksek etki maliyet liderliği stratejileri olmuştur.

3.6.5. Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 6: Rekabet Stratejileri ve Finansal Performans için Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Finansal Performans				
Değişkenler	Katsayı	St. hata	t istatis-tiği	p
Sabit	1.476	0.251	5.880	0,000*
Rekabet Stratejileri	0.574	0.084	6.833	0,000*
R ² = 0.579, F _{hesap} =19.45 F _{anamlılık} =0,000, Harvey test (p) = 0,127 LM test (p)= 0,118, Jarque-Bera (p)=0,231				

*0,05 için anlamlı değişken

Model sonuçlarında görüleceği üzere; rekabet stratejileri finansal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır ($p < 0.05$). Rekabet stratejileri finansal performansı $R^2 = \%57.9$ açıklama gücüne sahiptir. Rekabet stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.574$; $p < 0.01$). Modelin varsayımlarının sınanması için öncelikle normallik varsayımı testi yapılmış ve bu amaçla Jarque-Bera testi kullanılmıştır. Bu test sonucuna göre olasılık değeri 0.05 değerinden yüksek olduğundan dolayı ($p > 0.05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer varsayım ise otokorelasyon sorununun olmamasıdır. Otokorelasyon olup olmadığının test edilmesi amacıyla LM testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçta olasılık değeri 0.05 değerinden yüksek çıkmış ve otokorelasyon bulunmadığını belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite sorununun test edilmesi için ise Harvey testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan homoskedasiteyi belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. **Böylece, H_1 hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 7: Rekabet Stratejileri Alt Boyutları ve Finansal Performans için Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Finansal Performans				
Değişkenler	Katsayı	St. hata	t ista-tistiği	p
Sabit	2.557	0.426	6.002	0,000*
Maliyet Liderliği Stratejileri	0.659	0.107	6.158	0,000*
Farklılaştırma Stra-tejileri	0.637	0.097	6.567	0.000*
R ² = 0.643 F _{hesap} =24.83 F _{anamlılık} =0,000, Harvey test (p) = 0,138 LM test (p)= 0,126, Jarque-Bera (p)=0,245				

*0,05 için anlamlı değişken

Tablo 7'ye göre, rekabet stratejileri alt boyutları finansal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkmıştır ($p < 0.05$). Maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri finansal performansı $R^2 = \%64.3$ açıklama gücüne sahiptir. Maliyet liderliği stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.659$; $p < 0.01$). Farklılaştırma stratejileri finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.637$; $p < 0.01$). Finansal performans üzerinde yüksek etki Maliyet liderliği stratejileri olarak elde edilmiştir.

Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.245), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)= 0.126), homoskedastitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.138) belirlenmiştir. Böylece, **H₂** ve **H₃** hipotezleri doğrulanmıştır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler özellikle de aile işletmeleri varlıklarının sürekliliğini sağlamak ve kâr en çoklaması hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Çalışmada aile işletmelerinin gerek yönetimsel gerekse de finansal kaynaklara ulaşmadaki yaşadıkları problemlerden dolayı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmedeki zorlukları temel alınmış ve uyguladıkları rekabet stratejilerinin finansal performansları ile ilişkileri incelenmiştir. Bu amaç ile İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmış ve veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Anketler 15.09.2021-15.12.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin çoğunluğunu cevaplamayan 27 şirket örneklem dışı bırakılmış ve 262 şirket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veri setinin güvenilirliği için üç adet güvenilirlik testi yapılmış ve her birinden elde edilen sonuçlara göre veri setinin güvenilirliği sağlanmıştır. Çalışmada Porter(1980)'ın jenerik rekabet stratejilerinin iki boyut olan "maliyet liderliği stratejiler" ve "farklılaştırma stratejileri" kullanılmıştır. Faktör analizi ile belirlenen boyutlarda finansal performans bağımlı değişken, rekabet stratejileri ise bağımsız değişken olarak belirlenmiş ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonucunda her iki stratejinin de finansal performansı pozitif yönlü etkilediği bulunmuş, bununla birlikte maliyet liderliği stratejilerinin ise finansal performansı, farklılaştırma stratejilerinden daha fazla etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında doğrudan rekabet stratejilerinin alt boyutlarının aile işletmelerinin finansal performansına etkisini inceleyen pek fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Bu açıdan karşılaştırmalar genel işletmeler bağlamında yapılacaktır. Terzioğlu ve Topuz (2020) Doğu

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 15 ve üstü çalışan sayısına sahip 300 işletme üzerinde anket uygulaması ile verileri toplamış ve rekabet stratejileri alt boyutları olan farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisi olmadığını ancak maliyet liderliği stratejisinin pozitif yönlü etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları elde edilen sonuçlar ile kısmen benzer niteliktedir. Yücel ve Ahmetoğulları (2016) yapmış oldukları çalışmalarında rekabet stratejilerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği yani stratejiler ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ulaşılan sonuçlar bu açıardan benzerlik göstermektedir. Acar ve Zehir (2010), 445 üretim işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, jenerik rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aytekin'in (2003) jenerik rekabet stratejilerinin alt boyutları olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yamin ve diğerlerinin (1997) maliyet liderliği ile işletme performansı arasında güçlü, farklılaştırma stratejisi ile zayıf pozitif ilişkili olduğunu gösterdikleri araştırmadan elde edilen sonuçlar desteklenmektedir. Elde edilen bulgular ile farklı sonuçlar elde eden Yaşar (2010) çalışmasında Gaziantep bölgesinde halıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaptığı uygulamada rekabet stratejilerinin işletme performansına herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Elde edilen bulgular aile işletmelerinin yenilik yönlerinin zayıf olduğunu ve yenilik yaparak farklılaşma sağlayamadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. Aile işletmelerinin Ar-Ge harcamalarına daha fazla önem vererek inovasyonu arttırmaları onların finansal performanslarını daha da yükseltebilecektir. Bu işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için daha çok ve daha etkili bir şekilde dış finansman kaynaklarına erişimlerinin kolaylaştırılması, Ar-Ge yatırımlarının arttırılması ve bu konuda devlet teşviklerinin arttırılması ile rekabet ortamında finansal performanslarını daha güçlü seviyeye getirebilecekleri beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 21-37.
- Acar, A. Z., ve 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.
- Akbulut, R. ve Ömer, F. R. (2015). BİST'te İmalat Sektöründeki İşletmelerin Finansal Performansları Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 65, 117 – 136.
- Akingbade, W. A. (2014). Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 4(10), 143-167.
- Akgüç, Ö. (1995). Mali Tablolar Analizi, 9. Baskı, İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayını.
- Akgün, A., ve Akgün, V. Ö. (2016). İşletmelerde Ar-Ge Harcamalarının Kârlılığa Etkisi: Aselsan Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 1-12.
- Akgün, M. (2002). İşletmelerde Etkinlik ve Nakit Çevirme Süresi Analizi. *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, 60(12), 186-198.
- Albayrak, A. S., ve Akbulut, R. (2008). Kârlılığı Etkileyen Faktörler: İMKB Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 55-82.
- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi.
- Altınok, G.P. ve Sezgin H.F. (2018). Duygusal Emeğin Performansa Etkisi. *Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Politika Kongresi*, 1, 489-502.
- Amoako-Gyampah, K., ve Acquah, M. (2008). Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment. *International Journal of Production Economics* (111), 575-592.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Ata, H. A., ve Yakut, E. (2009). Finansal performansa dayalı etkinlik ölçümü: İmalat sektörü uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 80-100.
- Ata, H., ve Ağ, Y. (2010). Firma Karakteristiğinin Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisinin Analizi, *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 11(1), 45-60.
- Aydeniz, E. Ş. (2009). Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: İMKB'ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXVI(II), 263-277.
- Aytekin, M. (2003). İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Baldwin, J.R., Gellatly, G., ve Gaudreault, V. (2002). Financing innovation in new small firms: New evidence from Canada. Statistics Canada Analytical Studies Series 11F0019MIE, Working Paper No. 190.
- Birgili, E. ve Düzer, M. (2010). Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Firma Değeri İlişkisi: İMKB'de Bir Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 46(1), 74-83.
- Chang, S.C, Lin, N.P., Yang, C.L and Sheu, C. (2003), Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in hightech industry, *Total Quality Management*, 14 (4), 407-421

- Çabuk, A. ve Lazol, İ. (2013). Mali Tablolar Analizi, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Çakır, H. M., ve Küçükkaplan, İ. (2012). İşletme Sermayesi Unsurlarının Firma Değeri ve Kârlılığı Üzerindeki Etkisinin İMKB'de İşlem Gören Üretim Firmalarında 2000-2009 dönemi için analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (53), 69-86.
- Çiftçi, C. (2014). Türkiye İmalat Sanayiinde Ölçek Bazında Kârlılık ve Temel Giderler İlişkisi: 1998-2009 Dönemi. *Sosyoekonomi*, 22(22).
- Dess, G.G. ve Davies P. (1984), Porter's (1980) generic strategies as determinats of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M., ve Apak, İ. (2014). Girişimcilik Açısından Porter'ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi. ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, (s. 515-522). Bishkek/Kyrgyzstan.
- Dumanoğlu, S. ve Ergül, N. (2010). İMKB'de İşlem Gören Teknoloji Şirketlerinin Mali Performans Ölçümü, *Muhasebe ve Finansman Dergisi* Sayı.48, ss. 101-111.
- Ecer, F. (2013). Türkiye'deki Özel Bankaların Finansal Performanslarının Karşılaştırılması: 2008-2011 Dönemi, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 171-189.
- Ernayani, R., ve Sari, O. (2017). The Effect of Return on Investment, Cash Ratio, and Debt to Total Assets Towards Dividend Payout Ratio (a study towards manufacturing companies listed in Indonesia stock exchange). *Advanced Science Letters*, 23(8), 7196-7199.
- Ersoy, B. D. U. A. (2008). Kısıtlar Teorisi ve Süreç Katkı Muhasebesinin Geleneksel ve Çağdaş Yönetim/Maliyet Muhasebesi Yöntemleri ile Karşılaştırılması. *Journal of Yaşar University*, 3(11).
- Ertuğrul Ayrancı, E., ve Ayrancı, E. (2016). Financing of Innovative Small and Medium-Sized Enterprises. A Research in Turkey. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 100-114.
- Ertuğrul Ayrancı, E. ve Gizem, A. (2020) Aile şirketlerinde kadın yöneticilerin girişimcilik eğiliminin finansal performansa etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 95-115.
- Ertuğrul Ayrancı, A. (2021) Sermaye Yeterliliğini Etkileyen Faktörlerin Panel Regresyon Yardımıyla Belirlenmesi: Mevduat Bankaları Örneği. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 289-303.
- Farrel, M.J. (1957). "The Measurement of Productivite Efficiency", *Journal of Royal Statistical Society*, A, 120: 253-281.
- Güler, Ö. S. (2010). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına Kayıtlı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapıları Üzerine Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 353-371.
- Hayta, A. B. (2014). Bireysel Yatırımcıların Finansal Risk Algısına Etki Eden Psikolojik Önyargılar, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 183(183), 329-352.
- Helms, M. M. Dibrell, C. Wright, P. (1997), Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from The Adhesives and Sealants İndustry, *Management Decision*, 35(9) 689 - 703, e.t: 02.01.2015.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik rekabet stratejilerinin işletme kârlılığı ve pazar performansına etkisi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 21(65), 47-64.
- Karadeniz, E., ve Beyaz, F. S. (2018). Yiyecek içecek endüstrisinin finansal performansının analizi: Türkiye ve Avrupa ülkeleri karşılaştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 639-656.

- Karadeniz, E. ve Koşan, L. (2017). Hastane Hizmetleri Sektörünün Aktif ve Öz sermaye Kârlılık Performansının Analizi: Hastane Hizmetleri Sektör Bilançolarında Bir Araştırma, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 37-47.
- Karadeniz, E., ve Cemile, Ö. C. E. K. (2019). Finansal Başarısızlık Riski Taşıyan ile Taşımayan İşletmelerin Finansal Oranlarının Karşılaştırmalı Analizi: Borsa İstanbul Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(2), 191-206.
- Karamustafa, O., Varıcı, İ., ve Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 100-119.
- Kerem, U. R. A. L., Gürarda, Ş., ve Önemli, M. B. (2015). Lojistik Regresyon Modeli ile Finansal Başarısızlık Tahminlemesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Gıda, İçki ve Tütün Şirketlerinde Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (67), 85-100.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lynch, J. W., Smith, G. D., Kaplan, G. A., ve House, J. S. (2000). Income Inequality and Mortality: Importance to Health of Individual Income, Psychosocial Environment, or Material Conditions. *Bmj*, 320(7243), 1200-1204.
- Memon, M. A. ve Tahir, I. M. (2012). Performance Analysis of Manufacturing Companies in Pakistan, *Business Management Dynamics*. 1(7), 12-21.
- Mirzayeva, G. & Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 74-83.
- Ömürbek, N. ve Özcan, A. (2016). BİST'de İşlem Gören Sigorta Şirketlerinin MULTİ MOORA Yöntemiyle Performansının Ölçülmesi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifi Dergisi*, 1(2): 64-75.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (5), 11-22.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Powers, L.T. ve Hahn, W. (2004). Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance, *International Journal Of Bank Marketing*, 22 (1), 43 - 64, e.t: 03.01.2015.
- Ross, J. E. (2017). Total Quality Management: Text, Cases, and Readings. Routledge.
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174.
- Sakarya, Ş. ve AYTEKİN, S. (2013). İMKB'de İşlem Gören Mevduat Bankalarının Performansları ile Hisse senedi Getirileri Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi: Promethee Çok Kriterli Karar Verme Yöntemiyle Bir Uygulama, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, ss.99- 109.
- Sayım, M. ve Yalama, A. (2008). Veri Zarflama Analizi ile İmalat Sektörünün Performans Değerlendirmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 89-107.
- Sezgin, Ş. (2010). Piyasa Ekonomisinin Şartları ve Özelleştirme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(2), 154-171.
- Sezgin, F. H. ve Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey, *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.

- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, Uşak, 22-23 Eylül, 1283-1296.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Şahin, O. (2011). "Kobi'lerde Finansal Performansı Belirleyen Faktörler" *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.183-202.
- Terzioğlu, E. ve Topuz, Y. V. (2020). Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi ve Girişimsel Pazarlamının Aracılık Rolü: Bir Örnek Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 147-167
- Uyar, A., ve Okumuş, E. (2010). Finansal Oranlar Aracılığıyla Küresel Ekonomik Krizin Üretim Şirketlerine Etkilerinin Analizi: İMKB'de Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (46), 146-156.
- Yamin, S., Mavondo F., Gunasekaran, A., Sarros, J. C. (1997), "A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies", *Int. J. Production Economics* 52 .
- Yaşar, F. (2010). Competitive Strategies and Firm Performance: Case Study on Gaziantep Carpeting Sector/Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı: Gaziantep halı sektörü üzerinde bir durum çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 309-324.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 195-209.
- Yurdakul, M., ve Yusuf, İ. Ç. (2003). Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik Topsis Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-18.
- Yücel, R., ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.
- Zahra, Shaker A., Neubaum Donald O. and El-Hagrassy, Galal M. (2002) Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2002, pp.1-28
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., ve Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.