

REKABET STRATEJİLERİ İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE YETENEKLERİNİN İŞLETME PAZAR PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

The Impact of Competitive Strategies, Innovation Culture and Skills on Business Market Performance

Mehmet PEKMEZCİ² Hasan AKSOY³

Özet

Anahtar Kelimeler:
İnovasyon Kültürü,
Rekabet Stratejisi,
İnovasyon Yetenekleri,
Pazar Performans.

Makale Geliş Tarihi:

1.06.2024

Makale Kabul Tarihi:

3.06.2024

Günümüz ekonomik yapısındaki makro ve mikro değişiklikler, küreselleşme hareketleri, bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler tüketicilerin talep yapısının değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. Bu değişim ve dönüşüm işletmelerin, farklı stratejiler ortaya koyarak müşterilerin beklentilerine ve taleplerine daha hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerekliliğini doğurmuştur. Böylece işletmeler arasında pazar paylarını ve kar marjını arttırmak adına mücadele başlamış, sonuç olarak yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur. İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve rakiplerini geçmek için farklı stratejiler üretmeleri zorunlu hale gelmiştir. Rekabetçi güce ulaşmak için önerilen stratejiler literatürde farklı ve çeşitlidir. Bu çalışmada ise; rekabet gücünün, örgütün sahip olduğu eşsiz ve kolay taklit edilemez yeteneklerden kaynaklandığını savunan kaynak temelli yaklaşım ile güç faktörünü, işletmelerin iç dinamiklerinden çok dış rekabetten dolayı yapması gereken bir zorunluluk olarak gören endüstri temelli yaklaşım üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda yürütülen çalışmanın amacı, işletmelerin inovasyon kültürünün ve rekabet stratejilerinin inovasyon yeteneklerine ve işletme pazar performansına doğrudan ve dolaylı etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde makine halısı üretimi faaliyetlerini sürdüren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli ile işletmelerdeki inovasyon kültürünün, inovasyon yeteneklerine etkisinin olduğu fakat pazar performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi benimseyen firmaların, inovasyon yeteneklerine doğrudan etkisinin olduğu ve pazar performansını, inovasyon yetenekleri üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, inovasyon yeteneklerinin firmanın pazar performansı üzerinde doğrudan olumlu yönde bir etkisi olduğu analizler neticesinde tespit edilmiştir.

¹ Bu makale "İnovasyon Kültürü, Rekabet Stratejileri ve Firma Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisi" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

² Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi Nizip Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Bölümü, mpekmezci@gantep.edu.tr, ORCID: <http://0000-0001-6628-9116>

³ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, haksoy@gantep.edu.tr, ORCID: <http://0000-0001-8083-3202>

Abstract

Keywords:

Trade Openness,
Employment, ARDL
Bpunds Test,
Jel Codes: F1, E24,
O1

Macro and micro changes in today's economic structure, globalization movements, continuous advances in information communication technology have led to the patterning and diversification of consumers' demands. These changes and transformations have necessitated a faster response to global challenges and demands brought about by different strategies. Thus, the struggle to increase market payments and profit margin began, resulting in an intense competitive environment. It has become necessary for businesses to develop different strategies to maintain their existence and surpass their competitors. The strategies proposed to achieve the competitive solution are different and diverse in the literature. This product is; The source, which advocates that competitiveness arises from bad and not easily changeable capabilities, focuses on the regional power factor and the industrial alternative treatment, which sees the power factor as a source of power that should be realized due to external competition rather than internal dynamics. In this direction, the aim is to directly and indirectly investigate the innovation culture and competition methods of businesses on their innovation ability and business market performance. The study carried out in this direction was carried out on companies that continue their machine-made carpet production activities in Gaziantep Organized Industrial Zone. With the flexible freedom model implemented, it has been determined that the innovation culture and innovation capacity in businesses have an impact, but there is a direct effect on market performance. The contribution of the differentiation system is that the innovation capacity emerges directly and can be played indirectly through the innovation capacity offered by the market. In addition, it has been determined as a result of the analysis that there is a direct positive effect on the market performance of innovation companies.

1. Giriş

Günümüzde yaşanan teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve ekonomik dönüşümler işletmelerin yoğun bir rekabet ortamı içerisinde kalmalarına neden olduğu ifade edilmektedir. Rekabetçi piyasa koşulları altında işletmeler; müşterilerini anlamak, onların istek ve taleplerini en kısa sürede karşılamanın önemini kavramıştır. Porter, yoğun rekabet ortamının olduğu mevcut piyasalarda rakiplerine göre bir adım öne geçmek için çaba gösteren işletmelere değişen çevresel koşullara adapte olmasını, artan taleplere en çabuk şekilde cevap vermesini ve yeni yetenekler geliştirmesini gerekli görmüş ve bu konuya vurgu yapmıştır (Porter, 1980: 140).

Porter'a göre rekabetçi güç yaratmak isteyen firmalar, rakiplerini takip etmeli sektördeki rekabeti iyi algılamalı, faaliyet gösterdiği alanda yeni oyuncuların karşılaştıkları engelleri ve tehlikelerin farkında olmalı, tedarikçileri ve alıcıları üzerinde pazarlık gücü sağlamalı, sektördeki ikame ürünler hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Porter, 1980: 142; Hermundsdottir ve Aspelund, 2022: 2). Bu stratejiler endüstri temelli stratejilerdir. Porter, aynı zamanda sadece sektörel gelişmelerin değil firmanın kendi iç dinamikleri, kaynakları ve yeteneklerinin de rekabetçi güç yaratmakta etkili olduğunu ifade etmiştir (Porter, 1985: 56; Chepkole ve Deya, 2019: 107).

İnovasyon ve kültür, son zamanlarda firmaların iç dinamikleri içerisinde en önemli faktör olarak dikkat edilmesi gereken unsur olarak gözükmektedir ve rekabetin ana dayanağı olarak literatürde yerini almıştır (Salunke vd., 2019; Radas, 2005; Weerawardena, 2003; Chen ve Liu, 2019; Çelikyay ve Adıgüzel, 2020).

Kültür, temel anlamda toplumların nesilden nesile aktardıkları maddi ve manevi değerlerin tümüdür (İyidemirci ve Aydoğan, 2020: 84). Kültür kavramı ile ilgili 1980'li yıllardan sonra yapılan araştırmalar, örgütler üzerinde yoğunlaşmıştır. Literatürde, örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki etkileşimi konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların, örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiyi üç temel çerçevede ele aldığını söylemek mümkündür: Birincisi ulusal kültür ile inovasyon ilişkisi, ikincisi

ulusal kültür ile örgüt kültürü ve üçüncüsü ise örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki etkileşimdir. Bu durumda tümüyle kültürün inovasyonla ilişkilendirilmeyeceği aşikârdır. O halde kültürün inovasyonu etkileyen özelliklerin tümü şeklinde tanımlanabilecek bir kavram olarak “inovasyon kültürü” ifadesini kullanmak daha doğru olacaktır (Yiğit, 2014: 1).

Araştırma modeli, alan dizin taraması sonucunda bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Çalışmaya ait modelde, inovasyon kültürünün, işletme inovasyon yeteneklerine (H1); farklılaştırma stratejisinin, işletme inovasyon yeteneklerine (H2); maliyet liderliği stratejisinin, işletme inovasyon yeteneklerine (H3); odaklanma stratejisinin, işletme inovasyon yeteneklerine (H4); işletme inovasyon yeteneklerinin, işletme pazar performansı üzerindeki etkilerini (H5) araştırmayı hedeflemektedir.

2. Literatür İncelemesi

Araştırma içeriğinde bulunan değişkenler arasındaki etkileşimi konu alan çalışmalar için alan dizin taranmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler çalışma modeline göre ortaya konmuştur.

Rekabet stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişki: Rekabet şartları günümüz piyasa koşullarında sürekli artan bir şekilde devam etmektedir. Firmaların zorlu koşullar altında mücadele etmesi ve ayakta kalabilmesi için diğerlerinden kendisini ayıran stratejiler geliştirmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet stratejisi literatürü incelendiğinde genel yapı mikro ve makro bazda ele alınmıştır. Firma ve endüstri rekabeti mikro bazlı iken ulusal/uluslararası rekabet ise makro bazlı olarak iki kategoride üç ana başlık içerisinde ele alındığı ifade edilebilir. Rekabet stratejileri ile ilgili birçok okul, bu konuda görüş bildirmiştir. Bu çalışmada ise M. Porter (1980, 1985)'ın firma odaklı olan; farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma boyutlarından oluşan jenerik rekabet stratejilerini ele alınmış ve bu faktörlerin firma pazar performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu alanda yapılan akademik çalışmalara baktığımızda rekabet stratejilerinin tek tek veya hibrit şekilde strateji olarak kullanmanın işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Dadzie vd. (2012), yapmış oldukları çalışmada maliyet ve farklılaşma stratejilerinin firma pazar performansı üzerindeki dolaylı etkisini araştırmış, sonuç olarak sadece farklılaşma strateji ile pazar performansı arasında ilişki tespit etmiştir. Oyewobi vd. (2015) ise, jenerik rekabet stratejilerinin finansal olmayan performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin kuruluşların finansal performans hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Su vd. (2017), rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansı arasındaki aracı etkisini araştırmış ve maliyet liderliği stratejisinin firma performansına negatif, farklılaştırma stratejisinin ise, pozitif yönde aracı etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Inovasyon kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişki: M. Porter, rekabetçi gücü elde etmenin temel prensibini firmanın dış çevresi ile ilgili faktörlerde bulmuştur. Stratejik yönetimde Porter'ın 5 Güç Modelinde; tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri, yeni girişimcilerin tehdidi, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, mevcut rakipler ile rekabetin güç elde etmenin temeli olarak görmüştür ve firmanın iç dinamiklerini pek dikkate almamıştır. Kaynak temelli yaklaşım ise; Porter'ın aksine firmaların inovasyon kültürüne sahip olmalarının stratejik güç elde etmede önemli bir faktör olduğunu savunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, inovasyon kültürü ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında olumlu yönde bir etkisinin olduğunu, bazı çalışmalarda ise, böyle bir etkinin tespit edilemediğini göstermektedir. Aksoy (2017), Kobiler üzerinde yaptığı çalışmada inovasyon kültürünün pazarlama ve mal/hizmet inovasyonuna olumlu etkisi üzerinden işletmelerin üstün bir pazar performansı sergileyeceği sonucuna varmıştır. Arsawan (2019), inovasyon kültürüne sahip kobilerin işletme performansına önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Muafî vd. (2020), inovasyon kültürünün işletme performansını etkilemediği sonucuna varmıştır. Tang vd. (2020), inovasyon kültürünün hizmet

endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ancak imalat endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin performansını etkilemediğini tespit etmiştir.

İşletme inovasyon yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişki: İnovasyon yapma yeteneği ile performans arasındaki ilişki literatürde geniş perspektifte incelenmiştir. İnovasyon yapma yeteneğine sahip olan işletmelerin diğerlerine göre performanslarını arttırdıklarını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Yenilikleri takip eden, bunları hızlı bir şekilde ürün ve hizmete dönüştüren veya süreçleri kısaltan, pazarlama faaliyetlerine farklı bir bakış açısı getiren bu yeteneklere sahip işletmeler, rekabetin kızıştığı günümüz koşullarında rekabetçi güç elde ederek öne geçebileceklerinin farkındadır. İşletmelerin inovasyon yetenekleri onların pazarda kalıcı olmasına, sürdürülebilir ekonomik büyümesine ve performanslarını arttırmalarına katkı sunan önemli bir faktör olduğunu akademik çalışmalar da desteklemektedir.

Grimpe vd. (2017), yapmış olduğu bilimsel çalışmada pazarlama inovasyonu için yapılan yatırımlar ve araştırma geliştirmenin, yeni ürün geliştirmeye ve işletme performansına olumlu bir şekilde yansıdığını tespit etmiştir. Ashrafi ve Zare Ravasan (2018), gerçekleştirdikleri çalışmada pazar oryantasyonu, inovasyon ve pazar performansı arasındaki ilişkiyi ele almış, inovasyonun yüksek pazar performansına sebep olan en önemli faktör olduğu neticesine ulaşmıştır. Psomas vd. (2017), işletme yönetiminin kalite uygulamalarından inovasyon yeteneği boyutlarından süreç ve mal/hizmet inovasyonunu olumlu etkilediğini bu durumda artan pazar performansı ile sonuçlandığı neticesine varmıştır.

Rekabet stratejisi, işletme inovasyon yeteneği arasındaki ilişki: Stratejik yönetimle ilgili literatür hem firma rekabet stratejilerinin hem de pazar yapılarının firma performansı üzerindeki belirleyiciler olmasının yanı sıra inovasyon gibi firmanın iç dinamiklerin bu ilişkiyi etkilediğinin altını çizmektedir. Weerawardena (2003), yaptığı çalışmada işletmelerin pazarlama yeteneklerinin hem inovasyon yoğunluğunu hem de firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını etkilediğini tespit etmiştir. Salunke vd. (2019), firmaların hizmet inovasyonu sayesinde rekabet avantajı elde ettiğini çalışmasında tespit etmiş ve literatüre katkı yapmıştır. Pınar (2014), Gaziantep Organize Sanayi Bölgesindeki işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, rekabet stratejileri ile inovasyon stratejileri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Öztürk (2017), rekabet stratejilerinin kurumsal itibarı ve inovasyonu pozitif yönde etkilediğini aynı zamanda kurumsal itibarın da inovasyonu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

İnovasyon kültürü, işletme inovasyon yeteneği arasındaki ilişki: İşletmelerin kendisini geliştirip büyümesi değer (Mal/hizmet, Bilgi, Araştırma-Geliştirme, Teknoloji, Yenilik) üretmesine bağlıdır ve bu değeri üretmek örgütün sahip olduğu kültürel özellikler ile yakından ilişkilidir. Bu sebeple bu çalışmada örgüt kültürünün içerisinde bulunan boyutlardan inovasyon kültürünün, işletme yeteneklerinin boyutu olan inovasyon yeteneğini ile olan ilişkisini incelenmiştir. Bu konuda literatür incelendiğinde bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Mazur ve Zaborek (2016), Polonya’da Kobi’ler üzerinde yaptıkları çalışmada inovasyon kültürü ile açık inovasyon kaynaklarının kapsamı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ghasemzadeh vd. (2019)’nin yaptıkları çalışmada, inovasyon kültürünün işletme inovasyon yeteneklerinden ürün ve süreç inovasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Laforet (2016), ataerkil bir kültüre sahip aile şirketlerinin inovasyon kültürleri ile inovasyon performansları arasında olumlu bir etkinin olmadığını fakat dışarıya odaklanan kültüre sahip olan aile şirketlerinin inovasyon performanslarını olumlu yönde etkilediği neticesine yapmış olduğu çalışmada ulaşmıştır.

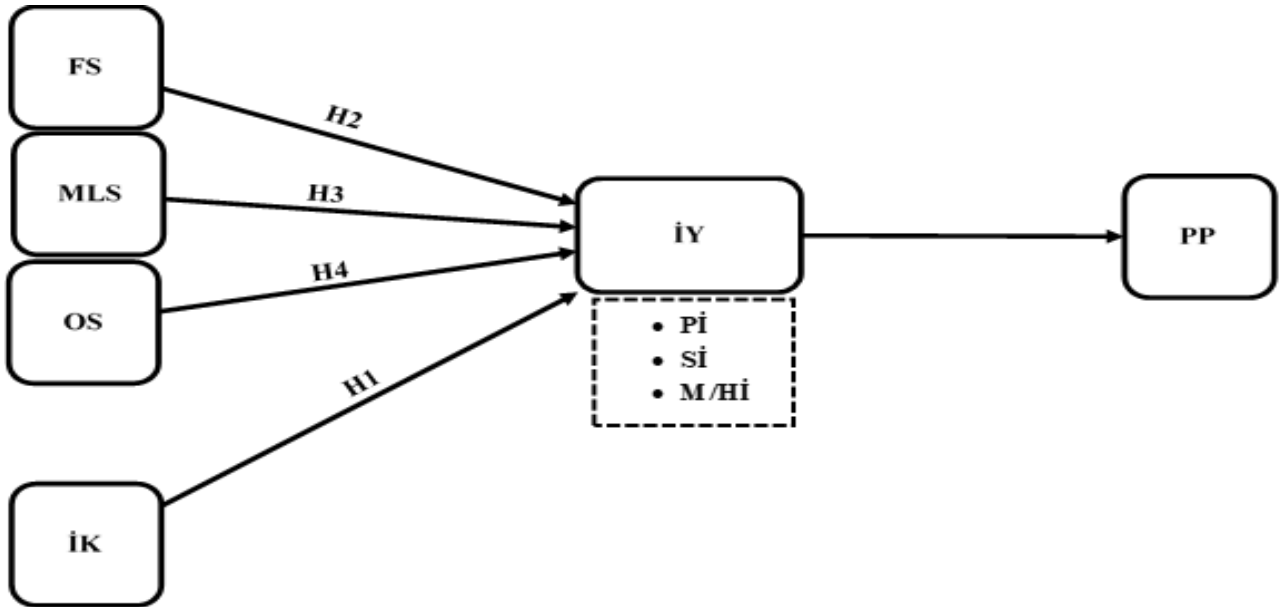
3. Veri ve Yöntem

Araştırmanın evreni olarak Gaziantep ilinde faaliyetlerini sürdüren Sanayi Odasına kayıtlı 169 makine halısı üretimi yapan firmalar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Çalışmanın ana evreninde bulunan tüm firmalara gidilmeden önce telefon ve e-posta yoluyla ulaşılmış ve randevu talep edilmiştir. Toplamda

141 firma geri dönüş sağlamıştır. Bu firmaların 101 tanesi ile yüz yüze görüşülmüş, geriye kalan 40 tanesi ile iş yoğunlukları nedeniyle internet ortamında oluşturulan online form üzerinden veriler toplanmıştır. Araştırmamızın en büyük kısıtlarından birisi Covid-19 pandemi dönemine denk gelmesi olmuştur.

Araştırma için belirlenen model, şekil 1’de gösterilmiştir. Bu model üzerindeki parametreler hakkında detaylı literatür taraması yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkiler daha açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Modelde bulunan değişkenlerin kısaltma isimleri kullanılmıştır. (İK: İnovasyon kültürü, FS: Farklılaştırma stratejisi MLS: Maliyet liderliği stratejisi, OS: Odaklanma stratejisi, İY: İnovasyon yetenekleri, Pİ, Sİ ve M/Hİ sırasıyla pazarlama, süreç ve mal/hizmet inovasyonu, PP: Pazar performansı ifade etmektedir). Daha sonra hipotezleri sınamak için ölçekler araştırılmış, bulunan hazır ölçekler, modeli test ederken kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler “SPSS ve Amos” paket program yardımı ile analiz gerçekleştirilmiştir. Sonuç ve bulgular literatüre bu konuda katkı sunmuştur.

Şekil 1. Araştırma modeli



Şekil 2. Araştırma Hipotezleri

HİPOTEZLER	
H1	İnovasyon kültürü, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.
H2	Farklılaştırma stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.
H3	Maliyet liderliği stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.
H4	Odaklanma stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.
H5	İşletme inovasyon yetenekleri, işletme pazar performansını etkiler.

Bu bölümde araştırma modelinde bulunan değişkenler üzerinde durulmuş ve konu ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Rekabet stratejileri, firmalar, kaynaklarını ve marjları azalttığı için rekabet etmemeyi tercih ederler ancak rekabetin neredeyse kaçınılmaz olduğunu ve ister açık ister örtük olsun rakiplerle başa çıkma yöntemlerinin iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu kabul ederler (West, 2001: 1). Ülkeler arasında sınırların ve engellerin ortadan kalktığı teknolojik gelişmelerin hızlandığı, küreselleşen dünyada tüketici tercihlerindeki bireyselleşme ve farklılaşmalar rekabet ortamını değiştirmiştir. Günümüzde firmalar, geçmiş dönemlerle kıyaslandığında oldukça farklı stratejiler geliştirerek zorlu ve

güçlü rekabet ortamında hayatta kalmaya, rakiplerine karşı üstünlük kurmaya çaba sarf ediyor. Rekabetçi üstünlük kavramı, bir firmanın ürünlerinin ve satış sonrası sunulan hizmetlerin müşteri üzerinde bir değer bulması sektöründe faaliyette bulunan rakiplerine karşı avantaj kazanması anlamına gelmektedir (Akın, 2001: 253).

Porter (1980), Weerawardena (2003), Liu ve Atuahene-Gima (2018), Pogodina vd. (2022), rekabetçi stratejinin maliyet liderliğini, farklılaşmayı ya da odaklanma stratejilerini kuruluşlarında uyguladıktan sonra sektörde yüksek performans sağlaması sonucunda rakiplerini geride bırakarak rekabet avantajı sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Porter, firmanın ortalamasının üzerinde performans göstermesini uzun vadede endüstri yapısından kaynaklanan üç temel rekabet avantajı türünden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) birini elde etme becerisine dayandırır.

Tablo 1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisi

Hedef Pazarın Kapsamı	Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Geniş (Sektörün/Pazarın Tümüne Yönelik)	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
Odaklı (Belirli Pazar Dilimine Odaklı)	Maliyet Odaklılık	Farklılaştırma Odaklılık

Kaynak: Porter, 1985: 12

Maliyet liderliği stratejisi, firmanın aktif tesislerinin verimli ölçekte kurulması, tecrübelerinden ders çıkararak maliyet düşüşleri sağlaması, sıkı bir maliyet ve genel harcamaların kontrol edilmesi, araştırma geliştirme, hizmet, reklam vb. alanlarda maliyetleri en aza indirmeyi hedefleyen bir stratejidir (Aktan ve Vural, 2004:109; Huo vd., 2014: 371). Firmaların hedef pazardaki faaliyet gösteren diğer firmalar ile rekabet edebilmesi için müşterilere daha düşük maliyette ürünler veya hizmetler üreterek sunması gerekir (Dadzie vd., 2012: 175). Fiyatları aynı olan ürünleri satan firmalardan biri diğerine üstünlük sağlamak istiyorsa daha düşük maliyette üretim yaparak rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

Farklılaştırma stratejisi, Müşterilerin bir ürünü talep etmelerinde maliyet, kalite gibi unsurların yanında ürünün hedef kitlesinde bıraktığı duygu, düşünce ve hissiyat da önemli bir faktördür. Çoğu kuruluş, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini göz önünde bulundurarak hizmetlerini ve ürünlerini farklılaştırmak için işleri farklı ve daha iyi yapmayı amaçlar (Chen ve Liu, 2019: 4). Farklılaştırma stratejisi izleyen bir firma müşterilerinin kafasında ürün veya hizmetlerinin imaj ve itibar, güvenilirlik, tasarım özellikleri ve kalite açısından rakiplerinden benzersiz üstün özelliklere sahip olduğu algısını oluşturmaya çalışır (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008: 349). Farklılaştırma, araştırma geliştirme (Ar-Ge) projeleri, fiyat, tasarım, marka imajı, teknoloji, patentler, özellikler, müşteri hizmetleri, dağıtım, bayi ağı ve diğer boyutları içeren çeşitli biçimler alabilir. Bu alanlardan bir veya birkaçında farklılaşma yapabilen firmalar rekabet avantajı elde edebilirler ve böylece paydaşlarının yani müşterilerinin sadakatini ve desteğini sürdürebilirler (Kowo vd., 2018: 15).

Odaklanma stratejisi, Firmalar yoğun rekabet ortamında faaliyetlerine devam ederken o sektörde bulunan büyük firmalar ile mücadele etmenin zorluklarının farkındadır. Bu nedenle özel müşteri gruplarına odaklanıp onların istek ve arzularını karşılamayı hızlı bir şekilde sağlayarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu strateji, farklı beklentiler içerisinde olan müşteri gruplarına üretim gerçekleştirerek rekabet üstünlüğünün elde edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifade ile odaklanma stratejisi; belirli bir pazar nişine, konuma/coğrafi bölgeye ve müşterilere hitap eden strateji olarak ifade edilir (Abidin vd., 2014:19; Akçagün ve Dal, 2014:152).

İnovasyon kültürü, rekabetin gittikçe kızıştığı dünya çapında piyasa şartlarında gerek işletme yöneticileri gerekse de akademik araştırmacılar rekabet stratejileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Firmalar rekabet stratejileri ile rekabet avantajı sağlamak için dışsal ve içsel faktörlere göre işletmelerin strateji belirlenmesi gerektiğine vurgu yapar. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar endüstri temelli yaklaşım (dışsal faktörlere göre strateji belirleme) ve kaynak temelli yaklaşım (içsel faktörlere göre strateji belirleme) üzerinde yoğunluk kazanmıştır (Pertusa-Ortega vd., 2009; Gabrielsson vd., 2016; Lorenzo

vd., 2018; Danso vd., 2019). Kaynak temelli yaklaşıma göre, rekabet avantajı elde etmek isteyen bir firmanın kendi içsel kaynaklarına değer vermesi gerektiğini savunur (Liu ve Atuahene-Gima, 2018:4).

Wernerfelt (1984), hem değerli hem de nadir olan kaynaklara ve yeteneklere sahip olan ve bunları stratejik olarak kullanan firmaların bu varlıklardan yararlanarak rekabet avantajı elde edeceklerini öne sürmüştür. Wernerfelt, bu çalışmasında kaynağı, belirli bir firmanın gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek herhangi bir şey olarak tanımlar ve marka isimleri, şirket içi teknoloji bilgisi, kalifiye personel istihdamı, ticari bağlantılar, makineler, verimli prosedürler, sermaye vb. kaynak örnekleri olarak gösterir (Wernerfelt, 1984: 172).

Toplumun tüm kültürel özellikleri inovasyon ile ilişkili olmayacağı aşikârdır. Bu nedenle yeni bir kavram olarak kültürün bir alt dalı olarak yenilik yapılmasına etki eden kültürel değerlerin toplamı olarak “inovasyon kültürü” karşımıza çıkmaktadır (Yiğit, 2014: 1). İnovasyon kültürü, inovasyon sürecini kolaylaştırabilecek örgütsel üyelerin paylaşılan ortak değerleri, inançları ve varsayımlarını ifade eder (Dabić vd., 2019: 528). Pek çok araştırmacı, kuruluşun yenilikçiliği, üretkenliği ve finansal performansı için itici bir faktör olduğunu varsayarak örgütsel kültür alanıyla ilgilenmiştir.

Firma yetenekleri, Bir işletme nasıl üstün bir rekabeti başarır ve sürdürür? Bu soru, strateji geliştirme sürecinin merkezinde yer alır ve büyük ölçüde stratejik yönetim alanını ilgilendirir. Day (1994: 37), yetenekler veya kaynak temelli teori tarafından bu soruya verilen cevap iki avantaj kaynağından bahseder. Bunlar: varlıklar ve yeteneklerdir. Varlıklar, işletmenin biriktirdiği kaynak bağışlarıdır (örneğin, tesislerin ve sistemlerin ölçeği, kapsamı ve verimliliği, marka değeri, faktör maliyetleri ve devlet desteği için faaliyetlerin konumunun sonuçları gibi). Yetenekler ise, bu varlıkları bir araya getiren ve avantajlı bir şekilde konuşlandırılmalarını sağlayan yapıdır. Bir organizasyonun iç kaynakları ve yetenekleri, rekabet avantajı oluşturmada çok önemli bir rol oynar. Ayrıca rekabet avantajının en önemli kısmı, kopyalanması imkânsız olan bir yetenektir. Bir kuruluşun temel yetenekleri, yalnızca bir rakip tarafından istihdam edilen kilit bir çalışanı işe alarak kolayca devredilebilir olmamalıdır. Temel yetenekler ne kadar az taklit edilirse iş başarısı için o kadar çok faktör haline gelirler ve ekonomik getirileri de o kadar büyük olur (Kak ve Sushil, 2002: 24).

Günümüz rekabet şartlarında diğer firmalara kıyasla daha başarılı olmak, kaynaklarını verimli kullanmak, kabiliyetlerini geliştirmek adına yapılabilecek en uygun adımın temel firma yeteneklerine sahip olmaktan geçtiğini ifade eder (Korkmaz vd., 2009: 88).

Araştırmada firma yetenekleri; temel yetenekler, inovasyon yetenekleri (pazarlama, süreç, mal/hizmet yeteneği), pazarlama, satış ve üretim yetenekleri olarak sınıflara ayrılmıştır. Çalışmamızda ise; inovasyon yetenekleri araştırma modelinde kullanılmıştır.

Pazar performansı, Performans kavramı, çok boyutlu bir yapıdadır ve çeşitli biçimlerde karakterize edilebilir. İşletme performansı, genel olarak organizasyonel hedeflere ulaşmanın mali yıl içerisindeki veriler ışığında rakiplere göre mukayese edilerek firmanın genel durumunu ortaya koyan yargısal bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Teeratansirikool vd., 2013: 169). Pazar performansı; şirketin ihtiyaçlarına uygun ürünler, hizmetler ve diğer unsurları sunarak müşterileri tatmin etme, geliştirme ve elde tutma becerisini ifade eder (Leonidou vd., 2013). Pazar performansı, satışlar, müşteri memnuniyeti ve pazar payı yoluyla kendini yansıtır. Pazar performansı ölçülürken genel kanı; kârlılık, verimlilik gibi nicel ve finansal değerlerden yararlanılarak gerçekleştirilmesidir. Fakat son dönemdeki çalışmalar finansal olmayan faktörlerin; işletmelerin inovasyon kültürüne sahip olmaları, ürün ve hizmetlerini farklılaştırabiliyor olmaları ve inovasyon yapma yeteneklerinin olması gibi etmenlerin de işletmelerin pazar performansları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Aksoy, 2017; Farida, 2016; Padilha ve Gomes, 2016; Wahyu, 2017; Shanak ve Abu-Alhajja, 2022).

4. Ampirik bulgular

Araştırmada, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak inovasyon kültürünün, farklılaştırma stratejisinin ve de firma inovasyon yeteneklerinin (mal/hizmet, pazarlama, süreç yetenekleri) firma

pazar performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi incelenmiştir. SPSS ve Amos Analiz sonuçlarına göre, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin, firma inovasyon yeteneklerine olan etkisi tablo 2’de görüldüğü üzere istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Bu nedenle bu iki değişken modelden çıkarılmış ve analizler bu şekilde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. İnovasyon Kültürü, Farklılaştırma, Odaklanma ile Maliyet Liderliği Stratejilerinin İnovasyon Yeteneklerine ve İnovasyon Yeteneklerinin Pazar Performansı Üzerindeki Etkileri

	Tahmin	Std. Tahmin	Std. Hata	C.R.	P
İY<--İK	0,312	0,47	0,091	3,422	***
İY<--FS	0,449	0,822	0,098	4,579	***
İY<--OS	-0,045	-0,066	0,063	-0,709	0,478
İY<--MLS	0,145	0,141	0,099	1,464	0,143
PP<--İY	0,958	0,41	0,308	3,112	0,002

Araştırma modeline göre yapılan YEM analizinde, araştırma değişkenlerine ilişkin model bulguları Tablo 3’te verilmiştir. Hipotezler için karar verilmesine kaynaklık eden doğrudan etkili katsayılarının üçü de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Daha açık ifadeyle farklılaştırma stratejisinin ve inovasyon kültürünün inovasyon yetenekleri üzerindeki doğrudan etkisi ile inovasyon yeteneklerin de pazar performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Farklılaştırma stratejisinin inovasyon yetenekleri üzerindeki doğrudan etkisi 0,826 inovasyon kültürünün inovasyon yetenekleri üzerindeki etkisi 0,474 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre inovasyon yetenekleri üzerinde en yüksek etkiye farklılaştırma stratejileri sahiptir.

İnovasyon yeteneklerinin, pazar performansı üzerindeki etkisi 0,414 olarak bulunmuştur. Modele göre; inovasyon yeteneklerinin, pazar performansı üzerinde sadece doğrudan etkiye sahip olduğu için bu değer aynı zamanda inovasyon yeteneklerinin pazar performansı üzerindeki toplam etkisini de ifade etmektedir. Bu sonuç inovasyonun pazar performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Modele göre farklılaştırma stratejisinin ve inovasyon kültürünün, pazar performansı üzerinde sadece dolaylı etkileri vardır. Dolayısıyla farklılaştırma ve inovasyon kültürünün pazar performansı üzerindeki dolaylı etkileri aynı zamanda toplam etkilerini de ifade etmektedir. Elde edilen bulgulara göre pazar performansı üzerinde farklılaştırmanın 0,342 inovasyon kültürünün 0,196 etkisi vardır. Bu sonuçlar pazar performansı üzerinde farklılaştırmanın daha yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Farklılaştırma ve İnovasyon Kültürünün İnovasyon Yetenekleri ve Pazar Performansı Üzerindeki Etkileri

		İnovasyon Yetenekleri	Pazar Performansı
Doğrudan Etki	Farklılaştırma	0,826 (p<0,001)	
	İnovasyon Kültürü	0,474 (p<0,001)	
	İnovasyon Yetenekleri		0,414 (p<0,001)
Dolaylı Etki	Farklılaştırma		0,342
	İnovasyon Kültürü		0,196
	İnovasyon Yetenekleri		
Toplam etki	Farklılaştırma	0,826	0,342
	İnovasyon Kültürü	0,474	0,196

Tablo 4. Farklılaştırma ve İnovasyon Kültürünün İnovasyon Boyutları Üzerindeki Dolaylı Etkileri

	Süreç İnovasyonu	Mal/Hizmet İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu
İnovasyon Kültürü	0,306	0,411	0,315

Farklılaştırma Stratejisi	0,534	0,715	0,548
----------------------------------	-------	-------	-------

YEM analizi ayrıca farklılaştırma stratejisinin ve inovasyon kültürünün inovasyon yetenekleri üzerindeki dolaylı etkilerini de hesaplamaktadır. Tablo 4'te inovasyon kültürü ve farklılaştırmanın inovasyon yetenekleri boyutları üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre inovasyon kültürü ve farklılaştırmanın her ikisi de en yüksek etkiyi mal/hizmet inovasyonu üzerinde, en düşük etkiyi süreç inovasyonu üzerinde göstermektedir.

5. Sonuç ve tartışma

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak inovasyon kültürünün, farklılaştırma stratejisinin ve de firma inovasyon yeteneklerinin (mal/hizmet, pazarlama, süreç yetenekleri) firma pazar performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisi incelenmiştir.

Araştırma modeline ait değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezleri sonuçları aşağıdaki tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Hipotezlerin Özeti

	HİPOTEZLER	ETKİ DEĞERİ	SONUÇ
H1	Inovasyon kültürü, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.	0,447	KABUL
H2	Farklılaştırma stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.	0,826	KABUL
H3	Maliyet liderliği stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.	***	RED
H4	Odaklanma stratejisi, işletme inovasyon yeteneklerini etkiler.	***	RED
H5	İşletme inovasyon yetenekleri, işletme pazar performansını etkiler.	0,414	KABUL

Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli ile işletmelerdeki inovasyon kültürünün, inovasyon yeteneklerine etkisinin olduğu fakat pazar performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Farklılaştırma stratejisi benimseyen firmaların, inovasyon yeteneklerine doğrudan etkisinin olduğu ve pazar performansını, inovasyon yetenekleri üzerinden dolaylı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada, inovasyon yeteneklerinin firmanın pazar performansı üzerinde doğrudan olumlu yönde bir etkisi olduğu analizler neticesinde ulaşılmıştır. Endüstride yeni teknolojilerin kullanılmasıyla beraber üretimde verimlilik, gerçek zamanlı takip, doğru envanter yönetimi ve tedarik zinciri entegrasyonu ile sonuçlanmıştır. Teknolojik adımlar sayesinde yaratılan inovatif ürünler bu pazarda büyümek için önemli fırsatlar sunmaktadır. Sonuç olarak, teknolojik ve inovatif ürünler firmaların müşterilerinin farklılaşan ihtiyaçlarını karşılarken, performans konusunda da önemli iyileşmeleri işletmelere sunmaktadır.

Analiz bulguları, jenerik rekabet stratejilerinden maliyet liderliğinin ve odaklanma stratejilerinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, sektörün dinamikleri ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. Halı sektörü, yoğun rekabetin yaşandığı ve son dönemlerde sürekli değişim gösteren bir sektördür. Türkiye'nin halı üretimi için hammadde konusunda diğer ülkelere göre kaynaklarının yetersiz kalması, yatırım ve firma maliyetlerinin yüksek olması maliyet liderliğini sürdürmek adına fiyat politikalarını devam ettirmek orta ve uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Yapılan büyük fabrika yatırımları, üretim için gerekli makine ve hammadde ithalatı maliyetlerini kısa vadede ülke içindeki uygulamalarla düşürmenin pek mümkün olmadığı halı sektöründe ürün fiyatları üzerinden gerçekleşen rekabet sonucunda düşük kar marjlarının doğmasına neden olmaktadır. Bu durum sürdürülebilir bir yapının bozulmasına yol açmaktadır.

Sonuçlar incelediğinde literatür ile genel anlamda uyumlu olduğu görülmektedir. Muskat vd., (2021); Pedraza-Rodríguez vd., (2023) yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürünün inovasyon için kilit unsurlar

olduğunu tespit etmişlerdir. Buccieri vd., (2020); Lam vd., (2021); Padilha ve Gomes, (2016), inovasyon kültürünün inovasyon yetenekleri (mal/hizmet, süreç, pazarlama) üzerinde pozitif bir orantı olduğunu ifade etmişlerdir. M. Porter'ın farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmelerin inovasyon yeteneklerini pozitif yönde etkilediğini alan dizin yayınları da desteklemektedir (Radas, 2005; Sağlam ve İnan, 2021; Salunke vd., 2019; Yamin vd., 1997). İnovasyon yeteneklerine sahip olan firmaların pazar performansları üzerinde önemli bir etken olduğu genel manada kabul görmektedir (Farida, 2016; Grimpe vd., 2017; Hendrayati ve Gaffar, 2016; L. V. Ngo ve O'Cass, 2012; Wiwoho vd., 2020). Bu çalışmada bulunan bazı sonuçlar ile literatürün desteklediği ilişkiler arasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin; maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerinin, firma inovasyon yetenekleri üzerindeki etkisi tespit edilememiştir. Bunun nedeninin sektörel farklılıklara ve çalışmanın yapıldığı dönemsel koşullara bağlı olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bir sonraki çalışmalara kılavuzluk yapması ve sektöre yardımcı olması adına sunduğu öneriler aşağıdaki gibidir:

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde de uygulanarak test edilmesi önerilmektedir.
- Araştırma modelimizin makine halısı üretiminde rekabet içerisinde bulunan ülkelerde de uygulanarak sonuçların kıyaslanması, çalışmayı daha evrensel boyuta getireceği düşünülmektedir.
- Araştırmamızın veri toplama safhası "Covid-19" pandemi döneminin yarattığı olumsuz koşullara denk gelmiştir. Aynı araştırmanın farklı piyasa koşulları altında nasıl sonuçlanacağı merak konusu olarak yeni bir sorunsal olabileceği önerilmektedir.
- Uygulama sonuçlarının piyasa aktörleri ile paylaşılarak tartışılması gerekmektedir. Böylelikle farklı perspektifler doğrultusunda geliştirilecek daha ilgi çekici ve gerçekçi modeller oluşturularak konu ile ilişkili yeni çalışmalara yol haritası olabilir.

Sektöre Yönelik Öneriler:

- Tüketicilerin seçeneklerinin fazla olması, sektör paydaşlarının sermaye ve makine farklılıkları olmadan aynı ürünleri üretebilmesi, tüketicilerin isteklerine cevap vermek için karlılıklarını düşürmeleri şeklinde sıralanan bu faktörler firmalar için bazı olumsuz koşullar yaratabilmektedir. Dezavantajlı konumdan kurtulmak isteyen firmalar, bir araya gelerek platformlarda bu konu hakkında görüşüp anlaşarak ortak fiyat ve satın alma stratejileri belirlemesi gerekmektedir.
- Firmalar, farklı pazarlarda araştırmalarda bulunarak yenilikçi ürünler üzerinde incelemeler yapmalı ve piyasada pek bulunmayan inovatif mal/hizmetleri, üretim hatlarında işleyerek karlılıklarını pozitif yönde etkileyebilirler.
- Araştırmanın gerçekleştirildiği Gaziantep örneğinde, firma personellerinin aile üyelerinden oluşmuş olması profesyonel ve kurumsal kimliğin önüne geçebilmektedir. Bu sorunun çözümü için istihdam edilen personellerin ve organizasyonun inovasyon kültürüne sahip olması gerekmektedir.
- Firmaların fiyat üzerinden rekabet etmesi iç piyasada bu firmalara rekabet baskısı yaratmaktadır. Rekabetten kaçınmak için, farklı ürünlerin piyasaya sürülmesi, inovasyonu ön plana çıkaran bir kurumsal kültürün örgüt içerisinde oluşması ve markalaşarak farklılık yaratmak gerekmektedir.

References

- Abidin, N. Z., Adros, N. A., ve Hassan, H. (2014). Competitive Strategy and Performance Of Quantity Surveying Firms İn Malaysia. *Journal of Construction in Developing Countries*, 19(2), 15–32.
- Acquaah, M., ve Yasai-Ardekani, M. (2008). Does The Implementation Of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From A Transition Economy İn Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
- Akçagün, E., ve Dal, V. (2014). The Use Of M. Porter’s Generic Strategies İn The Turkish Apparel Industry And Strategy Proposals For Companies. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 24(2), 151–157.
- Akın, H. B. (2001). *Yeni Ekonomi: Strateji Rekabet Teknoloji Yönetimi*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Aksoy, H. (2017). How Do Innovation Culture, Marketing Innovation And Product Innovation Affect The Market Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises (Smes)? *Technology in Society*, 51, 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: Ajans Türk Basın ve Basım A.Ş..
- Arsawan, I. W. E. (2019). Intellectual Capital And Innovation Culture: Evidence From Smes Performance İn Indonesia. *Economics. Ecology. Socium*, 3(4), 10–18. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.4-2>
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., ve Cavusgil, E. (2020). International New Venture Performance: Role Of İnternational Entrepreneurial Culture, Ambidextrous İnnovation, And Dynamic Marketing Capabilities. *International Business Review*, 29(2), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>
- Chen, J., ve Liu, L. (2019). Profiting From Green Innovation: The Moderating Effect Of Competitive Strategy. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su11010015>
- Chepkole, G. K., ve Deya, J. (2019). Effect of Strategic Capability on Competitive Advantage of Information Technology Firms in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 3(5), 104–127.
- Çelikyay, M., ve Adıguzel, Z. (2020). Analysis of Product Innovation Performances in Terms of Competitive Strategies of Companies in Production Sector Under the Influence of Technology Orientation. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(3), 43–59. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60480>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., ve Švarc, J. (2019). Intellectual Capital, Organisational Climate, İnnovation Culture, and SME Performance: Evidence From Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Dadzie, C. A., Winston, E. M., ve Dadzie, K. Q. (2012). Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172–182. <https://doi.org/10.1080/15228916.2012.727737>

- Danso, A., Adomako, S., Amoah-Amankwah, J., Owusu-Agyei, S., ve Konadu, R. (2019). Environmental Sustainability Orientation , Competitive Strategy and Financial Performance. *Business Strategy and The Environment*, 28(5), 885–895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities Of Market-Driven Organisation. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Farida, N. (2016). Determinants of Marketing Performance: Innovation, Market Capabilities and Marketing Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 56–65. <https://doi.org/10.15294/jdm.v7i1.5759>
- Gabrielsson, M., Seppälä, T., ve Gabrielsson, P. (2016). Realizing A Hybrid Competitive Strategy And Achieving Superior Financial Performance While Internationalizing In The High-Technology Market. *Industrial Marketing Management*, 54(1), 141-153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.001>
- Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., ve Mehralian, G. (2019). Moderating Role Of Innovation Culture In The Relationship Between Organizational Learning And Innovation Performance. *Learning Organization*, 26(3), 289–303. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139>
- Grimpe, C., Sofka, W., Bhargava, M., ve Chatterjee, R. (2017). R&D, Marketing Innovation, and New Product Performance: A Mixed Methods Study. *Journal of Product Innovation Management*, 34(3), 360–383. <https://doi.org/10.1111/jpim.12366>
- Hendrayati, H., ve Gaffar, V. (2016). Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 299–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.034>
- Hermundsdottir, F., ve Aspelund, A. (2022). Competitive Sustainable Manufacturing - Sustainability Strategies, Environmental and Social Innovations, And Their Effects On Firm Performance. *Journal of Cleaner Production*, 370(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133474>
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., ve Zhao, X. (2014). The Impact Of Supply Chain Integration On Firm Performance: The Moderating Role Of Competitive Strategy. *Supply Chain Management*, 19(4), 369–384. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0096>
- İyidemirci, H., ve Aydoğan, E. (2020). Desteklerinin Girişimcilik ve İnovasyon Davranışı İle İlişkisi ve Girişimcilik – Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 82–105.
- Kak, A., ve Sushil. (2002). Managing Change For Competitiveness. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), 23–38.
- Korkmaz, S., Ermeç, A., ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83–104.
- Kowo, S., Sabitu, O., ve Adegbite, G. (2018). Influence Of Competitive Strategies On Corporate Performance Of Small And Medium Enterprises: A Case From Nigeria. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 4(3), 14–33.
- Laforet, S. (2016). Effects of Organisational Culture on Organisational Innovation Performance in Family Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407.

- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., ve Tran, K. (2021). The Relation Among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication For Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(66), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., ve Zeriti, A. (2013). Resources and Capabilities As Drivers Of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications For Competitive Advantage And Performance. *Tourism Management*, 35, 94–110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Liu, W., ve Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing Product Innovation Performance In A Dysfunctional Competitive Environment: The Roles Of Competitive Strategies and Market-Based Assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., ve Garcés, S. A. (2018). The Competitive Advantage in Business, Capabilities and Strategy. What General Performance Factors are Found in the Spanish Wine Industry? *Wine Economics and Policy*, 18(6), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Mazur, J., ve Zaborek, P. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 51(1), 104–137. <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0022>
- Muafi, M., Siswanti, Y., Diharto, A. K., ve Salsabil, I. (2020). Innovation Culture and Process In Mediating Human Capital Supply Chain On Firm Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 593–602. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.593>
- Muskat, B., Hörtnagl, T., Peters, M., ve Zehrer, A. (2021). Journal Of Hospitality and Tourism Management Innovation Capability and Culture: How Time-Oriented Shapes Owner-Managers' Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47(1), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.018>
- Ngo, L. V., ve O'Cass, A. (2012). In Search Of Innovation And Customer-Related Performance Superiority: The Role Of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., ve Bamidele James, R. O. (2015). An Empirical Analysis Of Construction Organisations' Competitive Strategies and Performance. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(4), 417–431. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2013-0045>
- Öztürk, E. (2017). *Rekabet Stratejileri ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi.
- Padilha, C. K., ve Gomes, G. (2016). Innovation Culture And Performance In Innovation Of Products And Processes: A Study In Companies Of Textile Industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., ve Fernández-Esquinas, M. (2023). Management Skills and Organizational Culture As Sources Of Innovation For Firms In Peripheral Regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>

- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., ve Claver-Cortés, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis Of Pure, Hybrid and “Stuck-İn-The-Middle” Strategies İn Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Pınar, A. H. (2014). İnovasyon Çağında Stratejik Teknoloji Yönetimi ve İşletmelerde Teknoloji ve İnovasyon Stratejileri ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. In Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Vol. 23, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016>
- Pogodina, V., Chistyakova, A., Ershova, N., Fomenko, N., ve Danilochkina, N. (2022). Formation Of A Competitive Development Strategy For A Transport and Logistics Company. *Transportation Research Procedia*, 63(1), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.173>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New Yorke: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New Yorke: The Free Press.
- Radas, S. (2005). Competitive Rivalry and Competitive Strategy in Relation To Product and Process Innovation in Leading Croatian Firms. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 7(3), 195–216.
- Sağlam, M., ve İnan, M. B. (2021). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kazanılmasında İnovasyon, Pazarlama Stratejileri ve Dijitalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 118–137.
- Salunke, S., Weerawardena, J., ve McColl-Kennedy, J. R. (2019). The Central Role Of Knowledge Integration Capability İn Service İnnovation-Based Competitive Strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>
- Shanak, H. S. H., ve Abu-Alhaija, A. S. (2022). Does Market Performance Mediates The Nexus Between Production Performance and Financial Performance İn Manufacturing Companies? *Journal of Islamic Marketing*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2021-0370>
- Su, Z., Guo, H., ve Sun, W. (2017). Exploration and Firm Performance: The Moderating Impact of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 28(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12218>
- Tang, G. X., Park, K., Agarwal, A., ve Liu, F. (2020). Determinants Of Company Innovation and Market Performance Of Smes: The Case Of China. *Sustainability*, 12(1355), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12041355>
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., ve Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role Of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17410401311295722>
- Wahyu, N. (2017). The Influence of Competitive Advantage and Product Innovation on Marketing Performance on Tegalán Batik Business in Tegal Regency. *Journal of Accounting, Management, and Economics*, 19(2), 13–21.

- Weerawardena, J. (2003). The Role Of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm Birger. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>
- West, C., (2001). Competitive Intelligence. Palgrave Macmillan London. <https://doi.org/10.1057/9780230514591>
- Wiwoho, G., Suroso, A., ve Wulandari, S. Z. (2020). Linking Adaptive Capability, Product Innovation and Marketing Performance: Results From Indo- Nesian Smes. *Management Science Letters*, 10(10), 2379–2384. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.027>
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., ve Sarros, J. C. (1997). A Study Of Competitive Strategy, Organisational İnnovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161–172.
- Yiğit, S. (2014). Kùltür, Örgüt Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kùltürü.” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.26789>