

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE YENİLİK VE REKABET STRATEJİLERİNİN
REKABET GÜCÜNE SİNERJİK ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
EMİNE GENÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

KARABÜK
ARALIK – 2016

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE YENİLİK VE REKABET STRATEJİLERİNİN
REKABET GÜCÜNE SİNERJİK ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
EMİNE GENÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

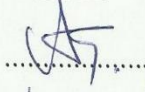
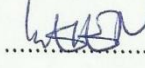


KARABÜK
ARALIK - 2016

Emine GENÇ tarafından hazırlanan “İŞLETMELERDE YENİLİK VE REKABET STRATEJİLERİNİN REKABET GÜCÜNE SİNERJİK ETKİSİ” başlıklı bu tezin Doktora tezi olarak uygun olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı



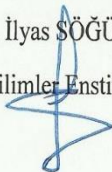
Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği/oy çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 16/12/2016

	<u>Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)</u>	<u>İmzası</u>
Başkan	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)	
Üye	: Doç. Dr. Şaban ESEN (BÜ)	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ)	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Öznur YAVAN (BEÜ)	

Tarih 16/12/2016

KBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile Doktora derecesini onamıştır.

Doç. Dr. İlyas SÖĞÜTLÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűőecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gűsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tűm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.



16/12/2016

Emine GENÇ

ÖNSÖZ

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıkları ve verimliliklerini sağlamlaştırabilmeleri için rekabet unsurunun göz önüne alınması stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek amacıyla yönetim tarzlarını stratejik yönetim düşüncesi doğrultusunda yeniden yapılandırmaya başlamışlardır.

Bu çalışma rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarını açıklayarak bu kavramlar arası ilişkileri ve işletmenin rekabet gücüne etkisini Türkiye’de faaliyet gösteren büyük işletmeler üzerinde gerçekleştirilen alan araştırması ile açığa çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmam süresince destek ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA’ya, tüm destekleri ve değerli katkıları için sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK’e ve sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ’a ve varlıklarından daima güç aldığım değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tez çalışması Karabük Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü Tarafından Desteklenmiştir. Proje Numarası: KBÜ-BAP-15/2-DR-006. Karabük Üniversitesi BAP Koordinatörlüğüne tüm katkılarından ötürü teşekkürlerimi sunuyorum.

Emine GENÇ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM REKABET

1.1. REKABET VE ÖNEMİ.....	4
1.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI.....	8
1.3. REKABET VE REKABET GÜCÜNÜN DÜZEYLERİ.....	11
1.3.1. İşletme Düzeyinde Rekabet.....	13
1.3.2. Sektör Düzeyinde Rekabet.....	17
1.3.3. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet.....	20
1.4. REKABET STRATEJİLERİ.....	27
1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	30
1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	33
1.4.3. Odaklanma Stratejisi.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK

2.1. YENİLİK KAVRAMI.....	38
2.2. YENİLİĞİN ÖNEMİ.....	42
2.3. YENİLİK SÜRECİ.....	44
2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması Aşaması.....	48
2.3.2. Yenilik Fikirlerinin Araştırılması Aşaması.....	49
2.3.3. Geliştirme Aşaması.....	49
2.3.4. Uygulama Aşaması.....	50
2.3.5. Ticarileştirme Aşaması.....	51
2.4. YENİLİK TÜRLERİ.....	53
2.4.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri.....	54
2.4.1.1. Kademeli (Sürekli-Artırımsal) Yenilik.....	55
2.4.1.2. Radikal (Süreksiz) Yenilik.....	56
2.4.2. Odağına Göre Yenilik Türleri.....	57
2.4.2.1. Ürün Yeniliği.....	59
2.4.2.2. Süreç Yeniliği.....	61
2.4.2.3. Pazarlama Yeniliği.....	64
2.4.2.4. Örgütsel Yenilik.....	65
2.5. YENİLİK STRATEJİLERİ.....	66
2.5.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi.....	69
2.5.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi.....	70
2.5.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi.....	72
2.5.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi.....	73
2.5.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi.....	74
2.5.6. Fırsatları İzleme Yenilik Stratejisi.....	75
2.6. YENİLİK ENGELLERİ.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE’NİN 1000 BÜYÜK İŞLETMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	79
3.2. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI.....	85
3.2.1. Araştırmanın Sorunsalı.....	86
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	87
3.2.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	92
3.2.4. Araştırmanın Modeli.....	93
3.2.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	95
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	96
3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	96
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	97
3.3.3. Analiz Yöntemi.....	98
3.3.4. Çalışmada Kullanılan Ölçekler.....	99
3.3.4.1. Yenilik Türleri Ölçeği.....	100
3.3.4.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği.....	113
3.4. BULGULAR.....	122
3.4.1. Demografik Özellikler.....	122
3.4.1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	122
3.4.1.2. İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	126
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	133
3.4.2.1. Yenilik Türlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	133
3.4.2.2. Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
3.4.3. Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler.....	141
3.4.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi.....	149
3.4.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
3.4.4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	151
SONUÇ.....	155
KAYNAKÇA.....	162
EK1: ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ.....	186
EK2: ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ.....	195

EK3: ANKET FORMU.....	204
ÖZET.....	208
ABSTRACT.....	210
ÖZGEÇMİŞ.....	212



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR&GE	: Araştırma Geliştirme
A.Ş.	: Anonim Şirketi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve Diğerleri
WCI	: Dünya Rekabet İndeksi (World Competitiveness Index)

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Rekabet Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	12
Tablo 2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.....	32
Tablo 3. Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.....	34
Tablo 4. Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri.....	36
Tablo 5. Yenilik Kaynakları.....	41
Tablo 6. Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması	54
Tablo 7. İşletmelerin Yenilik Stratejileri.....	69
Tablo 8. Yenilik Engelleri ve Özellikleri.....	78
Tablo 9. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Ortak Varyanslar Tablosu.....	103
Tablo 10. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	106
Tablo 11. Yenilik Türleri Ölçeğinin Faktörlerinin ve Maddelerinin İsimlendirilmesi.....	107
Tablo 12. Yenilik Türleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler.....	110
Tablo 13. Düzeltme Sonrası Yenilik Türleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler.....	112
Tablo 14. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 15. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Ortak Varyanslar Tablosu.....	114
Tablo 16. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	116

Tablo 17. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Faktörlerinin ve Maddelerinin İsmlendirilmesi.....	117
Tablo 18. Rekabet Stratejileri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler.....	119
Tablo 19. Düzeltme Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler.....	121
Tablo 20. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları....	121
Tablo 21. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 22. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 23. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	124
Tablo 24. Katılımcıların İşletmedeki Statülerine Göre Dağılımı.....	124
Tablo 25. Katılımcıların Eğitim Durumları İle İşletmedeki Statülerinin Karşılaştırılması.....	125
Tablo 26. Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı...	126
Tablo 27. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 28. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 29. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	128
Tablo 30. İşletmelerin Bağlı Buldukları Odaya Göre Dağılımı.....	129
Tablo 31. İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme, Mevcut Ürünleri Geliştirme ve Patent Bilgilerine Göre Dağılımı.....	130
Tablo 32. İşletmelerin Devlet Teşvikinden Yararlanma Durumlarına Göre Dağılımı.....	131
Tablo 33. İşletmelerin İzledikleri Yenilik Stratejilerine Göre Dağılımı.....	131

Tablo 34. İşletmelerin Yenilik ve Teknoloji Transferi İçin Kullandıkları Bilgi Kaynaklarının Dağılımı.....	134
Tablo 35. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	133
Tablo 36. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	136
Tablo 37. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	139
Tablo 38. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	140
Tablo 39. Çalışan Sayısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	142
Tablo 40. Çalışan Sayısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaştığı Grupların Karşılaştırması.....	143
Tablo 41. Yenilik Stratejilerine Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	144
Tablo 42. Patent Sahibi Olma Durumuna Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	144
Tablo 43. Yeni Ürün Sahibi Olma Durumuna Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	145
Tablo 44. Faaliyet Yılına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	146
Tablo 45. Sermaye Yapısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	147
Tablo 46. Sermaye Yapısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaştığı Grupların Karşılaştırması.....	147
Tablo 47. Yenilik ve Teknoloji Transferi İçin Kullanılan Bilgi Kaynaklarına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması.....	148
Tablo 48. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 49. H1 ve H2 Hipotezleri Sonuçları.....	151
Tablo 50. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 51. H3, H4 ve H5 Hipotezleri Sonuçları.....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Rekabet Araçlarında Son 40 Yılda Yaşanan Değişimler.....	6
Şekil 2. Rekabet Gücü Çevrimi.....	10
Şekil 3. Rekabet Düzeyleri	11
Şekil 4. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler	16
Şekil 5. Rekabet Gücü Hesaplamalarında Kullanılan Temel Göstergeler.....	23
Şekil 6. Porter’ın Rekabetçi Elmas Modeli	25
Şekil 7. Yeniliğin Karakteristik Özellikleri.....	40
Şekil 8. Yenilik Süreci.....	46
Şekil 9. Etkileşimli Yenilik Süreci Modeli.....	47
Şekil 10. Yenilik Sürecinin Benimsenmesi ve Yayılması.....	51
Şekil 11. Başarılı Yenilik Süreci İçin Kritik Faktörler.....	52
Şekil 12. Odağına Göre Yenilik Türleri.....	58
Şekil 13. Süreç Yeniliğinin Aşamaları.....	62
Şekil 14. Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci.....	67
Şekil 15. Araştırmanın Modeli.....	95
Şekil 16. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	104
Şekil 17. Yenilik Türleri Ölçüm Modeli.....	109
Şekil 18. Düzeltme Sonrası Yenilik Türleri Ölçüm Modeli.....	111

Şekil 19. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	115
Şekil 20. Rekabet Stratejileri Ölçüm Modeli.....	118
Şekil 21. Düzeltme Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçüm Modeli.....	120



GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler günümüzde büyük ilgi duyulan ve en çok konuşulan konuların başında gelmektedir. Araştırma ve geliştirmeye dayalı teknoloji bilim adamları, mühendisler ve bilim politikacılarının dâhil olduğu nispeten sınırlı bir grup etrafında, oldukça kapalı bir alanda gerçekleşir. Ancak, elde edilen sonuçlar, özellikle günlük yaşama yansıyan yenilikler, herkesi ilgilendiren, ekonomilerin can damarı, büyümenin motoru ve gerçek refahın kaynağıdır.

Günümüzün belirsizliklerle dolu değişken rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler sürekli kaderlerini belirleyecek kritik kararlar almak zorunda kalırlar. Bir işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Günümüzde insanların dünyayı algılaması, yeni iletişim araçlarının da katkısıyla eski zamanlara nazaran daha hızlı değişmektedir. İşletmeler için yenilik bir tercihten öte zorunluluk haline gelmiştir. Hızla ilerleyen teknoloji, bilimsel çalışma ve buluşlardaki artış, piyasaya yeni ürün çıkma hızının dolayısıyla rekabetin aşırı derecede artmış olması işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır.

Dünya yeni bir ekonomik döneme girdi. Ülke ekonomileri birbirlerine sıkı sıkıya bağlı ve bağımlı hale geldi. Ticaret artık, internet ve mobil telefonlar üzerinden ışık hızıyla akan enformasyonla yapılıyor. Bu yeni dönem, maliyetlerin düşürülmesi, üretim sürecinin, mal ve hizmetlerin tedarik hızının artırılması açısından karşımıza müthiş fırsatlar çıkarıyor. Ancak bu yeni dönemin bazı olumsuz yönleri de var; riskler, üretici ve tüketicilerin karşı karşıya kaldığı belirsizlikler artıyor. Bir ülkede yaşanan bir sorun- mesela bir bankanın batması, borsanın ya da emlak piyasasının çökmesi, siyasi cinayetler ya da dış borçların ödenememesi- başka ülkelere de sıçrayıp büyük çalkantılara sebep olabiliyor ve bütün bir sistemi altüst ederek öngörülmeven sonuçlar doğurabiliyor (Kotler ve Caslione, 2010: 21-22).

ABD tarafından sonuncusu Aralık 2012’de yayınlanan Küresel Eğilimler 2030 raporu “Mega Eğilimler”, “Oyun Değiştiriciler” ve “Alternatif Dünyalar” olmak üzere

üç bölümden oluşmaktadır (www.dni.gov). Rapor incelendiğinde dünyada ileri ki yıllarda enerji, gıda ve su kaynaklarında ciddi sıkıntılar yaşanacağı sonucu göze çarpmaktadır. Şu anda var olan teknolojik altyapının ihtiyacı karşılamaktan çok uzak olduğu düşünüldüğünde ileride temel ihtiyaçların karşılanması için teknolojik yeniliklerin kilit bir rol oynayacağını öngörmek gerekmektedir.

Herhangi bir işletme, dünya bilim ve teknolojiyle dünya pazarlarının büyümesi sonucu ortaya çıkan teknolojik yelpazenin ve piyasa imkânlarının oluşturduğu bir ortamda faaliyette bulunur. Bu gelişmeler, büyük ölçüde tek işletmeden bağımsızdır ve bu işletmenin varlığı sona erse bile genellikle devam eder. İşletme varlığını sürdürebilmek ve gelişebilmek için bütün bu sınırlamaları ve tarihi koşulları göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu açıdan bakınca işletmenin yenilik çabaları da bağımsız ya da keyfi değildir; tarihsel olarak belirlenmiştir. Varlığını sürdürmesi ve büyümesi hızla değişen bu dışsal ortama ayak uydurmasına ve bu ortamı değiştirebilme kapasitesine bağlıdır. Geleneksel iktisat teorisi, dünya bilim ve teknolojisinin karmaşıklığını büyük ölçüde ihmal etse ve çevre olarak sadece piyasaya baksa bile hızla değişmekte olan teknoloji, ülkelerin ve sanayilerin çoğunda işletmenin içinde bulunduğu çevrenin kritik derecede önemli bir unsurdur (Freeman ve Soete, 2004: 306).

Richard D'Aveni uzun dönemde rekabet avantajına sahip olunamayacağını ileri sürmektedir. Avantajlar, piyasaların işleyişini altüst eden, sanki piyasalara girişin önünde hiçbir engel yokmuş gibi hareket eden şirketlerin yaptıkları stratejik hamlelerin neticesinde ortaya çıkar. Bu hamleler yüzünden eldeki avantajlar yitirilir ya da ortadan kalkar. Bugün kazanmanın yolu, piyasanın hâkim şirketinin sahip olduğu rekabet avantajını işe yaramaz hali getirmekten geçer. Bunun için piyasayı altüst etmek amacıyla kullanılacak stratejiler vardır. Bunlar; *sosyal paydaş tatmini* rakiplerle kurulan her dinamik temastan galip çıkmanın anahtarıdır. *Stratejik kehanet*, müşterilerin gelecekte ne isteyeceklerini öngörebilmeyi sağlayacak yeni bilgilerin peşine düşülmesi sürecidir. *Hız* fırsatların değerlendirilmesi ve rakiplerin yapacakları karşı atakları bertaraf edebilmek açısından elzemdir. *Sürprizler yapmak*, rakip karşı saldırıya geçmeden önce piyasada hâkim bir pozisyon elde edebilmek için, bir şirketin rakibini şaşırtabilme yeteneğini artırır (D'Aveni, 2004: 147).

Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesi genelde işletmelerin iç ve dış dinamiklerini ne kadar karar verme mekanizmalarına entegre ettikleriyle ilgilidir. Maliyet politikaları ya da farklılaştırma stratejileri üzerinden kazanabilecek rekabet üstünlüğünün devamlılığı ise günümüzde işletmelerin değişime ne kadar açık oldukları ile doğru orantılıdır (Özer, 2013: 154).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıkları ve verimliliklerini sağlamlaştırabilmeleri için rekabet unsurunun göz önüne alınması stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek amacıyla yönetim tarzlarını stratejik yönetim düşüncesi doğrultusunda yeniden yapılandırmaya başlamışlardır.

Rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarını açıklayarak bu kavramlar arası ilişkileri ve işletmenin rekabet gücüne etkisini Türkiye’de faaliyet gösteren büyük işletmeler üzerinde yapılacak bir alan araştırması ile açığa çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde rekabet kavramı ve rekabet gücü kavramları tanımlanarak, rekabetin ulusal/uluslararası, sektörel ve işletme düzeyleri ele alınarak, rekabet stratejileri açıklanmıştır. İkinci bölümde yenilik kapsamında yeniliğin tanımı, önemi ve süreci, yenilik türleri ile yenilik stratejileri ele alınmıştır. Uygulamayı oluşturan üçüncü bölümde ise Türkiye’de faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası tarafından 2014 yılında belirlenen ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Öncelikle araştırma konusuyla ilgili çalışmalar aktarılmış ardından araştırmanın tanıtılması kapsamında uygulamaya dönük bilgiler verilmiştir. Ardından anket çalışması sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET

Bu bölümde ilk olarak rekabet kavramı ve önemi açıklanmış, ardından rekabet gücü ve düzeyleri ile rekabet stratejileri hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. REKABET VE ÖNEMİ

Rekabet kelimesinin kökeni Latince “competer” kelimesinden gelmektedir ve “bir pazardaki rekabetçilik ortamına dâhil olmak” anlamındadır (Ambastha ve Momaya, 2004: 45). TDK sözlüğünde rekabet için; “aynı amacı güden kimseler arasında yarışma, çekişme ve yarış” açıklaması yapılmaktadır (TDK, 2016). Rekabet kanununda ise rekabet “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmaktadır (Rekabet Kanunu, 2016).

Rekabet kavramını bilimsel düzeyde ilk ele alan kişi Adam Smith’dir (Savaş, 1999: 284). Basit tanımıyla yarışma olarak nitelenen rekabet bir ödül ya da daha yüksek bir seviyede başarıyı kazanmak için yürütülen eylemler ya da süreçler olarak tanımlanmaktadır (www.merriam-webster.com).

Rekabet farklı unsurlara vurgu yaparak tanımlanabilen; siyasi, sosyal ve iktisadi boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, “kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış” olarak tanımlanabilir (Rekabet Derneği, 2016).

Rekabet kavramının tanımı yapılırken vurgulanması gereken temel unsurlar vardır. Bunlar; katılımcı sayısının birden çok olması, kazanma amacı, kural ve kısıtlamaların mevcut olması, rekabet ortamına giriş ve çıkışta serbestlik, kıt kaynaklardan pay alma performansı gösterme, insan haklarının ve temel özgürlüklerinin garanti altına alınması, yarışa katılanlar arasında hiçbir ayrımcılığın olmamasıdır (Türkkan, 2001; Rekabet Derneği, 2016).

Rekabeti zorunlu kılan kuşkusuz gelişim ve değişim ile sektörel rakiplerin giderek artmasıdır. Ayrıca rekabetin temelinde müşterilerin istek, beklenti ve talepleri de yatmaktadır. Bu nedenle rekabet sürekli yenilik yapmayı, gelişmeleri yakından takip etmeyi ve bu gelişmelere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Fırat, 2004: 2).

Günümüzde rekabetin artması ve rekabet koşullarının giderek sertleşmesi, küreselleşme olarak da adlandırılan, ekonomik olarak sınırların ortadan kalkması ve uluslararası sermaye hareketliliğidir. Mal ve hizmet üretimi ve gelişmeler, küreselleşmenin de etkisi ile uluslararası sermaye hareketliliği ve ülkelerin kalkınma için uluslararası sermayeye duydukları ihtiyaç nedeniyle her geçen gün ekonomi piyasalarındaki aktörlerin sayısı artmaktadır (Tansu, 2003: 1).

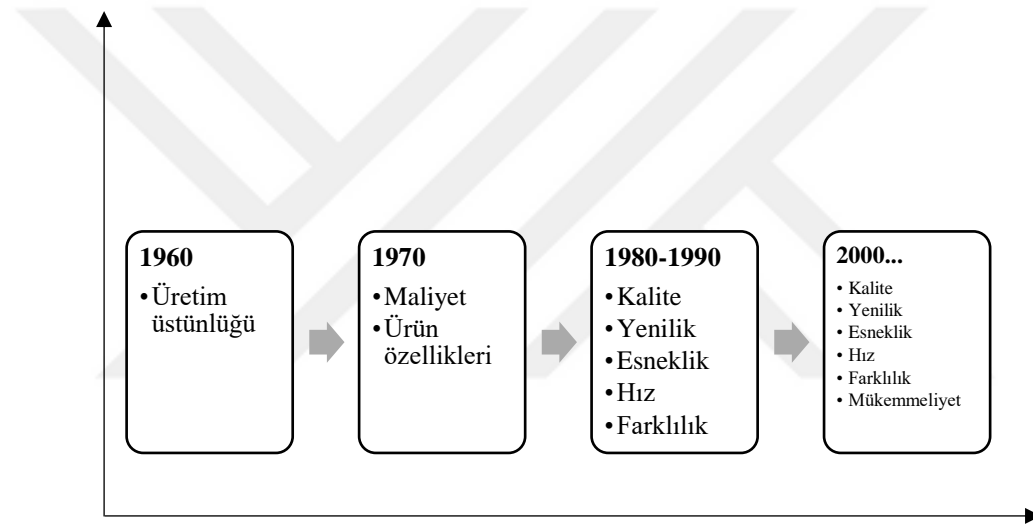
Rekabet için faktör koşulları, talep koşulları, destek endüstriler ve endüstri yapısı, bunlar dışında devletin rolü ve karşılıklı etkileşim sisteme yön vermektedir (Kum, 1999: 166). Hızla gelişen teknolojilerin girdisi de çıktısı da bilgidir. Teknolojide yaşanan gelişmeler üretim, dağıtım, yönetim gibi alanlarda da değişimi ortaya çıkarmakla birlikte rekabet kavramında da yapısal değişimlerin oluşmasına neden olmaktadır (Bahar, 2004: 13).

İşletmeler rekabet konusunda genel olarak aşağıda sıralanan özellikler ile karşı karşıya kalmaktadır (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002: 70):

- Uluslararası sınırlar ortadan kalktı,
- Birçok endüstrinin büyüme hızı düştü,
- Ürün farklılıkları azaldı,
- Müşteriler zor beğenir oldular,
- İşletmelerin rekabet alanları değişmeye başladı,
- Yaratıcılık ön plana çıkmaya başladı,
- Müşteriye yakın olmak daha önemli hale geldi,
- Rekabet üstünlüğü sağlamak için sinerji yaratma ihtiyacı belirdi.

Günümüz rekabetçi ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler, yaratıcılığı ön planda tutarak benzersiz ve müşteriye göre ürünler üretmek veya hizmet sunmak zorundadır. Çünkü günümüzde uluslararası sınırlar ortadan kalktığı için rekabet ulusal alandan uluslararası alana kaymış, talepten çok arz olduğundan müşteriler de zor beğenir hale gelmişlerdir (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002: 77-78).

Küreselleşmenin de etkileriyle 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren rekabet tüm dünyada işletmeler üzerinde yoğunluğunu hissettirmeye başlamıştır. Bu çerçevede rekabet araçlarının önceliklerinin göreceli önem derecelerinin zamana bağlı olarak son 40 yıl içerisinde gerçekleştirdiği değişimler Şekil 1’de gösterilmiştir (Tekin ve Boztaş, 2004: 51).



Şekil 1. Rekabet Araçlarında Son 40 Yılda Yaşanan Değişimler

Kaynak: Tekin, M. ve Boztaş, E. (2004) “Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi,” *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, Konya, s. 51.

Rekabet ekonomik etkinliği sağlamak için gerekli koşullardandır. İktisadi etkinlik kıt kaynakların azami faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. Değişen ihtiyaç ve gereksinimlere kıyasla en uygun reaksiyonu verip ürün fiyat ve kalitesinde sürekli rekabet etmek, ekonomik etkinliği arttırdığı ölçüde, sosyal refahın artmasına da katkıda bulunmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 13).

Rekabetin yararlı veya zararlı etkileri olabilir. Çoğu araştırmacı siyasi, ekonomik ve ekolojik olarak rekabetin sadece küçük bir ölçekte itici güç olarak faydalı olduğunu savunmaktadır. İnsanlar içinde rekabet pek çok düzeyde zararlı olabilir,

savaş, fiziksel yaralanmalar ve sadece can kaybı değil, aynı zamanda iş stratejisi, uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları gibi zararlı sonuçları oluşabilmektedir (www.wikipedia.org).

Ülke refahının artması için, o ülkede faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası rekabetçi üstünlükler yakalamaları gerekmektedir. Ayrıca rekabet ülke kaynaklarının etkin kullanılması için önem arz eden bir kavramdır. Rekabet ortamında söz konusu piyasaya giriş ve çıkışlar serbesttir. Bundan dolayı faaliyet ve karar almadaki kolaylıklar piyasanın verimliliğini arttırmaktadır. Sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal alanlarda rekabeti ve katılımı yaygınlaştırmaksızın gelişme sağlamanın mümkün olamayacağı sık sık dile getirilen bir gerçektir (İraz, 2005: 229). Ekonomik alanda yaşanan rekabet, müşteri memnuniyeti kavramının önemini arttırmakta, daha kaliteli mal ve hizmet sunumuna imkân vermektedir. Rekabet, tüketicilerin herhangi bir mal ve hizmet için öne sürdüğü fiyatların ilgili mal ve hizmetin üretilmesinde söz konusu olan son birim maliyete eşdeğer olmasını sağlayarak ekonominin bütünü itibarıyla kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine yol açmaktadır (kaynak tahsisinde etkinlik) (Aktan ve Vural, 2004: 33).

Rekabet bir yarışır ve her yarışta olduğu gibi rekabet yarışının da bir hedefi ve oyuncuları vardır. Rekabet yarışının hedefi, toplumsal ekonomik refah seviyesini mümkün olduğunda arttırabilmek için tüketicilere en kaliteli ürünün mümkün olan en düşük fiyatla sunulmasını sağlayacak bir piyasa sisteminin veya ortamının oluşturulması, korunması ve geliştirilmesidir (Acar, 2007: 16). Rekabet demokratik toplumlarda tüketicilerin tercihleri doğrultusunda hangi mal ve hizmetlerin üretildiğinin, bu mal ve hizmetlerin nasıl, kimler için ve ne kadar üretilceğinin belirlendiği piyasayı oluşturan temel faktördür (Aktan ve Vural, 2004: 16).

Rekabetçi piyasa, iktisadi etkinliği gerçekleştirecek, düşük maliyet-yüksek üretim miktarı-düşük fiyat sayesinde refah etkisi yaratacak, aşırı karlılığı engelleyerek tüketicilerin korunmasını sağlamaktadır (DPT, 2000: 15). İşletmeler rekabet ortamına uyum sağlamak için, üretimde en yeni teknikleri izleyecekler, maliyetleri azaltarak verimliliği arttıracaklardır. İşletmelerin verimliliklerinin artışı sektörü ve ulusal ekonomiyi güçlendirecektir. İşletmenin rekabet ortamında yer alması, rakiplerinin varlığını hissetmesi işletmeye yarar sağlayacaktır (Bradley, 2002: 78).

Rekabet piyasasındaki fiyat mekanizması, tüketicilerin daha ucuz ve daha kaliteli mallar bulabilmesini sağlar. Öte yandan rekabetin teknolojik yenileşmeyi kamçılayan bir yönü vardır. Rakip işletmeler, kendi ürünlerini daha fazla satabilmek için birim maliyetleri düşüren yeni teknolojilere gereksinim duyarlar (Akat, 2004: 27).

Rakiplerin varlığı, işletmeye rekabet avantajını birçok biçimde arttırma imkânı verir. İlk olarak, pazar talebindeki dalgalanmalar (rakipler arasında) paylaşılabılır, böylece aşırı talebi karşılamak için yeterli kapasiteyi artırma gereği kalmaz. İkinci olarak, ürün ve hizmet farklılaştırma, güvenilir bir rakibin olduğu pazarda daha kolay gerçekleştirilir. Üçüncü olarak yüksek maliyetli bir rakip düşük maliyetli bir işletmenin uluslararası pazara girmesine ve karlarının artmasına imkân sağlayan bir maliyet şemsiyesi oluşturabilir (Bradley, 2002: 78).

Yurtiçi rekabetin yeterli düzeyde olması maliyetleri aşağı çekmek suretiyle piyasaların daha etkin bir biçimde faaliyet göstermelerini sağlar. Piyasaya yeni işletmelerin girmesi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabetin üst düzeye çıkması tüm işletmelerin maliyetlerini aşağı indirmeleri yönünde büyük bir baskı meydana getirir ve yeni ürün ve üretim süreçlerinin bulunmasına yol açar (Coşkun, 2004: 83). Piyasanın rekabetçi olma özelliği arttığı ölçüde tek tek işletmelerin piyasayı ve piyasada oluşan fiyatları etkileme gücü o ölçüde azalır (Aktan ve Vural, 2004: 13).

Rekabetin geçerli olduğu piyasalarda üreticilerin çalışmaları tüketiciler ve rakip işletmeler yoluyla kontrol edilebilmektedir. Rekabet sayesinde karşıt ve paralel piyasa taraflarının yarısı, çıkarları kontrol altına alabilmektedir. Rekabetin en önemli fonksiyonları; üretici ve tüketici tercihlerini yönlendirme, en uygun kaynak dağılımını sağlama, yenilik ve teknik geliştirme, çevresel değişmelere uyum, gelir bölüşümü ve ekonomik gücü kontrol olmak üzere sıralanabilir (Bayraktar ve Öztürk, 2009: 81).

1.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

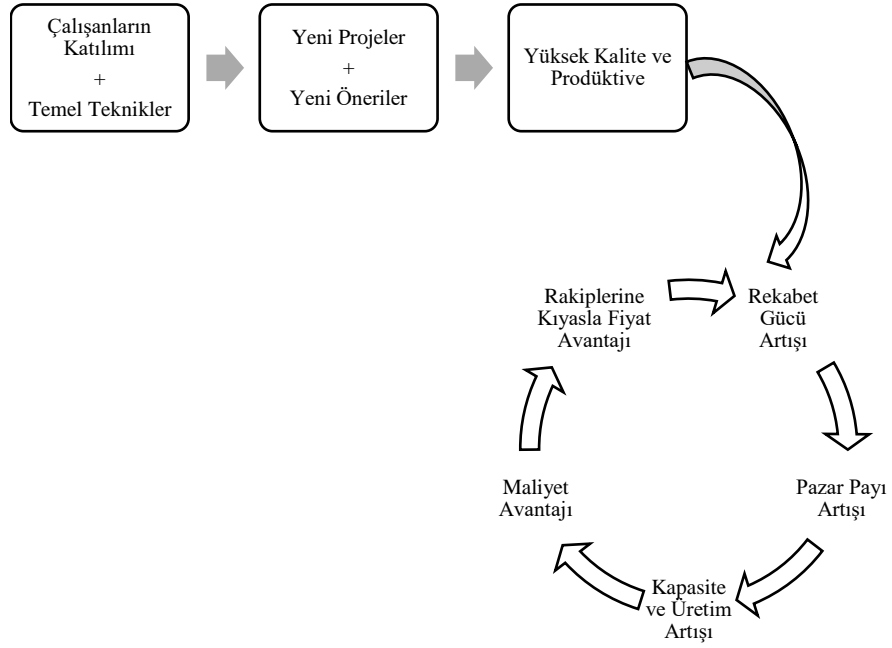
Rekabet kavramı beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Rekabet gücü ile anlatılmak istenilen, rekabet edebilirlik, yani rekabet edebilme yeteneğidir. Rekabet gücü, bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle rakiplerinin ve müşterilerinin gözünde ulaştığı maddi ve manevi anlamda kazandığı üstünlüktür

(Okumuş, 2002: 21). İşletmeler açısından büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenen rekabet gücü, işletmenin rakipleri karşısında tercih edilme durumunun devamlılığını sağlayabilme yeteneğidir (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 1).

Porter'a göre rekabet gücü, müşterilere değer katan ürünler sunulmasını sağlayan işletmelerin veya sektörlerin sahip olduğu bir yetenektir. Bu sahip olunan rekabet gücü hem satışların artmasına hem de karın yükselmesine neden olur. Rekabet gücü kazanmak işletmelerin süreklilik sağlamasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü piyasa koşullarında faaliyetlerini sürdüren her işletme, var olma savaşında galip gelebilmek için zorunlu olarak rekabetin içinde yer almalı ve bu savaş da kazançlı çıkabilmek için rekabet gücünü sürdürebilir temelde sağlayabilmelidir (Tavşancı, 2002: 143).

Pazara hâkim bir konum kazanabilmek için, üretim, satış ve dağıtım yöntemlerinde ya da ürün ve hizmetlerde yapılacak yeniliklerle veya rakiplerden önde olmayı sağlayacak satış anlaşmaları, teknolojik veya lisans anlaşmaları ile rakiplere karşı kazanılan üstünlükler de rekabet gücünü tanımamaktadır. Rekabet ve rekabet gücü tanımlarının özünden de anlaşılacağı üzere rekabet basit bir üstünlük oyunu değildir. Rekabet kavramının oyun alanı işletmelerin üzerlerinde rekabet baskısı hissettikleri ya da diğerleri üzerinde rekabet baskısı yaratabildikleri bir ortamdır (Türkkan, 2001: 70). Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla uzun dönemde karlı kalabilmesi için rakiplerinden farklı olarak değer yaratan faaliyetlerle üstünlük sağlaması gerekmektedir (Barney, 2014; Dinçer, 1999; Ülgen ve Mirze, 2013).

Rekabet gücünü arttırmanın temelinde sürekli gelişme olgusu vardır. Sürekli gelişme sürecini başarılı bir şekilde yönetebilen bir işletme hem kısa vadede hem de uzun vadede performansını yükseltecektir. Bu şekilde elde ettiği yüksek rekabet gücü ile pazar payını arttıran işletmenin gelirleri artacaktır. Bu sayede yeni yatırım imkânları yaratan işletme artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantajlar ile (birim maliyetlerdeki azalma) rekabet gücünü daha da arttıracaktır (Kavrakoğlu, 1998: 15). İşletmenin rekabet gücünün arttıran bu döngü Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Rekabet Gücü Çevrimi

Kaynak: Kavrakoğlu, İ. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi*, 45. Basım, İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No:3, s.15.

Şekil 2'deki sonsuz çevrimin sürekli beslenmesi ile yaratılan rekabet gücü süreklilik sağlayacak ve gelişecektir. Bu gelişme ile sağlanan olanaklar da, başta işletme çalışanları olmak üzere, pay sahiplerine, müşterilere ve neticede ürettiği katma değer ile yarattığı istihdam olanakları aracılığıyla tüm topluma fayda sağlamaktadır (Kavrakoğlu, 1998: 15).

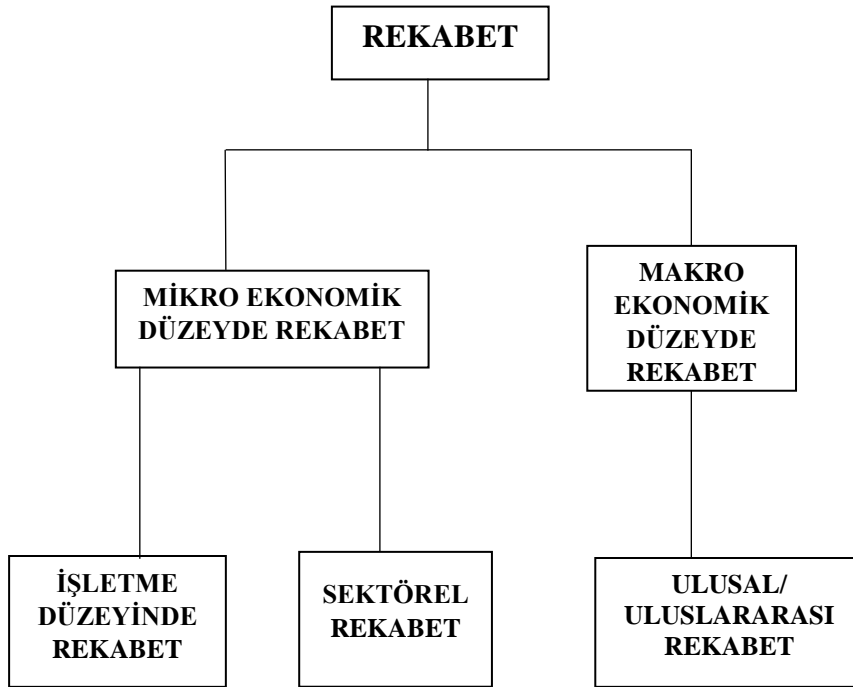
Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın üç yolu bulunmaktadır. Bunlar; stratejik etkinlik sağlamak, ortaklaşa rekabet etmek ve rekabet üssü olmaktır (Güzelcik, 1999: 44). Stratejik etkinlik aynı yarışta daha hızlı koşmaktır. Günümüzde stratejik etkinlik işletmeler için bir zorunluluk olmakla beraber işletmelerin rekabet avantajlarına sahip olmaları için yeterli değildir (Porter, 2010: 31-32).

Rekabet avantajı yakalamanın diğer yolu 'ortaklaşa rekabet' etmektir. Günümüzün hiper-rekabet ortamında başarılı olabilmek için, kimi zaman rakiplerle birlikte stratejik ortaklıklar kurmak gerekmektedir (Güzelcik, 1999: 49). Rekabet avantajı yaratmanın diğer bir yolu da 'rekabet üssü' olmaktır. Rekabet ayakta kalmak için gereklilikten, rekabet üssü başarılı olmak için kaçınılmaz hale gelmektedir.

Rekabet üssü kavramı yeni fikirleri, sürekli olarak en iyisini aramanın yollarını göstermektedir (Bono, 1996: 9).

1.3. REKABET VE REKABET GÜCÜNÜN DÜZEYLERİ

Rekabet konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, konuyu ele aldıkları analiz birimine bağlı olarak incelemektedir. Rekabet ve buna bağlı olarak rekabet gücü kavramlarını genel olarak mikro ve makro düzeyde ve bunun alt seviyeleri olarak üç düzeyde ele alınmaktadır. Mikro düzeyde ele alınan rekabet ile işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası piyasalardaki etkileri incelenmekte, makro düzeyli bakış açısında ise ülkenin uluslararası rekabetteki konumuna değışilmektedir (Eroğlu ve Özdamar, 2006; Buckley, Christopher ve Prescott, 1988; Momaya ve Selby, 1998; Henricsson vd., 2004; Scoot ve Lodge, 1985; Çivi, 2001). Rekabet ve rekabet gücünün düzeyleri Şekil 3’de özetlenmiştir.



Şekil 3. Rekabet Düzeyleri

İşletme düzeyinde yüksek kalitede düşük maliyette üretim becerisi olarak tanımlanan rekabet gücünün temel belirleyicileri kalite, maliyet ve fiyat unsurları olmaktadır. Verimlilik, organizasyon ve yönetim yapısı, etkin kaynak kullanımı ve yenilik yaratma becerisi de rekabet gücünü etkilemektedir. Sektörel rekabet ise bir endüstrinin rakiplerine göre daha üst bir verimlilik düzeyine ulaşması, daha düşük maliyetle üretim ve satış yapması ve bu becerileri sürdürülebilir kılmaması, gereken icat ve yenilikleri gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası düzeyde ise serbest ve adil piyasa koşullarında uluslararası piyasaların standartlarına uygun üretim yapabilme yeteneği olarak tanımlanmakta, dış pazar paylarının artırılması ve dış ticaret dengesinin sağlanmasının yanı sıra ülkedeki gelir ve istihdam düzeyini arttırmak ve yaşam kalitesinin sürekli artırılması olarak değerlendirilmektedir (Kırankabeş, 2006: 235).

Üç düzeyde ele alınan rekabet ve rekabet gücü düzeylerinin rekabet gücü belirleyicileri her düzey için farklıdır. İşletme, sektör ve ulusal/uluslararası düzeyde rekabet gücünün belirleyicileri açısından karşılaştırılması Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Rekabet Düzeylerinin Karşılaştırılması

Rekabet Gücü Belirleyicileri	İşletme	Sektör	Ulusal/Uluslararası
Karlılık	En temel değişkendir	Göreceli önemi işletme düzeyine göre azalır	Belirli bir kar anlayışı yoktur
Verimlilik	Önemlidir	Genel olmaktan çıkar emek verimliliği ile bütünleşir. Ancak önemini kaybetmez	Kişi başına verimliliğe dönüşür
Maliyet	İş gücü bazında önemlidir	İşgücü bazında ancak rakip endüstrilerle karşılaştırma yapılarak değerlendirilir	Göreceli olarak belirleyiciliğini yitirir
Pazar payı	İkincil öneme sahiptir	Rekabet alanı genişlediği için önemli	Önemini yitirir

Tablo 1. Devam

Rekabet Gücü Belirleyicileri	İşletme	Sektör	Ulusal/Uluslararası
Pazar payı	İkincil öneme sahiptir	Rekabet alanı genişlediği için önemli	Önemini yitirir
Kişi başı verimlilik	Önemlidir	Önemlidir	Önemlidir
Dış ticaret performansı	Dikkate alınmaz	Dikkate alınır	Çok önemlidir
Üretim faktörü stoku	Önemli değildir	Maliyete etkisinden dolayı dikkate alınır	Çok önemlidir
Toplam faktör verimliliği	Önemlidir	Çok önemlidir	Çok önemlidir
Dış ticaret haddi	Dikkate alınmaz	Dikkate alınır	Önemlidir
Ürünün teknoloji yoğunluğu	Karlılık ön planda olduğu için dikkate alınmak zorunlu değildir	Maliyetle karşılaştırılır	Önemlidir
Rekabetin sürdürülebilirliği	İşletmenin yönetim felsefesine bağlıdır	Önemlidir	Çok önemlidir

Kaynak: Dulupçu, M. A. (2001) *Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aşağıda alt başlıklar halinde her bir rekabet düzeyinin detaylı açıklamasına yer verilmiştir.

1.3.1. İşletme Düzeyinde Rekabet

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda işletme düzeyinde rekabeti tanımlamanın; işletmeleri arası karşılaştırılabilir göstergelerin varlığı sebebiyle; ulusal ve sektör

düzeğine kıyasla görel olarak daha kolay olduğu vurgulanmaktadır (Lall, 2001; Krugman, 1994; McFetridge, 1995). Buckley ve arkadaşları (1988) işletme düzeyinde rekabetin tanımlanması için, niceliksel ve niteliksel özellikler olmak üzere kavramın iki farklı özelliğine dikkat çekmektedir. Niceliksel özellikler; maliyet, fiyat ve karlılığı ifade ederken niteliksel özellikler; fiyat-dışı özellikler ve kaliteyi ifade etmektedir. Rekabetin bu iki özelliği ışığında işletme düzeyinde yapılan rekabet tanımları genellikle işletmelerin “pazar payı, karlılık ve büyüme oranlarındaki artışları ve pazara düşük maliyetli yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma becerilerine” dayanmaktadır.

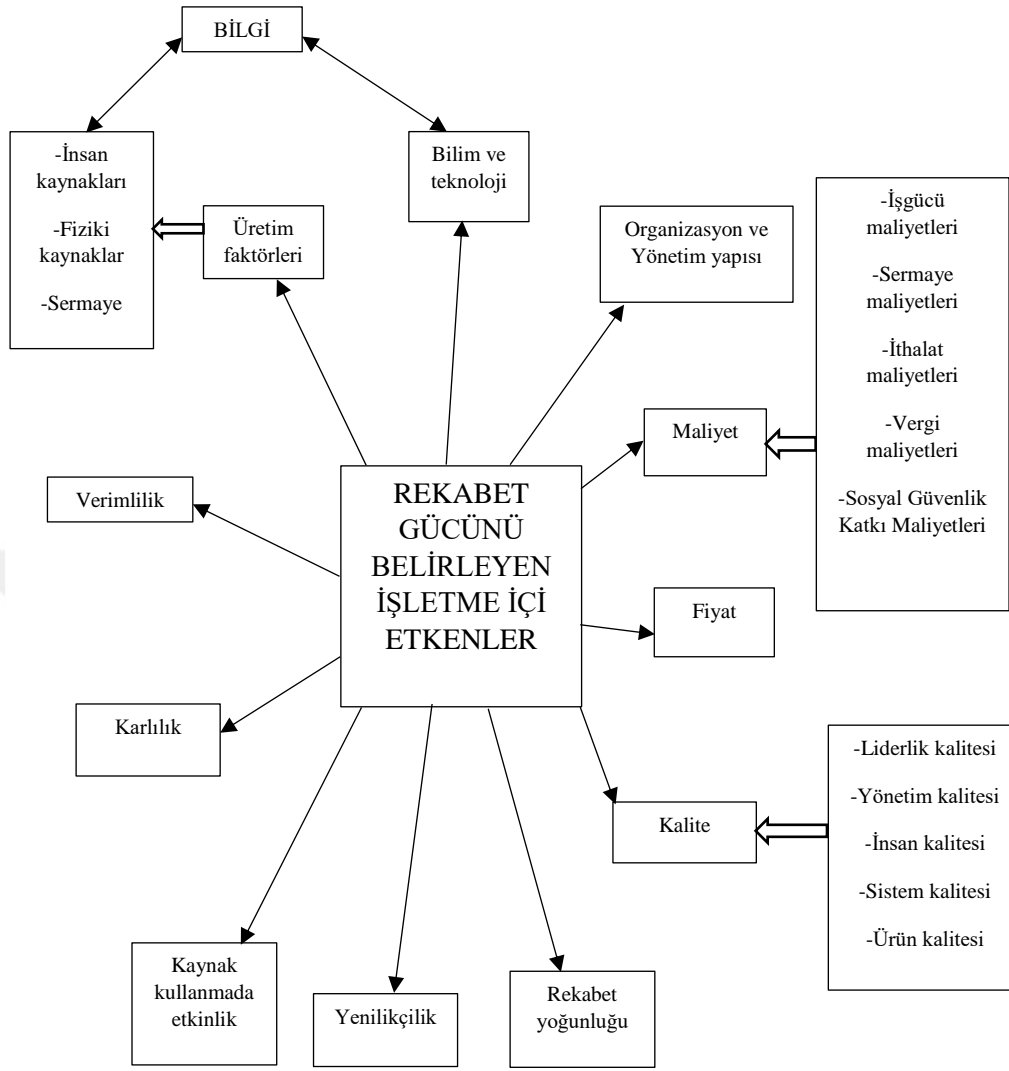
Öte yandan kavramı sadece kalite ve maliyet beklentileri ile açıklayan tanımların, sürecin özelliklerini yeterince değerlendirmeye almamaları gerekçesi ile konuyu dar bir kapsamda ele aldıkları savunulmaktadır (Jusran, 1992: 151). Buna ek olarak Cook ve Bredahl (1991) işletme düzeyinde rekabet tanımının ürünün fiyat ve fiyat-dışı özelliklerine ek olarak, yer ve zaman boyutlarını da içermesi gerektiğini belirtmektedir. Özellikle 1980’lerden sonra artan küreselleşmenin etkisiyle işletme düzeyinde rekabetin sadece bir ülkenin sınırlarına bağlı olmadığını; konunun uluslararası bir boyut kazandığının altı çizilmektedir (Barlett ve Ghoshal, 1998: 29).

Feurer ve Chaharbaghi (1994), literatürde geliştirilen tanımların büyük bölümünün rekabete; bir örgütün rakiplerine kıyasla üstün olduğu beceriler ve pazara sunabildiği fırsatlar çerçevesinde yaklaştığını; dolayısıyla rekabeti örgütün kendisinin, rakiplerinin ve müşterilerinin belirlediğinin altını çizerek; sermaye ve yatırım/iş kararları üzerinde büyük rolü olan ortakların da bu denklemde yer alması gerektiğini savunmaktadırlar. Buna ek olarak kavramın araştırmacılar tarafından “statik” olarak değerlendirildiğine ve belirli bir zaman dilimi içindeki rekabet durumunun araştırma konusu edildiğine; dolayısı ile rekabetin dinamik yapısının ve sürdürülebilirlik boyutunun ele alınmadığına dikkat çekmektedirler. Kavramın bileşenlerini örgütün hızlı davranma becerisinin, ortakların değerlerinin ve müşterilerin değerlerinin oluşturduğunu belirterek, işletme düzeyinde rekabeti “örgütün müşteri taleplerini karşılamak için rakiplerine göre daha cazip teklifler geliştirirken, aynı zamanda ortaklarına sağladığı kar/gelir artışında sürekliliği sağlamak için gerekli olan hızlı davranma becerisi” olarak açıklamaktadırlar.

Dünya Ekonomik Forumu'nun işletmeler bazında rekabet gücüne ilişkin yapmış olduğu tanıma göre “rekabet gücü, girişimcilerin ürün ve hizmetleri tasarlama, üretme ve fiyatlandırma aşamalarında rakipleri karşısında kazandığı üstünlük” olarak ifade edilmektedir. Buna göre, işletme bazında rekabet, işletmelerin ulusal ve uluslararası rakiplerine karşı daha ucuz, daha kaliteli ve daha çekici ürün ve hizmetleri sunma faaliyetleri olarak ele alınmaktadır (Bedir, 2009: 15).

İşletme düzeyinde rekabet gücü bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha fazla katma değer yaratma ve sürdürülebilirlik yeteneği ya da bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha üstün bir performans gösterebilme ve bunu sürdürülebilirlik yeteneğidir. Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için “performans değerlendirme ve ölçme” çalışmalarının yapılması gerekir. Bunun için de öncelikle hangi kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılacağına belirlenmesi gerekir. İşletme performansının ölçülmesinde kullanılacak kriterler başlıca 7 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti'dir (Aktan ve Özkıvrak, 1999: 10).

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde etkili olan faktörler genel olarak maliyet, fiyat, verimlilik, yenilik yapma gücü, üretim teknolojisi, nitelikli iş gücü, pazar payı, Ar&Ge faaliyetleridir (Güvercin, 2008; Bayındır, 2007; Sayılı, Kurt ve Baytok, 2006). İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörler işletme içi etkenler ve işletme dışı etkenler olarak sınıflandırılabilir. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen işletme içi etkenler Şekil 4'de özetlenmiştir.



Şekil 4. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler

Kaynak: Aktan, C. C. ve İ. Y. Vural (2004) *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara: TİSK Yayınları, C. II; Sayılı, H., M. Kurt ve A. Baytok (2006) “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 16.

İşletme düzeyinde rekabet gücünü belirleyen etkenler genel olarak işletme içi etkenler ve işletme dışı etkenler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. İşletme içi etkenler arasında üretilen malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı ön planda yer almaktadır. Bunların dışında verimlilik, karlılık, kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynak kullanımında etkinlik, yenilikçilik, yaratıcılık gibi etkenler yer almaktadır. İşletme dışı etkenler daha çok piyasa yapısından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen işletme dışı başlıca etkenler arasında

işletmelerin faaliyette bulunduğu sektördeki rekabetin yoğunluğu, ekonomik istikrar, ülkenin doğal kaynakları, mali piyasaların gelişmişlik düzeyi, devletin ekonomideki yeri, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları yer almaktadır (Eroğlu ve Özdamar, 2006; Aktan ve Vural, 2004; Sayılı, Kurt ve Baytok, 2006).

İşletme için rekabetin anlamı, rekabet ettiği pazarda satışlarını ve/veya kar marjlarını genişleterek kazançlarını arttırabilme yeteneğidir. Bu, ürünler ve üretim yöntemlerindeki rekabet arttıkça, pazardaki konumunu koruyabilmek anlamına gelmektedir (Bradley, 2002: 79). İşletme düzeyinde rekabet gücünün belirleyicileri kısa ve uzun dönem bazında da ortaya konulabilir. Kısa dönemde rekabet gücünü etkileyen faktörler ürün fiyatı, kalite ve fonksiyonellik, piyasa payı, karlılık, aktiflerin getirisi ve hisse fiyatıdır. Mevcut ürünlerin etkinlik, maliyet ve kalite gibi açılardan geliştirilmesine yönelik bazı sınırlı yenilikler de bu faktörler arasında düşünülebilir (Bakımlı, 2011: 8). Öte yandan, uzun dönemli rekabet gücü ise işletmenin benzer işletmelere kıyasla yeni ürün ve süreçler üretmek ve nihayetinde tamamıyla yeni piyasalar üretmek amacıyla yeni teknolojiler geliştirmek açısından ne kadar iyi performans sergilediği ile ilgilidir (Hamel ve Prahalad, 1994: 9). Bu anlamda işletmelerin değişen teknolojik gelişmeye paralel olarak üretim teknolojilerinde ve Ar&Ge faaliyetlerinde de yeterli çalışmaları yapmaları gerekmektedir (Stonemen, 1983: 212).

1.3.2. Sektör Düzeyinde Rekabet

Porter (1990), bir ulusun her alanda değil; İsviçre'nin ilaç, Japonya'nın elektronik sektörlerinde olduğu gibi görece avantajlı olduğu sınırlı sayıdaki sektörde rekabet ettiği tespitine dayanarak; ulusal rekabetten bahsedilebilmesi için konunun öncelikle sektör düzeyinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Sektör düzeyinde rekabetin tanımlanmasında en büyük sorunu, sektörün katılımcılarının (müşteri, girişimciler, üreticiler vb.) farklı amaçlara ve önceliklere sahip olması oluşturmaktadır (Flanagan vd., 2004: 157). Geliştirilen tanımlar genellikle kavramı "bir sektördeki büyüme oranı ve sektörde yapılan yatırımdan sağlanacak kazancın cazipliği" ile açıklamaktadır. Momaya ve Selby (1998: 641) girişimcinin bakış açısını

esas olarak yapılan bu tanımın, sektörün diğer katılımcılarını konunun dışında bıraktığını belirterek, bir sektörde yer alan bütün çıkar gruplarının ihtiyaçları arasında bir denge kurulması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu noktadan çıkışla sektör düzeyinde rekabet kavramını daha geniş bir çerçeveden:

- Müşterinin bir ürün ve/veya hizmetten beklediği kalite, fiyat ve yenilik beklentilerinin karşılanması,

- Sektörü oluşturan tüm tarafların beklentilerinin (örneğin işçi ücretleri, iş güvenliği, vb.) karşılanması ve

- Sektörde yapılan yatırımların getireceği karın büyüklüğü ve potansiyel büyümenin sağlanması ile açıklanmaktadır.

Sektör düzeyinde ele alınan rekabet kavramı, bir sanayinin rakiplerine eş değer ya da daha üstün bir verimlilik düzeyine erişmesi ve bu konumunu devam ettirebilme yeteneğine ya da rakiplerine göre daha uygun ve daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet üretme ve satma yeteneğine sahip olmasıdır (Eroğlu ve Özdamar, 2006: 87). Sektörel rekabet gücü tanımı işletme düzeyi rekabet gücü tanımından daha zordur. Endüstrinin rekabet gücü, farklı bölge ve ülkelerdeki endüstrilerin karşılaştırılmasıyla bulunacaktır. Daha çok endüstrilerin verimlilik ve uluslararası ticaretteki performansları açısından incelenir. Bu çerçevede, sektörel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerin eşit veya daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması, bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit veya daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir (Şenel, 2006: 11).

Porter ve Van Der Linde (1995: 98) tarafından yapılan rekabet gücünün sektörel düzeyde geçerli olan tanımda “sektörün ortalama verimliliği veya yatırılan sermaye ve emek birimi için yaratılan değerdir” şeklinde ifade edilmektedir. Verimlilik hem ürünlerin değerini belirleyen kalite özelliklerine, hem de üretim etkinliklerine bağlıdır. Onlarda ülkede yürütülen yüzlerce örnek sektörel çalışma büyük ölçeği veya en ucuz girdisi olanların değil, iyileştirme ve yenilik kapasitesine sahip olanların uluslararası rekabet gücü elde ettiklerini ortaya çıkartmıştır.

Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatı görmesidir. Çoğu sektörde, bir işletmenin rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri bulunmaktadır ve işletme böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını

körükleyebilmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. İşletme sayısı çok fazla ise, bağımsız hareket edenlerin bulunma olasılığı yüksektir. Diğer yandan, sektörde bir tek veya çok az sayıda işletme varsa bunlar sektörün düzenlenmesinde büyük bir rol alabilmektedirler. Ayrıca, sektöre katılan yabancı rakipler de sektördeki rekabette önemli rol oynamaktadırlar (Porter, 2000: 7-35).

Sektördeki rekabetin yoğunluğunu etkileyen temel faktörler şu şekildedir:

- **Sektördeki yoğunlaşma:** İşletme sayısının çok olduğu, rekabet avantajlarının benzer olduğu ve birbirine denk işletmelerden oluşan sektörlerde rekabetin yoğun olması beklenir (Birgönül ve Dikmen, 2004: 59). Sektörün bir veya birkaç büyük işletme tarafından yönlendirilmesi durumunda ise daha az rekabet olması beklenir. Çünkü büyük işletmeler ölçeklerine dayanarak fiyat liderliği gibi araçlarla pazarı belirli bir ölçüde disipline edebilir ve diğerlerini fiyat rekabetinden kaçınmaya zorlayabilir.

- **Yavaş sektör gelişimi:** İşletmelerin büyüme hızına kıyasla sektörün yavaş büyümesi işletmeler arasındaki rekabeti artırır. Yavaş sektörel gelişim durumunda, büyümek isteyen işletmeler diğerinin pazarına yöneleceği için işletmeler arasındaki pazar payı rekabeti artar ve işletmeler üretim kapasitelerini arttırma yarışı içerisine girerler (Engin, 2005: 6).

- **Yüksek sabit maliyetler ve depolama maliyetleri:** Belirli bir dönemde üretim miktarındaki değişimlerden etkilenmeyerek sabit kalan maliyetler işletmeler üzerinde ortada fazla kapasite olduğunda kapasiteyi doldurmak için çoğunlukla hızlı fiyat kırmalarına yol açan güçlü baskılara yol açar. Atıl kapasitenin olması işletmeleri bu kapasiteyi kullanmak için fiyatları kırmaya yöneltir. Dolayısıyla sabit maliyetlerin yüksek olduğu sektörlerde rekabet daha yoğun yaşanır.

- **Ürün/Hizmet farklılaştırması ve geçiş maliyetlerinin olmaması:** Sektördeki ürünlerin birbirine benzer olması durumunda yani işletmeler ürün farklılaştırmasında zorlandıklarında tüketici tercihleri büyük ölçüde fiyata dayanır ve işletme arasında fiyat rekabeti için bir baskı oluşturur. Ürünlerin farklılaştırılmış olması durumunda ise tüketicilerin belirli ürünlere bağlılıkları veya küçük fiyat değişikliklerinden etkilenmemeleri, bir ölçüde fiyat rekabetini engeller.

- **Aşırı kapasite:** Büyük miktarlarda artış gösteren kapasite, faaliyet gösterilen sektöre de bağlı olarak dönemsellik gösterebildiği gibi, fazla yatırım veya talepteki düşüşten kaynaklı yapısal bir sorunun parçası da olabilir. Buradaki husus aşırı kapasitenin eritilip eritilemeyeceği ile ilgilidir (Grant, 2005: 79).

- **Farklılık gösteren rakipler:** Stratejileri, kökenleri, yapıları nedeniyle farklılık gösteren, farklı hedeflere sahip işletmeler birbirleri ile sürekli rekabet içinde olarak sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar. Aralarında bir fikir birliği sağlamada güçlük çekmektedirler.

- **Yüksek çıkış engelleri:** İşletmelerin yatırımdan düşük veya negatif getiri sağlasalar bile, rekabete devam etmelerine neden olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörler yüksek çıkış engellerini oluşturur (Oster, 1990: 77).

Yerel ya da bölgesel bir piyasadaki işletmelerin rekabet gücü aynı piyasa veya bölgedeki rakipleri ile kıyaslanabilirken bir endüstrinin rekabet gücü, ticaretin söz konusu olduğu diğer bölge veya ülkelerdeki endüstrilerle karşılaştırılabilir. Bu nedenle, rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslararası düzeyde rekabetçi işletmelere sahip olan endüstridir (McFetridge, 1995: 11).

1.3.3. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet

Ulusal düzeyde rekabet kavramı ekonomik bir perspektifle, en genel biçimde “bir ülkenin kişi başına düşen gayri safi milli hasılasında sürekli artış sağlama becerisi” olarak tanımlanmaktadır. Ulusal düzeyde rekabetçilik, verimlilik performansının artırılmasına, ekonominin ücret artışlarını karşılayacak yüksek verimliliğe erişmesine dayanmaktadır. Böylece ülkelerin rekabet gücü, ekonominin üretimi, verimin yüksek olduğu faaliyet alanlarına kaydırabilme becerisine bağlı olmaktadır (Gardiner, 2003; Wef, 2015). Storper (1995) ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, günümüzde ülkelerin doğrudan üretim yapmamaları, dolayısı ile gerçekte rekabet edenlerin uluslar değil işletmeler olması sebebiyle, ulusal rekabetin işletme merkezli bir yaklaşımla açıklanmasının önemini belirtmiştir. Bu bakış açısına paralel olarak ulusal düzeyde rekabet, “yaşam standardını artırırken, bir ekonominin işletmeler için cazip ortamlar sağlayarak işletmelerin pazar paylarını artırma becerisi” olarak tanımlanmaktadır.

Konuyla ilgili son yıllarda geliştirilen tanımlar incelendiğinde, kavramın ‘uluslararası’ boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Scott ve Lodge (1985), ‘bir ulusun dış pazarlarda ürün yaratma, üretme ve dağıtma kabiliyetinin’ rekabet açısından önemli bir gösterge olduğunu vurgulamaktadır. Belkacem (2002) ise benzer bir şekilde ulusal düzeyde rekabeti, ‘uluslararası pazarlarda rekabet eden ülkelerin göreceli performansları ve ülkenin küresel sermayeyi çekme becerisi’ olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası rekabet gücüne yapılan yaklaşımlar şu şekildedir: “Ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücü; bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir (Aktan ve Vural, 2004: 60). Diğer bir yaklaşımla bir ülkenin rekabet gücü bağlamında makro düzeyde rekabet gücü kavramının tanımı şu şekilde yapılmaktadır (USA Report, 1984); “bir ülkenin rekabet gücü, serbest ve adil piyasa koşullarında ülkenin, uluslararası piyasalarda kabul gören ürün ve hizmetler üretirken, eş zamanlı olarak vatandaşlarının reel gelirlerini de arttırabilme derecesidir. Ulusal düzeydeki rekabet gücü, yüksek verimlilik performansına ve ekonominin üretimini, sonuçta yüksek reel gelirlere yol açacak yüksek düzeyde verimli faaliyetlere kaydırma yeteneğine dayalıdır. Rekabet gücü, artan; yaşam standardı, istihdam olanakları ve bir ülkenin uluslararası yükümlülüklerini yerine getirebilme yeteneğiyle ilgilidir”.

OECD tarafından ortaya konulan ve yaygın olarak kabul gören tanıma göre ise ulusal düzeyde rekabet gücü; “bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları, uzun dönemde vatandaşlarının reel gelirini koruyabilme ve arttırabilme kabiliyetidir” (OECD, 1992: 237). Benzer şekilde bir tanımda Buckley ve arkadaşları (1988: 177) tarafından yapılmıştır; “ulusal rekabet gücü, bir ülkenin, kaynaklarından yüksek getiri elde ederken, uluslararası ticarete ürün yaratma, üretme, dağıtma ve/veya sunma kabiliyeti” olarak tanımlanmıştır.

Markusen (1997: 7) uluslararası rekabet gücünü şu ifadeyle tanımlamıştır: “bir ülke, serbest ticaret koşulları altında ve uzun dönemde dış ticaretini dengede tutarak ticaret ortaklarınıninkine eşit bir reel milli gelir artışını sürdürebiliyorsa rekabetçi bir ülkedir.” Landau (1992: 5-6)’ya göre ise uluslararası rekabet gücü gelecekteki neslin yaşam düzeyini ve ülkenin büyüme potansiyelini düşürmeden, tam istihdam düzeyine

veya tam istihdama yakın bir istihdam düzeyine ulaşarak, ülkede yüksek bir hayat standardı ve makul bir büyüme oranının elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Ulusal rekabet, ülkelerin mevcut piyasa koşullarında halkın gelirlerini arttırmaya çabalarırken, aynı zamanda ürettiği ürün ve sunduğu hizmetleri uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına göre sunabilmesi ve başarılı olabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çivi, 2001: 23). Ulusal rekabetin üç temel özelliği aşağıdaki gibi belirtilebilir (Kesbiç, Baldemir ve Doğan, 2005: 2):

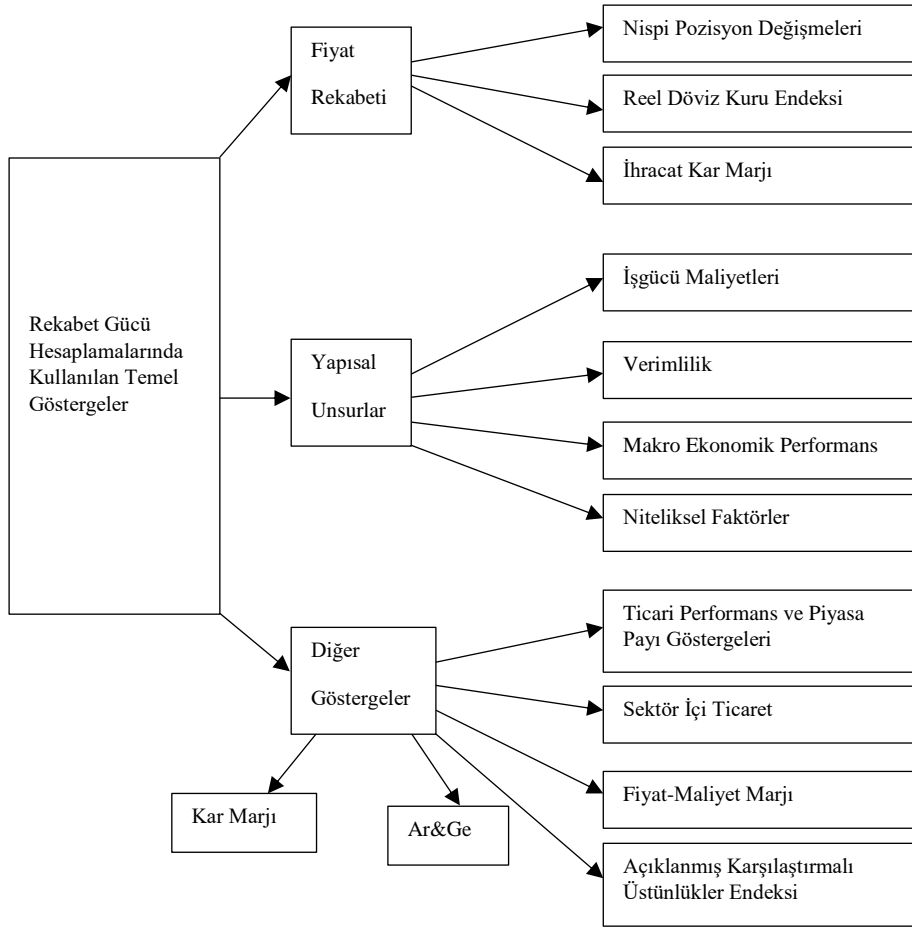
- Rekabet avantajını yakalamanın temel hedefi, ülke halkının refah düzeyini ve yaşam standardını artırmaktır. Bu amaca yatırım ve üretime gereken önemi vererek ve ülkedeki tüm kurumların işbirliği ve dayanışmasının artırılması ile ve uzmanlaşmayla ulaşılabilir.

- Ülkelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kendine özgü kaynak, beceri ve potansiyellerine odaklanması gerekir.

- Ülkelerin rekabet düzeylerinin araştırılmasında birçok gösterge kullanılmaktadır. Rekabet gücü hesaplamalarında kullanılan temel göstergeler fiyat ve yapısal unsurlar ile diğer göstergeler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

Dünya Rekabet İndeksi (World Competitiveness Index, WCI) yıllık olarak Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute of Management Development) (Lozan) ve Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum)' nun (Cenevre) ortak olarak hazırladıkları rapordur. Raporda seçilmiş ülkelerin rekabet açısından sıralaması yapılmaktadır. Analiz sekiz faktörün (şeffaflık, hükümet, finans, altyapı, teknoloji, yönetim, işgücü ve kurumlar) ortalamasına dayalı bir rekabet indeksi oluşturmaya dayanmaktadır. Bu faktörlerin herbiri 30-50 alt kriter ile ölçülmektedir ve bunlar arasındaki korelasyonu önlemek zordur. Ülkeler her bir faktöre ilişkin olarak nicel ve ankete dayalı verilerle değerlendirilmekte ve tartılı ortalama alınmaktadır. Seçilen her ülke yaklaşık 350 politik, sosyal ve ekonomik göstereye dayalı olarak değerlendirilmektedir (Ülengin, 2016: 5).

Ülkelerin rekabet gücünün hesaplanmasında kullanılan temel göstergeler Şekil 5'de sunulmuştur.



Şekil 5. Rekabet Gücü Hesaplamalarında Kullanılan Temel Göstergeler

Kaynak: Kesbiç, C.Y., Baldemir, E. ve Doğan, S. (2005) “Rekabet Gücü Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz”, *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Mayıs, sf. 2.

Temel belirleyicileri kişisel seçim, mübadele serbestliği, pazara giriş ve rekabet özgürlüğü ile özel mülkiyet güvenliğinin sağlanması olan ekonomik özgürlükler ile kişi başı gelir, ekonomik büyüme, doğrudan yabancı yatırımlar, ortalama ömür arasında pozitif ilişki mevcut olduğundan ekonomik özgürlük derecesinin ölçülmesinde kullanılan faktörler, ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler olarak değerlendirilebilir (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık, 2012: 37). Bunların yanı sıra rekabet gücünü belirleyen yüzlerce niteliksel ve niceliksel faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemli belirleyici faktörler arasında üretim üstünlüğü, pazarlama

becerisi, talep yetersizliği, talep istikrarsızlığı, fiyat istikrarsızlığı, mali güç, haksız rekabet, şirket stratejisi, ikame malların rekabeti ve çıktı benzerliği, tamamlayıcılık ilişkisi, uluslararası rekabet gücünü ölçen kurum ve kuruluşların koyduğu diğer ölçütler sayılmaktadır (Çiftçi, 2004: 98-99).

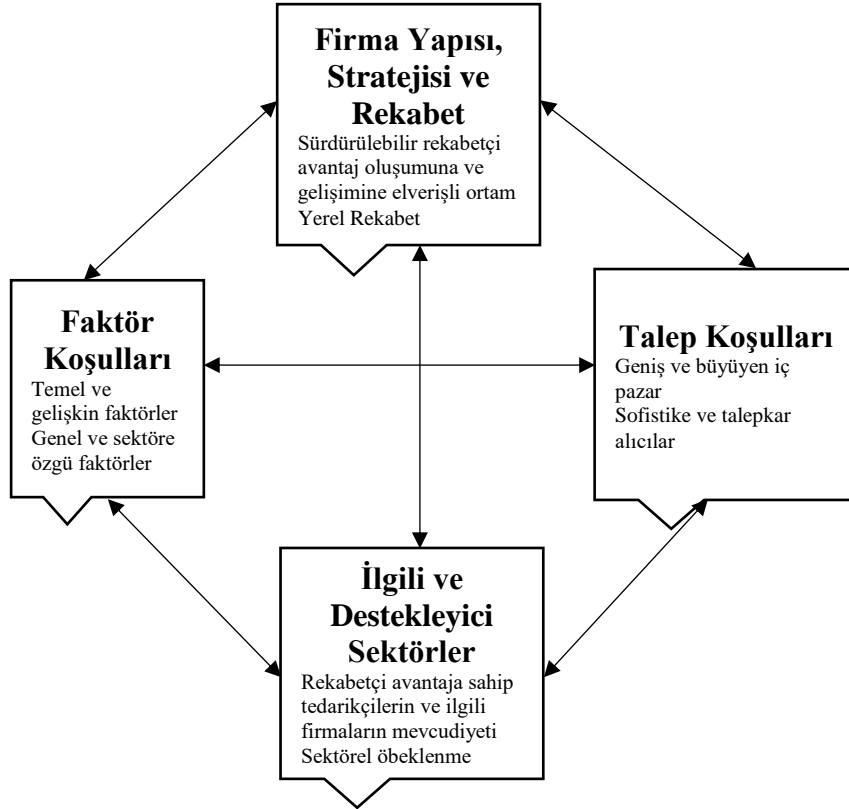
Pazar ve endüstrilerin küreselleşmesiyle birlikte yaşanan değişimler sonucunda rekabet gücü kavramı tüm ülkeler tarafından daha önemli bir kavram olarak algılanmaktadır. Ülkeler rekabet güçlerini muhafaza veya arttırmaya daha fazla önem vermek zorunda olduklarının farkına varmışlardır. Tekelci piyasalarda önceden oldukça rahat hareket eden gelişmiş ülkeler küresel pazara giren yeni rakipleri karşısında rekabetçi konumlarını korumak amacıyla sürekli iyileştirme çabalarına yönelmek zorunda kalmışlardır (Çivi, 2001: 21).

Ulusal düzeyde rekabet gücü bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin sürekli ve düzenli artışlar göstererek ekonomik refah düzeyinin yükselmesi ve bunun sonucu olarak ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının iyileştirilmesi anlamına gelir (Aktan, 2003: 15). Diğer bir ifade ile bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir (Çiftçi, 2004: 97).

İşletmelerin rekabet gücünün yükselmesi neticesinde ülke rekabet gücü de yükselecektir. Ülkelerin rekabet gücü serbest rekabet piyasalarında standartlara uygun mal ve hizmet üretimi yeteneğiyle ölçülebilir. Bir ülkenin katma değerinde meydana gelen artış neticesinde ülkenin rekabet gücü artacaktır. Rekabet gücünün artması ülkenin zenginlik ve refaha ulaşmasını, milli gelirin artmasını sağlar. Uluslararası piyasalarda rekabet gücünün korunması ve sürdürülebilmesi için ise işletmelerin rekabet güçlerinin korunmasının yanı sıra hükümetlerin gerçekleştirmeleri gereken çeşitli altyapı yatırımları da bulunmaktadır. Sürdürülebilirliği sağlamak için insan kaynakları, eğitim, sağlık, çevre, teknoloji alanlarında atılım yapacak yatırımları gerçekleştirmek gereklidir (Şenel, 2006: 14).

Rekabet gücünün ulusal/uluslararası düzeyinden bahsedilirken Porter'ın elmas modeli unutulmamalıdır (Şekil 6). Porter 1990 yılında yayınlanan kitabı *The Competitive Advantage of Nations*'da 10 ülkeden 100'ü aşkın sektörün incelenmesinin ardından elmas modelini geliştirmiştir. İncelenen ülkeler şunlardır: ABD, Danimarka, İngiltere, İsveç, Japonya, Almanya, Güney Kore, İtalya, İsviçre ve Singapur.

Çalışmada dünyadaki ihracat pazar payları esas alınarak her ülke için rekabet haritaları çıkarılmıştır. Ardından seçilen sektörler örnek vaka analizi yöntemiyle detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur (Porter, 1990: 5-10).



Şekil 6. Porter'ın Rekabetçi Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter'a göre ülkelerin rekabet avantajı elde etmeleri bu dört değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu değişkenler kısaca ifade edilecek olursa;

Faktör Koşulları: Bir ulusun ticari akışını iş gücü, sermaye, alt yapı ve doğal kaynaklar oluşturmakta ve bu faktörler ulusların rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli olan koşulları içermektedir (Porter, 1990: 79). Bir işletme faaliyette bulunduğu sektörde elverişli faktör koşullarına sahipse başarılı olabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için gerekli olan faktör koşulları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Erkan, 2004: 358):

- Beşeri kaynaklar; işgücü sayısı, niteliği ve iş etiği

- Fiziki kaynaklar; arazi, hammadde, enerji miktar ve kalitesi
- Bilgi kaynakları: mal ve hizmetlere ilişkin teknik bilgi ve piyasa bilgisi
- Sermaye kaynakları: yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası
- Alt yapı: ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, konut, sağlık, eğitim

Talep Koşulları: Bir sektörde süregelen rekabetin şiddetini belirlemede talep koşulları önemli rol oynamaktadır. Eğer pazar büyüyorsa ve talepte bir artış varsa bu işletmeler için önemli bir fırsat oluşturacaktır. Aksi durumda ise, azalan talep işletmeler arasında pazar payı ve gelirleri korumak için önemli bir mücadele ortaya çıkaracaktır. Eğer bir sektörde talep azalması varsa, işletmeler ancak birbirlerinin pazar paylarını alarak büyümeyi sürdürebilirler (Akgemci, 2008: 176).

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar: İlgili ve destekleyici kuruluşlar rekabetçi bir endüstrinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu kuruluşlar yetenekli ve yerel tabanlı tedarikçiler ile rekabetçi endüstrilerin varlığından meydana gelmektedir (Webster ve Muller, 2000: 15). Rekabetçi bir tedarik zinciri, piyasaya ucuz ve yeni girdi temin ederek rekabet avantajı yaratmaktadır. Küresel rekabet koşullarına uyum sağlamış sektörler beraberinde diğer sektörlerin de rekabet avantajı elde edebilmelerine öncülük etmektedir (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2006: 55). İlgili ve destekleyici kuruluşlar, rekabetçi ve ihracatçı bir piyasanın temel değişkenidir. Başka bir ifadeyle bu tür kuruluşlar piyasanın rekabet gücünü ve ihracat yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve bilgi üreten kurumlar bu kuruluşlara örnek olarak verilmektedir (Barca, Döven ve Taşkın, 2006: 45).

Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet: Ulusal koşulların ve kaynakların iç rekabet yapısının oluşumunu nasıl etkilediklerinin yanında bir işletmenin nasıl kurulacağı, organizasyon yapısının nasıl olacağı ve nasıl yönetileceği üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Porter, 1990: 83). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı ve rekabet durumu işletmenin belirleyeceği stratejiye bağlı ve bu stratejileri de bölgesel şartlar etkilemektedir (Gürpınar, 2007: 43, Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004: 5). İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet düzeyinin düşük olması işletmelerin o sektörde bulunmak istemelerini cazip hale getirebilmektedir. Ancak bu durum işletmelerin yeniliklerden haberdar olmasını ve gelişimini engelleyebilmektedir.

Porter, ülkelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak dört temel değişkene ilave dışsal faktörler olarak iki değişkene de değinmiş olup bu değişkenler; Şans ile Devlet ve Uyguladığı Politikalarıdır (Timurçin, 2010: 62).

Şans: Kontrol edilemeyen ancak sektörün rekabet şartlarını etkileyip bir takım değişikliğe neden olan olaylardır. Ar&Ge departmanlarının kurulmasıyla ortaya çıkan yeni icatlar, teknolojik gelişmeler, savaşlar, siyasi gelişmeler, doğal afetler birer şanstır (Timurçin, 2010: 62; Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 120).

Devlet ve Uyguladığı Politikalar: Devlet politikalarının şekillendirilmesinde her ülkenin hükümeti sorumludur. Hükümetler aldıkları kararlarla ve yaptıkları alımlarla rekabet üstünlüğünün gelişmesini ya da gerilemesini etkileyebilmektedir (Timurçin, 2010: 63). Rekabet avantajı elde etmede devlete düşen sorumluluklar; işletmelerin performanslarını artırmak için birtakım standartlar geliştirmek, talep oluşturacak ürünleri önceden tespit etmek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklanmak ve bölgesel rekabeti engelleyecek birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlamaktır (Barca, Döven ve Taşkın, 2006: 45). Söz konusu faktörler birbirleriyle ilişkili bir şekilde işletmelerin rekabet yapısını etkilemektedir.

1.4. REKABET STRATEJİLERİ

Tüm işletmeler, rakip işletmelerle rekabet halindedir ve kar elde etmeye çalışırlar. Rekabet; girdiler, müşteriler ve kar için olabilmektedir. İşletmeler rekabet edebilmek için çaba harcamak ve seçimler yapmak durumundadırlar. Bu seçimler stratejiktir. İşletmeler, amaç ve hedefler, müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerin seçimi, işletmenin kendini ürün pazarında müşterilerin ve diğer rakiplerin gözünde nasıl konumlandıracağı, hangi stratejinin uygulanacağı gibi birçok stratejik karar almaktadır. Bu gibi seçimlerin birleşimiyle işletmenin stratejisi oluşmaktadır (Rumelt, Schendel ve Teece, 1994: 9).

İşletme stratejisi rekabet üstünlüğü ile ilgilidir. Stratejik planlamanın amacı, işletmenin rakiplerine karşı sürdürülebilir üstünlük kazanmasını sağlamaktır. İşletme stratejisinin, işletmenin rakiplerine kıyasla güçlü taraflarını en etkili şekilde kullanılması ile ilgili olması gerekmektedir (Ohmae, 1982: 36).

Rekabet stratejilerindeki önemli hususlardan birisi, bu stratejilerin müşteriler için değer yaratmasıdır. Müşterilerin benimsemediği, önemsemediği stratejik karar ve davranışlar rekabet sürecinde etkili olamazlar. Müşterinin bir olayı önemsemesi ve benimsemesi ise, ona verdiği değere bağlıdır. Dolayısıyla, rekabet stratejileri incelenirken bu stratejilerin müşteriler için değer yaratıp yaratmadığını ayrıca incelemek gerekir. Bu nedenle:

- Öncelikle, mal veya hizmet arz edilen müşteri gruplarının belirlenmesi ve çeşitli boyutlarda analizlerinin yapılması,
- Hizmet verilen müşterilerin veya grupların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi ve analizinin yapılması,
- Daha sonra da, müşteri gereksinim ve beklentilerinin, rekabet ortamında nasıl karşılanacağını (rekabet stratejilerinin) belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 252).

Rekabet stratejileri olmadan işletmelerin hayatta kalmaları zordur. Özellikle tüketiciler için alternatifleri yaratan işletmelerin olduğu pazarlarda durum böyledir. Michael Porter rekabet stratejilerini, bölgeler, eyaletler ve ulusların ekonomik kalkınma ve rekabet gücü üzerinde bir üst otorite olarak kabul eder (www.cleverism.com).

Rekabet stratejilerinin analizi ve uygulama aşamasında yöneticiler ve stratejistler, çalışmalarını iki noktaya dikkat ederek yapmalıdır:

- İşletmeler, seçilmiş rekabetçi stratejilerin kendi işletmelerinde en mükemmel şekilde nasıl uygulanabileceği hususunu araştıracaklardır. Bunun için, işletme içi analizleri yaparak sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu stratejileri gerçekleştirip gerçekleştiremeyecekleri hususunu açığa çıkaracaklardır.
- Ayrıca, “rekabetçi” strateji olarak tanımlanmaları gereği, bu stratejileri, rakiplerinden daha iyi bir şekilde nasıl uygulayabileceklerini araştıracaklardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 257).

Türkkan (2001: 483-485) işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen faktörlere göre uyguladıkları rekabet stratejilerini dokuz grupta toplamıştır. Bunlar; korunma stratejisi, güven yaratma stratejisi, teknolojik işbirliği stratejisi, haksız rekabet stratejisi, esnek yapılanma stratejisi, hâkimiyet kurma stratejisi, birleşme ve büyüme stratejisi, anlaşma ve işbirliği stratejisi ve uluslararasılaşma stratejisidir. Mintzberg ve

arkadaşları (1992) rekabet stratejisi kavramını ele almış ve yeni altılı bir model önermiştir. Bu model fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite farklılaştırma, tasarım farklılaştırma ve farklılaştırmama olarak belirlenmiştir. Treacy ve Wiersema (1995) örgütlerin kendi piyasalarında lider konumda olabilmeleri için üç farklı anlayış ortaya koymuşlardır. Bunlar; operasyonel mükemmellik, ürün liderliği ve müşteriye yakınlıktır. D'aveni (2004) yoğun rekabet ortamı içinde hareket ederken belirlenmesi gereken stratejilerde dört anahtar ilkeyi ön plana çıkarmaktadır.

Bunlar:

- Başarının temellerini ortadan kaldırma,
- Büyük hareketleri tercihen küçük hareketler serisi,
- Öngörülemez olma,
- Rekabeti şaşırtmadır.

İşletmelerin uyguladıkları stratejilerin farklı bir sınıflandırılması, daha çok risk ve davranışların zamanlaması açısından R. E. Miles ve C. C. Snow tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı stratejiler şunlardır; öncü stratejiler, savunmacı stratejiler ve analizci stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 255).

- **Öncü Stratejiler:** Bu işletmeler özellikle ürün yeniliği ve pazar fırsatlarına odaklanarak, yaratıcılığı vurgulamaktadır (Wheelen ve Hunger, 2008: 89). Bu işletmeler düzenli olarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını aramaktadır, çok çeşitli ürünleri ve ileri teknolojileri vardır (Miles ve Snow, 2003: 37-38). Bu stratejileri uygulayan işletmeler kendi Ar&Ge faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluştururlar. Bu işletmeler öncü işletmeler olup, yeni bir pazarı yaratırlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler (Ülgen ve Mirze, 2013: 255).

- **Savunmacı Stratejiler:** Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, çoğunlukla dar ve nispeten durağan sektörlerde faaliyet göstermektedir. Tepe yöneticileri, faaliyet gösterdikleri sınırlı sektör alanları için belli bir uzmanlık alanına sahiptir. Bu işletmeler sınırlı alandaki faaliyetlerinden dolayı; organizasyon yapıları, teknoloji ve faaliyetleri yürütme yöntemlerinde nadiren değişiklik yapmaktadır. Sınırlı ürün çeşitleri, sermaye yoğun teknolojileri, fonksiyonel yapıları ve maliyet kontrolleri vardır (Miles ve Snow, 2003: 37). Bu işletmeler, sabit bir stratejiden, yapıdan ve kültürel ilişkilerden

yoksundur ve genellikle çevresel değişimlere cevap vermeye çalışmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2008: 89).

- **Analizci Stratejiler:** Analizci stratejiyi izleyen işletmeler, biri durağan ve biri değişken olmak üzere en az iki farklı ürün-pazar alanında faaliyet gösterirler. Durağan alanlarda etkinlik vurgulanırken, değişken alanlarda ise yeniliğe odaklanılmaktadır (Boxall ve Purcell, 2011: 45).

Rekabet stratejilerine ilişkin literatürde ön planda olan çalışma Michael Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet gücü kavramının analizine önemli bir katkısı olan düşünürlerden birisi M. E. Porter olmuştur. Porter “rekabet gücü” kavramı yerine, “rekabet avantajı” veya “rekabet üstünlüğü (competitive advantage)” kavramını kullanmıştır. “İlerlemek ve ileride kalmak stratejinin temelidir. Bu rekabet avantajı yaratmaktır” diyen Porter’a göre rekabet avantajının üç temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; genel maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir (Porter, 2010: 45).

Porter’ın 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, rekabet avantajını endüstrinin geniş kesiminde ararken; odaklanma stratejileri maliyet avantajı (maliyet odağı) ve farklılık (farklılaştırma odağını) dar bir kesimde hedeflemektedir. Farklılaştırma stratejisi tek ve özellikli bir ürün veya hizmeti sunmaya dayalıyken, maliyet liderliği stratejisi düşük maliyetleri hedeflemektedir. Stratejilerin uygulama koşulları sektörden sektöre değişiklik göstermektedir (Porter, 1985: 39).

Çalışmanın modelinde Michael Porter’ın jenerik rekabet stratejileri kullanılmıştır. Bu stratejiler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği basit bir şekilde karşılaştırmalı olarak daha düşük maliyet ve fiyat önerilmesiyle ilgilidir. Bu strateji işletme fonksiyonlarının (üretim, dağıtım, satış, pazarlama vb.) ortak gayretlerini gerektirmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde önemli olan özellik rakiplerine karşı en az girdiyle en çok verimi sağlamaktır. Tabi

bunu yaparken işletme ilkelerinden (fiyat, ürün, kalite, hizmet vb.) ödün verilmeden yapılmalıdır. Bu da işletmenin sağlam yapısından kaynaklanır. Rakiplerde taklit mallar üretilse, girdi maliyetlerinde artış olsa bile sağlam yapılı işletmeyi etkilemez (Taştan, 2005: 51).

Maliyet liderliğinde, işletme endüstri içerisinde en düşük maliyet üreticisi olmaya başlar. Maliyet avantajının kaynakları değişkenlik gösterir ve endüstrinin yapısına bağlı bulunmaktadır. Bunlar ekonomi ölçekleri, tescilli teknoloji, hammaddelere öncelikli ulaşım ve diğer faktörlerin peşinde olmayı içerebilir. Bir düşük maliyet üreticisi maliyet açısından avantajlı bütün kaynakları bulmalı ve kullanmalıdır (Özer, 2013: 362).

İşletmeler maliyet liderliğini tatbik ederken mevcut durumunu gözden geçirerek ona göre stratejiler belirlemelidir ve bölümün stratejisi kendisine özgü olmalıdır. Maliyet stratejisinin önemli özelliklerinden biri yayın organlarından destek alınarak pazarlamadan indirimler almaktır. Ayrıca işletme ekonomik konularda düşük faizli krediler almaya özen göstermelidir. İşletmenin herhangi bir bölümü veya bütünü için düşünülen araştırma ve geliştirme programları uygulanırken öncelikle maliyetleri düşürme politikaları izlenmelidir. Daha sonra politika yeniden ayarlanarak hedef maliyet düşürücü kararlar hızlı bir biçimde alınmalıdır. Maliyetleri düşürme politikalarından birisi insan kaynakları politikalarıdır. Amaç var olan personelin işten ayrılma isteklerini en aza düşürmek, personeli eğitici kurslar ve eğitim programları yapmak, personeli tutumlu davranışlara sevk ederek maliyetleri asgari düzeye indirerek işletmeye kazanç sağlamaktır (Barney, 2014: 220).

Maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilirliği ancak rakiplerin kaynakları taklit etmesinin engellendiği, giriş ya da hareket bariyerlerinin var olduğu durumlarda mümkün olmaktadır. İşletme, patentler ve gizlilikle korunan icatlar ile rakipleri tarafından taklit edilmeyi önlemelidir. Sürdürülebilirlik en fazla ölçek ve öğrenme üstünlüğünün kullanılabilirdiği durumlarda mümkün olmaktadır. Zamanlama ve bütünleşme sürdürülebilir maliyet üstünlüğünün kaynağı olabilir çünkü bunları taklit etmesi zordur (Porter, 2010: 52).

Maliyet liderliği stratejisinin özellikleri ve gereklilikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ÖRGÜTSEL GEREKLİLİKLER
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none">-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim-İşlem mühendisliği yetenekleri-İşgücünün yoğun denetimi-Üretim kolaylığı sağlamak için tasarlanan ürünler-Düşük maliyetli dağıtım sistemi	<ul style="list-style-type: none">-Sıkı maliyet kontrolü-Sık ve ayrıntılı kontrol raporları-Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar-Sıkı sayısal hedeflere dayalı teşvikler

Kaynak: Porter, M. E. (2010) *Rekabet Stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajlarının yanında, bazı sakıncaları da bulunmaktadır:

- Maliyet liderliği, işletmenin faaliyetlerdeki maliyetlerin düşürülmesi ile oluşmaktadır. Bu faaliyetlerde kullanılan teknoloji, donanım, girdi ve uygulama yöntemleri sayesinde elde edilmektedir. Ancak, sektörde yeni oluşumlar, teknolojik değişiklikler sonucu, kullanılan teknoloji, donanım, girdiler ve uygulanan teknikler eskiyebilir ve maliyetleri düşürebilme yeteneklerini yitirebilirler.

- Maliyetlere gereğinden fazla odaklanma, sektördeki sosyokültürel değişikliklerin geç farkına varılmasına neden olabilir. İşletme yöneticileri sektörde değişen zevkler, istekler ve beklentilerin farkına varamayabilir veya geç varabilir. Böyle bir gelişme, maliyet liderliği ile yaratılan değerin müşteriler nezdinde azalmasına neden olabilir.

- Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile sağlanmaktadır. Ancak, maliyette düşüklük sağlayan varlık ve yeteneklerin, hatta temel yeteneklerin her zaman rakipler tarafından taklit edilebilme ve uygulanabilme olanağı vardır. Taklit edilebilen uygulamalarla maliyet liderliği konumu kaybedilebilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 141-142).

1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinin ardında yatan mantık, müşteriler için tek olma durumunun sürdürülmesi demektir. İşletmenin sunduğu yegânelik müşterileri düşük maliyetli rakiplere rağmen daha yüksek maliyetleri ödemeye motive etmelidir (Porter, 2010: 37). Farklılaştırma stratejisi lojistik, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çabalarını gerektirmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler kendilerini müşterilerinin gözünde rakiplerinden farklı ve eşsiz kılacak yol ve yöntemleri araştırırlar. Farklılaştırma her sektörde kendisine özgüdür. Buna rağmen genel anlamda farklılaştırma işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır (Porter, 1985: 14-15).

Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme müşteriler tarafından değerli atfedilen boyutlarda eşsiz olma yönünde arayış içerisinde. Müşteriler tarafından endüstri içerisinde önemli olarak algılanan bir ya da daha fazla özellik seçerek bu noktadaki ihtiyaçları karşılamaya yönelir. Bu da karşılığında kar payı getiren bir fiyat ile ödüllendirilir (Özer, 2013: 363). Farklılaştırma stratejisinin izlenmesinde dört boyut ya da yoldan söz edilebilir. Bunlar:

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ya da teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarına daha fazla yoğunlaşarak yapılan farklılaştırma,
- Müşterilere sağlanan satış sonrası destekler ve hizmetleri rakiplere nazaran daha hızlı, kaliteli ve güvenilir bir şekilde yaparak yapılan farklılaştırma,
- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyat vermeye dayanan farklılaştırmadır (Çam, 2005: 161).

Farklılaştırma stratejisinin genel anlamda rekabet avantajı, müşteri bağımlılığı, marka değeri, müşteri değeri gibi kazanımlardır. Maliyet liderliği stratejisine göre daha yenilikçi veya yeniliklere daha açık olduğunu da vurgulamak gerekir. Çünkü müşteriler için ödemeye razı oldukları bedelin karşılığı, standartlaşmış herkesçe bilinen ve aynı faydayı alacaklarını düşündükleri ürünler değil de yenilikçi örgüt işlem ve süreçlerinden geçmiş, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi konularda yeniliklere sahip ürünler olarak algılanacaktır. Maliyet liderliği stratejisinin yeniliklere sadece maliyetle etki edip edemeyeceği boyutuyla açık olabileceği hususu göz önünde

bulundurulduğunda, farklılaştırma kavramında zaten farklılığın yenilikle bir anlamda aynı kapsamı işaret ettiği söylenebilir. Yeniliğe ve müşteri değeri için farklı süreç ve işlemlere açık olan farklılaştırma stratejisinin bazı dezavantajları vardır. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 263-265):

- Müşterilerin farklılığı tam olarak algılayamaması ve ödeyecekleri bedeli yüksek bulması (dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin ürünlerine yönelme davranışı ortaya çıkabilir),
- Farklılığın rakipler tarafından kolayca taklit edilmesi riski,
- Belirli bir dönemde kabul edilen ve önemli bulunan farklılığın zamanla alıcıların gözünde ilk zamanlardaki cazibesini yitirmesi,
- Farklılaştırma stratejisinin çoğu zaman maliyet artışlarına neden olması ve farklılığın da müşteri değerine dönüşmemesi sonucu katlanılması gereken bu yüksek maliyet durumudur (riski).

Farklılaştırma stratejisinin başarısı, müşterinin algısında yaratılan imaja bağlıdır. İki işletme tamamen aynı ürünü satsalar bile, bir işletmenin daha kaliteli olarak yarattığı imaj sayesinde o ürün farklılaştırma üstünlüğünden yararlanabilir (Barney, 2014: 221). Ürün farklılaştırma için, ürünün kalitesi çok önemlidir. Farklılaştırılmış ürünün, güçlü marka imajı ve yüksek kalitede olması rakiplerinin taklit etmesini zorlaştırmaktadır. Rakip imaj ya da kaliteyi taklit edebilmek için daha az maliyetli bir yol bulmalıdır (D'Aveni, 2004: 130).

Farklılaştırma stratejisinin özellikleri ve gereklilikleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ÖRGÜTSEL GEREKLİLİKLER
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none">- Güçlü pazarlama yetenekleri- Ürün mühendisliği- Yaratıcı beceri- Kalite ya da teknolojik liderlik için kurumsal ün	<ul style="list-style-type: none">- Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ve yaratıcı kişileri çekecek imkânlar

Kaynak: Porter, M. E. (2010) *Rekabet Stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, ürün veya hizmetlerini rakiplerinkine kıyasla daha farklı hale getirmek amacıyla hizmet kalitesi, tasarım, esneklik, diğer işletmelerden yeni yetenekler elde etme, yaratıcılık gibi özelliklerden herhangi birinin farklılaştırılmasına çalışmaktadır. Böylece işletme, kendi sunduğu ürün veya hizmetlerini, başka benzer ürün veya hizmetlerden daha farklı bir biçimde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013; Alayoğlu, 2010).

1.4.3. Odaklanma Stratejisi

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin her ikisi de tüm sektör çapındaki pazara hitap etmektedir. Her iki strateji aynı zamanda belli bir pazar bölümüne de yönlendirilebilir. Bu durumda toplu olarak odaklanma stratejisi adını alır. Odaklanmanın jenerik stratejisi endüstri içerisinde dar rekabetçi kapsamda seçim üzerine kuruludur. Odaklanan birim endüstri içerisinde bir kesim ya da kesimlerden oluşan bir grup seçer ve diğerlerini dışlayarak bu stratejiyi uyumlu hale getirmeye çalışır. Odaklanma stratejisinin iki değişkeni vardır:

- Maliyette odaklaşmada işletme hedef kitlesi üzerinde bir maliyet avantajı elde etmeye çalışırken,
- Farklılaştırmada odaklanma işletme hedef kitlesi üzerinde farklılaştırmanın arayışı içerisinde. Odaklanma stratejisinin her iki değişkeni de endüstride odaklanan hedef kitle ve diğer kitleler arasında farklılaştırmaya dayanmaktadır (Özer, 2013: 363).

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi işletmelerin, doğal olarak, rekabet avantajı elde edebilmeleri hemen hemen olanaksızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Bu durumda olan işletmeler için odaklanma stratejileri birer kurtarıcı strateji olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 267).

Odaklanma stratejisinin özellikleri ve gereklilikleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ÖRGÜTSEL GEREKLİLİKLER
Odaklanma	- Belirli bir stratejik hedefe yönelik maliyet ve farklılaştırma politikaları	- Belirli bir stratejik hedefe yönelik maliyet ve farklılaştırma politikaları

Kaynak: Porter, M. E. (2010) *Rekabet Stratejisi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, hem hedef pazar bileşenlerini tanımlayabilecek hem de müşterilerin istek ve arzularını rakiplerinden daha iyi karşılayabilecek ve değerlendirebilecek durumda olabilmektedir (Bordean vd., 2010: 174).

Odaklanma stratejileri, işletmeler için kendi pazarlarını ve müşterilerini yaratma olanağı vermektedir. Bu nedenle, oldukça sık olarak uygulanan ve örnekleri çokça görülen stratejilerin başında gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 268). Türkiye’de ve dünyanın diğer bölgelerinde çimento, tuğla ve kereste işletmeleri maliyet odaklı kuruluşlardır ve çoğunlukla belirli bir yöreye hitap etmektedirler. Ayrıca Amerika’da faaliyette bulunan şehir bankaları, o yöre halkını iyi tanıyan ekipler kurarak, faaliyetlerini belirli bir bölgede yoğunlaştırmakta ve yöresel müşteri odaklı çalışmaktadır. Özellikle riskten doğan maliyetlerini minimize eden bu bankalar, maliyet liderli odaklanma stratejisini uygulamaktadır (Eren ve Timur, 2000: 178).

Odaklanma stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma ana stratejileri yolu ile uygulanır. Bu iki ana stratejinin sahip oldukları sakıncalar odaklanma stratejileri için de geçerlidir. Bunun yanında bu stratejinin taşıdığı bazı sakıncalar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 266-267):

- Daraltılmış bir pazar ve gelişemeyen müşteri grubu nedeniyle, bu sınırlandırılmış alanda büyüme gerçekleşemeyebilir.

- Müşteri grubunun özellikleri, ana pazardan değişik olmasına rağmen müşterilerce algılanan farklılıklar çok önemli olmayabilir. Bu durumda, odaklanma stratejileri etkilerini kaybederler.

- Daraltılmış pazar ve farklı müşteri grubu son derecede cazip özellikler taşıyabilir. Bu durumda, ana pazardaki işletmeler de odaklanma stratejilerine yönelebilirler. Bu durumda, odaklanma stratejileri, uygulayıcı işletmeler için etkilerini yitirebilir.

Odaklanmayı başaran işletmelerin değer zincirinin diğer müşteri bölümlerine hizmet sunmaya uygun olup olmaması odaklanma stratejisinin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin odaklanma stratejisinin sürekli uygulayabilmesinin üç şartı bulunmaktadır. Birinci şart, işletmenin odaklanmayarak mevcut rakiplerle mücadele edebilme gücünü sürdürebilirliği; ikincisi taklitlerin ortaya çıkmaması ve sonuncusu da müşterilerin diğer bölümlere geçiş yapmamalarıdır. Çünkü odaklanmak yerine benzeri ürünleri pazara sunarak; üretim, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini paylaşırmanın sağladığı avantajlardan yararlanılması mantıklı olacaktır (İlkuş, 2012: 31).

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK

Yenilik veya eşanlamlısı olarak dilimizde yaygın olarak kullanım alanı bulmuş olan inovasyon sözcüğü Latince “innovatus” tan türetilmiş olup; yenilemek, yeni yapmak veya değiştirmek anlamlarını taşımaktadır. Türkçe kullanım konusunda henüz tam fikir birliğine varılmamış olup bazı çevreler bu kavramın teknik bir sözcük olarak kabul edilip İngilizce karşılığı olan “innovation” kelimesinden türetilmiş olan inovasyon olarak kalması gerektiğini savunmaktadır. Buna dayanak olarak da yenilik kelimesinin inovasyon ile anlatılmak istenen kavramın dışında başka çağrışımlara yol açmasını göstermektedir. Türk Dil Kurumu karışıklığın ortadan kalkması için bu konuda çalışma yapmış ve inovasyon sözcüğünün karşılığı olarak “yenileşim” sözcüğünün kullanılmasını önermiştir. Bu konuda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Tam olarak kavramın içeriğini yansıtamamakla birlikte şu anda en yakın manayı “yenilik” kelimesi taşımaktadır (Tüzmen, 2002; TDK, 2016; Egiad, 2012).

Bu bölümde ilk olarak yenilik kavramı açıklanarak, yenilik süreci, yenilik türleri ve stratejileri, yeniliğin önemi ve yenilik engelleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik, Latince “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamındaki “innovatus” kökünden türetilmiştir. Ekonomik ve toplumsal yarar sağlamak amacıyla bilim ve teknolojinin yenilenmesi anlamına gelmektedir (Tüzmen, 2002: 16). Yeniliğin tanımını ilk kez “kalkınmanın itici gücü” anlamında ekonomist ve politika bilimcisi

Joseph Schumpeter yapmıştır (Sungur, 2007: 15). Schumpeter (1934: 66) yenilik kavramını yeni bir ürün oluşturmak veya mevcut ürünün kalitesinin artırılması ya da yeni bir üretim yönteminin kullanılması şeklinde geniş kapsamlı bir şekilde tanımlamıştır. Schumpeter'e göre; "yenilik, girişimciye kar getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şeydir".

Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Yeni ortaya atılan bir fikrin buluş aşamasından uygulama aşamasına taşınmasını sağlayan kapsamlı bir süreçtir (Tokol, 1998: 63). Yenilikle ilgili çalışmalarda öne çıkan yazarlardan olan Peter Drucker yeniliği, aynı örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanların daha verimli çalışması yönünde teşvik eden yararlı bilgi olarak tanımlamıştır (Drucker, 2003: 30).

Oslo Kılavuzu (2005)' nda ise yenilik "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmıştır. Oslo Kılavuzu' na göre ürün, süreç, pazarlama tekniği ya da örgütsel yöntemin işletme için yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olması bir yenilik için asgari koşuldur. Yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürme sürecidir (Çetindamar ve Baktır, 2009: 25).

Bir işletme için ekonomik iyileşme sağlayacak tüm icatlara yenilik denilmektedir. Özellikle kar amaçlı kuruluşlar için önemli nokta, yeniliğin işletmenin karlılığına katkı sağlayacak nitelikte olmasıdır. Yeniliğin boyutu, ürünün işlevsel, fiili yararı, maliyet veya teknolojik boyutlarında iyileştirmeye ya da tüketicinin ürüne yüklediği değerin geliştirilmesine kadar geniş bir çerçevede bulunabilir. Yenilik, işletmelerin verimlilik ve karlılığını arttırmak, işletmelerin mevcut pazar paylarını büyütme ya da yeni pazarlara girilmesini sağlamak işlevleri doğrultusunda çok önemli bir rekabet aracıdır (Ertürk, 2014: 25).

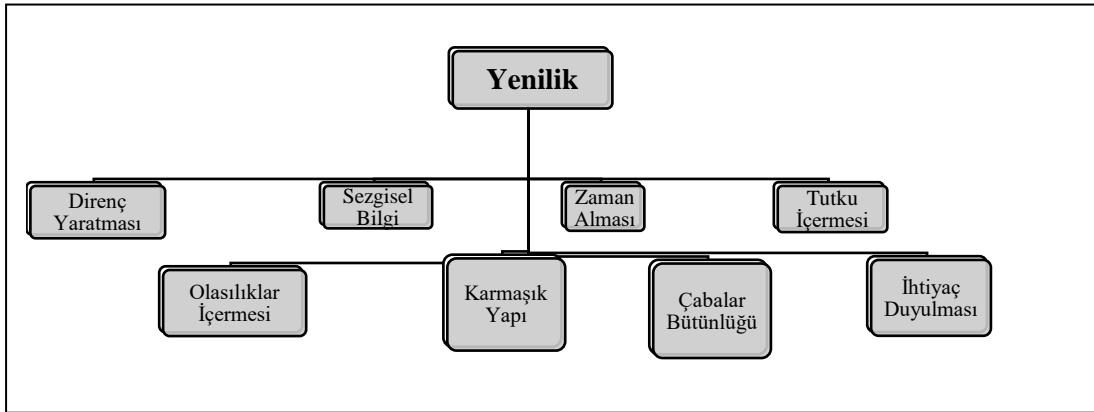
Yenilik, yeni fikirlerin ticari bir değere dönüştürülmesi sürecidir. Yenilik, yaratıcılıkla ilgili bir kavramdır. Ancak piyasaya giren farklılık içeren bir ürün alıcı bulunduğu takdirde bir yenilikten bahsedebiliriz. Aksi durumda tarihte sayısız ürün, alıcı bulamadığı için değer kazanmadan yok olmuştur (Keskin, 2006: 23-24). Certo yeniliği; "ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma

koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi” olarak tanımamaktadır (Certo, 2000: 519).

Yukarıdaki tanımların ışığında yenilik; işletmelerin rekabet avantajı sağlamak amacıyla daha önce pazara sunulmamış tamamen yeni bir ürün üretmesi, mevcut ürüne yeni özellikler kazandırması, üretim, dağıtım, pazarlama veya satış yöntemlerinde değişiklik yapması, örgütsel yapıda yeni yöntemlerin geliştirilmesi veya uygulanması olarak tanımlanabilir.

Günümüzde yenilik önemli bir rekabet aracı olmasının yanı sıra önemli bir performans göstergesidir (Kuczmarski, 1996: 51). Yenilik yalnızca ürün geliştirme olarak kalmamalı, bununla beraber örgüt yapıları yeniliklerin devamlılığına olanak sağlamalıdır. Çünkü yenilik yapmaya uygun olmayan örgüt yapıları yeniliğin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır (Jones, 2001: 404). Örgüt yapılarının dolayısıyla çalışma koşullarının yeni yöntemlerle iyileştirilmesi, sürdürülebilir yeniliği sağlamanın yanı sıra çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda çalışanların yaratıcılığı desteklenecektir.

Yenilik, bilgi ve teknoloji ile yakından ilgilidir. Ancak işletmelerin başarıyı yakalayabilmek için göz önünde bulundurması gereken yeniliğin temel karakteristik özellikleri mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki Şekil 7’de özetlenmiştir.



Şekil 7. Yeniliğin Karakteristik Özellikleri

Kaynak: Quinn, J. B., J. J. Baruch ve K. A. Zien (1997) *Innovation Explosion-Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. New York: The Free Press.

Günümüzde işletmeler için yenilik bir tercihten öte zorunluluk haline gelmiştir. Hızla ilerleyen teknoloji, bilimsel çalışma ve buluşlardaki artış, piyasaya yeni ürün çıkma hızının dolayısıyla rekabetin aşırı derecede artmış olması işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. İşletmeleri yenilik yapmaya iten nedenler Drucker (2003) tarafından iç ve dış etkenler olarak sınıflandırılmıştır. Drucker'ın belirlediği yenilik kaynakları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Yenilik Kaynakları

İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI	DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI
Beklenmeyen Gelişmeler	Demografik Değişimler
Uyumsuzluklar	Algısal Değişimler
Süreç Gereği	Yeni Bilgi
Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler	

Kaynak: Drucker, P. F. (2003) *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çev.: A. Kardam, İstanbul: Mess Yayınları.

İçsel yenilik kaynakları, işletmenin kendi yapısında ya da içinde bulunduğu pazarda karşılaşılabileceği etkenlerdir. İçsel yenilik kaynakları dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç gereği ve pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimlerdir. **Dışsal yenilik kaynakları**, işletmenin kendi yapısından ya da içinde bulunduğu pazardan bağımsız olarak karşılaşılabileceği etkenlerdir. Bunlar; demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımıdır (Drucker, 2003: 34).

VıCır (2007) işletmelerin yenilik yapma nedenlerini iki ana başlıkta ele almıştır. Bunlar; işletme içi ve işletme dışı nedenlerdir. **İşletme içi yenilik yapma nedenleri**; sektörde yenilikçi bir işletme olarak tanınmak ve bunu devamlı hale getirmek, ürün yelpazesini geniş tutmak, karlılığı arttırmak, motivasyonun yüksek olduğu yaratıcılığa elverişli örgütsel ortam oluşturabilmektir. **İşletme dışı yenilik yapma nedenleri**; rekabet, teknolojik yenilik yapma gereği ve sosyo-kültürel yapıdaki değişimlerdir. İşletmelerin var olmak ve kar marjlarını korumak ya da yükseltmek için rekabet etme

zorunlulukları vardır ve rekabette rakiplerine karşı güçlü olabilmek için yenilik yapmak zorundadırlar. Küreselleşme ile değişen yaşam koşulları toplumların alışkanlıklarını da sürekli etkilemektedir. Esnek üretim süreçlerinde ürünlerin sürekli olarak yenilenmesi ve bu ürünlerden bilgi teknolojileri sayesinde haberdar olma durumu, kişilerin tüketim taleplerinin sürekli artmasına ve değişmesine neden olmaktadır. Aslında bu süreç, çift taraflı bir etkileşim sürecidir. Bu durumda işletmeler rekabette öncü olmak için bu taleplere hızla cevap vermek ve bunun için de yenilik üretmek zorundadırlar (Vıdır, 2007: 51).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevreyi sürekli takip ederek ihtiyaçları fırsat olarak değerlendirebilirler. Toplumların sosyo-kültürel yapısında yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkardığı düşünce ve tutum farklılıkları, işletmeleri de değişime ayak uydurmaya ve kendilerini yenilemeye zorunlu hale getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 87).

2.2. YENİLİĞİN ÖNEMİ

Tarihin ilk zamanlarından beri insanların sürekli bir gelişme içinde olması nedeniyle yenilik kavramı, insanoğlu için her zaman önemli ve vazgeçilmez olmuştur. Herakleitos'un "aynı sular da/nehirde iki kez yıkanılmaz" sözü geçmişte de sürekli değişim ve yeni ortamların kaçınılmaz olduğunu belirten bir anlam taşımaktadır. Bir ülkenin yaşam ve refah seviyesini hem arttırabilen hem de azaltabilen ya da bir şirketin hem büyümesini sağlayan he de çöküşüne neden olan rekabet günümüzde ülkelerin, şirketlerin yaşam standartlarını ve ayakta kalma savaşını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bir işletmenin yenilik kabiliyeti ne kadar yüksek olursa işletme uzun yıllar boyunca hayatını devam ettirebilir (Burgelman, Maidique ve Wheelwright, 2001; Atasoy, 2007; Çeliktaş, 2008).

Rekabet gücünü arttırmak sadece maliyetleri azaltmaktan değil verimliliği de arttırmaktan geçer. Verimliliği maksimize etmenin yolu ise yenilikten geçebilmektedir. Yenilik toplumlar, şirketler ve ülkeler üzerinde küçümsenmeyecek bir öneme sahiptir (Atasoy, 2007: 31). Yenilik, ülke ekonomilerinin verimliliğini

dolayısıyla büyümesini ve istihdamını önemli oranda olumlu yönde etkileyerek ülke ekonomilerinin fark atarak büyümesine katkı sağlamaktadır (Kırım, 2010: 17).

Tüketicilerin artan istek ve beklentileri işletmelerde yenilik faaliyetlerinin gittikçe önem kazanmasını sağlamıştır. Ayrıca karşılaşılan sorunlara yeni çözümler, farklı düşünceler, alternatif yollar, bilginin hızla yayılması sonucu yeniliklerin çabuk eskimesi, hızlı taklit edilebilirlik de yeniliğin önemini arttıran unsurlardandır (Vatan, 2010: 51).

İşletmelerin yeniliğe önem vermelerinin nedeni şunlardır (Trott, 2002: 6):

- ***Değişim hızının yüksek olması ve belirsizliğin artması:*** Küreselleşen dünyada değişimin baş döndürücü şekilde artması, pazardaki ürünlerin yerine hızla ikame ürünlerin çıkması ve rakiplerin sonraki hamlelerinin tahmin edilememesi yeniliğe olan ilginin artmasına sebep olmaktadır (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002: 520).

- ***Teknolojik gelişmelerin hızla artması:*** Teknolojinin gelişmesi, rakipleri kolaylıkla takip edebilme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamayı kolaylaştırmaktadır. Teknolojik gelişim ve buna bağlı olarak teknolojik değişim işletmelerin üretim, stok kontrolü ve pazar araştırmalarını kolaylaştırmış ve rekabet edebilmeleri için yeniliğe önem vermelerini sağlamıştır (Bond ve Houston, 2003: 123).

- ***Ürün yaşam döngüsünün kısalması, üretim ve dağıtımın zamanlama konusunda baskısının artması:*** İşletmelerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için ürünlerinin pazara sunumlarında zamanlamayı çok iyi yapmaları gerekmektedir. Bu durum ise, işletmelerin teknik yeteneklerinin ve organizasyon yapılarının sürekli olarak verimli bir şekilde güncellemelerini gerektirir (Lueche, 2011: 22).

- ***Talebin karmaşık yapısı ve pazarın sürekli olarak yeni şeyler istemesi:*** Günümüzde bilinçlenen, istek ve ihtiyaçları artan tüketicinin beklentilerini hızla gidermek daha güç hale gelmektedir. Pazarın bu problemini çözebilmek için yenilik gereklidir (Salomo, Weise ve Gemünden, 2007: 286).

Yenilik, işletmelerin rekabetçilik, verimlilik ve büyümeleri açısından önem taşımaktadır (Karniouchina, Victorino ve Verma, 2006: 274). Yenilik, işletmelerin verimliliklerini etkileyen en önemli unsurdur (Kleinschmidt, DeBrentani ve Salomo, 2007: 421). Değişen rekabet şartları gereğince ürün ve hizmetlerinde yeniliğe önem

veren işletmelerde gerçek verimlilikten söz edilebilir. Yenilik, işletmelere verimliliklerini artırabilmek için iş yapma yöntem ve süreçlerini iyileştirmelerine imkân sağlar ve üretim maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur (Salomo, Weise ve Gemünden, 2007: 290). Bu durum ise verimliliği artırır. Gelişen teknolojiler, yeni yöntemler, yeni enerji kaynakları, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, tedarik ve üretim maliyetinin azaltılması için uygulanan yöntemler verimliliği artırabilmek için yapılan yenilik faaliyetlerine örnek olarak sayılabilir (Hayton ve Kelley, 2006: 417). Yenilik işletmeler için verimliliğin ve karlılığın artırılması ve buna bağlı olarak da rekabet gücünün artması açısından önemlidir (Awa vd., 2011: 345).

Yenilik işletmelerin büyüme süreci üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Yenilik sayesinde işletmeler hızlı büyüme ivmeleri elde ederler. Yenilik faaliyetlerine önem veren işletmelerde kar payları artar ve büyümeleri hızlanır (Debruyne vd., 2002: 163).

Ülkelerin sürdürülebilir bir büyüme düzeyini, işletmelerin ise rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilmeleri için yenilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılması gereklidir. Yenilik, toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. Yenilik, teknolojiyi insanların yararına kullandıran, istihdam yaratan, çevreyi korumaya katkıda bulunan toplumsal bir sorumluluktur.

Sonuç olarak faaliyet gösterdiği sektör ne olursa olsun her işletme mutlaka yeniliğe önem vermek durumundadır. Uzun vadede bir işletmeyi değerli kılan yenilikçi olmaktır.

2.3. YENİLİK SÜRECİ

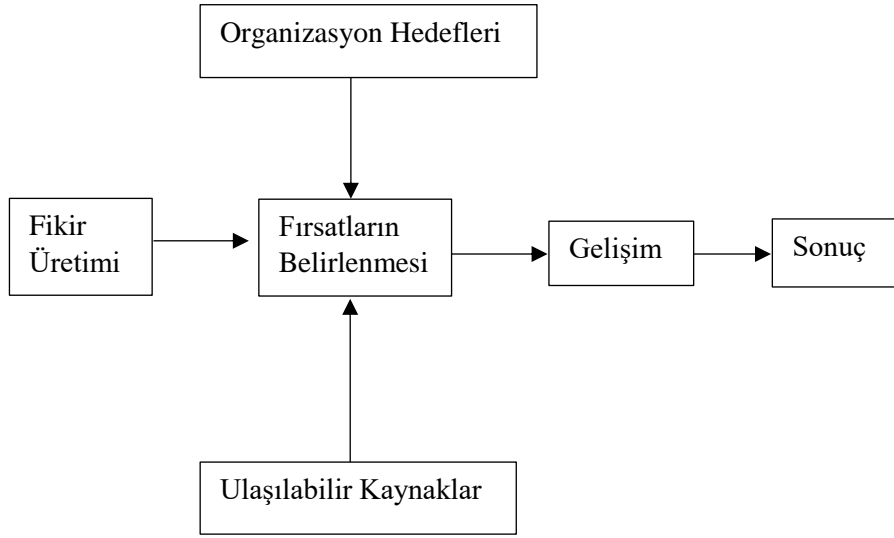
Yenilik süreci, yeniliğin tasarlandığı, üretildiği ve gerçekleşmesine yol açan farklı aşamaları (yaratıcılık, üretim ve pazarlama) ve bu aşamaların analizini belirtmektedir. Yenilik süreci, doğrusal bir süreç olmayıp, deneyim, bilgi ve teknik bilgileri ile birbirini destekleyerek bu birikimlerin katlanmış olarak artışını sağlayan farklı aktörler ve fonksiyonlar arasındaki etkileşimler sistemidir. Yenilik sisteminin bu nitelikleri, uygulamada işletme içindeki etkileşim mekanizmalarına (örneğin, farklı birimler arasındaki işbirliği ve örgütsel yeniliklere çalışanların katılımı) ve aynı zamanda işletmenin çevresiyle (örneğin diğer işletmeler, destek hizmetleri, uzmanlık

merkezleri, araştırma laboratuvarları vb.) bağlantısını sağlayan ağlara daha fazla önem verilmesinin nedenini ortaya koymaktadır (European Commission, 1995: 4).

Yenilik süreci, ticari olarak uygulanabilir düşüncelerin girişimciler tarafından toplanarak ürüne dönüştürülmesidir (Tokmak, 2008: 77). Pek çok araştırmacı, yenilik sürecinin daha karmaşık ve daha farklı olduğunu öne sürmüştür. Yenilik süreci, bireyler ve örgütler için etkileşimli öğrenmeyi kapsayan bir süreci niteler. Böylece ürün ve süreç yenilikleri kadar, bireysel yetenekler de gelişme gösterir (Çetin ve Ecevit, 2008: 211). Tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan da öte, planlanmış ve öngörülmüş olması gerekir (Özdaşlı, 2006: 33). Yenilik süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejilerine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir (Aygen, 2006: 52). İşletmenin kültürel özellikleriyle, yönetim sürecinin özellikleriyle, işletmede hâkim düşünce sistemiyle ve çalışanların işletmeye bakışı ile uyumlu bir yenilik süreci yürütülmelidir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 32).

Yenilik sürecinde yenilik fikrinin ortaya çıkış şekli ve yaratıcı düşünmenin rolü, yenilik gelişiminin sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. Bu bağlamda, yenilik süreci, yeni fırsatların ortaya çıkarılmasıyla, bir başka deyişle yaratıcı düşünmenin sağlanmasıyla başlayan bir süreçtir (Cingula ve Veselica, 2010: 29). Yenilik sürecinin çıktısının kullanıcılar tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir (Sauder, 1987: 5-6).

Literatürde yenilik süreci ile ilgili aşamaların farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Polat ve Öner' (2000)'e göre yenilik süreci; icat, yenilik, yayılım ve geri çekilme aşamalarından oluşmaktadır. Sungur (2007)'a göre yenilik süreci; araştırma ve geliştirme, uygulama ve ticarileştirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Lueche (2011)'e göre yenilik süreci; fikir üretme, fırsatları yakalama ve fikrin değerlendirilmesi, geliştirme ve ticarileştirme şeklinde sıralanmaktadır. O'Sullivan ve Dooley (2009)'a göre yenilik süreci; fikir üretimi, fırsatların belirlenmesi, gelişim ve sonuç olmak üzere birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşmaktadır (Şekil 8).



Şekil 8. Yenilik Süreci

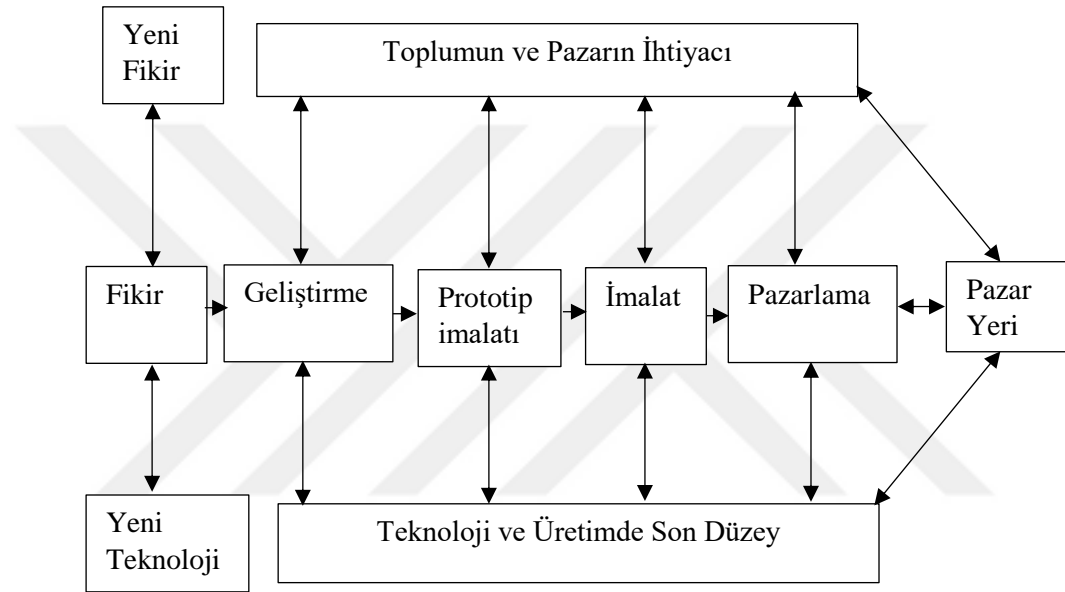
Kaynak: O’Sullivan, D. ve L. Dooley (2009) *Applying Innovation*, California: SAGE Publication Inc., sf. 61.

Kuczarski ve arkadaşları, Garantili Yenilik Sistem Süreci (Guaranteed Innovation) tanımlaması yaparak, yenilik sürecini oluşturan; problemin belirlenmesi, fikirleri oluşturma, kavramsallaştırma, yeniliğin geliştirilmesi, yeniliğin uygulanması olmak üzere beş aşamayı değerlendirmişlerdir (Kuczarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2000: 114).

Yenilik süreci yaratıcı bir fikirle başlar. Bu fikir yenilik kaynaklarından doğar. Günümüzde yenilik ne temel bilimlerin ürettiği bilginin itmesiyle (teknoloji itimli) ne de pazardaki talebin çekmesiyle (talep çekimli) doğrusal modeller ile değil etkileşimli modellerle başlamaktadır. Etkileşimli yenilik sürecinde dış kuruluşlarla iki tür etkileşim mevcuttur. İlki tedarikçiler, müşteriler ve diğer işbirliği yapılan kuruluşlardır. Diğer ise bilim ve teknoloji ile yapılan işbirliğidir. Hiç şüphesiz yenilik süreci etkileşimli modelde olduğu gibi birden fazla değişkenin etkisinde kalarak başlar ve planlı bir projeye dönüşerek devam eder. Birinci aşama birbirinden farklı ve gerçekleşme olasılıkları birbiriyle aynı olmayan çok sayıda fikir (iş fikri) olduğu için geniştir. Bu genişlik uygulama aşamasına kadar daralır. Çünkü yenilik için düşünülen fikirler elenir, en uygun olan seçilir. Bu elemenin önemli bir kısmı ikinci aşamada yapılabilir de (fizibilite) olur. Söz konusu aşamalardan geçen fikir sonunda ürün ya da

hizmete dönüşür. İşletme bakımından son karar yapılabilirlik aşamasında verilir. Daha sonra verilen karar üçüncü aşamada iş planına dökülür. İş planları işletmelerin kararlarının gerçekleşmesinde yol haritası niteliği taşır (Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003: 136).

Şekil 9’da yenilik sürecinin işleyişinde yeni bir fikrin oluşturulması sürecinden uygulama ve ticarileştirilme sürecine kadar toplum ve pazar ihtiyaçlarının, teknoloji ve üretim düzeylerinin süreç ile olan sürekli etkileşimi görülmektedir.



Şekil 9. Etkileşimli Yenilik Süreci Modeli

Kaynak: Kurt, T. (2010) Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sundbo (2001) ise yenilik sürecinin başlangıç, geliştirme ve uygulama şeklinde üç ana aşaması olduğunu belirtmekte ve bu modelin sadece yenilikteki temel sosyal süreçleri teşhis ettiğini ileri sürmektedir. Tidd ve arkadaşları yenilik sürecini; gözden geçirme, strateji, kaynak temini, uygulama, öğrenme ve yenilik olmak üzere beş aşamada incelemiştir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 42). Elçi, Tidd ve arkadaşlarının belirlediği aşamalara benzer bir yenilik döngüsünden bahsederek yenilik sürecini beş aşamada incelemiştir. Bunlar; fırsatların yakalanması, stratejik seçimin yapılması, gerekli bilginin edinilmesi, çözümün geliştirilmesi, ticarileştirme

ve öğrenmedir (Elçi, 2007: 152-154). Toffler yenilik sürecini yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması ve uygulanan düşüncenin topluma yaygınlaştırılması aşamalarında incelemiştir (Budak, 1998: 73). Durna, yenilik süreci aşamalarını üç başlıkta toplamıştır. Bunlar; ihtiyacın belirlenmesi, başlama ve yürütmedir (Durna, 2002: 115). Korkmaz, yenilik süreci aşamalarını; fikri canlandırma dönemi, kuluçka dönemi, sergileme dönemi, pazar çalışması, süreklilik sağlanması olarak beş aşamada ele almıştır (Korkmaz, 2004: 16).

Yukarıda açıklanan sınıflamalar ışığında çalışmada yenilik süreci beş aşamada incelenmiştir. Bunlar; ihtiyacın ortaya çıkması, yenilik fikirlerinin araştırılması, geliştirme, uygulama ve ticarileşmedir. Tüm aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması Aşaması

Yenilik sürecinin işlemeye başlayabilmesi için öncelikle yeniliğe ihtiyaç duyulması ya da bir fırsatın yakalanması gerekmektedir (Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2000: 144). Bu ihtiyaç ya da fırsat, işletme içi ya da işletme dışı etkenlerden ortaya çıkabilir. Teknoloji, rakipler, çalışanların yenilikçi fikirleri, müşterilerin gereksinimleri, yeni yasal zorunluluklara ya da standartlara uyma zorunluluğu vb. bu ihtiyaç ya da fırsatın kaynağı olabilir. Bu aşamada işletmenin performans açığı belirlenir ve sorunlar kavranır. İşletmenin sunduğu ürünlerle müşteri ihtiyaç ve beklentileri arasında fark meydana geldiği zaman işletme faaliyetlerine devam edebilmek için yeniliğe gitmek durumundadır. Bu doğrultuda hedef kitle ihtiyaç ve beklentileri yenilik sürecinin ilk aşamasında araştırılmalıdır (Acaray, 2007: 51).

İşletmelerde yenilik ihtiyacının ortaya çıkmasında en önemli dış etken müşterilerdir. Müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılamanın yanı sıra müşteriler tarafından talep yaratacak müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması da söz konusudur (Gökçek, 2007: 47-48). Yenilik fikirleri için müşteri katkısı talep etmenin getirileri ile ilgili literatürde birçok araştırma mevcuttur. Ulwick (2002), işletmelerin müşterilere yeni ürünlerin belli özellikleri hakkında değil, müşterilerin üründen beklediği sonuçlar hakkında soru sormaları

gerektiğini vurgulamışlardır. Christensen (1997), sadece mevcut müşterilerden fikir talep etmenin ve hızla büyüyen müşteri segmentlerindeki alt fiyat grubuna dâhil tüketicilerin, başlangıçtaki daha basit ihtiyaçlarını gözden kaçırmamanın tehlikelerini ele almaktadır. Kim ve Mauborgne (1997)' nin değer yeniliği çalışması, işletmelerin toplu pazarlama müşterilerinin tercihlerini rakiplerden çok daha düşük fiyatlarla karşılamak için ürün ve hizmetlerinin işlevselliğini nasıl uyarlayabileceklerini tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 139).

2.3.2. Yenilik Fikirlerinin Araştırılması Aşaması

Yenilik fikirlerinin araştırılması aşamasında özellikle işletme çalışanlarının fikirleri önemlidir. Bu nedenle örgütte ki iletişim ağının güçlü olması, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri ortamların yaratılması ve örgüt yapısının fikir araştırılmasına uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002: 120).

Bu aşamada toplanan fikirler içsel ve dışsal bazı analizlere tabi tutulmalıdır (Bruce, 2004: 554). İçsel analizde yenilik fikirlerinin işletmenin hedeflerine uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). İşletmenin hedeflerine ve sahip olduğu kaynaklara uygun bulunan fikirlerin yeni bir ürün ya da sürece dönüşebilecek potansiyelde olup olmadığı laboratuvar ortamında araştırılmalıdır (Bruce, 2004: 554). Dışsal analizde, toplanan yenilik fikirlerinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, kimlerin kullanımına uygun olduğu araştırılmalıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Analizler sonucunda işletme tarafından uygulanabilir ve hedef kitle tarafından kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılan fikirler geliştirme aşamasına taşınmalıdır.

2.3.3. Geliştirme Aşaması

Geliştirme aşaması, işletme tarafından toplanan fikirler arasından analizler sonucunda elenerek uygulanabilir ya da kullanılabilir durumda olanların uygulamaya dönüştüğü aşamadır.

Yeni ürün geliştirme aşamasında başarılı olabilmek için işletmelerin yeni ürün stratejini başarılı bir şekilde belirlemeleri, ürün sürecinde yüksek kaliteyi yakalamaları, yeterli finansal kaynak ve insan kaynağına sahip olmaları ve yeni ürün için ar-ge harcamalarına yeterli kaynak ayırmaları gerekmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin yeni ürünlere bağlılığı, yenilikçi bir örgüt kültürü, yeni ürün geliştirmek için farklı departmanlardan oluşturulacak proje takımlarının kullanımı gibi unsurlarda işletmelerde yeni ürün geliştirme sürecinde etkili faktörlerdir (Cooper ve Kleinschmidt, 2007: 57).

2.3.4. Uygulama Aşaması

Bu aşamaya kadar soyut olarak gelişen yenilik fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür (Güleş ve Bülbül, 2004: 185). Uygulama aşaması dış dünyaya başvuru olarak da adlandırılır. Çünkü şu ana kadar laboratuvar ortamında geliştirilen ürün ya da süreç laboratuvar ortamı dışında denenir ve izlenir (McDaniel, 2000: 280). Yine bu aşama pazar testi olarak da adlandırılmaktadır (İraz, 2005: 109).

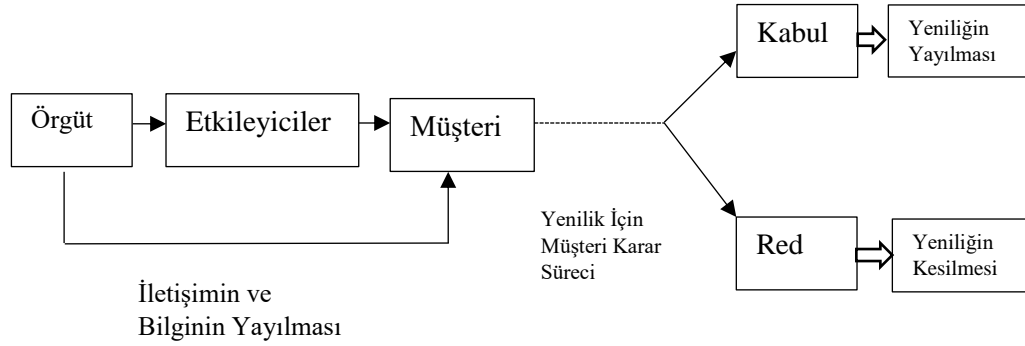
Yenilikçi örgüt yapısının olgunlaştığı dönemdir. Örgütte yeniliğe karşı direnişle karşılaşılması da olasıdır. Bu nedenle bu aşamada üst yönetimin desteği daha da önemlidir (Acaray, 2007: 59). Başlangıçta risk oranının yüksek olduğu bu aşamada zaman ilerledikçe yapılan çalışmalara ve araştırmalara bağlı olarak riskler azalmaktadır (Çetindamar ve Baktır, 2009: 31).

Bu süreçte işletme bu aşamaya taşıdığı yenilik fikrinin yayılmasını sağlar. Yayılma, yeniliğin bir sosyal sistemin üyeleri arasında belli kanallar yoluyla zaman içinde iletilme süreci olması yanında, yeni fikirlerle ilgili mesajların iletilmesinin özel bir tipidir (Rogers, 2003: 11). Yeniliğin yayılması birkaç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar Şekil 10'da gösterilmektedir. Bu aşamalar (Blackwell, Miniard ve Engel, 2006: 551):

- **Bilginin ve iletişimin yayılması:** Tüketici ile organizasyonun, pazarlamacının, bir grubun ya da kişisel etkileyicinin arasında gerçekleşen iletişimi kapsamaktadır.

- **Bir yenilik için tüketici karar süreci:** Bir bireysel müşterinin bir yeniliği kabul ya da reddetme sürecidir.

- **Yeniliğin yayılması veya reddedilmesi:** Tüketicilerin ne kadarının yeniliği benimseyeceği veya reddedeceğinin kümülatif etkisi, pazarda onun yayılmasına veya kesilmesine yol açmaktadır.



Şekil 10. Yenilik Sürecinin Benimsenmesi ve Yayılması

Kaynak: Blackwell, R. D., P. W. Miniard ve J. F. Engel (2006) *Behavior Natorp Boulevard Mason*, Thomsan Higher Education, sf. 551 (Akt: Köse, 2012).

İşletme içinde uygulanan testler ve hedef kitle gruplarına yönelik yayılma süreci sonucunda olumlu geri bildirim alınan ürün ya da süreçlerin ticarileştirilmesine karar verilmektedir.

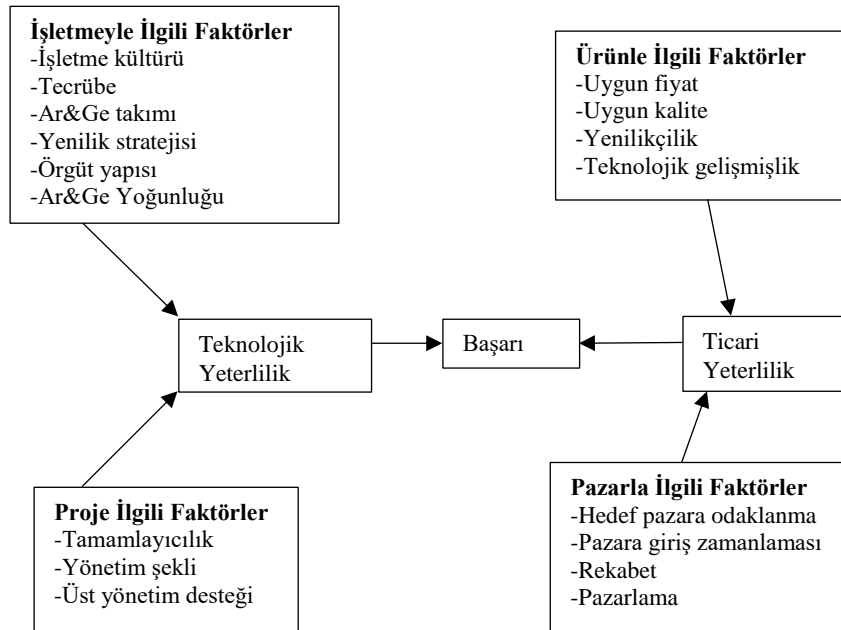
2.3.5. Ticarileştirme Aşaması

Ticarileştirme konusunda iki farklı görüş mevcuttur. Bir görüşe göre ticarileştirme geliştirilen ürün ya da sürecin kamuya sunumu iken diğer görüşe göre ticarileştirme geliştirilen ürün veya süreçten kar elde etmektir (İraz, 2010: 110).

İşletme bu aşamada; kendi üretim süreçlerinin ve tedarikçilerin üretim süreçlerinin ürünü tutarlı bir şekilde üretilip, teslim edebileceğini garantiye almak için düşük hacimde ticari üretime geçer. Pazarlama ve satış kuruluşu da, yeni ürünü

müşterilere satmaya başlar. Müşteri siparişleri arttıkça, tedarik ve üretim süreçleri dengelendikçe, üretim süreci daha da hızlanır. Son olarak işletmenin belirli standartlarda ürün özelliği, kalitesi ve maliyeti doğrultusunda hedeflenen seviyede satış ve üretimi gerçekleştirdiğinde geliştirme projesi sona erer. İşletmelerin yeni ürün ve hizmetleri pazara sürebilmeleri için yeni ürün ve hizmetleri kendisinin keşfetmesi ve geliştirmesi gereklidir (Kaptan ve Norton, 1996: 54).

Yenilik sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için bazı kritik faktörler mevcuttur. Bunlar; işletme ile ilgili faktörler, projeyle ilgili faktörler, ürünle ilgili faktörler, pazarla ilgili faktörler, teknolojik yeterlilik ve ticari yeterliliklerdir. Bu faktörler Şekil 11’de gösterilmiştir (Panne, Beers ve Kleinknecht, 2003: 308).



Şekil 11. Başarılı Yenilik Süreci İçin Kritik Faktörler

Kaynak: Panne, G. V. D., C. V. Beers ve A. Kleinknecht (2003) "Success and Failure of Innovation: A Literature Review," *International Journal of Innovation Management*, Imperial College Prs, 7 (3).

Bu aşamada işletmelerin pazarlama faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilerek üretilen yeni ürün ya da sürecin

fiyatlandırma, tutundurma, satış yöntemleri işletme için yeni maliyetler ve uzmanlık gerektiren aşamalardır.

2.4. YENİLİK TÜRLERİ

Oslo Kılavuzu'nda (2005) yenilik faaliyetlerinin kapsamı ve bileşenleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- Araştırma ve Geliştirme
- Ürün ve Süreç Yeniliklerine İlişkin Faaliyetler
 - o Diğer dış bilgilerin edinimi (patentler, patentsiz icatlar, lisanslar, ticari markalar vb.)
 - o Makine, donanım ve diğer sermaye mallarının alımı (arsa ve binalar, makine, araç-gereç, teçhizat, vb.)
 - o Ürün ve süreç yenilikleri için diğer hazırlıklar (test, mühendislik, bazı tasarım faaliyetleri, vb.)
- Pazarlama ve Örgütsel Yeniliklere İlişkin Faaliyetler (ürün tasarımı ve ambalajlanmasında, fiyatlandırma yöntemlerinde, ürün konumlandırmada ve promosyonda yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konmasına ilişkin hazırlıklar, işyeri örgüt yapısındaki ve dış ilişkilerdeki yeni yöntemler) (Oslo Kılavuzu, 2005).

Yenilik kavramının türlerine ayrılmasının nedeni, yeni ürün geliştirmenin farklı aşamalardan geçmesi ve her bir yeniliğin farklı özellikler göstermesidir. Literatürde yeniliğin sınıflandırılması ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Literatür incelendiğinde daha çok ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel (örgütsel) yenilik ile karşılaşmaktayız (Oslo Kılavuzu, 2005; Uzkurt, 2008; Wagner ve Hansen, 2005; Bessant ve Tidd, 2007; Johne ve Davies, 2000; Rademakers, 2005). Yeniliği yaptığı etkiye göre ise radikal (köklü) yenilik ve sürekli (artımsal) yenilik karşımıza çıkmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005; Cooper, 1998; Yılmaz, 2003; Elçi, 2007).

Çalışmada en yaygın olarak kullanılan yeniliğin derecesine ve odağına göre yapılan sınıflandırma ele alınmıştır.

2.4.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri

Yenilik kavramını derecesine göre sınıflandırmak istediğimizde çoğu yazar tarafından ortak kabul gören ayırım kademeli yenilik ve radikal yeniliktir.

Elçi'ye (2007: 17) göre; “Yenilik eğer, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa ‘radikal yenilik’; adım adım yapılan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkıyorsa ‘kademeli yenilik’ meydana gelmektedir”.

Tablo 6. Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması

Kademeli		Radikal
Resmileşme, Merkeziyetçi, Sistematik	Prosedür	Merkezi Olmayan, Esnek Yapılaşma
Fonksiyonel, Etkinlik, Yönelimli	Yapı	Risk Almaya Teşvik, Bilgi Topluluğu
Olgun, Yüksek Kontrol	İnsan	Teknik, Sorgulayan, Keşfetmeye Yönelmiş, Genç ve Girişimci
Olgun, durgun, Takım Çalışmasına Yönelim, Verimliliğe Yönelim	Organizasyon Karakteri	Girişimci, Keşfetmeye Odaklı, İşbirliğine Dayalı
Maliyet Azaltma,	Odak Noktası	Yeni Metotlar ve Teknikler, Yeni Fikirler, Yaratıcılık
Mevcut	Üretim ve Teknolojiler	Yeni
İdareci	Yönetim	Keşfedici

Kaynak: Mclaughlin, P, J. Bessant, P. Smart, Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company: Emergent Findings, (Akt. Kurt, 2010)

Tablo 6’da görüldüğü üzere, kademeli yenilikler daha merkeziyetçi, kontrol ve verimli odaklı iken, radikal yenilikler daha esnek, girişimci ve işbirliğine dayalıdır.

2.4.1.1. Kademeli (Sürekli-Artırımsal) Yenilik

Kademeli yenilikler işletmede var olan teknolojik kaynaklar üzerine kurulur ve geleneksel-süregelen üretim yöntem ve tasarımlarında bazı elemeler, tasfiyeler yaparak yenilik yapmayı amaçlar (Stiegliz ve Heine, 2007: 5). Ayrıca kademeli yeniliklerin, örgütün devamlılığını sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını sağladığı söylenebilir (Aygen, 2006: 41). Kademeli yenilikte verimlilik, zaman, kalite ve maliyet gibi performans göstergelerinin geliştirilmesi için mevcut teknolojinin geliştirilmesi amaçlanır (Türko, 2006: 48).

Birçok işletme yeni ürün geliştirmede kademeli yeniliğe odaklanmış bulunmaktadır. Çünkü kademeli yenilik:

- Daha az risklidir,
- Pazara daha hızlı sunulabilmektedir,
- Mevcut altyapı kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir,
- Sonuçları daha belirlidir,
- Başarısızlık durumunda mali kayıp daha azdır,
- Kullanıcılar, davranışlarında küçük değişiklikler yapmaları gerektiği için anlamaya, kabul etmeye ve benimsemeye daha hazırdırlar,
- Tamamen yeni bir ürün geliştirmede başarısızlık oranı yüksektir. 100 fikirden yalnızca bir tanesi pazara ulaşabilmektedir,
- Tamamen yeni ürünlerin yaşam süresi daha kısadır. Yeni ürünlerin & 60 ile 70'inin üretilmelerinden sonra üç yıl içinde yeniden geliştirilmeleri gerekmektedir,
- Endüstri içinde rekabet halinde bulunan oyuncular arasında daha az işbirliği gerektirmektedir (Blockley ve McDowell, 2009; Ailin ve Lindgren, 2008).

Kademeli yeniliğin işlevsel süreci; teknolojiyi önceden sezinlemek, kazanmak, uygulamak, geliştirmek ve yaymaktır (Polat ve Öner, 2000: 75). Kademeli yenilikler, çoğunlukla müşterilerden toplanan bilgiler ve mevcut ürünlerden elde edilen deneyimler üzerine, geliştirilmiş ürünlerin üretilmesidir. Böyle bir gelişme sürecinin farklı aşamalarında, müşterilerin katılımının sağlanması, günümüzde uygulanan yaygın bir yöntemdir. Müşterilerin geliştirme sürecine katılımına örnek olarak, işletmenin ürünlerini kullanan müşterilerin gözlenmesi ve neyin geliştirileceği üzerine

müşterileri tartışmaya katılımın sağlanması verilebilir (Diederiks ve Hoonhout, 2007: 32).

Uzkurt (2008: 46-47), yenilik ve işletme büyüklüğü ilişkisini araştıran çalışmalarda, işletme büyüklüğü ile yenilik arasında doğrusal bir ilişki bulunamadığını, ancak bazı çalışmalarda ise büyük işletmelerin radikal yeniliklerden daha çok kademeli yeniliklere başvurduğunu ifade etmektedir. Bunun nedenleri olarak da; radikal yeniliklerin daha fazla yatırım gerektirmesini, yenilik süresinin tahmin edilememesini, süreçteki belirsizliğin yüksek olmasını ve diğer işletmeler tarafından kolay bir şekilde taklit edilmesini göstermektedir.

Ürün ve hizmetlerin özellikleri üzerine aralıksız yapılan iyileştirmeler ve kademeli yeniliklerin ekonomik etkilerinin, bazı radikal yeniliklerin ekonomik etkilerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Genel olarak, işletmelerin yenilik çabalarının % 80'ni mevcut ürünlerin geliştirilmesine, % 20'si ise yeni ürün geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır (Nieto, 2004: 317).

2.4.1.2. Radikal (Süreksiz) Yenilik

Radikal yenilik, müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri dönüştürmekte, pazarları yeniden yapılandırmakta, var olan ürünleri ortadan kaldırmakta ve genellikle tamamen yeni ürün kategorileri yaratmaktadır. Böylece var olan piyasa ya da endüstrileri dönüştürmekte veya yenilerinin oluşmasına neden olmaktadır (Leifer vd., 2000: 2). Dolayısıyla radikal yenilik yalnızca mevcut rekabet pozisyonunu korumayı sağlamaz aynı zamanda yeni pazar fırsatları da sunar (Aboulnasr vd., 2008: 94).

Radikal yenilik yeni tüketici davranışları gerektirir ve mevcut rakipler için temel değişiklikler hazırlar ve diğer yandan da örgütte değişimlere neden olur (Markides ve Geroski, 2005: 5).

Radikal yeniliğin sahip olduğu bazı özellikler şunlardır:

- Tamamen yeni performans özellikleri bulunması,
- Bilinen performanslardan beş veya daha fazla kat özellik içermesi,
- Maliyetleri % 30 veya daha fazla azaltması,
- Rekabetin temelini değiştirmesi,

- Çok boyutlu belirsizlik içermesi; bu belirsizlikler örgütsel belirsizlikler, kaynak belirsizliği, teknik belirsizlik ve pazar belirsizliğidir (Leifer vd., 2000: 5-8).

Radikal yeniliklerin en önemli özelliği yüksek oranda risk içermesi ve araştırma maliyetlerinin yüksek oluşudur. Bu nedenle işletmelerin radikal yenilik kararlarını verirken çok dikkatli davranması gerekmektedir. Buna karşılık radikal yenilik sonucunda ulaşılabilecek başarının getirisi yüksek olacaktır (Durna, 2002: 71).

Uzkurt (2008: 36), işletmelerin radikal yenilikle elde ettikleri sonuçların, rakip işletmelerce kademeli yeniliklerle geliştirilerek, daha fazla ticari getiri elde etmelerinden ötürü, işletmelere maliyeti yüksek ve riski büyük olan radikal yeniliği yapmalarını engellediğini iddia etmektedir. Ancak, işletmelerin pazarda rekabet güçlerini arttırmak ve kalıcı olabilmek için yeni ürünlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle uzun süreli başarı için işletmelerin radikal yenilikler geliştirmeye odaklanmaları önemlidir (Bülbül, 2007: 115).

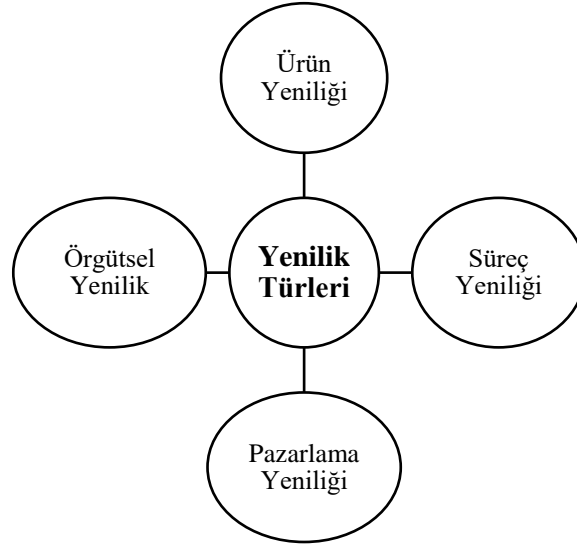
Radikal yenilik, pazarlama ve ürün tasarımı için yeni teknik ve becerilerin yanında çoğunlukla örgütsel bir yaklaşım gerektirir. Aynı zamanda radikal yenilik, kayda değer bir şekilde, çalışma yöntemlerinin benimsenmesini ve/veya üretim teknolojisine ve yeni ekipmanlara yatırımı gerektirir. Böyle köklü bir yeniliğin uygulanabilmesi, işletmeler açısından yenilik için güçlü bir niyet ve çevre politikası ile birlikte bu yeni teknolojiyi uygulayabilecek teknik bir kapasite gereklidir. Radikal yeniliğin başarısında, teknik donanım ve bilgi, deneyim ve yönetim yaklaşımı yanında iç yönetim süreçleri ve örgütün yapısı da büyük önem taşır (Goffen ve Rothenberg, 2000: 171).

Radikal yenilik, yeni bir üretim sistemini kapsadığı kadar, yeni pazarlama kanalları ve yeni tüketim biçimlerini de kapsar. Bu alternatifleri gerçekleştirmenin ön koşulu mevcut teknolojiyi geliştirmek değil, bir ihtiyacı karşılamaya odaklanmaktır (Mulder, 2006: 256).

2.4.2. Odağına Göre Yenilik Türleri

Bir işletme; çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı türleri üzerinde, üretkenliğini ve/veya ticari performansını iyileştiren çok çeşitli değişiklikler

yapabilir. Oslo Kılavuzu (2005), işletmelerin faaliyetlerinde gerçekleşen çok çeşitli değişiklikler yelpazesini kapsayan dört yenilik türü tanımlamaktadır: Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, örgütsel yenilikler ve pazarlama yenilikleri (Şekil 12) (Oslo Kılavuzu, 2005).



Şekil 12. Odağına Göre Yenilik Türleri

Ürün yenilikleri, mal ve hizmet kapasitelerinde önemli değişiklikleri kapsar. Hem tamamıyla yeni mal ve hizmetler hem de mevcut ürünlere yapılan önemli değişiklikler kapsama dâhildir. **Süreç yenilikleri** ise üretim ve teslim yöntemlerinde önemli değişiklikleri temsil etmektedir. **Örgütsel yenilikler**, yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir. Bunlar, ticri uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir. **Pazarlama yenilikleri** ise yeni pazarlama yöntemlerinin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bunlar, ürün tasarımı ve ambalajlamasındaki, ürün promosyon ve konumlandırmasındaki ve mal ve hizmetlerin fiyatlama yöntemlerindeki değişiklikleri içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Çalışmanın modelinde Oslo kılavuzunda belirtilen yenilik türleri kullanılmış ve bu yenilik türleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.4.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün Yeniliği “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005). Fisk (2011: 112) ürün yeniliğini “yeni ürün ve hizmetler, bunlar için yeni bileşenler, hepsini farklı yollarla bir araya toplayan yeni çözümler, daha çekici göstermek için yeni modalar ve stiller, paketlemek ve dağıtımını yapmak için yeni yöntemler yaratmak” olarak tanımlamıştır.

Ürün yeniliği konusunda odaklanma farklı alanlarda olabilir. Mevcut ürünün iyileştirilmesi, maliyeti düşürmek, kullanım kolaylığı sağlamak üzerine odaklanarak ürün yeniliği gerçekleştirilebilir. Aygen (2006: 31-32) ürün yeniliklerinin gelişimini de kendi arasında sınıflandırmıştır. Bunlar; “dünya için yeni ürün, yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün), mevcut ürün grubunun geliştirilmesi, mevcut ürünün iyileştirilmesi, maliyetin düşürülmesi ve yeniden konumlandırma. **Dünya için yeni ürün:** Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamı ile icatları içerir ya da mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde ortaya çıkar. **Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün):** Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenilikler işletmeler için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. **Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi:** Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme, mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. **Mevcut ürünün iyileştirilmesi:** Mevcut ürünlerine yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. **Maliyetin düşürülmesi:** Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır. **Yeniden konumlandırma:** Bu tür yeni ürünler

genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir.

Ürün yeniliği aşağıdaki temel esasları içermektedir (Kırım, 2005: 19):

- Yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere olan ihtiyacın belirlenmesi,
- Yeni ürünler için doğru yön ve uygunluk belirleme,
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için bir plan oluşturma,
- Yatırım için yeni ürün fırsatları seçme,
- Başarılı yeni ürünler yaratmak için örgütsel yetenekleri geliştirme,
- Yeni ürün yaratma ve yeni ürün geliştirme programını yönetme.

İşletmelerin, ürün yeniliği çabasına yönelik olarak dikkate alması gereken hususlar vardır. Günümüzde piyasalarda ürün sayısı ve çeşidi oldukça fazladır. Bu nedenle müşterilerin ilgisini çekebilmek oldukça zordur (Kırım, 2005: 19). Bu nedenle yenilik süreçlerinin tüm aşamaları özenle takip edilmeli özellikle pazar araştırmalarının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Müşterilerin yeni ürün ya da mevcut ürünlerdeki değişiklik için ekstra ücret ödemeye hazır olup olmadıkları önceden araştırılmalıdır.

Üründe yenilik yapmak çok maliyetli ve risklidir, dünyada radikal değişim sayılan yeni ürünlerin oranı % 10 civarlarındadır ve en yenilikçi işletmelerin bile yaptığı çalışmalar % 80 oranında iyileştirme ve mevcut ürünleri geliştirme şeklindedir. Ürün yeniliği üretim yapısında değişiklikleri gerektirir. Aynı zamanda bina ve makinelerde yeni yatırımları ve/veya mevcut kaynakların yeni amaçlar için kullanımını da içerebilir (Edquist, 1997: 46). Bu bakımdan ürün yeniliği genellikle süreç yeniliğinin gerçekleştirilmesine de yol açar (Reichstein ve Salter, 2006: 657).

Ürün yeniliği ile süreç yeniliği çoğunlukla birlikte yürütülür. Ürün yeniliği, gelirlerin artırılmasında önemli bir araçtır. Süreç yeniliği ise üretim kalitesinin geliştirilmesi, korunması ve maliyetlerin azaltılması için önemli bir araçtır. Geliştirilmiş ve radikal değişime uğramış ürünler, işletmelerin uzun dönemli büyümesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Ürün yeniliği, şirketlerin rekabetçi konumunun korunmasında ve geliştirilmesinde önemli katkılar sağlar. İşletmeler pazarda güçlü olabilmek için, ürünlerini geliştirmek ve yenilemek zorundadır (John, 1999: 6).

2.4.2.2. Süreç Yeniliği

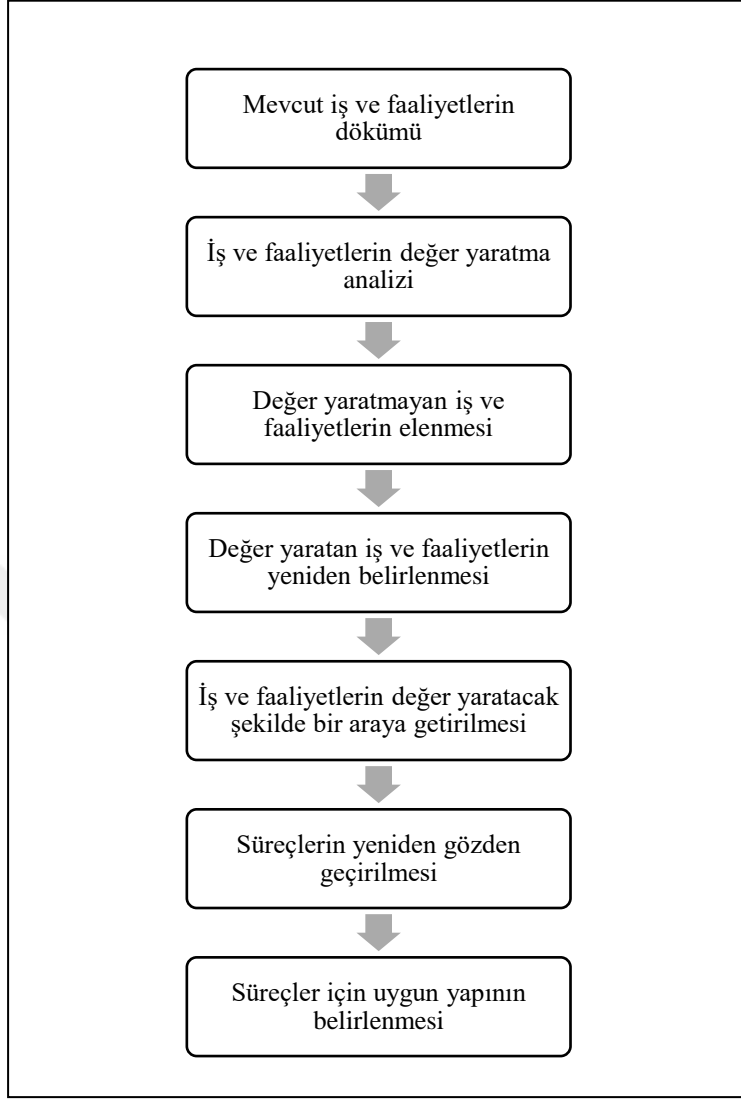
Süreç yeniliği “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005).

Süreç yeniliği teknolojik süreç yeniliği ve örgütsel süreç yeniliği olarak iki ayrı grupta incelenmektedir. Teknolojik süreç yeniliği üretim sürecinde kullanılan yeni ürünlerdir. Bazı durumlarda yeni ürün üretimi yeni süreç teknolojileri gerektirmektedir. Örgütsel süreç yeniliği, işletme faaliyetlerini organize etmenin yeni yollarıdır ve teknolojik unsur gerektirmemektedir. Bir diğer ifade ile örgütsel süreç yeniliği fiziksel değildir, asla ürün değildir fakat bazı durumlarda hizmet olarak satılabilir. Örgütsel süreç yeniliği pek çok teknolojik süreç yeniliği gibi normal olarak yenilikçi işletme içinde deneme-yanılma ve yaparak öğrenme yoluyla içsel olarak gelişir. Ancak pek çok teknolojik yenilik örgütsel süreç yeniliğinin tersine kural olarak yeni işletmelere önce işletmeleri kopya etme yoluyla yayılır (Edquist, 1997: 16). Dolayısıyla örgütsel süreç yeniliği kolay taklit edilemezlik özelliğine sahiptir ve işletmelere bu taklit edilemezliği dolayısıyla uzun süreli üstünlükler sağlayabilir.

Süreç yeniliği etkileri bakımından oldukça önemli olabilmektedir. Üretim süreçlerinde gerçekleşen yenilikler cam sanayinde, petrol arıtmada, kimya üretiminde ve başka birçok sanayide rekabet koşullarını değiştirmiştir. Süreç yeniliği esas itibariyle üretim birim maliyetini düşürmeyi hedeflemekle beraber doğrudan bağlantılı olmayan yan ürünlerde veya süreçlerdeki maliyetleri de düşürmektedir (Lueche, 2011: 10). İşletmenin yapısına uygun süreçlerin yeniden tanımlanması, yenilik için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Süreç yeniliği, yoksul insanların satın alabileceği ürün ve hizmetlerin üretilmesi için kritik bir adımdır (Prahalad ve Mashelkar, 2010: 140).

Süreç yenilikleri, işletmenin sürekli gelişimine ve iyileşmesine katkı sağlamaktadır (Aygen, 2006: 33). Ancak ürünün kalitesi ve maliyetine yansıyan süreç yenilikleri hariç, çoğu süreç yeniliği müşteriler tarafından görülemeyebilir.

İraz süreç yeniliğini “işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması” olarak tanımlamaktadır (İraz, 2007: 103). Süreç yeniliğinin aşamaları Şekil 13’de görülmektedir.



Şekil 13. Süreç Yeniliğinin Aşamaları

Kaynak: Okumuş, K. (2013) Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Bessant ve Tidd (2007) süreç yeniliğinin çeşitlerini şu şekilde sınıflandırmaktadır; “kademeli süreç yenilikleri (sık olarak yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler, geliştirici süreç yenilikleri (süreç işleyişindeki değişiklikler), radikal süreç yenilikleri (temel süreç değişiklikleri), dönüştürücü süreç yenilikleri (endüstri yapısını, oyunun kurallarını değiştiren süreç yenilikleri)”.

Süreç yenilime çalışmaları, işletmelerin yönetiminde yeniden yapılandırma ihtiyacı oluşturmaktadır. İşletmelerde süreç yenileme çalışmalarının gerçekleştirilmesi için şu aşamaların izlenmesi gerekmektedir:

- İşletmedeki mevcut iş, faaliyet ve süreçlerin dökümü yapılır.
- Daha sonra bu iş, faaliyet ve süreçlerin müşteriler için değer yaratma durumları analiz edilir. Katma değer yaratmayan, birbirini tekrar eden işlemler süreçten çıkartılır.
- İşletme yeni kuruluyormuş gibi (sıfırdan işe başlamış gibi) hareket edilerek, müşteri için değer yaratan iş ve faaliyetler tekrar belirlenir.
- Bu iş ve faaliyetler, yaratılan değeri yükseltebilecek bir şekilde gruplandırılarak bir araya getirilir ve süreçler halini alır. Süreçlerin müşteri beklentileri ve tatmini göz önüne alınarak düzenlemesi yapılır. Değer yaratmayan süreçler yeniden gözden geçirilir.
- Süreçleri en etkili şekilde yapabilecek işletme yapısı belirlenir.
- Bu çalışmalar sürekli olarak gerçekleştirilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 390-391).

Johne ve Davies (2000: 7), yenilik çeşitlerini pazar, ürün ve süreç yeniliği olarak üçe ayırdıktan sonra, süreç yeniliğini iç kapasitenin geliştirilmesi olarak açıklamaktadırlar. Her bir yenilik türünün diğerleri ile birlikte olabileceğini fakat etkilerinin farklı olduğunu örneğin, teknoloji ağırlıklı çalışan şirketlerde ürün yeniliğinin, pazar yeniliğine göre daha sık gerçekleştiğini, pazarlama yönlü şirketlerde pazar yeniliğinin daha sık olduğunu, hemen hemen bütün işletmelerde, özellikle tehdit altındaki işletmelerde süreç yeniliğinin daha fazla olduğunu ifade etmektedirler.

Süreç yeniliğinin başarılı bir örneği Ford şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Süreç yeniliği projesi başladığında şirket merkezindeki muhasebe bölümünün ödemeler departmanında 500 kişi çalışmaktaydı. Departmanın görevi çeşitli ünitelerin ihtiyacı için sipariş edilen parça ve malzemelerin karşılığı olan ödemeleri yapmak ve bunlarla ilgili problemleri çözmektir. Projeyi yürüten araştırmacılar Ford'un ortağı bulunduğu Mazda şirketinde aynı departmanda sadece 5 kişinin çalıştığını tespit ettiler. Bu arada zaman kaybına neden olan pek çok işlemin de gereksizliği ortaya çıktı. Probleme çözüm olarak, ödeme yetkisinin siparişi veren üniteye devredilmesi önerildi.

Uygulamaya geçildikten sonra departmanda çalışan personel sayısını 500'den 125'e düşürmek mümkün oldu (Kobu, 2010: 572).

2.4.2.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği “ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanımı (promosyonu) veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bugün işletmeler küresel pazarlarda rekabet edebilmek için, müşteri kazanmanın ve bağlılığının ve müşteriden gelen geribildirimlerin önemini kavramışlardır. Pazarlama yenilikleri, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlara girmeyi veya mevcut ürünün pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı sağlamaktadır (Kurt, 2010). Pazarlama yenilikleri müşteri ile ilişkiler süreçleriyle ilgilidir.

Fisk (2011: 112) pazarlama yeniliğini, “yeni sektör ve coğrafyalar, pazar içinde yeni hedef kitleler, onlara ulaşmak için yeni kanallar, mevcut ürünler için yeni uygulamalar, yeniden konumlanmak ve bunları anlatmak için yeni önermeler ve bunları iletmek ve desteklemek için yeni deneyimler yaratmak” şeklinde tanımlamaktadır.

Xu ve arkadaşları (2006: 18) pazarlama yeniliğinin, pazarlama kanallarında, taktiklerde ve çalışma metotlarında yapılan yenilikleri kapsadığını aynı zamanda yeni ürün ancak ticarileştirilebilirse başarılı olabileceğini ifade etmektedirler. Devamında, yeni ürünün ticarileştirmesini daha etkin ve hızlı olabilmesi için de pazarlama yeniliğine ihtiyaç duyulacağını, çünkü pazarlama yeniliğinin işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve yeni ürünler için satış kanalları ve yöntemlerini geliştirilmesine yardımcı olacağını savunmaktadırlar.

2.4.2.4. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik “işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır” (Oslo Kılavuzu, 2005). Örgütsel yenilik, yeni bir fikrin ya da davranışın benimsenmesi, bu fikir ya da davranışın üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak düşünülmelidir. Örgütsel değişim örgütsel yenilik için bir araç olarak dikkate alınmalıdır. Sözü edilen bu değişik, dış çevredeki değişikliklere karşı bir tepki ya da çevreyi etkilemek için bir ön eylem şeklinde olabilir. Örgütsel yenilik, örgüt üyelerine özgü yeni ürün ya da hizmet, yeni süreç teknolojileri, yeni örgütsel yapılar ya da yönetim sistemleri ya da yeni plan ya da programları kapsamaktadır (Damanpour, 1996: 694).

Örgütsel yenilik bir işletme içinde üretim süreçlerinin yeni yollarla organize edilmesiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda işletmeler arasındaki düzenlemeleri de kapsar. Önemli örgütsel yeniliklerin pek çoğu bütün bir endüstri için çok önemli sonuçlar doğurarak yayılır (Fagerberg, 2005: 7). Örgütsel yenilikler de en az teknolojik yenilikler kadar önemlidir. Pek çok sanayi dalında yeni teknoloji, pahalı araç gereçler, ileri teknoloji, karmaşık bakım ve onarım, ileri ve ayrıntılı muhasebe ve istatistikle yeni eşgüdüm biçimleri ve sayısal düzenlemeler içerdiği için beraberinde yönetim tarzında da bir devrim getirmiştir (Freeman ve Soete, 2004: 89-94).

Yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, yenilikler için uygun örgütsel iklim oluşturmak ve sonuç olarak işletmenin performansını arttırmak için örgütsel yenilikler yapılmaktadır (Acaray, 2007: 61). Örgütsel yeniliğin, yönetsel ve örgütsel anlamda olması ve işletme içinde sürekli bir yenilikçiliği getirmesi halinde işletmenin kısa dönemli karlılığı artacaktır. Bunun temel nedeni, tüm örgütün değişen ortama dahil olması ve söz konusu yenilikçiliğin, daha yüksek bir verimlilik için sürekli gelişim sağlamasıdır (Zamora, Benito ve Gallego, 2013: 225).

Yeniliğin teknik ve maddi olduğu kadar düşünsel ve mantıklı bir yönü de söz konusudur. Bu nedenle, yeniliği sadece teknolojik bir olay olarak görmemek gerekmektedir. Yenilik, yeni yönetim, organizasyon, bilgi işlem, ticarileştirme ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama ile de ilgilidir. Ancak bu yeni uygulamaların

daha ekonomik olması gerekli bir şarttır. Bu tür yenilikleri, teknik olmayan, ya da örgütsel yenilikler adı verilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2012: 188).

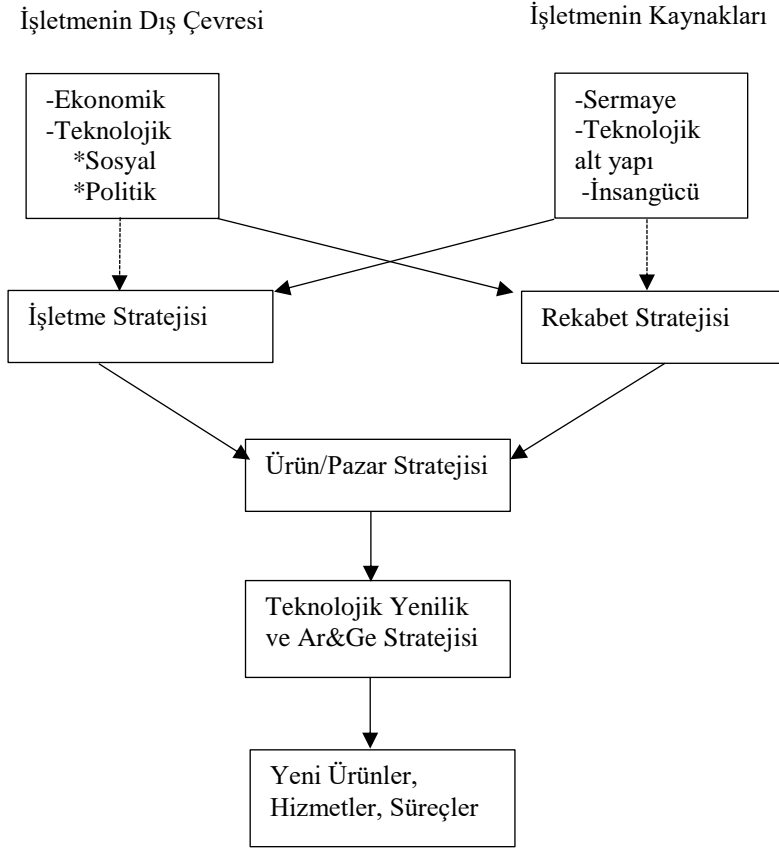
Oslo kılavuzuna göre “bir işletmenin dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler, araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi, tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin dışarıdan sağlanması” da örgütsel yenilik kapsamında değerlendirilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Günümüz örgütleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık örgütlerdeki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her örgüt, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir (Koçel, 2013: 668).

2.5. YENİLİK STRATEJİLERİ

Yenilik stratejisi, faaliyet gösteren gösterilen sektörde veya bölgede rekabet eden unsurlar arasındaki durumu gözden geçiren, amaçlar ve hedefler oluşturan ve doğru seçimler yapılmasını sağlayan, faaliyet gösterilen her sektör veya bölge için finansal olanakları tanımlayan ve pay ayrılmasını sağlayan ve stratejinin devamlılığını sağlamak için uzun dönemli planlar oluşturulan bir süreçtir. Seçilen ya da seçilecek stratejinin etkinliğini güçlendiren unsurlar ise yaratılan ve geliştirilen yenilik yaklaşımlarına içte ve dışta duyulan görüş netliğinin paylaşılan öğrenme ve yenilikleri benimseme yaklaşımları ile sahiplenilmesi şeklinde olacaktır (Hübner, 2007: 13).

Uygulanacak olan yenilik stratejisinin belirlenmesi işletmeye bazı avantajlar sağlar. Bu stratejiler firmanın faaliyet alanının ve bunun sonucunda hedef pazarının net olarak belirlenmesine yardımcı olur. Yenilik stratejisi, yenilik faaliyetlerinin yürütülmesine ait esasların ve kuralların belirlenmesi anlamına gelir (Sengupta, Mohr ve Slater, 2006: 44). Belirlenen kurallar çerçevesinde yenilik karar alma sürecinde en iyi seçeneğin tespit edilmesine yardımcı olarak işletmenin amaçlarını daha iyi gerçekleştirmesini sağlar. Rakiplerinin karşısında yeniliğin gücünden yararlanmak

isteyen işletmeler amaçları, yetenekleri ve pazar koşulları doğrultusunda Şekil 14’de gösterilen esaslara göre yenilik stratejilerini belirlemelidirler (İraz, 2005: 106-107).



Şekil 14. Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci

Kaynak: Sarıhan, H. İ. (1998) *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları, sf. 89.

İşletmenin yenilik stratejisi, genel stratejisi ile çok yakından ilgilidir. İşletmenin büyüme hedefleri ya da mevcut pazar paylarını korumaya yönelik hedefler işletmenin Ar&Ge ve yeniliklere yönelik hedeflerini belirler. İşletmelerin, gelişen yeni teknolojiler veya yeni ürünler nedeniyle kendi pazarlarına ve ürünlerine yönelecek tehlikeleri görebilmeleri, kendi geliştirdikleri yeniliklerin ve yeni ürünlerin pazardaki yaşam seyrini değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmeler karşısında hangi stratejinin uygulanacağını tespit etmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmenin üst düzey yöneticilerinin, risk almaya karşı tutumları, yenilik girişimlerine ilişkin beklentileri ve

işletmenin yenilikçi imajı da işletmenin yenilik çalışmalarını etkilemektedir (Sarıhan, 1998: 84).

Yenilik stratejileri literatürde farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Freeman ve Soete (2004) yenilik stratejilerini altı grupta incelemiştir. Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve farklılaştırma stratejisidir. Miles ve Snow (1982) genel olarak dört farklı stratejiden bahsetmiştir. Savunmacı, arayışçı/atılğan/öncü, analizci ve tepkicidir (Eren, 2014; Ülgen ve Mirze, 2013). Barutçugil (1981) ise stratejileri bağımlı, taklitçi, saldırgan ve savunmaya yönelik stratejiler olarak sınıflandırmıştır. Güleş ve Bülbül (2004) ise işletmelerin yenilikçilikle ilgili tercih edebilecekleri stratejileri, yeni teknolojik alanlara giriş zamanlaması ve hızını esas alarak yedi başlık altında toplamışlardır. Bu stratejiler; fırsatları izleme, elde etme, geleneksel, saldırgan, taklitçi, savunmaya yönelik ve bağımlı stratejilerdir.

İşletmelerin karşısında bir dizi seçenek ve alternatif stratejiler vardır. Kaynaklarını ve bilimsel ve teknolojik becerilerini çeşitli farklı bileşimler içinde kullanabilir. Uzun dönemli ya da kısa dönemli unsurlara daha fazla ya da daha az ağırlık verebilir; çeşitli ittifaklar kurabilir. Başka yerlerde yapılmış yenilikleri lisans altında kendisine aktarabilir. Piyasa ve teknoloji tahminleri yapmaya girişebilir. Kendisine ait bir dizi yeni ürün ve proses geliştirmeye teşebbüs edebilir. Teknolojide ve piyasa koşullarında ortaya çıkan değişiklikler ve rakiplerinin kaydettiği ilerlemeler, hangi yolu seçerlerse seçsinler, onları girişimlerde bulunmaya ve ayak uydurmak için çaba göstermeye zorlar. Kaynaklarına, geçmişlerine, yönetim davranışlarına ve şanslarına bağlı olarak izleyebilecekleri çeşitli alternatif stratejiler vardır (Tablo 7) (Freeman ve Soete, 2004: 306-307).

Tablo 7. İşletmelerin Yenilik Stratejileri

Strateji	İşletmedeki bilimsel ve teknik işlevler									
	Temel araştırma	Uygulamalı araştırma	Geliştirme faaliyeti	Tasarım mühendisliği	Üretim müh. Kalite kontrolü	Teknik hizmet	Patentler	Bilgi teknolojisi	Öğretim eğitim	Uzun dönem tahmin ve ürün
Saldırgan	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Savunmacı	2	3	5	5	4	4	4	5	4	4
Taklitçi	1	2	3	4	5	3	2	5	3	3
Bağımlı	1	1	2	3	5	2	1	3	3	2
Geleneksel	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
Fırsatçı	1	1	1	1	1	2	1	5	1	5

1-5 en zayıf veya olmayandan en güçlüye doğrudur

Kaynak: Freeman, C. ve L. Soete (2004) *Yenilik İktisadi*, Çev.: E. Türkcan, Ankara: TÜBİTAK Yayınları, Semih Ofset, sf. 307.

Çalışmada yenilik stratejileri altı başlık altında ele alınarak incelenmiştir. Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleme stratejileridir.

2.5.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi

Yeni ürün ve yeni üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasında rakiplerden önce hareket edip pazara sunma, sektöründe teknoloji ve pazar liderliğini ele geçirme amacıyla uygulanır. Bilim ve teknoloji bütün işletmelere açık ve kolay erişilebilir olduğundan bu stratejiyi takip edebilme özel ilişkilere, güçlü ve bağımsız bir Ar&Ge yapısına, fırsatlardan hızlı yararlanabilme ve bu avantajları uygun şekilde birleştirebilme yeteneğine bağlıdır (Perks, Kahn ve Zhang, 2009: 51). Bu stratejiyi izleyen işletmelerin çevresi ile üst düzeyde ve çok yönlü iletişim içinde olmaları, örgüt

içerisinde de benzer şekilde çok yönlü bir iletişime imkân tanıyacak esnek bir örgüt yapısı ile güçlü bir bilgi alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin de üst yönetimin desteği ile oluşturulması gerekmektedir (Sarıhan, 1998: 95).

Yüksek risk ve maliyet içeren bu stratejinin sonucunda başarılı olunması durumunda işletme pazarda ilk olur. Bu da yüksek karlılığı beraberinde getirir. Ancak karlılığın uzun süre devam ettirilebilmesi patent haklarına önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca, uzun dönemli planlar yapmalı ve planlarda yüksek riskler de hesaba katılmalıdır (Schmidt, Sarangee ve Montoya, 2009: 523).

Başarılı bir saldırgan yenilik stratejisi, yeni fikirlerin ürüne dönüşüp pazarlanmasından çok daha fazlasını gerektirir. Çünkü işletmeler tüketiciler için değer taşıyan öğeleri belirlemeli, pazarlama süreçlerini geliştirmeli ve yeni fırsatları yakalayabilmelidirler (Sandberg, 2002: 195). Bilimsel araştırmalar, teknolojik yetenekler, teknolojinin takibi ve Ar&Ge faaliyetleri bu stratejiyi benimseyen işletmeler için dikkate alınması gereken diğer önemli değişkenlerdir. Bu stratejide en küçük iyileştirme fikrinden pazarın yapısını tamamen değiştirecek bütün fikirler uygulanmaktadır (Freeman ve Soete, 2004: 308-313).

2.5.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi

Pazarda durumunu geliştirmek, arttırmak yerine, mevcut pazar payını korumayı amaçlayan işletmeleri ifade eder (Morgan ve Strong, 1998: 1061). Savunmacı yenilik stratejisini takip eden işletmeler yenilik yapan işletmelerin hatalarını düzeltir ya da yapılan yeniliklere yeni fonksiyon eklerler. Böylece risk almadan aynı pazardan yararlanabilirler. Savunmacı yenilik stratejisine yönelik yapılan faaliyetler, saldırgan yenilik stratejisine göre daha az masraflı ve daha az zaman alıcıdır (Karadal ve Türk, 2008).

Saldırgan yenilik stratejisinin taşıdığı riskleri almaktan kaçınan, yenilik lideri tarafından geliştirilen ürün veya süreçleri farklılaştırarak veya geliştirerek, onun açık bıraktığı alanları doldurmaya çalışan işletmelerin izlediği bir stratejidir. Bu stratejinin

başarıya ulaşabilmesi için mevcut yenilik üzerinde yapılan farklılaşmaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik yapılması gerekir. Bunun için de bu stratejiyi izleyecek işletmelerin satış, tutundurma, reklam ve hizmet faaliyetlerinde güçlü olmaları beklenmektedir (Budak, 1998: 150).

Savunmacı yenilik stratejisi de Ar&Ge faaliyetleri gerektirir. Ancak Ar&Ge faaliyetleri taşıdığı risklerden dolayı radikal yenilikler geliştirmek üzerine değil mevcut ürün veya sürecin ilk geliştirilmesi sonrasında tespit edilen boşluk ve aksaklıkların pazar ihtiyaçları doğrultusunda karşılanmasına yönelik kademeli yenilikleri hedefler (Güleş ve Bülbül, 2004: 95). Savunmacı yenilik stratejisine sahip işletmeler dikkatini daha çok dış çevreden ziyade iç çevreye yöneltir. Bu stratejiyi takip eden işletmeler, teknolojik pazar bakımından dünyada ilk olmayı amaçlamamakla birlikte, teknik gelişmelerin gerisinde kalmak istemezler (İraz, 2005: 95).

Bu stratejide teknoloji ve araştırma en az saldırgan yenilik stratejisi kadar önemlidir. Bu iki strateji arasındaki fark yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı yenilik stratejisini takip eden işletme pazar lideri olmayı hedeflemez, fakat teknolojiadaki değişimleri takip etmede lider olmayı ister (Citrin, Lee ve McCullough, 2007: 262). Ayrıca bu işletmeler yepyeni bir ürünle pazara çıkarak yüksek yenilik maliyetlerine katlanmak istemezler ve saldırgan yenilik stratejisini izleyenlerin hatalarından yararlanmak ve pazarın ürünü kabulünü görmek isterler. Savunmacı yenilik stratejisini uygulayan işletmeler, üretim ve pazarlama konusunda özel yetenek ve güçlere sahiptirler (Manion ve Cherion, 2009: 77).

Patent, bu stratejide önemli rol oynamaktadır. Genel olarak teknolojik öncülüğü korumanın ve tekelci konumu kaybetmemenin yönetimidir. Savunmacı yenilik stratejisi rakibin tekelci konumunu zayıflatmak için kullanılan bir tekniktir. Bu stratejide patent, teknolojik gelişmenin gerisinde kalmamak için kullanılmaktadır. Çünkü saldırgan stratejileri uygulayan işletmeler, genellikle patenti, lisans gelirlerinin temel kaynağı ve Ar&Ge harcamalarının karşılanması için belirledikleri fiyatı sürdürebilmenin koruyucu unsuru olarak görmektedirler. Bu işletmeler patent haklarını korumak için büyük yasal mücadelelere girmektedirler. Çünkü lisans haklarından elde ettikleri gelirler normal araştırma harcamalarının oldukça üzerindedir (Koekemoer ve Buys, 2006: 94).

Sonuç olarak, bu stratejiyi izleyen işletme, rakibi tarafından geliştirilen yeniliği, çok hızlı, başarılı ve farklılık yaratacak şekilde pazara sunmalıdır. Söz konusu işletme teknik katkı sağlayan pazarda kabul görecek yeni bir ürünü pazara sunar. Bu durum ise pazar payını korumaya imkân sağlar. Bu tür firmalar, geliştirme tasarım faaliyetlerine, satış ve reklama büyük önem verirler (Wessner, 2005: 10).

2.5.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi

Taklitçi yenilik stratejisi, teknolojinin hızla ilerleyip değiştiği pazarlarda sıkça rastlanan strateji türü olma özelliğine sahiptir. Taklitçi stratejiyi kullanan işletmeler risk almaktan kaçınırlar, düşük maliyetli malzeme ve iş gücüne sahiptirler, pazarda ilk sırada yer almazlar (Aygen, 2006: 41). Bu işletmeler pazardaki yenilikleri izleyerek mevcut teknoloji ve bilgiden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Mevcut teknoloji ve bilgiyi kullanabilecekleri yeni pazarlara girebilirlerse yeniliği yapan işletmeden daha fazla kar elde edebilmektedirler. Genel giderlerin düşük olmasına bağlı olarak maliyet avantajı elde ettikleri için ürünü daha ucuza piyasaya sunabilmektedirler (Gökçek, 2007: 50).

Bu yenilik stratejisini uygulayan işletmelerin yepyeni bir ürün tasarlayıp pazara ilk sunan olma gibi bir istekleri yoktur. Taklitçi işletmeler için mevcut teknoloji liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek yeterlidir. Pazardaki işletmeler arasındaki teknolojik mesafe, faaliyet gösterilen sektörün ve işletmenin özelliklerine göre değişebilir. Eğer aralık fazlaysa know-how almak, lisans almaktan avantajlıdır. Mesafe az ise lisans almak zorunlu olmaktadır (Lai, 2011: 1222). Taklitçi işletmeler, bazen patent alsalar da bu durum stratejinin ana unsuru değildir (Lueche, 2011: 35).

Taklitçi işletmelerin, pazarda mevcut yeniliğe önem veren işletmeler ile rekabet edebilmek için bazı önemli avantajlara sahip olmaları gerekir. Bunlar, lider konumunda oldukları pazar bölümünü elde tutmak ve önemli maliyet avantajına sahip olmak olabilir. Taklitçi işletmeler, Ar&Ge faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik hizmetler gibi yenilik için büyük miktarlara ulaşan bu harcamaları düşük düzeyde tutabildikleri için üretimlerini çok daha düşük maliyetlere gerçekleştirebilirler. Saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerini benimseyenlerin taklitçileri geride

birakmak için teknolojilerini sürekli iyileştirmeye önem vermeleri gerekir (Pitta, 2008: 283).

Taklitçiler, pazarda uzun süre kalabilmek için üretim maliyetleri ve idari maliyetleri düşürmek ve etkin bir üretim sistemi kurmak zorundadırlar. Bunu başaramazlar ise üretim süreçlerini, pazarlama yapılarını iyileştirmek zorunda kalacaklar ve bu durumda Ar&Ge ve teknoloji yatırımları artacak sonucunda düşük maliyetten kaynaklanan rekabet avantajlarını kaybedeceklerdir (Newman, 2009: 26).

2.5.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi

Yenilik açısından lider işletmeye bağımlı olmayı tercih eden işletmeler tarafından uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi takip eden işletmeler pazardaki güçlü ve iddialı bir işletmenin uydusu veya ona bağlı bir alt kuruluşu gibi faaliyet göstermektedirler. Müşteriden talep gelirse, ürün veya hizmette değişiklik yaparlar. Genellikle küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı işletmeler, büyük işletmelerin bir bölümü ya da atölyesi gibi çalışmaktadırlar (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011; Karadal ve Türk, 2008; İraz, 2005). İş yükünü azalttıkları ve müşteri ilişkilerinde aktif rol aldıkları için bu durum büyük işletmelerin işine gelmektedir (Van der Waeyenberg ve Hens, 2008: 441). Sanayileşmiş ülkelerdeki pek çok büyük işletme kendilerini yedek parça sağlayan, sözleşmeli üretim yapan ya da çeşitli hizmetler sağlayan uydu işletmelerle çevrelenmişlerdir (Freeman ve Soete, 2004: 322).

Bağımlı yenilik stratejisini uygulayan işletmeler ürettikleri ürünlerle ilgili herhangi bir değişiklik yapma ya da taklit etme yoluna girişmezler. Müşterilerden ya da bağımlı işletmelerden gelen taleplerle ilgili ürünlerde teknik değişiklikler yaparlar. Tam bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmenin bir bölümü gibi çalıştıkları için büyük işletmeler kendilerine bağımlı işletmeler ile ekonomik dalgalanmalardan en alt düzeyde etkilenme eğilimindedirler. Görünüştaki zayıf pazarlık güçlerine karşın, düşük maliyetler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve bölgesel üstünlükleri nedeniyle büyük karlar elde edebilirler (Barutçugil, 1981: 38-39).

Bağımlı işletmeler de kullanmakta olduğu teknolojiyi değiştirmek veya geliştirmek isteyebilir ve bazen iş yaptığı işletmelerden bu konuda yardım alabilirler.

Genellikle teknolojisini yenilemek isteyen işletmeler, çok özel ve niş pazarlarda faaliyet gösteren küçük saldırgan yenilikçilerdir. Bu işletmeler niş pazarlarda sahip oldukları uzmanlıklarını geliştirerek bağımlı yenilik stratejisinden diğer yenilik stratejilerine geçebilirler. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, kendi yenilik yeteneklerini ve pazar paylarını artırmaları durumunda bağımlılık seviyelerini azaltabilirler (Lynn vd., 1998: 46).

2.5.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi

Geleneksel yenilik stratejisi genellikle rekabetin az ya da durağan olduğu pazarlarda uygulanan stratejilerdir. Değişim taleplerinin ve rakiplerin yenilik gücünün az olmasından kaynaklı işletmelerde yenilik ihtiyacı son derece az olmaktadır (Gökçek, 2007: 54). Geleneksel yenilik stratejisini takip eden işletmeler Ar&Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmadıkları için yenilik yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneğe sahip değildirler. Ancak ufak tefek tasarımsal değişiklikler yapabilirler. Ancak içinde buldukları pazarın özelliği gereği yeniliğe dair talep yoktur ya da rekabet bunu zorlamaz. Ürettikleri ürünlerin özelliği gereği pazarda tutunabilmektedirler.

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, rekabet koşullarının ve iletişimin kötü olduğu, gelişmekte olan ekonomilerde ve genellikle tekel pazar yapısının hâkim olduğu alanlarda faaliyet göstermeyi tercih ederler. Teknolojiden daha çok yeteneğe önem verirler. Bilimsel girdiler ya hiç kullanılmaz ya da çok az kullanılır (Grimpe, 2007: 618). Bu yüzden özellikle el becerilerinin yoğun olarak kullanıldığı lokantalar, kafeler gibi işlerde sıkça tercih edilen stratejidir. Bu stratejiyi benimseyenler teknolojiye karşı değişimler karşısında oldukça güçsüzdürler. Kendi ürün hatlarında yenilik yapma yetenekleri olmadığı için genellikle sektörlerinde yalnız kalırlar (Davis ve Pett, 2002: 89).

2.5.6. Fırsatları İzleme Yenilik Stratejisi

Rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Fırsatları izleme yenilik stratejisini takip eden işletmeler, dışa dönüktür ve sürekli yeni pazar fırsatları araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden faydalanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da sürekli rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 98).

İşletmelerin bu stratejiyi başarı ile uygulayabilmesi için iletişim ağının güçlü olması, büyük rakipler tarafından göz ardı edilen pazarları ve potansiyeli yüksek yeni fikirler ile pazardaki fırsatları ilk fark eden olması gerekmektedir. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı şansı yüksek bir stratejidir (İraz, 2005: 111).

2.6. YENİLİK ENGELLERİ

İşletmelerin yapacakları yenilikler pek çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler aynı zamanda bir işletmenin yenilikçi bir işletme olup olamayacağına ilişkin de hayati öneme sahiptir. Yeniliğin yapılmasındaki engeller, işletmenin içerisinden ve dışarisından kaynaklanabilir. Yeniliğin önündeki engeller, yenilikçi işletmelerin, üretim işletmesi, hizmet işletmesi veya yazılım üretimi yapan bir işletme olup olmamasına göre farklı şekillerde algılanmaktadır. Yeniliğin önündeki engellerin muhtemel etkileri ise; yenilik projelerinin ertelenmesi, kesintiye uğraması daha da önemlisi projenin başlamaması şeklinde olabilmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılmış olan yenilik anketinde ‘yenilik girişimlerinin % 16,9’u tasarım aşamasında, % 12, 9’u ise proje başladıktan sonra durdurulmuştur’ sonucuna ulaşılmıştır. Önemli miktarda zaman, insan kaynağı ve finansal kaynak ayrılan yenilik projelerinin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimalinin en aza indirilebilmesi için yeniliğin bir ‘yaşam biçimi’ haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu da, yeniliğin, etkin bir şekilde yönetilmesi ve işletme içinde yeniliklerin sürekliliğini sağlayacak yapılanmanın gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Efetürk, 2010: 40).

Amerika'daki işletmelerin uyguladığı yenilikçi projelerin ise sadece % 25'lik kısmı tam başarıya ulaşabilmektedir (Carr, 1996). Kurt (2010) bir işletmenin yenilik yapmasına engel olan koşulları iki grupta toplamıştır:

- **Yeniliğe engel olan örgüt içi koşullar:** İşletmenin mevcut bilgi birikiminin yapılacak yenilikle uyumsuz olması, teknolojik altyapının yeterli düzeyde olmaması, yenilikçiliğin bir kültür olarak örgütlerde yerleşmemiş olması ve çalışanların yeniliğe karşı tutumlarıdır (Ar&Ge yetersizliği, çalışanların yetersizliği, bütçe vb.)

- **Yeniliğe engel olan örgüt dışı koşullar:** Çevrede hızlı değişim ve bilgi yayılımı ile örgüt yapısı arasındaki uyumsuzluk, çevrenin belirsizlik düzeyi ve rekabet ortamıdır (yüksek enflasyon, kriz ortamı, pahalı teknolojiler vb.) (Kurt, 2010: 81).

Yenilik belirsizlik içeren riskli bir süreçtir. Yeniliğin meydana getirdiği değişim bireysel olarak çalışanlarda, üst yönetimde değişime karşı direnme tepkisini ortaya çıkarabilir. İşletmelerde değişime olan ihtiyaç bilinmesine rağmen, çok azı başarılı değişim çabalarını devam ettirebilmektedir. İnsanlar doğal olarak değişime direnç gösterirler. Değişime direnç ve değişimden kaçınma insan doğasıdır. Değişime direnç doğal olmasına rağmen, değişimde başarısızlık ölümcül olabilir. Değişmeyen iş yok olur. Bu yüzden değişimi sürdürmede liderlerin rolü ve yeteneklerinin önemi açık ve nettir (Gilley, Dixon ve Gilley, 2008: 155).

Bir işletmenin yenilikçi olmasını yapısı, stratejileri ve faaliyetleri belirlemektedir. Yenilikçi bir işletmede yapı, strateji, politika ve faaliyetler işletmede yeniliği destekler niteliktedir. Yenilikçi işletme olma yolunda en büyük sorun işletmelerde yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlardır (Schermerhorn, 1996: 440-441). Birçok işletmede yenilik sürecini başarısızlığa götüren nedenler beş grupta özetlenebilir; hedef tanımının yetersizliği, hedeflerle faaliyetleri ilişkilendirmede eksiklik, takımlarda katılım eksikliği, sonuçların izlenmesinde eksiklik, bilgiye erişim ve iletişimde eksiklik (Wikipedia, 2016).

İşletmelerde yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Risk alma, değişime açık olma, yanlışığa karşı hoşgörü ve girişimsel ruhu teşvik eden bir örgüt kültürü, işletmede yeniliği olumlu olarak etkileyecektir. Pazar, teknoloji ve örgüt içi kaynaklar da işletmelerde yeniliği etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir (Naktiyok, 173).

Eren (2014: 232-239) örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkan yenilik engellerini aşağıdaki nedenlere bağlamıştır:

- İşletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen yenilik fikirleri üst kademeler tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden derhal reddedilmesi yaygın bir durumdur. Bu da hiyerarşinin alt kademesinde bulunan yaratıcı kişilerin ya işletmeyi terk etmesine ya da yaratıcı fikirlerinden vazgeçmelerine neden olmaktadır.

- Tepe yönetimi örgüt dışından gelen yenilik fikirlerine daima açıktır ve buna çok önem verirler. Alt kademe ise bu fikirlerin olumlu yönlerini görmeksizin körü körüne yetersiz taraflarını ispata yeltenmektedir.

- Yenilikler örgütün biçimsel yapısı üzerinde değişiklikler meydana getirir. Bu durum örgütü yeni ilişkiler doğurmakta, eski ilişkileri değiştirmektedir. Mevkiini, itibarını, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak yeniliklere karşı koyarlar.

- Yenilikleri yapan uzman danışman yeniliği biran önce uygulamaya koymak için sabırsızlanır ve bu nedenle icracıları sıkıştırırsa, alışılmış iş teknikleri ve ilişkileri bozulan, tempoları hızlanan icracıların yenilikleri karşı tepkileri de artacaktır.

Roffe (1999: 231), işletmelerde yeniliğin yapılabilmesinde ve başarılı olmasında yöneticilerin çok önemli görevleri olduğunu ifade etmektedir. Özellikle, yöneticilerin işletme içerisinde oluşabilecek yenilik karşıtı ortamı değiştirmeye yönelik çaba göstermelerini, işletme kültürünü ve stratejilerini yeniliği destekleyici bir biçimde değiştirmeleri gerektiği ve kısa vadeli planlar yerine uzun dönemli bir işletme vizyonu oluşturmalarının yeniliğin başarısını arttıracığını söylemektedir. Roffe'nin belirlediği yenilik engelleri ve özellikleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Yenilik Engelleri ve Özellikleri

Yenilik Engelleri	Özellikleri
Üst yönetimin ilgisizliği	Üst yönetim yapısından kaynaklı risk karşıtı ortamı desteklemesi ve yeniliğin yanlış anlaşılmasını teşvik etmesi şeklindedir.
Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük	İşletmede farklı düşüncelerin reddedilmesi, homojen bir ortamın oluşturulması ve statükoya karşı çıkanların sorun yaratıcı olarak tanıtılması.
Kazanılmış hakların korunma isteği	Yenilik düşüncesinde olanlara karşı bir savunma alanı oluşturulur ve yeniliğin bütününden ziyade olumsuz olarak algılanabilecek kısımları öne çıkarılır
Kısa vadeli düşünce anlayışı	Uzun dönemde yaratıcı fikirlerin getirebileceği kazançlardan daha çok kısa dönemde elde edilebilecek kazançlara daha fazla odaklanması
Aşırı rasyonel düşünme	Yaratıcı ve kaotik süreçleri sistematik ve rasyonel bir sıraya koyma şeklinde çabalar ve belli gelişme ihtiyaçlarının programlanması.
Uygun olmayan teşvikler	Ödül ve kontrol sistemi mevcut yapıyı güçlendirir ve yeniliğe bağlı farklılıkları ve sürprizleri engeller
Aşırı bürokrasi	İşletmenin mevcut yönetmelik ve prosedürleri, yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin oluşmasına engel oluşturur.

Kaynak: Roffe, I. (1999) "Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training and Development," *Journal of European Industrial Training*, 23, sf. 231.

Sonuç olarak yenilik sürecinin başarısızlığa uğramasının arkasında yatan nedenler çok çeşitlidir ve geniş olarak araştırılmalıdır. Dışsal nedenler, örgütün kontrolü dışındadır. Diğer nedenler ise içseldir ve tamamen örgütün kontrolü altındadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN 1000 BÜYÜK İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiş ardından araştırmaya ait bilgiler açıklanarak araştırma bulguları verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Zehir (2016) 260 işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada pazar yönelimi-öğrenme yönelimi, farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi ile firma performansı (finansal, pazar ve yenilik performansı) arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda işletmenin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisi ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit etmiştir.

Kurt (2015) rekabet stratejilerinin ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletmenin yenilik ve finansal performansına etkilerini incelemek amacıyla Gebze bölgesindeki büyük ölçekli 142 işletmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda rekabet stratejilerinin işletmenin yenilik ve finansal performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Anolay (2015) Türkiye otelcilik endüstrisinde rekabet stratejileri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, belli performans kriterleri değerlendirildiğinde yüksek performans elde ettiğini tespit etmiştir. Maliyet liderliği, düşük maliyetler ve bunun sonucunda farklılaştırmaya nazaran düşük fiyatlarla faaliyet göstermeyi buna bağlı olarak da yüksek finansal performans sağlamaktadır. Farklılaştırmada ise, ürünlerde değer yaratmak ve müşteri deneyimi sağlamak bazı maliyet kalemlerinde yüksek maliyetlere

sebeup olmaktadır. Fakat tercih edilen ürünler sunulduğundan pazar performansı açısından yani finansal olmayan performans söz konusu olduğunda daha yüksek performans sağlamaktadır.

Sevinç (2014) “Yat limanı işletmeleri yönetiminde rekabet stratejileri ve Türkiye’deki uygulamalar” isimli tez çalışmasında yat limanı işletmelerinin en fazla farklılaştırma stratejilerini uyguladığını tespit etmiştir.

Demir (2014) işletmelerde uygulanan yeniliklerin işletmelerin rekabet gücüne etki ve katkılarını incelemek amacıyla “işletmelerin rekabet avantajı sağlamlasında inovasyonun yeri ve özellikle tekstil firmalarının performansı üzerine etkilerinin analizi” isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, iş akış süreci üzerindeki yeniliklerde, işletmelerin toplam üretim maliyetlerinde % 30 oranında azalma olduğu, üretim sırasındaki fire miktarlarının yeniliklerle birlikte azaldığı tespit edilmiştir. İşletmelerin ürün yeniliğine süreç yeniliğinden daha fazla önem verdikleri de çalışmanın diğer bir bulgusudur.

Ceylan (2014) “Rekabetçi üstünlüğün yaratılmasında teknolojik yeniliklerin rolü” isimli tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışmada 1996-2010 döneminde İsviçre, İsveç, ABD, Almanya, Japonya, Finlandiya, Norveç, Avustralya, Güney Kore, Çek Cumhuriyeti, Polonya, İtalya, Türkiye, Meksika, Yunanistan gibi OECD ülkelerinde yapılmış olan teknolojik yeniliklerin söz konusu ülkelerin rekabet güçleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Yıllık rekabet gücü verileri, gayri safi yurt içi hâsıla verileri, yıllık kişi başı gayri safi yurt içi hasıla verileri, ortalama yaşam süresi, toplam patent başvuru sayısı, yükseköğrenim mezun sayısı, Ar&Ge personeli sayısı gibi göstergeler kullanılmıştır.

Kaplan (2014) “Muğla’da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitesinin ve rekabet gücünün analizi” isimli tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin en fazla süreç yeniliğini uyguladıkları, takip ettikleri yenilik stratejilerinin ise hammaddeye sahip olup olmamalarına bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Hammaddeye sahip olan işletmeler saldırgan yenilik stratejisini izlerken, hammaddeye sahip olmayan işletmeler geleneksel yenilik stratejisini takip etmektedir.

Coşkun (2013) “Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma” isimli tez çalışması

gerçekleştirmiştir. Araştırma otel işletmelerinin uyguladıkları yenilik stratejilerini tespit etmek, rekabet stratejilerinin uygulanacak olan yenilik stratejilerinde belirleyici bir nitelik taşıyıp taşımadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin nitel araştırma yöntemi kullanılarak analiz edilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda otel işletmelerinde en çok ürün/hizmet ve süreç yeniliklerinin kullanıldığı, maliyet liderliği stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleme yenilik stratejileri arasında, farklılaştırma stratejisi ile fırsatları izleme yenilik stratejisi arasında ve odaklanma stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleme yenilik stratejileri arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Teerantansirikool vd. (2013) rekabet stratejilerinin işletme performansına etkilerini incelemek amacıyla Thai'de faaliyet gösteren 101 işletme üzerinde bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, rekabet stratejilerinin kurum performansını doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kapucu (2012) yaptığı çalışma ile imalat sanayindeki işletmelerin, anket yöntemi kullanılarak, öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerine etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenme kültürü bileşenlerinin yenilikçiliği ve yenilikçi kültürü pozitif olarak etkilediği, yenilikçiliğin de işletme performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir.

Akbolat ve Işık (2012), Türkiye'de faaliyette bulunan hastanelerin bir rekabet stratejisinin olup olmadığı, rekabet stratejileri varsa hangi stratejileri izledikleri ve rekabet stratejileri ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma 165 hastane üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre sağlık sektörüne girişte en önemli engeller, giriş maliyetlerinin yüksek olması ve yasal düzenlemelerdir. Hastane yöneticileri yeni hizmet alanlarına girerken rakiplerinin pozisyonlarını dikkate almaktadırlar. Özel hastaneler daha önde olmak üzere tüm hastaneler farklılaşma stratejisini izlemektedir. Bunu odaklanma ve toplam maliyet liderliği stratejileri takip etmektedir. Herhangi bir rekabet stratejisi izlediğini belirten hastanelerin performansı, hiçbir strateji izlemeyen hastanelerden daha yüksektir. Ancak rekabet stratejilerinin herhangi birini izleyen hastanelerin performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır. Ayrıca hastanelerin mülkiyet biçimi de performanslarını etkilemektedir.

Akçagün (2011) İSO Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasına girmiş olan hazır giyim firmalarının başarılı olmalarında etkili olan rekabet stratejileri hakkında bilgi elde etmek ve bu bilgiler doğrultusunda tüm hazır giyim firmalarının kullanacağı rekabet stratejileri önerileri geliştirmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada işletmelerin en fazla maliyet liderliği stratejisini takip ettiklerini tespit etmiştir.

Örgücü vd. (2011) Balıkesir Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) yeniliğe bakış açılarını ve şu ana kadar inovatif çalışmalarda bulunup bulunmadıklarını tespit etmek amacıyla bir makale çalışması yapmıştır. KOBİ'lerin çalışan sayıları ve yasal yapılarındaki farklılıkların yenilik yapmayı ne derece etkilediğini ve Ar&Ge'ye ayırdıkları pay ile yenilik stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışan sayısı arttıkça işletmelerin yenilik yapma başarısının arttığını, yenilik yapmanın KOBİ'lerin yasal yapısına göre farklılık göstermediğini ve Ar&Ge'ye ayrılan payın yenilik stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynadığı şeklindedir.

Akıncı (2011) "Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında inovasyonun üretim maliyetlerine etkisi ve ampirik bir uygulama" isimli yüksek lisans tez çalışmasında sofracılık üreten bir işletmede üretilen cam kase ürününün üretim sürecinde yaptığı inovatif değişiklik, bu değişikliğin ürünün toplam maliyetlerine etkisini ve yapılan bu inovatif faaliyetin işletmenin rekabet üstünlüğüne katkılarını incelemiştir. Çalışmada sofracılık üretim işletmesinin, karlılığını arttırmak için yöneldiği inovasyon süreci aktarılmıştır. İnovasyon süreci sonrasında sofracılık üretim işletmesinin, cam kase ürünün direkt işçilik maliyetlerinde % 18, genel üretim maliyetlerinde % 19 azalma sağlayarak ürünün toplam maliyetini % 14 azalttığı ve bu sayede rakiplerine karşı çok önemli maliyet avantajı elde ederek rekabet üstünlüğü sağladığı tespit edilmiştir.

Spillan, Parnell ve Virzi (2011) rekabet stratejileriyle işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmayı Guatemala'daki perakende sektöründe faaliyet gösteren 364 işletme üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ayrışık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Jenerik stratejileri birleştirerek uygulayan işletmelerin üstün

performansa ulaşabildiklerini ve rekabet güçlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Hatipoğlu (2011) “Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ’lerde) izlenen rekabet stratejileri ve bir uygulama” isimli doktora tezinde jenerik rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) işletme performansına etkisini incelemiştir. İşletme performansını pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Araştırmanın temel bulgusu; KOBİ’lerin kriz dönemlerinde özellikle maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini izledikleri, maliyet liderliği stratejisinin pazarlama ve yenilik performanslarını, farklılaştırma stratejisinin tüm performans göstergelerini, odaklanma stratejisinin ise finansal performansı etkilediğidir.

Cingula ve Veselica’nın (2010) hazırlamış olduğu makale çalışmasında yenilik stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki tümevarımcı bir yaklaşımla teorik olarak incelenmiştir. Teorik analizden elde edilen sonuca göre; yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktördür. Dolayısıyla yenilik stratejileri ve rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

Yavuz (2010) çalışmasında işletmelerde yeniliğin örgütsel performans ile ilişkisini açıklamak amacıyla Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi’nin yenilik ve performans göstergelerini boylamsal araştırma ile incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre, 2000-2009 yıllarını kapsayan zaman aralığında gerçekleştirilen yenilik çabalarının işletmenin bütünsel örgütsel performansına olumlu olarak yansıdığı belirlenmiştir.

Özdöl (2010) çalışmasında Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin 2000-2008 yılları arasındaki hisse değerleri ile yine bu dönemde yaptığı yeniliklerin sayılarının ilişkisini incelemiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda özellikle 2005 yılı sonrasındaki verilerin bu iki değişken arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu ve 2008 yılında ise bu oranın yüksek pozitif ilişki yönünde olduğunu tespit etmiştir.

Cüreoğlu (2010) “Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri ve bir uygulama” isimli tez çalışmasında rekabete karşı küçük ve orta ölçekli işletmelerin ne tür rekabet stratejileri izleme eğiliminde olduklarını belirlemeyi hedeflemiştir. Orta ölçekli işletmelerin, küçük ve mikro ölçekli işletmelere oranla

maliyet liderliği stratejisini izlemeye daha yatkın olduklarını tespit etmiştir. Çalışmada yer alan işletmeler daha çok farklılaştırma stratejisini takip etmektedirler.

Albayrak (2009) İstanbul ve Doğu Marmara Bölgesinde kümelenen otomotiv sektörünün rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörlerin ve yenilik-rekabet gücü ilişkisinin açıklanması, rekabet gücünün alt bölgelere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla doktora tez çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma alanını İstanbul Avrupa Yakası, İstanbul Anadolu Yakası, Kocaeli, Sakarya, Bursa 1. Bölge (Nilüfer) ve Bursa 2. Bölge olmak üzere altı alt bölgeye ayırmış, alt bölgeler arasında rekabet gücü açısından farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, daha etkili kentsel ve bölgesel stratejilerin geliştirebilmesi için rekabet gücünün kaynaklarının tanımlanmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Çünkü her kent ve bölge rekabet gücü performansını etkileyen özgün unsurlara sahiptir.

Ar (2009) “Teknoparklarda yerleşik firmalar için yeniliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve yeniliğin firma performansına etkisinin incelenmesi” isimli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda hem ürün hem de süreç yeniliği faktörlerinin firma performansı üzerine doğrudan ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Özkan (2009) yapmış olduğu tez çalışmasında Malatya Organize Saniiye Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçi düzeylerini (inovasyon stratejileri) analiz etmiştir. Sektörel olarak ayrıştırılan işletmelerde anket yöntemi ile veri toplayarak rekabet stratejileri, yeniliğe bakış açıları ve yenilik yapıp yapmadıklarını belirlemiştir. Araştırma sonucunda; inovasyon stratejileri ile rekabet üstünlüğü arasında doğru yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşletmelerin uyguladıkları yenilik stratejilerinden ise çoğunlukla savunmacı, geleneksel ve fırsatları izleme stratejilerinin yoğunluk kazandığı görülmüştür.

Gökçek (2007) hazırladığı tez çalışmasında; yenilik yönetme süreci ve yenilik stratejilerini otomotiv sektöründe incelemiştir. Ana sanayi işletmeleri ile yan sanayi işletmeleri arasındaki ilişkilerin başarılı yeniliği etkileme durumu tespit edilmiştir. İşletmelerin yenilik stratejileri ile örgütsel yapılanmayı belirleyerek rekabet konusunda üstünlük sağlamaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik bu sektörde rekabet edebilmenin en önemli koşuludur.

Weerawardena (2003) Avustralya’da 326 imalatçı yerel firma üzerinden gerçekleştirdiği araştırmada pazarlama yeteneği, girişimcilik yeteneği, yenilik yeteneği ve işletmenin rekabet gücü arasındaki etkileşimi araştırmıştır. Yenilik türlerinden örgütsel yeniliği araştırma modelinde kullanmıştır. Çalışma sonucunda çalışmadaki tüm değişkenler arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Bülbül (2003) “Rekabet üstünlüğü sağlamada ürün ve süreç yeniliği: bilişim teknolojileri uygulaması” isimli tez çalışmasında yenilik, bilişim teknolojisi ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki ile bilişim teknolojisinin yenilik (ürün ve süreç yeniliği) faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın uygulamasını Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan 108 işletme üzerinden gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, bilişim teknolojisini yüksek düzeyde kullanan ve yüksek düzeyde yenilik yapan örgütlerin daha iyi işletme performansı ortaya koyduklarını göstermektedir. Yine, bilişim teknolojisini daha yüksek düzeyde kullanan örgütlerin daha iyi ürün ve süreç yeniliği performansı sergilediklerini göstermektedir.

Parker ve Helmes (1992) jenerik rekabet stratejileri ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Birleşik Krallık ve ABD’de faaliyet gösteren tekstil firmalarını incelemiştir. Çalışma sonucunda karma olarak farklılaştırma veya odaklanma stratejisiyle, maliyet liderliği stratejisinin bileşimini uygulayan işletmelerin daha üstün performans elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

Yenilik ve rekabet stratejilerinin etkileşimi ve rekabet gücüne etkisini araştıran çalışma sebep-sonuç türünde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın tanıtılması kapsamında araştırmanın sorunsalı, hipotezleri, amacı ve önemi ile modeli ele alınmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Sorunsalı

Sanayi devrimiyle başlayan ve giderek hızlanan modern ekonomik büyüme, bilimsel bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle süreklilik kazanmıştır (Oğuztürk, 2003: 255). Bu ekonomik büyüme, ürün yaşam sürelerinin kısalmasına, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesine neden olmuştur. Böylelikle küreselleşme olgusunun daha çok hissedildiği, işletmeleri zorlayan bir rekabet ortamı oluşmuştur (Yavuz, 2010: 126). İşletmelerin küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri ve rekabetçi bir üstünlük elde edebilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu da işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri ile mümkün olmaktadır (Murat ve Göktaş Kulualp, 2010: 51).

Dünyada yaşanan rekabet ortamında başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gitgide zorlaşmaktadır. İşletmelerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri yenilik ile mümkündür (Ecevit ve Işık, 2011: 542). Yoğun rekabet ortamında başarıya ulaşmanın önemli yollarından biri işletmenin kendisine uygun bir yenilik stratejisini benimsemiş olmasıdır. İşletmenin yenilik stratejisinin belirlenmesinde ise; dış çevre koşulları, rekabet stratejisi, sahip olduğu kaynaklar ve işletmenin örgütsel yapısının yeniliği gibi faktörler önem taşımaktadır (Mesci, 2011: 35).

Güçlü bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilen yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir faktördür. Rekabetçi bir ortamda işletmeler, yenilik ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir yenilik stratejisi belirlerler. Yenilik stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörler arasında rekabet stratejisi önem taşımaktadır. Rekabet stratejisi, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür (Kızılyalçın, 2005: 37).

İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücü açısından rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir:

- Yenilik ve rekabet stratejileri arasındaki etkileşim işletmelerin rekabet gücünü etkilemekte midir?

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Küresel rekabet koşullarında ürün, hizmet, süreç ve yöntemleri ile yenilik yapabilen, dış çevrelerindeki değişimi zamanında algılayarak beklentilere cevap verebilen, yenilik ile farklılaşıp bunu sürdürülebilir hale getirebilen işletmeler rekabet avantajını yakalayabilmektedir (Efetürk, 2010: 51). Beckman ve Barry (2007: 25) çalışmalarında şöyle bir başlangıç yapmışlardır: “Apple, Toyota, Google, Starbucks gibi işletmeler rekabetçi avantajlarını büyük bir başarı ile yenilik sayesinde bulmaya çalışmaktadır. Singapur, Çin, Kore ve Hindistan gibi birçok ülkeden bazıları özellikle tasarım okulları ve programlarına yatırım yaparak ve diğerleri de müfredat programına yenilikçi düşünmeyi yerleştirerek yenilik sayesinde liderliği vurgulayan eğitim sistemlerine yatırım yapmaktadır”.

Ülgen ve Mirze (2013) yeniliğin işletmelerin en iyi rekabet silahı olduğunu ve yenilikçi bir yapıya sahip işletmelerin dinamik çevrelerde rahatça yaşayabileceklerini ifade etmektedir. Roffe’e göre (1999) yerli ve yabancı işletmeler dolayısıyla yoğun bir şekilde artan rekabetle birlikte, işletmeler yüksek rekabetçi sektörlerde çalışmaya başlamıştır. Çevresel eğilimleri algılayıp onlara uyum sağlamak, zekâ, bilgi ve yaratıcı potansiyeli geliştirmek için insan kaynaklarını geliştirmek, bilinçli teknoloji kullanımını artırmak, öğrenme ve yenilik işletmelere rekabetçi alanlarda avantaj sağlamada yardımcı olmaktadır.

Üretim faaliyetleri sayesinde rekabet üstünlüğünün kazanılması işletmeler tarafından ihmal edilmiş bir konudur. Ancak, günümüz işletmeleri rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için üretimin stratejik potansiyelini keşfetmekte ve üretim stratejilerini uygulamaya koymaktadır (Avella, Fernande ve Vazquez, 1998: 3113). Günümüzde, teknik ve bilimsel buluş ve ilerlemenin etkisi, gerek yeni bir takım ürünlerin pazara daha hızlı çıkması, gerek üretilen ürünlerin sahiplerinden daha hızlı tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve

ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri yeniliğe doğru sürükleyen başlıca unsurlardır (Eren, 2014: 22).

İşletmeler için yenilik, verimliliği ve karlılığı artırdığı ve yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığı için oldukça önemlidir. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için yenilik istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür (Elçi, 2007: 2).

Literatürde birçok çalışmada yeniliğin işletme performansı üzerine olumlu etkisi tespit edilmiştir (Albayrak, 2009; Ar, 2009; Yavuz, 2010; Kapucu, 2012; Mengeaslan, 2016; Hyvrainen, 1990; Rothwell, 1992; Lengninck-Hall,1992; Weerawerdane, 2003).

Yukarıdaki açıklamalar ve araştırmanın amacı ve problemleri doğrultusunda H1 hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- **H1: Yenilik türlerinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**
- H1a: Ürün yeniliğinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H1b: Süreç yeniliğinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H1c: Pazarlama yeniliğinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.
- H1d: Örgütsel yeniliğin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Porter'in (1980, 1985) jenerik stratejilerinin işletme performansı üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır (Parker ve Helmes, 1992; Spillan, Parnell ve Virzi, 2011; Teerantansirikool vd., 2013; Tosunoğlu, 2014; Kurt, 2015). Genel olarak rekabet stratejilerinin işletme performansını arttırdığı yönünde bulgular tespit edilmiştir. Bu genel kabul aşağıdaki şekilde hipotez haline getirilmiştir:

- **H2: Rekabet stratejilerinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**
- H2a: Maliyet liderliği stratejisinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2b: Farklılaştırma stratejisinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2c: Odaklanma stratejisinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma kapsamında yenilik türlerinin alt boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yeniliğin birbiri ile olan etkileşimlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

- **H3: Yenilik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
- H3a: Ürün yeniliği ile süreç yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b: Ürün yeniliği ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c: Ürün yeniliği ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3d: Süreç yeniliği ile pazarlama yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3e: Süreç yeniliği ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3f: Pazarlama yeniliği ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Karlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu durum başta karlılığı azaltır gibi gözükse de, gerçek bunun tam tersidir. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin karlılığını arttıracaktır. Önemli olan bu süreçte sabırlı olabilmektir, çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan karın arttırılmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Rogers, 2003: 235). Yenilik işletmelerin varlıklarını koruyarak rekabette ön planda olabilmelerinde en temel

unsurdur. Bunun için işletmelerin yenilik çalışmalarına ağırlık vermesi, hem buldukları sektöre yeni ve farklı bir anlayış getirecek, hem de işletmenin karlılığına etki edecektir.

Akıncı (2011) sofrta camı üretim işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği uygulamada yenilik uygulamaları sonucunda işletmenin maliyet avantajı elde ederek rekabet üstünlüğü sağladığını tespit etmiştir. Demir(2014) süreç yeniliğinin işletmelerin üretim maliyetlerinde % 30'luk bir azalma sağladığını tespit etmiştir.

Günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini sağlamanın anahtarı, onların ihtiyaç ve isteklerinin istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve en uygun maliyet ile karşılanmasıdır. Bütün bu rekabet unsurlarının optimal bir şekilde yerine getirilmesi zorunluluğu ise üretim stratejisinin önemini artırmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren bu ihmalin bedelini rakiplerine karşı önemli ölçüde pazar payı kaybederek ödeyen örgütler, işletme stratejisinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde üretim fonksiyonunun yerini ve önemini kavrayarak üretim fonksiyonuna daha çok önem vermeye başlamışlardır. Üretim bir işletmenin stratejik gücüne, rakipleri tarafından taklit edilmesi güç, eşsiz ve işletmeye özgü üretim faaliyetlerini geliştirerek ve buna bağlı olarak işletmenin rekabet gücünü artırıcı bir üretim sürecinin oluşturulmasını sağlayarak katkıda bulunmaktadır. Dünyada, üretimde önemli aşamalar kat etmiş Japon işletmeleri, işletme stratejisinin hazırlanmasında üretim fonksiyonu ve üretim stratejisini temel almakta ve pazarlama ile finansman fonksiyonlarını üretim fonksiyonunun fırsatlarından yararlanacak şekilde kullanmaktadırlar (Tekin, Güleş ve Burgess, 2000: 36-38). Zehir (2016) çalışmasında maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin işletmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Yenilik türleri ile rekabet stratejilerinin etkileşimini araştırmak amacıyla araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

- **H4: Yenilik türleri ile rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
- H4a: Ürün yeniliği ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H4b: Ürün yeniliği ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4c: Ürün yeniliği ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4d: Süreç yeniliği ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4e: Süreç yeniliği ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4f: Süreç yeniliği ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4g: Pazarlama yeniliği ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4h: Pazarlama yeniliği ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4ı: Pazarlama yeniliği ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4i: Örgütsel yenilik ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4j: Örgütsel yenilik ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4k: Örgütsel yenilik ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Parker ve Helmes (1992) jenerik rekabet stratejileri ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Birleşik Krallık ve ABD’de faaliyet gösteren tekstil firmalarını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda karma olarak farklılaştırma veya odaklanma stratejisiyle, maliyet liderliği stratejisinin bileşimini uygulayan işletmelerin daha üstün performans elde ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Spillan, Parnell ve Virzi (2011) rekabet stratejileriyle işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmayı Guatemala’daki perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ayrışık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Jenerik

stratejileri birleřtirerek uygulayan řiřletmelerin űstűn performansa ulařabildiklerini ve rekabet gűçlerinin daha yűksek olduėunu tespit etmiřlerdir.

Rekabet stratejilerinin birbiri űzerinde ki etkilerini incelemek amacıyla arařtırmanın beřinci hipotezi řu řekilde oluřturulmuřtur:

- **H5: Rekabet stratejilerinin arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
- H5a: Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5b: Maliyet liderliği stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5c: Farklılaştırma stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀-istatistiksel (null-farksızlık) hipotezleri ayrıca belirtilmemiş ancak analiz kapsamında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.2.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Arařtırmanın amacı rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarını açıklayarak bu kavramlar arası iliřkileri ve řiřletmenin rekabet gűcűne etkisini Tűrkiye’de faaliyet gűsteren bűyűk řiřletmeler űzerinde yapılacak alan arařtırması ile açıėa çıkarmaktır.

Araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırma kapsamındaki şişletmelerde rekabet stratejilerinin ve yenilik tűrlerinin uygulanıp uygulanmadığının, uygulanıyorsa hangilerinin uygulandığının tespit edilmesi,
- Hangi rekabet stratejisinin ve hangi yenilik tűrűnűn rekabet gűcű açısından daha etkili olduėunun belirlenmesi.

Řiřletmelerin çevresinde yařanan sűrekli deėiřimler, belirsizliėin artması, artan rekabet baskısı, teknolojik deėiřim hızının çok yűksek olması, sosyal-politik ve hukuksal alandaki deėiřimler, pazar ve műřteri karakteristiklerindeki deėiřim gibi birbirleriyle karřılıklı etkileřim içinde olan çok sayıda nedenden dolayı řiřletmelerin sűrekliliėini saėlayabilmeleri gittikçe daha zor bir hale gelmiřtir (Akyűz, 2001: 109).

Bu yüzden işletmeler artık yeni düşünce ve bakış açılarına sahip, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen stratejilere gereksinim duymaktadır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) araştırmalarına göre, 1970-1995 yıllarında gerçekleştirilen yenilik çalışmaları, gelişmiş ülke ekonomilerinin büyüme ve gelişmesinde %50'den fazla bir etkiye neden olmuştur. Bu nedenle Türkiye ekonomik kalkınma için yenilik konusuna daha çok önem vermelidir (Özçelik ve Taymaz, 2004: 411). Ancak Türkiye'de yenilikle ilgili veriler oldukça azdır. Bu nedenle bu çalışmada yenilik ile ilgili Türkiye'de önde gelen 1000 işletmeye ait verilerin derlenmesi bu boşluğu doldurmaya katkı sağlayacak nitelikte olması açısından önemlidir.

Hızla değişen çevrelerde hayatta kalmak için işletmelerin çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetim literatüründe işletmelerin dinamik çevrelerde nasıl rekabet avantajı ve üstün performans sağlayabileceği konusu çok önemlidir. İşletmelerin rekabet gücü sağlamaları açısından önemli olan rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarını bütünleştirmesi açısından çalışma önemlidir.

Bu çalışma ile işletmelerin kullandıkları rekabet stratejileri ve yürüttükleri yenilik faaliyetleri incelenecek olup, hangi stratejilerin ve faaliyetlerin başarılı olduğu belirlenerek işletmelere rekabette önemli olan faktörlerin neler olduğu ve hangi faaliyetlerden faydalanabilecekleri hakkında yön verilebileceği düşünülmektedir.

3.2.4. Araştırmanın Modeli

Kuczmarski tarafından yenilik; işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum olarak tanımlanmıştır (Kuczmarski, 1996: 3). West ve Farr'a (1992: 2) göre yenilik, bir grup örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o grup, birey ve topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, yeni süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve uygulanmasıdır. OECD'nin Oslo Kılavuzunda yer alan TUBİTAK tarafından kabul gören yenilik tanımı ise; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, işyeri

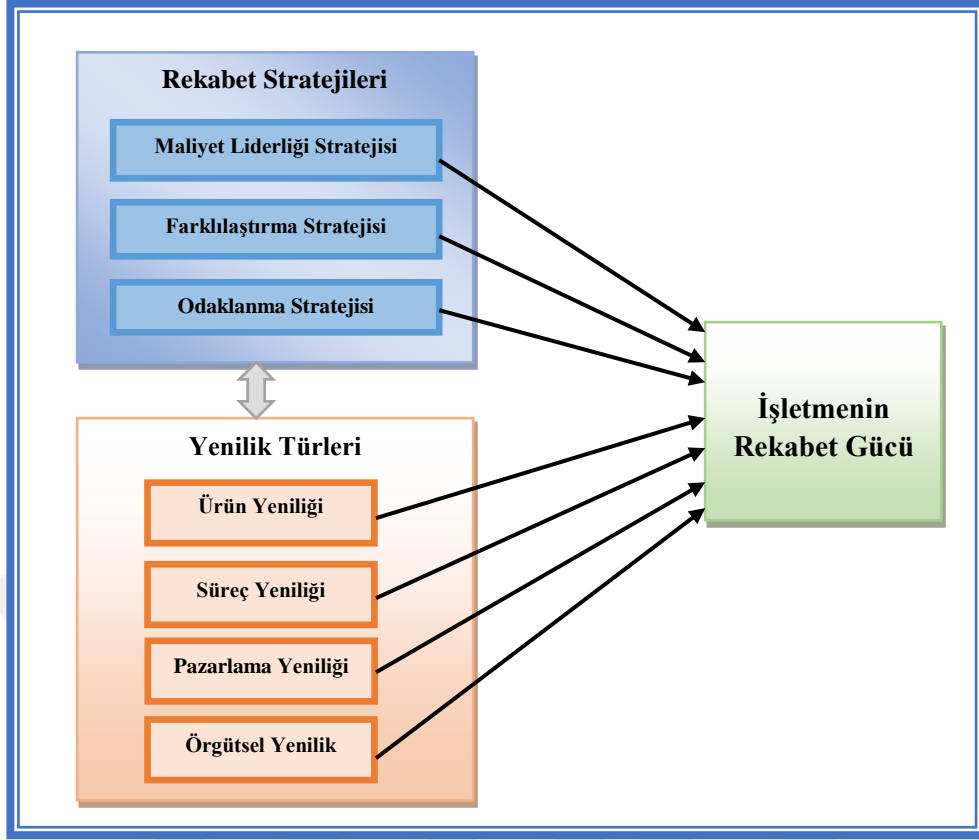
organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi şeklindedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Yeniliğin yapılan tanımları doğrultusunda çalışmada yenilik türleri ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel boyutlarıyla incelenmiştir.

Güçlü bir stratejik yönetim aracı olarak kabul edilen yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir faktördür. Rekabetçi bir ortamda işletmeler, yenilik ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir yenilik stratejisi belirlerler. Yenilik stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan faktörler arasında rekabet stratejisi önem taşımaktadır. Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Kızılyalçın, 2005: 37).

İşletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için takip edebilecekleri pek çok stratejik alternatif bulunmaktadır. Bunun temelinde rekabet ortamında işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve pazarda daha etkin bir hale gelebilmek olduğu düşünüldüğünde, bu yolda başarılı olmak için uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Rekabet özelliğine göre stratejiler bu grup içinde önemli bir yere sahiptir. Rekabet stratejilerinin amacı piyasadaki rekabet kurallarına uyum sağlamak ve bu kuralları işletmenin lehine çevirmektir (Ucal ve Gürsoy, 2006: 155).

Literatürde birçok rekabet stratejisi olmakla beraber temel oluşturacak görüş Porter'ın üç temel stratejisidir. Porter işletmelere rakiplerini devre dışı bırakarak sektörde rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet gücü sağlayabilmeleri için genel olarak üç strateji önermektedir; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi. Çalışmada rekabet stratejileri Porter'ın sınıflandırması kapsamında ele alınmıştır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda araştırmanın modeli şu şekilde belirlenmiştir:



Şekil 15. Araştırmanın Modeli

Araştırma ile işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri ve yenilik türlerinin birbiri ile etkileşimi ve işletmenin rekabet gücüne etkisi incelenmektedir. İşletmenin rekabet gücünü ölçmek amacıyla işletmelerin İSO ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu olmak üzere ilk 1000 işletme sıralaması dikkate alınmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, İSO tarafından 2014 verilerine göre hazırlanan ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan ilk 1000 işletmeden oluşmaktadır.

1968 yılında 100 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak başlatılan ve her yıl geliştirilerek sürdürülen, İSO tarafından gerçekleştirilen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması, Türkiye ekonomisine tutulan güçlü bir ayna niteliğindedir.

500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması ile sanayinin hiçbir yerde bulunmayan gerçek röntgeni çekilmektedir. Bunun için temel alınan şirketler de doğaldır ki sanayi sektörü şirketleridir. Sıralamada temel ölçüt, üretimden satışlardır. Yani sonuçlar, kuruluşların kendi üretmiş olduğu ürünlerden yaptığı satışları kapsamaktadır. Bunun yanı sıra çalışma kapsamında satış geliri, brüt katma değer, özkaynak, aktif toplamı, vergi öncesi dönem kar ve zarar toplamı, ihracat ve ortalama çalışan sayısı büyüklükleri gibi, istatistiki değerleri eşsiz verilerle yapılmış analizlere de yer verilmektedir. Ayrıca finansal oranlar, kaynak yapısı, karlılık oranları, ekonomik karlılık, varlık devir hızları, net katma değerinin faktör gelirleri (fonksiyonel dağılımı), üretim faaliyeti dışı gelirler, istihdam ve brüt katma değer dağılımı ile işgücü verimliliği konularında da çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır.

Yurtiçi ve yurtdışında yoğun bir ilgi ile karşılaşılan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması, Türk sanayinin gelişiminin görülmesine ve geleceğe yönelik yol haritasının belirlenmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

1993 yılından itibaren ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması şeklinde gerçekleştirilen çalışmaya 1997 yılından itibaren ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması da eklenerek devam edilmektedir (ISO, 2016).

Araştırma anket çalışması sonucunda elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi kapsamında evren ve örnekleme ile veri toplama ve analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

İşletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan rekabet stratejileri ve yeniliği

kavramsal olarak bütünleştirerek kapsamlı bir saha araştırması ile hem rekabet stratejileri ve yenilik türleri arasındaki etkileşimi hem de bunların işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ve İSO tarafından belirlenen 2014 yılı ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Ekler kısmında işletmelerin listesi verilmiştir.

Araştırmada olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu teknikte, çalışma için ihtiyaç duyulan büyüklükteki örnekleme ulaşınca kadar deneklerden veri toplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 128). Evren büyüklüğü 1000 olduğu için minimum örneklem büyüklüğü 278 olmalıdır (Altunışık vd., 2012: 137). Bu kapsamda 300 işletmeye anket uygulanmıştır. Anketler işletme yöneticileri ile telefonda bire bir görüşülerek 4 Eylül 2015- 20 Mart 2016 tarihleri arasında uygulanmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu tanımlayıcı bilgiler ve fonksiyonel bilgiler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Tanımlayıcı bilgiler kısmında anketi cevaplayan kişiye ve işletmeye dönük toplam 12 demografik soru yer almaktadır. Fonksiyonel bilgiler kısmı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 20 ifadeden oluşan yenilik türleri ölçeği, ikinci bölümde 16 ifadeden oluşan rekabet stratejileri ölçeği yer almaktadır. Yenilik türleri ölçeği çalışmanın modelinde kullanılan sınıflandırma olan örgüt yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik dikkate alınarak geliştirilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeği de çalışmanın modelinde kullanılan Porter’ın jenerik rekabet stratejileri olan maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi dikkate alınarak geliştirilmiştir.

Yenilik türleri ölçeği geliştirilirken özellikle Oslo Kılavuzu (2005) ve TÜİK’in yenilik araştırmasında kullanılan ankettten yararlanılmıştır. Bunun dışında Wang ve Chien (2006), Bulut (2007), O’Sullivan (2007), Green vd. (2005), Weerawardena (2003) kullanılan kaynaklardır. Rekabet stratejileri ölçeği geliştirilirken Panayides

(2003), Eraslan (2008), Allen ve Helms (2006), Liu (2009), Aytekin (2003), Powers ve Hahn (2004) ve Hatipoğlu (2011) yararlanılan kaynaklardır.

Ölçekler geliştirildikten sonra 50 işletme üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen pilot çalışma sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanarak ankete son şekli verilmiştir. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar çalışmada kullanılan ölçekler kısmında detaylı olarak açıklanmıştır. Anket formu ekler kısmında yer almaktadır.

3.3.3. Analiz Yöntemi

Araştırma çerçevesinde ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için gerçekleştirilir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında, ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilir (Seçer, 2015; Büyüköztürk vd., 2013; Altunışık vd., 2012). Faktör analiziyle ilgili teknikler genel olarak iki başlık altında toplanır; Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA). AFA' nde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır. DFA' nde ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır (Altunışık vd., 2012; 266).

Çalışmada kullanılan yenilik türleri ölçeği (YTÖ) ve rekabet stratejileri ölçeği (RSÖ)'nin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla AFA analizi uygulanmıştır. Daha sonra elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan demografik bilgiler ile yenilik ve rekabete ilişkin ifadeler yüzde ve frekans dağılımı yöntemi ile incelenmiş, hipotezler ise regresyon analizi ile test edilmiştir. DFA analizi AMOS programı ile diğer analizler SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, yenilik türlerini ve rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır.

Ölçekler 5’li likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum”, “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, ölçülmek istenen yenilik türünün ya da rekabet stratejisinin işletmede uygulandığı anlamına gelmektedir.

Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelandikleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin gözlenemeyen ortak faktörler tarafından oluşturulup oluşturulamayacağı araştırılır. Bulunan her faktörün (soru kümesinin) bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür. Ayrıca, faktör analizi ile çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmanın hedeflendiği söylenebilir. Ölçek maddelerinin aynı şeyi ölçüp ölçmedikleri açıklanan varyansa göre değerlendirilir. Değişkenler arası ilişkilerin yüksek olması; ilgili değişkenlerin aynı olguyu ölçme ihtimallerini artırır ve açıklanan varyansın yüksek çıkmasını sağlar. Faktör analizi sonucu ölçeğin asgari varyans açıklama oranı % 50’dir (Altunışık vd., 2012: 275).

Herhangi bir veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin testi ise KMO testi ve Bartlett-küresellik testi ile ölçülebilmektedir. Bartlett küresellik testi ile evrende yer alan değişkenler arasında korelasyonun olmadığı hipotezi (null hipotezi) test edilmektedir. Bunun yanında KMO istatistiği de faktör analizinin uygun olup olmadığına karar vermede yaygın olarak kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için KMO değerinin 0,5’ten büyük olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda ölçeklerin yapı geçerliliği çalışmasında öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğunu belirleyen KMO istatistiği ve Bartlett testleri uygulanmış ve daha sonra faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada temel bileşenler (principal component) faktör çıkarma yöntemi ile varimaks dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

AFA'ndan sonra DFA analizi gerçekleştirilmiştir. DFA araştırmacının elindeki verinin orijinal (daha önce keşfedilmiş) yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. Araştırmacı elinde bulunan verinin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını test etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 251). DFA analizlerinde kullanılan uyum istatistiklerinin değer aralıkları Hair vd. (1998), Kline (2011), Raykov ve Marcoulides (2006), Schumaker ve Lomax (1996), Tabachinc ve Fidell (2001)' e göre referans alınmıştır.

Faktör analizine ek olarak güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Cronbach Alfa istatistiği, testin homojenliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir ve dolayısıyla katsayının düşük olması, ölçeğin birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü gösterebilmektedir (Tavşancıl, 2010:29). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

3.3.4.1. Yenilik Türleri Ölçeği

İşletmede yenilik türlerinin ne derecede kullanıldığının tespit edilmesi amacıyla geliştirilen yenilik türleri ölçeği (YTÖ) 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan maddeler şu şekildedir:

M1: İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.

M2: Daha önce farklı bir hammadden ürettiğimiz ürünü şimdi yeni bir malzeme kullanarak üretiyoruz.

M3: Mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik.

M4: En az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirdik.

M5: Sektörde daha önceden var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunduk.

M6: İşletmemizde her ürün için hammadden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutmaktayız.

M7: İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.

M8: Üretim yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.

M9: Teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.

M10: Yardımcı destek faaliyetlerinde (satın alma, muhasebe, bakım, vb.) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.

M11: Ürün tasarımı veya ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullanmaktayız.

M12: Bugüne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacının dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik

M13: İşletmemiz tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.

M14: İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.

M15: Ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanmaktayız.

M16: İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.

M17: İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır.

M18: İşletmemizde dış ilişkilerde yeni bütünleşme yöntemleri uygulanmaktadır.

M19: İşletmemizde sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemler uygulanmaktadır.

M20: Güncel yönetim yaklaşımları takip edilerek uygun olanı işletmemizde uygulanmaktadır.

YTÖ'nin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla AFA kullanılmıştır. Yapılan AFA analizi sonucunda 4 boyutlu faktör yapısı elde edilmiş ancak birinci boyutun isimlendirilmesinde sıkıntı oluşturan "İşletmemizde dış ilişkilerde yeni bütünleşme yöntemleri uygulanmaktadır" maddesi analiz kapsamından çıkartılarak tekrar analiz yapılmıştır. Altunışık vd. (2012: 297)'e göre de faktör boyutunun isimlendirilmesinde sıkıntı olduğu durumlarda araştırmacıya görece olarak daha zayıf faktör yüküne sahip değişkeni analizden atarak tekrar analiz yapma yoluna gidilebilir.

YTÖ 'nin 19 madde ile gerçekleştirilen AFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

YTÖ'nin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO oranı $0,86 > 0,50$ olduğu için veri setimiz faktör analizi için uygundur. Ayrıca oranın $0,80$ 'den büyük olması nedeniyle veri setinin faktör analizi için uygunluğu çok iyi düzeydedir (Sharma, 1996; Pallant, 2001). Bartlett testinin sonuçları incelendiğinde ($p=0,00$) değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygundur ($p<0,05$). Ki-kare istatistiğinin yüksek bir değerinde elde edilmesi (1958,941) uygunluğu doğrulamaktadır.

Faktör analizinde bir madde birden fazla faktör ile korelasyon gösterebilmektedir. Ortak varyanslar veya paydaşlık değerleri (communalities), bir maddenin ilişkili olduğu faktörlerle olan korelasyonun karelerinin toplamıdır. Bir maddenin ortak varyans değerine karşılık gelen çıkartma (extraction) değeri, o maddenin açıkladığı toplam varyansı gösterir. Genel bir kural olarak bir maddenin ortak varyans değeri $0,2$ 'den küçük ise bu maddeler testten çıkarılarak analiz yeniden yapılmalıdır (Büyüköztürk vd., 2013: 220).

YTÖ'ne ilişkin ortak varyanslar tablosu Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Ortak Varyanslar Tablosu

	Başlangıç	Çözüm
M1	1,000	,466
M2	1,000	,583
M3	1,000	,635
M4	1,000	,738
M5	1,000	,668
M6	1,000	,512
M7	1,000	,630
M8	1,000	,633
M9	1,000	,518
M10	1,000	,526
M11	1,000	,467
M12	1,000	,465
M13	1,000	,590
M14	1,000	,589
M15	1,000	,591
M16	1,000	,467
M17	1,000	,397
M19	1,000	,690
M20	1,000	,642

Tablo 9'da maddelerin ortak varyansları görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara bakıldığında tüm değerlerin 0,397'den yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu durumda madde çıkarmaya gerek yoktur.

Faktör analizi sonucunda uygun faktör sayısının ne olması gerektiği ile ilgili çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bunlar:

- **Özdeğer (Eigenvalues) İstatistiği:** Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir.

- **Scree test (Çizgi grafiği):** Araştırmacı scree test diyagramına bakarak açıklayıcılık bakımından en fazla açıklayıcılığa sahip faktörler dikkate alınarak eğrinin

eğiminin azaldığı veya düzleşmeye başladığı noktadaki boyut sayısına bakarak uygun çözüme karar verecektir.

- **Toplam varyansın yüzdesi yöntemi:** Her ilave faktörün toplam varyansın açıklanmasına katkısı % 5'in altına düştüğünde maksimum faktör sayısına ulaşılmış demektir.

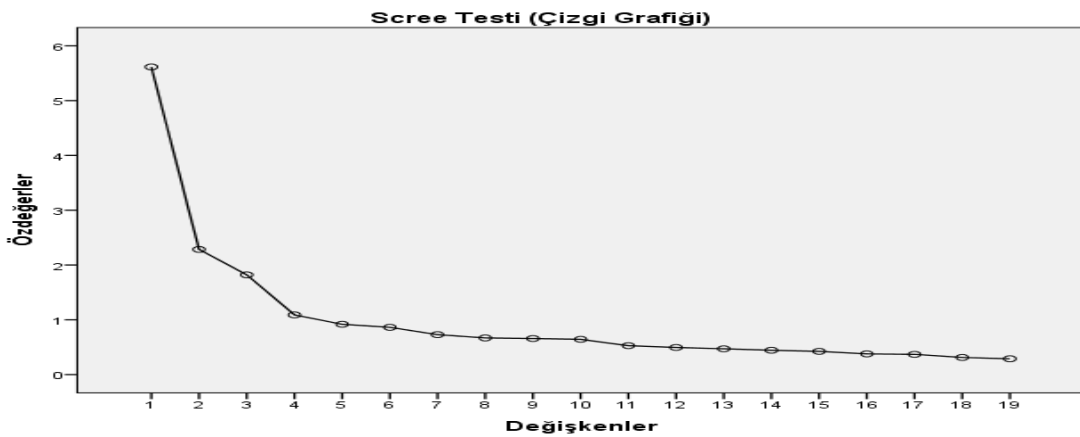
- **Açıklanan varyans kriteri:** Varyansın % 90'ını açıklayan faktör sayısı yeterli kabul edilir.

- **Joliffe kriteri:** 0.7'nin altında ki tüm faktörler modelden çıkarılır.

- **Araştırmacı tarafından belirleme:** Bazı durumlarda araştırmacı teorik bilgiler ve araştırma modeli çerçevesinde analiz neticesinde çıkması gereken faktör sayısını analiz öncesinde kendisi karar verebilir (Altunışık vd., 2012; Dunteyan, 1989; Hall vd., 1998; Kalaycı, 2005).

Uygulamada faktör sayısı belirlenirken özdeğer istatistiği ve çizgi grafiği (scree plot)'nden yararlanılmıştır. YTÖ'nün AFA sonuçlarında özdeğeri % 1'den büyük 4 faktör mevcuttur ve 4 faktörün toplam açıklanan varyans değeri % 56,887'dir. Genel bir kural olarak AFA'de tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın en az % 50 olması önerilmektedir (Habing, 2003; Streiner, 1994; Hair vd., 1998).

Scree testi (çizgi grafiği) sonucunda faktör sayısı ile ilgili elde edilen veriler Şekil 16'da yer almaktadır.



Şekil 16. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 16'da faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı nokta 4. faktör olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla scree testi de yenilik türleri ölçeğinin 4

boyutlu faktör yapısını desteklemektedir. Bu doğrultuda yenilik türleri ölçeğinin faktör sayısı 4 olarak belirlenmiştir.

Faktör sayısı belirlendikten sonra faktör matrisi oluşturulmuştur. Faktör matrisi maddelerin faktörlerdeki yüklerini göstermektedir. Madde faktör yükü olarak genel kanı en az 0,30 ve üzerinde bir faktör yüküne sahip olunması gerektiğidir. Faktör matrisi faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koysa da değişkenlerin aynı anda birden fazla faktörle korelasyonu mevcuttur. Bu nedenle tam olarak hangi faktör altında yüklendiğini yorumlamak güçtür (Gürbüz ve Şahin, 2014; Altunışık, 2012; Seçer, 2015). Dolayısıyla faktör matrisi oluşturulduktan sonra ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak amacıyla faktör matrisinin döndürülmesi veya rotasyonu yöntemine başvurulur.

İki ve daha fazla faktörlü durumlarda kullanılan faktör döndürme (factor rotation), maddelerin konumlarının faktör eksenleri arasında hareket ettirilerek hangi faktörde yer alacağını daha belirgin hale getirilmesi işlemidir. Faktör döndürmesinin amacı, maddelerin ilgili faktörlerde mümkün olduğunca yüksek, ilgisiz faktörlerde ise mümkün olduğunca düşük yük değerlerinde yüklenmesine olanak tanıyarak, araştırmacıya yorumlama ve karar verme kolaylığı sağlamaktır. Temel olarak iki farklı döndürme yöntemi bulunmaktadır: dikey döndürme ve eğik döndürmedir. **Dikey (orthogonal) döndürme**, faktörlerin ilişkisiz varsayılacağı durumlarda kullanılır ve faktörler 90°'lik açıyla döndürülür. Dikey döndürme teknikleri arasında varimax, quartimax ve equamax gibi teknikler yer almaktadır. **Eğik döndürme** ise faktörlerin ilişkili olacağı varsayımı ile eksenlerin dik olmasına gerek duyulmadan döndürülür. Eğik döndürme kapsamında ise oblimin, orthoblique ve promax gibi teknikler tercih edilmektedir. Araştırmacının amacına bağlı olmakla birlikte faktörlerin yorumlama kolaylığından dolayı en fazla tercih edilen teknik varimax döndürme tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 293).

Çalışmada en sık kullanılan varimax döndürme tekniği tercih edilmiştir ve elde edilen döndürülmüş faktör matrisi sonuçları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Değişkenler	Faktörler			
	1	2	3	4
M4	0,828	0,098	0,192	0,079
M3	0,770	0,147	0,140	0,024
M2	0,742	0,165	0,068	0,030
M5	0,730	0,091	0,356	0,013
M1	0,653	-0,008	-0,014	0,201
M7	0,032	0,781	0,012	0,138
M8	0,154	0,734	0,125	0,234
M10	0,053	0,681	0,183	0,160
M6	0,227	0,677	-0,020	-0,037
M9	0,012	0,642	0,207	0,250
M13	0,064	0,071	0,751	0,131
M15	0,083	0,171	0,734	0,127
M14	0,100	0,079	0,733	0,189
M12	0,312	-0,045	0,600	0,080
M11	0,148	0,243	0,594	0,182
M19	0,043	0,099	0,299	0,767
M20	0,089	0,194	0,156	0,756
M16	0,130	0,191	0,076	0,638
M17	0,063	0,357	0,284	0,430

Tablo 10’da döndürülmüş faktör matrisi tablosu, döndürme işlemi sonrası maddelerin hangi faktörlere yüklendiklerini ve faktör yük değerlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde binişik maddelerin olmadığı ve maddelerin faktörlere makul şekilde dağıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum ölçeğin faktör yapısının ortaya çıktığını göstermektedir. Gerek madde faktör yük değerleri, gerekse de binişik madde bulunmaması nedeniyle YTÖ’nin AFA ile dört boyutlu bir yapıya sahip olduğuna karar verebiliriz. Maddelerin bu dört boyuta ilişkin olarak dağılımları yukarıda görülmektedir.

Döndürülmüş faktör matrisi aşamasından sonra aynı faktör içerisinde mutlak değer ağırlıkları yüksek olan değişkenler gruplandırılarak faktör isimleri verilecektir. Faktör isimlendirilmesi faktör içerisinde yer alan maddelere göre belirlenecektir. 1.

Faktör altındaki tüm maddeler ürün yeniliğine yönelik, 2. Faktör altındaki tüm maddeler süreç yeniliğine yönelik, 3. Faktör altındaki tüm maddeler pazarlama yeniliğine yönelik, 4. Faktör altındaki tüm maddeler örgütsel yeniliğe yöneliktir. Bu doğrultuda faktörlerin isimlendirilmesi ve maddelerin faktörlere dağılımı şu şekildedir:

- 1. Faktör Ürün Yeniliği: M4, M3, M2, M5, M1.
- 2. Faktör Süreç Yeniliği: M7, M8, M10, M6, M9
- 3. Faktör Pazarlama Yeniliği: M13, M15, M14, M12, M11
- 4. Faktör Örgütsel Yenilik: M19, M20, M16, M17

YTÖ'nin dört boyutlu faktör yapısı ile faktörlerin ve maddelerin faktörlere uygun olarak isimlendirilmiş hali Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Yenilik Türleri Ölçeğinin Faktörlerinin ve Maddelerinin İsimlendirilmesi

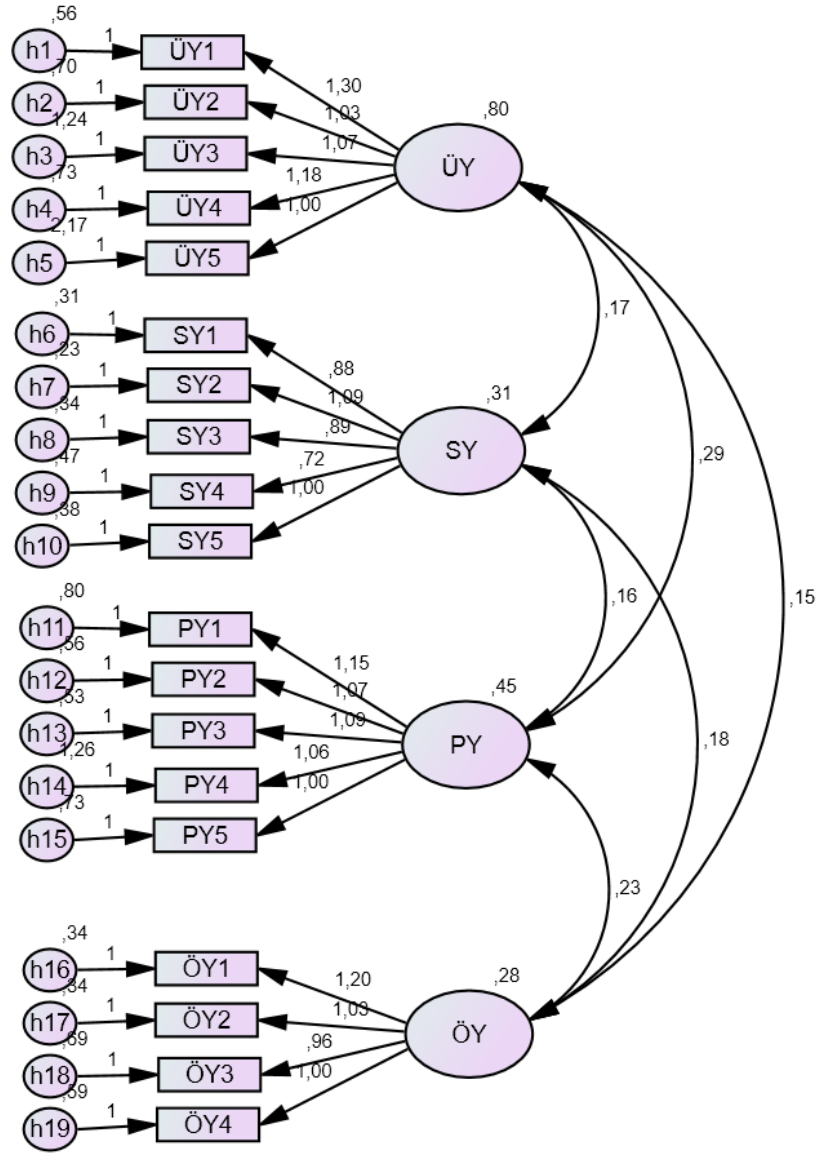
Faktör	Faktöre Verilen İsim	Faktör İçindeki Maddeler	Maddelere Verilen İsim
1	Ürün Yeniliği	M4: En az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirdik.	ÜY1
		M3: Mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik.	ÜY2
		M2: Daha önce farklı bir hammadeden ürettiğimiz ürünü şimdi yeni bir malzeme kullanarak üretiyoruz.	ÜY3
		M5: Sektörde daha önceden var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunduk.	ÜY4
		M1: İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	ÜY5
2	Süreç Yeniliği	M7: İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.	SY1
		M8: Üretim yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	SY2
		M10: Yardımcı destek faaliyetlerinde (satın alma, muhasebe, bakım, vb.) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	SY3
		M6: İşletmemizde her ürün için hammadeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutmaktayız.	SY4
		M9: Teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	SY5

Tablo 11. Devam

Faktör	Faktöre Verilen İsim	Faktör İçindeki Maddeler	Maddelere Verilen İsim
3	Pazarlama Yeniliği	M13: İşletmemiz tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	PY1
		M15: Ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanılmaktadır.	PY2
		M14: İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	PY3
		M12: Bugüne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacı dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik.	PY4
		M11: Ürün tasarımı veya ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	PY5
4	Örgütsel Yenilik	M19: İşletmemizde sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemler uygulanmaktadır.	ÖY1
		M20: Güncel yönetim yaklaşımları takip edilerek uygun olanı işletmemizde uygulanmaktadır.	ÖY2
		M16: İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.	ÖY3
		M17: İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır.	ÖY4

Hangi maddenin hangi faktör altında toplandığı belirlendikten sonra elde edilen bu yapının DFA ile test edilmesi ve doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik değişkenleri çerçevesinde oluşturulan yenilik türleri ölçüm modeli Şekil 17’de sunulmuştur.



*ÜY: Ürün Yeniliği, SY: Süreç Yeniliği, PY: Pazarlama Yeniliği, ÖY: Örgütsel Yenilik

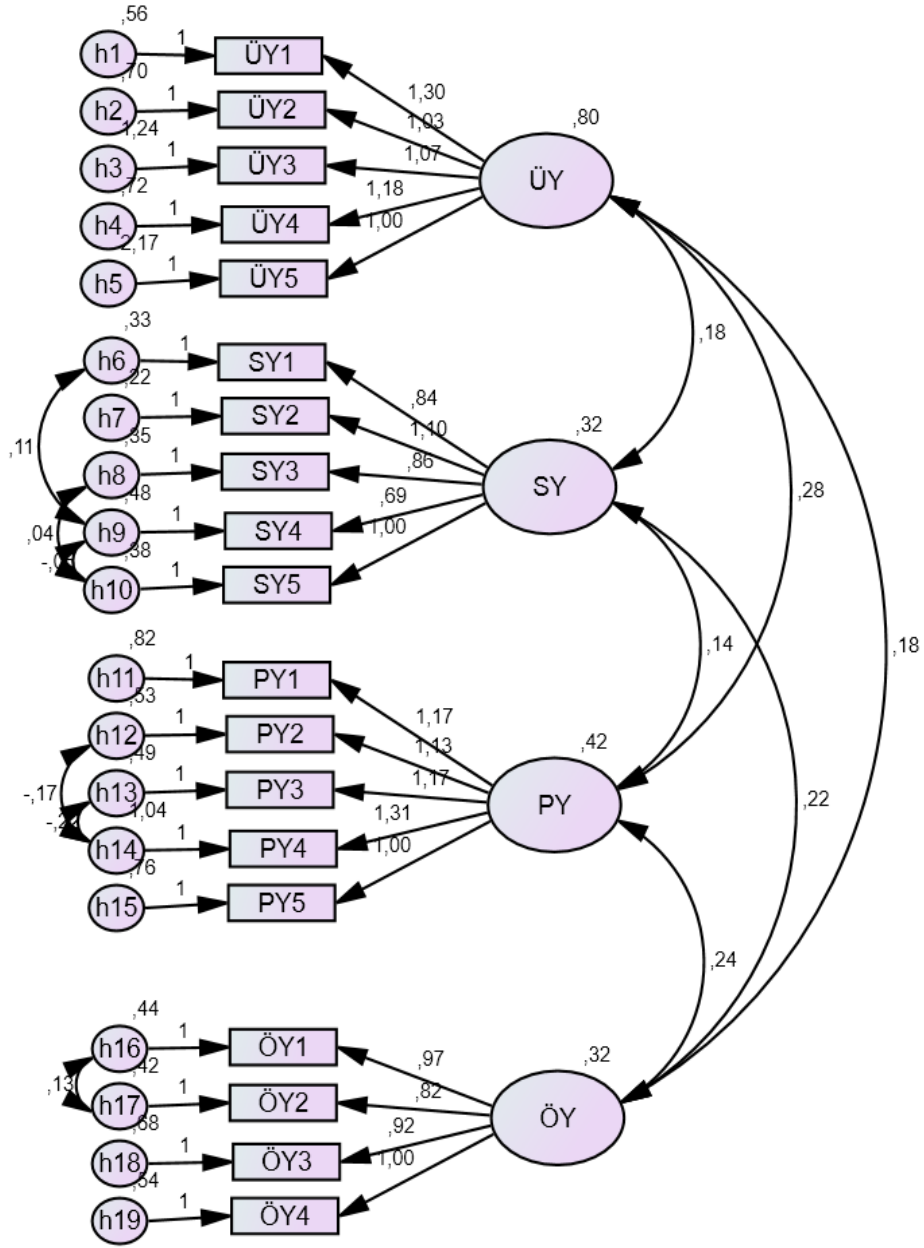
Şekil 17. Yenilik Türleri Ölçüm Modeli

Şekil 17’de verilen yenilik türleri ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,28 ile 0,80 arasında değiştiği görülmektedir. Modelin sonuçları uyum iyilik indeksleri açısından kontrol edilmiş ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yenilik Türleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Modeldeki Değerler	Uyumu
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	262,640/146 1,799	İyi uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,915	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,889	Kabul edilebilir
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,869	Uyumlu değil
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,936	Uyumlu değil
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,052	Kabul edilebilir
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,065	Kabul edilebilir

Tablo 12 incelendiğinde çoğu uyum istatistiği kabul edilebilir sınırlarda olsa dahi NFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüm modelinde iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h6 ile h9, h9 ile h10, h8 ile h10, h14 ile h12 ve h13 ve h16 ile h17 numaralı hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin uyum indekslerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir. Düzeltmeler gerçekleştirildikten sonra tekrar hesaplanan ölçüm modeli Şekil 18’de sunulmuştur.



*ÜY: Ürün Yeniliği, SY: Süreç Yeniliği, PY: Pazarlama Yeniliği, ÖY: Örgütsel Yenilik

Şekil 18. Düzeltme Sonrası Yenilik Türleri Ölçüm Modeli

Düzeltme sonrası yenilik türleri ölçüm modelinin uyumuna ilişkin değerler Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo 13. Düzeltme Sonrası Yenilik Türleri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Modeldeki Değerler	Uyumu
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	204,666/140 1,462	İyi uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,934	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,910	İyi uyum
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,898	Kabul edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,965	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,039	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,059	Kabul edilebilir

DFA ile YTÖ'nin dört boyutlu yapısı doğrulandıktan sonra ölçeğin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. YTÖ'nün alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri Tablo 14' de sunulmaktadır.

Tablo 14. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Cronbach Alfa
Ürün Yeniliği	0,820
Süreç Yeniliği	0,789
Pazarlama Yeniliği	0,771
Örgütsel Yenilik	0,705

Tablo14' e göre ürün yeniliği alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,820'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 5 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Süreç yeniliği alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,789'dir. Bu değer 5 maddeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Pazarlama yeniliği alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,771'dir.

Bu değer 5 madden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel yenilik alt leğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,705'dir. Bu değer 4 maddeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.4.2. Rekabet Stratejileri leği

İşletmede rekabet stratejilerinin ne derecede kullanıldığının tespit edilmesi amacıyla geliştirilen rekabet stratejileri leği (RS) 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan maddeler şu şekildedir:

M1: Üretim maliyetlerimizi en düşük düzeye getirmeyi başarmaktayız.

M2: Her zaman toplu hammadde alımları ile satın alma maliyetlerini düşürürüz.

M3: Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.

M4: Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.

M5: Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.

M6: Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.

M7: rnlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M8: Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M9: Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M10: Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M11: Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M12: Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.

M13: İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.

M14: İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.

M15: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.

M16: rnlerimiz sadece belirli bir blęeye hitap eder.

RS'nin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla AFA kullanılmıştır. Yapılan AFA analizi sonucunda 4 boyutlu faktör yapısı elde edilmiş ancak boyutların isimlendirilmesinde sıkıntı oluşturan “retim maliyetlerimizi en düşük düzeye getirmeyi başarmaktayız” ve “her zaman toplu hammadde alımları ile satın alma

maliyetlerini düşürürüz” maddeleri analiz kapsamından çıkartılarak tekrar analiz yapılmıştır. Altunışık vd. (2012: 297)’e göre de faktör boyutunun isimlendirilmesinde sıkıntı olduğu durumlarda araştırmacıya görece olarak daha zayıf faktör yüküne sahip değişkeni analizden atarak tekrar analiz yapma yoluna gidilebilir.

RSÖ’ nin 14 madde ile gerçekleştirilen AFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

RSÖ’nin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO oranı $0,76 > 0,50$ olduğu için veri setimiz faktör analizi için uygundur. Ayrıca oranın $0,80$ ’den büyük olması nedeniyle veri setinin faktör analizi için uygunluğu çok iyi düzeydedir (Sharma, 1996; Pallant, 2001). Bartlett testinin sonuçları incelendiğinde ($p=0,00$) değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygundur ($p<0,05$). Ki-kare istatistiğinin yüksek bir değerde elde edilmesi (1199,265) uygunluğu doğrulamaktadır.

RSÖ’ne ilişkin ortak varyanslar tablosu Tablo 15’de gösterilmektedir.

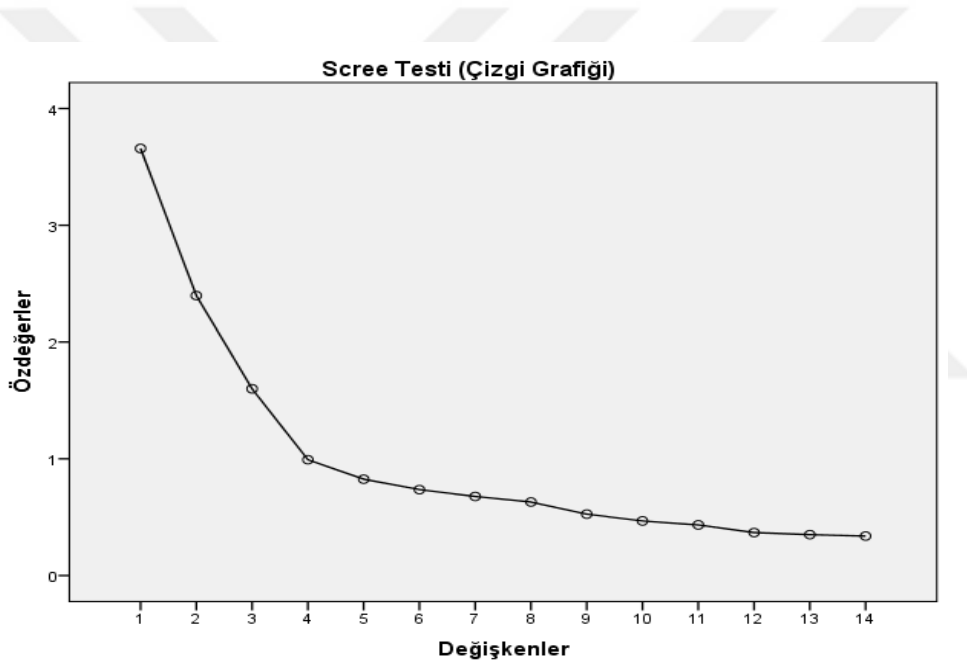
Tablo 15. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Ortak Varyanslar Tablosu

	Başlangıç	Çözüm
M3	1,000	0,600
M4	1,000	0,562
M5	1,000	0,541
M6	1,000	0,525
M7	1,000	0,638
M8	1,000	0,531
M9	1,000	0,599
M10	1,000	0,543
M11	1,000	0,496
M12	1,000	0,441
M13	1,000	0,494
M14	1,000	0,622
M15	1,000	0,651
M16	1,000	0,411

Tablo 15’de maddelerin ortak varyansları görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara bakıldığında tüm değerlerin 0,411’den yüksek değerler aldığı görülmektedir.

Uygulamada faktör sayısı belirlenirken özdeğer istatistiği ve çizgi grafiği (scree plot)’nden yararlanılmıştır. RSÖ’nün AFA sonuçlarında özdeğeri % 1’den büyük 3 faktör mevcuttur ve 3 faktörün toplam açıklanan varyans değeri % 54,676’dır. Genel bir kural olarak AFA’de tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın en az % 50 olması önerilmektedir (Habing, 2003; Streiner, 1994; Hair vd., 1998).

Scree testi (çizgi grafiği) sonucunda faktör sayısı ile ilgili elde edilen veriler Şekil 19’da yer almaktadır.



Şekil 19. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 19’da faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı nokta 4. faktör olarak belirlenmektedir. Özdeğerler istatistiğine göre ise RSÖ 3 faktörlü yapıdadır. Bu doğrultuda RSÖ’nin faktör sayısı 3 olarak belirlenmiştir.

Varimax döndürme tekniği kullanılarak elde edilen döndürülmüş faktör matrisi Tablo 16’da sunulmaktadır.

Tablo 16. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Değişkenler	Faktörler		
	1	2	3
M7	0,772	0,011	-0,204
M9	0,766	-0,055	-0,096
M8	0,714	0,095	-0,111
M10	0,709	0,169	-0,106
M11	0,679	0,174	-0,071
M12	0,659	0,063	0,049
M3	0,151	0,759	0,034
M4	0,125	0,736	0,070
M5	0,000	0,735	0,032
M6	0,069	0,722	-0,004
M15	-0,106	0,001	0,800
M14	-0,156	0,059	0,771
M13	-0,071	0,074	0,695
M16	-0,044	-0,005	0,639

Tablo 16’da döndürülmüş faktör matrisi tablosu, döndürme işlemi sonrası maddelerin hangi faktörlere yüklendiklerini ve faktör yük değerlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde binişik maddelerin olmadığı ve maddelerin faktörlere makul şekilde dağıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum ölçeğin faktör yapısının ortaya çıktığını göstermektedir. Gerek madde faktör yük değerleri, gerekse de binişik madde bulunmaması nedeniyle RSÖ’nin AFA ile üç boyutlu bir yapıya sahip olduğuna karar verebiliriz. Maddelerin bu üç boyuta ilişkin olarak dağılımları yukarıda görülmektedir.

Döndürülmüş faktör matrisi aşamasından sonra aynı faktör içerisinde mutlak değer ağırlıkları yüksek olan değişkenler gruplandırılarak faktör isimleri verilecektir. Faktör isimlendirilmesi faktör içerisinde yer alan maddelere göre belirlenecektir. 1. Faktör altındaki tüm maddeler farklılaştırma stratejisine yönelik, 2. Faktör altındaki tüm maddeler maliyet liderliği stratejisine yönelik, 3. Faktör altındaki tüm maddeler

odaklanma stratejisine yöneliktir. Bu doğrultuda faktörlerin isimlendirilmesi ve maddelerin faktörlere dağılımı şu şekildedir:

- 1. Faktör Farklılaştırma Stratejisi: M7, M9, M8, M10, M11, M12.
- 2. Faktör Maliyet Liderliği Stratejisi: M3, M4, M5, M6.
- 3. Faktör Odaklanma Stratejisi: M15, M14, M13, M16.

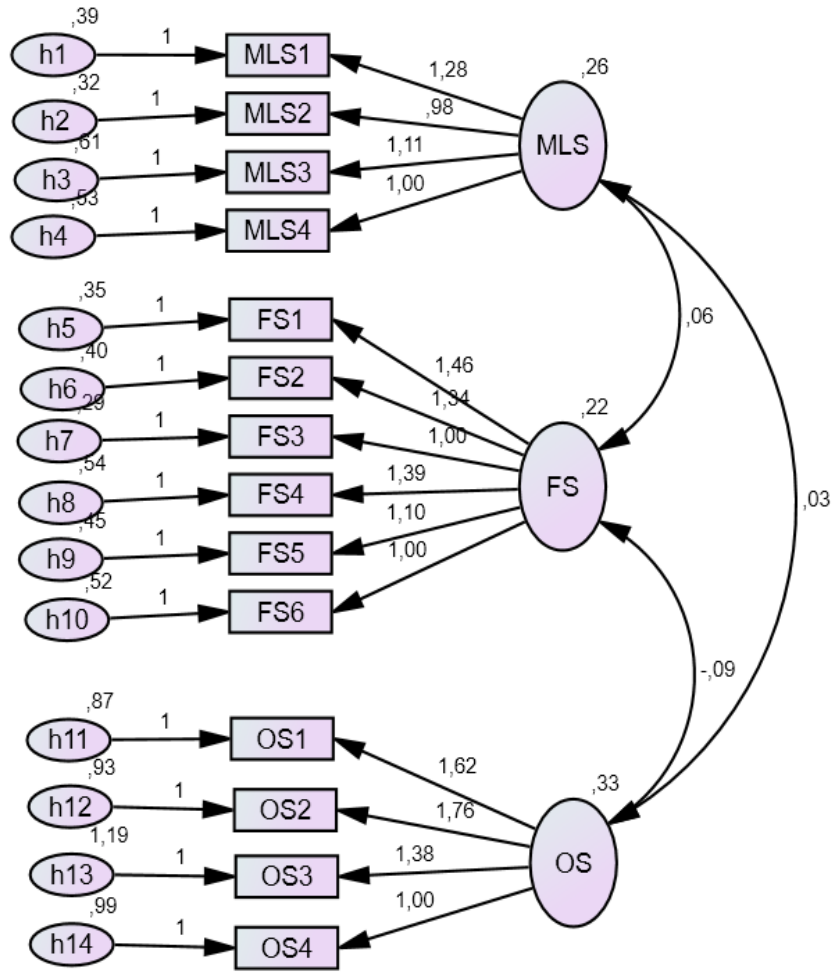
RSÖ'nin üç boyutlu faktör yapısı ile faktörlerin ve maddelerin faktörlere uygun olarak isimlendirilmiş hali Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Faktörlerinin ve Maddelerinin İsimlendirilmesi

Faktör	Faktöre Verilen İsim	Faktör İçindeki Maddeler	Maddelere Verilen İsim
1	Farklılaştırma Stratejisi	M7: Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS1
		M9: Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS2
		M8: Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS3
		M10: Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS4
		M11: Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS5
		M12: Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	FS6
2	Maliyet Liderliği Stratejisi	M3: Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLS1
		M4: Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLS2
		M5: Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLS3
		M6: Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	MLS4
3	Odaklanma Stratejisi	M15: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	OS1
		M14: İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	OS2
		M13: İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	OS3
		M16: Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	OS4

Hangi maddenin hangi faktör altında toplandığı belirlendikten sonra elde edilen bu yapının DFA ile test edilmesi ve doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi değişkenleri çerçevesinde oluşturulan rekabet stratejileri ölçüm modeli Şekil 20’de sunulmuştur.



*MLS: Maliyet Liderliği Stratejisi, FS: Farklılaştırma Stratejisi, OS: Odaklanma Stratejisi

Şekil 20. Rekabet Stratejileri Ölçüm Modeli

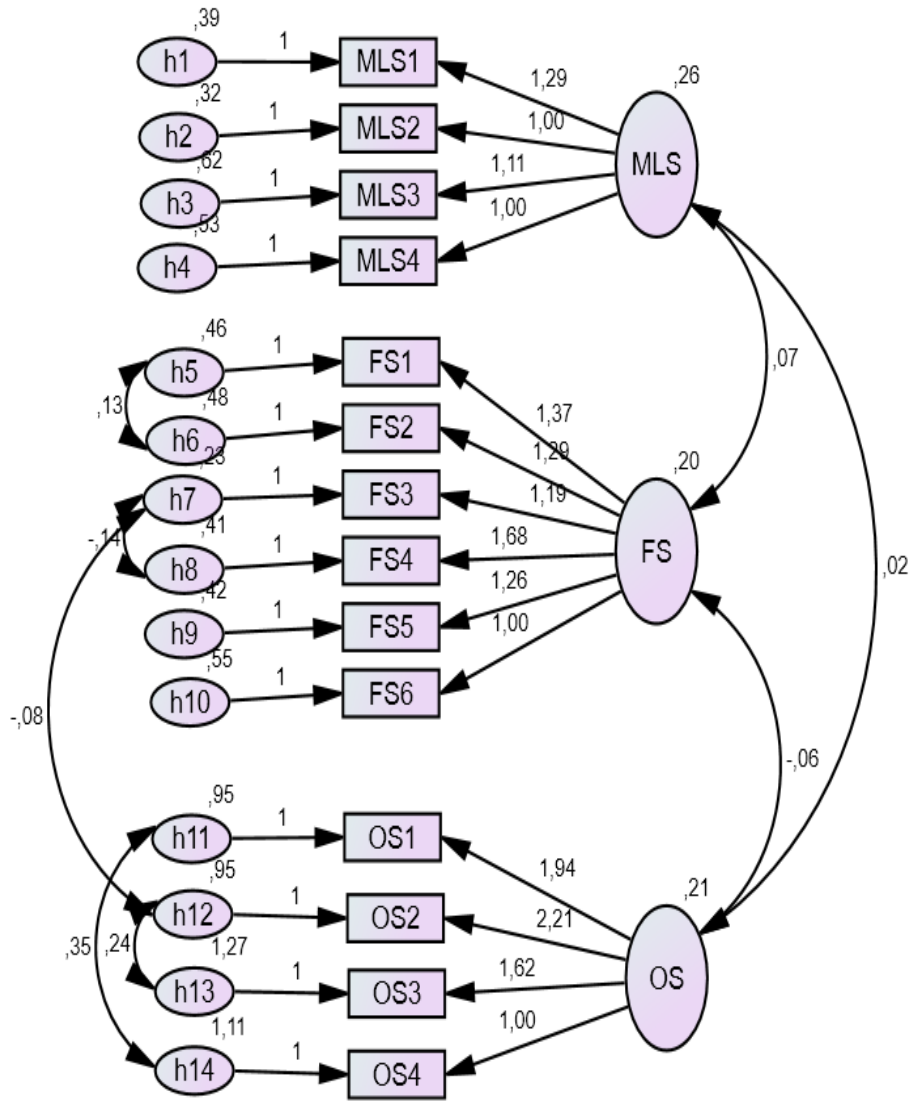
Şekil 20’de verilen rekabet stratejileri ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,22 ile

0,33 arasında değiştiği görülmektedir. Modelin sonuçları uyum iyilik indeksleri açısından kontrol edilmiştir. Modelin uyum indeksleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Rekabet Stratejileri lm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Modeldeki Değerler	Uyumu
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	194,238/74 2,625	İyi uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,915	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,879	Kabul edilebilir
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,841	Uyumlu değil
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,894	Uyumlu değil
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,074	Kabul edilebilir
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,057	Kabul edilebilir

Tablo 18 incelendiğinde NFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçüm modelinde iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h5 ile h5, h7 ile h8 ve h12, h12 ve h13 ve h11 ve h14 numaraları hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin uyum indekslerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir. Düzeltmeler gerçekleştirildikten sonra tekrar hesaplanan ölçüm modeli Şekil 21’de sunulmuştur.



*MLS: Maliyet Liderliği Stratejisi, FS: Farklaştırma Stratejisi, OS: Odaklanma Stratejisi

Şekil 21. Düzeltme Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçüm Modeli

Düzeltme sonrası rekabet stratejileri ölçüm modelinin uyumuna ilişkin değerler Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Düzeltme Sonrası Rekabet Stratejileri Ölçüm Modelinin Uyumuna İlişkin Değerler

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Modeldeki Değerler	Uyumu
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	122,515/69 1,776	İyi uyum
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,945	İyi uyum
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,917	İyi uyum
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,900	Kabul edilebilir
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	0,953	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,050	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,045	İyi uyum

DFA ile RSÖ'nin üç boyutlu yapısı doğrulandıktan sonra ölçeğin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. RSÖ'nün alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20. Rekabet Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Cronbach Alfa (α) İstatistiği
Maliyet Liderliği Stratejisi	0,731
Farklılaştırma Stratejisi	0,820
Odaklanma Stratejisi	0,719

Tablo 20'ye göre maliyet liderliği stratejisi alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,731'dir. Bu değer 4 maddeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Farklılaştırma stratejisi alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,820'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 6 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Odaklanma stratejisi alt ölçeğinin güvenilirlik

katsayısı (α) 0,719'dur. Bu değer 4 maddeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde rekabet stratejileri ve yenilik türleri arasındaki etkileşimin işletmelerin rekabet gücüne etkisini belirlemek amacıyla ISO tarafından belirlenen 2014 yılı ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşuna yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolar yardımıyla sunulmuştur. Bulgular kısmı üç alt başlıkta sunulmuştur. Birinci alt başlıkta anketi cevaplayan yöneticiler ve ankete katılan işletmelerin demografik özelliklerine, ikinci alt başlıkta ankette yer alan fonksiyonel ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgulara ve üçüncü alt başlıkta hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özellikler

Anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü ve çalışma süresi değişkenlerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Ankete katılan işletmelerin demografik özellikleri kapsamında sermaye yapısı, faaliyet yılı, çalışan sayısı, yenilik faaliyetleri ve stratejilerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

3.4.1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 300 yöneticinin 224'ü erkek, 76'sı kadındır (Tablo 21). İşletmelerde yönetici kadrosunda erkeklerin daha fazla görevlendirildiği görülmektedir.

Tablo 21. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	224	74,7
Kadın	76	25,3
Toplam	300	100

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	f	%
25 yaş ve altı	9	3
26-34 yaş arası	116	38,7
35-44 yaş arası	109	36,3
45-54 yaş arası	45	15
55 yaş ve üstü	16	5,3
Cevapsız	5	1,7
Toplam	300	100
Minimum 23, Maksimum 72, Ortalama 37		

Tablo 22’ ye göre katılımcıların % 3’ü 25 yaş ve altındaki, % 38,7’si 26 ile 34 yaş aralığındaki, % 36,3’ü 35 ile 44 yaş aralığındaki, % 15’i 45 ile 54 yaş aralığındaki, % 5,3’ü 55 yaş ve üzerindeki işletme yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 5’i yaşlarını açıklamak istememiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması 37’dir ve yaş aralığı 23 ile 72 arasındadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lise ve altı	20	6,7
Önlisans	18	6
Lisans	206	68,7
Lisans Üstü	56	18,7
Toplam	300	100

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların % 6,7'si lise ve altı, % 6'sı önlisans, % 68,7'si lisans, % 18,7'si lisans üstü eğitim düzeyindedir. Bu çerçevede katılımcıların büyük oranda lisans düzeyinde eğitim seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işletmedeki statülerinin dağılımları Tablo 24'de sunulmaktadır.

Tablo 24. Katılımcıların İşletmedeki Statülerine Göre Dağılımı

İşletmedeki Statü	f	%
Genel Müdür	16	5,3
Genel Müdür Yardımcısı	5	1,7
İhracat Sorumlusu	4	1,3
Kalite Kontrol Sorumlusu	20	6,7
Pazarlama Sorumlusu	70	23,3
Satın Alma Sorumlusu	31	10,3
Ar-Ge Sorumlusu	44	14,7
Satış Sorumlusu	73	24,3
Üretim Sorumlusu	7	2,3
Diğer	30	10
Toplam	300	100

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların % 5,3'ünün genel müdür, % 1,7'sinin genel müdür yardımcısı, % 1,3'ünün ihracat, % 6,7'sinin kalite kontrol, % 23,3'ünün pazarlama, % 10,3'ünün satın alma, % 14,7'sinin ar-ge, % 24,3'ünün satış, % 2,3'ünün üretim sorumlusu olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları ile işletmedeki statüleri karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Katılımcıların Eğitim Durumları İle İşletmedeki Statülerinin Karşılaştırılması

		EĞİTİM				TOPLAM
		Lise ve altı	Önlisans	Lisans	Lisans Üstü	
STATÜ	Genel Müdür	2	0	10	4	16
	Genel Müdür Yardımcısı	0	0	3	2	5
	İhracat Sorumlusu	0	0	3	1	4
	Kalite Kontrol Sorumlusu	0	2	15	3	20
	Pazarlama Sorumlusu	7	4	45	14	70
	Satın Alma Sorumlusu	5	2	18	6	31
	Ar-Ge Sorumlusu	1	6	23	14	44
	Satış Sorumlusu	4	4	60	5	73
	Üretim Sorumlusu	0	0	4	3	7
	Diğer	1	0	25	4	30
	TOPLAM	20	18	206	56	300

Lise ve altı eğitim düzeyindeki katılımcıların 2’si genel müdür, 7’si pazarlama sorumlusu, 5’i satın alma sorumlusu, 1’i ar-ge sorumlusu, 4’ü satış sorumlusu 1’i diğer statüdedir. Önlisans eğitim düzeyindeki katılımcıların 2’si kalite kontrol sorumlusu, 4’ü pazarlama sorumlusu, 2’si satın alma sorumlusu, 6’sı ar-ge sorumlusu, 4’ü satış sorumlusudur. Lisans eğitim düzeyindeki katılımcıların 10’u genel müdür, 3’ü genel müdür yardımcısı, 3’ü ihracat sorumlusu, 15’i kalite kontrol sorumlusu, 45’i pazarlama sorumlusu, 18’i satın alma sorumlusu, 23’ü ar-ge sorumlusu, 60’ı satış sorumlusu ve 4’ü üretim sorumlusu 25’i diğer statüdedir. Lisans üstü eğitim düzeyindeki 56 katılımcının 6’ü genel müdür, 2’si genel müdür yardımcısı, 1’i ihracat sorumlusu, 3’ü kalite kontrol sorumlusu, 14’ü pazarlama sorumlusu, 6’sı satın alma sorumlusu, 5’i satış sorumlusu, 3’ü üretim sorumlusu ve 4’ü diğer statüdedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut işletmede çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 26’da sunulmaktadır.

Tablo 26. Katılımcıların Mevcut İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	16	5,3
1 yıl ve 5 yıl arası	94	31,3
5 yıl ve 10 yıl arası	80	26,7
10 yıl ve 15 yıl arası	48	16
15 yıl ve fazla	62	20,7
Toplam	300	100

Tablo 26 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 5,3’ünün 1 yıldan az süredir, % 31,3’ünün 1 yıl ve 5 yıl arası, % 26,7’si 5 yıl ve 10 yıl arası, % 16’sı 10 yıl ve 15 yıl arası, % 20,7’si 15 yıl ve daha fazla süredir mevcut işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir.

3.4.1.2. İşletmelerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 300 işletmenin 138’i ISO’nun ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde 162’si ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer almaktadır. İşletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımı Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı

Sermaye Yapısı	f	%
Kamu	6	2
Özel	239	79,7
Yabancı	22	7,3
Karma	33	11
Toplam	300	100

Örnekleme yer alan 300 işletmenin %2'si kamu sermayeli, % 79,7'si özel sermayeli, % 7,3'ü yabancı sermayeli ve % 11'i karma sermayelidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı değişkenine göre dağılımları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı

Faaliyet Yılı	f	%
5 yıl ve altı	7	2,3
6-15 yıl arası	30	10
16-25 yıl arası	51	17
26-35 yıl arası	60	20
36-45 yıl arası	54	18
46-55 yıl arası	47	15,7
56 yıl ve fazla	51	17
Toplam	300	100
Minimum 2, Maksimum 168, Ortalama 39		

Tablo 28 incelendiğinde örnekleme yer alan işletmelerin % 2,3'ünün 5 yıl ve daha az süredir, % 10'unun 6-15 yıl aralığında, % 17'sinin 16-25 yıl aralığında, %

20'sinin 26-35 yıl aralığında, % 18'inin 36-45 yıl aralığında, % 15,7'sinin 46-55 yıl aralığında ve % 17'sinin 56 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. İşletmelerin faaliyet yılı 2 ile 168 yıl aralığında değişmektedir ve ortalama faaliyet yılı 39 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarının dağılımı Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	f	%
1-9 arası	2	0,7
10-49 arası	6	2
50-99 arası	6	2
100-249 arası	51	17
250-499	96	32
500-999	86	28,7
1000-4999	46	15,3
5000 ve üstü	7	2,3
Toplam	300	100

Örnekleme yer alan işletmelerin % 0,7'sinde 1-9 aralığında, % 2'sinde 10-49 ve 50-99 aralığında, % 17'sinde 100-249 aralığında, % 32'sinde 250-499 aralığında, % 28,7'sinde 500-999 aralığında, % 15,3'ünde 1000-4999 aralığında ve % 2,3'ünde 5000 ve daha fazla sayıda çalışan bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin bağlı bulunduğu oda dağılımları Tablo 30'da sunulmaktadır.

Tablo 30. İşletmelerin Bağlı Buldukları Odaya Göre Dağılımı

Bağlı Bulunduğu Oda	f	%	Bağlı Bulunduğu Oda	f	%
İstanbul	92	30,7	Antalya	3	1,3
İzmir	23	7,7	Denizli	3	1,3
Bursa	22	7,3	Sakarya	3	1,3
Kocaeli	17	5,7	Aydın	3	1,3
Gaziantep	15	5	Mersin	3	1,3
Ankara	14	4,7	Edirne	3	1,3
Adana	11	3,7	Trabzon	2	0,7
Konya	10	3,3	Malatya	2	0,7
Kayseri	10	3,3	Tokat	2	0,7
Kahramanmaraş	7	2,3	Bolu	2	0,7
Tekirdağ	7	2,3	Hatay	2	0,7
Manisa	6	2	Osmaniye	2	0,7
Samsun	6	2	Kamu	6	2
Eskişehir	4	1,3	Diğer	16	5,3
Balıkesir	4	1,3			
			Toplam	300	100

Tablo 30 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin % 30,7'sinin İstanbul, % 7,7'sinin İzmir, % 7,3'ünün Bursa, % 5,7'sinin Kocaeli, % 5'inin Gaziantep, % 4,7'sinin Ankara, % 3,7'sinin Adana, % 3,3'ünün Konya ve Kayseri, % 2,3'ünün Kahramanmaraş ve Tekirdağ, % 2 'sinin Manisa ve Samsun, % 1,3'ünün Eskişehir, Balıkesir, Antalya, Denizli, Sakarya, Aydın, Mersin ve Edirne, % 0,7'sinin Malatya, Tokat, Bolu, Hatay, Osmaniye illerine, % 5,3'ünün diğer illere ve % 2'sinin de kamuya kayıtlı olduğu görülmektedir. Diğer kapsamında yer alan iller şu şekildedir; Burdur, Çankırı, Diyarbakır, Düzce, Karabük, Elazığ, Erzurum, Sivas, Muş, Ordu, Amasya, Çanakkale, Karaman, Uşak, Kırşehir ve Yalova.

Araştırmaya katılan işletmelerin yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri geliştirme ve patent bilgilerine ilişkin dağılımları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme, Mevcut Ürünleri Geliştirme ve Patent Bilgilerine Göre Dağılımı

Soru Adet	Son 5 yıl içerisinde işletme tarafından icat edilen kaç tane yeni ürünü pazara sundunuz?		Son 5 yıl içerisinde işletmeniz pazardaki mevcut ürünlerden kaç tanesini geliştirdi?		Son 5 yıl içerisinde ürettiğiniz ürünlerden kaç tanesinin patenti işletmenize aittir?	
	f	%	f	%	f	%
0	173	57,7	131	43,7	168	56
1	18	6	16	5,3	22	7,3
2	13	4,3	19	6,3	18	6
3	13	4,3	9	3	9	3
4	7	2,3	15	5	3	1
5	11	3,7	14	4,7	10	3,3
6-20	36	12	38	11	30	10
21-50	6	2	11	3,7	1	0,3
51 ve üzeri	17	5,7	29	9,7	9	3
Bilgim yok	6	2	18	6	30	10

Araştırmaya katılan işletmelerin % 57,7’si son 5 yıl içerisinde pazara yeni bir ürün sunmamıştır. Son 5 yıl içerisinde işletmelerin % 6’sı 1 adet, % 4,3’ü 2 ve 3 adet, % 2,3’ü 4 adet, % 3,7’si 5 adet, % 12’si 6 ile 20 arasında, % 2’si 21 ile 50 arasında ve % 5,7’si 51 adet ve üzerinde yeni ürünü pazara sunmuştur. İşletmelerin % 43,7’sinin pazardaki mevcut ürünlerde değişiklik suretiyle ürün geliştirmedikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin % 5,3’ü 1 adet, % 6,3’ü 2 adet, % 3’ü 3 adet, % 5’i 4 adet, % 14’ü 5 adet, % 11’i 6 ile 20 arasında, % 3,7’si 21 ile 50 arasında, % 9,7’si 51 adet ve üzerinde mevcut üründe değişiklik yaparak ürün geliştirmiştir. İşletmelerin % 56’sı son 5 yıl içerisinde ürettikleri herhangi bir ürüne ait patent sahibi değildir. Son 5 yıl içerisinde örneklemin % 7,3’ü 1 adet, % 6’sı 2 adet, % 3’ü 3 adet, % 1’i 4 adet, % 3,3’ü 5 adet, % 10’u 6 ile 20 arasında, % 0,3’ü 21 ile 50 arasında, % 3’ü 51 adet ve üzerinde yeni ürün geliştirerek patent almıştır (Tablo 31).

Araştırmaya katılan işletmelerin devlet teşvikinden yararlanma durumlarının dağılımı Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. İşletmelerin Devlet Teşvikinden Yararlanma Durumlarına Göre Dağılımı

Son 5 yıl içerisinde devlet teşvikinden yararlanma durumu	f	%
Evet	135	45
Hayır	165	55
Toplam	300	100

Tablo 32 incelendiğinde örneklemin % 45’inin son 5 yıl içerisinde devlet teşvikinden yararlandığı, % 55’inin ise herhangi bir devlet teşvik türünden faydalanmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin izledikleri yenilik stratejilerinin dağılımı Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. İşletmelerin İzledikleri Yenilik Stratejilerine Göre Dağılımı

Yenilik Stratejisi	f	%
Saldırgan	102	34
Savunmacı	32	10,7
Taklitçi	31	10,3
Bağımlı	7	2,3
Geleneksel	78	26
Fırsatları İzleme	50	16,7
Toplam	300	100

Tablo 33 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin % 34’ü saldırgan, % 10,7’si savunmacı, % 10,3’ü taklitçi, % 2,3’ü bağımlı, % 26’sı geleneksel, % 16,7’si fırsatları izleme yenilik stratejilerini takip ettikleri belirlenmiştir. İşletmelerin çoğunlukla saldırgan ve geleneksel yenilik stratejilerini tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yenilik ve teknoloji transferi için kullandıkları bilgi kaynaklarının dağılımı Tablo 34’de sunulmaktadır.

Tablo 34. İşletmelerin Yenilik ve Teknoloji Transferi İçin Kullandıkları Bilgi Kaynaklarının Dağılımı

Yenilik ve teknoloji transferi için kullanılan bilgi kaynakları	EVET		HAYIR	
	f	%	f	%
Ar-Ge Faaliyetleri	156	52	144	48
Sektörel Yayın Takibi	110	36,7	190	63,3
Rakipler	114	38	186	62
Tedarikçiler	110	36,7	190	63,3
Üniversiteler	93	31	207	69
Danışmanlar	107	35,7	193	64,3
Yurtiçi Fuarlar	196	65,3	104	34,7
Yurtdışı Fuarlar	202	67,3	98	32,7
İnternet	197	65,7	103	34,3
Diğer	41	13,7	259	86,3

Tablo 34 incelendiğinde yenilik ve teknoloji transferi için araştırmaya katılan işletmelerin % 52’sinin ar-ge faaliyetlerini, % 36,7’sinin sektörel yayınları, % 38’inin rakipleri, % 36,7’sinin tedarikçileri, % 31’inin üniversiteleri, % 35,7’sinin danışmanları, % 65,3’ünün yurtiçi fuarları, % 67,3’ünün yurtdışı fuarları, % 65,7’sinin interneti takip ettiği belirlenmiştir. Yenilik ve teknoloji transferi için en fazla takip edilen bilgi kaynakları yurtiçi ve yurtdışı fuarlar ile internettir.

3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında yenilik türleri ve rekabet stratejileri ile yenilik engellerine ilişkin frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler yenilik türlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, rekabet stratejilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve yenilik engellerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler olmak üzere üç alt başlık halinde sunulmuştur.

3.4.2.1. Yenilik Türlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada yenilik türleri ölçeği faktör analizi sonucunda ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olmak üzere dört alt boyuta ayrılmıştır. Yenilik türlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler de bu doğrultuda sunulmuştur.

Yenilik türleri ölçeğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

İFADELER	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		f %	f %	f %	f %	f %
En az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirdik.	300	43 14,3	47 15,7	15 5	122 40,7	73 24,3
Mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik.	300	35 11,3	22 7,3	20 6,7	147 49	77 25,7
Daha önce farklı bir hammaddeden ürettiğimiz ürünü şimdi yeni bir malzeme kullanarak üretiyoruz.	300	60 20	59 19,7	10 3,3	109 36,3	62 20,7
Sektörde daha önceden var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunduk.	300	41 13,7	52 17,3	24 8	117 39	66 22
İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	300	112 37,3	51 17	10 3,3	35 11,7	92 30,7

Tablo 35. Devam

	İFADELER	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f %	f %	f %	f %	f %
Süreç Yeniliği	İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.	300	3 1	6 2	17 5,7	152 50,7	122 40,7
	Üretim yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanılmaktadır.	300	2 0,7	14 4,7	22 7,3	173 57,7	89 29,7
	Yardımcı destek faaliyetlerinde (satın alma, muhasebe, bakım, vb.) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanılmaktadır.	300	2 0,7	14 4,7	30 10	182 60,7	72 24
	İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutulmaktadır.	300	5 1,7	5 1,7	16 5,3	132 44	142 47,3
	Teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanılmaktadır.	300	2 0,7	22 7,3	31 10,3	173 57,7	72 24
Pazarlama Yeniliği	İşletmemiz tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	300	25 8,3	77 25,7	58 19,3	103 34,3	37 12,3
	Ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanılmaktadır.	300	13 4,3	47 15,7	42 14	160 53,3	38 12,7
	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	300	15 5	45 15	38 12,7	169 56,3	33 11
	Bugüne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacı dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik.	300	50 16,7	78 26	39 13	93 31	40 13,3
	Ürün tasarımı veya ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	300	13 4,3	53 17,7	57 19	129 43	48 16

Tablo 35. Devam

	İFADELER	n	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesimlikle Katlıyorum
			f %	f %	f %	f %	f %
Örgütsel Yenilik	İşletmemizde sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemler uygulanmaktadır.	300	4 1,3	35 11,7	39 13	189 63	33 11
	Güncel yönetim yaklaşımları takip edilerek uygun olanı işletmemizde uygulanmaktadır.	300	2 0,7	21 7	34 11,3	187 62,3	56 18,7
	İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.	300	8 2,7	25 8,3	32 10,7	153 51	82 27,3
	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır.	300	6 2	32 10,7	31 10,3	175 58,3	56 18,7

Tablo 35’de yer alan oranlar incelendiğinde işletmelerin % 42,4’ünde icat edilen yeni bir ürün bulunmaktadır, % 57’si üretimde kullanılan hammadde değişikliği yapmıştır, % 74,7’si mevcut ürünlerinde işlevsel veya kullanıcı özellikleri bakımında önemli iyileştirmeler gerçekleştirmiştir, % 65’i en az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmiştir, % 61’i sektörde var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunmuştur. İşletmelerin çoğunlukla süreç yeniliğine yönelik çalışmalarda bulunduğu belirlenmiştir. İşletmelerin süreç yeniliği kapsamında yerine getirdiği faaliyetler şu şekildedir; üretim sürecinin her aşamasını kayıt altında tutmak (% 91,3), üretim süreci boyunca maliyet denetimi (% 91,4), üretim yöntemlerinde (% 87,4), teslimat yöntemlerinde (% 81,7) ve yardımcı destek faaliyetlerinde (% 84,7) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanımı. İşletmelerin % 59’unun ürün tasarımı ve ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullandıkları, % 66’sının ise ürün promosyonunda veya fiyatlama önemli

değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullandıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin çoğunda (% 81) güncel yönetim yaklaşımlarının takip edilerek uygulandığı, % 78,3'ünde işletme bünyesinde bilgi paylaşımına yönelik uygulamaların mevcut olduğu belirlenmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma yine işletmelerde yaygın olarak (% 77) kullanılan bir yöntem olarak tespit edilmiştir.

Yenilik türleri ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçek ortalamaları Tablo 36'da sunulmaktadır.

Tablo 36. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İFADELER	n	\bar{X}	Standart Sapma	Minimum Maksimum	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
Ürün Yeniliği	En az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirdik.	300	3,45	1,383	1-5	-0,617	-0,990	3,304
	Mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik.	300	3,70	1,247	1-5	-1,070	0,114	
	Daha önce farklı bir hammadeden ürettiğimiz ürünü şimdi yeni bir malzeme kullanarak üretiyoruz.	300	3,18	1,470	1-5	-0,302	-1,424	
	Sektörde daha önceden var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunduk.	300	3,38	1,360	1-5	-0,519	-1,053	
	İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	300	2,81	1,727	1-5	0,213	-1,723	
Süreç Yeniliği	İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.	300	4,28	0,795	1-5	-1,684	4,221	4,146
	Üretim yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	300	4,11	0,779	1-5	-1,135	2,106	
	Yardımcı destek faaliyetlerinde (satın alma, muhasebe, bakım, vb.) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	300	4,03	0,767	1-5	-1,031	1,925	
	İşletmemizde her ürün için hammadeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutmaktayız.	300	4,34	0,795	1-5	-1,684	4,221	
	Teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	300	3,97	0,836	1-5	-0,983	1,139	

Tablo 36. Devam

	İFADELER	n	\bar{x}	Standart Sapma	Minimum Maksimum	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
Pazarlama Yeniliği	İşletmemiz tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	300	3,17	1,185	1-5	-0,181	-1,019	3,342
	Ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanılmaktadır.	300	3,54	1,038	1-5	-0,784	-0,119	
	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	300	3,53	1,036	1-5	-0,881	0,026	
	Bugüne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacı dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik.	300	2,98	1,333	1-5	-0,055	-1,291	
	Ürün tasarımı veya ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	300	3,49	1,090	1-5	-0,512	-0,561	
Örgütsel Yenilik	İşletmemizde sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemler uygulanmaktadır.	300	3,71	0,862	1-5	-1,003	0,771	3,837
	Güncel yönetim yaklaşımları takip edilerek uygun olanı işletmemizde uygulanmaktadır.	300	3,91	0,797	1-5	-1,002	1,437	
	İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.	300	3,92	0,975	1-5	-1,082	0,961	
	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır.	300	3,81	0,929	1-5	-1,023	0,830	

Tablo 36'ya göre ürün yeniliği alt ölçeğinin ortalaması 3,304, en yüksek ortalamaya sahip ifade “mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik”, en düşük ortalamaya sahip ifade “işletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır” olarak tespit edilmiştir. İşletmeler genel olarak ürün yeniliği ile çalışmalarda bulunmakta ancak bu faaliyetler yeni ürün icat etmekten ziyade mevcut ürünlerde iyileştirmeler ve değişiklikleri

kapsamaktadır. Süreç yeniliği alt ölçeğinin ortalaması 4,145 olarak tespit edilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 4,34 ile “işletmemizde her ürün için hammaddeden ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutmaktayız” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,97 ortalama ile “teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız” ifadesi olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeniliği ölçeğinin ortalaması 3,342 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,54 ile “ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanmaktayız” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade 2,98 ile “bugüne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacının dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik” ifadesi olarak tespit edilmiştir. Örgütsel yenilik alt ölçeğinin ortalaması 3,837 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,92 ile “işletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur” ifadesi olarak tespit edilmiştir.

3.4.2.2. Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin geliştirilen AFA sonucunda üç alt boyut elde edilmiştir. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

Rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	İFADELER	n	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f %	f %	f %	f %	f %
Maliyet Liderliği Stratejisi	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	9 3	29 9,7	55 18,3	175 58,3	32 10,7
	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	4 1,3	13 4,3	61 20,3	186 62	36 12
	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	8 2,7	46 15,3	70 23,3	143 47,7	33 11
	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	5 1,7	32 10,7	49 16,3	173 57,7	41 13,7
Farklılaştırma Stratejisi	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	8 2,7	18 6	11 3,7	168 56	95 31,7
	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	6 2	23 7,7	21 7	176 58,7	74 24,7
	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	1 0,3	13 4,3	11 3,7	185 61,7	90 30
	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	9 3	41 13,7	40 13,3	167 55,7	43 14,3
	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	3 1	25 8,3	22 7,3	181 60,3	69 23
	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	6 2	15 5	19 6,3	168 56	92 30,7
Odaklanma Stratejisi	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	300	98 32,7	91 30,3	15 5	82 27,3	14 4,7
	İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	300	78 26	76 25,3	19 6,3	98 32,7	29 9,7
	İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	300	47 15,7	41 13,7	10 3,3	149 49,7	53 17,7
	Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	300	144 48	96 32	11 3,7	40 13,3	9 3

Tablo 37 incelendiğinde işletmelerde maliyet kalemleri olarak finansman ve bakım maliyetlerini azaltma yönünde daha fazla bir eğilim olduğu, maliyetleri düşürmek adına personel maliyetlerini azaltmak konusunda eğilimin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin farklılaştırma stratejisine önem verdikleri görülmektedir. Ürün, hizmet, tasarım, dağıtım kanalı, teslimat hızı ve markalaşma konusunda işletmelerin farklılık yaratmaya önem gösterdikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin büyük bir kısmının (% 67,4) sadece belirli bir ürün grubunu ürettiği belirlenmiştir. İşletmelerin % 42,4'ü ise sadece belirli bir ürünün üretimini gerçekleştirmektedir.

Rekabet stratejileri ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçek ortalamaları Tablo 38'de sunulmaktadır.

Tablo 38. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İFADELER	n	\bar{x}	Standart Sapma	Minimum Maksimum	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
Maliyet Liderliği Stratejisi	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	3,64	0,905	1-5	-0,995	0,872	3,657
	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	3,79	0,758	1-5	-0,974	1,903	
	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	3,49	0,969	1-5	-0,559	-0,250	
	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	300	3,71	0,892	1-5	-0,878	0,588	
Farklılaştırma Stratejisi	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	4,08	0,911	1-5	-1,496	2,620	3,983
	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	3,96	0,897	1-5	-1,243	1,755	
	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	4,17	0,717	1-5	-1,190	2,796	
	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	3,65	0,986	1-5	-0,867	0,211	
	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	3,96	0,853	1-5	-1,128	1,474	
	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	300	4,08	0,863	1-5	-1,386	2,593	

Tablo 38. Devam

	İFADELER	n	\bar{x}	Standart Sapma	Minimum Maksimum	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
Odaklanma Stratejisi	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	300	2,41	1,314	1-5	0,437	-1,263	2,617
	İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	300	2,75	1,396	1-5	0,096	-1,468	
	İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	300	3,40	1,346	1-5	-0,709	-0,866	
	Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	300	1,91	1,148	1-5	1,187	0,297	

Tablo 38 incelendiğinde maliyet liderliği ölçeğinin ortalaması 3,657 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,79 ile “finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,49 ile “personel maliyetlerimizi azaltıyoruz” ifadesi olarak tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi ölçeğinin ortalaması 3,983 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifade 4,17 ile “hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,65 ile “dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz” ifadesi olarak tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisi alt ölçeğinin ortalaması 2,617 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,40 ile “işletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifade 1,91 ile “ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder” ifadesi olarak tespit edilmiştir.

3.4.3. Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışma kapsamında incelenen ve önemli görülen değişkenler arası ilişkiler hipotez testleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin ISO 2014 listesinde ki sıralamasının çalışan sayısı, yenilik stratejileri, patent sayısı, yeni ürün sayısı, faaliyet yılı ve sermaye yapısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Analizlerde iki ortalama arasında fark olup olmadığını belirlemek için Independent T-testi (Bağımsız İki Örnek T Testi), ikiden fazla ortalama arasında fark olup olmadığını belirlemek için varyansların homojen olduğu durumlarda One-Way

Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) varyansların homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

İşletmelerin ISO 2014 listesinde ki sıralamasının çalışan sayılarına göre farklılaşp farklılaşmadığının test edilmesi amacıyla öncelikle varyansların homojenlik durumu test edilmiş ve varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir ($p=0,50$). Bu nedenle One-Way Anova testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 39’da sunulmaktadır.

Tablo 39. Çalışan Sayısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Sıralama	249 kişi ve altı	68	645,54	232,102	19	992
	250-499 kişi	93	542,15	280,792	38	999
	500-999 kişi	86	538,29	252,803	34	989
	1000 kişi ve üstü	53	294,83	258,238	6	896
	TOPLAM	300	520,79	280,922	6	999
ANOVA	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	Gruplar arası	3	3833162,382	1277720,794	19,137	0,000
	Gruplar içi	296	19763029,96	66766,993		
	TOPLAM	299	23596192,35			
	p<0,05					

Tablo 39 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır ($p=0,00<0,05$). Farklılığın hangi grup/lardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 40’da sunulmuştur.

Tablo 40. Çalışan Sayısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaştığı Grupların Karşılaştırması

	<i>Çalışan Sayısı</i>		<i>Ortalama Farkı</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>p</i>
Gruplar arası karşılaştırma	249 kişi ve altı	250-499 kişi	103,394	41,229	0,061
		500-999 kişi	107,253	41,931	0,053
		1000 kişi ve üstü	350,714*	47,346	0,000*
	250-499 kişi	249 kişi ve altı	-103,394	41,229	0,061
		500-999 kişi	3,860	38,656	1,000
		1000 kişi ve üstü	247,320*	44,471	0,000*
	500-999 kişi	249 kişi ve altı	-107,253	41,931	0,053
		250-499 kişi	-3,860	38,656	1,000
		1000 kişi ve üstü	243,461*	45,123	0,000*
	1000 kişi ve üstü	249 kişi ve altı	-350,714*	47,346	0,000*
		250-499 kişi	-247,320*	44,471	0,000*
		500-999 kişi	-243,461*	45,123	0,000*
	p<0,05				

Tablo 40 incelendiğinde işletmelerin İSO ilk 1000 işletme arasındaki sıralamaları çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır ve bu farklılığın kaynaklandığı çalışan sayıları şu şekildedir; 249 kişi ve altı ile 1000 kişi ve üstü, 250-499 kişi ile 1000 kişi ve üstü, 500-999 kişi ile 1000 kişi ve üstü.

İşletmelerin ISO 2014 listesinde ki sıralamasının takip ettikleri yenilik stratejisine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi amacıyla öncelikle varyansların homojenlik durumu test edilmiş ve varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir (p= 0,30<0,50). Bu nedenle Kruskal Wallis-H testi aracılığıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 41’de sunulmaktadır.

Tablo 41. Yenilik Stratejilerine Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Yenilik Stratejileri</i>	<i>n</i>	<i>Sınıf Ortalaması</i>	<i>sd</i>	X^2	<i>p</i>
Sıralama	Saldırgan	102	158,07	5	1,952	0,856
	Savunmacı	32	136,56			
	Taklitçi	31	143,00			
	Bağımlı	7	150,29			
	Geleneksel	78	147,76			
	Fırsatları izleme	50	152,94			
	p<0,05					

Tablo 41 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları takip ettikleri yenilik stratejilerine göre farklılaşmamaktadır ($X^2=1,952$ $p>0,05$).

İşletmelerin sıralamasının son 5 yıl içerisinde patent sahibi olma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız Örnekler T Testi (Independent T testi) aracılığı ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 42’de sunulmuştur.

Tablo 42. Patent Sahibi Olma Durumuna Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Son 5 Yılda Patent Sahibi Olma Durumu</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sıralama	Var	132	528,23	283,524	298	0,406	0,685
	Yok	168	514,94	279,570			
	p<0,05						

Tablo 42 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları ile son 5 yıl içerisinde patente sahip olup olmama durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t= 0,406$, $p>0,05$).

İşletmelerin sıralamasının son 5 yıl içerisinde işletme tarafından icat edilip pazara sunulan yeni ürün olup olmama durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız Örnekler T Testi (Independent T testi) aracılığı ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 43’da sunulmuştur.

Tablo 43. Yeni Ürün Sahibi Olma Durumuna Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Son 5 Yılda Yeni Ürün Sahibi Olma Durumu</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sıralama	Var	127	532,75	278,797	298	0,631	0,528
	Yok	173	512,01	282,956			
	p<0,05						

Tablo 43 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları ile son 5 yıl içerisinde pazara sundukları yeni ürün sunma durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t= 0,631$, $p>0,05$).

İşletmelerin sıralamasının faaliyet yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığı One-Way Anova testi aracılığı ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 44’de sunulmuştur.

Tablo 44. Faaliyet Yılına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Faaliyet Yılı</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Sıralama	5 yıl ve altı	7	543,71	384,995	72	897
	6-15 yıl arası	30	546,53	283,422	47	944
	16-25 yıl arası	51	579,61	256,884	39	999
	26-35 yıl arası	60	467,78	274,576	34	992
	36-45 yıl arası	54	510,76	278,992	42	989
	46-55 yıl arası	47	475,81	293,898	6	974
	56 yıl ve fazla	51	558,10	282,525	19	964
	TOPLAM	300	520,79	280,922	6	999
ANOVA	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	Gruplar arası	6	540095,454	90015,909	1,144	0,337
	Gruplar içi	293	23056096,89	78689,750		
	TOPLAM	299	23596192,35			
	p<0,05					

Tablo 44 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları ile faaliyet yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (F= 1,144, p>0,05).

İşletmelerin sıralamasının sermaye yapılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı One-Way Anova testi aracılığı ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 45’de sunulmuştur.

Tablo 45. Sermaye Yapısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

	<i>Sermaye Yapısı</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Sıralama	Özel	239	545,76	275,739	6	999
	Kamu	6	506,17	325,711	19	970
	Yabancı	21	369,76	276,924	22	853
	Karma	34	441,12	280,221	34	986
	TOPLAM	300	520,79	280,922	6	999
ANOVA	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	Gruplar arası	3	845088,250	281696,083	3,665	0,013
	Gruplar içi	296	22751104,10	76861,838		
	TOPLAM	299	23596192,35			
	p<0,05					

Tablo 45 incelendiğinde işletmelerin sıralamaları sermaye yapılarına göre farklılaşmaktadır (F= 3,665, p<0,05). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Tukey testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 46’da sunulmaktadır.

Tablo 46. Sermaye Yapısına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaştığı Grupların Karşılaştırması

	<i>Sermaye Yapısı</i>		<i>Ortalama Farkı</i>	<i>p</i>
Gruplar arası karşılaştırma	Özel	Kamu Yabancı Karma	39,591 175,995 104,640	0,986 0,029* 0,169
	Kamu	Özel Yabancı Karma	-39,591 136,405 65,049	0,986 0,712 0,952
	Yabancı	Özel Kamu Karma	-175,995 -136,405 -71,356	0,029* 0,712 0,790
	Karma	Özel Kamu Yabancı	-104,640 -65,049 71,356	0,169 0,952 0,790
	p<0,05			

Tukey testi sonuçları incelendiğinde yabancı sermayeli işletmelerin ($\bar{x}=369,76$) özel sermayeli işletmelere ($\bar{x}=545,76$) oranla ilk 1000 sıralamasında ilk sıralarda yer aldığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Tablo 46).

Araştırmaya katılan işletmelerin sıralamalarının yenilik ve teknoloji transferi için kullandıkları bilgi kaynaklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen Independent T-testi sonuçları Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47. Yenilik ve Teknoloji Transferi İçin Kullanılan Bilgi Kaynaklarına Göre İşletme Sıralamasının Farklılaşması

<i>Bilgi Kaynağı</i>	<i>Takip Etme Durumu</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Ar-Ge Faaliyetleri	Evet	156	525,40	282,844	298	0,295	0,768
	Hayır	144	515,79	279,724			
Sektörel Yayınlar	Evet	111	468,09	288,612	298	-	0,013*
	Hayır	189	551,74	272,345		2,512	
Rakipler	Evet	114	512,53	298,340	298	-	0,691
	Hayır	186	525,85	270,394		0,398	
Tedarikçiler	Evet	110	474,94	295,513	298	-	0,031*
	Hayır	190	547,33	269,354		2,164	
Üniversiteler	Evet	94	505,97	279,951	298	-	0,577
	Hayır	205	525,48	180,906		0,558	
Danışmanlar	Evet	110	512,41	278,799	298	-	0,745
	Hayır	189	523,39	281,803		0,326	
Yurtiçi Fuarlar	Evet	196	528,70	276,021	298	0,670	0,504
	Hayır	104	505,87	290,700			
Yurtdışı Fuarlar	Evet	202	536,11	278,099	298	1,358	0,175
	Hayır	98	489,20	285,488			
İnternet	Evet	197	487,63	279,817	298	-	0,004*
	Hayır	103	584,19	273,311		2,882	
		p<0,05					

Tablo 47 incelendiğinde yenilik ve teknoloji transferi için Ar-ge faaliyetlerini, rakipleri, üniversiteleri, danışmanları, yurt içi ve yurt dışı fuarları takip eden işletmelerle etmeyen işletmelerin sıralamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Yenilik ve teknoloji transferi için sektörel yayınları, tedarikçileri ve interneti takip eden işletmeler ile takip etmeyen işletmelerin sıralamaları arasında ise anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). Sektörel yayınları takip eden işletmeler ($\bar{x}= 468,09$) sektörel yayınları takip etmeyen işletmelere ($\bar{x}= 551,74$) oranla ilk sıralarda yer almaktadır. Yenilik ve teknoloji transferi için tedarikçileri takip eden işletmeler ($\bar{x}= 474,94$) tedarikçileri takip etmeyen işletmelere ($\bar{x}= 547,33$) oranla ilk sıralarda yer almaktadır. Aynı şekilde yenilik ve teknoloji transferi için interneti takip eden işletmeler ($\bar{x}= 487,63$) interneti takip etmeyen işletmelere ($\bar{x}= 584,19$) oranla ilk sıralarda yer almaktadır.

3.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu çalışma yenilik türleri ve rekabet stratejilerinin işletmenin rekabet gücünü etkileme durumlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yenilik türlerinin ve rekabet stratejilerinin birbiriyle etkileşimlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

3.4.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları

Yenilik türleri (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, örgütsel yenilik) ve rekabet stratejileri (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanma stratejisi) ile işletmenin rekabet gücü arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlere ait hipotezleri test etmek için oluşturulan çoklu regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7$$

Çoklu regresyon denkleminde, işletmenin rekabet gücünün göstergesi olarak işletmenin 2014 yılındaki satış miktarları (Y) bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise şu şekildedir; (X1) Ürün Yeniliği, (X2) Süreç Yeniliği, (X3) Pazarlama Yeniliği, (X4) Örgütsel Yenilik, (X5) Maliyet Liderliği Stratejisi, (X6) Farklılaştırma Stratejisi, (X7) Odaklanma Stratejisi.

Denklemden yer alan β değeri, standartlaştırılmış beta regresyon katsayısıdır. Regresyon analizi sonucunda modelde yer alan değişkenlerin β katsayıları ve anlamlılık seviyelerine (p) göre hipotezler kabul ya da ret edilecektir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 48’de yer almaktadır.

Tablo 48. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Satışlar	Ürün Yeniliği	0,045	0,692	0,490
	Süreç Yeniliği	0,025	0,384	0,701
	Pazarlama Yeniliği	0,253	3,519	0,001
	Örgütsel Yenilik	0,202	2,746	0,006
	Maliyet Liderliği Stratejisi	0,051	0,854	0,394
	Farklılaştırma Stratejisi	0,023	0,315	0,753
	Odaklanma Stratejisi	-0,101	-1,693	0,091
$R^2= 0,070$, Adj. $R^2= 0,070$ $F=3,137$, $p=0,003$				

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 3,137$ ve $p<0,01$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletmelerin satışları üzerindeki etkisi anlamlıdır. İşletmelerin satışlarındaki değişimin % 7’lik bir kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,070$) (Tablo 48).

Tablo 48’de yer alan t değerleri incelendiğinde pazarlama yeniliği ($\beta= 0,253$, $p<0,01$) ve örgütsel yeniliğin ($\beta= 0,202$, $p<0,01$) işletmenin satışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin işletmenin satışları üzerindeki etkileri istatistik olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1c ve H1d hipotezleri kabul edilirken, H1a, H1b, H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmektedir.

H1 ve H2 hipotezleri Tablo 49’de özetlenmiştir.

Tablo 49. H1 ve H2 Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1 Yenilik türlerinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H1a Ürün Yeniliği -----> Rekabet Gücü	RET
H1b Süreç Yeniliği -----> Rekabet Gücü	RET
H1c Pazarlama Yeniliği -----> Rekabet Gücü	KABUL
H1d Örgütsel Yenilik -----> Rekabet Gücü	KABUL
H2 Rekabet stratejilerinin işletmenin rekabet gücü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H2a Maliyet Liderliği Stratejisi -----> Rekabet Gücü	RET
H2b Farklılaştırma Stratejisi -----> Rekabet Gücü	RET
H2c Odaklanma Stratejisi -----> Rekabet Gücü	RET

3.4.4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın alt amacı yenilik türleri ile rekabet stratejilerinin karşılıklı etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılan yenilik türleri ile maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Yenilik türleri (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik) ile rekabet stratejileri (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve

odaklanma stratejisi) arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 50’de sunulmaktadır.

Tablo 50. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ürün Yeniliği	Süreç Yeniliği	Pazarlama Yeniliği	Örgütsel Yenilik	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi	Odaklanma Stratejisi
Ürün Yeniliği	PearsonCor. p	1						
Süreç Yeniliği	PearsonCor. p	0,287** 0,000	1					
Pazarlama Yeniliği	PearsonCor. p	0,396** 0,000	0,326** 0,000	1				
Örgütsel Yenilik	PearsonCor. p	0,271** 0,000	0,489** 0,000	0,478** 0,000	1			
Maliyet Liderliği Stratejisi	PearsonCor. p	0,026 0,660	0,132* 0,023	0,116* 0,045	0,263** 0,000	1		
Farklılaştırma Stratejisi	PearsonCor. p	0,416** 0,000	0,351** 0,000	0,532** 0,000	0,471** 0,000	0,207** 0,000	1	
Odaklanma Stratejisi	PearsonCor. p	-0,222** 0,000	-0,087 0,132	-0,216** 0,000	-0,151** 0,009	0,073 0,205	-0,247** 0,000	1
		*p<0,05 **p<0,01						

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 50) süreç yeniliği ile ürün yeniliği ($r = 0,287$, $p < 0,001$) arasında, pazarlama yeniliği ile ürün yeniliği ($r = 0,396$, $p < 0,001$) ve süreç yeniliği ($r = 0,326$, $p < 0,001$) arasında, örgütsel yenilik ile ürün yeniliği ($r = 0,271$, $p < 0,001$), süreç yeniliği ($r = 0,489$, $p < 0,001$) ve pazarlama yeniliği ($r = 0,478$, $p < 0,001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda H3a, H3b, H3c, H3d, H3e ve H3f hipotezleri kabul edilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi ile süreç yeniliği ($r = 0,132$, $p < 0,005$), pazarlama yeniliği ($r = 0,116$, $p < 0,005$) ve örgütsel yenilik ($r = 0,263$, $p < 0,001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Maliyet liderliği ile ürün yeniliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = 0,026$, $p > 0,005$). Bu durumda H4d, H4g ve H4i hipotezleri kabul edilirken H4a hipotezi reddedilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi ile ürün yeniliği ($r = 0,416$, $p < 0,001$), süreç yeniliği ($r = 0,351$, $p < 0,001$), pazarlama yeniliği ($r = 0,532$, $p < 0,001$), örgütsel yenilik ($r = 0,471$, $p < 0,001$) ve maliyet liderliği stratejisi ($r = 0,207$, $p < 0,001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda H4b, H4e, H4h, H4j ve H5a hipotezleri kabul edilmektedir.

Odaklanma stratejisi ile ürün yeniliği ($r = -0,222$, $p < 0,001$), pazarlama yeniliği ($r = -0,216$, $p < 0,001$), örgütsel yenilik ($r = -0,151$, $p < 0,001$) ve farklılaştırma stratejisi ($r = -0,247$, $p < 0,001$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak odaklanma stratejisi ile süreç yeniliği ($r = -0,087$, $p > 0,005$) ve maliyet liderliği stratejisi ($r = 0,073$, $p > 0,001$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda H4c, H4ı, H4k ve H5c hipotezleri kabul edilirken H4f ve H5b hipotezleri reddedilmektedir.

H3, H4 ve H5 hipotezlerinin sonuçları Tablo 51’de özetlenmiştir.

Tablo 51. H3, H4 ve H5 Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler	İlişkinin Yönü	Sonuç
H3 Yenilik türlerinin arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H3a Ürün Yeniliği <-----> Süreç Yeniliği	Pozitif	KABUL
H3b Ürün Yeniliği <-----> Pazarlama Yeniliği	Pozitif	KABUL
H3c Ürün Yeniliği <-----> Örgütsel Yenilik	Pozitif	KABUL
H3d Süreç Yeniliği <-----> Pazarlama Yeniliği	Pozitif	KABUL
H3e Süreç Yeniliği <-----> Örgütsel Yenilik	Pozitif	KABUL
H3f Pazarlama Yeniliği <-----> Örgütsel Yenilik	Pozitif	KABUL
H4 Yenilik türleri ile rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H4a Ürün Yeniliği <-----> Maliyet Liderliği Stratejisi	Pozitif	RET
H4b Ürün Yeniliği <-----> Farklılaştırma Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4c Ürün Yeniliği <-----> Odaklanma Stratejisi	Negatif	KABUL
H4d Süreç Yeniliği <-----> Maliyet Liderliği Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4e Süreç Yeniliği <-----> Farklılaştırma Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4f Süreç Yeniliği <-----> Odaklanma Stratejisi	Negatif	RET
H4g Pazarlama Yeniliği <-----> Maliyet Liderliği Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4h Pazarlama Yeniliği <-----> Farklılaştırma Stratejisi	Pozitif	KABUL

Tablo 51. Devam

Hipotezler	İlişkinin Yönü	Sonuç
H4ı Pazarlama Yeniliği <-----> Odaklanma Stratejisi	Negatif	KABUL
H4i Örgütsel Yenilik <-----> Maliyet Liderliği Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4j Örgütsel Yenilik <-----> Farklılaştırma Stratejisi	Pozitif	KABUL
H4k Örgütsel Yenilik <-----> Odaklanma Stratejisi	Negatif	KABUL
H5 Rekabet stratejilerinin arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H5a Maliyet Liderliği Stratejisi <-----> Farklılaştırma Stratejisi	Pozitif	KABUL
H5b Maliyet Liderliği Stratejisi <-----> Odaklanma Stratejisi	Pozitif	RET
H5c Farklılaştırma Stratejisi <-----> Odaklanma Stratejisi	Negatif	KABUL

SONUÇ

Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü içine üretkenliği artırmak gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araç doğru strateji kullanımıdır. Günümüz iş dünyasının en önemli stratejik aracı şüphesiz yeniliktir. Yenilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olur.

2000 yılında Avrupa Konseyi tarafından belirlenen Lizbon Stratejisi'nde daha rekabetçi, daha dinamik ve bilgiye dayalı bir ekonomi için gerçekleştirilecek dönüşümün önemli ayaklarından biri de Ar&Ge ve yenilik olarak değerlendirilmektedir. Yenilik performansının ulusal gelişimi ve rekabet gücünü belirleyen kritik faktörlerden biri olması, OECD tarafından hazırlanmakta olan OECD Yenilik Stratejisi'nin de dayanak noktasını oluşturmaktadır (www.oecd.org). 2009 yılı Eylül ayında dünya kamuoyu ile paylaşılan ABD Yenilik Stratejisinde ise yeniliğin ekonomi stratejisinin başlıca bileşenlerinden biri olduğu; daha hızlı büyüme, verimlilik artışı, daha yüksek yaşam kalitesi sağladığı; hem geleneksel hem de ileri teknoloji sektörlerinde istihdam artışı için gerekli olduğu; değişen küresel rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için anahtar nitelik taşıdığı ifade edilmektedir (www.whitehouse.gov).

Türkiye'de de 2005 yılından itibaren Ar&Ge ve yeniliğe ayrılan doğrudan kamu kaynaklarında gerçekleşen önemli derecedeki artışla paralel olarak izlenen temel strateji dokümanlarında yenilik, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve rekabet gücü için anahtar kabul edilmektedir. 2009 yılında gerçekleştirilen Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) 20. Toplantısında yenilik çerçevesinde alınan kararlar şu şekildedir; "BTYK'nın düzenli olarak toplanarak, bilim, teknoloji ve yenilik (BTY) politikaları alanında paydaşlar arasında bir diyalog ortamı haline gelmesi ve tüm kurumlarda BTY

kültürünün gelişmesine katkıda bulunması”, “OECD’nin Frascati, Oslo ve Canberra Kılavuzları’nın referans olarak kabul edilmesi ve böylece BTY alanında kavramsal dilbirliğinin sağlanması”, “AR&Ge ve yeniliğe düzenli kaynak aktarımı”, “Sosyal bilimlere verilen desteğin artırılması”, “Kamu kurumları tarafından AR&Ge ve yenilik ile çözülecek ihtiyaçların ortaya konması yoluyla AR&Ge’ye olan talebin artırılması” (Tübitak, 2016).

Bu çalışma rekabet stratejileri ile yenilik kavramlarını açıklayarak bu kavramlar arası ilişkileri ve işletmenin rekabet gücüne etkisini Türkiye’de faaliyet gösteren 1000 büyük işletme üzerinde gerçekleştirilen bir alan araştırması ile açığa çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde rekabet stratejilerinin ve yenilik türlerinin uygulanıp uygulanmadığının, uygulanıyorsa hangilerinin uygulandığını tespit etmek, hangi rekabet stratejisinin ve hangi yenilik türünün rekabet gücü açısından daha etkili olduğunun belirlenmesi çalışmanın alt amaçlarıdır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışma, ISO tarafından yürütülen Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması sonucunda belirlenen işletmelere yönelik gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamını ISO tarafından 2014 yılında ilan edilen Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmada kullanılan veriler 300 büyük sanayi kuruluşundan elde edilmiştir.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Yenilik türlerini ölçmek amacıyla yenilik türleri ölçeği, rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla rekabet stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Yenilik türleri ölçeği AFA ile dört alt boyuta (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik), rekabet türleri ölçeği üç alt boyuta (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi) ayrılmıştır. DFA ile ölçeklerin çok boyutlu yapıları doğrulanmış ve güvenilirlik analizi ile de ölçeklerin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Anketler işletmelerin farklı birimlerde (genel müdür, pazarlama, Ar&Ge, satış, vb.) görev yapan üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 300 büyük sanayi kuruluşunun 138’i ilk 500 listesinde 162’si ikinci 500 listesinde yer almaktadır. İşletmelerin % 79,7’si özel sermayeli, % 11’i karma sermayeli, % 7,3’ü yabancı sermayeli ve % 2’si kamu sermayelidir. İşletmelerin sermaye yapıları ile ilk

1000 işletme sıralamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F= 3,665$, $p<0,05$). Yabancı sermayeli işletmelerin ($\bar{X}= 369,76$) özel sermayeli işletmelere ($\bar{X} = 545,76$) oranla ilk sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. İşletmelerin büyük kısmı (263) en az 16 yıldır faaliyetlerine devam etmektedirler. İşletmelerin çalışan sayıları oldukça yüksektir (% 78'inde 250 ve üzeri sayıda çalışan mevcuttur). İşletmelerin çalışan sayıları ile büyük sanayi kuruluşu listesindeki sıralamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($\chi^2= 59,696$, $p<0,05$). Araştırmaya katılan işletmelerin % 30,7'si İstanbul ilinde faaliyet gösterirken, diğerlerinin faaliyet bölgeleri Türkiye'deki hemen hemen tüm illere dengeli bir şekilde dağılmış durumdadır.

İşletmelerin % 57,7'si son 5 yıl içerisinde yeni bir ürün üretip pazara sunmamıştır, % 43,7'si de yine son 5 yıl içerisinde pazardaki mevcut ürünlerinde bir değişiklik yapmamıştır. İşletmelerin % 56'sı son 5 yıl içerisinde ürettikleri herhangi bir ürüne ait patent sahibi değildir. Bu sonuçlarla uyumlu olarak işletmelerin genel olarak takip ettikleri yenilik stratejisi geleneksel (% 26), fırsatları izleme (% 16,7) ve taklitçi (% 10,3) yenilik stratejisidir. Yine bu doğrultuda işletmelerin patent sayıları ($F= 0,521$, $p>0,05$), son 5 yıl içerisinde ürettikleri yeni ürün sayısı ($F= 1,446$, $p>0,05$) ve takip ettikleri yenilik stratejileri ($\bar{X}= 1,952$, $p>0,05$) ile büyük sanayi kuruluşu listesindeki sıralamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yenilik türlerine ilişkin bulgular incelendiğinde işletmelerin en fazla kullandıkları yenilik türü süreç yeniliğidir ($\bar{X}=4,145$). Onu örgütsel yenilik ($\bar{X}= 3,837$) ve pazarlama yeniliği ($\bar{X}= 3,342$) takip etmektedir. En az kullanılan yenilik türü ise ürün yeniliğidir ($\bar{X}= 3,304$).

İşletmelerin en fazla kullandıkları rekabet stratejisi farklılaştırma stratejisi ($\bar{X}= 3,983$), en az kullandıkları rekabet stratejisi ise odaklanma stratejisidir ($\bar{X} =2,617$). İşletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde birçoğunun ürün grubu odaklı çalıştığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde de odaklanma stratejisi içerisinde "işletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir" ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,40). Ancak müşteri grubuna ya da belirli bir bölgeye odaklanmadıkları tespit edilmiştir.

Yenilik engellerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde işletmelerin bilgi eksikliği, uyum, koordinasyon eksikliği, yenilik yapmak için ayrı bir ekiplerinin olmayışı, yenilik yapmayı maliyet açısından yüksek risk olarak algıladıkları, yeniliklerin uzun

süre gerektirmesi nedenleri işletmelerde yenilik yapılmasının önündeki engellerde ön plana çıkmaktadır.

Araştırma modeline ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde modelde yer alan bağımsız değişkenlerin (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, örgütsel yenilik, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanma stratejisi) bütün olarak işletmelerin satışları üzerindeki etkisi anlamlıdır ($F= 3,137$, $p<0,01$). İşletmelerin satışlarındaki değişimin % 7'lik bir kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0,070$).

Pazarlama yeniliği ($\beta= 0,253$, $p<0,01$) ve örgütsel yeniliğin ($\beta= 0,202$, $p<0,01$) işletmenin satışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik gerçekleştiren işletmelerin satışları artmaktadır. Weerawardena (2003) örgütsel yenilik ile rekabet avantajı arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Hinter ve Liozu (2014) çalışmalarında işletme performansı açısından pazarlama yeniliğinin ürün yeniliğinden daha önemli olduğunu, ürün yeniliğinin pazarlama yeniliği olmadan zayıf bir etki yarattığını tespit etmişlerdir. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin ise işletmenin satışları üzerindeki etkileri istatistiki olarak anlamlı değildir. Elde edilen bulgular literatür (Allen ve Helms, 2006; Acquaach ve Ardekani, 2008; Aytekin, 2003; Albayrak, 2009; Ar, 2009; Yavuz, 2010; Kapucu, 2012; Mengeaslan, 2016; Hyvrainen, 1990; Rothwell, 1992; Lengninck-Hall,1992; Weerawerdane, 2003) ve beklenenin tersi bir sonuçtur. Bu durumun nedenleri destekleyici başka araştırmalar ile araştırılabilir. ISO 500 büyük sanayi kuruluşu listesi üretimden satış miktarlarına göre belirlenmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde pazarlama ve örgütsel yeniliğin satışları arttırması dolayısıyla işletmenin rekabet gücünü arttırması makul bir sonuçtur.

Ürün yeniliğinin rekabet gücüne etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmaması araştırmanın diğer bulgularıyla bütün olarak değerlendirilmesi gereken bir sonuçtur. ISO 500 büyük sanayi kuruluşu listesindeki işletmeler genellikle fındık, demir-çelik, kereste, çimento, iplik, tekstil, plastik gibi belirli niteliklerdeki ürünleri üretmektedirler. İşletmeler çok uzun süredir faaliyet göstermektedirler (300 işletmenin 51'i 56 yıl ve daha fazla süredir faaliyette) ve bu süre zarfında üretmiş oldukları ürünlerle ulusal ve uluslararası pazarda yer edinmiş işletmelerdir. Gelenekçi yapıda

yakaladıkları pazar paylarını uzun yıllardır sürdürdükleri için yeni ürün üretmeye ihtiyaç duymamaktadırlar ya da ürettikleri ürünler yeni bir ürün üretmeye uygun değildirler. Bu nedenlerden ötürü ürün yeniliğinin rekabet gücüne etkisinin anlamlı çıkmadığı düşünülmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin rekabet gücüne etkisinin anlamlı çıkmaması sonucu teorik çerçeveye ve yapılan çalışmalara bakıldığında (Parker ve Helmes, 1992; Spillan, Parnell ve Virzi, 2011; Teerantansirikool vd., 2013; Tosunoğlu, 2014; Kurt, 2015) beklenmedik bir sonuçtur. Ancak liste incelendiğinde ilk 500 büyük sanayi kuruluşunda kar/zarar durumunu açıklamış 235 işletme arasında 23 tanesinin yüksek miktarlarda zarar ettiği görülmektedir. Hatta listenin yıllardır 1. sırasında yer alan işletme trilyonlara ulaşan miktarlarda zarar etmektedir. Bu da maliyet liderliği stratejisinin rekabet gücüne etkisinin olmamasından öte işletmelerin üretim ve satışlarının çok iyi durumda olmasına rağmen maliyetleri kontrol altına alamamalarından kaynaklı bir sonuçtur.

Araştırmanın rekabet stratejilerinin işletmenin rekabet gücüne anlamlı etkisinin bulunmadığına dair sonucunu destekleyen çalışmalar da mevcuttur. Acar (2008) maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi işletmenin büyüme performansı üzerinde anlamlı bir etkisini tespit edememiştir. Powers ve Hahn (2004) çalışmalarında maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı ile ilişkili ancak farklılaştırma ve odaklanma stratejisinin ise ilişkisiz olduklarını belirlemiştir. Panayides (2003) maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Gibcus ve Kemp (2003) çalışmalarında jenerik rekabet stratejilerinin işletmenin performansını etkilemediğini, sadece pazarlama farklılaştırmasının satışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ge ve Ding (2005) rekabet stratejilerinin üçünün de işletmenin finansal performansı üzerinde etkisi olmadığını, Gyampah ve Acquah (2008) rekabet stratejileri ve işletme performansı arasında direkt bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Ürün yeniliği ile tüm yenilik türleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (Ürün yeniliği ile süreç yeniliği ($r = 0,287$, $p < 0,001$), ürün yeniliği ile pazarlama yeniliği ($r = 0,396$, $p < 0,001$), ürün yeniliği ile örgütsel yenilik ($r = 0,271$, $p < 0,001$)). Buna göre ürün yeniliği gerçekleştiren işletmeler diğer yenilik türlerini de gerçekleştirmektedir. Farklılaştırma stratejisi ile ürün yeniliği arasında ($r = 0,416$,

$p < 0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu teoriyle uyumlu beklenen bir sonuçtur, işletme farklılaştırmaya yoğunlaşarak yeni ürün üretimi ya da mevcut ürünlerde farklılaştırma yoluna gidecektir. Odaklanma stratejisi ile ürün yeniliği ($r = -0,222$, $p < 0,001$) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bulgularıyla ve işletmelerin üretim yapılarıyla birlikte değerlendirildiğinde bu sonuç beklenen bir sonuçtur. İşletmeler belirli bir bölge ya da belirli bir ürün odaklı çalışmamaktadırlar. Sadece ürün odaklı çalışmaktadırlar ve araştırmaya katılan işletmelede yeni ürün üretimi sayısı oldukça düşüktür. Bu nedenle ürün yeniliği ve odaklanma stratejisi arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Süreç yeniliği ile pazarlama yeniliği arasında ($r = 0,478$, $p < 0,001$) ve örgütsel yenilik arasında ($r = 0,489$, $p < 0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmeler mevcut süreçlerinde iyileştirmeye yöneldikleri durumlarda örgüt yapılarında ve müşteri ile temaslarında yeni yöntem ve teknikleri kullanmaktadırlar.

Pazarlama yeniliği ile örgütsel yenilik arasında ($r = 0,478$, $p < 0,001$) pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre işletmeler örgüt yapılarında yeni yöntem ve teknikleri, güncel yönetim yaklaşımlarını kullandıkları durumda müşteri ile temas süreçleri de yenilenmektedir.

Pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik ile tüm rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (pazarlama yeniliği ile maliyet liderliği stratejisi ($r = 0,116$, $p < 0,005$), pazarlama yeniliği ile farklılaştırma stratejisi ($r = 0,532$, $p < 0,001$), pazarlama yeniliği ile odaklanma stratejisi ($r = -0,216$, $p < 0,001$), örgütsel yenilik ile maliyet liderliği stratejisi ($r = 0,263$, $p < 0,001$), örgütsel yenilik ile farklılaştırma stratejisi ($r = 0,471$, $p < 0,001$), örgütsel yenilik ile odaklanma stratejisi ($r = -0,151$, $p < 0,001$)).

Maliyet liderliği stratejisi ile ürün yeniliği arasında ($r = 0,026$, $p > 0,005$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç diğer çalışmalarla da uyumludur (Kurt, 2015). Süreç yeniliği ile maliyet liderliği stratejisi arasında ($r = 0,132$, $p < 0,005$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Maliyet lideri olmak isteyen işletmelerin ürün yeniliği yerine maliyetlerini en aza çekecek süreçler üzerine yoğunlaştıkları düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuç şaşırtıcı olmamıştır. İşletmeler üretim, pazarlama,

dağıtım, vb. iş süreçlerinde yeni yöntem ve teknikleri kullandıklarında maliyetlerinde azalmalar ortaya çıkmaktadır.

Farklılaştırma stratejisi ile maliyet liderliği stratejisi ($r = 0,207$, $p < 0,001$) ve odaklanma stratejisi ($r = -0,247$, $p < 0,001$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında ($r = 0,073$, $p > 0,001$) ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İşletmelerin küresel ve ulusal pazarlarda başarıyla faaliyet gösterebilmesi, rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi ve bu durumun sürekliliğini sağlayabilmesi için sürekli mevcut üretim faktörlerini ve ürünlerini yenileyip geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler artık yeni düşünce ve bakış açılarına sahip, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen stratejilere gereksinim duymaktadır. Özellikle yeniliğin işletmenin bir parçası haline gelmesi tercihten öte zorunluluk olmaktadır. Bu noktada rekabet stratejileri ile yenilik faaliyetleri arasında bir sinerji oluşturabilen işletmeler rekabet gücünü yakalayabilmektedirler. Doğru stratejiyi seçme ve doğru operasyonel yetkinliklere sahip olma sorunu Türkiye'deki üretim işletmelerinin temel sorunlarından biridir. Çoğu işletmenin belirgin bir stratejisi yoktur ya da işletmelerdeki karar vericiler pazardaki varlıklarını anlamlandıran stratejilerinin farkında değildir. İşletmelerin yeteneklerine değer vermeleri ve yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunacak yatırımlar yapmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada yenilik ile rekabetçilik arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında önemli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren 1000 büyük sanayi kuruluşu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulguların genellenebilirliğini arttırmak adına, aynı çalışma Türkiye'deki farklı sektörlerde ve farklı büyüklükte işletmeler üzerinde ve farklı ülkelerdeki farklı kültüre sahip işletmeler üzerinde yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Aboulnasr, K., Narasimhan, O., Blair, E. ve Chandy, R. (2008) "Competitive Response to Radical Product Innovations," *Journal of Marketing*, 72, 94-110.
- Acar, A. Z. (2008) Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Acaray, A. (2007) Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Acquaah, M. ve Ardekani, M. Y. (2008) "Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa," *Journal of Business Research*, 61.
- Ailin, M. ve Lindgren, P. (2008) "Innovation Leadership in Danish SMEs.," *In Management of Innovation and Technology, ICMIT Sempember, 4th IEEE International Conference on*, IEEE, 98-103.
- Akat, Ö. (2004) *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Bursa: Nirvana Yayınları, 3. Baskı.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012) "Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1).
- Akçagün, E. (2011) Türk Hazır Giyim Sanayinde Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlamasına Yönelik Rekabet Stratejisi Modeli Geliştirilmesi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akgemci, T. (2008) *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Akıncı, A. (2011) Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktan, C. C. (2003) “Avrupa Birliğinin Rekabet Gücü”, *MESS Mercek*, Sayı: 32 (8).
- Aktan, C. C. ve Özkıvrak, Ö. (1999) *Devlet mi, Piyasa mı?*, Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004) *Rekabet Stratejileri*, Ankara: TİSK Yayınları C: II.
- Akyüz, O. F. (2001) *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2010) “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi,” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 27-49.
- Albayrak, A. N. (2009) Bölgesel Rekabet Gücü ve Yenilikçilik: İstanbul ve Doğu Marmara Bölgesi Otomotiv Sektörü, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006) “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies,” *Business Process Management Journal*, 12 (4).
- Altunışık, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Avcı Ofset, Baskı No: 7.
- Ambastha, A. ve Momaya, K. (2004) “Competitiveness of Firms: Review of Frameworks and Models,” *Singapore Management Review*, 6(1), 45-61.
- Anolay, R. M. (2015) Algılanan Rekabet Güçleri, Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi Uygulaması, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ar, İ. M. (2009) Teknoparklarda Yerleşik Firmalar İçin Yeniliği Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Yeniliğin Firma Performansına Etkisinin İncelenmesi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Atasoy, Y. (2007) Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Avella, L., Fernandez, E. ve Vazquez, C. J. (1998) "Taxonomy of the Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies," *International Journal of Production Research*, 36 (11).
- Awa, H. O., Ukoha, O., Maclayton, D. W. ve Emecheta, B. U. (2011) "Co-creationist Capitalism: A Corporate Architecture of Competitive Advantage," *International Journal of Business and Social Science*, 2 (8).
- Aygen, S. (2006) İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aytekin, M. (2003) İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bahar, O. (2004) Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bakımlı, E. (2011) Türkiye İmalat Sanayi ve Alt Sektörlerinin Uluslararası Rekabet Gücü: Mevcut Durum ve Potansiyel Analizi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Barca, M., Döven, M. S. ve Taşkın, K. (2006) *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranan Kriterler, Karşılaşılan Engeller*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Barlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1998) *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 2nd ed.
- Barney, J. (2014) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, England: Pearson Education Limited.
- Barutçugil, İ. S. (1981) *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.

- Bayındır, S. (2007) “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Özel Sayısı*.
- Beckman, S. L. ve Barry, M. (2007) “Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinkin,” *California Management Review*, 50 (1), 25-56.
- Bedir, A. (2009) *Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü ile Endüstri-İç Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği*, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara: TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını.
- Belkacem, L. (2002) “Meaning and Definitions of Competitiveness,” *Posting at E-conference on Arab Competitiveness*, The Arab Planning Instituti-Kuwait.
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2007) *Innovation And Entrepreneurship*, Chichester: John Wiley&Sons Ltd.
- Birgönül, M. T. ve Dikmen, İ. (2004) “Neural Network Model to Support International Market Entry Decisions,” *Journal of Construction Engineering and Management*, 130 (1), 59-66.
- Blackwell, R. D., Miniard, P.W. ve Engel, J. F. (2006) *Consumer Behavior*, Natorp Boulevard Mason: Thomson Higher Education.
- Blockley, L. ve McDowell, K. (2010) “Innovation Drivers and Barriers: Implications for Innovators, Imitators and Regulators,” *Journal of Payments Strategy & Systems*, 4 (1), 26-41.
- Bond, E. U. ve Houston, M. B. (2003) “Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms,” *Journal of Product Innovation Management*, 20 (2), 120-135.
- Bono, E. (1996) *Market Driven Strategy: Process of Creating Value, Rekabet Üstü*, Çev.: O. Özel, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L. ve Mitra, C. S. (2010) “The Use of Micheal Porter’s Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry,” *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2).
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.

- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007) “KOBİ’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme,” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı: 11.
- Bradley, F. (2002) *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*, Çev.: İ. Er. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bruce, T. (2004) “Do Services Innovate (Differently)?,” CRIC Discussion, Manchester: Centre for Research on Innovation&Competition, The University of Manchester, November, 3.
- Buckley, P. J., Christopher L. P, ve Prescott, K. (1988) “Measures of International Competitiveness: A Critical Survey,” *Journal of Marketing*, 4(2).
- Budak, G. (1998) *Yenilikçi Yönetim ve Yaratıcı Birey*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bulu, M. Eraslan, İ. H. ve Şahin, Ö. (2004) “Elmas (Diamond) Modile ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi,” *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Kaya, H. (2006) “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi,” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (5).
- Bulut, Ç. (2007) *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A. ve Wheelwright, S. C. (2001) *Strategic Management of Technology and Innovation*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 3rd Edition.
- Bülbül, H. K. (2003) *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bülbül, H. (2007) “Türkiye’deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları,” *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 91-120.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, A. K., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi, 14. Baskı.
- Calantone, R., J., Çavuşgil, T. ve Zhao, Y. (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance,” *Industrial Marketing Management*, 31 (1), 515-524.

- Carr, D. (1996) *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agent Consultants*, London: Publishing Division, Coopers and Lybrand.
- Certo, S. C. (2000) *Modern Management Diversity, Quality, Ethics&The Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London.
- Ceylan, G. (2014) *Rekabetçi Üstünlüğün Yaratılmasında Teknolojik Yeniliklerin Rolü*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cingula, M. ve R. Veselica (2010) "Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness," *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, Romania: Faculty of Engineering Hunedoara.
- Citrin, A. V., Lee, R. P. ve McCullough, J. (2007) "Information Use and New Product Outcomes: The Contingent Role of Strategy Type," *Journal of Product Innovation Management*, 24 (3), 259-273.
- Cook, M. ve Bredahl, M. E. (1991) "Agribusiness Competitiveness in the 1980s: Discussion," *American Journal of Agricultural Economics*, Aralık, No: 73.
- Cooper, J. R. (1998) "A Multidimensional Approach To The Adoption of Innovation," *Management Decision*, 36 (8).
- Cooper, R. G. ve Kleinschmidt, E. J. (2007) "Winning Businesses in Product Development. The Critical Success Factors," *Research Technology Management*, 57-67.
- Coşkun, R. (2004) *Rekabetçi Sakarya: Sakarya'nın Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Geliştirilmesi Projesi*, Sakarya Üniversitesi.
- Coşkun, S. (2013) *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cüreoğlu, M. (2010) *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çam, S. (2002) *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1. Basım.

- Çelikleş, H. (2008) İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, M. ve Ecevit, E. (2008) “Yenilikler, Öğrenme ve Ekonomik Kalkınma: Gelişmiş Bölgesel Ekonomilerden Örnek Uygulamalar,” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 24.
- Çetindamar, D. ve Baktir, E. (2009) İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler.
- Çiftçi, H. (2004) *İktisadi Gelişmede Uluslararası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 1. Basım.
- Çivi, E. (2001) “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması,” Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 8/2.
- D’Aveni, R. (2004) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press.
- Damanpour, F. (1996) “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models,” *Management Science*, 42 (5).
- Davis, P. S. ve Pett, T. L. (2002) “Measuring Organizational Efficiency and Effectiveness,” *Journal of Management Research*, 2 (2).
- Debruyne, M., Moenaiert, R., Griffin, A., Hart, S., Hultink, E. J. ve Robben, H. (2002) “The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets,” *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 159-170.
- Demir, E. M. (2014) “Yaratıcı Endüstriler,” *İLEF Dergisi*, 1 (2), 87-107.
- Demir, M. F. (2014) Kobi’lerde Modern Yönetim Teknikleri ve Yenilikçilik İlişkisi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dereli, D. D. (2016) “Rekabet Gücü ve Türkiye’nin Konumu Üzerine Bir Değerlendirme,” 2. *Üretim Ekonomisi Kongresi*, 11-12 Nisan.

- Diederiks, E. M. ve Hoonhout, H. J. C. (2007) "Radical Innovation and End-User Involvement: The ambilight Case," *Knowledge, Technology & Policy*, 20 (1), 31-38.
- Dinçer, Ö. (1999), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım, 4. Baskı.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2000) *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı.
- DPT (2000) *DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Basımevi.
- Drucker, P. F. (2003) *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çev.: A. Kardam, İstanbul: Mess Yayınları.
- Dunteman, G. H. (1989) *Principal Component Analysis, Quantitative Applications in The Social Sciences*.
- Durna, U. (2002) *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011) "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Edquist, C. (1997) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Londra: Pinter.
- Egiad (2012) <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf>, (15 Şubat 2016).
- Elçi, Ş. (2007) *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Technopolis Group Türkiye.
- Elmacı, O. ve Kurnaz, N. (2004) 'Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı', *Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Forumu*.
- Engin, E. (2005) *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eraslan, İ. H. (2008) *The Effects of Competitive Strategies on Firm Performance: A Study in Turkish Textile and Apparel Industry Considering the Mediating Role of Value Chain Activities*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Doktora Tezi.
- Eren, E. (2014) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım A. Ş., 14. Baskı.

- Eren, E. ve Timur, N. (2000) *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Erkan, C. (2004) *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği*, İzmir: Tamav Yayınları.
- Eroğlu, Ö. ve Özdamar, G. (2006) "Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme", *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı: 11.
- Ertürk, M. (2014) "İnovasyon Geliştirme Stratejileri," *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 13 (25).
- European Commission (1995) *Managing New Innovations*, New York: School of Engineering University of Pittsburg.
- Fagerberg, J. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*, England: Oxford University Press.
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1994) "Defining Competitiveness," *A Holistik Approach*, 32 (2).
- Fırat, A. (2004) Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Fisk, P. (2011) *Creative Genius: An Innovation Guide for Business Leaders, Border Crossers and Game Changers*, John Wiley&Sons.
- Flanagan R., Jewell, C., Ericsson, S. ve Henricsson, P. (2004) *Measuring Construction Competitiveness in Selected Countries*, Progress Report.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2004) *Yenilik İktisadi*, Çev: E. Türkcan, Ankara: TÜBİTAK Yayınları, Semih Ofset.
- Gardiner, B. (2003) "Regional Competitiveness Indicators for Europe-Audit Database Construction and Analysis," *Regional Studies Association International Conference*,Pisa, 12- 15 April.
- Ge, G. L. ve Ding, D. Z. (2005) "Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance," *Journal of Global Marketing*, 18 (3).
- Geffen, C. A. ve Rothenberg, S. (2000) "Suppliers and Environmental Innovation: The Automotive Paint Process," *International Journal of Operations&Production Management*, 20 (2), 166-186.

- Gibcus, P. ve Kemp, R. G. M. (2003) "Strategy and Small Firm Performance," *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Research Report.
- Gilley, A., Dixon, P. ve Gilley, J. W. (2008) "Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations," *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 153-169.
- Gökçek, O. (2007) Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012) "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerinde Değerlendirmeler," *Rekabet Dergisi*, 13 (4).
- Grant, R. M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, ABD: Blackwell Publishing, 5. Baskı.
- Green, K. W., Inman, R. A., Brown, G. ve Willis, T. H. (2005) "Market Orientation: Relation to Structure and Performance," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (6).
- Grimpe, C. (2007) "Successful Product Development After Firm Acquisitions: The Role of Research and Development," *Journal of Product Innovation Management*, 24 (6), 614-628.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004) *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem- Analiz*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gürpınar, K. (2007) Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008) "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Analizi," *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 105-126.
- Güvercin, B. (2008) Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Güzelcik, E. (1999) *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1. Basım.
- Gyampah, K. A. ve Acquaah, M. (2008) “Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment,” *Int. J. Production Economics*.
- Habing, B. (2003) “Exploratory Factor Analysis,” *University of South Carolina*, October, 15.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, New Jersey: Pearson Global Edition.
- Hall, M. (1998) *Combinatorial Theory*, John Wiley&Sons.
- Hamel, G. ve Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hatipoğlu, C. (2011) Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ’lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Hayton, J. C. ve Kelley, D. J. (2006) “A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship,” *Human Resource Management*, 45 (3), 407-427.
- Henricsson, J. P. E., Ericsson, S., Fanagan, R. ve Jewell, C. A. (2004) “Rethinking Competitiveness for the Construction Industry,” *ARCOM Conference*, Edinburgh.
- Hinter, A. ve Liozu, M. S. (2014) “Is Innovation in Pricing Your Next Source of Competitive Advantage,” *Business Horizon*, Indiana University Kelley School of Business, 57, 413-423.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (1999) *Strategic Management*, Ohio, Thomson South-Western Publishing.
- Hübner, Danuta (2007) “Innovative Strategies and Actions-Results From 15 Years of Regional Experimentation,” *European Commission Working Document*.
- Hyvarinen, L. (1990) “Innovativeness and its Indicators in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises,” *International Small Business Journal*, 9 (1), 64-74.
- İlkuş, Ş. (2012) Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliğinde Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rolü, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- İraz, R. (2005) “Küresel Rekabet Ortamında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal, Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 13.
- İraz, R. (2010) *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İSO (2016) <http://www.iso.org.tr/projeler/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>. (15 Şubat 2015-5 Mart 2016).
- John, R. S. (1996) *Management and Organizational Behavior Essentials*, Wiley.
- Johne, A. (1999) “Successful Market Innovation,” *European Journal of Innovation Management*, 2 (1), 6-11.
- Johne, A. ve Davies, R. (2000) “Innovation in Medium-Sized Insurance Companies: How Marketing Adds Value,” *International Journal of Bank Marketing*, 18 (1), 6-14.
- Jones, G. R. (2001) *Organizational Theory and Cases*, London: Prentice Hall Internatinoal Inc.
- Jusran, L. (1992) *Foundations of Corporate Success*, England: Oxford University Press.
- Kalaycı, Ş. (2005) *Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Kaplan, B. (2014) Muğla’da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin ve Rekabet Gücünün Analizi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1996) “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” *California Management Review*, 39 (1), 53-79.
- Kapucu, A. (2012) Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karadal, F. ve Türk, M. (2008) “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği,” *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 59-71.
- Karniouchina, E., Victorino, V. L. ve Verma, R. (2006) “Product and Service Innovation: Ideas for Future Cross-Disciplinary Research,” *Journal of Product Innovation Management*, 23 (3), 274-280.

- Kavrakoğlu, İ. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları Rekabet Yönetimi Dizisi No: 3.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M. (2002) *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Kesbiç, C. Y., Baldemir, E. ve Doğan, S. (2005) "Rekabet Gücü Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz," *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Keskin, H. (2006) "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs," *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.
- Kırankabeş, M. C. (2006) "Küresel Rekabet Gücü Boyutunda AB Ülkeleri İle Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 231-254.
- Kırım, A. (2007) *Süreç İnovasyonu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2010) *İş Modeli İnovasyonu*, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kızılyalçın, A. (2005) Rekabet ve İşbirliği Stratejilerinin Finansal Yönetim Açısından Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Tekstil Sektörü Örneği, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kim, W. ve Mauborgne, R. (1997) "Fair Process," *Harvard Business Review*, 75, 65-75.
- Kleinschmidt, E. J., Brentani, U. D. ve Saloma, S. (2007) "Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View," *Journal of Product Innovation Management*, 24 (5), 419-441.
- Kline, R. B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: The Guilford Press, 3rd Edition.
- Kobu, B. (2010) *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 14. Baskı.
- Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A. Ş., 14. Baskı.
- Koekemoer, P. ve Buys, A. J. (2006) "Best Practices In New Product Development: The Zyray Wireless Case Study," *SA Journal of Industrial Engineerin*, 17 (2), 87-108.
- Korkmaz, N. (2004) *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 1. Baskı.

- Kotler, P. ve Caslione, J. A. (2009) *Kaos Yönetimi Çalkantılar Çağında Yönetim ve Pazarlama*, Çev.: K. Dünder, İstanbul: Optimist Yayınları Yayın No: 217.
- Krugman, P. (1994) "Competitiveness: A Dangerous Obsession," *Foreign Affairs*, 73 (10): 44.
- Kuczmarski, T.D. (1996), *Innovation Leadership Strategies for the Competitive Edge*, USA: NTC Business Books.
- Kuczmarski, T., Middlebrooks, A., ve Swaddling, J. (2000) *Innovating The Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*, Mc Graw Hill Professional.
- Kum, H. (1999) "Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler: Yeni Yaklaşımlar," *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Kurt, T. (2010) Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurt, A. (2015) Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kurt, M. ve Baytok, A. (2006) "Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 16.
- Lai, W. H. (2011) "Willingness to Engage in Technology Transfer in Industry University Collaborations," *Journal of Business Research*, 64, 1218-1223.
- Lall, S. (2001) *Competitiveness, Technology and Skills*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Landau, R. (1992) *Technology, Capital, Formation and U. S. Competitiveness*, E.d. B. F. Hickman, New York: Oxford University Press.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P. ve Veryzer, R. W. (2000) *Radical Innovation: How Mature Companies can Outsmart Upstarts*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992) "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn," *Journal of Management*, 18 (2), 399-429.
- Liu, K. T. (2009) Alternative Generic Strategies Study For Small and Medium Size Firms in Taiwanese Electronic Manufacturing Industry, Nova Southeastern

- University, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship
Unpublished Doctoral Dissertation.
- Luecke, R. (2008) *Kriz Yönetimi*, Çev.: Ö. Sarıkaya, İstanbul: Türkiye İş Bankası
Kültür Yayınları.
- Lueche, R. (2011) *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çev.: T. Parlak, İstanbul:
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lynn, G. S., Mazzuca, M., Morone, J. G. ve Paulson, A. S. (1998) “Learning Is The
Critical Success Factor in Developing Truly New Products,” *Research
Technology Management*, 41 (3), 45-51.
- Manion, M. T. ve Cherion, J. (2009) “Impact of Strategic Type on Success Measures
for Product Development Projects,” *Journal of Product Innovation
Management*, 26 (1), 71-85.
- Markides, C. ve Geroski, P. (2005) *Fast Second. How Smart Companies Bypass
Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, San Francisco: Jossey-
Bass.
- Markusen, J. R. (1987) *Productivity, Competitiveness, Trade Performance, and Real
Income*, Ottawa: Economic Council of Canada for Minister of Supply and
Services, Canada.
- McDaniel, B. A. (2000) “A Survey on Entrepreneurship and Innovation,” *The Social
Science Journal*, 37 (2).
- McFetridge, D. G. (1995) *Competitiveness: Concepts and Measures*, Ottawa, Canada,
Occasional Paper Number 5.
- Mengeşlan, R. (2016) *Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal
Performansa Etkisi*, İstanbul: Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mesci, M. (2011), *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki
Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*,
Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış
Doktora Tezi.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulaması
Applications*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (2003) *Organizational Strategy, and Process*, California: Stanford University Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. ve Voyer, J. (1992) *The Strategy Process*, New Jersey: Prentice Hall.
- Momaya, K. ve K. Selby (1998) "International Competitiveness of the Canadian Construction Industry: A Comparison With Japan and the United States," *Canadian Journal of Civil Engineering*, 25, 640-652.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (1998) "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," *European Journal of Marketing*, 32 (11-2), 1051-1073.
- Murat, G. ve Kulualp Göktaş, H. (2010) "Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28.
- Mulder, K. (2006) *Sustainable Development for Engineers*, Yorkshire: Greenleaf Publishing Ltd.
- Naktiyok, A. (2007) "Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler," *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Newman, J. L. (2009) "Building A Creative High-Performance R&D Culture," *Research Technology Management*, September-October, 21-31.
- Nieto, M. (2004) "Basic Propositions for the Study of the Technological Innovation Process in the Firm," *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 314-324.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Inc, 3rd Edition.
- Ohmae, K. (1982) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York: McGraw Hill.
- Okumuş, F. (2002) "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma", *T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*.
- Okumuş, K. (2013) Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Oslo Kılavuzu (2005) http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf, (15 Ocak 2016).
- Oster, S. M. (1990) *Modern Competitive Analysis*, New York: Oxford University Press, 2nd Press.
- O’Sullivan, D. (2007) “The Measurement of Marketing Performance in Irish Firms,” *Irish Marketing Review*, 19 (1/2).
- Örücü, E., ve Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011) “Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özçelik, E. ve Taymaz, E. (2004) “Does Innovativeness Matter for International Competitiveness in Developing Countries? The Case of Turkish Manufacturing Industries,” *Research Policy*, 33, 409-424.
- Özdaşlı, K. “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay,” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 10.
- Özdöl, Y. (2010) Yenilikçiliğin Rekabet Gücüne ve Şirket Piyasa Değerine Etkileri Bir Uygulama: Turkcell Örneği, İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık Sigortacılık Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, M. A. (Ed.) (2013) *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Özkan, C. (2009) Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, N. ve Bayraktar, Y. (2009) “Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü,” *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 74-93.
- Panayides, P. M. (2003) “Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management,” *Maritime Policy & Management and International Journal of Shipping and Port Research*, 30 (2).
- Panne, G. V. D., Beers, C. V. ve Kleinknecht, A. (2003) “Success and Failure of Innovation: A Literature Review,” *International Journal of Innovation Management*, Imperial College Prs, 7 (3).
- Parker, B. ve Helms, M. M. (1992) “Generic Strategies and Firm Performance in Declining Industry,” *Management International Review*, 32 (1), 23-39.

- Perks, H., Kahn, K. ve Zhang, C. (2009) "An Empirical Evaluation of R&D-Marketing NPD Integration In Chinese Firms: The Guanxi Effect," *Journal of Product Innovation Management*, 26 (6), 640-651.
- Pitta, D. (2008) "Providing the Tools to Build Brand Share of Heart: Gydget.com," *Journal of Product & Brand Management*, 17 (4), 280-284.
- Polat, M. ve Öner, M. A. (2000) "Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri," İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Notu.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2010) *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çeviri: Gülen Ulubilgen), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. ve Van der Linde, C. (1995) "Toward a New Conception of The Environment-competitiveness Relationship," *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2004) "Critical Competitive Methods, Generic Strategies and Firm Performance," *The International Journal of Bank Marketing*, 22 (1).
- Quinn, J. B., Baruch, J. J. ve Zien, K. A. (1997) *Innovation Explosion-Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*, New York: The Free Press.
- Rademakers, M. (2005). "Corporate Universities: Driving Force Of Knowledge Innovation," *The Journal of Workplace Learning*, 17 (1).
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006) *A First Course in Structural Equation Modelin*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd Edition.
- Reichstein, T. ve Salter, A. (2006) "Investigating the Sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms," *Industrial and Corporate Change*, 15 (4), 653-682.
- Rekabet Derneği (2016) <http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm>. (14 Nisan 2016).
- Rekabet Kanunu (2016) <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/4054-Sayili-Kanun> (25 Mart 2016).
- Roffe, I. (1999) "Strategic Planning For The Development Of A Training Innovation," *Journal of European Industrial Training*, 22 (2).

- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
- Rothwell, R. (1992) "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s.," *Research and Development Management*, 22 (3), 221-239.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. e. ve Teece, D. J. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Massachusetts Harvard Business School Press.
- Saloma, S., Talke, K. ve Strecker, N. (2008) "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 25 (6), 560-576.
- Salomo, S., Weise, J. ve Gemünden, H. G. (2007) "NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and The Moderating Effect of Product Innovativeness," *Journal of Product Innovation Management*, 24 (4).
- Sandberg, M. (2002) *Green Post-Communism?: Environmental aid, Polish Innovation and Evolutionary Political Economics*, Routledge.
- Sarıhan, H. İ. (1998) *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları, 1. Baskı.
- Savaş, V.F. (1999) *İktisadın Tarihi*, Ankara: Siyasal Kitabevi 3. Baskı.
- Sayılı, H., M. Kurt ve A. Baytok (2006) "Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 16.
- Schmidt, J. B., Sarangee, K. R. ve Montoya, M. M. (2009) "Exploring New Product Development Project Review Practices," *Journal of Product Innovation Management*, 26 (5), 520-535.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd Edition.
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of Economic Development*, MA: Harvard University Press Cambridge.
- Scout, B. R. ve Lodge, C. (1985) *US Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Seçer, İ. (2015) *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma*, İstanbul: Anı Yayıncılık, 2. Baskı.

- Sengupta, S., Mohr, J. ve Slater, S. (2006) "Strategic Opportunities at The Intersection of Globalization, Technology and Lifestyles," *Handbook of Business Strategy*, 7 (1), 43-50.
- Sevinç, F. (2014) Yat Limanı İşletmeleri Yönetiminde Rekabet Stratejileri ve Türkiye'deki Uygulamalar, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Spillan, J. E., Parnell, J. A., ve Virzi, N. (2011) "Business Strategy and Performance: An Assessment of Retailers in Guatemala," *Latin American Business Review*, 12 (1), 39-58.
- Sundbo, J. (2001) *The Strategic Management of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Sungur, O. (2007) Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS 2 TR61 Düzeyi Kobi'leri ile Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Stiegliz, N. ve Heine, K. (2007) "Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 28.
- Stoneman, P. (1983) *The Economic Analysis of Technological Change*, New York: Oxford University Press.
- Storper, M. (1995) "The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies," *European Urban and Regional Studies*, 2(3), 191-221.
- Streiner, D. L. (1994) "Figuring out Factors: The Use and Misuse of Factor Analysis," *Canadian Journal of Psychiatry*, 39, 135-140.
- Şenel, T. B. (2003) AB Sürecinde İşletmelerin Rekabet Gücü ve Girişimciliğin Desteklenmesi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, Ö. F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachinc, B. G. ve Fidell, L. S. (2001) *Using Multivariate Statistics*, A Pearson Education Company, Needham Heights.

- Tansu, Ö. (2003) Türkiye'nin Rekabet Gücünü Artırmada Teşvik Politikaları, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tavşancı, S. (2002) Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: DENTAŞ Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tavşancıl, E. (2010) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 4. Baskı.
- Taştan, M. (2005) "Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri," www.humanresourcesfocus.com, 10 Kasım 2015.
- TDK (2016) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=REKABET, (25 Nisan 2016).
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y. ve Charoenngam, C. (2013) "Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (2), 168-184.
- Tekin, M., Güleş, H. K. ve Burgess, T. (2000) *Değişen Dünya Teknoloji Yönetimi: Bilişim Teknolojileri*, Konya: Damla Ofset.
- Tidd, J., Bessant J. ve Pavitt, K., (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*, Wiley, Chichester.
- Timurçin, D. (2010) Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tokmak, İ. (2008) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tokol, T. (1998) "İşletmelerde Ürün Yenilikleri," *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 16.
- Tosunoğlu, B. (2014) İşletmelerin Üretim Maliyetlerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi: TR90 Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Treacy, M. ve Wiersema, F. (1995) "How Market Leaders Keep Their Edge," *Fortune*, 131 (2), 52-57.
- Trott, P. (2002) *Innovation Management and New Product Development*, London: Prentice Hall.
- Türkkan, E. (2001) *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Türko, E. S. (2006) *Organize Sanayi Bölgeleri ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tüzmen, K. (2002) "Küresel Rekabet İçin Yenilik ve AR-GE", *Tübitak-TTGV-Tüsiad, IV. Teknoloji Kongresi*, İstanbul.
- Ucal, M. ve Gürsoy, B. (2006) İşletmelerde rekabet stratejileri ve geleceği yönelik politikalar, [http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/760/isletmelerdereket - stratejileri-ve-gelecege-yonelik-politikalar.html](http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/760/isletmelerdereket-stratejileri-ve-gelecege-yonelik-politikalar.html), (20 Ocak 2015).
- Ulusal Yenilik Sistemi (2003) <file:///C:/Users/EG/Downloads/ulusal.pdf>, 14 Ağustos 2016.
- Ulwick, A. W. (2002) "Turn Customer Input Onto Innovation," *Harvard Business Review*, January, 91-97.
- USA Report (1984) <http://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/5967/WDR%201984%20%20English.pdf?sequence=1>, (10 Şubat 2015).
- Uzkurt, C. (2008) *Pazarlamada Değer Aracı Olarak: Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım A. Ş.
- Ülengin, F. (2016) <http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/fusun.ulengin.pdf>, (14 Eylül 2016).
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 6. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Van den Waeyenberg, S. ve Hens, L. (2008) "Crossing the Bridge to Proverty, With Low-Cost Cars," *Journal of Consumer Marketing*, 25 (7), 439-445.
- Vatan, A. (2010) *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Vıdır, S. (2007) Türkiye’de Kobi’lere Yönelik Kamusal Destekler ve Bunun Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Wagner, E. R. ve Hansen, E. N. (2005) “Innovation in Large Versus Small Companies: Insights From The US Wood Products Industry,” *Management Decision*, 43 (6).
- Wang, T. Y., ve Chien, S. C. (2006) “Forecasting Innovation Performance Via Neural Networks: A Case of Taiwanese Manufacturing Industry,” *Technovation*, 26.
- Webster, D. ve Muller, L. (2000) “Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward,” *Urban Group, INFUD*, Washington Dc: The World Bank.
- Weerawardena, J. (2003) “The Role of Marketing Capability in Innovation-Baset Competitive Strategy,” *Journal of Strategic Marketing*, 1209.
- Wef (2015) http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012/Europe202Competitiveness_Report_2012.pdf, (24 Mayıs 2015).
- Wessner, C. W. (2005) “Entrepreneurship and the Innovation Ecosystem Policy Lessons From the United States in Local Heroes in the Global Village,” *Springer US*, 67-89.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1992) *Innovation and Creativity at Work*, England: John Wiley and Sons.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2008) *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 11th Edition.
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G. ve Wang, Y. (2006) “Total Innovation Management: A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century,” *The Journal of Technology Transfer*, 31 (1-2), 9-25.
- Yavuz, Ç. (2010) İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A. Ş. İşletmesi Örneğinde İncelenmesine Dönük Bir Araştırma, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, H. (2003) *Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet*, Ankara: Türkiye Rekabet Kurumu.

Zamora, E. G., Benito, O. G. ve Gallego, P. A. M. (2013) “Organizational and Environmental Factors as Moderators of the Relationship Between Multidimensional Innovation and Performance,” *Innovation*, 15 (2), 224-244.

Zehir, S. (2016) Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>. (05 Ocak 2015).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Competition>. (5 Ocak 2015).

<https://en.wikipedia.org/wiki/index.php?title=Innovation&oldid>. (5 Ocak 2015).

www.dni.gov (20016) https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf. (8 Eylül 2016).

EK1: ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	29	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	30	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.
3	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	31	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.
4	Arçelik A.Ş.	32	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
5	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	33	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
6	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	34	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.
7	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	35	AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
8	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	36	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.Ş.
9	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	37	Coca-Cola İçecek A.Ş.
10	Aygaz A.Ş.	38	Oltan Gıda Maddeleri İhr. İth. ve Tic. A.Ş.
11	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	39	Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.
12	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	40	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.
13	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	41	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü
14	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	42	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
15	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	43	-
16	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	44	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
17	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	45	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
18	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	46	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.
19	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	47	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.
20	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.	48	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.
21	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.	49	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.
22	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	50	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
23	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.	51	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.
24	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	52	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.
25	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	53	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
26	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	54	Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.
27	İpragaz A.Ş.	55	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
28	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.	56	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

57	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	85	Nursan Metalurji Endüstrisi A.Ş.
58	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	86	Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti.
59	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.	87	RMK Marine Gemi Yapım Sanayii ve Deniz Taşımacılığı İşletmesi A.Ş.
60	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	88	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
61	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	89	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.
62	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	90	Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.
63	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	91	BEYPI Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
64	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	92	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.
65	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.	93	Trakya Cam Sanayii A.Ş.
66	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	94	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.
67	Soda Sanayii A.Ş.	95	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
68	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	96	Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.
69	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	97	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.
70	Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	98	Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.
71	Tüprağ Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	99	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
72	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	100	Bosch Termoteknik Isıtma ve Klima San. Tic. A.Ş.
73	Aksa Enerji Üretim A.Ş.	101	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.
74	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	102	Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.
75	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	103	Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.
76	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	104	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.
77	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	105	Tat Gıda Sanayi A.Ş.
78	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	106	Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.
79	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.	107	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.
80	Oltan Fındık San. ve Tic. A.Ş.	108	Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.
81	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	109	OMV Samsun Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.
82	Anadolu Efes Bıracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	110	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.
83	Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.	111	Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.
84	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	112	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

113	Eti Bakır A.Ş.	141	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.
114	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	142	Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.
115	Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	143	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.
116	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	144	Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
117	Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	145	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.
118	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	146	Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.
119	Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	147	Kıpaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.
120	Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	148	-
121	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	149	Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.
122	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	150	Anadolu-Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
123	Alstom Grid Enerji Endüstrisi A.Ş.	151	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.
124	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	152	Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.
125	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	153	Kürüm Demir Sanayi Dış Ticaret A.Ş.
126	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	154	Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.
127	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	155	Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.
128	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.	156	Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan Sanayi Pazarlama ve Ticaret A.Ş.
129	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	157	Schneider Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
130	Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.	158	CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.
131	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	159	Tırsan Treyler San. ve Tic. A.Ş.
132	Beyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	160	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü
133	Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	161	Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.
134	Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. ve Tic. A.Ş.	162	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
135	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	163	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Tic. A.Ş.
136	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretim A.Ş.	164	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
137	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	165	Hidromek-Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.
138	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	166	Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.
139	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü	167	Indesit Company Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.
140	Öznur Kablo San. ve Tic. A.Ş.	168	Hema Endüstri A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

169	Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	197	Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.
170	Tatmetal Çelik San. ve Tic. A.Ş.	198	Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.
171	MAN Türkiye A.Ş.	199	Honda Türkiye A.Ş.
172	Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	200	Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.
173	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	201	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
174	Tusaş Motor Sanayii A.Ş.	202	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.
175	Merkez Çelik San. ve Tic. A.Ş.	203	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.
176	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	204	Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.
177	Tadım Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	205	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.
178	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	206	Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş.
179	Perfetti Van Melle Gıda San. ve Tic. A.Ş.	207	-
180	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.	208	Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.
181	-	209	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
182	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.	210	Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.
183	Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.	211	Baştuğ Çelik Sanayi A.Ş.
184	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	212	Hasçelik Kablo San. ve Tic. A.Ş.
185	Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.	213	Yolbulan Metal San. ve Tic. A.Ş.
186	Tosyalı Demir Çelik Sanayi A.Ş.	214	Yörsan Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.
187	Bayer Türk Kimya Sanayi Ltd. Şti.	215	Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
188	Matlı Yem San. ve Tic. A.Ş.	216	Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayi A.Ş.
189	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	217	Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.
190	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	218	Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi İşletmesi T.A.Ş.
191	As Çimento San. ve Tic. A.Ş.	219	Nexans Türkiye Endüstri ve Ticaret A.Ş.
192	Boytex Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	220	Eti Alüminyum A.Ş.
193	Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.	221	Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
194	ABB Elektrik Sanayi A.Ş.	222	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
195	Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.	223	Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
196	Federal-Mogul Piston Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.	224	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

225	Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.	253	KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.
226	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	254	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.
227	Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.	255	Reka Bitkisel Yağlar San. ve Tic. A.Ş.
228	Adana Çimento Sanayii Türk A.Ş.	256	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.
229	-	257	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.
230	Haşcelik San. ve Tic. A.Ş.	258	Kardemir Haddecilik ve Elektrik Üretim San. Tic. Ltd. Şti.
231	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	259	Eti Krom A.Ş.
232	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	260	Boğaziçi Beton San. ve Tic. A.Ş.
233	Seval Kablo Aydınlatma Cihazları İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.	261	Trakya Yenişehir Cam Sanayii A.Ş.
234	İnci Akü San. ve Tic. A.Ş.	262	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.
235	İmbat Madencilik Enerji Turizm San. ve Tic. A.Ş.	263	Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.
236	Standard Profil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	264	BATIÇİM Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.
237	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	265	Doğa Organik Gıda ve Tarım Ürünleri Üretim ve Tic. İth. İhr. A.Ş.
238	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	266	Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.
239	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	267	AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.
240	Çınar Boru Profil San. ve Tic. A.Ş.	268	Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.
241	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.	269	Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.
242	Anadolu Cam Yenişehir Sanayi A.Ş.	270	Yeşim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
243	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	271	Hugo Boss Tekstil Sanayi Ltd. Şti.
244	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	272	Kerim Çelik Mamülleri İmalat ve Tic. A.Ş.
245	Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhr. İth. ve Tic. A.Ş.	273	Norm Cıvata San. ve Tic. A.Ş.
246	Koç Çelik Sanayi A.Ş.	274	-
247	Deva Holding A.Ş.	275	Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.
248	Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.	276	Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
249	Başhan Tarımsal Ürünleri Pazarlama San. ve Dış Tic. A.Ş.	277	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.
250	Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.	278	-
251	Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.	279	İzocam Tic. ve San. A.Ş.
252	Kalde Klima Orta Basınç Fittings ve Valf Sanayi A.Ş.	280	İlhan Demir Çelik ve Boru Profil Endüstrisi A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

281	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	309	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
282	Gates Powertrain Plastik Metal ve Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.	310	BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.
283	Adopen Plastik ve İnşaat Sanayi A.Ş.	311	Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.
284	-	312	Konya Çimento Sanayii A.Ş.
285	Sarbak Metal Tic. ve San. A.Ş.	313	İskur İplik Kumaş Mensucat Tic. ve San. A.Ş.
286	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	314	Arslan Alüminyum San. ve Tic. Ltd. Şti.
287	Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.	315	Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.
288	Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.	316	Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.
289	Şirikçioğlu Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	317	Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
290	Polibak Plastik Film San. ve Tic. A.Ş.	318	Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.
291	Agromey Gıda ve Yem San. Tic. A.Ş.	319	İndorama Ventures Adana Pet Sanayi A.Ş.
292	Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	320	Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.
293	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.	321	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.
294	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.	322	-
295	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	323	Arslantürk Tarım Ürünleri San. İhr. ve İth. A.Ş.
296	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	324	Ağır Haddecilik A.Ş.
297	Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	325	YÜNİSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.
298	Elvan Gıda San. ve Tic. A.Ş.	326	Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.
299	Keskinkılıç Gıda San. ve Tic. A.Ş.	327	Yarış Kabin San. ve Tic. A.Ş.
300	Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş.	328	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri İth. İhr. ve Tic. A.Ş.
301	Mem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	329	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.
302	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.	330	Vatan Kablo Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.
303	Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.	331	İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
304	Matesa Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	332	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.
305	Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.	333	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi A.Ş.
306	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	334	T.T.L. Tütün San. ve Dış Tic. A.Ş.
307	Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.	335	İGSAŞ-İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.
308	Dinarsu İmalat ve Ticaret T.A.Ş.	336	Borsan Kablo Elektrik Aydınlatma İnşaat San. ve Tic. A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

337	Nuh Beton A.Ş.	365	Demir Export A.Ş.
338	Farplas Oto Yedek Parçaları İmalatı İthalatı ve İhracatı A.Ş.	366	Maxion Jantaş Jant San. ve Tic. A.Ş.
339	-	367	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
340	Özer Metal Sanayi A.Ş.	368	Diniz Johnson Controls Oto Donanım San. ve Tic. A.Ş.
341	Melike Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	369	-
342	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. Tic. A.Ş.	370	Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.
343	Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	371	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.
344	Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	372	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhracat ve İthalat A.Ş.
345	Samsun Makina Sanayi A.Ş.	373	Üniteks Tekstil Gıda Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.
346	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	374	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizmetleri A.Ş.
347	Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	375	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.
348	Altınyıldız Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş.	376	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.
349	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	377	Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.
350	Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.	378	-
351	Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	379	Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü
352	Akyem Adana Yem Yağ Biodizel Tarım ve San. Tic. A.Ş.	380	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.
353	-	381	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.
354	Nitto Bento Bantçılık San. ve Tic. A.Ş.	382	Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.
355	Çayırova Boru San. ve Tic. A.Ş.	383	Gap Güneydoğu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
356	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	384	İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.
357	CMS Jant Sanayi A.Ş.	385	Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş.
358	Uzmar Gemi İnşa San. ve Tic. A.Ş.	386	Legrand Elektrik Sanayi A.Ş.
359	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	387	ISS Hazır Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.
360	Elba Basınçlı Döküm Sanayii A.Ş.	388	Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.
361	Onsa Mücevherat İmalatı ve Dış Ticaret A.Ş.	389	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.
362	Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.	390	Sun Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
363	Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	391	Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
364	Yavuz Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	392	Denizli Çimento Sanayii T.A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

393	Mega Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.	421	Özyılmaz Fındık Tic. ve San. Ltd. Şti.
394	Karteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	422	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
395	Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.	423	Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş.
396	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	424	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
397	Leoni Kablo ve Teknolojileri San. ve Tic. Ltd. Şti.	425	Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.
398	Georg Fischer Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.	426	Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
399	Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.	427	Enka Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.
400	Traçim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	428	Doğtaş Kelebek Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
401	Türkiye Lokomotif ve Motor San. A.Ş. (TÜLOMSAŞ)	429	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
402	Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	430	Assan Panel San. ve Tic. A.Ş.
403	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	431	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.
404	Ede Demir Çelik Pazarlama San. ve Tic. Ltd. Şti.	432	Seranit Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.
405	Rasa Enerji Üretim A.Ş.	433	Memişoğlu Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti.
406	Güney Çelik Hasır ve Demir Mamulleri San. Tic. A.Ş.	434	Çağ Çelik Demir ve Çelik Endüstri A.Ş.
407	Buga Otis Asansör San. ve Tic. A.Ş.	435	Anı Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.
408	Camiş Ambalaj Sanayi A.Ş.	436	Atom Kablo San. ve Tic. A.Ş.
409	Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.Ş.	437	Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.
410	Feza Gazetecilik A.Ş.	438	Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.
411	Özdilek Ev Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	439	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.
412	-	440	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.
413	Altek Döküm Hadde Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	441	Işık Ahşap Profil Lojistik San. ve Tic. A.Ş.
414	Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	442	Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.
415	Termo Teknik Tic. ve San. A.Ş.	443	Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.
416	Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş.	444	Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.
417	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	445	Gamateks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
418	S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	446	Entek Elektrik Üretimi A.Ş.
419	Ova Un Fabrikası A.Ş.	447	Aslan Çimento A.Ş.
420	Teknopanel Çatı ve Cephe Panelleri Üretim San. ve Tic. A.Ş.	448	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.

EK1 (Devam): ISO İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

449	Özmaya Sanayi A.Ş.	477	Park Elektrik Üretim Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
450	Işıl Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	478	Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.
451	Göze Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	479	Gürsoy Yem Gıda ve Hayvancılık San. Tic. Ltd. Şti.
452	Teverpan MDF Levha San. ve Tic. A.Ş.	480	Aydınlar Yedek Parça San. ve Tic. A.Ş.
453	Tersan Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	481	KİBSAŞ Karadeniz İnşaat ve Beton San. ve Tic. A.Ş.
454	Ünye Çimento San. ve Tic. A.Ş.	482	Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.
455	Altınbaş Kuyumculuk İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.	483	Alka Sanayi İnşaat ve Ticaret A.Ş.
456	B-Plas Bursa Plastik Metal İnşaat Enerji Madencilik Jeotermal Turizm ve Tarım San. ve Tic. A.Ş.	484	Oğuz Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
457	-	485	Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş.
458	Denizati Petrokimya Ürünleri Yapı İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	486	Öz-Ka Lastik ve Kauçuk San. Tic. A.Ş.
459	CVS Makina İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	487	Sersim Dayanıklı Tüketim Malları San. ve Tic. Koll. Şti. İbrahim ve Mustafa Ustaoglu
460	Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş.	488	Cengiz Enerji San. ve Tic. A.Ş.
461	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.	489	Ferro Döküm San. ve Dış Tic. A.Ş.
462	Erikli Su ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	490	Helvacızade Gıda İlaç Kimya San. ve Tic. A.Ş.
463	Form Sünger ve Yatak San. Tic. A.Ş.	491	Femaş Metal San. ve Tic. A.Ş.
464	Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	492	Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.
465	Kartal Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	493	Eksun Gıda Tarım San. ve Tic. A.Ş.
466	Emta Kablo San. ve Tic. A.Ş.	494	ENPAY Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.
467	Eti Gümüş A.Ş.	495	Bekaert İzmit Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.
468	-	496	Akkim Yapı Kimyasalları San. ve Tic. A.Ş.
469	Assan Demir ve Sac Sanayi A.Ş.	497	YATAŞ Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.
470	UNMAŞ Unlu Mamüller San. ve Tic. A.Ş.	498	Beşiktaş Gemi İnşa A.Ş.
471	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	499	Sunel Ticaret Türk A.Ş.
472	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	500	Sistem Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
473	Nadir Tekstil Deri ve Yağ San. Tic. Ltd. Şti.		
474	Ozon Tekstil Konfeksiyon San. ve Tic. A.Ş.		
475	Gürsoy Tarımsal Ürünler Gıda San. ve Tic. A.Ş.		
476	-		

EK2: ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

1	Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.	29	SFC Entegre Orman Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
2	ORMA Orman Mahsulleri İntegre San. ve Tic. A.Ş.	30	Detay Gıda San. ve Tic. A.Ş.
3	BAŞTAŞ Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.	31	Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş.
4	Frimpeks Kimya ve Etiket San. Tic. A.Ş.	32	Tat Nişasta İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
5	Uğurdemir Halı San. ve Tic. Ltd. Şti.	33	Söğütsen Seramik San. İnş. Mad. İth. İhr. A.Ş.
6	SCA Yıldız Kağıt ve Kişisel Bakım Üretim A.Ş.	34	Ayhanlar Yol Asfaltlama San. ve Tic. A.Ş.
7	BPO B-Plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan Sanayi A.Ş.	35	Eskapet Pet Ürünleri Kimya Gıda Nakliye San. ve Tic. Ltd. Şti.
8	Kaplan Kardeşler Halı San. ve Tic. Ltd. Şti.	36	P.M.S. Metal Profil Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.
9	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	37	Argon Kimya San. ve Tic. A.Ş.
10	Karadere Tarım Ürünleri Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	38	-
11	Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	39	İSTON İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.
12	Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	40	-
13	Klimasan Klima San. ve Tic. A.Ş.	41	Boytek Reçine Boya ve Kimya San. Tic. A.Ş.
14	Durum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	42	Emas Makina Sanayi A.Ş.
15	Cevher Döküm Sanayii A.Ş.	43	Oyka Kağıt Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
16	Bekaert Kartepe Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.	44	İshakoğlu Gıda Nakliye ve İnşaat San. ve Dış Tic. Ltd. Şti.
17	Poyraz Poyraz Fındık Entegre San. ve Tic. A.Ş.	45	Mar Tüketim Maddeleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.
18	Santa Farma İlaç Sanayii A.Ş.	46	Penti Çorap San. ve Tic. A.Ş.
19	Felda Iffco Gıda San. ve Tic. A.Ş.	47	Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii A.Ş. (TÜDEMSAŞ)
20	Eruslu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	48	Putzmeister Makine San. ve Tic. A.Ş.
21	Doğuş Yiyecek ve İçecek Üretim San. Tic. A.Ş.	49	Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi A.Ş.
22	Çetinkaya Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	50	Çelsantaş Çelik Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.
23	Yurtbay Seramik San. ve Tic. A.Ş.	51	Orhan Karakoç Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
24	Roma Plastik San. ve Tic. A.Ş.	52	Altaş Yağ Su ve Tarım Ürünleri Gıda İnş. Otomotiv Nak. San. ve Tic. A.Ş.
25	ANATEKS Anadolu Tekstil Fabrikaları A.Ş.	53	İşbir Sünger Sanayi A.Ş.
26	Akbel Süt ve Süt Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	54	Safyün Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
27	Doğan Gazetecilik A.Ş.	55	Demirer Kablo Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.
28	Sıddık Kardeşler Haddencilik San. Tic. Ltd. Şti.	56	Aster Tekstil San. ve Dış Tic. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

57	TYH Uluslararası Tekstil Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	85	Hisarlar Makina San. ve Tic. A.Ş.
58	GRANİSER Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.	86	Kasar ve Dual Tekstil Sanayii A.Ş.
59	Bupiliç Entegre Gıda San. Tic. A.Ş.	87	-
60	Sampa Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	88	Ünsa Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
61	Ekiciler Süt Gıda Tarım Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş.	89	Üniteks Tekstil ve Ticaret A.Ş.
62	Teksan Jeneratör Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	90	Demisaş Döküm Emaye Mamülleri Sanayi A.Ş.
63	ASAŞ Ambalaj Baskı San. ve Tic. A.Ş.	91	A.B Gıda San. ve Tic. A.Ş.
64	Özlem Tarım Ürünleri A.Ş.	92	-
65	Türk Ytong Sanayi A.Ş.	93	Şenocak Gıda Fındık Entegre Tur. Nak. İnş. San. Tic. Ltd. Şti.
66	Continental Confectionery Company Gıda San. ve Tic. A.Ş.	94	-
67	Ümran Çelik Boru Sanayii A.Ş.	95	Gizem Seramik Frit ve Glazür San. ve Tic. A.Ş.
68	Ermaksan Makina San. ve Tic. A.Ş.	96	Varol Beton ve Yapı Endüstri San. Tic. A.Ş.
69	Magnesit A.Ş.	97	-
70	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan San. Tic. A.Ş.	98	Arma Filtre Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
71	Sardunya Gıda Mutfak İşletmeleri Ticaret A.Ş.	99	Kardem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
72	Aktül Kağıt Üretim Pazarlama A.Ş.	100	Turkuvaz Plastik ve Temizlik Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
73	Zeki Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	101	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
74	Sapro Temizlik Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	102	Erbak-Uludağ İçecek San. ve Tic. A.Ş.
75	-	103	Kendrililer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.
76	ÇİMTAŞ Çelik İmalat Montaj ve Tesisat A.Ş.	104	Coreal Alüminyum Kablo San. Tic. A.Ş.
77	Amcor Flexibles İstanbul Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	105	Hasırcı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
78	-	106	Ergaz San. ve Tic. A.Ş.
79	Ve-Ge Hassas Kağıt ve Yapıştırıcı Bant San. ve Tic. A.Ş.	107	Çamsan Poyraz Ağaç Ürünleri Turizm İnşaat Tarım Enerji San. ve Tic. A.Ş.
80	Erkunt Sanayi A.Ş.	108	Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Ticaret A.Ş.
81	Bemka Emaye Bobin Teli ve Kablo San. Tic. A.Ş.	109	Mioro Hediyelik Eşya San. ve Tic. A.Ş.
82	Kayalar Kimya San. ve Tic. A.Ş.	110	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.
83	Kıvanç Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	111	Ankara Un Sanayii A.Ş.
84	Beşler Gıda ve Kimya A.Ş.	112	ABC Deterjan San. ve Tic. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

113	Kombassan Kağıt Matbaa Gıda ve Tekstil San. Tic. A.Ş.	141	Prekons İnşaat Sanayi A.Ş.
114	As-Ado Hazır Beton San. Nak. ve Tic. A.Ş.	142	ATK Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
115	Kalibre Boru San. ve Tic. A.Ş.	143	Sepaş Plastik Kimya İnşaat Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
116	Akpa Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	144	Contitech Lastik San. ve Tic. A.Ş.
117	Termikel Madeni Eşya San. İhr. ve İth. Tic. A.Ş.	145	Bolacalar Un Yem Yağ Gıda San. ve Tic. A.Ş.
118	As Tavukçuluk Tarım İşletmeleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	146	Tirsan Kardan San. ve Tic. A.Ş.
119	Jantsa Jant San. ve Tic. A.Ş.	147	Komyapı Hazır Beton Prefabrik İnşaat Taahhüt San. ve Tic. A.Ş.
120	Or-Pa Pazarlama ve Tekstil Sanayi A.Ş.	148	Ode Yalıtım San. ve Tic. A.Ş.
121	Ozanteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	149	Yılmaz Redüktör San. ve Tic. A.Ş.
122	GENTAŞ Genel Metal San. ve Tic. A.Ş.	150	Uşak Seramik Sanayi A.Ş.
123	Polyteks Tekstil Sanayi Araştırma ve Eğitim A.Ş.	151	Cevher Jant Sanayii A.Ş.
124	Elektromed Elektronik Sanayi ve Sağlık Hizmetleri A.Ş.	152	Aroma Bursa Meyve Suları ve Gıda Sanayii A.Ş.
125	Küçükler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	153	Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş.
126	Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.	154	Ekoten Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
127	Mes Yağ ve Gıda San. ve Tic. A.Ş.	155	Tellioglu Yem-Gıda Entegre Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.
128	Alcatel Lucent Teletaş Telekomünikasyon A.Ş.	156	Alarko Carrier San. ve Tic. A.Ş.
129	Meltem Kimya ve Tekstil San. İth. İhr. ve Tic. Ltd. Şti.	157	Göliplik Şeremet Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
130	Özyaşar Tel ve Galvanizleme Sanayi A.Ş.	158	Gürmen Giyim San. ve Tic. A.Ş.
131	Örgen Gıda San. ve Tic. A.Ş.	159	Atasay Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.
132	Surtel Kablo Sanayii A.Ş.	160	Halkalı Kağıt Karton San. ve Tic. A.Ş.
133	Oğuz Gıda San. ve Tic. A.Ş.	161	Uğur Konfeksiyon San. ve Tic. A.Ş.
134	Meltem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	162	Beks Çorap ve İç Giyim San. ve Tic. A.Ş.
135	Düzce Cam San. ve Tic. A.Ş.	163	Merter Helva San. ve Tic. A.Ş.
136	Kula Yağ ve Emek Yem San. Tic. A.Ş.	164	Kaşmir Halı San. ve Tic. A.Ş.
137	Kurtoğlu Bakır Kurşun Sanayi A.Ş.	165	Festival İplik ve Halı San. ve Tic. A.Ş.
138	PNS Pendik Nişasta Sanayi A.Ş.	166	Grammer Koltuk Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
139	Arıkan Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	167	Gesan Yatırım ve Ticaret A.Ş.
140	Modern Beton San. ve Tic. A.Ş.	168	Kaltun Madencilik Sanayi Nakliye ve Akaryakıt Ticaret A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

169	Destebaşı Grup İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	197	Büyük Hekimoğulları Gıda San. ve Tic. A.Ş.
170	-	198	Müsellimoğlu Demir Çelik Tic. ve San. Ltd. Şti.
171	Milteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	199	Katmerciler Araç Üstü Ekipman San. ve Tic. A.Ş.
172	-	200	Camiş Madencilik A.Ş.
173	Özdemir Boru Profil San. ve Tic. Ltd. Şti.	201	Sunteks Dokuma Boya Apre San. ve Tic. A.Ş.
174	Astaş Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	202	Tahsildaroğlu Süt Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
175	-	203	Akım Metal San. ve Tic. A.Ş.
176	-	204	Batsöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş.
177	Gurme Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	205	Karbel Konfeksiyon San. ve Tic. Ltd. Şti.
178	Canan Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	206	Cam Elyaf Sanayi A.Ş.
179	Modern Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	207	Onduline Avrasya İnşaat Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.
180	Aytaç Gıda Yatırım San. ve Tic. A.Ş.	208	Schott Orim Cam San. ve Tic. A.Ş.
181	Spot Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	209	Çimbeton Hazır beton ve Prefabrik Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.
182	TI Otomotiv San. ve Tic. Ltd. Şti.	210	Pilenpak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
183	Baydemirler Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	211	SAFAŞ Saf Plastik San. ve Tic. A.Ş.
184	Bartın Çimento San. ve Tic. A.Ş.	212	Erçal Fındık Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
185	Üniversal Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	213	Has Çelik ve Halat San. Tic. A.Ş.
186	-	214	Vefa Prefabrike Yapılar San. Tic. A.Ş.
187	-	215	Metal ve Yapı Sistemleri Ticaret A.Ş.
188	Dost Fındık Gıda Kuy. İnş. Tah. Nak. Tur. Müh. İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.	216	ÇİNKOM Çinko Kurşun Metal ve Madencilik San. Tic. A.Ş.
189	Mıgıboy Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	217	Ege Gübre Sanayii A.Ş.
190	-	218	Roteks Tekstil İhracat San. ve Tic. A.Ş.
191	Karaçuha Tarım Ürünleri İthalat İhracat San. ve Tic. Ltd. Şti.	219	ZF Sachs Süspansiyon Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.
192	Dekoral Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	220	Yazaki Wiring Technologies Türkiye Elektrik Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
193	Zahit Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	221	Novaplast Plastik San. ve Tic. A.Ş.
194	Yemsel Tavukçuluk Hayvancılık Yem Hammaddeleri San. ve Tic. A.Ş.	222	Aydın Mensucat Döşemelik Kumaş San. ve Tic. A.Ş.
195	Kanca El Aletleri Dövme Çelik ve Makina Sanayi A.Ş.	223	Akteks Akrilik İplik San. ve Tic. A.Ş.
196	Maysan Mando Otomotiv Parçaları San. ve Tic. A.Ş.	224	Petro Yağ ve Kimyasallar San. Tic. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

225	-	253	Metal Matris San. ve Tic. A.Ş.
226	Desa Deri San. ve Tic. A.Ş.	254	Uludağ Maden Suları T.A.Ş.
227	Pireks Bakır Alaşımları San. ve Tic. A.Ş.	255	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri A.Ş.
228	Yaşar Dondurma ve Gıda Maddeleri A.Ş.	256	Ünal Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.
229	TÜVASAŞ-Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.	257	Gemciler Güven Metal San. ve Tic. A.Ş.
230	Beltan Vibracoustic Titreşim Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	258	Della Gıda San. ve Tic. A.Ş.
231	-	259	Kervan Gıda San. ve Tic. A.Ş.
232	Altıparmak Gıda San. ve Tic. A.Ş.	260	İ. E. Ulagay İlaç Sanayii T.A.Ş.
233	-	261	Murat Ticaret Kablo Sanayi A.Ş.
234	AKG Gazbeton İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	262	Tayeks Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.
235	Karel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	263	Mersin Un San. ve Tic. A.Ş.
236	Çukurova İnşaat Makinaları San. ve Tic. A.Ş.	264	Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş.
237	Ünteks Boya Baskı Apre Tekstil San. İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.	265	Kale Oto Radyatör San. ve Tic. A.Ş.
238	Gür İplik San. ve Tic. A.Ş.	266	-
239	Venüs Giyim San. ve Tic. A.Ş.	267	-
240	-	268	Farmamak Ambalaj Maddeleri ve Ambalaj Makineleri San. ve Tic. A.Ş.
241	Abalıoğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	269	Pelit Pastacılık ve Gıda Sanayi A.Ş.
242	Coşkunöz Radyatör ve Isı San. Tic. A.Ş.	270	Biska Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
243	Altınapa Değirmencilik Tic. ve San. A.Ş.	271	Coats (Türkiye) İplik Sanayii A.Ş.
244	Kale Nobel Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	272	Sika Yapı Kimyasalları A.Ş.
245	Ali Raif İlaç Sanayi A.Ş.	273	Valf Sanayii A.Ş.
246	S.S. Tariş Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	274	Söktaş Dokuma İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.
247	Realkom Tekstil Ürünleri Sanayi Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.	275	Yurt Çimento San. ve Tic. A.Ş.
248	-	276	Ekosinerji Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
249	Alfa Metal Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	277	Osman Akça Tarım Ürünleri İthalat İhracat San. ve Tic. A.Ş.
250	Parsan Makina Parçaları Sanayii A.Ş.	278	Can Tekstil Entegre Tesisleri ve Tarım Ürünleri San. Tic. A.Ş.
251	-	279	EMS Mobil Sistemler ve Hastane Malzemeleri İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
252	KabloteK Kablo San. ve Tic. A.Ş.	280	Özerdem Mensucat San. ve Tic. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

281	-	309	Berke Plastik San. ve Tic. A.Ş.
282	Gentaş Kimya San. ve Tic. Pazarlama A.Ş.	310	Bakırlar İplik San. ve Tic. Ltd. Şti.
283	Atiker Metal İthalat İhracat ve İmalat San. Tic. A.Ş.	311	Elit Çikolata ve Şekerleme Sanayi A.Ş.
284	Kaynak İplik San. ve Tic. A.Ş.	312	Amasya Şeker Fabrikası A.Ş.
285	Zafer Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	313	MARTEKS Maraş Tekstil Sanayi A.Ş.
286	Harput Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	314	Shamrock Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
287	Nev Saç Metal Sanayi İnşaat Nakliye ve Tic. Ltd. Şti.	315	Hektaş Ticaret T.A.Ş.
288	OPSAN Orişinal Sac Parça San. ve Tic. A.Ş.	316	DYO Matbaa Mürekkepleri San. ve Tic. A.Ş.
289	Erişler Yem San. ve Tic. A.Ş.	317	Seğmen Kardeşler Gıda Üretim ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
290	Elif Fındık San. ve Tic. Ltd. Şti.	318	Altınbey Giyim Ticaret A.Ş.
291	Selkasan Kağıt ve Paketleme Malzemeleri İmalatı San. ve Tic. A.Ş.	319	-
292	Sanica Isı Sanayi A.Ş.	320	Alkim Kağıt San. ve Tic. A.Ş.
293	Salteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	321	Safa Tarım A.Ş.
294	Bosen Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	322	Ege Kimya San. ve Tic. A.Ş.
295	Yıldız Granini Meyve Suyu San. ve Tic. A.Ş.	323	Azmüsebat Çelik San. ve Tic. A.Ş.
296	Çelikel Alüminyum Döküm İmalat San. ve Tic. A.Ş.	324	Elazığ Altınova Çimento San. Tic. A.Ş.
297	Akplas Plastik Kalıp San. ve Tic. A.Ş.	325	Özgörkey Gıda Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
298	Koleksiyon Mobilya Sanayi A.Ş.	326	Örma Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
299	İstanbul Halk Ekmek Un ve Unlu Maddeler Gıda San. ve Tic. A.Ş.	327	Üntel Kablolari San. ve Tic. A.Ş.
300	Elba Bant San. ve Tic. A.Ş.	328	Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş.
301	Özbal Çelik Boru San. Tic. ve Taahhüt A.Ş.	329	Flament Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
302	Pınar Su San. ve Tic. A.Ş.	330	Mondi Yatak Yorgan San. ve Tic. A.Ş.
303	Kimteks Tekstil İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	331	Ego Elektrikli Aletler Sanayi A.Ş.
304	Yasin Kaplan Tekstil ve Halı San. Tic. A.Ş.	332	Mikropor Makina San. ve Tic. A.Ş.
305	Samsun Yem San. ve Tic. A.Ş.	333	Narteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
306	Hacıoğulları Hazır Beton Saç ve Yapı Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.	334	Kompen PVC Yapı ve İnşaat Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.
307	Şahin-Melek Et ve Et Mamülleri Gıda San. Tic. A.Ş.	335	-
308	Akın Tekstil A.Ş.	336	Adel Kalemçilik Tic. ve San. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

337	Baştaş Hazır Beton San. ve Tic. A.Ş.	365	Küçükkarıslanlar Bakır Çinko San. ve Tic. A.Ş.
338	Beşsan Makarna Gıda San. ve Tic. A.Ş.	366	Selva Gıda Sanayi A.Ş.
339	Antalya Enerji Üretim A.Ş.	367	Soyyığıt Gıda San. ve Tic. A.Ş.
340	Ela Kimyevi Maddeler San. ve Tic. Ltd. Şti.	368	İBA Kimya San. ve Tic. A.Ş.
341	Işıksoy Tekstil İnşaat Taahhüt San. ve Tic. A.Ş.	369	Diril Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
342	Ayhan Sezer Yağ ve Gıda Endüstrisi Ticaret Ltd. Şti.	370	Acarsoy Tekstil Tic. ve San. A.Ş.
343	-	371	Demirsan Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.
344	TARFAŞ Tarımsal Faaliyetler Üretim San. ve Tic. A.Ş.	372	-
345	-	373	KOMGIDA Kombassan Gıda İhtiyaç Maddeleri ve Petrol Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
346	Kaplamin Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	374	Hitit Seramik San. ve Tic. A.Ş.
347	Erkul Kozmetik San. ve Tic. A.Ş.	375	Ege Fren San. ve Tic. A.Ş.
348	E.N.A. Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	376	Akdaş Döküm San. ve Tic. A.Ş.
349	-	377	Agrobest Grup Tarım İlaçları Tohumculuk İmalat İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.
350	Emin Tarım San. ve Tic. A.Ş.	378	-
351	Kilim Grubu Kartaltepe Mensucat Fabrikası T.A.Ş.	379	Mayteks Örme San. ve Tic. A.Ş.
352	Maykim Yağ ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	380	Çelikler Taahhüt İnşaat ve Sanayi A.Ş.
353	ZF Lemförder Aks Modülleri San. ve Tic. A.Ş.	381	Sabırlar Fındık İhracat Ltd. Şti.
354	Yıldız Cam San. ve Tic. A.Ş.	382	Çarkıt Kablo San. ve Tic. A.Ş.
355	Erdoğanlar Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	383	Tat Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.
356	Ersur Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	384	Subor Boru San. ve Tic. A.Ş.
357	Aymar Yağ ve Gıda San. Tic. A.Ş.	385	Hema TRW Otomotiv Direksiyon Sistemleri A.Ş.
358	Kilim Mobilya Kanepeler San. ve Tic. A.Ş.	386	Polisan Kimya Sanayii A.Ş.
359	Tayaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	387	Sezon Pirinç ve Tarım Ürünleri Gıda San. Tic. A.Ş.
360	Ziylan Taban San. ve Tic. A.Ş.	388	Yılmazlar Et Gıda Tarım Hayvancılık Nak. Tur. ve İnş. San. Tic. Ltd. Şti.
361	Sistem Metal Yapı Reklam Malzemeleri ve İnşaat San. Tic. A.Ş.	389	İSPAK İzmit Sıvı Paketleme Sanayi A.Ş.
362	Altın İplik ve Çorap Sanayi A.Ş.	390	CMK Kablo Elektrik Sanayi İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.
363	Burak Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	391	Sümer Plastik ve Kağıt San. Tic. A.Ş.
364	Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	392	Bağ Yağları San. ve Tic. T.A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

393	Pressan Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	421	Karacasu Tekstil Tic. ve San. A.Ş.
394	Özgüven Kablo San. ve Tic. Ltd. Şti.	422	Serra Sünger ve Petrol Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
395	Verde Yağ Besin Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	423	Ilsan Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
396	Avira Gıda İnşaat Araç Kiralama Taahhüt A.Ş.	424	Eti Elektrometalurji A.Ş.
397	Gesbey Enerji Türbini Kule Üretim San. ve Tic. A.Ş.	425	Can Enerji Entegre Elektrik Üretim A.Ş.
398	Ateşsan Kağıtçılık Matbaa Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti.	426	İzi Süt ve Gıda Mamülleri San. Tic. A.Ş.
399	Muratlı Karton Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	427	Aydın Endüstri San. ve Tic. A.Ş.
400	Nestle Waters Gıda ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	428	Egeplast Ege Plastik Tic. ve San. A.Ş.
401	Erdem Soft Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	429	Karyer Isı Transfer San. ve Tic. A.Ş.
402	Gürkan Ofis Mobilyaları San. ve Tic. Ltd. Şti.	430	CHT Tekstil Kimya San. ve Tic. A.Ş.
403	Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	431	Aydın Örne San. ve Tic. A.Ş.
404	Arık Bey Tekstil Enerji ve Sınai Yatırımlar A.Ş.	432	Penguen Gıda Sanayi A.Ş.
405	BTM Bitümlü Tecrit Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	433	-
406	Sunjüt Suni Jüt San. ve Tic. A.Ş.	434	Özgüllü Süt Mamülleri Hayvancılık ve İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti.
407	Bade Dokuma Tekstil Halı San. ve Tic. A.Ş.	435	TMO Genel Müdürlüğü Afyon Alkaloidleri Fabrikası
408	Emin Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	436	EVAS Ev Aletleri Sanayi Ltd. Şti.
409	Bony Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	437	Arsan Dokuma Boya San. ve Tic. A.Ş.
410	Çelikpan Radyatör Üretim A.Ş.	438	Erikoğlu Emaye Bakır Tel Sanayi A.Ş.
411	-	439	As Ofis Damızlık Yumurta Yem Gıda San. ve Tic. A.Ş.
412	Işık Plastik Sanayi ve Dış Ticaret Pazarlama A.Ş.	440	İzopoli Yapı Elemanları Taahhüt San. ve Tic. A.Ş.
413	Sultan Et ve Gıda Üretim Ticaret ve Pazarlama Ltd. Şti.	441	Edirne Yağ San. ve Tic. A.Ş.
414	-	442	Tukaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.
415	Hema Otomotiv Sistemleri A.Ş.	443	İpek Yem ve Gıda San. Tic. A.Ş.
416	Torun Bakır Alaşımları Metal San. ve Tic. A.Ş.	444	Angora Halı San. ve Tic. A.Ş.
417	Cam Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	445	Çuhadaroğlu Metal Sanayi ve Pazarlama A.Ş.
418	Hatboru Çelik Boru San. ve Tic. Ltd. Şti.	446	Kırpart Otomotiv Parçaları San. ve Tic. A.Ş.
419	Çilek Mobilya Sanayi ve Pazarlama Ticaret A.Ş.	447	Emek Yağ Sanayi A.Ş.
420	Katsan Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	448	Alce Elektrik San. ve Tic. A.Ş.

EK2 (Devam): ISO İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİ

449	Günsan Elektrik Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.	477	Bagin Yağ Sanayi Tesisleri İmalat ve İşletmeciliği A.Ş.
450	Hascevher Metal San. ve Tic. A.Ş.	478	Nitromak DNX Kimya Sanayii A.Ş.
451	Adeka İlaç San. ve Tic. A.Ş.	479	Merinos Mobilya Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
452	Saray Tarım ve Hayvancılık A.Ş.	480	-
453	Bandırma Has Un Fabrikası Ltd. Şti.	481	-
454	Çelikaslan Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	482	Beşan Nişasta Gıda San. ve Tic. A.Ş.
455	Sunar Özlem Gıda San. ve Tic. A.Ş.	483	Dalgakıran Makina San. ve Tic. A.Ş.
456	-	484	İhlas Ev Aletleri İmalat San. ve Tic. A.Ş.
457	Aydın Linyit Madencilik ve Akaryakıt San. ve Tic. A.Ş.	485	Tosunoğulları Mobilya San. ve Tic. A.Ş.
458	Biofarma İlaç San. ve Tic. A.Ş.	486	Çukurova Kimya Endüstrisi A.Ş.
459	İhlas Gazetecilik A.Ş.	487	ELKON Elevatör Konveyör ve Makina San. ve Tic. A.Ş.
460	Serhat Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.	488	Güneş Süt Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.
461	Sem Plastik San. ve Tic. A.Ş.	489	Başyazıcıoğlu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
462	Birleşim Mühendislik Isıtma Soğutma Havalandırma San. ve Tic. A.Ş.	490	-
463	-	491	YİBİTAŞ Yozgat İşçi Birliği İnşaat Malzemeleri Tic. ve San. A.Ş.
464	Ritaş Kimya ve Tekstil San. Tic. A.Ş.	492	Plastay Kimya San. ve Tic. A.Ş.
465	Formfleks Yalıtım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	493	Meysu Gıda San. ve Tic. A.Ş.
466	EKU Fren Kampana ve Döküm Sanayi A.Ş.	494	Erse Kablo İmalatı San. ve Tic. Ltd. Şti.
467	Yatpa Dayanıklı Tüketim Malları San. ve Tic. A.Ş.	495	Gökhan Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
468	Ekol Ofset Matbaacılık Tesisleri Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	496	Belgin Madeni Yağlar Tic. ve San. A.Ş.
469	Baylan Ölçü Aletleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	497	Sarılar Dış Ticaret Ltd. Şti.
470	İstanbul Asfalt Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	498	Bantboru San. ve Tic. A.Ş.
471	Ortadoğu Enerji San. ve Tic. A.Ş.	499	Pakten Sağlık Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
472	Samur Halıları San. ve Tic. A.Ş.	500	Domino Tekstil Ürünleri San. ve Dış Tic. A.Ş.
473	EMA Kimya Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.		
474	Karsu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.		
475	Gitaş Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Tic. ve San. A.Ş.		
476	K.F.C. Gıda Tekstil Sanayi İthalat İhracat Yatırım A.Ş.		

EK3: ANKET FORMU

İŞLETMELERDE YENİLİK VE REKABET STRATEJİLERİNİN REKABET GÜCÜNE SİNERJİK ETKİSİ ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz yanıtlar araştırma dışında kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Araştırmaya verdiğiniz katkılar için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
Karabük Üniversitesi
akarakaya@karabuk.edu.tr

Öğr. Gör. Emine GENÇ
Bartın Üniversitesi
egenc@bartin.edu.tr

Yenilik: İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Rekabet: İki ya da daha fazla işletmenin daha fazla kar ve pazar payı almak için yarışmalarıdır.

TANIMLAYICI BİLGİLER

- 1- **Cinsiyetiniz:** () Erkek () Kadın
- 2- **Yaşınız:**
- 3- **Eğitim Durumunuz:** () Lise ve altı () Önlisans
() Lisans () Lisans üstü
- 4- **İşletmedeki Statünüz:**
- 5- **Bu işyerinde çalışma süreniz:** yıl
- 6- **İşletmede toplam çalışan sayısı:** () 1-9 () 10-49 () 50-99 ()
100-249 () 250-499 () 500-999 () 1000-4999 () 5000 ve
üstü
- 7- **Son 5 yıl içerisinde işletmeniz tarafından icat edilen kaç tane yeni ürünü pazara
sundunuz:**
() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
() Diğer.....

8- Son 5 yıl içerisinde işletmeniz pazardaki mevcut ürünlerden kaç tanesini geliştirdi (ürüne yeni bir özellik ilave etmek, kullanım amacını değiştirmek, vb.):

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
() Diğer.....

9- Son 5 yıl içerisinde ürettiğiniz ürünlerden kaç tanesinin patenti işletmenize aittir:

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
() Diğer.....

10- Son 5 yıl içerisinde yenilik faaliyetleri kapsamında devlet teşvikinden yararlandınız mı: ?

() Hayır () Evet ise Teşvik türünü belirtiniz.....

11- Yenilik stratejileri ile ilgili açıklamalara göre işletmenizin izlediği yenilik stratejisini belirtiniz (yalnızca birini seçiniz).

() izlediğimiz strateji **Saldırgan** bir yapıdadır. Rakiplerden önde olma ve pazar hakimiyetini elde etme amaçlıdır.

() izlediğimiz strateji **Savunmacı** bir yapıdadır. İlk olmayı riskli olarak görür ve rakipler yenilikleri bulduktan sonra bulunan yenilikler üzerinde geliştirme imkânları ararız.

() izlediğimiz strateji **Taklitçi ve Bağımlı** bir yapıdadır. Başka işletmelerin öncü oldukları yeniliklerin toplum tarafından kabul görmesinden sonra ilham alır ve yeniliğe koyuluruz.

() izlediğimiz strateji **Geleneksel Fırsatları İzleme** stratejisidir. Pazarda yenilikle ilgili herhangi bir talebin olmaması halinde, yenilik konusunda herhangi bir tavır almamız ve yenilik açısından kapasitemiz de sınırlı olduğundan teknik yeniliklerden çok tasarım geliştirmeye yöneliriz.

12- İşletmenize yenilik ve teknoloji transferi için hangi bilgi kaynaklarını kullanıyorsunuz?

() Ar-Ge Faaliyetleri () Sektörel Yayın Takibi () Rakipler () Tedarikçiler
() Üniversiteler () Danışmanlar () Yurtiçi Fuarlar ()
Yurtdışı Fuarlar () İnternet () Diğer

.....

EK3 (Devam): ANKET FORMU

FONKSİYONEL BİLGİLER

A-YENİLİK TÜRLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadelere işletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak katılma durumunuza göre ilgili kutucuğu işaretleyiniz.						
No	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	1	2	3	4	5
2	Daha önce farklı bir hammaddeden ürettiğimiz ürünü şimdi yeni bir malzeme kullanarak üretiyoruz.	1	2	3	4	5
3	Mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirdik.	1	2	3	4	5
4	En az bir ürünün teknik özelliklerinde değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirdik.	1	2	3	4	5
5	Sektörde daha önceden var olan en az bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunduk.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde her ürün için hammadden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutmaktayız.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Üretim yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	1	2	3	4	5
9	Teslimat yöntemlerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	1	2	3	4	5
10	Yardımcı destek faaliyetlerinde (satınalma, muhasebe, bakım, vb.) yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş teknik ya da yazılım kullanmaktayız.	1	2	3	4	5
11	Ürün tasarımı veya ambalajlamasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi kullanmaktayız.	1	2	3	4	5
12	Bu güne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacının dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabileceğini gösterdik.	1	2	3	4	5
13	İşletmemiz tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
14	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Ürün promosyonunda veya fiyatlamada önemli değişiklikleri kapsayan yeni stratejiler kullanmaktayız.	1	2	3	4	5
16	İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla internet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
18	İşletmemizde dış ilişkilerde yeni bütünleşme yöntemleri uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
19	İşletmemizde sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemler uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Güncel yönetim yaklaşımları takip edilerek uygun olanı işletmemizde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

EK3 (Devam): ANKET FORMU

B-REKABET STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadelere işletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak katılma durumunuza göre ilgili kutucuğu işaretleyiniz.						
No	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum					
21	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
22	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
23	Personel maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
24	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
25	İşletmemiz piyasada fiyat belirleme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
26	Maliyetlerimizin düşüklüğü diğer işletmelere karşı avantaj sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
27	Ürünlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
28	Hizmetlerimizde farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
29	Tasarımlarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
30	Dağıtım kanallarımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
31	Teslimat hızımızda farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
32	Markalaşarak farklılık sağlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
33	İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	1	2	3	4	5
34	İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	1	2	3	4	5
35	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
36	Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	1	2	3	4	5

ÖZET

Hızla değişen teknoloji, sosyo-politik ve hukuksal alandaki değişimler, pazar yapısı ve müşteri talep ve beklentilerinde görülen önemli değişme ve farklılaşma sonucu değişen rekabet koşullarında işletmelerin sürekliliğini sağlayabilmeleri gittikçe daha zor bir hale gelmiştir. İşletmeler artık yeni düşünce ve bakış açılarına sahip, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen stratejilere gereksinim duymaktadır. Özellikle yeniliğin işletmenin bir parçası haline gelmesi tercihten öte zorunluluk olmaktadır. Bu noktada rekabet stratejileri ile yenilik faaliyetleri arasında bir sinerji oluşturabilen işletmeler rekabet gücünü yakalayabilmektedirler.

Çalışmanın amacı, rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarını açıklayarak bu kavramlar arası ilişkileri ve işletmenin rekabet gücüne etkisini Türkiye'nin 1000 büyük işletmesi üzerinde gerçekleştirilen alan araştırması ile açığa çıkarmaktır. Bu amaç kapsamında anket yöntemi ile 300 büyük işletmeden veri toplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi, içsel tutarlılıklarını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmıştır. Yenilik türleri dört alt boyutta (ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik), rekabet stratejileri üç alt boyutta (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi) incelenmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda pazarlama yeniliği ve örgütsel yeniliğin işletmelerin rekabet gücünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin ise işletmelerin rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Tüm yenilik türleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Maliyet

liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi arasında ve farklılaştırma stratejisi ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Maliyet liderliği ile odaklanma stratejisi arasında ise etkileşim olmadığı saptanmıştır.

Arşiv Kayıt Bilgileri

Tezin Adı : İşletmelerde Yenilik ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi
Tezin Yazarı : Emine GENÇ
Tezin Danışmanı : Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Konumu : Doktora
Tezin Tarihi : 16.12.2016
Tezin Alanı : İşletme
Tezin Yeri : KBÜSBE-KARABÜK
Anahtar Sözcükler : Yenilik, Rekabet Stratejileri, Rekabet Gücü, İstanbul Sanayi Odası.

ABSTRACT

In the changing competition conditions arising as a result of rapidly changing technology, changes in social-political and legal areas, market structure and demands and expectations of the customers, it has become more and more difficult for businesses to survive. Now, businesses need strategies involving new perspectives and adapting to the changes on time and in a correct and rapid manner. Innovation as an indispensable part of businesses is not a choice anymore but rather an obligation. At this point, businesses which can create a synergy between competitive strategies and innovation activities can catch the competitive power.

The purpose of this study is to explain the concepts of competitive strategies and innovation and thus, reveal the relationship between the two and their impact on the competitive power of businesses through the field research carried out with 1000 large scale companies in Turkey. To this end, data were collected from 300 large scale companies through questionnaires. To test the structural validity of the scales used in the study, explanatory factor analysis and confirmatory factor analysis were made; and to test the internal consistency Cronbach Alfa (α) statistics was used. The types of innovation were examined under four sub-factors (product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation) whilst competitive strategies were examined under three sub-factors (cost leadership strategy, differentiation strategy and focus strategy). Correlation analysis and multiple regression analysis were used to test the hypotheses.

The results of the study revealed that marketing innovation and organizational innovation had significant impact on the competitive power of the businesses in a positive direction. It was found that product innovation, process innovation, cost leadership strategy and focus strategy did not have significant impact on the competitive power of the businesses. There is a significant and positive relationship

among all types of innovation. Significant relationships were found between cost leadership strategy and differentiation strategy; and between focus strategy and differentiation strategy. It was found that there was no interaction between cost leadership and focus strategy.

Archive Information

Thesis Name	: The Synergic Impact of Innovation and Competition Strategies of Businesses on the Competitive Power
Thesis Author	: Emine GENÇ
Thesis Advisor	: Assoc. Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
Thesis Type	: PhD Thesis
Date of Thesis	: 16.12.2016
Department of Thesis	: Department of Management
Place of Thesis	: KBÜSBE-KARABÜK
Key Words	: Innovation, Competition Strategy, Competitive Power, Istanbul Chamber of Industry.

ÖZGEÇMİŞ

Emine GENÇ, 01.01.1982'de Kastamonu'da doğdu. İlköğrenimini ve ortaöğrenimini Bartın'da bitirdi. Bartın Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'ni okuduktan sonra, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat Acentacılığı ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği Bölümünü okudu. Aynı zamanda Anadolu Üniversitesi Adalet Bölümü ve Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunudur. Mezuniyetinden sonra Bartın Amasra Turizm ve Otelcilik Lisesinde öğretmen olarak 4 yıl görev yaptı. Daha sonra iki yıl Bülent Ecevit Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak görev yaptı. Yüksek lisansını Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tamamladı. Şu an Bartın Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.