T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REKABET STRATEJİSİNİN İNOVASYON EĞİLİMİNE ve İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Kübranur YALÇIN

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

İSTANBUL-2019

Bu çalışma, 25.09.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN(Danışman)
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi

Doç. Dr. Fatih TÜYSÜZ
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi

Doç. Dr. Eylem Deniz HOWE
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'nın abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

ÖNSÖZ

"Rekabet Stratejisinin İnovasyon Eğilimine ve İşletme Performansına Etkisi" adlı tez çalışmasının yürütülmesinde ve sonuçlandırılmasında desteğini eksik etmeyen, samimiyet ile yol gösteren değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice Sezgin'e teşekkürü borç bilirim.

Yüksek Lisans eğitimimiz boyunca bizleri yönlendiren ve her türlü yardıma açık olan İstanbul Üniversitesi – Cerrahpaşa Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda görev yapan değerli hocalarımıza teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan aileme, eğitimi tamamlamak için beni teşvik eden sevgili eşime ve bu süreçte varlığı ile bizleri mutlu edip manevi olarak bana destek olan kızım İda'ya sevgilerimi sunarım.

Haziran 2019 Kübranur YALÇIN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ……..iv
İÇİNDEKİLER……v
ŞEKİL LİSTESİ……..vii
TABLO LİSTESİ……...……viii
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ…….x
ÖZET ……..xii
SUMMARY ……..xiii
1. GİRİŞ..... 1
2. GENEL KISIMLAR 3
2.1. REKABET KAVRAMI 3
2.2. REKABET GÜCÜ 5
2.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü 6
2.3. REKABET STRATEJİSİ 8
2.4. PORTER'IN REKABET STRATEJİSİ 11
2.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi 13
2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi 16
2.4.3. Odaklanma Stratejisi 18
2.4.3.1. Maliyet Odağı Stratejisi 20
2.4.3.2. Farklılaştırma Odağı Stratejisi 20
2.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ 23
2.5.1. Rekabet Üstünlüğü Teorileri 24
2.5.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi 24
2.5.1.2. Kaynak Temelli Teori 26
2.5.2. Rekabet Üstünlüğü ve Firma Yetenekleri 28
2.5.2.1. Firma Temel Yetenekleri..... 29
2.5.2.2. Firma Dinamik Yetenekleri..... 30
2.6. İNOVASYON KAVRAMI 32
2.7. İNOVASYON TÜRLERİ 34
2.7.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri 34

2.7.1.1. Ürün İnovasyonu 34
2.7.1.2. Süreç İnovasyonu 36
2.7.1.3. Pazarlama İnovasyonu 37
2.7.1.4. Organizasyonel İnovasyon 38
2.7.1. Derecelerine Göre İnovasyon Türleri 39
2.7.2.1. Artırımsal İnovasyon 39
2.7.2.2. Radikal İnovasyon 40
2.8. İNOVASYONUN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ 40
2.9. İNOVASYON VE REKABET İLİŞKİSİ 41
2.10. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI 44
2.10.1. İşletme Performans Göstergeleri ve Performans Ölçümü 46
2.11. İŞLETME PERFORMANSI VE REKABET İLİŞKİSİ 50
3. MALZEME VE YÖNTEM 53
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 53
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 53
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 54
3.4. ÖRNEKLEM SEÇİMİ 54
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI 58
3.6. VARSAYIMLAR VE KISITLAR 60
3.7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 60
4. BULGULAR 62
4.1. ANKETİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ 62
4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİK VE GENEL BİLGİLERİN SIKLIK DAĞILIMLARI 62
4.3. ÖLÇEKLERE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIMI VE İSTATİSTİKİ BİLGİLER 64
4.4. AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI 77
4.5. GRUP FARKLILIĞI ANALİZİ 80
4.6. KORELASYON ANALİZİ 85
4.7. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ 86
4.8. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM) 91
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 96
KAYNAKLAR 100
EKLER 106
ÖZGEÇMİŞ 110

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Rekbet Gücü Kavramları Piramidi (Aktan ve Vural, 2004) 6

Şekil 2.2: Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlardaki Değişim (Aktan ve Vural, 2004) 7

Şekil 2.3: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet için Kavramsal Çerçeve (Wu ve Parkvithee, 2017)..... 8

Şekil 2.4: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter; Akt: Akın, 2001)..... 10

Şekil 2.5: Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç (Porter, 2008) 12

Şekil 2.6: Üç Jenerik Strateji (Porter, 1985) 13

Şekil 2.7: Sektörde Rekabeti Belirleyen Beş Güç (Aktan ve Vural, 2004) 25

Şekil 2.8: Firma Kaynakları Hiyerarşisi (Soyer ve Erkut, 2008)..... 27

Şekil 2.9: Strateji Analizinde Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Pratik Gösterimi (Grant, 1991) .. 28

Şekil 2.10: Temel Yeteneklerin Dört Boyutu (Leonard ve Barton, 2012)..... 29

Şekil 2.11: Kaynaklar, Temel Yetenek ve Dinamik Yetenekler Hiyerarşisi (Carli, 2012)..... 29

Şekil 2.12: Dinamik Yeteneklerin Geliştirilmesi (Carli, 2012) 31

Şekil 2.13: Boston Danışma Grubunun Ürün Portföy Matrisi (Aktan ve Vural, 2004)..... 35

Şekil 2.14: İnovasyon - Verimlilik Artışı İlişkisi (TÜSİAD, 2003) 42

Şekil 2.15: İnovasyon ve Uygulama Zamanı (Chappell, 2008; Akt: Akıncı, 2011)..... 43

Şekil 2.16: İşletme (İş) Performansının Etki Alanı (Venkatraman ve Ramanujam,1986)..... 45

Şekil 2.17: İşletme Performansının Finansal ve Stratejik Performans Düzeyleri (Santos ve Brito, 2012)..... 45

Şekil 3.1: Araştırma İçin Kurulan Model..... 54

Şekil 3.2: İlişki Analizi (Korelasyon) için Güç Analizi Sonucu Ekran Görüntüsü 57

Şekil 3.3: Grup Farklılığı Analizi için Güç Analizi Sonucu Ekran Görüntüsü..... 58

Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu 90

Şekil 4.2: Hipotezlerin Testi için YEM Tahminleri..... 95

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Toplam Maliyet Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter, 2000; Akt: Aktan ve Vural, 2004) 16

Tablo 2.2: Farklılaştırma Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter; 2000; Akt: Aktan ve Vural, 2004) 18

Tablo 2.3: Odaklanma Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter; 2000; Akt: Aktan ve Vural, 2004) 19

Tablo 2.4: Genel Bir Strateji Seçme ve Takip Etme (Wilson ve Gilligan, 2012) 22

Tablo 2.5: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri (Ghalayini, 1997; Akt: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007)..... 47

Tablo 2.6: İşletme Performans Boyutları ve Göstergeleri Örneği (Santos ve Brito, 2012)..... 48

Tablo 2.7: Performans Ölçüm Sistemleri (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007) 49

Tablo 3.1: Araştırma İçin Oluşturulan Hipotezler. 54

Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) 55

Tablo 3.3: Odaklanma Ölçeği Değişkenleri Tablosu (Hatipoğlu, 2011)..... 59

Tablo 4.1: Ölçme Aracının Güvenilirlik Analiz Sonuçları. 62

Tablo 4.2: Şirketin Hukuki Yapısı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.... 62

Tablo 4.3: Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu 63

Tablo 4.4: Şirketin Faaliyet Yılı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu 63

Tablo 4.5: Şirketin Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu 63

Tablo 4.6: İşletmenin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu 64

Tablo 4.7: İşletmenin AR-GE, Tasarım vb. İsimler ile Anılan Bir Bölümü Olması Durumu Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu 64

Tablo 4.8: Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri .. 64

Tablo 4.9: Farklılaştırma Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri 68

Tablo 4.10: Odaklanma Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri 71

Tablo 4.11: Yenilik Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri 72

Tablo 4.12: İşletme Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri 74

Tablo 4.13: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 78

Tablo 4.14: Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Normallik Test Sonuçları 80

Tablo 4.15: Şirketin Hukuki Yapısı için Kruskal-Wallis Test Sonuçları 81

Tablo 4.16: Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör için Kruskal-Wallis Test Sonuçları 81

Tablo 4.17: Şirketin Çalışan Sayısı için Kruskal-Wallis Test Sonuçları 83

Tablo 4.18: Şirketin Faaliyet Yılı için Mann-Whitney U Test Sonuçları 83

Tablo 4.19: Üretim Teknoloji Düzeyi için Mann-Whitney U Test Sonuçları 84

Tablo 4.20: İşletmenin AR-GE, Tasarım vb. İsimler ile Anılan Bir Bölümü Olması Durumu için Mann-Whitney U Test Sonuçları 84

Tablo 4.21: Kendall's Tau-b Korelasyon Analiz Sonuçları 85

Tablo 4.22: DFA Modeli için Uyum İndeksleri 88

Tablo 4.23: YEM Tahmini için Uyum İndeksleri 92

Tablo 4.24: Hipotez Testi için YEM Model Sonuçları 94

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler **Açıklama**

% : Yüzde.

≤ : Küçük Eşit.

≥ : Büyük Eşit.

= : Eşit.

Kısaltmalar	Açıklama
AB	: Avrupa Birliği
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Ayarlanmış Uyum İyiliği İnderksi
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BCG	: Boston Danışma Grubu
CA	: Cronbach Alfa
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İnderksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FAS	: Farklılaştırma Stratejisi
GFI	: Uyum İyiliği İnderksi
GM	: General Motors Commpany
IFI	: Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi
IT	: Bilgi İşlem
İP	: İşletme Performansı
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
NFI	: Uyum İnderksi
NNFI	: Normlandırılmamış Uyum İndeksi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
ODS	: Odaklanma Stratejisi
RMR	: Ortalama Hata Karekökü
RMSEA	: Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü
SRÜ	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TMLS	: Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayi ve İş Adamları Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
WEF	: Dünya Ekonomi Forumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YP	: Yenilik Performansı

ÖZET

REKABET STRATEJİSİNİN

İNOVASYON EĞİLİMİNE ve İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübranur YALÇIN

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN

Rekabet günümüzde işletmelerin ve ulusların ayakta kalabilmeleri için öncelikli bir hal alırken, bilim dünyası rekabet edebilmek için strateji oluşturma ve geliştirme çalışmaları ile bu alana katkı sağlamaktadır. Rekabet olgusunun her düzeydeki işletmede yoğun bir şekilde hissedilmesi, akademik alanda yapılan çalışmaların endüstri ve hizmet sahalarına aktarılmasını ve araştırılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu çalışmada rekabet stratejileri, İSO'nun açıkladığı Türkiye'nin ilk ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşları arasında yer alan 252 şirkette anket çalışması ile araştırılmıştır. Uygulanan rekabet stratejileri ile işletmelerin inovasyon stratejisi ilişkisi ve işletmelerin performansı ilişkisi yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlenmiştir. Sonuç olarak, rekabet stratejilerinin inovasyon eğilimini ve işletme performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Haziran 2019, 123 sayfa.

Anahtar kelimeler: **Rekabet Stratejisi, İnovasyon Stratejisi, İşletme Performansı, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Grup Farklılığı Analizi, Korelasyon Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli.**

SUMMARY

IMPACT of COMPETITION STRATEGY

on INNOVATION STRATEGY and BUSINESS PERFORMANCE

M.Sc. THESIS

Kübranur YALÇIN

Istanbul University-Cerrahpasa

Institute of Graduate Studies

Department of Industrial Engineering

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Funda Hatice SEZGİN

Competition has become a priority for businesses and nations to survive, and scientific world contributes by strategy creating and development efforts in order to compete. The fact that the phenomenon of competition is intensely felt at each level enterprise makes it inevitable for the academic studies to be transferred and researched to the industry and service areas.

In this study, competitive strategy is investigated by questionnaire study within 252 companies which are among Turkey's first and second 500 largest industrial enterprises announced by ISO. The relationship between the applied strategies and innovation strategy, and the performance of the enterprises were measured by making use of structural equation model. As a result, it was found that competition strategies positively affect innovation strategy and business performance.

June 2019,123 pages.

Keywords: **Competition Strategy, Innovation Strategy, Business Performance, Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Group Difference Analysis, Correlation Analysis, Structural Equation Model.**

1. GİRİŞ

İnsanlığın varlığı ile ortaya çıkan rekabet kavramı, küreselleşen dünya ekonomisi beraberliğinde ayakta kalma zorunluluğu nedeni ile hızla önem kazanan konulardan biri haline gelmiştir. Gerek bir işletmenin mevcudiyetini sürdürdüğü endüstride sürdürülebilir getiri sağlaması, gerekse bir ülkenin toplumsal yaşam kalitesini arttırarak refah ortamını oluşturabilmesi rekabette üstünlük kurma başarısı ile ilişkilendirilmektedir.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi adına işletmenin stratejik eğilimi ve uygulamaları önem kazanır. Bu nedenle, rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük kurmak için, rekabet stratejilerinin iyi bilinmesi ve işletmelerin varlık ve yeteneklerini keşfederek kendi rekabet stratejilerini tanımlamaları ve uygulamaları gerekir.

İşletmelerin süreç içerisinde rekabet ortamındaki durumları değişkenlik göstermektedir. Rekabetin güçlü olduğu bir dönemde üstünlük kuran tarafın bir süre sonra mağlup geldiği ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir yapıya taşıyamadığı sıkça görülmektedir. Japonya'nın 1980'li yıllarda yaptığı yenilik politikaları, o yıllara kadar rekabet üstünlüğünü elinde tutan Amerika Birleşik Devletleri için bir tehdit haline gelmiş ve Japonya'nın rekabet gücünün artması ile küresel ekonomi şartları altında A.B.D. elinde bulundurduğu rekabet üstünlüğünü kaybetmiştir. Bu durum rekabetin dinamik olduğunu ve küresel dünya ortamında değişimi yakalamanın hatta yenilikler ile değişime öncü olmanın gerekliliğini göstermektedir.

Günümüzde işletmeler ve ülkeler için ekonomik alanda itici güçlerden biri "inovasyon" kabul edilmektedir ve rekabet kavramı ile birlikte sıkça kullanılmaktadır. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik açısından fayda sağlamak için izlenen süreçler olarak kabul edilen kavram, içinde bulunduğumuz yüzyılda küresel dönüşüm unsuru olarak görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası sanayileşme hareketi ile rekabet üstünlüğünü elinde tutan devletlerin yerini 1980'li yıllar ve sonrasında inovasyonu odağına yerleştiren devletler almıştır. Ülkeler, inovasyon felsefesi ile üreten ve hizmet eden şirketlerin faaliyetlerine önem vererek inovasyona dayalı kalkınma stratejileri geliştirmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya gibi gelişmiş ülkelerde rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilir rekabet gücünün inovasyon ile olan pozitif ilişkisi ekonomik getiriler ile izlenebilmektedir ve bu durum gelişmekte olan ülkelerin

ve işletmelerin kalkınma hedeflerinde inovasyonu odaklarına koymaları için rehberlik etmektedir.

İşletmelerin belirledikleri rekabetçi stratejileri uygulamaya koymaları ve geliştirebilmeleri için odaklanmaları gereken konulardan birisi de performans ölçümlenmesi ve değerlemesidir. Stratejiler çerçevesinde hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan işletmeler, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktılar ve bu çıktıların girdisi kaynakların ölçülmesini sağlayarak planlarının neresinde olduklarını görebilirler. Bir başarı ölçütü olarak görülen firma performansı güvenilir olduğu sürece işletmeye etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve stratejilerine dinamik olarak yön verme şansını verir.

Bu çalışmanın amacı, rekabet stratejilerinin inovasyon ve işletme performansına etkisinin yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya konulmasıdır. Buradan hareketle birinci bölümde "rekabet", "inovasyon" ve "işletme performansı" kavramlarının ana başlıklar olarak yer aldığı kavramsal çalışma yapılmıştır. Ana kavramlarla ilişkili olarak rekabet gücü, rekabet stratejisi, rekabet üstünlüğü, inovasyon çeşitleri, inovasyonun işletmeler için önemi, inovasyon ile rekabet ilişkisi ve işletme performansı ile rekabet ilişkisine literatürden yararlanılarak edinilen bilgiler ışığında değinilmiştir. Kavramsal çalışmanın ardından ikinci bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, örneklem seçimi, veri toplamada kullanılan araç, araştırma yapılırken kabul edilen varsayım ve kısıtlar ile araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Üçüncü bölümde tez çalışması kapsamında ele alınan soru ve hipotezlere ilişkin analizleri yapabilmek amacıyla 52 maddeli ölçme aracı ile 252 işletme üzerinden elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizler ve bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde, analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular yorumlanmış, tezin hipotezleri sonuçlandırılmış ve öneriler sunulmuştur.

2. GENEL KISIMLAR

2.1. REKABET KAVRAMI

Rekabet insanlığın var oluşundan beri süregelen sosyal, iktisadi, siyasi ve hukuksal alanlarda içinde bulunulan dönemin şartları ile beraber anlamlandırılan bir kavram olarak yerini bulmuştur.

Türk Dil Kurumu'nun (TDK) (2019) yaptığı güncel tanıma göre rekabetin kelime anlamı: "Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" olarak tanımlanırken, yine TDK'nın (2019) iktisat terimi olarak aldığı rekabet: "Herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi" olarak tanımlanmıştır.

Adam Smith'in 1776 yılında iktisadi açıdan rekabet kavramını analiz etmesi ve rekabetin iki farklı görevini ortaya koymasının ardından 1970'li yıllarda rekabet stratejisi üzerine önemli çalışmalar yapan Porter başta olmak üzere, birçok bilim insanı dönemin değişen şartları ile beraber rekabeti açıklamak üzere çalışmalar yapmaktadırlar.

"Stigler'in tanımı çerçevesinde rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarıştır" (Sümer, 2012).

"Rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi ve kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri" olarak tanımlanabilir (Şağbanşua, 2006).

Bahsedilen tanımlardan yola çıkarak rekabetin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mevcut ve potansiyel ihtiyaçların var olma durumu
- Kaynakların kısıtlı olma durumu
- Rekabet için birden fazla katılımcı veya grubun olması
- Rekabete girenlerin mevcudiyetlerini sürdürme amacı ve gayreti
- Rekabet hukuku çerçevesinde çizilmiş kurallar

Yukarıdaki maddeler ile birlikte bir yarış olarak değerlendirilen rekabet kavramı, kaybedenin olması nedeni ile yarışa katılan bir kısım adına *yıkıcı* bir görünüme sahip olsa da, diğer

açılardan bakıldığında küreselleşme, bilgi, hız, teknoloji ve değişim ortamında dinamik kalma ve sürekli gelişme gösterme ihtiyacı açısından rakipler için bir *itici güç* durumunadır. Rakipler arasında yeni stratejiler, sosyal ilişkiler geliştirme ile birlikte aynı zamanda rekabetten etkilenen tüketiciler gibi diğer unsurlar için *yapıcı* olarak da değerlendirilmelidir.

Güler (2005) yapmış olduğu teori analiz çalışmasında şu görüşleri paylaşmaktadır; Adam Smith, Ulusların Zenginliği adlı kitabında rekabetin iki rolüne işaret etmiştir. Bunlardan ilki, rekabetin dengeleyici rolü, diğeri ise dengesizlik yaratan rolüdür. Smith'e göre serbest rekabet üretim faktörlerinin bir alandan diğerine serbestçe hareket etmesini sağlamakta ve piyasalarda arz ve talebi eşitlemektedir. Bu yönüyle rekabet, ekonomiyi dengeye götüren bir etkin kaynak tahsisi sürecini tanımlamaktadır. Dengesizlik yaratan rolü ile rekabet, amacı daha çok kar elde etmek olan sermaye sahiplerinin sermaye birikimi ve iktisadi gelişmeyi sürekli kılmalarını sağlamaktadır. Rekabet sermaye miktarını artırmakta ayrıca yeni pazarların, yeni üretim tekniklerinin bulunmasını sağlamakta ve böylece iş bölümünü iyileştirerek teknolojik gelişmelere ve yapısal değişmelere neden olmaktadır. Kısaca Smith'in analizinde rekabet, iktisadi düzende bir yandan denge, diğer yandan da dengesizlik yaratan bir süreç olarak karşımıza çıkar.

Herdem (2014) ise bu olguları "Rekabet; ekonomik alanda üretimin, kaynak dağılımının ve inovasyonun etkinliğini artırır, sosyal alanda tüketiciyi korur, tüketici memnuniyetini arttırır, siyasal alanda ise rekabet siyasi hayatı düzenler ve demokrasiyi güçlendirir. İşletmeler günümüzde geleneksel rekabet anlayışının yerine ortaklaşa rekabet ve işbirliği anlayışını benimsemeye başlamışlardır. İşbirliği ve ortaklaşa rekabet kavramlarının doğasında klasik rekabet algısının aksine uzlaşmacı yaklaşım yer almaktadır" açıklaması ile yorumlamaktadır.

Oyun teorisi, kümelenme modelleri, kazan-kazan yaklaşımları gibi endüstri mühendisliğinde kullanılan stratejilerin işletmeler üzerinde uygulamalı olarak araştırıldığı çalışmalar da rekabetin yapıcılığını ortaya koyan yazındaki kaynaklardandır. Yine aynı şekilde rekabetin bir itici güç olduğunu gösteren parametreler ve bu parametrelerle şirket performans göstergeleri üzerine uygulamalı olarak yapılan çalışmalar da yazına kazandırılmaktadır.

2.2. REKABET GÜCÜ

Gücün sözlük anlamlarına bakıldığında kavramın “nitelik”, “potansiyel”, “yetenek” sözcüklerinden yararlanılarak açıklandığı görülür. Rekabet gücünü de bu kavramlar eşliğinde irdelemek istersek; rekabet etme yeteneği, rekabet edebilmek için sahip olunması gereken potansiyel ve rekabet ortamında girenlerin sahip olması gereken niteliklerden bahsedebiliriz. Rekabet gücü ekonomik boyutta ele alındığında rekabet ortamına girenler mikro düzeyde firma ve endüstri olabileceği gibi makro düzeyde ülke / devlet olabilir. Bu nedenle rekabet gücü kavramının literatürde aşağıdaki başlıklar altında ayrı ayrı incelendiği görülmektedir.

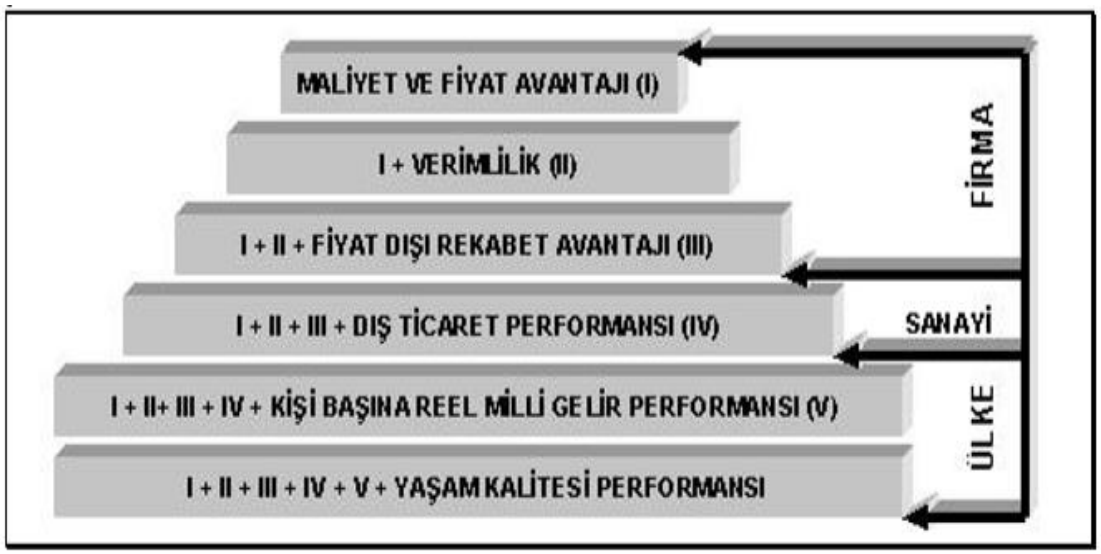
- Firma düzeyinde rekabet gücü
- Endüstri düzeyinde rekabet gücü
- Ulusal/Uluslararası düzeyde rekabet gücü

“Firma düzeyinde rekabet gücü; herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma (fiyat dışı rekabet gücü) ve düşük maliyette yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir. Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakipleriyle daha yüksek veya eşit bir verimlilik seviyesine ulaşması ve aynı seviyede veya daha düşük maliyetle ürün üretip satması ile aynı seviyede kalması anlamına gelir” (Aktan ve Vural, 2004). Global ticaret ortamında endüstrilerin kümelenme olanağının olmaması ve hizmet ettikleri piyasa şartlarının bölgelere göre değişiklik göstermesi ile rekabet kıyaslamasının farklı şartlar atında belirsiz hale gelmesine sebebiyet verir. Bu nedenle, endüstriyel düzeyde rekabet gücü endüstrilerin yapı taşlarının firmalar olduğu gerçeğinden yararlanılarak açıklanmıştır.

Uluslararası rekabet gücü, ülkelerin kendi vatandaşlarına sağladığı sosyal ekonomik şartların ve refah düzeylerinin genel amaç olarak alınıp bunlarla birlikte çeşitli rekabetçilik ölçütlerinin kullanılarak dünyadaki konumunun belirlenmesi ile ilgilidir. Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum: WEF) uluslararası rekabet gücünü ölçen ve raporlayan kurumlardan olup, rekabet gücünü yaygın olarak uzun vadeli büyümenin ve gelirin en önemli belirleyicisi kabul etmiştir. Uluslararası rekabet gücü ülkeler ve ekonomiler arasında uzun vadeli büyüme, yaşam memnuniyeti de dahil olmak üzere sosyoekonomik sonuçlarla ilişkili parametredir (WEF, 2018).

Firma ve endüstriler için rekabet gücü maliyet, verimlilik ve sürdürülebilirlik kavramları çevresinde mikro düzeyde açıklanırken, ulusal/uluslararası düzeyde rekabet gücü; WEF' in yapmış olduğu tanımlar ile toplumsal düzeyde refahın yükselmesi gerekliliği, ülkenin üretim ve ticaret yeteneğinin küresel pazardaki etkinliği ve sürekliliğe işaret ederek makro düzeyde açıklanmıştır.

Rekabet stratejisinin işletme performansına etkisini incelediğimiz bu çalışmada, firma düzeyinde rekabet gücü daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

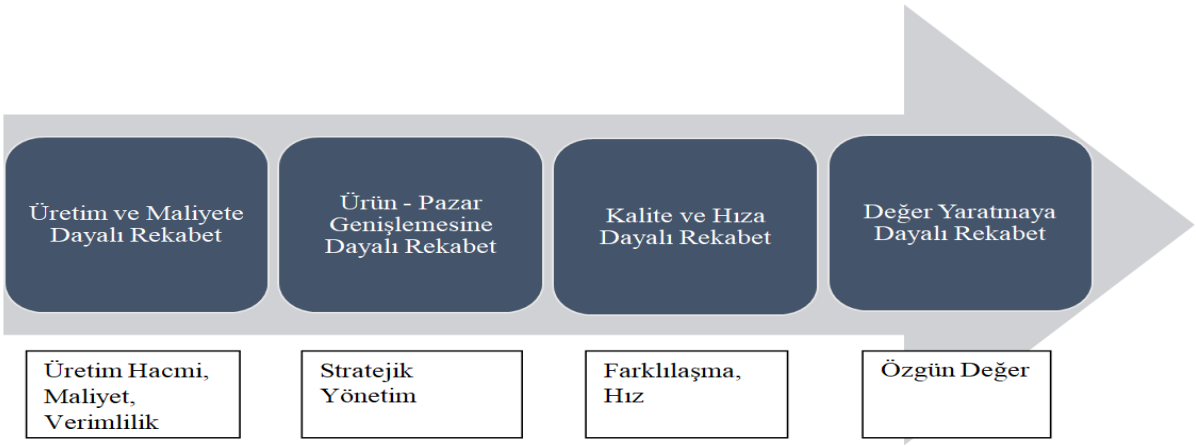


Şekil 2.1: Rekbet Gücü Kavramları Piramidi (Aktan ve Vural, 2004).

2.2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Altay (2008) çalışmasında; ikinci dünya savaşından sonra 1970'li yıllara kadar olan süreçte rekabet gücünün temel öğesinin üretim üstünlüğü olduğunu söylemektedir. 1970'li yılların sonrasında ise maliyet yönlü rekabet dönemi başlarken, 1980'li yıllarda bu gelişime kalite boyutu eklenmiştir. 1990'lı yıllarla birlikte rekabet gücünün belirleyicileri esneklik, hız ve yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabetin içinde bulunulan şartlar çerçevesinde değişime ayak uyduran dinamik bir fonksiyon olması ve rekabet ile birlikte gelen rekabet gücü olgusunda da işletmeler açısından zaman içerisinde odaklanılan niteliklerin hangi yönde olduğu bu alanda yapılan çalışmalarda şu şekilde aktarılmıştır:

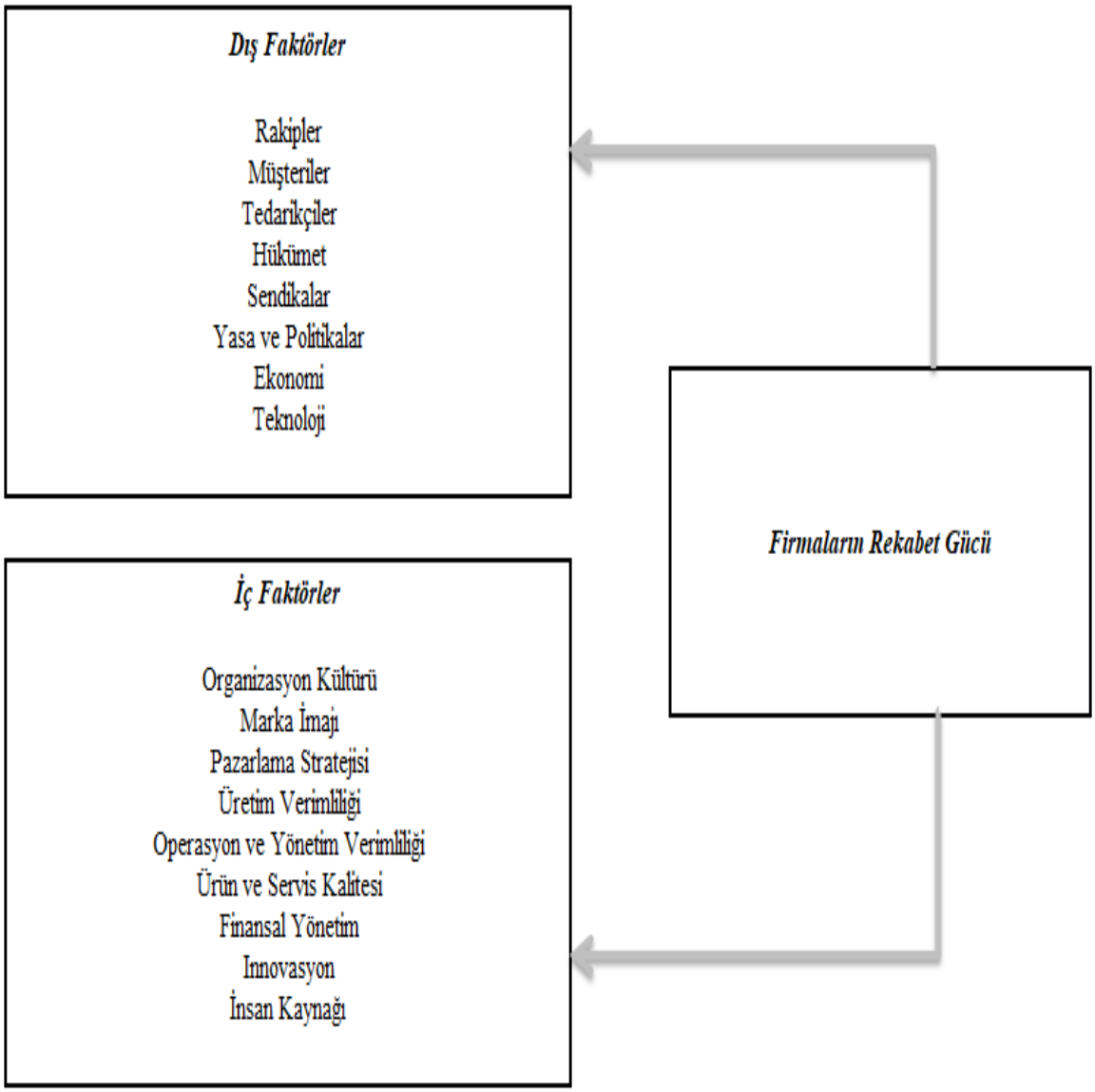


Şekil 2.2: Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlardaki Değişim (Aktan ve Vural, 2004).

Firmalarda rekabet gücünü ne belirler sorusu kaynaklarda uzun ve kısa dönem olmak üzere ayrıştırarak şu yorum ile açıklanmıştır: 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 ilişkin bazı sınırlı yenilikler de bu faktörler arasında düşünülebilir. Öte yandan, uzun dönemli rekabet gücü ise firmanın benzer firmalara kıyasla yeni ürün ve süreçler üretmek ve nihayetinde tamamıyla yeni piyasalar üretmek amacıyla yeni teknolojiler geliştirmek açısından ne kadar iyi performans sergilediği ile ilgilidir.

Günümüzün küreselleşmiş dijital ekonomisinde, işletmenin rekabetçiliğini etkileyen faktörlerin giderek daha karmaşık hale geldiği görülmektedir. Firmaların rekabet gücünü işgücü verimliliği, ikincil farklılıklar, kullanılan satış ve pazarlama stratejileri, düzenlemeler ve altyapı, gibi faktörler belirleyebilmektedir.

Firma düzeyinde rekabet gücüne etki eden parametreler işletmelerde iç ve dış olmak üzere Wu ve Parkvithee (2017) tarafından şekildeki gibi sınıflandırılmıştır:



Şekil 2.3: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet için Kavramsal Çerçeve (Wu ve Parkvithee, 2017).

2.3. REKABET STRATEJİSİ

Strateji kelimesinin köken olarak Eski Yunanca' ya dayandığı ve "stratos - ordu" ile "ago – yönetim " kelimelerinin birleşiminden oluştuğu kaynaklarda yer almaktadır. Köken itibari ile askeri alanda kullanılan strateji kavramı zaman içerisinde genel olarak yönetim alanında kullanılır hale gelmiş ve TDK (2019) tarafından yapılan tanımlardan birinde "izlem, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol" olarak dilimizde karşılığını bulmuştur.

Sümer'in (2012) araştırmasına göre; derlenen strateji kavramının işletmeler için tanımları: "Örgütsel amaçlara ulaştıracak planların uygulanmasını sağlamak için gereksinim duyulan yöntemlerdir" (Steiner ve Miner, 1977). "Bir firmanın temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir bütün halindeki kapsamlı ve bütünleşik planlardır" (Glueck, 1980). "Birbirini takip eden karar ve faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür" (Mintzberg ve McHugh, 1985). "Örgütsel amaçlara ulaşmanın yoludur" (Hatten, 1988). "Bir işletmenin önceden belirlediği amaçları yerine getirmesine yardımcı olan plan veya faaliyetlerdir" (Miller ve Dess, 1993). "Başarılı bir şekilde nasıl rekabet edileceği ile ilgili firma teorisidir" (Barney, 2001). "Rekabet üstünlüğü sağlamak ve temel yetenekler geliştirmek için tasarlanmış faaliyetler ve yükümlülüklerin bir araya getirilmesi ve koordine edilmesidir" (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007).

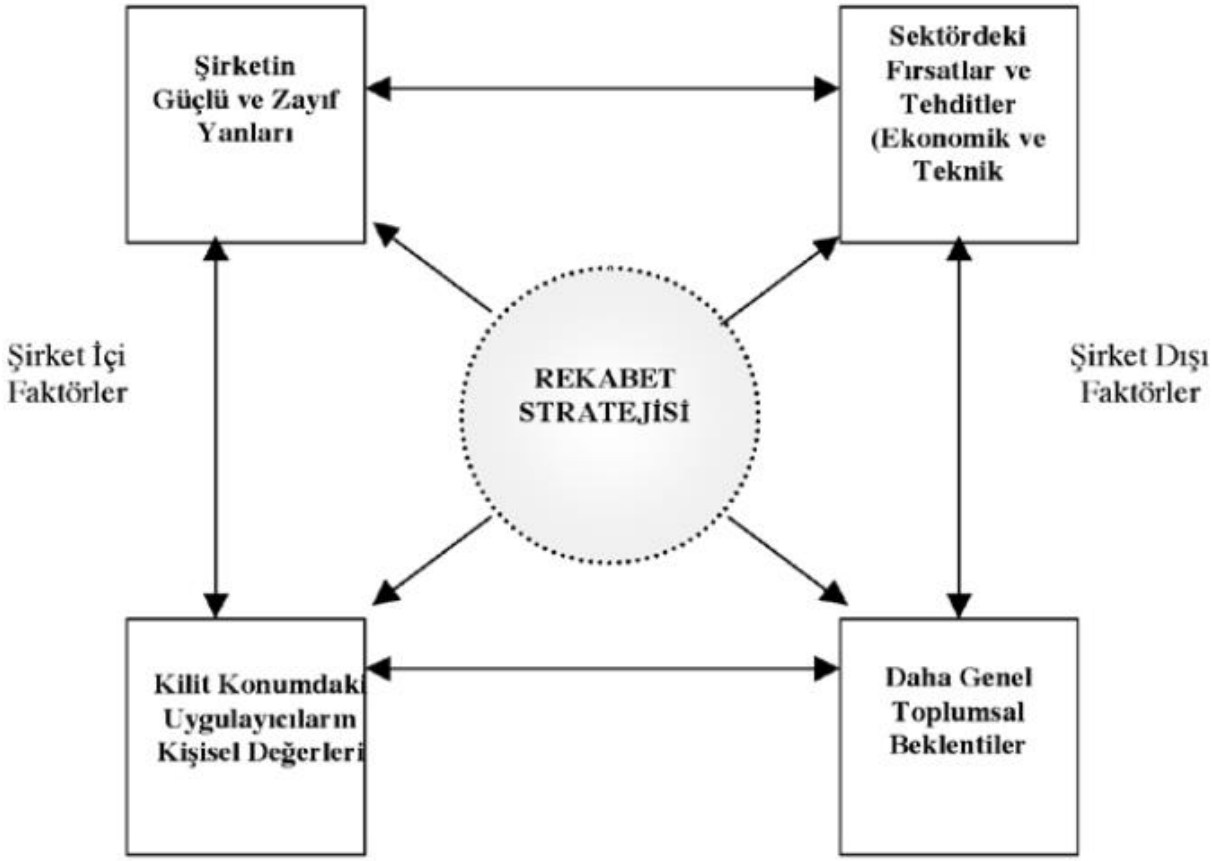
Strateji, Michael Porter (1996) tarafından üç temel prensip altında toplanmıştır:

- Benzersiz ve değerli bir pozisyon oluşturmak için yapılan birtakım farklı faaliyetleri içerir.
- Rekabet ederken ne yapılmaması gerektiğini seçmeyi gerektirir.
- Şirketin faaliyetleri arasında uyum yaratmayı içerir.

Porter (1996) rekabet stratejisini ise rekabet eden gruplar için farklı olmakla ilgili olarak açıklamıştır. Benzersiz bir değer karışımı sunmak için kasıtlı olarak farklı faaliyet grubu seçmektir.

Strateji kavramından yola çıkılarak rekabet stratejisi Ülgen ve Mirze (2004) tarafından "işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir" yorumu yapılmıştır.

Porter'a (2007) göre rekabet stratejisinin etkileşimi Şekil 2.4'deki gibidir. Bir işletme rekabet stratejisi oluşturma sürecinde iç sorgulama ile kendi güçlü ve zayıf yönlerini, işletme içerisinde karar verici konumdaki yöneticilerin ve strateji uygulamada kilit rol alan kişilerin değer yargılarını iyi tespit etmesi gerekmektedir. İşletme içi sorgulama yaparken aynı zamanda sektörün fırsat ve tehditlerini de doğru analiz edebilmeli ve toplumun beklentileri doğru algılamalı ve öngörebilmelidir.



Şekil 2.4: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter; Akt: Akın, 2001).

Rekabet gücü kavramında da bahsettiğimiz gibi gerek günün ekonomik gerekse teknoloji gibi değişen şartlarla işletmelerin faaliyetlerini iç içe sürdürmesi, işletmeler için strateji kavramının dönemsel olarak araştırılıp yorumlanmasına neden olmuştur. Ekonomi ve yönetim bilimleri alanında çalışan Michael Porter'ın 1980'li yıllarda yaptığı çalışmalar ve ortaya koyduğu modeller, rekabet stratejisi alanında lokomotif görevi görerek bu alanda çalışan diğer bilim insanları tarafından incelenmiştir. Bu yıllardan itibaren farklı rekabet stratejisi modelleri yazın alanında ortaya konulmuş ve işletmeler üzerinde uygulanarak birçok çalışmanın yapılmasına imkân sunmuştur.

Rekabet stratejisi alanında çalışan bilim insanları ve ortaya koydukları modeller literatürde yer almaktadır. Bu çalışmada Porter'ın rekabet stratejisi alt başlıklar ile detaylı olarak ele alınmıştır.

2.4. PORTER'IN REKABET STRATEJİSİ

Porter rekabet stratejisinin avantajlı rekabet pozisyonu yaratması gerektirdiğini ve rakipler karşısında finansal olarak pozitif, sürdürülebilir bir pozisyon amacı ile uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

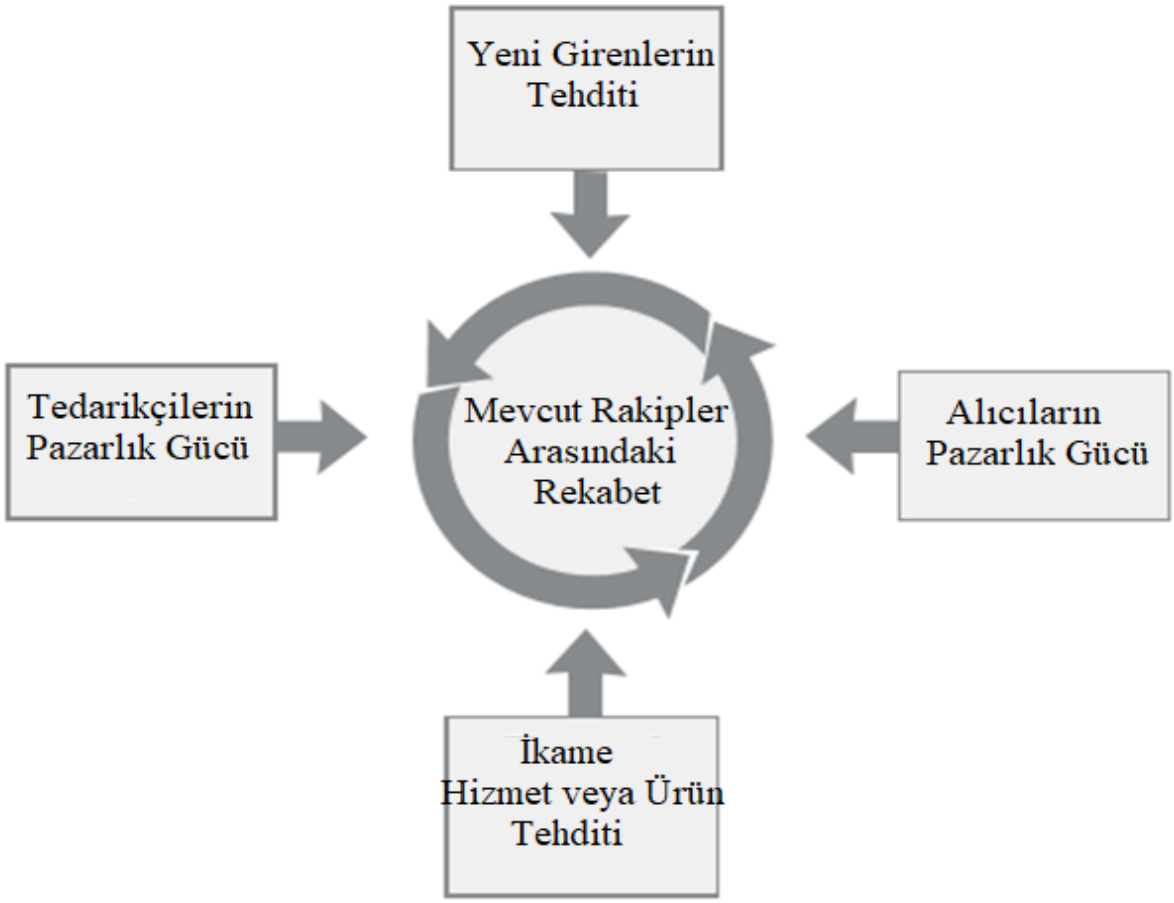
Michael Porter tarafından ortaya konan rekabet stratejisi modeli "Jenerik Rekabet Stratejileri" olarak adlandırılmıştır. Her türlü ürün ve hizmet üreten çeşitli ölçeklerdeki işletmelerde genel rekabet özelliklerinden faydalanarak rakibe karşı üstünlük sağlama amacı ile oluşturulan bu model "Jenerik" yani kapsamlı, genel olarak tanımlanmıştır. Modelin genel rekabet özelliklerini kullanarak kapsamlı alanda uygulanabilir olması önemli bir özelliktir ve bu sayede yazında birçok araştırma ve uygulamaya konu olmuştur.

Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımı, işletme çevresindeki rakip güçlerin tespiti ile başlar. Bu analiz yapıldıktan sonra en uygun rekabet stratejisi seçilir ve rakip güçlerin baskısı azaltılmış olur (Yaylacı, 2007).

Porter'a (2008) göre, endüstri yapısı rekabet gücünü belirleyen bir dizi ekonomik ve teknik özellikten büyümektedir. Endüstri rekabetini ve üretkenliğini anlamak için, sektörün temel yapısını beş güçler açısından analiz etmek gerekir. Beş kuvvetin yapısı, sanayiye göre farklılık gösterir. Endüstri rekabetini şekillendiren bu beş güç:

- Giriş tehdidi (Potansiyel rakipler tarafından)
- Tedarikçilerin gücü
- Alıcıların gücü
- İkamelerin tehdidi
- Mevcut rakipler arasında rekabet

Beş güç; bir şirketin içinde bulunduğu endüstrisinin yapısını anlamasına yardımcı olabilir, şirket için daha karlı ve daha az saldırılara açık bir pozisyon belirleyebilir. Bir endüstrinin üretkenliğini belirleyen ve strateji oluşturmada önemli hale gelen bu güçlerden en belirgin kuvvet her zaman açık değildir (Porter, 2008).



Şekil 2.5: Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç (Porter, 2008).

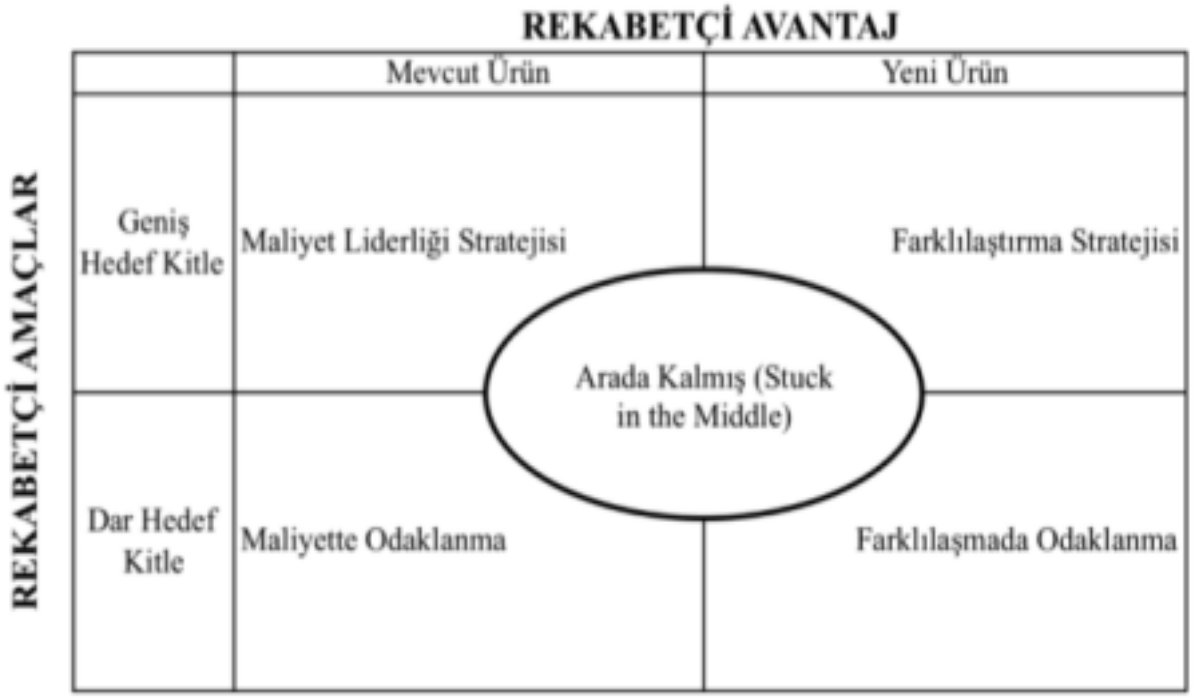
Bir endüstride ortalamanın üzerinde performans elde etmek üç genel stratejiye yol açmaktadır. Her bir genel stratejiyi uygulamak sanayiden sanayiye değişiklik göstereceğinden spesifik eylemler gerektirir. Genel bir stratejinin seçilmesi ve uygulanabilmesi için sektörde araştırma yapılmalı ve rekabet avantajına ilişkin mantıklı yollar aranmalıdır (Porter, 1985).

Bu nedenle, işletmenin endüstride rekabeti etkileyen bu beş gücü inceleyip iç ve dış analizlerini tamamlamasının ardından rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük sağlayacağını düşündüğü Porter (1985) tarafından ortaya konan aşağıdaki üç rekabet stratejisinden birini seçip, uygulaması gerekmektedir.

1. Maliyet liderliği
2. Farklılaşma
3. Odaklanma
    a) Maliyet odağı
    b) Farklılaşma odağı

Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, geniş bir endüstride ticari avantaj sağlarken, odaklanma stratejileri alanlarını dar bir alanda hedeflemektedir.

Porter modelinde, işletmelerin kendilerine uygun bulduğu bu stratejilerden yalnızca birini uyguladıklarında amaçlarına ulaşabileceklerini ve rekabet avantajı yakalayabileceklerini savunmaktadır. Birden fazla rekabet stratejisinin karma şekilde tercih edilmesi durumunda ise başarısız olunacağına inanmış ve bunu "arada sıkışıp kalma" olarak açıklamıştır.



Şekil 2.6: Üç Jenerik Strateji (Porter, 1985).

2.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

2003 yılı itibari ile ardarda Fortune'un dünyanın en büyük şirketleri listesine giren Amerikan perakende şirketi Wal-Mart temel maliyet liderliği felsefesini titizlikle takip ederek başarılı olan bir şirketin klasik bir örneğidir. Şirket, ölçek ekonomileri geliştirmeyi ve maliyetleri azaltmak için tutarlı çaba sarf etmeyi içeren bir maliyet liderliği stratejisini agresif bir şekilde takip etmiştir. Şirket toplam maliyet liderliği stratejisini uygulamada en başından beri genel giderleri için sıkı bir kontrol sistemi geliştirmiştir. Maliyet düşürme amacı ile mağazalar büyük binalarda kurulurken, ödenen kira miktarının asgari düzeyde tutulmasına çaba gösterilmiştir. Üretilene kıyasla verimli bir ölçek ekonomisi, bina ve tesisler, işin gerektirdiği teknolojik ekipman ve malzeme satın almaları ve en son teknolojiyi kullanma yönünde

şirketine yatırım yapmıştır. Şirketin yaptığı yeni yatırımlar, maliyet liderliği konumunu korumasına yardımcı olmuştur (Tanwar, 2013).

Bu başarılı uygulamadan yola çıkarak maliyet liderliği için şunları söylenebilir:

- Maliyet liderliği stratejisinde temel hedef; ürünü veya hizmeti hiçbir temel veya karakteristik özelliğinden farklılaştırmadan, kalite gibi değerlerinden ödün vermeden sadece üretim ve servis süreçlerinin analizi ile maliyet en küçüklemesini başarmaktır.
- Maliyeti oluşturan faaliyetlerin objektif şekilde belirlenmesi, ve bu maliyetlerin en küçüklemesini yapılırken girdi ve çıktı süreçlerinin iyi analiz edilmesi, servis ve destek hizmetlerinin iyi tanımlanarak maliyet zinciri içerisine dahil edilmesi gerekir.
- Toplam maliyet liderliği stratejisi uygulanırken güncel üretim stratejilerinin takip edilerek geleneksel üretim sistemlerinin terk edilmesi büyük oranda maliyet düşürücü bir yöntem olacaktır.
- Başarılı olmak için, bu strateji genellikle önemli bir pazar payı avantajı veya hammaddelere, bileşenlere, işgücüne veya bazı diğer önemli girdilere düşük maliyet yaratacak şekilde avantajlı bir şekilde erişimi gerektirir.
- Sıkı maliyet kontrol sistemlerinin kurulması gereklidir.

Bu durumda, maliyet liderliği stratejisinde maliyet en küçüklenerek üretim ve hizmetin ortaya konduğunda, ürünün fiyatı da sabit kalacağı için işletmenin kar marjında yükseliş meydana gelecek işletme rakiplerine karşı rekabet avantajı yakalayacaktır.

Maliyet düşürme için akademik alanda ve endüstride Porter tarafından geliştirilen *Değer Zinciri Analizi* analizi kullanılmaktadır.

Toplam maliyet liderliğini hedeflerken değer zinciri iki şekilde ele alınmalıdır (Thompson vd., 2005).

- Değer zinciri faaliyetleri ile maliyetlerin verimli yönetimi
- Değer zincirini gereksiz faaliyetleri engellemek veya ortadan kaldırmak için yenileme

İkinci Dünya savaşı sonrası Japon mühendislerin kullanılan üretim sistemlerini incelemesi ve neticesinde yaptıkları iyileştirmeler sonrası 1988 yılında ilk kez "*Yalın*" terimi ile ortaya çıkan *Yalın Üretim Sistemleri* de maliyet düşürme, ölçek ekonomisine göre hareket etme özelliği gösteren bir yöntemdir.

Yalın düşüncenin ana prensipleri;

Değerin Tanımlanması : Alıcılar tarafından tanımı yapılan unsurdur. Değer yaratmayan her bir faaliyet müşteri için gerekli değildir ve israf anlamına gelmektedir.

Değer Akış Analizi : Proseste girişten çıkışa kadar tüm süreç boyunca adımların tanımlanıp, değer yaratan faaliyetlere göre akışın belirlenmesidir. Bu şekilde, değer yaratmayan adımlar belirlenip, süreçten elimine edilir.

Sürekli Akış : Alıcı için tanımlanan değerin en düşük maliyetler ile istenilen standart / kalite altında ve zamanında temin edilmesini sağlamak amacı ile akışın kesintisiz bir şekilde sağlanmasıdır.

Çekme Sistemi : Alıcının talebine göre şekillendirilen üretim sistemidir. Müşteriye istediği zamanda ürünü/hizmeti almasına olanak verir. Tam zamanında üretim (TZÜ) sayesinde üretilen ürüne değer katmayan (depolama, taşıma, kontrol vb.) tüm faaliyetler azaltılmış olur.

Mükemmellik Arayışı : Sistemin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi esasına dayanan faaliyetler ile sistemi mükemmel bir yapıya kavuşturmak amaçlanır.

Maliyet liderliğinin avantajları Porter'ın ortaya koyduğu rekabeti etkileyen güçler ile birlikte aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

- "Endüstriye yeni girecek işletmeler" ile ilgili olarak, potansiyel rakiplerin yaptıkları fizibilite sonrası toplam maliyetlerini lider konumdaki işletme seviyesine çekemediklerini öngörmeleri durumunda endüstriye girmekten vazgeçmeleri söz konusu olabilir.
- Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünden bir diğeri "ikame ürünlerin tehdidi" dir. Maliyetleri düşük olan işletme fiyat kırma politikası ile karının da bir miktar düşmesine razı olarak piyasadaki ikame ürün üreten üretici karşısında rekabet avantajı yakalayabilir.
- Fiyat esnekliği sağlayabilen maliyet lideri işletmeler Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünden "alıcıların pazarlık gücü" üzerinde de hakimiyet kurma avantajına sahiptir. Standart ürün için müşterinin talebinin değişmesi durumunda düşük fiyat politikası ile talep tekrar arttırılabilir.
- Porter'ın rekabeti etkileyen beş gücünden bir diğeri "tedarikçilerin pazarlık gücü" açısından ise, maliyetleri en küçüklemesinde başarılı olan firma tedarikçilerin fiyat artışlarını rakiplerine kıyasla tolere edebilir durumdadır. Girdi maliyetlerinin yükselmesini ürün fiyatına yansıtmadan faaliyetlerine devam edebilir.

Tablo 2.1: Toplam Maliyet Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter, 2000, Akt: Aktan ve Vural, 2004).

	Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
Gerekli Olan Beceri ve Kaynaklar	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi
Organizasyonel Gereklilikler	Sıkı maliyet kontrolü Sık ve ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Stratejinin Sahip Olduğu Riskler	Teknolojik değişiklikler Rakiplerin işi düşük maliyetle öğrenmeleri Ürün ve pazarlama değişiklikleri üzerinde odaklanamama Maliyet enflasyonu

2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Ürünün/hizmetin ön plana çıkarılan özellikleri ile alıcıların ürünü ikamelerinden daha değerli olarak değerlendirmesini ve ikamelerinde kıyasla daha fazla bedel ödemeye razı olması durumu, farklılaştırmadır. Farklılaştırma stratejisinde işletme bir sektördeki birçok alıcının önemli olarak algıladığı ihtiyaçları karşılamak için benzersiz bir şekilde konumlandırdığı bir veya daha fazla özellik seçer (Porter, 1985).

Farklılaşma stratejisi, farklılaşma faaliyetlerini kapsayan ilave maliyetlere kıyasla ürünün üzerine konacak ekstra fiyatın tüketiciler tarafından kabul görmesi durumunda karlılığı arttırır. Alıcılar markanın özgünlüğüne değer vermediğinde ve bir şirketin farklılaşma yaklaşımları rakipleri tarafından kolayca kopyalandığında veya eşleştirildiğinde şirket farklılaştırma stratejileri başarısız olur (Thompson vd., 2005).

Öyleyse, farklılaşma yoluyla başarılı olmaya çalışan bir şirket, alıcıların neyin önemli olduğunu, neyin değerli olduğunu ve ne için para ödemeye istekli olduklarını öğrenmek için alıcıların ihtiyaçlarını ve davranışlarını dikkatlice incelemelidir. Daha sonra şirket, alıcı tarafından istenen özellikleri, rakiplerinden açıkça ayıracak olan ürün veya hizmeti fiyatına dahil edebilir. Toplam maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi bu strateji de uygulanırken ürünün veya hizmetin talebinde değer yaratacak özellik ve faaliyetlerin üretici veya hizmet sağlayıcı tarafından tam olarak anlaşılması ve farklılaştırmanın o yönde yapılması gerekir.

Müşteri tarafında değer yaratmayan hiçbir faaliyet için farklılaştırmanın gerekli olmadığı unutulmamalı ve yine bu süreçte değer zincir analizinden yararlanılmalıdır.

Farklılaşma ile elde edilen marka sadakati, müşterilerin fiyatlara karşı hassasiyetini azaltır ve işletmede ortalama üzeri getiri sağlama adına uygulanabilen bir stratejidir. Artan maliyetler genellikle alıcılara aktarılabilir. Alıcının sadakati, giriş engeline hizmet edebilir. Yeni firmaların, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için kendilerine özgü yetkinliklerini geliştirmeleri gerekir (Tanwar, 2013).

Farklılaştırma sektörden sektöre farklılık gösterilerek yapılabilir. Bir sektörde öne çıkan özellik, tasarım veya marka ismi iken bir nakşa sektörde kalite ön plana çıkarılarak farklılaştırma stratejisi uygulanabilir.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları Porter tarafından aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir: (Porter, 2008)

- Müşterilerin marka sadakatini korur ve hem işletme hem marka bağlılığı yaratır.
- Yeni girişimler rakiplerinin sahip olduğu müşteri sadakati aşılması gereken bir engeldir ve bu nedenle farklılaştırma pazara giriş için göz korkutucu olarak yeni rakiplerin sayısını azaltır.
- Girdi fiyatlarındaki değişiklikler fiyatlara yansıtılabilir. Çünkü farklılaştırılmış bir ürün veya hizmet için alıcıların ikame malzemelere yönelimleri sınırlandırıldığından, müşteri malın bedelini daha az önemser hale gelir ve neticesinde müşterilerin pazarlık gücü azaltılmış olur.
- Rakiplerin, ikame malların, tedarikçilerin, müşterilerin pazarlık gücü ve mevcut rakiplerin yarattıkları tehditler bertaraf edilebilir.

Alhalabi ve diğerlerinin (2016) General Motors ve Ford üzerinde yaptıkları strateji araştırması ve analizine göre; Ford'un maliyet liderliği stratejisini takip ederken, GM'nin farklılaştırma stratejisini izleyerek piyasada yer alan Chrysler firmasından daha üstün sırada finansal performanslarını korudukları ve ilk iki sıraya oturdukları sonucu paylaşılmıştır. GM bu farklılaştırma stratejisi bağlamında; Chevrolet, GMC, Buick, Cadillac, Opel, Vauxhall, Holden, Baojun ve Wuling ve Jiefang 9 farklı otomotiv markası ile endüstride yer almayı tercih etmiştir. GM, farklı fiyatlarda ve farklı müşteri türleri için farklı markalar üretmeye

inanan ve müşterilerine eşsiz, üstün değer sağlama yeteneği olan farklılaşma stratejisini yıllar boyunca uygulan başarılı şirketlerden biridir.

Tablo 2.2: Farklılaştırma Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter, 2000, Akt: Aktan ve Vural, 2004).

	Farklılaştırma Stratejisi
Gerekli Olan Beceri ve Kaynaklar	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma teknikleri Kalite ve liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmişe sahip olma Kanallarla güçlü işbirliği
Organizasyonel Gereklilikler	Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçü ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ya da yaratıcı kişileri cezbedecek bir ortam
Stratejinin Sahip Olduğu Riskler	Farklılaştırmanın marka sadakatini koruyamayacak hale gelmesi Alıcıların sofistike hale gelmesi Taklit

2.4.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, Porter'ın diğer jenerik stratejilerinden olan toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak tüm sektör yerine alım gücü, cinsiyet, demografik özellikler, coğrafi koşullar gibi kategorilerde şirketin faaliyet göstermeye karar verdiği belirli bir pazarda ürün veya hizmetini sunmayı hedefler. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler tüm sektörde faaliyet gösterme durumundan vazgeçtiği için yüksek hacimde satış yerine, dar pazardaki müşterilerinin ihtiyaçlarını yüksek kalitede hizmet verecek şekilde karşılamayı tercih eder ve müşteri üzerinde oluşturduğu uzmanlık algısı, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığı ile rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlar.

Bu stratejide odaklanılan pazarın özelliklerinin iyi analiz edilmesi, müşteri odaklı hareket edileceği için müşteri arzu ve ihtiyaçlarının firmanın yetenekleri ile bağdaşıp bağdaşmadığının iyi anlaşılması ve değişen şartlar altında pazarın yönelimlerinin iyi algılanıp öngörülerin geçerlilik kazanıyor olması çok önemlidir.

Porter'a (2008) göre odaklanma stratejisinin sağladığı yararlar:

- Dar pazar alanı sebebiyle getirilerin çekici olmayacağını düşünen yeni firmalar için pazarda faaliyet göstermek cazip gelmeyebilir. Bu nedenle, odaklanma stratejisi yeni girişimler için bir tehdit sayılabilir.
- Belirli ve özel müşteri grubuna İlişkin faaliyetlerin ikamesi güç olduğundan odaklanma stratejisini uygulayanlar için ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler azaltılmış olur.
- Pazarın dar olması sonucu farklı yeteneklere sahip olma gerekliliği dolayısıyla buna sahip olamayan işletmelerin büyüme stratejilerini uygulamaları zorlaşabilir.
- Geniş bir pazarın tercih edilmesi sebebiyle dar pazarda rakip sayısı azalabilir ve rekabet daha düşük derecede gerçekleşebilir.
- Odaklanma stratejileri, firmalara büyümelerine ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirebilmelerine imkân tanıyacak bir esneklik kazandırabilir.

Odaklanma stratejisi, faaliyet göstermeyi hedeflediği dar pazarda Porter'ın ortaya koymuş olduğu toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma modellerini uygulama durumuna göre "*Maliyet Odağı Stratejisi*" ve "*Farklılaştırma Odağı Stratejisi*" olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 2.3: Odaklanma Stratejisi için İşletmelerin Sahip Olması Gereken Beceri ve Kaynaklar, Organizasyonel Gereklilikler ve Stratejinin Taşıdığı Riskler (Porter, 2000, Akt: Aktan ve Vural, 2004).

	Odaklanma Stratejisi
Gerekli Olan Beceri ve Kaynaklar	Aşağıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş bileşimi: Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım Sistemi Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma teknikleri Kalite ve liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmişe sahip olma Kanallarla güçlü işbirliği
Organizasyonel Gereklilikler	Aşağıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş bileşimi: Sıkı maliyet kontrolü Sık ve ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçü ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ya da yaratıcı kişileri cezbedecek bir ortam
Stratejinin Sahip Olduğu Riskler	Maliyet farklılığının aşırı genişlemesi Hedefle pazar arasındaki farklılıkların daralması Rakiplerin odaklanılan yerde alt pazar bulması

2.4.3.1. *Maliyet Odağı Stratejisi*

Odaklanma stratejisinin dar bir müşteri kesimi için düşük maliyet amaçlanarak yapılması maliyet odağı stratejisi kavramının ortaya konmasını sağlamıştır.

Maliyet odağında, bir firma hedef segmentinde maliyet avantajı bekler. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi: Rekabet avantajı açısından maliyet liderliği stratejisi ile benzerlik göstermektedir. Ayrıştığı nokta müşteri kitlesi seçimidir. Dar bir müşteri kesimine odaklanıldığı için müşteri ihtiyaçları daha iyi analiz edilerek ürünlerin oluşturulmasını sağlayan bir strateji türüdür (Porter, 1985).

Misyonu, maliyet liderliği stratejisini gösteren IKEA, aynı zamanda odaklanma stratejisi uyguladığı için odaklanılmış maliyet liderliği stratejisini başarılı yürüten bir firmadır. Düşük maliyetli şık ve modaya uygun mobilya ve ev aksesuarları arayan genç alıcılar, IKEA'nın hedef pazar kitlesidir. Bu müşteriler için firma, iyi tasarım, işlevsellik ve kabul edilebilir kaliteyi düşük fiyatlarla birleştiren ev mobilyası sunmaktadır. Firmaya göre, düşük maliyet her zaman bir önceliktir. Bu, faaliyetlerinin her aşaması için değer zincirinde geçerli kılınmıştır. IKEA, maliyetlerini düşük tutmak için çeşitli faaliyetler üzerinde durur. Örneğin;

- ✓ İmalatlarında 3. parti üreticilere güvenmek yerine kendi mühendislerine kuruluma hazır düşük maliyetli modüler mobilyalar tasarlatır.
- ✓ Ürünlerini odalarda sergileyerek müşterilerine satın alacakları ürünün dekorasyon ve yerleşimi hakkında satış danışmanlarına ihtiyaç duymadan yardımcı olmayı amaçlar.
- ✓ Müşterilere eve teslimat hizmeti sağlamak yerine, kendi satın alma, taşıma ve montaj işlemlerini gerçekleştirecekleri sistemler kurmuştur.

Şirket, tüm bu maliyet düşürme aktivitelerinin yanında hedef kitlesine hitap eden avantajlı ortam ve ihtiyaçları mağazalarında ve ürünlerinde birleştirerek odaklanma stratejisini de yerine getirir ve odaklanılmış maliyet liderliği stratejisi ile faaliyetlerini kısa sürede küresel pazarda liderlik ile yürütmektedir (Hitt vd., 2007).

2.4.3.2. *Farklılaştırma Odağı Stratejisi*

Farklılaşma odağında bir firma hedef segmentinde farklılaşma arayışındadır. Farklılaşma odağı alıcıların belirli segmentlerdeki özel ihtiyaçlarını kullanır (Porter, 1985).

Odaklanma stratejisinin dar bir müşteri kesimi için ürün veya hizmet farklılaştırması amaçlanarak yapılması da farklılaştırma odağı stratejisi kavramının geliştirilmesine neden olmuştur. Hedef kesim için neyin farklılaştırılması gerektiği araştırılır.

Örneğin, turizm sektöründe faaliyet gösteren Breezes Resorts çocuksuz çiftlere hitap eden bir şirket olmayı tercih ederek farklılaştırma odağı stratejisini izlemiştir. Firma, tatilcilerine gürültü ve çocuklar tarafından rahatsız edilmeme garantisini yedi tropik tatil beldesini işleterek vermektedir. Firma, odaklanılmış farklılaşma stratejisinin gereği olarak taahhüt ettiği benzersiz özellikleri ile dar bir pazarın isteklerini yerine getirerek faaliyet göstermeyi stratejisi kabul etmiştir (Edwards, 2014).

Tablo 2.4: Genel Bir Strateji Seçme ve Takip Etme (Wilson ve Gilligan, 2012).

Stratejinin türü	Stratejiyi gerçekleştirme yolları	Yararları	Olası sorunlar
Toplam Maliyet Liderliği	Hacim ve ölçek ekonomileri Küreselleşme Düşük maliyetli bölgelere yeniden yerleştirme Tasarımların değiştirilmesi / sadeleştirilmesi Daha fazla emek etkinliği Daha fazla işletme etkinliği Stratejik ittifaklar Yeni arz kaynakları Maliyet bağlantılarını öğrenme Bütünleşme Zamanlama Üstün emek ve yönetim İleri teknoloji Akıllı satın alma	Daha iyi rakiplerle çalışma Giriş engellerinin oluşturulması Beş kuvvete dayanma	Güvenlik açığı Muhtemel fiyat savaşları Uzun vadede sürdürmenin zorluğu
Farklılaştırma Stratejisi	Bir veya az sayıda segmente odaklanma Uzmanlık alanında güçlü bir üne kavuşma	Belirli bölümlerin daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılması Giriş engellerinin oluşturulması Uzmanlık Çabalama yeteneği ve konsantre olabilme	Sektör büyümesi için sınırlı fırsatlar Piyasayı aşma olasılığı Sektörün gerilemesi Nihai olarak diğer sektörlerde büyüme ve gelişmeyi engelleyen uzmanlaşma
Odaklanma Stratejisi	Güçlü marka kimlikleri oluşturma Müşterilerin önemli olduğunu düşündüğü faktörlerin tutarlı takibi Bir veya daha fazla aktivite yelpazesinde yüksek performans Stratejik sınır değerlerin oluşturulması Farklılaşma göstermeyen tüm alanlarda rakiplerine göre maliyet pariteninin veya maliyet yakınlığının sağlanması Ek özellikler Ambalaj yeniliği Dağıtım yeniliği Dağıtım hızı Dağıtım genişliği ve / veya derinliği Daha yüksek servis seviyeleri Satış sonrası daha iyi servis Üstün finansman anlaşmaları Daha fazla eşeklik Odaklanmış ilişki kurma	Piyasada faaliyet gösterenlerde uzaklaşma Büyük bir rekabet avantajı oluşturulması Eşeklik	Farklılaşma için temelleri sürdürmenin zorlukları Muhtemelen daha yüksek maliyetler Doğru ve anlamlı bir farklılaşmayı başarmanın zorluğu Farklılaşma için temel oluşturmada ana ürüne çok fazla odaklanmak Müşteriler için zaman içinde daha az önemli olan boyutların farklılaşması Rekabetçi yakınlığı kaybetmek Taklit ve müşteri değişimini engellemek için engeller geliştirememek Müşterilerin değer vermediği farklılıklar yaratmak

2.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Benzerlerine göre daha yüksek bir düzeyde olan, onları geride bırakan anlamında kullanılan üstünlük kavramı, rekabet ortamında da rakiplerin birbirleri arasındaki yarışta rekabet stratejilerine bağımlı olarak kimin pazarda avantajlı ve önde olduğunu gösteren "Rekabet Üstünlüğü" kavramı ile karşımıza çıkar.

Porter'a göre rekabet stratejisinin amacı rekabet üstünlüğü yaratmaktır ve rekabet üstünlüğünün de yüksek performansla ilişkili olduğunu dile getirmiştir.

Ulrich ve Lake'in (1991) çalışmasında rekabet üstünlüğü için temel oluşturan yapıtaşları şunlardır;

- Üreticinin müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve cevap verebilmesi ile bağlantılı olarak ortaya çıkan "*algılanan müşteri değeri*".
- Organizasyonun kendine özgü ve taklit edilemez yetenekleri geliştirmesi ile ortaya çıkan "*benzersizlik*".

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak çok önemlidir fakat bundan daha da önemlisi bu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını ilk olarak Porter kullanmış olup, işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini, "uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli sürdürülebilir rekabet üstünlüğüdür" diyerek açıklamıştır.

Porter, Ulrich ve Lake'in rekabet üstünlüğünü açıklama çabalarına baktığımızda ise sürdürülebilirlik kavramının literatürde iki farklı boyutta ele alındığını söylenebilir.

- Zamana bağlı sürdürülebilirlik: Porter'ın rekabet üstünlüğüne bağlı yüksek işletme performansı ilişkisini "uzun dönemde" ifadesi ile açıklanması, sürdürülebilirliğin zaman boyutuna işaret etmektedir.

- Taklit edilememeye bağlı sürdürülebilirlik: Ulrich ve Lake'in rekabet üstünlüğü kurmada organizasyonların kendine has yetenekleri ve bunların diğer rakipler tarafından kolayca kopyalanamayacak özellikte olması gerektiğini savunan açıklaması da, sürdürülebilirliğin taklit edilememe boyutuna işaret etmektedir. SRÜ kavramını taklit edilememe yönüne vurgu yapan bir diğer isim ise Barney olup, örgüt kültürü oluşturmanın ve buna bağlı

tecrübenin başka organizasyonlar tarafından kopyalanmasının güçlüğüne değinerek taklit edilememeye bağlı sürdürülebilirlik için formül geliştirmiştir (Barney, 1986).

2.5.1. Rekabet Üstünlüğü Teorileri

Grant (1991) işletmelerin, sermaye maliyetinin üzerinde bir kar oranı elde etmesini içinde bulunduğu kazancın çekiciliğine ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına bağlamıştır.

Rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışırken işletmenin kendi kültür ve yapısından kaynaklanan iç özellikler ile işletmenin faaliyette bulunduğu rekabet ortamında yer alan işletme dışı faktörlerin analiz edilmesi gerektiği görüşüne dayandırılarak rekabet üstünlüğü teorileri iki şekilde açıklanmıştır.

2.5.1.1. *Endüstriyel Örgüt Teorisi*

Endüstriyel örgüt modeli, sektörler arasındaki dolayısıyla da firmalar arasındaki performans farklılıklarının sektör yapısal faktörlerinin ekonomik çekicilikleri ile nitelenebileceğini ve firmaların çevresel faktörlerin gerektirdiği stratejileri uyguladıklarında rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini öne sürmektedir (Soyer ve Erkut, 2008).

Endüstriyel örgüt teorisi, üstün kârlılık için temel dayanak olarak işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin çekiciliğini esas almaktadır. Bu teoride, işletmenin stratejik yönetimi öncelikli olarak uygun sanayi ortamlarını aramalı, sanayi sektöründeki çekici alanları ve stratejik grupları konumlandırarak sanayi yapısını ile rakiplerinin davranışlarını etkilemeli ve böylece rekabetçi baskıları yönetebilmelidir (Grant, 1991).

Grant'ın karlılık görüşüne göre işletmeler stratejik yönetim çerçevesinde dış çevre analizlerini yaparken Porter'ın beş güç modelinden yararlanabilir. Porter'ın Rekabet Stratejisi başlığı altında açıkladığımız "beş güç modeli" işletmelerin rekabet üstünlüğü kurmada stratejik kararlarını ve gelecekteki manevralarını oluşturabilmeleri için incelenmesi gereken ana faktörleri içermektedir. Bu modele göre işletmenin faaliyet çevresindeki bu faktörler Aktan ve Vural (2004) tarafından sektörlerin yapısal analizi ile derlenerek Şekil 2.7'de gösterilmiştir.

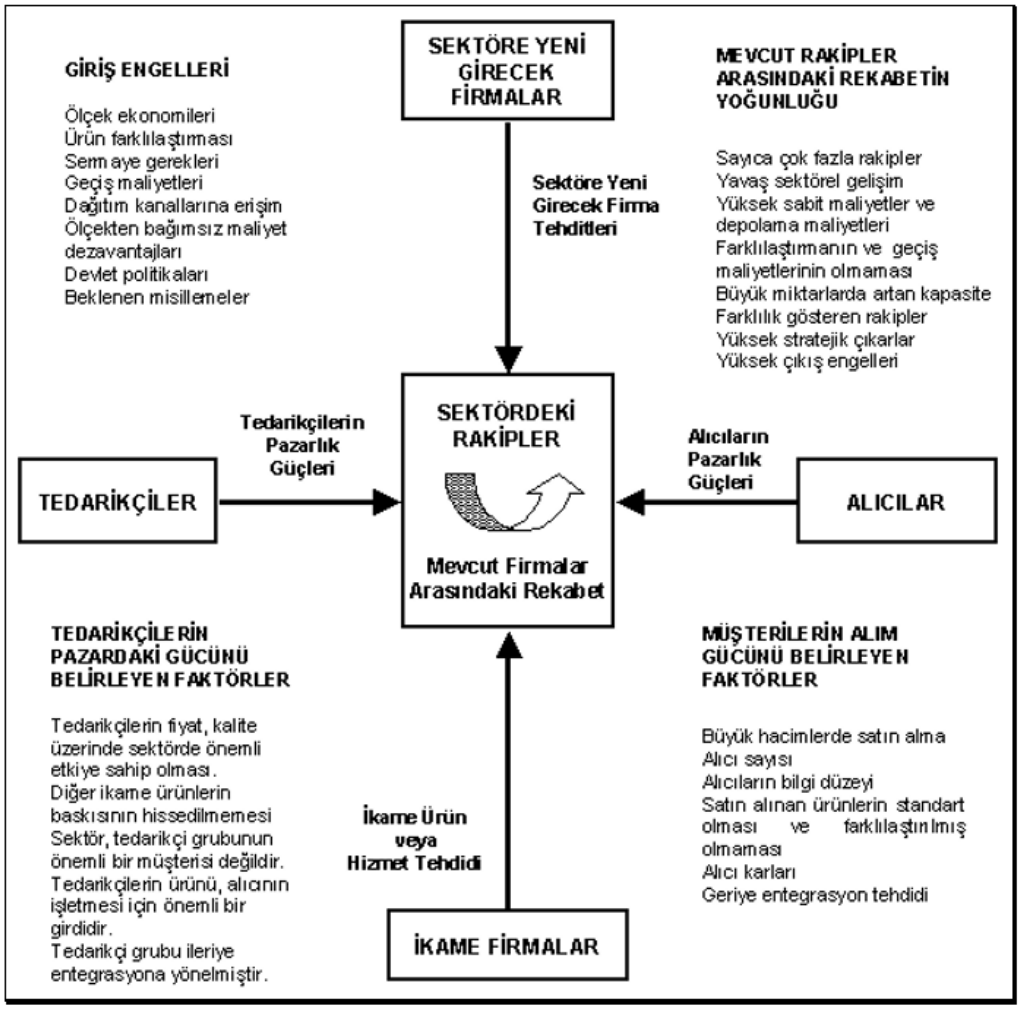
Beş güç modeline baktığımızda rekabet üstünlüğü sağlama adına şunlar görülebilir:

- Rekabet modelinde sadece mevcut rakipler yer almamaktadır.

- İşletmenin girdi ve çıktıları ile ilişkilendirilecek iş çevresindeki diğer bağlantılar da rekabetin bir parçasıdır.
- Modele göre gelecek odaklı düşünmek gerekir, potansiyel rakipler de öngörülmeli ve analiz edilmelidir.

Yüksek karlılık elde etmek için, iki temel unsurun yerine getirilmesini öngören Porter'e göre; ilk olarak, beş rekabetçi güç modelinin kullanılarak optimum endüstrinin seçilmesi ikinci olarak ise; değer zinciri analizi yardımıyla maliyet liderliğini, farklılaşmayı ya da odaklanmayı başaran bir işletme olarak, endüstri içerisinde güçlü bir rekabetçi konumun seçilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir (Yorgancılar, 2010).

Endüstriyel örgüt teorisi, işletme dışı faktörler ile ilişkilendirilerek işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdaki "fırsat" ve "tehditleri" analiz ederek hareket etmeyi esas alır.



Şekil 2.7: Sektörde Rekabeti Belirleyen Beş Güç (Aktan ve Vural, 2004).

2.5.1.2. *Kaynak Temelli Teori*

Kaynak, "Bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve becerilerin tümü" olarak tanımlanmıştır. Endüstriyel örgüt teorisinin ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modellerinin bazı firmaların başarı nedenlerini tam olarak ortaya koyamaması ihtiyacı üzerine, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere kaynak temelli teori geliştirilmiştir (Soyer ve Erkut, 2008).

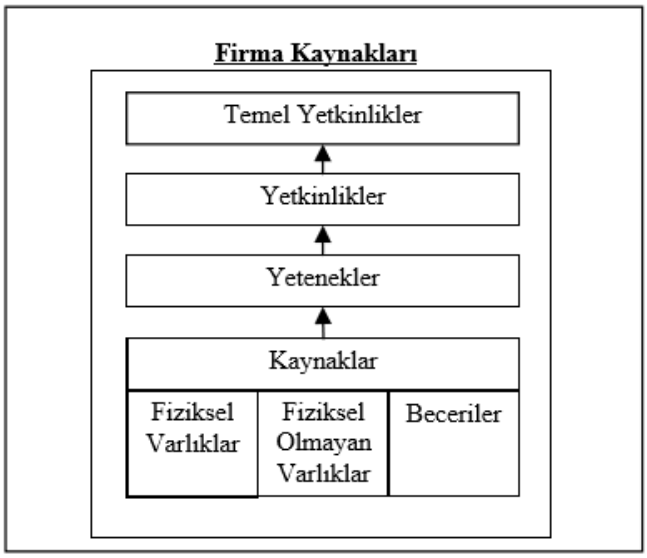
Grant (1991) yaptığı deneysel araştırmanın sonucunda endüstri yapısı ile kârlılık arasındaki bağın desteklenemediğini dile getirmiştir. "Çoğu çalışma, endüstrilerdeki karlılık farklılıklarının endüstriler arasındaki farklılıklardan çok daha önemli olduğunu göstermektedir. Dış ortamlardan ziyade rekabet üstünlüğünün bulunması, firmalar arasındaki kar farkının firmalar arası farklı temel kaynaklar olduğuna dikkat çekmekte ve rekabet avantajı kaynaklarına odaklanmaktadır. Maliyet ve farklılaştırma gibi rekabet stratejileri rekabet avantajı sağlayacak konumlandırmaya hizmet etse de bu tercihlerin temelini işletmelerin kaynak konumları oluşturmaktadır. Örneğin; Maliyet avantajı belirleme yeteneği, ölçek verimli tesislerin piyasaya sürülmesini, üstün proses teknolojisini, düşük maliyetli hammadde kaynaklarına sahip olmayı veya düşük ücretli işçiliğe erişimi gerektirir. Benzer şekilde, farklılaşma avantajı, marka itibarı, özel teknoloji veya kapsamlı bir satış ve servis ağı tarafından sağlanır".

Kaynak temelli teori, işletmenin kendi kaynak ve yeteneklerine yönelerek zayıf ve güçlü yönlerini analiz etmesi sonucunda rekabet üstünlüğü sağlama amaçlı stratejilerini geliştirmeyi esas alır.

İşletmelerin elde ettikleri rekabet avantajını sürdürebilme şansları, mevcut ya da potansiyel yeteneklerinin ne kadar değerli, benzersiz, taklit ve ikame edilemez olduğuna ve bu yeteneklerin yarattığı özel sinerjiye bağlıdır (Acar ve Zehir, 2008).

Yorgancılar (2010) tarafından yayınlanan yazında Göral (2009)'a atıfta bulunularak kaynak temelli yaklaşımın "ürün-pazar rekabetçilerine karşı bir davranış geliştirme veya endüstriye giriş engellerini yükseltmeden çok, ekonomik kazanç sağlayan kaynakları artırma ve bunları bir araya getirme sanatı" olduğunda vurgu yapılmıştır.

Bir firmanın sahip olduğu firma kaynakları Şekil 2.8'de hiyerarşik bir biçimde gösterilmiştir.



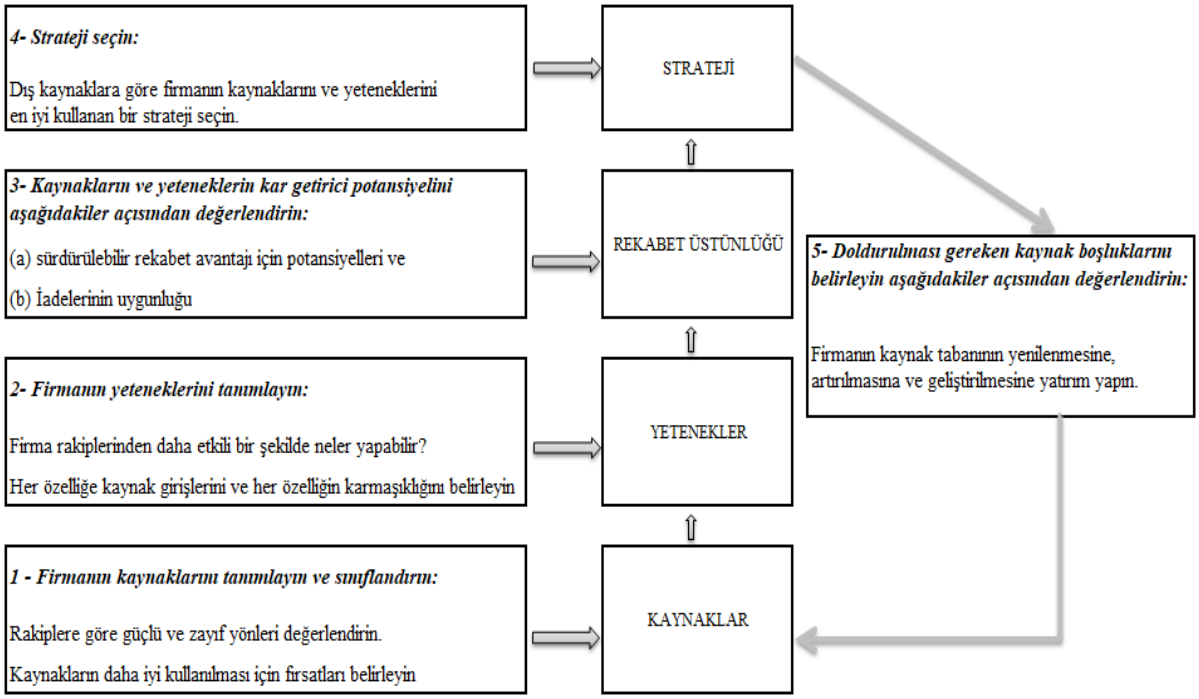
Şekil 2.8: Firma Kaynakları Hiyerarşisi (Soyer ve Erkut, 2008).

Hiyerarşinin en altında bulunan iç kaynaklar; tesis, makineler, finansal kaynaklar, insan kaynakları gibi fiziksel varlıklar ve kurum kültürü, örgütün değerleri, gelenekleri, bilgi birilini gibi fiziksel olmayan varlıklardan oluşmaktadır.

Hiyerarşinin ikinci sırasında bulunan yetenekler ise; Soyer ve Erkut (2008) tarafından "bir firmanın istenen sonuçlara ulaşmak üzere, bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla, fonksiyonel olarak sınıflandırılabilecek faaliyetleri rakiplerinden daha iyi gerçekleştirebilme kapasitesi" olarak tanımlanmıştır.

Grant (1991) işletme kaynakları ile yetenekleri arasında mevcut bir fonksiyonel ilişki olmadığını, fakat firmaya sunulan kaynakların türü, miktarı ve niteliğinin firmanın yapabilecekleri adına yüksek derecede bir etki yaratacağını ifade eder. Bununla birlikte, kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişkideki kilit unsurlardan birinin organizasyondaki ekipler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama yeteneği olduğunu savunur. Kuruluşun tarzı, değerleri, gelenekleri ve liderliği, üyelerinin işbirliğine ve bağlılıklarına etkilemektedir.

Kaynak temelli yaklaşım Şekil 2.9'da Grant tarafından şu şekilde şematize edilmiştir.



Şekil 2.9: Strateji Analizinde Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Pratik Gösterimi (Grant, 1991).

2.5.2. Rekabet Üstünlüğü ve Firma Yetenekleri

Bir firmanın yetenekleri, tabanında mevcut kaynakları ile neler yapabileceğinin göstergesidir (Grant, 1991). "Yetenek teorisi, firmaların yetenekleriyle birbirinden farklılaşmasından yola çıkar. Bu teorinin fikirsel kaynağı ise Schumpeter (1942) ve Penrose'a (1959) kadar dayanır." (Acar ve Zehir, 2008).

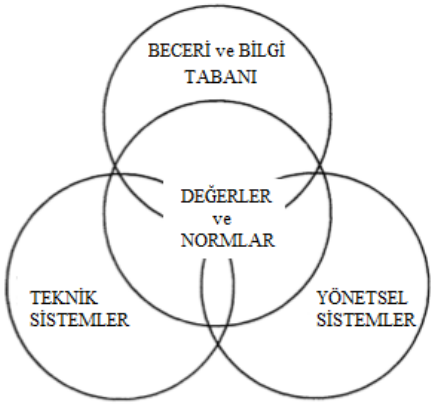
Şekil 2.9'da paylaşıldığı gibi rekabet üstünlüğü kurma sürecinde kaynaklar en temelde yer alıp işletme yeteneklerinin girdisini oluştururken, işletme yetenekleri ise bu girdilerin nasıl kullanılacağını kabiliyeti ile ilişkilendirilir ve rakip firmalar karşısında fark yaratma görevini üstlenir.

İşletmeler, kaynaklarının zayıf ve güçlü yanlarını doğru tanımlayıp, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurma yönünde rekabet stratejileri geliştirirken, yeteneklerinin de bu karar ve stratejileri uygulama aşamasında ne derece yeterli ve etkin olabileceğini bilmelidir. Aksi takdirde kararlar ve analizler ne kadar doğru olursa olsun, firma yetenekleri ile uyumlu olmadığı sürece yapılan uygulamalar rekabet avantajı yaratmada bir sonuç vermeyecektir.

2.5.2.1. *Firma Temel Yetenekleri*

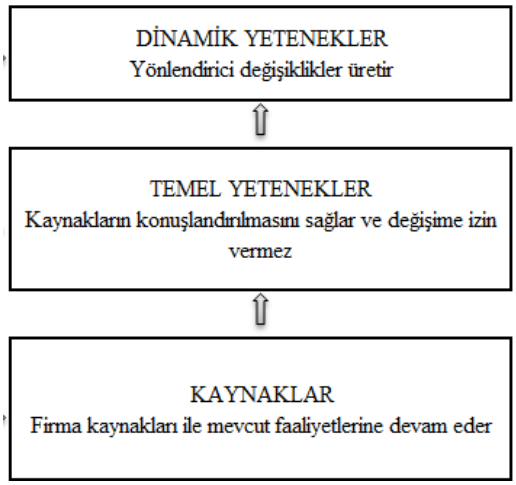
Leonard ve Barton (2012) temel yeteneği, rekabet üstünlüğü sağlayan ve rekabet üstünlüğünü belirleyen bilgi kümesi olarak tanımlar ve Prahalad ve Hamel'a atıfta bulunularak; "benzersiz", "ayırt edici", "taklit edilmesi zor" özellik gösterdiğini dile getirir.

İşletmenin temel yetenekleri dört boyut altında toplanabilir. Bunlar; çalışanların bilgi ve becerilerinin oluşturduğu "beceri ve bilgi tabanı", işletmenin teknolojik yeteneği ile ilişkilendirilen "teknik sistemler", yönlendirme becerilerini sağlayan "yönetim sistemleri", bilgi yaratma ve kontrol süreçlerinde yer alan "değerler ve normlar" dır.



Şekil 2.10: Temel Yeteneklerin Dört Boyutu (Leonard ve Barton, 2012).

Kaynak temelli yaklaşım işletmeler arası rekabet üstünlüğü farklılıklarını işletmenin temel yetenekleri ile ilişkilendirmiştir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada bu yeteneklerin taklit edilemez, işletmeye özgü yetenekler olmasından bahsedilmiştir. Temel yetenekler ve dinamik yetenekler arasındaki hiyerarşi ise şu şekilde özetlenebilir.



Şekil 2.11: Kaynaklar, Temel Yetenek ve Dinamik Yetenekler Hiyerarşisi (Carli, 2012).

2.5.2.2. *Firma Dinamik Yetenekleri*

Wernerfelt (1984) rekabet avantajı, sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmek amacıyla yeni kaynak ve yetenekler yaratarak ve var olanları da sürekli geliştirerek elde edilebilmektedir (Acar ve Zehir, 2008).

Teknolojik değişimin hızının hızlı olduğu ve gelecekteki rekabetin ve pazarların niteliğinin belirlenmesinin zor olduğu durumlarda bazı yenilikçi yanıtlara ihtiyaç duyulmaktadır. "Yetenekler" terimi, stratejik yönetimin değişen bir ortamın gereksinimlerini karşılayacak şekilde iç ve dış organizasyonel boşlukları, kaynakları ve işlevsel yeterlilikleri uygun şekilde uyarlama, bütünleştirme ve yeniden yapılandırmada kilit rolünü vurgulamaktadır. "Dinamik" terimi, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yetkinlikleri yenileme kapasitesini ifade eder. Dinamik yetenekler çerçevesi, hızlı teknolojik değişim ortamlarında faaliyet gösteren özel şirketler tarafından servet yaratma ve yakalama kaynaklarını ve yöntemlerini analiz eder. Firmalar hızlı değişim rejimlerinde rekabet avantajı yaratmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımı; özellikle Schumpeter'in yenilik odaklı rekabet dünyasında, fiyat / performans rekabeti, artan getiriler ve mevcut yeterliliklerin "yaratıcı yıkımı" ile ilgilidir (Teece, 1997).

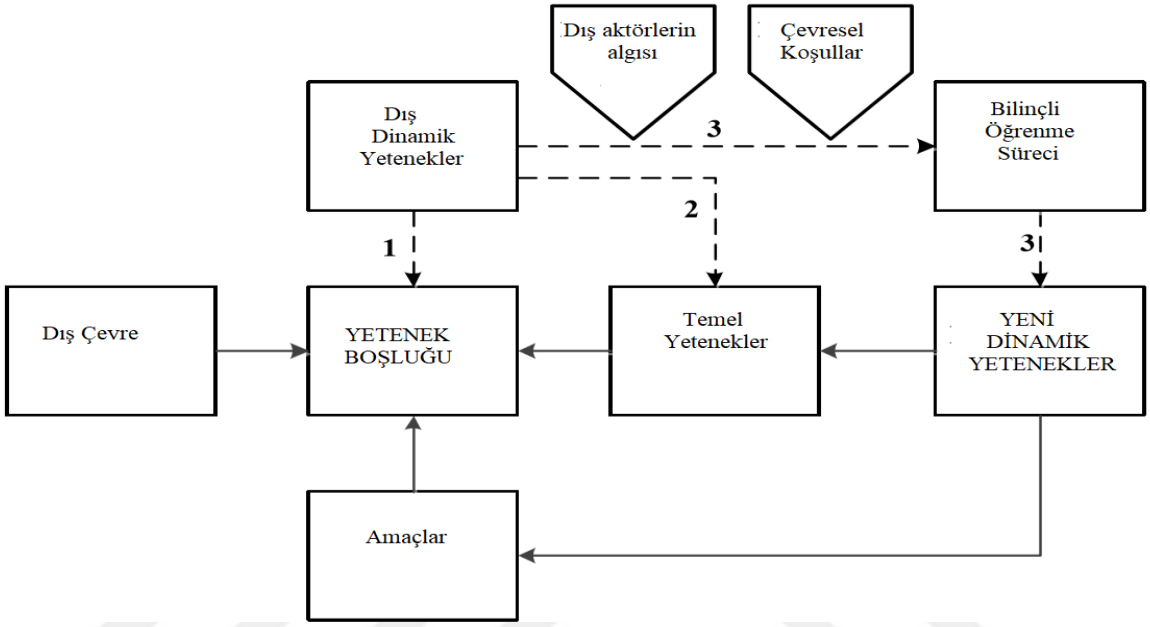
Leonard ve Barton (1992) dinamik yetenekleri, firmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre edebilme, kurma ve yeniden değerlendirerek yapılandırma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu nedenle dinamik yetenekler, bir kuruluşun yol bağımlılıkları ve piyasa pozisyonları göz önüne alındığında yeni ve yenilikçi rekabet avantajı biçimleri elde etme kabiliyetini yansıtır.

Hızla değişen rekabet şartları içerisinde işletmeler, rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir kılmaya çalışırken rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen, anlaşılamayan ve ikame edilemeyen kendine has olarak tanımladığımız temel yeteneklerinin yanı sıra işletme çevresi ve küresel rekabet ortamındaki değişimlere ayak uydurabilecek yeteneklere de sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinde iç kaynak ve yetenekler ile dış çevrenin uyumlu olması gerekir. Bu yetenek ise dinamik yetenek kavramı olarak günümüzde karşımıza çıkmaktadır.

Dinamik yetenek kavramı fırsatlar ve tehditlerin analizi sonucunda işletmedeki temel yeteneklerin ihtiyaçlar karşısında yeniden ekleme, çıkarma veya geliştirilmesi ile süreçlerin formüle edilmesinde yer alır.

Dinamik yeteneklerin temel özellikleri de şu şekilde özetlenebilir:

- Değişim için vardır.
- Değişimin planlanması, uygulanması ve yönetilmesinde rol oynar.
- Fırsat ve tehditlerin sürekli takip ve araştırması sonucu elde edilen öğrenmenin çıktısına bağlı olarak çalışır.



Şekil 2.12: Dinamik Yeteneklerin Geliştirilmesi (Carli, 2012).

Carli (2012) çalışmasında, dinamik yeteneklerin gelişim ve yeniden oluşum süreçleri için bir çerçeve çizmiş ve burada "dış bilgi saylayıcıların (dış aktörler)" ve "çevresel durumların" süreci etkileyen unsurlar olduğunu göstermiştir. Teece ve arkadaşlarının (1997) dinamik yetenekleri organizasyonel öğrenme ile ilişkilendirmesi gibi bu çerçevede de bilinçli, kasıtlı öğrenme yeni dinamik yeteneğin oluşmasında bir girdi olarak kullanılmıştır. Süreç yeni dinamik yeteneklerin zamanla işletmenin temel yetenek tabanına oturmasını temsilen devam etmektedir. Örgütsel katılığın olduğu firmalarda yeteneklerinin çevre için gerekli olan türde olmaması ve/veya gerekli gelişim seviyesine sahip olmaması durumu "yetenek boşluğu" ile temsil edilmektedir. Bu onların yetenekleri olmadığı anlamına gelmez, ancak bu durumda olan şirketler çevresel değişikliklere tepki veremezler. Dış aktörler bu duruma üç farklı seviyede müdahale edebilirler.

- Şirketi çevresel gereksinimlere göre yeniden ayarlayan sorunu derhal çözebilirler.
- Yöneticileri şirkete izin veren yeni sıradan yetenekler geliştirmeye yönlendirebilirler.

- Yöneticileri bilinçli bir öğrenme süreci yürütmeleri için şirkette dinamik yeteneklerin geliştirilmesini teşvik eder.

2.6. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kavramı, Türk Dil Kurumu referans alınarak *yenileşim* "değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ve Avrupa Birliği (AB) (European Union: EU) komisyonu (1995) referans alınarak Türk Sanayicileri ve İş Adamları (TÜSİAD) tarafından ise inovasyon kavramı şu şekilde ifade edilmiştir. "Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir" (TÜSİAD, 2003).

Yazın alanında inovasyonun fikir babası ekonomist Joseph Schumpeter kabul edilir ve Schumpeter bu kavramın rekabetçiliğin ve ekonomik dinamiklerin vazgeçilmez bir itici gücü olarak kabul edildiğine inanmaktadır. Bu nedenle Schumpeter, kar isteyen herkesin yenilik yapması gerektiğini savunmuştur. Schumpeter inovasyonuna göre ekonomik mutasyon süreci, sürekli olarak ekonomik yapıyı içten değiştiren, eski olanı yok eden, hiç durmadan yenisini yaratan devrim yaratan bir süreçtir (Śledzik, 2013).

TDK' da yer alan tanıma bağlı olarak "yenilik" olarak dilimizde yer alan inovasyon, Schumpter ve TÜSİAD tarafından yapılan tanımlamada "kalkınma" ve "pazarlanabilir" ifadeleri ile odaklanılan yenileşme sürecinin sonunda ticari bir kaygı ve/veya hedefin olduğuna işaret eder. Bu ifadeler inovasyonu birebir yenilik olarak tanımlamaktan bir adım öteye götürür ve iktisadi bir anlam yükler. TÜSİAD'ın (2019) güncel tanımı da bu görüşü destekleyici niteliktedir ve "İnovasyon yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik açısından fayda sağlamak için izlenen süreçlerin tümüdür" olarak tanımlanmıştır.

Yine aynı şekilde TÜSİAD'ın 2003 yılında yaptığı tanımında yer alan "yöntem" ifadesi de sürekliliği olan düzenli bir yola işaret ederek inovasyonun "süreç" olma özelliğine atıfta

bulunmaktadır. Bu vurgu 2019 yılında yapılan tanımda direk sözcük olarak da yer almaktadır. Bu nedenle hem ürün / hizmet hem de bir yöntem olarak anılan inovasyon süreç ve sonuç olabilme özelliklerine sahiptir.

Drucker (2002) şirket ve endüstriler için inovasyon kaynaklarını içeriden ve dışarıdan kaynaklanan fırsatlar olarak iki ayrı başlık altında gruplandırmıştır. Bu gruplandırmaya göre;

- İç kaynaklar: Beklenmedik olaylar, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazar değişiklikleri.
- Sosyal ve entelektüel ortamından kaynaklanan dış kaynaklar: Demografik değişiklikler, algıdaki değişiklikler ve yeni bilgilerdir.

OECD tarafından yayınlanan Oslo kılavuzuna (2005) göre firmalar açısından inovasyonun özellikleri aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir:

- İnovasyon "belirsizlik" ile ilişkilidir. Yeni bir üretim, pazarlama ve organizasyon sürecinin yönetiminde ne kadar kaynağa ihtiyaç duyulacağı ve ne kadar başarılı olacağı, Ar-Ge tarafından geliştirilen ürünün pazarda ne kadar başarılı olacağı bilinmemektedir.
- İnovasyon "yatırım" içerir.
- İnovasyon "yayılmaya" maruz kalır.
- İnovasyon "yeni bilginin" kullanımını veya "yeni bilgi ile mevcut bilginin birleşimini" içerir. Yeni bilgiler, inovasyon faaliyetleri sırasında firma tarafından üretilebilir veya yeni teknoloji satın alma gibi dış kaynakların kullanılması durumlarda dışarıdan edinilebilir.
- İnovasyon, bir firmanın ürünlerinin talep eğrisini değiştirerek (örneğin, ürün kalitesini arttırmak, yeni ürünler sunmak veya yeni pazarlar veya müşteri grupları açmak gibi) rekabet avantajı sağlar ve firmanın performansını iyileştirmeyi amaçlar.

Firmalarda inovasyon yapma faaliyetlerinden ise şu şekilde bahsedilebilir: (OECD, 2005)

- Mevcut tekniklerin geliştirilmesine ilişkin yapılan Ar-Ge faaliyetleri.
- Rakiplerin izlenmesi, müşterilerin beklentilerinin dinlenmesi, dış danışmanlık kaynaklarının kullanılması ile ürün, pazarlama, süreç ve organizasynel inovasyon çalışmaları.
- Ücret karşılığında patentli icatlar ve teknik bilgilerin satın alınması.

- İnsan kaynaklarına gerek eğitim gerekse kaynak ihtiyacını dışarıdan karşılama suretiyle yatırım yapma.
- Yönetim sistemleri ve genel iş faaliyetlerinin gözden geçirilip yeniden düzenlenmesi.
- Mal ve hizmetlerin pazarlama ve satış faaliyetlerinde yeni yöntemlerin geliştirilmesi.

2.7. İNOVASYON TÜRLERİ

2.7.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri

Oslo kılavuzu referans alınarak odaklanılan alana göre inovasyon çeşitleri dörde ayrılmış ve aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak ele alınmıştır.

2.7.1.1. *Ürün İnovasyonu*

Ürün inovasyonu, özellikleri ve kullanım amaçları bakımından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal veya hizmeti işaret eder. Ürün ve hizmetteki teknik özellikler, bileşenler ve malzemeler kullanım kolaylığı sağlayacak ve diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeler içerecektir (OECD, 2005).

Bu tanıma göre ürün inovasyonu sonucunda aşağıdakilerden en az birinin gerçekleşmesi beklenmektedir.

- Mevcut ürünün özelliklerinin geliştirilmesi
- Mevcut ürünün girdilerinin değiştirilmesi
- Mevcut ürünün kullanıcı tarafında yeni ihtiyaçları karşılayacak hale getirilmesi
- Mevcut üründe kullanım kolaylığı sağlanması
- Mevcut ürün için yeni kullanım alanlarının yaratılması
- Yeni bir ürün ortaya çıkarılması

Ürün odaklı yapılan bu yenileşme çalışmaları kullanıcılar için anlamlı olduğu sürece ticari faydayı da beraberinde getirecek ve inovasyon adını alacaktır. Ürün ve hizmet inovasyonları müşteri gereksinimleri ile doğrudan ilişkilidir ve bunu alıcılar dile getirmeden önce gözlemlemek, keşfetmek ve tedarik etmek inovasyon yapmanın bir gereğidir.

Ürün ve hizmet inovasyonu işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin kilometre taşı olarak bilinen BCG (Boston Danışma Grubu) matrisinde yer alan “Yıldız”

grubunu inovatif ürünler ile ilişkilendirmek bu bağlamda doğru olacaktır. Bu matriste yıldızlar için şunlar söylenebilir:

- Yüksek büyüme endüstrilerinde faaliyet gösterir ve pazar payını yüksek tutar.
- Pozitif nakit akışı yaratması beklenir.

Ürün inovasyonu işletme dışına arz edilebilir ve kolayca gözlenebilir bir özelliğe sahiptir. Bu açıdan işletmeler içinde yapılan diğer inovasyonlara kıyasla, mevcudiyeti daha kolay fark edilebilir ve inovasyon konusunda dışarıda yüksek algı yaratmada önemli bir yere sahiptir.

Kaplan, yaptığı çalışmada Oke'yi (2004) referans göstererek inovasyonun "pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesidir" ifadesini kullanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, özellikle hizmet işletmelerinde inovatif faaliyetlerde bulunabilmenin önkoşulu, örgütsel yapı içerisinde daha fazla özgürleştirilmiş ve müşteri beklenti ve gereksinimlerine olan tepkiselliği artırabilmek için daha fazla yetki ve kaynakla donatılmış, başka bir ifadeyle güçlendirilmiş bireylerle çalışmaktır (Kaplan, 2010).



Şekil 2.13: Boston Danışma Grubunun Ürün Portföy Matrisi (Aktan ve Vural, 2004).

Bu açıklamaları destekleyici olarak TÜSİAD' ın 2019 yılında yaptığı girişimcilik araştırma ve raporunda inovasyon çıktıları şirketler bazında sunulmuştur. Bu rapora göre ürün inovasyonu yapan firmalar arasında olan Enerjisa; organizasyonunda inovasyon üzerine çalışan bir departmanına yer vererek inovasyonu bir iş kolu olarak görmüştür. Şirket içi ve şirket dışı yaratıcı ve çözüm odaklı fikirler bu birim bünyesinde toplanarak ilgili değerlendirmeler yapılmakta ve yenilikçi uygulamalar üst yönetime sunularak projelerin ticari anlamda hayata geçirilmesine çalışılmaktadır. Firma bu yaklaşım ve uygulamaları ile ürün ve servislere dönüşen birçok fikre sahip olduklarını dile getirmiştir. Enerji verimliliği konusunda gelen bir fikirin şu anda Enerjisa satış ekipleri tarafından satılan bir ürüne dönüştüğü, müşterilerin enerji tüketimlerini kendi komşuları ile karşılaştırması fikrinin mobil uygulama içerisinde hayata geçtiği ve en beğenilen özelliklerden biri olduğu örneği de firma tarafından bir inovasyon çıktısı olarak paylaşılmıştır.

2.7.1.2 *Süreç İnovasyonu*

Aralarında birlik olan ve belli bir düzen ile ilerleyen olay ve hareketler dizisi olarak tanımlanan süreç kavramını inovasyon ile birlikte ifade etmek istersek, hizmet veya ürün çıktıları için faaliyet zincirlerinde meydana getirilen içsel yenilikler olarak tanımlayabiliriz.

Süreç inovasyonlarını gerçekleştirme amacı ile süreç inovasyonu yapabilmek için gereklilikler OECD (2005) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

Amaçlar:

- Üretim veya teslimatın birim maliyetlerini düşürmek için tasarlanabilir.
- Kaliteyi artırmak veya yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek veya sunmak için tasarlanabilir.

Gereklilikler:

- Üretim ve teslimat süreçlerinde, kullanılan teknikler, ekipmanlar ve yazılımlar yenileri ile ikame edilir.
- Süreç inovasyonları, hizmetlerin yaratılması ve sunulması için yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş yöntemler içerir.

Bir mal veya hizmet üretilirken aynı girdilerin kullanıldığı ve aynı kalite, özellik gibi karakteristik çıktıların değişmediği şartlarda bir süre öncesine kıyasla ürünün veya hizmetin üretim hacminde artış meydana geliyorsa, bu ürün veya hizmet üretilirken bir süreç

inovasyonu meydana gelmiştir denilebilir. Böylece, süreç inovasyonlarının etkinlik ve verimlilik kavramları ile ilişkili olduğu bu iki kavramı pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Elçi (2005) süreç inovasyonunun en klasik örneğini Toyota'nın geliştirdiği *tam zamanında üretim* (TZÜ) (Just in Time: JIT) metodu olduğunu söyler. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar.

TÜSİAD (2019) raporunda yer alan ve süreç inovasyonunda başarı yakalayan bir diğer firma Schneider Electric'tir. Schneider Electric hem şirket çalışanlarından hem de akademi dünyası ve girişimcilerden beslenerek, şirket bünyesinde ve sektörde değer yaratacak yenilikçi fikirler havuzu oluşturarak fikir aşamasından, ürünün test edilmesine kadarki süreyi üç seneden sekiz ayın altına, ürünün piyasaya sürülmesi süresini üçte birine indirerek, yeni ürünlerin üretilme hızını artırdığını beyan etmektedir. Böylece süreç inovasyonunun şirket gelirinin ivmeli olarak yükselmesini sağladığı da bildirilmiştir.

2.7.1.3 *Pazarlama İnovasyonu*

OECD (2005) kılavuzuna göre; Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Firma tarafından daha önce uygulanmayan pazarlama yönteminin uygulanması ile bu faaliyetler yeni bir pazarlama konseptinin veya stratejisinin bir parçası olmalıdır. Pazarlama inovasyonu yapma amacı şunlardır:

- Satışları arttırmak. Rakiplerden daha çok üretmek yerine, daha çok satmaktır.
- Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve yeni pazarlar açmak.
- Yeni ürünü pazara sokmak.

Pazarlama inovasyonu aşağıdaki yollarla yapılabilir:

- ✓ Çıktının işlevselliğini veya kullanıcı için tasarlanan özelliklerini değiştirmeden, ürün formundaki ve görünümündeki değişiklikler ile ürün tasarımı üzerinde çalışılarak.
- ✓ Ürünün paketlenmesindeki değişiklikler ile ürün ambalajı üzerinde çalışılarak.
- ✓ Fiyatlandırma üzerinde yapılan yenilik, mal veya hizmetleri pazarlayabilmek için yeni fiyatlandırma stratejilerinin kullanılması ile.

- ✓ Mal ve hizmeti yeni kanallardan pazarlamak ve satmak için kullanılan ve esas olarak verimlilikle ilgilenen yöntemler (ürünlerin taşınması, depolanması gibi lojistik faaliyetleri) kullanılarak yeni satış kanallarının açılması ile.
- ✓ Mal ve hizmetleri tanıtmak için yeni iş uygulamalarının kullanılması ile.

Nestle, Coca Cola gibi gıda firmalarının perakende ürünlerinde isme özel ambalaj etiketi ile raflara ürün yerleştirmesi, belli bir müşteri kesimine odaklanılarak satışları arttırma amacı ile ürün ambalajı üzerinde yapılan pazarlama inovasyonu olarak örnek gösterilebilir.

Geleneksel satış yöntemlerinin aksine Amway, Avon gibi firmaların bireysel satış kanalları kullanması da satış kanalları üzerindeki pazarlama inovasyonudur. Satış yapanların yakınlarını ikna etmesi yöntemine dayanan bu strateji ile firmalar ürünlerini rafa çıkarmadan doğrudan tüketici ile buluşturmayı hedeflemiştir.

TÜSİAD (2019) raporunda yer alan inovatif şirketler arasında Aygaz ve BKM Ekspress yer almaktadır. Aygaz, yeni satış kanalı ile "Dağıtım ve Teslimat" olarak isimlendirdiği inovatif iş modelini uygulamaktadır. Bu modelde, online satış yapan firmalar ile iş birliğinin yapılması ve müşterilerin verdiği siparişlerin tüplü gaz bayilerinin araç ve personellerinin kullanılarak teslim edilmesi kurgusu yer almaktadır. Bu proje ile kargo teslimat noktasındaki müşteri memnuniyeti artırılırken, Aygaz ve bayilerinin de ek gelir elde etmesi sağlanmıştır. BKM Express ise firmanın mal ve hizmetlerini tanıtmak için yeni konseptlerin kullanıldığı pazarlama inovasyonunu "Nakitsiz Üniversite Servisleri" isimli çalışması ile ortaya koymaktadır. "QR ile öde" özelliğini kullanarak üniversitelerdeki kiosklardan öğrenci ulaşım kartlarına bakiye yükleme işlemini nakit para kullanmaksızın gerçekleştirilmesi yolu ile BKM Express'in dijital cüzdan olarak bilinen ürününün üniversite öğrencileri tarafından da kullanımının arttırılması sağlanmıştır.

2.7.1.4 *Organizasyonel İnovasyon*

Organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Sümer, 2012).

Organizasyonel inovasyonlarını gerçekleştirme amacı şunlardır: (OECD,2005)

- İdari ve işlem maliyetlerinin azaltılması ile şirket performansının arttırılması.
- Ticari faaliyetlerin yapılandırılması
- İş yeri memnuniyeti ile iş gücü verimliliğinin arttırılması.

- İş uygulamalarındaki rutinlerin ve prosedürlerin yeni yöntemlerle düzenlenmesi.
- Organizasyon birimleri ve çalışanlar arasında iş sorumluluklarının ve insiyatif sınırlarının belirlenmesi.
- Firmanın araştırma kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler gibi dış ilişkilerinde yeni tür iş birlikleri kurmak.

Global firmalarda şirket içindeki destek faaliyetleri yürüten finans, satın alma, insan kaynakları, bilgi işlem (Information Technology: IT) gibi departmanların düşük maliyet avantajı sağlayacak lokasyonlarda merkezileştirilmesi veya taşeronlaştırılması organizasyonel inovasyona örnek gösterilebilir.

"Organizasyonel inovasyona bir örnek, 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir" (Elçi, 2005).

2.7.2. Derecelerine Göre İnovasyon Türleri

İnovasyon endüstrideki değişimi ne ölçüde etkilediği ve içerdiği farklılığın ölçütüne göre, derecelendirilerek iki ayrı şekilde sınıflandırılmıştır.

2.7.2.1. *Artımsal İnovasyon*

Elçi ve diğerlerine göre (2008) inovasyon, "adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkıyorsa 'artımsal inovasyon' olarak adlandırılır".

Schumpeter'a (1934) göre, "artımsal" inovasyon değişim sürecinde sürekli gelişen inovasyonlardan oluşmaktadır.

Globerman ve Lybecker (2014) yaptığı araştırmada artımsal inovasyon konusundaki görüşleri referansları ile birlikte şu şekilde özetlemişlerdir:

- Baumol (2004) artımsal inovasyonların amacını; kullanım kolaylığı sağlama, güvenilirlik artırma, uygulamalara marjinal eklemeler yapma, kapasite genişletmeleri ve

iyileştirmeleri yapma olduğunu söylemiştir. Artan organizasyonel inovasyonlar, yerleşik firmaların işletme prosedürlerini ve birikmiş bilgilerini tamamlayıcı niteliktedir.

- Danışmanlık firması PwC (2013) artan yenilik, yenilik yapan firmanın pazar payını korumayı ve kar marjlarını korumayı amaçlayan mevcut ürün veya hizmetlerde yapılan değişiklikleri kapsar.

Literatürde kademeli, sürekli adları ile de anılan artırımsal inovasyon, işletme içinde teknolojik yeniliklerden yararlanarak kalite, maliyet, zaman parametrelerinde verimliliği arttırma amacı ile sürekli iyileşme çalışmalarına odaklanır.

2.7.2.2. *Radikal İnovasyon*

Elçi ve diğerleri (2008) radikal inovasyonu "radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlar" olarak tanımlamışlardır. "Radikal inovasyonla müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilir ve pazara sunulur".

Schumpeter'a (1934) göre, "radikal" olarak tanımlanan inovasyonlar büyük dengeleri değiştirici değişimlerden oluşmaktadır.

Literatürde süreksiz, devrimsel adları ile de bilinen radikal inovasyonlar mevcut ürün, hizmet ve süreçlerin dışında henüz tanınmamış tamamen yepyeni ürün, hizmet veya süreçlerin ortaya konulduğu inovasyonlardır.

Radikal inovasyon icat, keşif, buluş kavramlarına çok yakın olmakla beraber, ticari alanda yeni pazar, endüstri açan, piyasalarda ve müşterilerin tüketim davranışlarında önemli ölçüde farklılık yaratan inovasyonlardır. Yeni ürünlerin mevcut ürünlerin ikamesi olması ile radikal inovasyonun yıkıcı yenilik ile beraber de anılmaktadır.

2.8. İNOVASYONUN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Küresel dünyada meydana gelen ve hızla yayılan değişimlere ayak uydurmak ve pozisyon belirlemek bir işletme için rekabetin gereği olup, değişimi tetikleyen endüstri şartlarına ayak uydurma inovasyonu öncelikler arasında görmekle olur. Değişimi tetikleyen inovasyon ortamında bu faaliyetlere önem veren işletmeler rekabet ortamında tutunabilmekte, rekabetçi

üstünlük sağlamakta ve klasik yöntemlerle organizasyonlarındaki faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin pazar paylarının azalmasına hatta pazarda yok olmalarına neden olmaktadır.

Bu nedenle rekabet stratejileri geliştirip uygulamak isteyen ve rekabet avantajı elde etmeye çalışan işletmelerin inovasyon tarafında çalışmalarının ve inovasyon üzerine organizasyonel yapılanmalarının olması gerekmektedir.

Kiper (2008) işletmelerde inovasyon oluşumları ve işletmelerin inovasyon konusunu destekleyebilmeleri için sahip olunması gereken özellikleri aşağıdaki başlıklarda toparlamıştır:

- Güçlü bir liderlik vizyonu
- Ar-Ge ve inovasyona süreçlerine ve faaliyetlerine öncelik ve önem verme (proje yönetim ilke ve esaslarına uyumlu çalışma)
- Kaliteli insan kaynağı
- Uzun vadeli ve kararlı uygulama
- Müşteri, pazar ve rekabete odaklı ve bilinçli çalışma
- Bilgi ve tecrübeyi kurumsallaştırma
- İşbirliğine açık ve istekli olma
- Destek mekanizmalarını organik büyüme için bir araç olarak görme
- Müşterilere öngörülen değeri açık olarak sunma

2.9. İNOVASYON VE REKABET İLİŞKİSİ

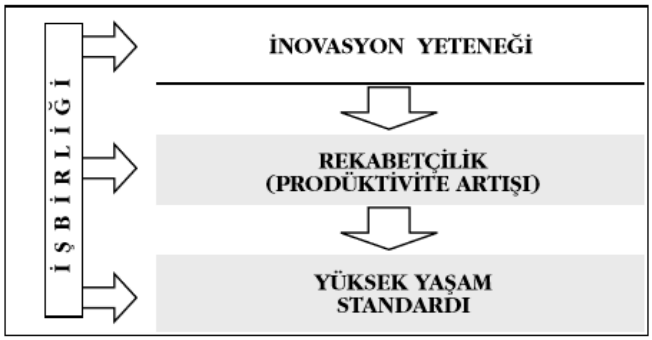
“Küreselleşmenin etkisi ve baş döndürücü teknolojik gelişmeler, işletmeleri kıyasıya rekabetin yaşandığı ekonomik bir yarışa sürüklemektedir. İşletmeler uzun dönemde varlıklarını devam ettirmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için rekabet temelli bir stratejiye sahip olmalılar. Rekabetçi güç elde etmek için ise hem yenilikçi hem de verimli olmak zorundayız” (MÜSİAD, 2012).

Rekabet stratejilerinden olan toplam maliyet düşürme, farklılaştırma stratejileri de inovasyon çalışmaların sonuçları olacak faaliyetlerdir. İnovasyonun çıktısı olan verimlilik, karlılık, pazar payında artış, yeni pazarlar açabilme yeteneği, sürdürülebilir büyüme, prestij, müşteri

kazanma ve müşteri tatmini, şirket içi çalışanların tatmini rekabette üstünlük sağlayan anahtarlardır.

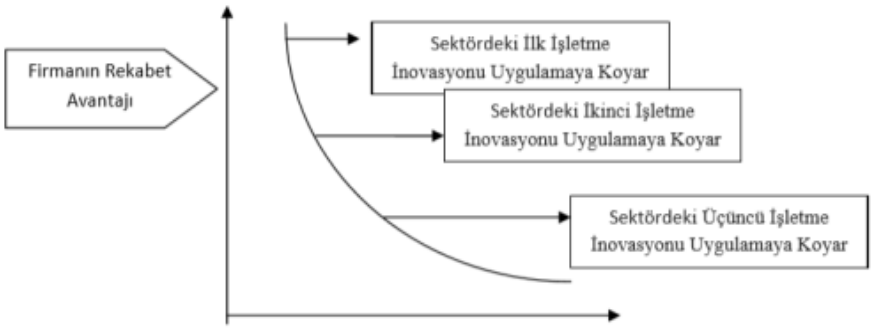
Rekabet üstünlüğü sağlamanın zaman içerisindeki evrimini tekrar değerlendirdiğimizde; bu olgunun ikinci dünya savaşı ile yaşanan endüstrideki değişiklikler ile beraber ateşlenip 1970'li yıllara kadar rekabet ortamında güce sahip olma şartının üretim hacmine orantılı olduğunu söyleyebiliriz. 1970 – 1980'li yıllarda ise üretim ile beraber maliyetin öne çıktığı, 1980'li yıllardan sonra ise bunlara ek olarak kalite kavramının devreye girdiğini, 1990 ve sonrasında ise hız ve esneklik şartlarının da önem kazandığını söyleyebiliriz. Tüm bu süreç içerisinde maliyet, esneklik, kalite rekabet gücü ve buna bağlı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin olmazsa olmazı haline gelirken günümüz bilgi, hız ve değişim çağında ise inovasyon ayakta durabilmenin anahtarı konumundadır.

Porter, "rekabet edebilirlik" kavramını, toplumun hayat standardının/refahının yükseltilmesi çerçevesinde irdeler. Bu çerçevede Porter, rekabet edebilirlik kavramını verimliliği yükseltebilme becerisi olarak tanımlıyor. Porter'ın, verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar ise, ürün kalitesini yükseltebilme, ürüne ek özellikler/ayırt edici özellikler kazandırabilme, üretimde verimliliği yükseltebilme ve yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme yetenekleridir. Sayılan bu yetenek kategorilerini, aslında, "inovasyonda yetkinlik kazanma" kavramıyla ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, Porter'ın söylediklerinden kısaca şu sonuç çıkarılabilir: Ancak verimliliğini yükseltebilen bir ulus uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; verimliliği yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır (TÜSİAD, 2003).



Şekil 2.14: İnovasyon - Verimlilik Artışı İlişkisi (TÜSİAD, 2003).

Wu ve Parkvithee (2017) Zhang'ı referans göstererek işletmelerin rekabetçi işletmeler olmaları için, yeni bir ürün (hizmet) icat etmeleri ve piyasaya süren ilk firma olmaları gerektiğini önermektedir. Zhang'ın görüşü Akıncı'nın (2011) çalışmasında Chappell'in çalışması kaynak gösterilerek desteklenebilir. Bu görüşe göre, inovasyonu uygulayan işletmelerin rekabet avantajı yakalamadaki payı uygulama zamanı, önceliğine göre; inovasyonu ilk uygulayan işletmenin rekabet avantajını en yüksek düzeyde yakaladığı, ondan sonra gelen işletmelerin ise rekabet avantajındaki konumlarının giderek azaldığı yönünde gösterilmiştir.



Şekil 2.15: İnovasyon ve Uygulama Zamanı (Chappell, 2008, Akt: Akıncı, 2011).

Ürün inovasyonu ile pazarda rekabetçi üstünlük yakalayan Novo Nordisk örnek gösterilebilir. Şeker hastalarının kullandığı insülin, önceden insülin enjektörü denilen ve mevcut enjektörlere göre daha ince ve daha kısa iğnesi olan enjektör tarafından vücuda zerk ediliyordu. Danimarkalı ilaç üreticisi Novo Nordisk gittikçe artan rekabet ortamından sıyrılabilmek için uzun çalışmalar sonucunda hastaların kolayca kullanabileceği NovoPen adlı ürünü geliştirerek önemli bir pazar payı ve rekabet avantajı elde etmiş ve başarılı bir ürün inovasyonu yaratmıştır (Kaplan, 2010).

OECD (2005) kılavuzuna göre, inovasyonun firmaya rekabet ortamında getirileri şunlardır:

- Talebin arttırılması ve/veya maliyetlerin azaltılması ile firma performansının iyileştirilmesine katkı sağlar.
- Yeni bir ürün veya süreç, inovasyon yapan işletme için pazar avantajı kaynağı olabilir.
- Proses yenilikleri verimliliği arttırmaktadır ve işletme rakiplerine göre maliyet avantajı kazanarak piyasa fiyatlarında hakimiyet sağlamaktadır.

- Talebin esnekliğine uyum sağlanabilmesi ve düşük fiyat ile pazar payının korunmasına olanak sağlamaktadır.
- Fiyat avantajının yakalanması ile daha yüksek karlara olanak sağlamaktadır.
- Ürün inovasyonu ile piyasaya yeni bir ürün sunularak, talep ve fiyat artışlarının dengelenmesi ile rekabet avantajı elde edebilir.
- Ürün farklılaşması ile yeni pazarları hedefler.
- Örgütsel inovasyonu sonucuna yaşanan değişimler faaliyetlerinin kalite ve etkinliğini artırabilir, böylece talebi artırabilir veya maliyetleri azaltabilir.

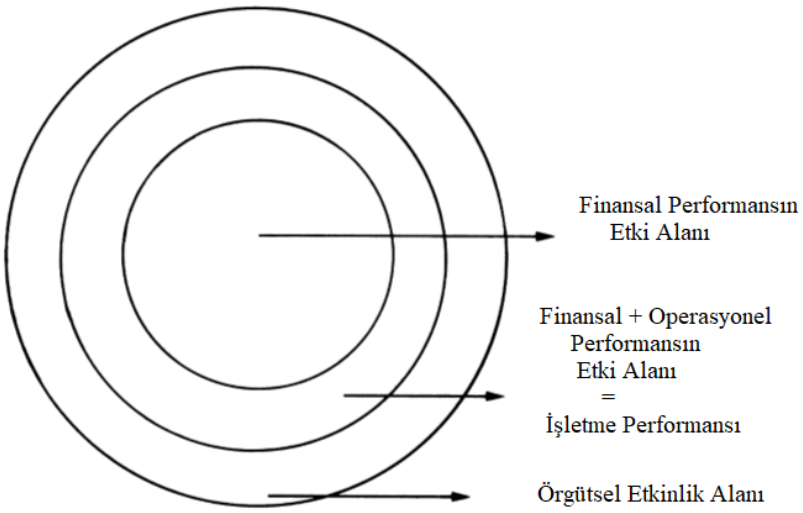
2.10. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Bir işletmenin elde ettiği performans düzeyi, gerçekleştirdiği faaliyetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin bir fonksiyonudur (Neely vd., 2005). Mouzas (2006) tarafından *verimlilik*: toplam girdi ile yararlı çıktı arasındaki oran veya daha genel olarak iyi şeyler yapabilme kabiliyeti "bir görevi doğru yapmak" olarak tanımlanırken, *etkinlik*: bir hedef veya istenen koşulun elde edilme derecesi,"etkililik" olarak tanımlanmıştır.

Firma performansı literatürdeki birçok çalışmada, finansal modellemeler, istatistiksel araçlar, hem nicel hem de nitel değişkenler kullanılarak analiz edilmiştir.

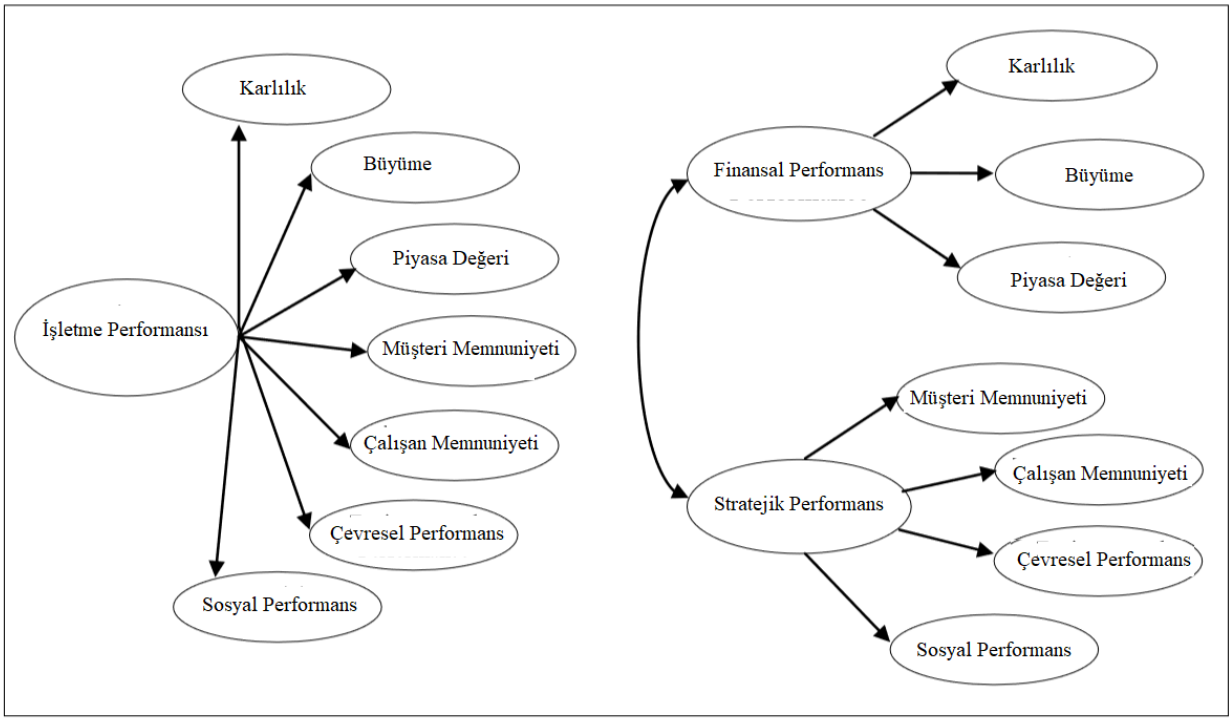
"İşletmelerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim, düşük maliyette, daha çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de var olmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir" (Peru, 2010).

Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından işletme performansı, operasyonel ve finansal sonuçları kapsayan bir organizasyonel etkinlik alt kümesi olarak sınırlandırılmıştır.



Şekil 2.16: İşletme (İş) Performansının Etki Alanı (Venkatraman ve Ramanujam,1986).

Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından finansal ve operasyonel (stratejik performans) düzeyde etkinlik alanına sahip olduğu düşünülen bu boyutlar Şekil 2.17'deki gibi detaylandırılmıştır.



Şekil 2.17: İşletme Performansının Finansal ve Stratejik Performans Düzeyleri (Santos ve Brito, 2012)

2.10.1. İşletme Performans Göstergeleri ve Performans Ölçümü

Performans ölçümü üzerinde çok çalışılan fakat henüz kesin yargılara ulaşmayan bir konu olarak yazın alanında yer almaktadır ve Neely ve diğerleri (2005) da çalışmalarına "performans ölçümü nedir?" sorusu beraberinde "performans ölçütü ve performans ölçüm sistemi nedir? " sorularını da cevaplayacak şekilde bir çerçeve çizmişlerdir. Dile getirdikleri soruları ise aşağıdaki gibi cevaplamışlardır.

- Performans ölçümü :Eylemin etkinliğini belirleme süreci olarak tanımlanabilir.
- Performans ölçütü :Eylemin verimliliğini ve / veya etkinliğini ölçmek için kullanılan bir ölçü olarak tanımlanabilir.
- Performans ölçüm sistemi :Eylemlerin hem verimliliğini hem de etkinliğini ölçmek için kullanılan ölçütler kümesi olarak tanımlanabilir.

Bourne ve Neely (2003) yaptıkları literatür araştırmasında performans ölçümüne dair şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Performans ölçümü, çok boyutlu performans ölçütleri setinin kullanılması anlamına gelir. Ölçütler hem finansal hem de finansal olmayan ölçütleri içerdiği için çok boyutludur. Ölçütler hem iç hem de dış performans ölçütlerini içerir.
- Performans ölçümü, yalnızca eylemin etkinliği ve etkililiğinin yargılanabileceği referans çerçevesi içinde geçerlidir.
- Performans ölçümü, faaliyet gösterdiği çevre üzerinde etkilidir. Ölçmeye başlamak, ne ölçüleceğine, nasıl ölçüleceğine ve hedeflerin ne olacağına karar vermek, organizasyondaki bireyleri ve grupları etkileyen eylemlerdir.
- Ölçüm başladıktan sonra, performans incelemesinin, bu inceleme sonucunda kararlaştırılan eylemler gibi sonuçları da olacaktır. Bu nedenle performans ölçümü, ölçülen kuruluşun yönetim planlaması ve kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Performans ölçümü, performansı ölçülen kurumun paydaşları üzerindeki etkisini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Yüreğir ve Nakıboğlu (2007) yaptıkları çalışmada performans ölçümü ve yönetiminin 1940'lı yıllardan bu güne kadar zaman içerisindeki gelişimini incelemiş ve performans ölçütlerini Ghalayini ve arkadaşlarını (1997) referans göstererek "geleneksel" ve "geleneksel olmayan" şeklinde Tablo 2.5'de değerlendirmişlerdir.

Tablo 2.5: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri (Ghalayini, 1997, Akt: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

Karakteristik	Geleneksel performans ölçütleri	Geleneksel olmayan performans ölçütleri
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı(saat,gün vb)
"Gerçeklik" ile bağlantısı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni gelişim yaklaşımlarına (JIT, TQM, CIM vb.) desteği	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Gösterge kavramı "bir kişi veya kuruluşun performans, verimlilik, başarı gibi üzerinde anlaşmaya varılmış bir standart veya hedef için niceliksel veya niteliksel bir ölçüm ile karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmesi için belirlenen kriter" olarak tanımlanır (The free dictionary, 2019).

Venkatraman ve Ramanujam'ın (1986) çalışmalarında kullandığı şirket performansının boyutları Santos ve Brito (2012) çalışmasında göstergeler ile birlikte Tablo 2.6'da örnek olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.6: İşletme Performans Boyutları ve Göstergeleri Örneği (Santos ve Brito, 2012).

İşletme Performans Boyutları	Göstergeler
Karlılık	Aktif Getiri
	Yatırım getirisi
	Net gelir / Gelir
	Özkaynak getirisi
	Ekonomik katma değer
Piyasa Değeri	Hisse Başına Kazanç
	Hisse Senedi Fiyatları Artışı
	Hisse Senedi Fiyat Oynaklığı
	Piyasa Değeri (Piyasa Değeri / Hisse Senedi)
	Piyasa Değeri / Aktif Değeri
Büyüme	Pazar payı büyümesi
	Aktif büyümesi
	Net gelir artışı
	Çalışan sayısı artışı
Çalışan memnuniyeti	Çalışan devri
	Çalışan gelişimi ve eğitimine yapılan yatırımlar
	Ücretler ve ödüllendirme politikaları
	Kariyer planları
	Örgüt iklimi
	Genel çalışan memnuniyeti
Müşteri memnuniyeti	Ürün ve hizmetler için dönüt
	Geri alım oranı
	Yeni müşteri tutma
	Genel müşteri memnuniyeti
	Yeni ürün / hizmet sayısı
Çevresel performans	Çevrenin iyileştirilmesi / kurtarılması için proje sayısı
	Kirletici emisyon seviyesi
	Geri dönüşümlü malzemelerin kullanımı
	Geri dönüşüm seviyesi ve artıkların yeniden kullanımı
	Çevresel dava sayısı
Sosyal Performans	Azınlıkların istihdamı
	Sosyal ve kültürel proje sayısı
	Çalışanların açtığı dava sayısı

Yüreğir ve Nakıboğlu (2007) tarafından derlenen, literatürde yer alan ve şirketler tarafından kullanılan performans ölçüm sistemleri kaynakları ile beraber başlıklar halinde genel olarak Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Performans Ölçüm Sistemleri (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Yatırımın Geri Dönüş Oranı (Return on Investment – ROI)	Du Pont, 1920'ler	Horne ve Wachowicz, 1995
Sink ve Tuttle Modeli	Sink ve Tuttle, 1989	Folan ve Browne, 2005 Tangen, 2004
Marka Değerleme (Brand Valuation)		Cravens ve Guilding, 1999
Müşteri Değer Analizi (Customer Value Analysis)		Gale, 1999
Paydaş Değer Analizi (Shareholder Value Analysis-SVA)	Rappaport, 1997	Rappaport, 1997
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity Based Costing)	Johnson ve Kaplan, 1987	Gupta ve Galloway, 2003
Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern Steward&Co	Pettit, 2000
Performans Piramidi (Performance Pyramid)	Judson,1990; Lynch ve Cross, 1991	Folan ve Browne, 2005
Performans Prizması (Performance Prism)	Kennerly ve Neely, 2000	Folan ve Browne, 2005 Bourne v.d., 2003
Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	Kaplan ve Norton, 1992	Tangen, 2004
Mükemmellik Modeli (EFQM)	Avrupa Kalite Derneği, 1992	Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)	Keegan v.d., 1989	Medori ve Steple, 2000 Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Anketi (Performance Measurement Questionnaire)	Dixon v.d., 1990	Medori ve Steple, 2000 Bititci v.d., 2000
Dünya Çapında Üretim İçin Performans Ölçümü (Performance Measurement for World Class Manufacturing)	Maskell, 1991	Medori ve Steple, 2000
Dinamik Performans Yönetim Sistemi (Dynamic Performance Management Systems)	Bititci, 2000	Bititci, 2000
Bütünleştirilmiş Performans Yönetim Sistemi (Integrated Performance Management System)	Bititci, 1994	Bititci v.d., 2000
Medori ve Steple Yapısı	Medori ve Steple, 2000	Tangen, 2004

2.11. İŞLETME PERFORMANSI VE REKABET İLİŞKİSİ

Rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkilerini inceleyen çalışmalar akademik alanda yapılmıştır ve saha uygulamaları ile teoriler her geçen gün geliştirilmekte ve desteklenmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi rekabetin sürdürülebilir olması gerekmektedir ve yapılan çalışmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün işletme performansına etkisi adı altında sunulmaktadır. Çalhan'ın (2015) çalışmasında bu konuda çalışan bilim insanlarını referans göstererek yapılan araştırmalar ve yöntemlerini derlemiştir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir;

Porter (1980); Tanımladığı üç tür rekabet stratejisi ile işletmelerin mevcut rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabileceği ve işletme performanslarını arttırarak getiriyi de yükselteceğini savunur.

Dess ve Davis (1984); Porter'ın stratejilerinin işletme performansına etkisini araştırmak için üretim yapan 78 işletmede 21 maddeli ölçek ile saha araştırması yapmıştır. Yapılan çalışma ile Porter'ın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejilerinin pratikte uygulanabilirliği ispat edilerek, Porter'ın da savunduğu gibi işletmelerin üç rekabet stratejilerinden sadece kendilerine en uygun olan birini seçerek uyguladığında işletme performansının daha yüksek olduğunu çalışmanın sonucu olarak paylaşılmıştır.

Wright, Kroll, Pray ve Lado (1995); stratejik odaklılıklar, rekabet üstünlüğü ve işletme performansını konu alan çalışmada, rekabet üstünlüğü ile işletme performansının pozitif yönde olumlu ilişki sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma da 79 işletme üzerinde yapılan saha araştırması ile yapılmıştır.

Allen ve Helms (2006); sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Porter'ın sürdürülebilir rekabet stratejilerini 30 maddeli ölçek kullanarak 221 işletme üzerinde araştırmışlardır. İşletme performansını da toplam gelir büyüklüğü, toplam varlık büyüklüğü, net gelir büyüklüğü, pazar payı büyüklüğü ve tüm performans/başarı boyutlarıyla ele alarak ölçmüşlerdir. Rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin tespiti çalışmanın sonucu olarak paylaşılmıştır

Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2011); rekabet üstünlüğü stratejileri ile işletme performansı arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek için Porter'ın sürdürülebilir rekabet stratejilerini 37 maddeli ölçek kullanarak 124 işletme üzerinde araştırmışlardır. İşletme performansını da müşteri memnuniyeti, yeni mal ve hizmet geliştirme, marka bilinirliği, müşteri bağlılığı, karlılık, büyüme ve yatırım karlılığı ölçütleri üzerinden değerlendirmişlerdir. Bütün rekabet üstünlüğü stratejilerinin işletme performansını etkilediği, bunun yanı sıra odaklanma ve farklılaşma stratejisinin işletme performansını diğer stratejilere göre daha fazla etkilediği çalışmanın sonucu olarak paylaşılmıştır.

Abushaiba ve Zauniddin (2012); işletme performansının ölçüm yöntemlerini geliştirmek için yaptığı çalışma ile kavramsal olarak rekabet üstünlüğü ve işletme performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu savunan bir model önermiştir.

Çalhan (2015) tarafından paylaşılan bu araştırmaların incelenmesi neticesinde işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergelerine bakılarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile işletme performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka araştırma olan "İşletme Performansı Rekabet Önceliği İlişkisi" adlı çalışma Güleş, Güleş ve diğerleri (2012) tarafından otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde, işletme performans düzeyine bağlı olarak rekabet önceliklerinde bir değişiklik olup olmadığını üzerine hazırlanmıştır. İşletme performansına göre işletmelerin kalite, maliyet, esneklik, teslimat ve yenilik boyutlarında rekabet öncelikleri değerlendirildiğinde, işletme performansı yüksek işletmelerin işletme performansı düşük işletmelere göre rekabet önceliklerine verdikleri önem düzeyinin yüksek olduğu sonucu paylaşılmaktadır. Araştırma sonucu "Performansı yüksek olan işletmelerin rekabet önceliklerini uygulama düzeyleri yüksektir" şeklindeki araştırma hipotezini desteklemektedir. Ayrıca bu çalışmada, üzerinde çalışılan rekabet öncelikleri işletmelerin verdiği önem düzeyi açısından irdelenerek önem düzeyine göre sıralanmıştır.

Sarı ve diğerlerinin (2015) yaptığı bir başka çalışma ise, Porter'ın beş rekabetçi gücü ile işletme performansı ilişkisini analiz etmiştir. Konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, Porter'ın beş rekabetçi güç modelinin işletmelerinin performansının açıklanmasında düşük bir etkiye sahip olduğu ve kısmen geçerli bir model

olduğu yönündedir. Araştırma yapılan sektör göz önüne alınarak, Porter'ın rekabetçi güç modeli unsurları arasında yer alan; ikame ürün/hizmetlerin varlığı, alıcıların pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, mevcut rekabetin yoğunluğunun işletme performanslarını etkilemediği, olası rakiplerin tehdidinin ise işletme performansını olumsuz etkilediğini sonucuna varılmıştır.

3. MALZEME VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışması, araştırma sorusu olan "Rekabet stratejisinin inovasyon eğilimine ve işletme performansına etkisi" konu başlığı altında kavramsal olarak geliştirilen rekabet stratejileri, inovasyon ve performans kavramlarının incelenerek, ilişkilerin saha anketi ile uygulamalı olarak araştırılmasını ve araştırma verilerinin yapısal eşitlik modeli yardımıyla analiz edilerek kurulan hipotezlerin sonuçlandırılmasını amaçlar.

Çalışmanın literatür kısmında rekabet stratejileri alanında Porter'ın rekabet stratejileri ve rekabet üstünlüğü modeli paylaşılmıştır. Rekabet stratejilerinin inovasyon ve işletme performansına etkisini içeren teorik ve uygulamalı çalışmalar incelenerek, rekabet stratejisi ile inovasyon eğilimi ve rekabet stratejisi ile işletme performansı arasında kurulan modeller kavramsal olarak paylaşılmıştır.

Kavramsal incelemeler ve bilgilendirmeler neticesinde konu başlığı altında yapılan uygulama çalışmasından alınan veriler ile araştırma modeli ve hipotezler test edilerek çalışma sonucu paylaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için en önemli yeteneği rekabet edebilmesidir. İşletmelerin varlık ve yeteneklerini keşfedip kendilerine uygun stratejiler ile yüksek getiri sağlayarak faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir. İşletmenin rekabet gücüne sahip olması ve içinde bulunduğu rekabet ortamında sürdürülebilir bir üstünlük sağlaması ise işletmenin inovasyona verdiği önemle ilişkilendirilmektedir.

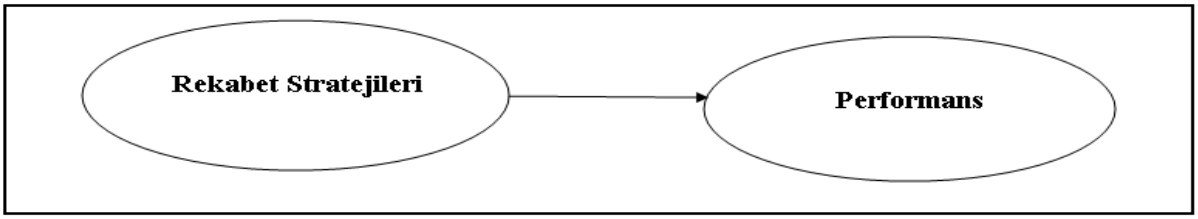
Bilgi, teknoloji, yenilik kavramlarının gümüz dünyasında öncelikli rol oynaması ve bunun yanı sıra ekonomi ve operasyonların küreselleşmesi ile işletmeler için rekabetin kaçınılmaz olduğu gerçeği araştırma konusunun seçilmesinde etkili olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın ana hipotezi rekabet stratejilerinin performans ile ilişkili olduğu yönüyledir. Ayrıca ankette yer alan şirketlere ilişkin genel bilgilerden bazı gruplar oluşturularak elde edilen faktörler açısından anlamlı farklılık olduğu görüşü alt hipotez olarak araştırılmıştır. Çalışmada yer alan hipotezler tablo olarak aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırma İçin Oluşturulan Hipotezler.

H	Yön	Hipotez
H1	**TMLS→YP**	Toplam maliyet liderliği stratejisinin (TMLS) yenilik performansı (YP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H2	**TMLS→İP**	Toplam maliyet liderliği stratejisinin (TMLS) işletme performansı (İP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H3	**FAS→YP**	Farklılıştırma stratejisinin (FAS) yenilik performansı (YP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H4	**FAS→İP**	Farklılıştırma stratejisinin (FAS) işletme performansı (İP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H5	**ODS→YP**	Odaklanma stratejisinin (ODS) yenilik performansı (YP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H6	**ODS→İP**	Odaklanma stratejisinin (ODS) işletme performansı (İP) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H7	**Alt hipotez**	Şirketin hukuki yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim teknoloji düzeyi ve ar-ge bölümü olma grupları TMLS, FAS, ODS, YP ve İP açısından anlamlı farklılık göstermektedir.



Şekil 3.1: Araştırma İçin Kurulan Model.

3.4. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Çalışma, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan Türkiye'nin ilk ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşları içerisinde yer alan işletmelerin katılımı ile yapılmıştır. Ankete cevap veren şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlar aşağıdaki gibi gruplandırılarak çalışmada yer almıştır.

- Gıda / İçecek
- Giyim / Tekstil / Deri

- Kimya / Petrol, Mobilya
- Plastik
- Elektronik
- Hizmet
- İlaç / Tıbbi
- Tütün
- Otomotiv
- Metal / Çelik
- Maden / Cevher
- Makine / Metal eşya
- Diğer (Eneri Üretim, İnşaat, Uzay Sanayi)

Anket çalışması, 15.04.2019-03.05.2019 tarihleri arasında elektronik posta, telefon ve şirket ziyaretlerinde yapılan yüz yüze görüşme yolu ile 267 adet anketin cevaplanması ile tamamlanmıştır. Verilerin giriş aşamasında bazı katılımcıların, soruların birçoğunu cevaplamaması nedeniyle bu anketler analize dahil edilmeyerek toplamda 252 anket uygulamada kullanılmıştır.

Ana kütle, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) (2019) verisine göre 74.316'dır. Örnekleme hatasının (d) 0.05, gerçekleşme olasılığının (p) 0.80 ve gerçekleşmeme olasılığının (q) 0.20 olduğu durum için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen Tablo 3.2'den yararlanılarak çekilecek örnek sayısı 245 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			**±0.05 örnekleme hatası (d)**			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	**p=0.5 q=0.5**	**p=0.8 q= 0.2**	**p=0.3 q=0.7**	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	**80**	**71**	**77**	49	38	45
500	341	289	321	**217**	**165**	**196**	81	55	70
750	441	358	409	**254**	**185**	**226**	85	57	73
1000	516	406	473	**278**	**198**	**244**	88	58	75
2500	748	537	660	**333**	**224**	**286**	93	60	78
5000	880	601	760	**357**	**234**	**303**	94	61	79
10000	964	639	823	**370**	**240**	**313**	95	61	80
25000	1023	665	865	**378**	**244**	**319**	96	61	80
50000	1045	674	881	**381**	**245**	**321**	96	61	81
100000	1056	678	888	**383**	**245**	**322**	96	61	81
1000000	1066	682	896	**384**	**246**	**323**	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	**384**	**245**	**323**	96	61	81

Geliştirilen bu tablo hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa;

$$n = N\, t^2 pq \,/\, d^2\,(N-1) + t^2 pq \qquad (3.1)$$

formülünden araştırmacılara kolaylık olması açısından hesaplanmıştır. Formüllerde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (0.05 için 1.96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır ve literatürde 0.05 alınır.

Son yıllarda örneklem hacminin belirlenmesinde yukarıdaki gibi klasik formüller yerine, "Yapılacak olan analiz için en az kaç örneklem gerekli?" sorusuna cevap veren bir diğer yöntem *Güç Analizi* (*Power Analysis*) kullanılmaktadır. Bu analiz ile çalışmada uygulanacak her bir analiz çeşidi için asgari örneklem sayısı bilgisine ulaşılır.

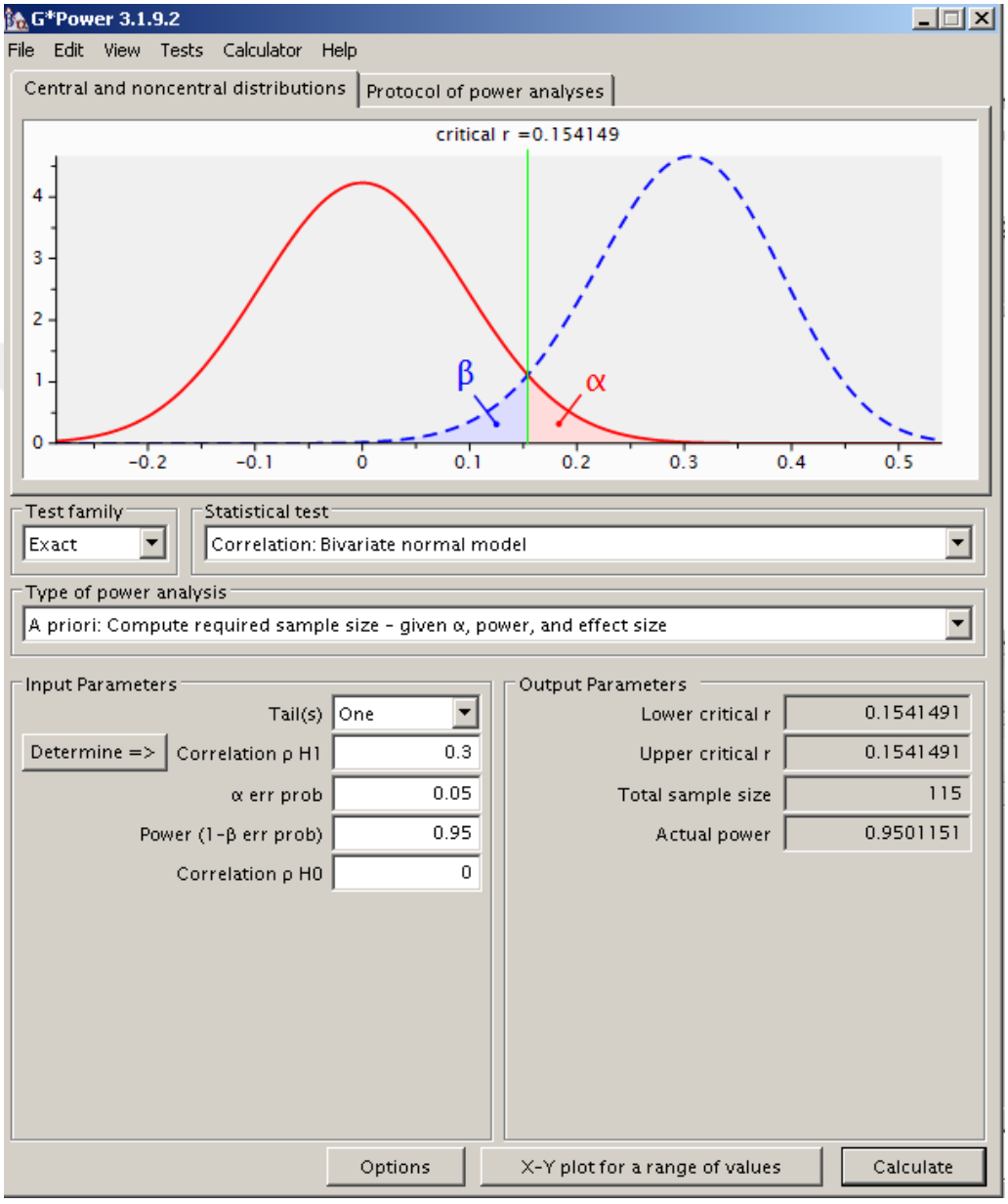
Grup farklılığı ve ilişki analizi yapılması planlanan bu çalışmada G*POWER programının 3.1 sürümü kullanılarak ankete katılan şirket sayısının *sağlam (robust*) sonuçlar üretebilme yeteneği güç analizi yöntemi ile belirlenmiştir.

Programda kullanılan güç analizi giriş parametreleri için Cohen'in (1988) sosyal bilimler ve davranış bilimleri konusunda kabul gören çalışması referans alınarak istatistiksel test gücü 0.95 ve istatistik anlamlılık değeri 0.05 olarak alınmıştır.(Faul vd., 2007)

1-β : İstatistiksel test gücü

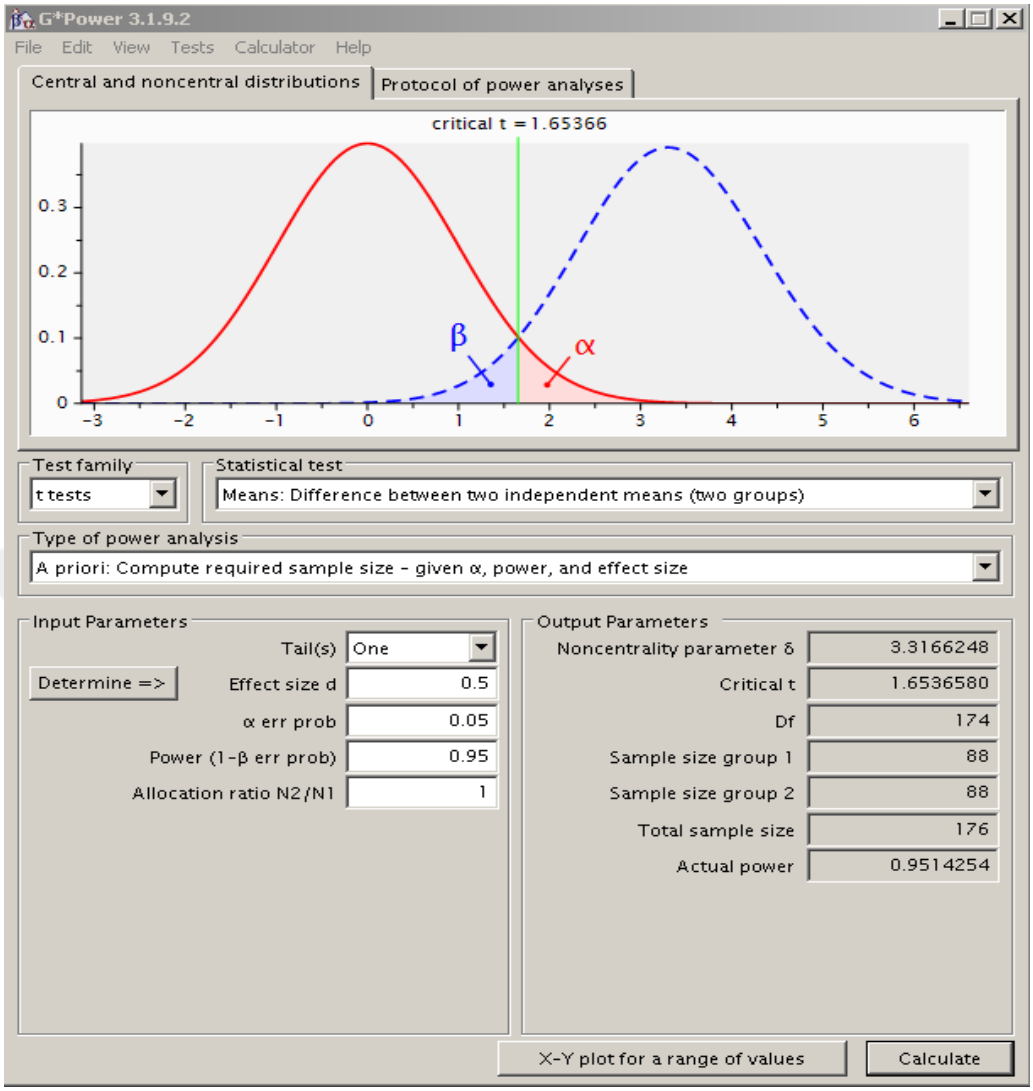
α : İstatistiki anlamlılık

İlişki analizi (Correlation: Bivariate normal model) için yapılan güç analizinin sonuç görüntüsü Şekil 3.2 ile gösterilmiştir. Çalışmanın geçerliliği için asgari olarak 115 örneklem ile çalışılmış olması gerekliliği analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.2: İlişki Analizi (Korelasyon) için Güç Analizi Sonucu Ekran Görüntüsü.

Grup farklılığı analizi (Means: Difference between two independent means) için yapılan güç analizinin sonuç görüntüsü Şekil 3.3 ile gösterilmiştir. Çalışmanın geçerliliği için asgari olarak 176 örneklem ile çalışılmış olması gerekliliği analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.3: Grup Farklılığı Analizi için Güç Analizi Sonucu Ekran Görüntüsü.

Bu çalışmada kullanılan örneklem sayısı 252 olup, her iki analiz için de asgari sonucun üzerinde örneklem ile çalışılması yapılacak analizlerin güvenilir olacağını ortaya koymaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada verilerin elde edilmesi "survey modeli (saha taraması)" yöntemi ile yapılmıştır. Saha taraması modelinde örneklem olarak yer alan katılımcıların yazılı olarak görüşlerinin alındığı veri toplama yöntemi *anket* tercih edilmiştir. Yapılan anket çalışması "deneysel olmayan nitel araştırma" tasarımında olup ve uygulama *tarama* yöntemi niteliğindedir. Ankette yer alan ölçekler literatürden faydalanılarak çalışmaya dahil edilmiş olup, benzer

çalışmalarda da kullanılması sebebi ile ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirliklerinin kabul gördüğü söylenebilir.

Anketin ilk bölümünde katılımcı olarak yer alan her bir işletmenin genel bilgileri yer alır. Ölçekler anketin ikinci bölümünde yer almaktadır ve her bir ölçek 5'li likert formatında cevaplanmak üzere hazırlanmıştır.

Anket çalışmasında kullanılan rekabet stratejilerinden "Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi" ve "Farklılaştırma Stratejisi" ölçekleri için Zehir'in (2016) yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır. Zehir'in çalışmasına göre, maliyet liderliği stratejisi ölçeğinin Dess ve Davies (1984), Slater ve Narver (1993) ve Porter (1980); farklılaştırma stratejisi ölçeğinin ise Kohli ve Jaworski (1990), Lynch ve diğerleri (2000), Dess ve Davies (1984) ve Porter'ın (1980) çalışmaları esas alınarak oluşturulduğu bilgisi verilmiştir. "Odaklanma Stratejisi" için Hatipoğlu'nun (2011) çalışmasında kullandığı ölçeklerden faydalanılmıştır. Odaklanma stratejisinde kullanılan her bir ölçeğin kaynağı tablo olarak aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Odaklanma Ölçeği Değişkenleri Tablosu (Hatipoğlu, 2011).

Soru	Yararlanılan Kaynaklar
Soru 13: Yalnızca belli bir ürüne odaklanıyoruz	Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010
Soru 14: Yalnızca belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz	Allen ve Helms, 2006; Liu, 2009; Işık, 2010
Soru 15: Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Allen ve Helms, 2006; Panayides, 2003; Yamin vd., 1997; Eraslan, 2008; Liu, 2009
Soru 16: Yalnızca belli bir bölgeye odaklanıyoruz	Dess ve Davis, 1984; Powers ve Hahn, 2004; Eraslan, 2008; Işık, 2010

Anket çalışmasında kullanılan performans ölçeklerinde "Yenilik Performansı" ve "İşletme Performansı" için Zehir'in (2016) yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır. Zehir'in çalışmasında yenilik performansı ölçeği için Prajogo & Sohal (2006); işletme performansı ölçeği için ise Zahra ve diğerleri (2002), Baker ve Sinkula (1999) ve Lynch ve diğerleri (2000) kaynak olarak belirtilmiştir.

3.6. VARSAYIMLAR VE KISITLAR

Çalışmanın varsayımları aşağıda açıklandığı gibi kabul edilmiştir;

- ✓ Çalışmaya dahil olan her bir işletmede anketi cevaplandıran personelin araştırma konusu olan rekabet stratejisi, inovasyon stratejisi, işletme performansı konuları hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları.
- ✓ Çalışmaya dahil olan her bir işletmede ankete katılan kişilerin işletmenin genel stratejilerine hakim, değerlendirme yapabilecek düzeyde personel oldukları.
- ✓ Anketi cevaplandıran kişilerin sorulmak isteneni tam anlamı ile doğru anladıkları.
- ✓ Anketi cevaplandırmak için işletmede görev alan kişilerin soruları isteyerek yanıtlandıkları ve düşüncelerini gerçeklere dayandırarak ifade ettikleri.
- ✓ Kullanılan araştırma yönteminin araştırmanın amacına, konusuna uygun olduğu.

Çalışmanın kısıtları aşağıda belirtilmiştir;

- ✓ Araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşları arasında yapıldığı için örneklem sayısının arttırılması adına çalışmaya dahil edilmek istenen bazı işletmeler ile yoğunlukları nedeni ile görüşmeler yapılamamıştır.
- ✓ Bazı şirketlerde çalışanlar bilgi gizliliğini koruma adına ankete katılmayı reddetmişlerdir.

3.7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada yararlanılan ölçeklerin çıktısı olan veriler SPSS 22.0 ve AMOS 23.0 istatistik yazılım programlarının kullanılması ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın analiz aşamaları aşağıdaki sıra ile gerçekleştirilmiştir.

1. Ölçme aracı olan anketin kararlılık ve tutarlılığını temsilen güvenilirlik analizleri ilk aşamada tamamlanmıştır. Ölçme sonuçlarına hata karıştırmadan ölçmenin yapılabildiği bilgisini veren güvenilirlik analizlerinin bu nedenle çalışmanın ilk aşamasında yapılması uygun görülmüştür.
2. Anketin ilk bölümünde yer alan işletmelere ait genel bilgilerden yararlanılarak demografik özelliklerin sıklık dağılımları analiz edilmiştir.
3. 5'li likert tipinde cevaplanan her bir ölçeğin sıklık dağılımları analiz edilmiştir.

4. Hipotezler *Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA)* ile test edilmiştir.
5. Alt boyutlarına ayrılan ölçeklerin her bir boyutu için *Kolmogorov-Simirnov* ve *Shapiro-Wilk* normallik sınamaları yapılmıştır.
6. Normal dağılıma uymayan verilerin gruplar arası farklılıklarını tespit etmek üzere ikili gruplar için *Mann-Whitney-U* testi; üçlü ve daha fazla gruplar için *Kruskal Wallis* testleri yapılmıştır.
7. Normal dağılıma uyum sağlamayan ölçek verilerinin ilişki analizleri *Kendall's tau_b* korelasyon analizinden faydalanılarak yapılmıştır.
8. AFA ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere, Önceden belirlenmiş yapıların doğrulanmasında yararlanılan *Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)(Confirmatory Factor Analysis: CFA)* çalışmaya dahil edilmiştir.
9. Araştırmanın son kısmında *Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) (Structural Equation Model: SEM)* kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. ANKETİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Ölçme aracının sahip olması istenen öncül özelliklerden biri güvenilirliktir. Güvenilir bir ölçme aracının aynı özellikle ilgili olarak arka arkaya yapılan ölçmelerde yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu vermesi beklenir. Birden fazla kez uygulandığında benzer sonuçlar vermesi nedeni ile güvenilirliği yüksek olan ölçme aracı kararlı ve tutarlı olarak nitelendirilebilir.

Ölçme araçlarının güvenilirliğinin saptanması için yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında *Cronbach Alpha, İkiye Bölme (Split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (Strict)* yöntemleri yer almaktadır. Ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olması için analiz sonucunun %70'in üzerinde olması beklenir. Bazı kaynaklara göre ise bu değer %75 olarak kabul edilmiştir. Tablo 4.1 bu çalışmada kullanılan ölçme aracı olan anketin dört yöntemle güvenilirlik analiz sonuçlarını göstermektedir. Her bir yöntemin sonucu yaklaşık olarak %91 olarak çıkmış olup, anket belirtilen güven kriterlerini sağlamıştır. Güvenilirlik analizinin sonucu olarak, çalışmada uygulanan anketin kendi içerisinde kararlı ve tutarlı olduğunu, anket verileri ile ulaşılacak sonuçların gerçeği yansıtacağı ortaya konmuştur.

Tablo 4.1: Ölçme Aracının Güvenilirlik Analiz Sonuçları.

	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.916
Split	0.915-0.916
Parelel	0.916
Strict	0.917

4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİK VE GENEL BİLGİLERİN SIKLIK DAĞILIMLARI

Tablo 4.2: Şirketin Hukuki Yapısı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Anonim şirket	231	91,7	91,7	91,7
Kollektif Şirket	3	1,2	1,2	92,9
Limited Şirket	18	7,1	7,1	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı şirketlerin hukuki yapısı; %91,7 ile Anonim şirket, %1,2 ile Kollektif şirket, %7,1 ile Limited şirkettir.

Tablo 4.3: Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda / İçecek	58	23,0	23,0	23,0
Giyim / Tekstil / Deri	39	15,5	15,5	38,5
Kimya / Petrol	35	13,9	13,9	52,4
Mobilya	2	,8	,8	53,2
Plastik	3	1,2	1,2	54,4
Elektronik	8	3,2	3,2	57,5
Ilaç / Tıbbi	3	1,2	1,2	58,7
Tütün	2	,8	,8	59,5
Otomotiv	17	6,7	6,7	66,3
Metal / Çelik	41	16,3	16,3	82,5
Maden / Cevher	5	2,0	2,0	84,5
Makine / Metal Eşya	15	6,0	6,0	90,5
Diğer	24	9,5	9,5	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı şirketlerin %23'ü gıda/yiyecek, %15,5'i giyim/tekstil/deri, %13,9'u kimya/petrol, %0,8'i mobilya, %1,2'si plastik, %3,2'si elektronik, %1,2'si ilaç/tıbbi, %0,8'i tütün, %6,7'si otomotiv, %16,3'ü metal/çelik, %2'si maden/cevher, %6'sı makine/metal eşya sektörlerinde faaliyet gösterirken %9,5'i de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.4: Şirketin Faaliyet Yılı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
15 – 20 yıl	72	28,6	28,6	28,6
20 yıl ve üzeri	180	71,4	71,4	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı şirketlerin %28,6'sının faaliyet yılı 15-20 yıl ve %71,4'ünün faaliyet yılı 20 yıl ve üzeridir.

Tablo 4.5: Şirketin Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
100 – 150 kişi	3	1,2	1,2	1,2
150 – 200 kişi	48	19,0	19,0	20,2
200 kişi ve üzeri	201	79,8	79,8	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı şirketlerin çalışan sayısı; %1,2 ile 100-150 çalışan, %19 ile 150-200 çalışan ve %79,8 ile 200 kişi ve üzeridir.

Tablo 4.6: İşletmenin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen makineleşmiş	108	42,9	42,9	42,9
Yarı makineleşmiş	144	57,1	57,1	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı şirketlerin %42,9'unun üretim teknoloji düzeyi tamamen makineleşmiş ve %57,1'inin üretim teknoloji düzeyi yarı makineleşmiştir.

Tablo 4.7: İşletmenin AR-GE, Tasarım vb. İsimler ile Anılan Bir Bölümü Olması Durumu Değişkenine İlişkin Sıklık (Frekans) Dağılım Tablosu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	246	97,6	97,6	97,6
Hayır	6	2,4	2,4	100,0
Toplam	252	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin %97,6'sının AR-GE, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümü var iken %2,4'ünün yoktur.

4.3. ÖLÇEKLERE YÖNELİK SIKLIK DAĞILIMI ve İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Tablo 4.8: Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1	Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yaparız.	0,4	1,2	17,9	58,3	22,2	4,01	±	,697
2	Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutarız.	0,0	0,0	0,4	67,9	31,7	4,31	±	,473
3	Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştiririz.	0,0	0,0	0,4	62,3	37,3	4,37	±	,492

Tablo 4.8 (devam): Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
4	Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getiririz.	0,0	2,8	3,2	66,3	27,8	4,19	±	,621
5	Pazarlama maliyetlerini minimum hale getiririz.	0,0	4,4	3,6	70,6	21,4	4,09	±	,646
6	Atıl üretim kapasitesini minimum hale getiririz.	0,0	3,2	2,0	52,8	42,1	4,34	±	,675
7	İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getiririz.	0,0	2,0	0,8	58,7	38,5	4,34	±	,600
8	Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getiririz.	0,0	0,0	0,8	67,1	32,1	4,31	±	,482
9	Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine gireriz.	0,0	0,4	4,0	59,9	35,7	4,31	±	,564
10	Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yaparız.	0,0	0,0	1,2	62,7	36,1	4,35	±	,502
11	Verimlilik üzerinde önemle dururuz.	0,0	0,0	0,4	58,7	40,9	4,40	±	,500
12	Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn ederiz.	0,0	0,0	2,4	62,3	35,3	4,33	±	,519
13	Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutarız.	0,0	0,0	2,8	72,2	25,0	4,22	±	,479
14	Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanırız.	0,0	0,0	1,6	69,8	28,6	4,27	±	,479
	Toplam						4,27		

Önerme 1: “Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yaparız.” önermesi için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %1,2’si, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %17,9’u, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %58,3’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %22,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,01 olup, standart sapması 0,697’dir.

Önerme 2: “Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutarız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %67,9’u ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %31,7’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,31 olup, standart sapması 0,473’dür.

Önerme 3: “Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştiririz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %62,3’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %37,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,37 olup, standart sapması 0,492’dir.

Önerme 4: “Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %2,8’i, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %3,2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %66,3’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %27,8’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,19 olup, standart sapması 0,621’dir.

Önerme 5: “Pazarlama maliyetlerini minimum hale getiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %4,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %3,6’sı, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %70,6’sı ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %21,4’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,09 olup, standart sapması 0,646’dir.

Önerme 6: “Atıl üretim kapasitesini minimum hale getiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %3,2’si, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %52,8’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %42,1’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,34 olup, standart sapması 0,675’dir.

Önerme 7: “İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %2’si, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i,

“Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %58,7’si ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %38,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,34 olup, standart sapması 0,6’dır.

Önerme 8: “Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getiririz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %32,1’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,31 olup, standart sapması 0,482’dir.

Önerme 9: “Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine gireriz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %59,9’u ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %35,7’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,31 olup, standart sapması 0,564’dür.

Önerme 10: “Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yaparız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %1,2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %62,7’si ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %36,1’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,35 olup, standart sapması 0,502’dir.

Önerme 11: “Verimlilik üzerinde önemle dururuz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %58,7’si ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %40,9’u vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,40 olup, standart sapması 0,5’dir.

Önerme 12: “Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn ederiz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %62,3’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %35,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,33 olup, standart sapması 0,519’dur.

Önerme 13: “Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutarız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %72,2’si ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %25’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,22 olup, standart sapması 0,479’dur.

Önerme 14: “Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanırız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %1,6’sı, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %69,8’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %38,6’sı vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,27 olup, standart sapması 0,479’dur.

Tablo 4.9: Farklılaştırma Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
15	Yeni ürün veya hizmetler geliştiririz.	0,0	0,4	0,8	71,0	27,8	4,26	±	0,484
16	Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunarız.	0,0	0,4	0,8	61,5	37,3	4,36	±	0,520
17	Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunarız.	0,0	0,0	0,0	61,5	38,5	4,38	±	0,488
18	Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunarız.	0,0	0,0	0,4	69,0	30,6	4,30	±	0,468
19	Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe alırız.	0,0	0,0	2,8	69,4	27,8	4,25	±	0,494
20	Ar-Ge, Ur-Ge, ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurarız.	0,0	0,0	1,2	57,5	41,3	4,40	±	0,515
21	Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket oluruz.	0,0	0,4	4,8	61,5	33,3	4,28	±	0,567
22	Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur.	0,0	0,4	2,0	69,4	28,2	4,25	±	0,504
23	Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz.	0,0	0,4	1,6	67,1	31,0	4,29	±	0,511

Tablo 4.9 (devam): Farklılaştırma Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
24	Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürürüz.	0,0	0,0	2,0	67,5	30,6	4,29	±	0,495
25	Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz.	0,0	0,0	0,8	65,9	33,3	4,33	±	0,486
26	Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz.	0,0	0,0	0,8	64,7	34,5	4,34	±	0,490
27	Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliriz.	0,0	0,0	0,4	65,5	34,1	4,34	±	0,482
28	Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletebiliriz.	0,0	0,0	0,8	69,4	29,8	4,29	±	0,472
	Toplam						4,31		

Önerme 15: “Yeni ürün veya hizmetler geliştiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %71’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %27,8’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,26 olup, standart sapması 0,484’dür.

Önerme 16: “Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına İlişkin ürünler sunarız” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %61,5’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %37,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,36 olup, standart sapması 0,520’dir.

Önerme 17: “Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunarız” önermesi için “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %61,5’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %38,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,38 olup, standart sapması 0,488’dir.

Önerme 18: “Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunarız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %69’u ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %30,6’ı vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,30 olup, standart sapması 0,468’dir.

Önerme 19: “Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe alırız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %69,4’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %27,8’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,25 olup, standart sapması 0,494’dür.

Önerme 20: “Ar-Ge, Ür-Ge, ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurarız” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %1,2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %57,5’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %41,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,40 olup, standart sapması 0,515’dir.

Önerme 21: “Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket oluruz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %4,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %61,5’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %33,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,28 olup, standart sapması 0,567’dir.

Önerme 22: “Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %69,4’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %28,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,25 olup, standart sapması 0,504’dür.

Önerme 23: “Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz” önermesi için “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %1,6’sı, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %31’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,29 olup, standart sapması 0,511’dir.

Önerme 24: “Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürürüz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %67,5’i ve

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %30,6’sı vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,29 olup, standart sapması 0,495’dir.

Önerme 25: “Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %65,9’u ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %33,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,33 olup, standart sapması 0,486’dır.

Önerme 26: “Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %64,7’si ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %34,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,34 olup, standart sapması 0,490’dır.

Önerme 27: “Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliriz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %35,5’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %34,1’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,34 olup, standart sapması 0,482’dir.

Önerme 28: “Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletebiliriz” önermesi için “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %69,4’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %29,8’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,29 olup, standart sapması 0,472’dir.

Tablo 4.10: Odaklanma Stratejisi Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
29	İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	2,4	21,4	0,4	67,1	8,7	3,58	±	0,997
30	İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	15,9	69,8	0,8	12,3	1,2	2,13	±	0,867
31	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	24,2	66,7	2,0	5,6	1,6	1,94	±	0,791
32	Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	31,0	64,7	0,4	4,0	0,0	1,77	±	0,650
	Toplam						2,36		

Önerme 29: “İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir” önermesi için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %2,4’ü, “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %21,4’ü, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %8,7’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 3,58 olup, standart sapması 0,997’dir.

Önerme 30: “İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir” önermesi için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %15,9’u, “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %69,8’i, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %12,3’ü ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %1,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 2,13 olup, standart sapması 0,867’dir.

Önerme 31: “Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz” önermesi için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %24,2’si, “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %66,7’si, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %2’si, “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %5,6’sı ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %1,6’sı vermiştir. Bu önermenin ortalaması 1,94 olup, standart sapması 0,791’dir.

Önerme 32: “Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder” önermesi için “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %31’i, “Katılmıyorum” yanıtını katılımcıların %64,7si, “Kararsızım” yanıtını katılımcıların %0,4’ü ve “Katılıyorum” yanıtını katılımcıların %4’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 1,77 olup, standart sapması 0,650’dir.

Tablo 4.11: Yenilik Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort. ± Ss.		
33	Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	0,0	0,0	5,2	64,3	30,6	4,25	±	0,542
34	Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi.	0,0	0,0	6,3	60,3	33,3	4,27	±	0,570
35	Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi.	0,0	0,0	3,2	62,7	34,1	4,31	±	0,528
36	Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız.	0,0	0,4	4,4	67,1	28,2	4,23	±	0,538

Tablo 4.11 (devam) : Yenilik Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort. ± Ss.		
37	Teknolojimizde, tekniğimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi.	0,0	0,4	4,0	69,4	26,2	4,21	±	0,522
38	Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi.	0,0	0,0	1,6	63,9	34,5	4,33	±	0,504
39	Işletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı.	0,0	0,4	2,8	71,8	25,0	4,21	±	0,499
40	Işletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı.	0,0	0,4	3,6	67,1	29,0	4,25	±	0,531
	Toplam						4,26		

Önerme 33: “Firmamızın teknolojik rekabetçiliği” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %5,2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %64,3’ü ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %30,6’sı vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,25 olup, standart sapması 0,542’dir.

Önerme 34: “Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %6,3’ü “Yüksek” yanıtını katılımcıların %60,3’ü ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %33,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,27 olup, standart sapması 0,570’dir.

Önerme 35: “Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %3,2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %62,7’si ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %34,1’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,31 olup, standart sapması 0,528’dir.

Önerme 36: “Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %4,4’ü, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %28,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,23 olup, standart sapması 0,538’dir.

Önerme 37: “Teknolojimizde, tekniğimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %4’ü, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %69,4’ü ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %26,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,21 olup, standart sapması 0,522’dir.

Önerme 38: “Birim yöneticilerimizin Ar-ge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %1,6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %63,9’u ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %34,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,33 olup, standart sapması 0,504’dür.

Önerme 39: “İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %2,8’i, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %71,8’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %25’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,21 olup, standart sapması 0,499’dur.

Önerme 40: “İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %3,6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %29’u vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,25 olup, standart sapması 0,531’dir.

Tablo 4.12: İşletme Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort. ± Ss.		
41	Oz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	0,0	0,0	11,9	77,0	11,1	3,99	±	0,481
42	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	0,0	0,0	7,9	55,6	36,5	4,29	±	0,604
43	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	0,0	0,0	6,7	70,2	23,0	4,16	±	0,522
44	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	0,0	0,4	2,0	75,8	21,8	4,19	±	0,467
45	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	0,0	0,0	3,6	67,1	29,4	4,26	±	0,514

Tablo 4.12 (devam): İşletme Performansı Boyutuna İlişkin Sıklık Dağılım Analizleri.

		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ort. ± Ss.		
46	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	0,0	0,8	3,2	63,5	32,5	4,28	±	0,559
47	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	0,0	0,4	5,6	60,7	33,3	4,27	±	0,577
48	Onde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	0,0	0,8	2,0	67,9	29,4	4,26	±	0,529
49	Çalışan sayınızdaki artış	0,0	1,2	31,0	54,4	13,5	3,80	±	0,674
50	Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,0	0,0	3,2	71,8	25,0	4,22	±	0,485
51	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	0,0	0,0	1,6	70,2	28,2	4,27	±	0,477
52	Genel olarak karlılık düzeyiniz.	0,0	0,0	6,0	65,9	28,2	4,22	±	0,541
	Toplam						4,18		

Önerme 41: "Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız" önermesi için "Orta" yanıtını katılımcıların %11,9'u, "Yüksek" yanıtını katılımcıların %77'si ve "Çok Yüksek" yanıtını katılımcıların %11,1'i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 3,99 olup, standart sapması 0,481'dir.

Önerme 42: "Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız" önermesi için "Orta" yanıtını katılımcıların %7,9'u, "Yüksek" yanıtını katılımcıların %55,6'sı ve "Çok Yüksek" yanıtını katılımcıların %36,5'i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,29 olup, standart sapması 0,604'dür.

Önerme 43: "Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir" önermesi için "Orta" yanıtını katılımcıların %6,7'si, "Yüksek" yanıtını katılımcıların %70,2'si ve "Çok Yüksek" yanıtını katılımcıların %23'ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,16 olup, standart sapması 0,522'dir.

Önerme 44: “Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %75,8’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %21,8’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,19 olup, standart sapması 0,467’dir.

Önerme 45: “Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %3,6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %67,1’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %29,4’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,26 olup, standart sapması 0,514’dür.

Önerme 46: “Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Orta” yanıtını katılımcıların %3,2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %63,5’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %32,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,28 olup, standart sapması 0,559’dur.

Önerme 47: “Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,4’ü, “Orta” yanıtını katılımcıların %5,6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %60,7’si ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %33,3’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,27 olup, standart sapması 0,577’dir.

Önerme 48: “Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %0,8’i, “Orta” yanıtını katılımcıların %2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %67,9’u ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %29,84’ü vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,26 olup, standart sapması 0,529’dur.

Önerme 49: “Çalışan sayınızdaki artış” önermesi için “Düşük” yanıtını katılımcıların %1,2’si, “Orta” yanıtını katılımcıların %31’i, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %54,4’ü ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %13,5’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 3,80 olup, standart sapması 0,674’dür.

Önerme 50: “Yeni müşteri sayınızdaki artış” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %3,2’si, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %71,8’i ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %25’i vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,22 olup, standart sapması 0,485’dir.

Önerme 51: “Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %1,6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %70,2’si ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %28,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,27 olup, standart sapması 0,477’dir.

Önerme 52: “Genel olarak karlılık düzeyiniz” önermesi için “Orta” yanıtını katılımcıların %6’sı, “Yüksek” yanıtını katılımcıların %65,9’u ve “Çok Yüksek” yanıtını katılımcıların %28,2’si vermiştir. Bu önermenin ortalaması 4,22 olup, standart sapması 0,541’dir.

4.4. AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

“Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir” (Büyüköztürk, Ş., 2002).

Uygulama ölçeklerinin üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce örneklem sayısının yeterliliğini test etme amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yapılmıştır. Kaiser 1974’e göre, 0,5’ten büyük çıkan sonuçlar kabul edilebilirdir. Ayrıca, 0,5–0,7 arasındaki sonuçlar “orta”, 0,7–0,8 arasındaki sonuçlar “iyi”, 0,8–0,9 arasındaki sonuçlar “mükemmel”, 0,9’dan büyük sonuçlar ise “süper” olarak değerlendirilebilir (Field, 2009). KMO değeri bu çalışma için 0,925 bulunmuştur ve 0,5’ten büyük olduğu için kabul edilebilirdir. AFA öncesi yapılması gereken bir diğer test de değişkenler arasında korelasyonun yeterli olup olmadığına karar veren Bartlett Testi’dir. Test sonucunda $p<0.005$ kriteri sağlandığı süreçte faktör analizinin yapılması uygun bulunmaktadır. Bu çalışma için $\chi 2= 4735,22$ ve p=,000 bulunmuştur ve sonuç istatistiksel olarak anlamlı olarak yorumlanmaktadır.

Veri setinin KMO ve Bartlett testleri ile uygun bulunmasının ardından hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu ortaya koymak için “Varimax Rotasyon” yöntemi uygulanmıştır. Çokluk ve diğerlerinin (2012) sosyal bilimler alanında yapılan uygulamaları referans alan çalışmasında çok faktörlü desenler için toplam varyansın %40 -%60 olması durumunda açıklama oranının yeterliliğinden bahsedilmektedir. Bu çalışma için 52 maddelik 5 faktör için toplam varyans değeri %77,83 sonucuna ulaşılmıştır faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Tablo 4.13: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Faktör 1: *Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi*	**Açıkladığı varyans: 20.03**	**Cronbach alpha (CA): 0.899**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**
Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yaparız.	,392	0.855
Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutarız.	,417	0.803
Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştiririz.	,347	0.811
Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getiririz.	,376	0.809
Pazarlama maliyetlerini minimum hale getiririz.	,377	0.856
Atıl üretim kapasitesini minimum hale getiririz.	,492	0.851
İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getiririz.	,525	0.845
Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getiririz.	,472	0.889
Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine gireriz.	,671	0.853
Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yaparız.	,665	0.834
Verimlilik üzerinde önemle dururuz.	,432	0.805
Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn ederiz.	,509	0.796
Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutarız.	,639	0.784
Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanırız.	,778	0.822
Faktör 2: *Farklılaştırma Stratejisi*	**Açıkladığı varyans: 17.23**	**Cronbach alpha (CA): 0.911**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**
Yeni ürün veya hizmetler geliştiririz.	,648	0.855
Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunarız.	,610	0.814
Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunarız.	,276	0.843
Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunarız.	,625	0.822
Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe alırız.	,463	0.805
Ar-Ge, Ür-Ge, ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurarız.	,391	0.803
Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket oluruz.	,690	0.910
Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur.	,589	0.905
Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz.	,448	0.902
Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürürüz.	,402	0.899
Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz.	,590	0.894
Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz.	,743	0.900
Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliriz.	,699	0.907
Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletebiliriz.	,559	0.867
Faktör 3: *Odaklanma Stratejisi*	**Açıkladığı varyans: 15.96**	**Cronbach alpha (CA): 0.905**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**
İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	,534	0.803
İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	,673	0.854
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	,495	0.802
Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	,487	0.890

Tablo 4.13 (devam): Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Faktör 4: *Yenilik Performansı*	**Açıkladığı varyans: 14.56**	**Cronbach alpha (CA): 0.901**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**
Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	,873	0.822
Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi.	,421	0.864
Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi.	,551	0.871
Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız.	,639	0.855
Teknolojimizde, tekniğimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi.	,491	0.824
Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi.	,673	0.900
İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı.	,660	0.897
İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı.	,509	0.885
Faktör 5: *İşletme Performansı*	**Açıkladığı varyans: 10.05**	**Cronbach alpha (CA): 0.897**
	Faktör yükü	**Madde silinirse CA**
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	,334	0.856
Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	,487	0.822
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	,665	0.807
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	,715	0.834
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	,607	0.885
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	,559	0.812
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	,384	0.876
Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	,506	0.890
Çalışan sayınızdaki artış	,712	0.893
Yeni müşteri sayınızdaki artış	,664	0.895
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	,508	0.888
Genel olarak karlılık düzeyiniz.	,487	0.806

AFA sonucunda her bir faktörün toplam varyansı açıklama yüzdeleri, faktörlere ilişkin Cronbach Alpha (CA) değerleri, her bir sorunun faktör ağırlığı değeri ve madde silinirse CA değerleri verilmiştir. Diğer yandan, faktör yükleri faktörlerin kararlılığını (uygunluğunu) belirtir. Maccallum ve diğerleri (1999) ve Hogarthy ve diğerleri (2005) çalışmalarında, bir faktörün uygun olabilmesi için en az 2 maddeden oluşması ve her bir soruya ilişkin faktör yüklerinin de 0.10 değerinden yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca, Stevens (2002) çalışmasında, anket sorularına ilişkin faktör yüklerinin birbiri arasındaki farkın minimum 0.1 olması gerektiği ortaya konulmuştur. Tablo 4.13'de faktör yükleri incelendiğinde her bir sorunun faktör yükünün 0.10 değerini geçtiği ve birbiriyle aralarındaki farklara bakıldığında 0.1 değerinden büyük olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle de faktör analizi başarılı bulunmuştur.

Madde silinirse CA değerleri verilerek, ölçeklerin geçerlilik açısından ilk aşaması da yapılarak uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Literatür gereğince ölçek geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

4.5. GRUP FARKLILIĞI ANALİZİ

Hipotez testlerinde yönteme karar verebilmek için 5 faktör için de normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığına bakılmalıdır. Normal dağılımı sınamak için SPSS programı ile Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri faktörler üzerinde uygulanmıştır.

Tablo 4.14: Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Normallik Test Sonuçları.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
Faktörler	**İstatistik**	**s.d.**	**P**	**İstatistik**	**s.d.**	**P**
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	,165	252	,000	,917	252	,000
Farklılaştırma Stratejisi	,192	252	,000	,934	252	,000
Odaklanma Stratejisi	,250	252	,000	,887	252	,000
Yenilik Performansı	,156	252	,000	,953	252	,000
İşletme Performansı	,152	252	,000	,934	252	,000

Normallik testlerinde H_0 hipotezi, verilerin normal dağılımlı ana kütleden geldiğini; H_1 hipotezi ise ana kütle dağılımının normale uymadığıdır. Normallik test sonuçlarında anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olduğu zaman, H_1 hipotezi kabul edilir.

Bu çalışmada doğru testin uygulanması adına grupların birbirinden bağımsız olması ve Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik test sınaması sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olmadığı kriterleri ile birlikte Büyükuysal'ın (2018) çalışmasından yararlanılarak, grup sayısının 2 olması durumu için "Mann-Whitney U" testinin, grup sayısının 3 veya daha fazlası olması durumu için "Kruskal Wallis" testinin uygulanmasına karar verilmiştir. Normallik testi sonucunda parametrik olmayan verilerin gözlenmesi sebebi ile ikili grup için uygulanan "Bağımsız Örneklem t testi" ve ikiden fazla grup için uygulanan "ANOVA" testinin uygulanması etkin olmayan sonuçlar verecektir.

Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır. Ortalama sıra değeri büyük olan farkın kaynağını oluşturmaktadır ve bu çalışmada koyu (bold) olarak tablo içinde gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Şirketin Hukuki Yapısı için Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Anonim Şirket	234	127,33	0,555080133	0,75764521
	Kollektif Şirket	3	129,00		
	Limited Şirket	15	113,00		
Farklılaştırma Stratejisi	Anonim Şirket	234	127,77	1,041831726	0,5939763
	Kollektif Şirket	3	104,00		
	Limited Şirket	15	111,13		
Odaklanma Stratejisi	Anonim Şirket	234	127,03	0,204937491	0,90260636
	Kollektif Şirket	3	115,83		
	Limited Şirket	15	120,37		
Yenilik Performansı	Anonim Şirket	234	126,30	0,068157589	0,96649535
	Kollektif Şirket	3	137,00		
	Limited Şirket	15	127,50		
İşletme Performansı	Anonim Şirket	234	127,08	1,051714803	0,59104838
	Kollektif Şirket	3	84,00		
	Limited Şirket	15	126,00		

Şirketin hukuki yapısı hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.16: Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör için Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Gıda / İçecek	58	131,53	10,747246	0,55069498
	Giyim / Tekstil / Deri	39	145,53		
	Kimya / Petrol	35	126,16		
	Mobilya	2	111,50		
	Plastik	3	50,67		
	Elektronik	8	109,88		
	Ilaç / Tıbbi	3	154,00		
	Tütün	2	122,00		
	Otomotiv	17	103,06		
	Metal / Çelik	41	117,39		
	Maden / Cevher	5	153,30		
	Makine / Metal Eşya	15	115,33		
	Diğer	24	130,71		
Farklılaştırma Stratejisi	Gıda / İçecek	58	127,80	8,19597449	0,7696342
	Giyim / Tekstil / Deri	39	135,87		
	Kimya / Petrol	35	134,97		
	Mobilya	2	126,50		
	Plastik	3	95,00		
	Elektronik	8	93,00		
	Ilaç / Tıbbi	3	155,33		
	Tütün	2	83,00		
	Otomotiv	17	112,44		
	Metal / Çelik	41	117,41		
	Maden / Cevher	5	165,60		
	Makine / Metal Eşya	15	114,60		
	Diğer	24	135,67		

Tablo 4.16 (devam): Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör için Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
Odaklanma Stratejisi	Gıda / Içecek	58	122,09	14,8661923	0,24883574
	Giyim / Tekstil / Deri	39	104,22		
	Kimya / Petrol	35	127,14		
	Mobilya	2	141,00		
	Plastik	3	99,00		
	Elektronik	8	122,44		
	Ilaç / Tıbbi	3	172,00		
	Tütün	2	141,00		
	Otomotiv	17	127,12		
	Metal / Çelik	41	143,17		
	Maden / Cevher	5	95,50		
	Makine / Metal Eşya	15	166,30		
	Diğer	24	121,77		
Yenilik Performansı	Gıda / Içecek	58	138,50	10,2979821	0,58983663
	Giyim / Tekstil / Deri	39	134,35		
	Kimya / Petrol	35	133,33		
	Mobilya	2	87,75		
	Plastik	3	57,50		
	Elektronik	8	111,50		
	Ilaç / Tıbbi	3	137,17		
	Tütün	2	102,75		
	Otomotiv	17	108,09		
	Metal / Çelik	41	116,60		
	Maden / Cevher	5	166,60		
	Makine / Metal Eşya	15	114,10		
	Diğer	24	121,65		
Işletme Performansı	Gıda / Içecek	58	136,70	17,7808139	0,12250965
	Giyim / Tekstil / Deri	39	139,28		
	Kimya / Petrol	35	132,77		
	Mobilya	2	65,25		
	Plastik	3	36,67		
	Elektronik	8	111,19		
	Ilaç / Tıbbi	3	124,17		
	Tütün	2	115,50		
	Otomotiv	17	91,15		
	Metal / Çelik	41	123,70		
	Maden / Cevher	5	188,30		
	Makine / Metal Eşya	15	109,73		
	Diğer	24	122,02		

Şirketin faaliyet gösterdiği sektör hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.17: Şirketin Çalışan Sayısı için Kruskal-Wallis Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	100–150 kişi	3	84,33	2,6875611	0,26085762
	150–200 kişi	48	139,11		
	200 kişi ve üzeri	201	124,12		
Farklılaştırma Stratejisi	100–150 kişi	3	95,00	1,36290877	0,50588071
	150–200 kişi	48	135,19		
	200 kişi ve üzeri	201	124,90		
Odaklanma Stratejisi	100–150 kişi	3	112,50	0,13858031	0,93305591
	150–200 kişi	48	127,69		
	200 kişi ve üzeri	201	126,43		
Yenilik Performansı	100–150 kişi	3	106,50	0,58492721	0,74642241
	150–200 kişi	48	132,29		
	200 kişi ve üzeri	201	125,42		
İşletme Performansı	100–150 kişi	3	124,33	1,49955102	0,47247261
	150–200 kişi	48	138,00		
	200 kişi ve üzeri	201	123,79		

Şirketin çalışan sayısı hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.18: Şirketin Faaliyet Yılı için Mann-Whitney U Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	15–20 yıl	72	115,45	5684,5	0,12583795
	20 yıl ve üzeri	180	130,92		
Farklılaştırma Stratejisi	15–20 yıl	72	128,78	6316	0,75164712
	20 yıl ve üzeri	180	125,59		
Odaklanma Stratejisi	15–20 yıl	72	113,06	5643,89	0.06431
	20 yıl ve üzeri	180	131,88		
Yenilik Performansı	15–20 yıl	72	130,92	6162	0,53893001
	20 yıl ve üzeri	180	124,73		
İşletme Performansı	15–20 yıl	72	125,53	6410,5	0,8933952
	20 yıl ve üzeri	180	126,89		

Şirketin faaliyet yılı hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.19: Üretim Teknoloji Düzeyi için Mann-Whitney U Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Tamamen makineleşmiş	108	112,21	6233	0,00672043*
	Yarı makineleşmiş	**144**	**137,22**		
Farklılaştırma Stratejisi	Tamamen makineleşmiş	108	108,64	5847	0,00067872*
	Yarı makineleşmiş	**144**	**139,90**		
Odaklanma Stratejisi	**Tamamen makineleşmiş**	**108**	**139,65**	6356	0,00864982*
	Yarı makineleşmiş	144	116,64		
Yenilik Performansı	Tamamen makineleşmiş	108	109,61	5951,5	0,00129042*
	Yarı makineleşmiş	**144**	**139,17**		
İşletme Performansı	Tamamen makineleşmiş	108	105,85	5545,5	0,0001*
	Yarı makineleşmiş	**144**	**141,99**		

*0.05 için anlamlı farklılık

Üretim teknoloji düzeyi tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama sıra değerleri incelendiğinde Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi, Yenilik Performansı ve İşletme Performansı boyutlarında yarı makineleşmiş olan katılımcılar daha olumlu yanıtlar vermiştir. Odaklanma Stratejisi boyutunda tamamen makineleşmiş olan katılımcılar daha olumlu yanıtlar vermiştir.

Tablo 4.20: İşletmenin AR-GE, Tasarım vb. İsimler ile Anılan Bir Bölümü Olması Durumu için Mann-Whitney U Test Sonuçları.

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	P
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Evet	246	126,54	728	0,95453047
	Hayır	6	124,83		
Farklılaştırma Stratejisi	Evet	246	125,39	466	0,11987434
	Hayır	6	171,83		
Odaklanma Stratejisi	Evet	246	126,97	622	0,48629057
	Hayır	6	107,17		
Yenilik Performansı	Evet	246	125,54	502	0,1766331
	Hayır	6	165,83		
İşletme Performansı	Evet	246	125,56	506,5	0,1859
	Hayır	6	165,08		

İşletmenin Ar-Ge, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümünün olması durumu boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.6. KORELASYON ANALİZİ

"İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönü ve gücü korelasyon analizi ile belirlenir" (Büyükuysal, 2018).

Pearson, Spearman ve Kendall' s tau-b analizleri korelasyon analizleri olarak bilinirler. Pearson korelasyonu normal dağılıma uyan veri kümeleri için kullanılırken, Spearman ve Kendall' s Tau-b normal dağılım göstermeyen veri setleri üzerinde uygulanmaktadır. Grup farklılığı analizi bölümünde yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik test sınamalarının sonucunda bu çalışmada kullanılan verilerin normal dağılıma sahip olmaması sebebi ile non-parametrik ilişkilerde uygulanması uygun bulunan "Kendall's tau-b" ilişki analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.21: Kendall's Tau-b Korelasyon Analiz Sonuçları.

		TMLS	FAS	ODS	YP	IP
Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	Correlation Coefficient	1.000	.559(*)	-.288(*)	.502(*)	.465(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N		252	252	252	252
Farklılaştırma Stratejisi	Correlation Coefficient		1.000	-.351(*)	.585(*)	.515(*)
	Sig. (2-tailed)		.	.000	.000	.000
	N			252	252	252
Odaklanma Stratejisi	Correlation Coefficient			1.000	.340(*)	.331(*)
	Sig. (2-tailed)			.	.000	.000
	N				252	252
Yenilik Performansı	Correlation Coefficient				1.000	.592(*)
	Sig. (2-tailed)				.	.000
	N					252
İşletme Performansı	Correlation Coefficient					1.000
	Sig. (2-tailed)					.
	N					252

*0.05 için anlamlı ilişki

- ✓ TMLS değişkeni FAS ile %55,9, YP ile %50,2 ve İP ile %46,5oranında pozitif anlamlı ilişkili ve ODS ile de %28,8 oranında negatif yönlü ilişkilidir.
- ✓ FAS değişkeni ODS ile %35,1 oranında negatif yönlü, YP ile %58,5 ve İP ile %51,5 oranında pozitif yönlü ilişkilidir.
- ✓ ODS değişkeni YP ile %34 ve İP ile %33,1 oranında pozitif ilişkilidir.
- ✓ Ayrıca YP değişkeni İP ile %59,2 oranında pozitif yönlü ilişkilidir.

4.7. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gözlemlenen değişkenlerin bir dizi faktör yapısını doğrulamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. DFA, araştırmacının gözlemlenen değişkenler ve bunların altında yatan gizli yapılar arasındaki ilişkinin var olduğu hipotezini test etmesini sağlar. Araştırmacı teoriyi, deneysel araştırmayı veya her ikisini de kullanır, ilk olarak ilişkiyi kurar ve sonra hipotezi istatistiksel olarak test eder (Suhr, 2006).

DFA; uygulanan bir ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile olan ilişkisini, maddelerin hata paylarını, bu maddelerin ölçülmek istenen durumun ne kadarını açıkladığını, maddelerin faktör yüklerini, ölçeğin mevcut alt boyutlarını ve soruların yerlerinin kuramsal yapıya ne kadar uyum gösterdiğinin cevabını verebilmektedir. Ayrıca birtakım öneriler ile de ölçekte iyileştirmeler yaparak katkı sağlayabilmektedir (Çapık, 2014).

Aytaç ve Öngen (2012) yaptıkları çalışmada doğrulayıcı faktör analizini "Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır (Bayram ve Bilgel, 2008). DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır. DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir (Günden ve Miran, 2008). Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur".

DFA için önerilen süreç aşağıdaki gibi ilerlemektedir.

1. **Model Belirleme:** Model belirleyebilmek için konu ile ilgili çalışmalardan yararlanılmalıdır ve akademik olarak literatür araştırması yapılır. Konak (2010) çalışmasında belirttiği üzere bu aşamada; DFA modelinde özgün faktörler için varyans ve

kovaryans ilişkisinin, ortak faktör ilişkilerinin ve ortak faktör ve gözlenen değişkenlerin sayısal olarak belirtilmesi gerekir.

2. **Model Tanımlama:** Thapa (1999) modelin bir önceki aşamaya dayandırılarak teorik olarak tanımlandığı bilgisini verir ve bu aşama için faktör yükleri, faktör ilişkileri ve ölçüm hata varyansının tahmin edilmesi gerekir. Örnek veriler kullanılarak ana kütle parametreleri tahmin edilmektedir. Modelin tanımlanması aşamasında her bir parametrenin de tanımlanmış olması gerekir.
3. **Veri Toplama ve İstatistiksel Analiz Yapma:** Ölçeklendirme, eksik veri, eşlik sorunları, aykırı değer tespiti gibi durumların tespiti ve değerlendirilmesi yapılır.
4. **Parametreleri Tahmin Etme:** "DFA ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans – kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklemlerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir" (Aytaç ve Öngen, 2012).
5. **Model Uyumunu Değerlendirme**: Önerilen modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri yapılmaktadır.
6. **Model Uyum İyiliğini Değerlendirme:** Model uyumunu değerlendirmek için uyum istatistikleri kullanılmaktadır. Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği ($\chi 2$), RMSEA Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü), RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) ve CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) genellikle kullanılan ölçümler arasında sayılabilir.
7. **Modeli Değiştirme (Modifikasyon)**: Model tahmininin yukarıdaki ölçümlerden yararlanılarak elde edilen sonuçlarının istatistiksel olarak uyum indeksleri ile karşılaştırılması sonucunda uyum indekslerinin "kötü" sonuç vermesi neticesinde,

modelin uyumunu geliştirmek için değişik yapılabilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi tahmin edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler bir DFA modeli oluşturularak AMOS 23 programı ile test edilmiştir.

Tablo 4.22: DFA Modeli için Uyum İndeksleri.

Ölçüm (Uyum Istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4\text{-}5$	2.59	Iyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum Istatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.935	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	Iyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.981	Iyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.034	Iyi uyum
Mutlak Uyum Indeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	Iyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.936	Iyi uyum
Artık Temelli Uyum Indeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.032	Iyi uyum

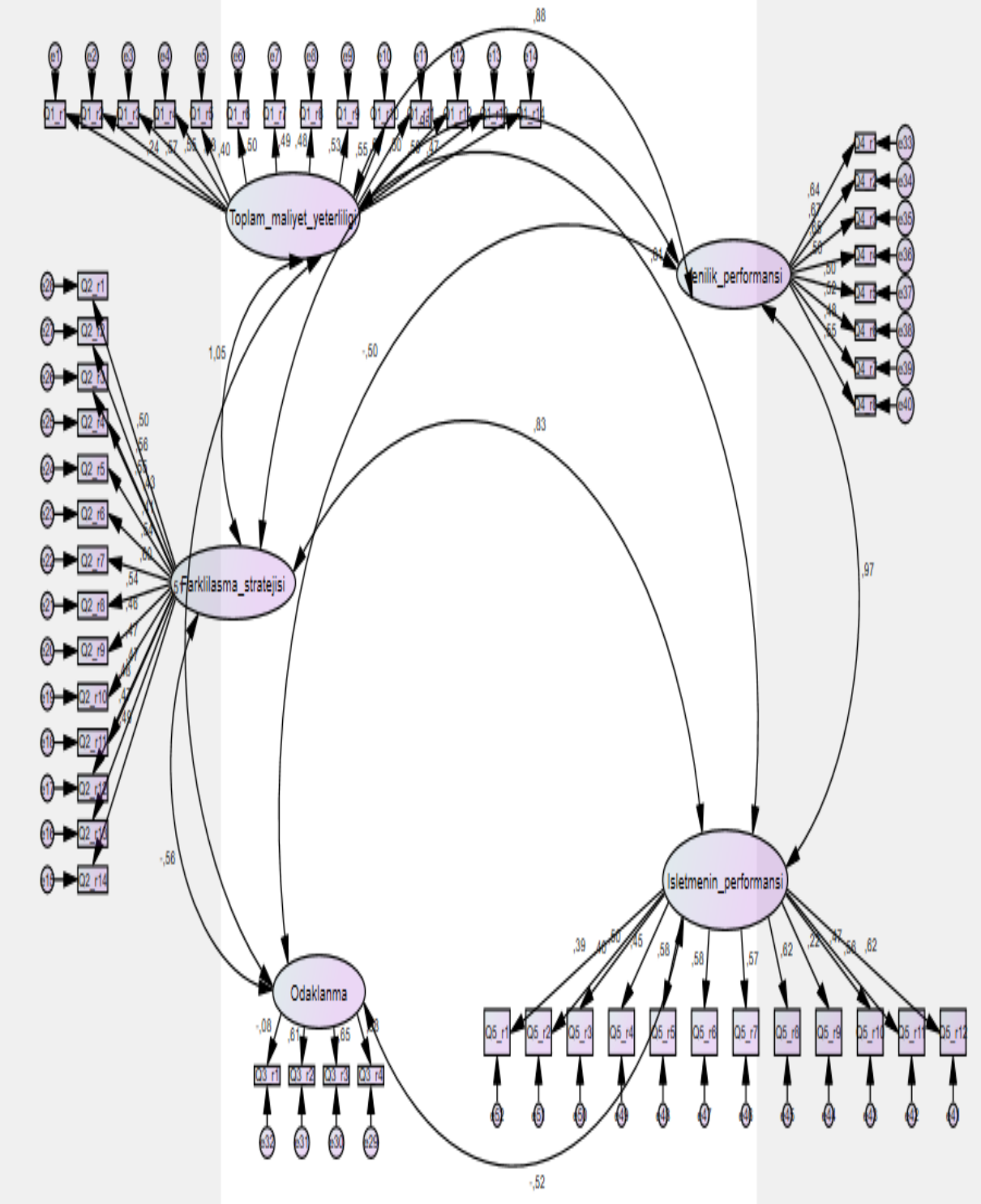
Şekil 4.1, DFA sonuçlarını göstermektedir. DFA modelinin sonuçlarını değerlendirebilmek Tablo 4.22'de verilen istatistiksel uyum kriterleri kullanılmıştır. Tabloda "iyi uyum" için kriter değerleri, "kabul edilebilir uyum" için kriter değerleri, modelin nicel sonuçları ve son olarak model sonuçlarının kriter değerleri ile karşılaştırılması neticesinde ortaya çıkan "uyum durumu" bilgileri yer almaktadır. "Kabul edilebilir" ve "iyi uyum" kararları modelin sonuçlarının güvenilir olduğu anlamına gelir. "Kabul edilemez" sonucu varlığında model yorumlanamamaktadır.

Bu çalışma için yapılan testler sonucunda model şu şekilde değerlendirilmiştir;

- ✓ "X^2 /sd" değeri 2.59 olup ≤ 3 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ NFI sonucu 0.935 çıkmıştır. 0.94-0.90 aralığında olan bu değer için NFI "kabul edilir uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ TLI (NNFI) sonucu 0.977 olup ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.

- ✓ IFI sonucu 0.981 olup ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ CFI sonucu 0.963 çıkmıştır. ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "kabul edilebilir uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ RMSEA sonucu 0.034 olup ≤ 0.05 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ GFI sonucu 0.949 olup ≥ 0.90 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ AGFI sonucu 0.936 olup ≥ 0.90 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ RMR sonucu 0.032 olup ≤ 0.05 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ $\chi 2$ istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır. Modifikasyon indeksi incelenmiş olup modelin modifikasyon gereksinimi olmadığı kararına varılmıştır.

Bu çalışmada yapılan ölçüm sonuçları ve karşılığındaki uyum indekslerinin kararlarına göre modelde "kabul edilemez" bir sonuçla karşılaşılmaması ve değerlendirmelerin "kabul edilebilir" ve "iyi uyum" çıkması ile modelin yorumlanabilir ve güvenilir olduğu kararına varılmaktadır.



Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.

4.8. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (4.1)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \tag{4.1}$$

Eşitlik (4.1)'de;

m : İçsel gizil değişken sayısı.

n : Dışsal gizil değişken sayısı.

η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörü.

B: :mxm boyutlu ana diyagonali sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisi.

Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisi.

λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörü.

ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörü.

Yapısal modele ilişkin varsayımlar E(η) = 0, E(λ) = 0, E(ω) = 0 (1-B) tekil olmayan matris, λ ve ω ilişkisiz, var(ωi)'ler sabit olacaktır. Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_j = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \tag{4.2}$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\,\eta_1 + \gamma_{21}\;\lambda_1 + \omega_2 \tag{4.3}$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler ile bağlı oldukları gizil değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonuyla (4.4) ve (4.5)'de verilmiştir.

$$Y=\Delta_y \eta + \varepsilon \quad (4.4)$$

$$X= \Delta_x \lambda + \tau \quad (4.5)$$

Eşitlik (4.4) ve (4.5)'de (Kline, 2005);

Y : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü.

Δy : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi).

ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörü.

X : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü.

Δx : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisin (faktör yükleri ve katsayılar matrisi).

τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörü.

Tablo 4.23: YEM Tahmini için Uyum İndeksleri.

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Araştırma Modeli Değeri**	**Uyum Durumu**
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq$ 4-5	2.18	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.989	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.976	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.985	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.957	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.017	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.918	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.925	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.022	İyi uyum

Bu çalışma için yapılan testler sonucunda Yapısal Eşitlik Modeli şu şekilde değerlendirilmiştir;

- ✓ "X^2 /sd" değeri 2.18 olup ≤ 3 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ NFI sonucu 0.989 olup ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ TLI (NNFI) sonucu 0.976 olup ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ IFI sonucu 0.985 olup ≥ 0.95 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ CFI sonucu 0.957 olup ≥ 0.97 koşulunu sağladığı için "kabul edilebilir uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ RMSEA sonucu 0.017 olup ≤ 0.05 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ GFI sonucu 0.918 olup ≥ 0.90 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ AGFI sonucu 0.925 olup ≥ 0.90 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.
- ✓ RMR sonucu 0.022 olup ≤ 0.05 koşulunu sağladığı için "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir.

YEM tahminleri uyum kriterlerinde sadece bir ölçüm için "kabul edilebilir" sonucu çıkmıştır. Diğer kriterler "iyi uyum" olarak değerlendirilmiş olup, model için yorumlanabilir ve güvenilir olduğu kararına varılmaktadır.

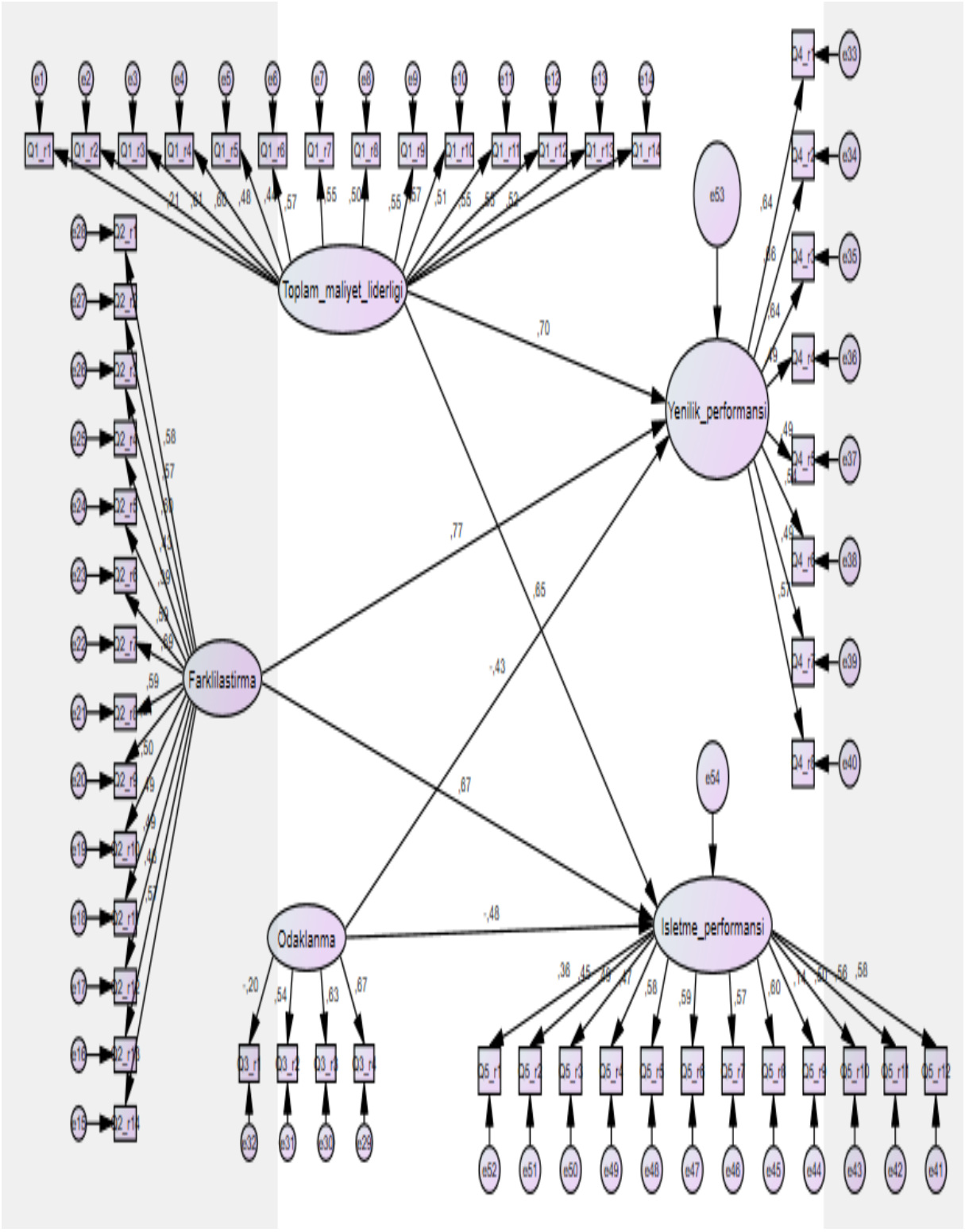
Tablo 4.24: Hipotez Testi için YEM Model Sonuçları.

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	P	Sonuç
TMLS→YP	+	0.701	0.128	5.476	0.000	**Anlamlı**
TMLS→İP	+	0.652	0.117	5.572	0.000	**Anlamlı**
FAS→YP	+	0.770	0.112	6.875	0.000	**Anlamlı**
FAS→İP	+	0.672	0.125	5.376	0.001	**Anlamlı**
ODS→YP	+	0.431	0.134	3.216	0.000	**Anlamlı**
ODS→İP	+	0.480	0.105	4.571	0.000	**Anlamlı**

Tablo 4.24 modelden elde edilen sonuçları göstermektedir. Model çıktılarından görüleceği üzere;

- ✓ TMLS değişkeni YP üzerinde %70.1, İP üzerinde %65.2 pozitif yönlü ilişkilidir.
- ✓ FAS değişkeni YP üzerinde %77 ve İP üzerinde %67.2 pozitif yönlü ilişkilidir.
- ✓ ODS değişkeni YP üzerinde %43.1 ve İP üzerinde %48 pozitif yönlü ilişkilidir.
- ✓ Katsayı değerlerine bakıldığında YP ve İP üzerinde en etkili strateji FAS değişkenidir.
- ✓ En az etkili strateji ise ODS'dir.

Modelin ana hipotezini oluşturan H1, H2, H3, H4, H5, H6 doğrulanmıştır.



Şekil 4.2: Hipotezlerin Testi için YEM Tahminleri**.**

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmelerin kaynak ve yetenekleri ile uyumlu rekabet stratejisi oluşturması varlıklarını sürdürebilmeleri için en kritik faktördür. Şirketin stratejik eğilimi ve uygulamaları, yüksek getiri sağlayabilmeyi ve küresel ekonomi içerisinde değişim şartlarına ayak uydurabilmeyi amaçlamalıdır. Bu nedenle rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda en kritik başarı faktörü işletmenin rekabet stratejisi seçimi ve bu konuda yürütmüş olduğu faaliyetleridir.

Seçilen rekabet stratejisi, işletmenin rekabet ortamında mücadele edebilmesinde öncelikli rol oynayacak, finansal ve finansal olmayan performansını ve inovasyona olan eğilimini etkileyen önemli faktörlerden olacaktır. Teorik olarak geliştirilen rekabet stratejilerine kavramsal olarak hakim olmak ve uygulanması düşünülen stratejinin işletme ile uyumlu olması bu bakış açısından dolayı son derece önemlidir. Çünkü işletmenin rekabet ortamında yüksek getiri ile faaliyetlerini sürdürebilmesi bu kritik seçim ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışmada "rekabet stratejisi inovasyon eğilimini ve işletmenin performansını etkiler mi?" sorusu ile hareket edilerek, kurulan hipotezleri sonuçlandırmak için 52 maddelik 5 boyutlu ölçekler aracılığıyla 252 işletme üzerinde yapılan saha anket çalışması verileri istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın bulgular kısmında ilk olarak, sahada kullanılan ölçekler ile telefon ve yüz yüze yapılan görüşmelerin sonucu elde edilen veriler için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunun % 80'in üzerinde olması, çalışmada uygulanan anketin güvenilir olduğunu ve ulaşılacak sonuçların gerçeği yansıtacağını ortaya konmuştur.

Uygulama yapılan işletmelerdeki genel bilgiler ile anlamlı farklılık görüşünün alt hipotez (H7) olarak araştırıldığı bu çalışmada, işletmelerin demografik bilgilerinden yararlanılarak grup farklılığı analizi uygulanmıştır. Hipotezler, 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir ve sadece "Üretim Teknoloji Düzeyi" için $p<0.05$, yani anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu nedenle, *"Üretim Teknoloji Düzeyi" için H_1 hipotezi kabul edilmiş olup; TMLS, FAS, ODS, YP ve İP boyutlarında, "tamamen makineleşmiş" ve " yarı makineleşmiş" olmak üzere gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortalama sıralama değerlerinden yararlanılarak TMLS, FAS, YP ve İP boyutlarında "yarı makineleşmiş" olan*

katılımcıların daha olumlu yanıtlar verdiği görülürken, ODS boyutunda "tamamen makineleşmiş" olan katılımcıların daha olumlu yanıtlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Alt hipotez (H7) "Şirketin hukuki yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim teknoloji düzeyi ve ar-ge bölümü olma grupları TMLS, FAS, ODS, YP ve İP açısından anlamlı farklılık göstermektedir" bütün gruplarda doğrulanamamıştır.

TMLS, FAS, ODS, YP ve İP boyutları arasındaki bir ilişki olup olmadığını test etmek amacı ile de korelasyon analizleri yapılmıştır. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri olarak anılan *TMLS, FAS ve ODS'nin her birinin İP ve YP (inovasyon) ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Rekabet stratejileri içinden FAS'ın hem YP hem de İP ile en yüksek düzeyde, ODS'nin ise en düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca rekabet stratejileri arasında da TMLS ve FAS'ın birbirleri ile pozitif, ODS ile de negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlara ek olarak YP ve İP de kendi aralarında pozitif yönlü bir ilişki göstermiştir*. Bu sonuçlara göre araştırma konusu olan rekabet stratejisinin inovasyon ve işletme performansına etkisinin pozitif yönde olduğu kanısına varılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli için TMLS'nin YP'yi (H1) ve İP'yi (H2) pozitif yönde etkilediği, FAS'ın YP'yi (H3) ve İP'yi (H4) pozitif yönde etkilediği ve ODS'nin YP'yi (H5) ve İP'yi (H6) pozitif yönde etkilediği hipotezleri ayrı ayrı kurulmuştur. Analiz sonucunda *TMLS, FAS ve ODS'nin her birinin İP ve YP (inovasyon) ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Katsayı değerleri çerçevesinde değerlendirildiğinde ise FAS'ın YP ve İP üzerinde en etkili strateji, ODS'nin ise en az etkili strateji olduğu görülmüştür.* YEM sonuçlarına göre H1, H2, H3, H4, H5, H6 hipotezleri doğrulanmıştır.

Çalışmanın sonuçları ve önermeleri aşağıdaki gibi paylaşılmıştır:

- ✓ Porter'ın ortaya koyduğu jenerik rekabet stratejilerinin inovasyon eğilimini ve işletme performansını pozitif yönde etkilediği araştırma içerisinde yer alan farklı analizler ile ortak paydada doğrulanmıştır. Sonucun literatürdeki diğer çalışmalar ile paralellik gösterdiği söylenebilir.
- ✓ Jenerik rekabet stratejilerinin her birinin inovasyon eğilimi ve işletme performansı üzerinde farklı düzeyde etkiye sahip olduğu ve en yüksek etkinin FAS, en düşük etkinin ise ODS olduğu ortaya çıkmıştır.

- ✓ ODS boyutunda ölçek ortalamaları farklılık göstermektedir ve standart sapmalar diğer boyutlarla karşılaştırıldığında yüksek olarak değerlendirilmektedir. ODS içerisinde yer alan ölçek sayısının azlığı bu boyutun güvenilirliğini azaltmaktadır. Çalışmalarda ölçek sayısının arttırılması gerekmektedir.
- ✓ Bağımlı değişkenler olan yenilik performansı ve işletme performansının da birbirleri ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma içerisinde bu ilişki korelasyon analizi neticesinde ortaya çıkmış olup, ileride yapılacak çalışmalarda araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.
- ✓ İşletmelerin demografik yapısı ile TMLS, FAS, ODS, YP ve İP boyutlarının anlamlı farklılıklar gösterdiği bütün gruplarda doğrulanamamıştır. Uygulama yapılan örneklem kümesi farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır ve sektörel farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır. Her bir sektöre ait ihtiyaçlar çerçevesinde şekillenen demografik özelliklerin genel olarak gruplanarak TMLS, FAS, ODS, YP ve İP boyutları üzerinde anlamlı farklılıklar araştırılması doğru sonucu vermeyebilir. Bundan sonraki araştırmalarda, demografik yapı ile rekabet stratejisi ve performans boyutlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği sektörel bazda değerlendirilebilir. Farklı sektörlerde yapılan analizler karşılaştırmalı olarak paylaşılabilir.
- ✓ Ölçme aracından elde edilen veriler incelendiğinde işletmeler tarafından Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinin, özellikle TMLS ve FAS, bir arada karma olarak da uygulandığı görülmektedir. Porter'ın "arada sıkışıp kalma" görüşü karşısında karma stratejilerin İP ve YP üzerine etkisi araştırılabilir. Bu verilerden hareketle İP ve YP üzerinde hangi karma rekabet stratejilerinin daha fazla etkili olduğu analiz edilebilir.
- ✓ Çalışmanın varsayımında, araştırmaya dahil olan her bir işletmede anketi cevaplandıran personelin araştırma konusu olan rekabet stratejisi, inovasyon stratejisi, işletme performansı konuları hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları yer almaktadır. Bir sonraki çalışma örneklemi için ölçme aracının sahip olduğu her bir boyutun işletmedeki uzman kişiler tarafından doldurulması sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Acar, A.Z. ve Zehir, C., 2008, Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması, Dokuz *Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-131.

Akın, B., 2001, *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, ISBN : 9789758156467

Akıncı, A., 2011, *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., 2004, *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Tisk Yayını, Ankara.

Alhalabi, A., Ali, M. ve George, S., 2016, The American Auto-Market Leaders in Comparison: A study of Strategies and Business Models of Ford Motor Company and General Motors Company, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 5 (5), 36-47.

Altay, H., 2008, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi Kapsamında Türk Endüstrilerinin Avrupa Birliği (15) Pazarındaki Rekabet Gücü Düzeylerinin İncelenmesi 1995 – 2007, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 215-240.

Arıkan, C., Aksoy, M., Durgut, M. ve Göker, A., 2003, Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, *TÜSİAD Raporu*, İstanbul, ISBN : 975-8458-63-9.

Aytaç, M. ve Öngen, B., 2012, Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi, *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.

Barney, J.B., 1986, Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.

Bollen, K.A., 1989, *Structural Equations With Latent Variables*, John Wiley And Sons Pbc., New York.

Bourne, M. ve Neely, A., 2003, Implementing Performance Measurement Systems A Literature Review, *Int. J. Business Performance Management*, 5 (1), 1-24.

Büyüköztürk, Ş., 2002, Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanım, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.

Büyükuysal, M.Ç., 2018, Araştırmacılar için Temel İstatistiksel Yaklaşımlar, *Türk Radyoloji Derg.*, 37 (1), 1-3.

Carli, G., 2012, *From Core Rigidities to Dynamic Capabilities The Role of External Knowledge. A Multiple Case Study*, Doktora Tezi, Bologna Üniversitesi.

Cohen J., 1988, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates Pbc., USA.

Çalhan, H., 2015, *İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma,* Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi.

Çapık, C., 2014, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17 (3), 196-205.

Çele, M., Köknel, S., Öztürk, K. ve Arslan, B., 2019, Kurumlarda Girişimcilik ile Değer Yaratmak, *TÜSİAD Raporu*, İstanbul, ISBN: 978-605-165-036-4.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., 2012, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları,* Pegem Akademi, Ankara.

Drucker, P.F., 2002, *The Discipline of Innovation,* Harward Business of Review, https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation, [05.04.2019].

Edwards, J., 2014, *Mastering Strategic Management*, B.C Open Textbook, 1st ed., British Columbia.

Elçi, Ş., 2005, *İnovasyon Kalkınma ve Rekbetin Anahtarı*, Meteksan Bilişim Grubu ve BT Haber Ortak Yayını, Ankara.

Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S., 2008, Bölgesel İnovasyon Merkezleri Türkiye İçin Bir Model Örneği, *TÜSİAD Raporu*, İstanbul, 1-206.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang A.G., ve Buchner, A., 2007, G*Power 3:A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences, *Behavior Research Method*, 39 (2), 175-191.

Field, A., 2009, *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*, Sage Publication, 3rd ed., London, ISBN 978-1-84787-906-6.

Globerman, S. ve Lybecker, K.M., 2014, *The Benefits of Incremental Innovation: Focus on the Pharmaceutical Industry*, Fraser Institute, British Columbia, ISBN:978-0-88975-305-1.

Grant, R.M., 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Güler, A.D., 2005, A. Smith ve J. A. Schumpeter'in Dinamik Rekabet Teorileri, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 1-15.

Güleş, H.K., Çağlıyan, V., Zerenler, M. ve Gelmez, E., 2012, Rekabet Öncelikleri İşletme Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *12. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 27 – 29 Eylül 2012, İzmir, Gediz Üniversitesi – Endüstri Mühendisliği Bölümü & Üretim Araştırmaları Derneği, 665-672.

Günsel, A., 2017, *İnovasyon Kavramı ve Yaratıcılık - Yenilik İlişkisi*, *https://www.slideshare.net/arwenun/yenilik-inovasyon-kavram-ve-yaratclk-yenilik-ilikisi* [Ziyaret Tarihi: 05.04.2019].

Hatipoğlu, C., 2011, *Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi.

Herdem, P., 2014, *Rekabet Avantajı Sağlamada Bir Araç Olarak Kümelenme Konya Yazılım ve ARGE Firmaları Üzerine Bir Alan Araştırması,* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi

Hogarthy, K.Y., Hines, C.V., Kromrey, J.D., Ferron, J. ve Mumford, K., 2005, The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communality, and Overdetermination, *Educational and Psychological Measurement*, 65 (2), 202-226.

Hitt, M.A, Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E., 2007, *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*, Thomson Learning Inc., 7th ed., USA, ISBN: 0-324-31694-1.

Kaplan, D., 2000, *Evaluating And Modifying Structural Equation Models. Structural Equation Modeling: Foundations And Extensions*, 1st ed., Ca: Sage Pbc, Thousand Oaks.

Kaplan, H., 2010, *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Kiper, M., 2008, *Fikirden Pazara: İnovasyonda Yeni Yaklaşımlar Açık İnovasyon ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri*, https://slideplayer.biz.tr/slide/2825277/, [Ziyaret Tarihi: 27.04.2019].

Kline, B.R., 2005, *Principles And Practice Of Structural Modeling*, The Guilford Press, London.

Konak, N., 2010, Çevre Sosyolojisi: Kavramsal ve Teorik Gelişmeler, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 271-283.

Leonard, D. ve Barton, 1992, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal*, 13, 111-125.

MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S. ve Hong, S., 1999, Sample Size In Factor Analysis, *Psychological Methods, 4* (1), 84-99.

Mouzas, S., 2006, Efficiency Versus Effectiveness in Business Networks, *Journal of Business Research*, 59 (10), 1124-1132.

Müsiad, 2012, Küresel Rekabet için Ar-Ge ve İnovasyon, *MÜSİAD Araştırma Raporları:76, İstanbul*, ISBN: 978-605-43-83-21-4.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M. ve Bourne, M., 2000, Performance Measurement System Design Developing and Testing A Process-Based Approach, *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (10), 1119-1145.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K., 2005, Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1228-1263.

OECD (Oslo Manual), 2005, *Guidelines For Collecting and Interpreting Inoovation Data*, OECD Publishing European Commision (OECD and Eurostat), 3rd ed., Paris, ISBN: 92-64-013-08-3.

Pado, G., 2015, *Açık İnovasyonun Müşteri Entegrasyonu ve Yeni Ürün Tasarım Sürecinde Ürün Farklılaşma Stratejisine Olan Etkisi ile Sürdürülebilir Stratejik Rekabet Üstünlüğü Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi.

Peru, O.E., 2010, *İşletmelerde Performans Ölçümlenmesi ve Bir Uygulama Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Porter, M., 1985, *Competitive Advantage*, Maxwell Macmillan, New York, ISBN: 0-02-925090-0.

Porter, M., 1996, What is Strategy, *Harward Business Review*, 4-22.

Porter, M., 2007, *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter, M., 2008, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harward Business Review*, 24-40.

Santos, J.B. ve Brito, L.A.L., 2012, Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, *Brezilian Administration Review*, 9 (6), 95-117.

Schwab, K., 2018, The Global Competitiveness Report, *World Economic Forum Insight Report*, Geneva, ISBN: 978-92-95044-76-0.

Sarı, Y., Cankül, D., Aytekin, E. ve Ergün, B., 2015, Rekabet Gücü – İşletme Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği, *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)*, Mayıs 2015, 542-553, ISBN: 978-605-9119-16-0.

Sharma, S., 1996, *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley And Sons Pbc., New York.

Suhr, D.D, 2006, Exploratory or Confirmatory Factor Analysis?, *Proceedings of the Thirty-first Annual SAS® Users Group International Conference*, 26-29 March 2006 San Francisco, North Carolina, SAS Institute Inc., 200-31.

Śledzik, K., 2013, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, Management Trends in Theory and Practice, *Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina*, 89-95.

Smith, A., 2007, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776)*, Digital ed., Metalibri.

Soyer, A. ve Erkut, H., 2008, Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması, *İtü Dergisi*, 4 (7), 36-47.

Stevens, J. P., 2002, *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 4th ed., Hillsdale, NS: Erlbaum Pbc.

Sümer, K., 2012, *Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.

Şağbanşua, L., 2006, Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.

Tanwar, R., 2013, Porter's Generic Competitive Strategies, *IOSR Journal of Business and Management*, 15 (1), 11-17.

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shue, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Thapa, B., 1999, Environmentalism: The Relation of Environmental Attitudes and Environmentally Responsible Behaviors Among Undergraduate Students, *Bulletin of Science, Technology & Society*, 19 (5), 426–438.

Thompson, A.A, Strickland, A.J. ve Gamble, J.E., 2005, The *Five Generic Competitive Strategies:Which One to Employ?*, McGraw Hill International Editions, New York, ISBN: 0-07-111220-0.

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), 2019, Firmaların Statülerine Göre Dağılımı, http://sanayi.tobb.org.tr/statu_dagilimi.php, [Ziyaret Tarihi:11.05.2019]

Ulrich, D. ve Lake, D., 1991, Organizational Capability: Creating Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 5 (1), 77-92.

Ülgen, H., Mirze, K., 2004, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, https://docplayer.biz.tr/13424606-Isletmelerde-stratejik-yonetim.html, [Ziyaret Tarihi: 29.01.2019].

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.

Wilson, R.M.S. ve Gilligan, C., 2012, *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation & Control*, Taylor & Francis, London, ISBN: 978-0-750-65938-3.

Wu, W., ve Parkvithee, N., 2017, Promoting International Competitiveness for Small and Mediumsized Enterprises A Case Study of Chinese Small and Mediumsized Enterprises in Thailand, *International Review of Management and Marketing*, 7 (3), 230-330.

Yaylacı, A.F., 2007, *Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabetçilik Stratejileri,* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., 2004, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara

Yorgancılar, F.N., 2010, *Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği,* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Yüreğir, O.H. ve Nakıboğlu, G., 2007, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.

Zehir, S., 2016, *Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

EKLER

EK.1 Ankete Katılan Firmalar için Anket Metni

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, T.C. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programında yürütmekte olduğumuz "Rekabet stratejisinin inovasyon eğilimi ve işletme performansına etkisi" adlı tez çalışmasının saha araştırması kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Sizlerden gelen cevaplar sadece üzerinde çalıştığımız tez kapsamında bilimsel amaçlı değerlendirilecek olup, çalışmanın başarı ile sonuçlanmasında büyük öneme sahip olacaktır.

Anketimize katılarak araştırmamıza verdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Anketin Düzenlendiği Tarih : 10.04.2019

Tez Danışmanı

Funda Hatice Sezgin

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Endüstri Mühendisliği Dr. Öğretim Üyesi

Tez Yürütücüsü

Kübranur Yalçın

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Endüstri Mühendisliği Y.Lisans Öğrencisi

EK.2 Anket Demografik Bilgi Formu

1. İŞLETME ve KATILIMCI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A. Anket yapılan firma ile ilgili bilgiler;

1. Şirket Adı

   .....

2. Şirket Adresi

   İlçe: ..... / İSTANBUL

3. Şirketin Hukuki Yapısı

   ☐ Anonim şirket (A.Ş) ☐ Kollektif Şirket
   ☐ Adi Ortaklık ☐ Limited Şirket
   ☐ Şahıs İşletmesi ☐ Komandit Şirket

4. Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör

   ☐ Gıda / İçecek ☐ İlaç / Tıbbi
   ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Tütün
   ☐ Kimya/ Petrol ☐ Otomotiv
   ☐ Mobilya ☐ Metal / Çelik
   ☐ Plastik ☐ Maden / Cevher
   ☐ Elektronik ☐ Makine / Metal Eşya
   ☐ Hizmet ☐ Diğer

5. Şirketin Faaliyet Yılı

   ☐ 1 – 5 yıl ☐ 5 – 10 yıl
   ☐ 10 – 15 yıl ☐ 15 – 20 yıl
   ☐ 20 yıl ve üzeri

6. Şirketin Çalışan Sayısı

   ☐ 0-50 kişi ☐ 50 – 100 kişi
   ☐ 100– 150 kişi ☐ 150 – 200 kişi
   ☐ 200 kişi ve üzeri

7. İşletmenizin üretim teknoloji düzeyini nasıl tanımlarsınız?

   ☐ Tamamen makineleşmiş ☐ Yarı makineleşmiş
   ☐ El emeği yoğun

8. İşletmenizin ar- ge, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümü var mı?

   ☐ Evet ☐ Hayır

B. Anketi cevaplayan firma çalışanı ile ilgili bilgiler;

1. Şirket içindeki görevi

   .....

2. Telefonu

   .....

3. Mail adresi

   .....

EK.3 Anket Rekabet Stratejileri Ölçeği Formu

2. REKABET STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki anket soruları rekabet stratejileri ile ilgili olup, şirketinizin rekabet üstünlüğünü kurmada hangi ölçeklerden yararlandığını ölçebilmek için hazırlanmıştır.

Her bir ölçeği cevaplandırırken katılma durumunuza göre kutucuğu işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

REKABET STRATEJİLERİ ÖÇLEĞİ		KATILMA DURUMU				
No	***Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi***					
1	Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yaparız.	1	2	3	4	5
2	Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutarız.	1	2	3	4	5
3	Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştiririz.	1	2	3	4	5
4	Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getiririz.	1	2	3	4	5
5	Pazarlama maliyetlerini minimum hale getiririz.	1	2	3	4	5
6	Atıl üretim kapasitesini minimum hale getiririz.	1	2	3	4	5
7	İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getiririz.	1	2	3	4	5
8	Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getiririz.	1	2	3	4	5
9	Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine gireriz.	1	2	3	4	5
10	Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yaparız.	1	2	3	4	5
11	Verimlilik üzerinde önemle dururuz.	1	2	3	4	5
12	Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn ederiz.	1	2	3	4	5
13	Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutarız.	1	2	3	4	5
14	Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanırız.	1	2	3	4	5
No	***Farklılaştırma Stratejisi***					
15	Yeni ürün veya hizmetler geliştiririz.	1	2	3	4	5
16	Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunarız.	1	2	3	4	5
17	Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunarız.	1	2	3	4	5
18	Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunarız.	1	2	3	4	5
19	Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe alırız.	1	2	3	4	5
20	Ar-Ge, Ür-Ge, ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurarız.	1	2	3	4	5
21	Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket oluruz.	1	2	3	4	5
22	Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunur.	1	2	3	4	5
23	Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştiririz.	1	2	3	4	5
24	Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürürüz.	1	2	3	4	5
25	Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirir ve geliştiririz.	1	2	3	4	5
26	Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade ederiz.	1	2	3	4	5
27	Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliriz.	1	2	3	4	5
28	Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletebiliriz.	1	2	3	4	5
No	***Odaklanma Stratejisi***					
29	İşletmemiz sadece belirli bir ürün grubunu üretir.	1	2	3	4	5
30	İşletmemiz sadece belirli bir ürünü üretir.	1	2	3	4	5
31	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
32	Ürünlerimiz sadece belirli bir bölgeye hitap eder.	1	2	3	4	5

EK.4 Anket Rekabet Performans Ölçekleri Formu

3. YENİLİK PERFORMANSI VE İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki anket soruları şirketinizin uyguladığı rekabet stratejisine bağlı olarak şirketinizin inovasyon ve finansal performansını ölçebilmek için hazırlanmıştır. Sektör ortalamasını göz önüne alarak değerlendirme yapmanızı rica ederiz.

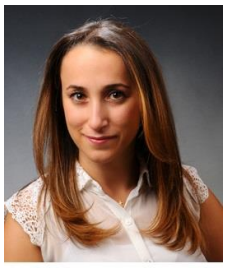
Her bir ölçeği cevaplandırırken katılma durumunuza göre kutucuğu işaretleyiniz.

(1) Çok düşük (2) Düşük (3) Orta (4) Yüksek (5) Çok Yüksek

	PERFORMANS ÖLÇEKLERİ	KATILMA DURUMU				
	Yenilik Performansı					
1	Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	1	2	3	4	5
2	Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi.	1	2	3	4	5
3	Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi.	1	2	3	4	5
4	Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız.	1	2	3	4	5
5	Teknolojimizde, tekniğimizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi.	1	2	3	4	5
6	Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı.	1	2	3	4	5
	İşletme Performansı					
9	Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	1	2	3	4	5
10	Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	1	2	3	4	5
11	Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	1	2	3	4	5
12	Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	1	2	3	4	5
13	Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	1	2	3	4	5
14	Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	1	2	3	4	5
15	Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	1	2	3	4	5
16	Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	1	2	3	4	5
17	Çalışan sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
18	Yeni müşteri sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
19	Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	1	2	3	4	5
20	Genel olarak karlılık düzeyiniz.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Kübranur YALÇIN
Doğum Yeri	Erzurum
Doğum Tarihi	07.03.1987
Uyruğu	X T.C.❒ Diğer:
Telefon	0544 208 9894
E-Posta Adresi	kubranurarmutlu@yahoo.com
Web Adresi	-



Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	İstanbul Üniversitesi
Fakülte	Mühendislik Fakültesi
Bölümü	Kimya Mühendisliği
Mezuniyet Yılı	2010

Yüksek Lisans	
Üniversite	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Enstitü Adı	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Programı	Endüstri Mühendisliği Programı

Makale ve Bildiriler
-