



REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA STRATEJİSİ OLARAK YENİLİĞİN KADEMELİ VE RADİKAL YENİLİKLER BAKIMINDAN ELE ALINMASI

INNOVATION STRATEGY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE REVIEW OF INNOVATION IN TERMS OF INCREMENTAL AND RADICAL INNOVATIONS

Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya / TÜRKİYE,
ORCID: 0000-0002-3886-2752

ÖZET

Teknoloji alanında ivme kazanan değişim ve gelişmeler mal veya hizmetlerin yapısında ve tüketici tercihlerini karşılayabilme potansiyelinde önemli farklılıklara neden olmuştur. Bilişim teknolojileri ve benzeri gelişmelerle tüketiciler beklentilerini karşılayabilecek seçenekler hakkında çok daha fazla bilgi sahibi olmaya başlamıştır. Tüketicilerin eskiye oranla daha bilinçli bireyler haline gelmeleri rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin işini oldukça zorlaştırmıştır. Böyle bir ortamda işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde kilit unsurlardan birisi de yenilik yapmak olarak kabul edilebilir. İnternet ve benzer teknolojilerin gelişmesi, tüketicilerin yanı sıra işletme faaliyetlerinde de önemli değişimlere neden olmakta, bu noktada işletme ve tüketiciler arası bire bir iletişimin kurulabilmesi, müşterilerin daha yakından tanınmasına ve memnuniyet sağlayacak ayrıcalıklı ürünlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Son dönemlerde işletmelerin müşteriye ve tüketicileri merkeze alan yaklaşımlara önem vermesi, mevcut mal ve hizmet sunumlarında yapılacak iyileştirmeler ve yenilikler konusunda işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Bu çalışmada, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak amacıyla kullanmış olduğu yenilik stratejileri kademeli ve radikal yenilikler şeklinde iki farklı boyutta ele alınacaktır.

Anahtar kelimeler: Rekabet, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rekabet stratejisi, yenilik, kademeli (sürekli) yenilik, radikal yenilik

ABSTRACT

Accelerating change and development in the field of technology has led to important differences in the structure of goods and services and the potential to meet consumer preferences. With the help of information technology and other advances, consumers began to have much more information about the options that will meet their expectations. The fact that consumers become more conscious individuals than before made the businesses of the enterprises operating in the competitive environment quite difficult. In such an environment, one of the key elements for enterprises to achieve sustainable competitive advantage can be considered as innovation. The development of the Internet and similar technologies causes significant changes in the business activities as well as the consumers. At this point, the establishment of one-to-one communication between the enterprise and the consumer helps the customers to become more familiar and develop the privileged products that will provide satisfaction. In recent years, the importance of enterprises gives to take customers and consumers to the center, approaches and innovations in existing goods and services offerings provide convenience to businesses. In this study, it will be discussed the innovation strategies in order to succeed in the competitive environment of enterprises and it will be handled in two different sizes in the form of an incremental and radical innovations.

Keywords: Competition, sustainable competitive advantage, competitive advantage, innovation, incremental innovation, radical innovation

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında mevcut iş dünyası, hızlı bir seyir izleyen teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan müşteri tercihlerindeki sürekli değişim sorunu ile karşı karşıyadır. Bu değişim ve gelişime bağlı olarak müşterilerin sürekli olarak daha işlevsel ve yeni mal veya hizmet tercihinde buldukları gözlemlenmektedir. Bu durum, ürün hayat seyirlerinde adım adım kısalmaya neden

olmakta ve sonuç olarak belli ürünlerin sağlamış olduğu rekabet gücü ve pazar avantajının devamlılığının garanti olmayacağını göstermektedir (Yılmaz, 2011, s.279). Rekabet avantajı, bir işletmenin pazarda rakip işletmeler üzerinde üstünlük kazanacak aşamaya ulaşmasının en önemli yolu olarak kabul edilmektedir. Bu avantaj, işletmenin sektör ortalamasının daha üzerinde yarattığı ve kazandığı sürdürülebilir seviyede karlılığa katkıda bulunmaktadır. Rekabet avantajının sürdürülebilir olması, işletmenin karşısında bulunan rakip işletmelerin aynı ya da devamı olmayan farklı kabiliyetleri aracılığıyla sağlanan ekonomik değerinde elde edilebilmesi gücüne dayanmaktadır (Fleisher ve Bensoussan, 2003, s.2).

Rekabetin artması ve yeni teknolojilerin geliştirilmesine bağlı olarak hızlı ve sürekli bir biçimde değişen çevrelerde işletmelerin büyümesinin gerçekleşebilmesi ve performansının sürekli olabilmesi için yenilik faaliyeti işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin küresel bir çevrede rakipleri ile yarışabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yeni mallar, hizmetler ve süreçler geliştirdiği görülmektedir. Bu bakımdan yeniliğin özellikle girişimci özellik taşıyan işletmeler açısından en önemli başarı faktörlerinin arasında yer aldığı kabul edilmektedir (Johannessen vd, 2001, s.27).

Genel bir tanım olarak yenilik, işletme içi bir takım uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya işletmenin dış ilişkilerinde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş herhangi bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Teknolojik yenilik kavramı ise mal ve hizmetlerdeki ya da üretim şekillerindeki değişikliklerin ortaya koyulması için yeni teknolojilerden faydalanılması anlamına gelmektedir. Bu noktada yeni ürün ve süreçlerin gelişimi ile teknolojinin birleşiminden teknolojik yeniliğin meydana geldiği söylenebilir (Eren, 2010, s.1).

Pazarlama ve stratejik yönetim alanında rekabet avantajının sürdürülebilir olması işletmelerin rakiplere göre bir üstünlüğe veya avantaja sahip olması anlamına gelmektedir. Avantajın esas kaynağı olarak kabul edilen faktörler ise ayırt edici ve taklit edilmesi güç olan işletme faaliyetleri olan temel yetkinliklerdir. İşletmelerin farklı bir tüketici yaklaşımına, bir markaya veya patente sahip olmasının da rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu görülmektedir (Oflozoğlu, 2010, s. 17). İşletmeler açısından rekabet, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir kılması için yaptığı ve yapmayı planladığı faaliyetlerin tamamından oluşmaktadır. İşletmelerin teknolojik gelişmeler ve teknolojinin kullanımı konusunda sahip olduğu bilgi düzeyi, günümüz rekabet ortamında pazardaki konumlarının ve durumlarının belirleyicisi olan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bilgi ve teknolojinin mal ve hizmet üretimi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin yanında yeniliklerin oluşumunu da sağladığı göz önünde bulundurulduğunda üzerinde durulması gereken bir konu olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin kendi girişim ve organizasyonlarını bu bilinçaltında değiştirme ve geliştirme yoluna gitmesi gerekliliği dönüşümün de gerçekleşmesini beraberinde getirmektedir (Eren, 2010, s.1).

2. REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstermesine olanak sağlayan bir dizi teknik geliştirdiği zaman ve bunları uygulamaya geçirdiğinde elde edilmektedir (Wang, 2014, s.33). Stratejik yönetim literatürü kapsamında sürdürülebilir rekabet gücü kavramına yönelik olarak yapılan incelemeler, işletmelerin gerek başarı gerekse başarısız olma durumlarında içsel ve dışsal faktörlerin oldukça önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bahsi geçen dönemlerde kurumsal strateji ve politikalar önem kazanarak, kurumsal stratejiler işletmelere özgü kaynak ve yeteneklerin, pazar payının ve büyüme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu pazarlara doğru yol almasında oldukça etkili sayılmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s.84).

2.1. Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları

Rekabet, en genel tanımlama ile evrensel kurallara bağlı bulunan ilişkiler sistemi olarak açıklanmaktadır. Ekonomi, uluslararası ticaret, ekonomik sektörler ve pazar şartları, pazarlama ve stratejik planlama gibi sosyal bilimlerin birçok alanı ile yakından ilişkisi bulunan rekabet kavramının ayrıntılı bir biçimde anlaşılması, bu alanlarla gerçekleştirilen karşılıklı etkileşimin incelenmesi ile olanaklı hale gelmektedir. Rekabet kavramının bu şekilde farklı disiplinlerin ilgi alanı kapsamında bulunması, bir çok farklı tanımlamanın yapılmasına sebep olmuştur (Atalay vd., 2001, s.7).

İşletmelerin (endüstri ve ülkelerin) verimliliği yükseltebilme kapasitesine sahip olmaları rekabet gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Üretim faktörlerinin geliştirilmesi ve teknolojik gelişmelere paralel olarak değişim göstermesinin yanında, endüstri içi ve endüstriler arası bağlantının daha güçlü hale gelmesi de verimliliğin yükseltilmesinde etkili faktörler olarak görülmektedir (Çivi, 2001,s.23-24). Literatürde rekabet gücü tanımlamalarında, mikro (işletme ve endüstri) ve makro (ülke) yaklaşımı şeklinde iki farklı bakış açısı olduğu görülmektedir. Mikro düzeyli bakış açısında ülke dahilindeki işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabet ve bu rekabet yarışının ulusal ve uluslararası düzeydeki yansımaları üzerinde durulurken, makro düzeyli bakış açısında ülkelerin uluslararası rekabet yarışındaki seviyesi incelenmektedir (Scott ve Lod, 1985, s.20; aktaran Çivi, 2001, s.22). Rekabet gücünün (avantajının) elde edilmesi, birçok sektörde işletme performansının artmasında oldukça etkili kabul edilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin rakipler tarafından taklit edilmesi güç kaynak ve yeteneklere sahip olup bunları geliştirmesi rekabet avantajı elde edilmesinde oldukça önemlidir. İşletmelerin stratejik teşebbüslerini etkileyen rekabet gücü (avantajı) araçları müşteri değerine katkı sağlama potansiyeli olan kaynak ve yetenekler olarak kabul edilmektedir (Powers and Hahn, 2002, s.113).

Rekabet gücünün başlıca özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Çivi, 2002, s.25):

-Rekabet gücü elde etmenin esas hedefi, bireylerin hayat standardında yükselmenin sağlanmasıdır. Bu yükselmenin sağlanması da ülke dahilindeki kurumlar arası işbirliğinin artması ile ticaret ve üretim gibi faaliyetlere daha fazla yatırım yapılması ile mümkün olmaktadır.

-Rakip işletmelerin mal ve hizmet üretimi ve dağıtımında sağlamış olduğu standartlara ulaşabilmek için içinde bulunulan ülkenin ayrıcalıklı nitelik, yetenek ve potansiyel gücü üzerinde durulması gerekmektedir.

-Ülkelerin rekabet gücünün analizinde küresel pazar payı, ülkenin ticaret yapma durumunu nitelendirmedeki göstergeler, istihdam ve üretimin durumu gibi birçok faktör kullanılmaktadır.

İşletmelerin rekabet edebilme gücü, aynı alanda faaliyette bulunan yerli veya küresel rakip işletmelere karşı olan rekabet avantajı şeklinde açıklanmaktadır. Porter, farklı işletmelerin ve ülkelerin yerel ekonomilerinin rekabet edebilirliğinin nedenlerini ortaya koyarken farklı yaklaşımları ayrıntılı bir biçimde analiz etmektedir. Bu analizlerin sonucunda da işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet avantajlarının söz konusu işletmenin kurulduğu ülke için geçerli olan belli bir takım faktörlere bağlı olduğu ileri sürülmektedir. İş gücü, doğal kaynakların kolaylıkla bulunabilirliği, ulusal işletmeleri koruyucu nitelikte devlet politikaları ve işletme yönetimleri arasında bulunan farklılıklar gibi faktörlere dikkat çeken Porter, bu faktörlerden tek başına işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlama veya başarısız olma nedenlerinin açıklanmasında yeterli olmayacağını savunmuştur (Şağbanşua, 2006, s.105).

2.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramları

Rekabet kavramı konusundaki geçmiş literatür sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ve yapısının gelişmesine öncülük etmiştir. Bu konuda Alderson (1937) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın ilkelerinden birine atıfta bulunarak, rekabetçi uyumu sağlamanın temel bir yönünün de tedarikçi işletmelerin tüketici/müşteri taleplerindeki farklılıkları karşılama konusunda göstermiş olduğu uzmanlık olduğunu belirtmiştir (Hoffman, 2000, s.3). Yoğun rekabetin ve değişimin yaşandığı günümüz şartlarında faaliyette bulunan işletmeler, pazarda ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla temel üstünlüklerini açık bir biçimde ortaya koyup bu üstünlüklerin farkına vararak, aynı üstünlükleri geliştirmek için uğraş vermektedir. Güçlü rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin pazarda elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve ortalamanın çok daha üzerinde bir kazanç elde edebilmeleri için rakip işletmelerden farklı ve ayrıcalıklı olan taklit edilmesi zor bir takım temel yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. İşletme stratejilerinin çoğunun temel amacının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak olduğu görülmektedir. Farklı işletmeler benzer ya da aynı talebe yönelik ihtiyaç ve gereksinimleri karşılayarak bir kazanç elde etmeye odaklandığında rekabet durumu ortaya çıkmaktadır (Altıntaş, 2003, s.5).

Seviçin (2009, s.182)'e göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (avantajı) taklit edilebilme ihtimali ve zaman faktörü ile ilişkili olarak iki ana kısımda ele alınmaktadır. Zamanı temel alan açıklamalar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün oldukça uzun bir süre devam etmesi şeklinde ele alırken; taklit edilme ihtimalini temel varsayan açıklamalar ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü rakip işletmelerin

taklitçi uygulamalarına karşı devamlılığını sürdüren rekabet üstünlüğü şeklinde ele almaktadır. Bu bağlamda rekabet üstünlüğünün uzun süreli olma eğilimi taklit edilme ihtimalindeki düşüşe bağlı olarak güçlenmektedir. Porter'in Rekabet Teorisi, rekabet stratejisinin temel yapı taşı olarak kabul edilmektedir. Rekabet stratejisinin temelinde bir işletmenin çevresi ve bu çevre ile bağlantılı bir biçimde ele alınması yer almaktadır. Buna göre işletme çevresinin kilit unsuru işletmenin rekabette bulunduğu sektör ve sektörlerken, sektörün yapısının da işletme stratejilerinin ortaya koyulmasında ve rekabete ilişkin kuralların belirlenmesinde önemli derecede etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu yapıya etkisi bulunan sektörün yapısı dışında bir takım güçlerin varlığı da kabul edilmekle birlikte, bu noktada önemli sayılan işletmelerin söz konusu dış güçlerle yarışabilmesinde kullanabileceği yetenek ve stratejilerdir. Porter, bir sektörde yaşanan rekabetin yoğunluğunu belirleyen bir takım faktörlerin bulunduğunu ileri sürmüştü ve bu rekabetin yoğunluğunun yapısal belirleyicileri olarak kabul edilen faktörleri beş rekabet gücü biçiminde şu şekilde sıralamıştır (Porter, 2000, s.4):

- Pazara giriş
- İkame ürün riski
- Alıcıların pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet

Porter'in beş rekabetçi güç modelinde ikame işletmeler ve bu işletmeler tarafından üretilen ürünlerin yarattığı tehdit ile piyasaya yeni giriş yapma ihtimali olan işletmelerin yarattığı tehlike iki önemli tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin stratejik analizlerini bu iki önemli tehdit unsuruna göre yapması, bu unsurların bir anda endüstriye dahil olup işletmelerin pazar konumunda ekili olabileceğinden dolayı oldukça önemlidir. İşletmeler tarafından alınacak stratejik öneme sahip kararların etkilenebileceği rekabet gücü öğeleri ise tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü olarak görülmektedir (Karacaoğlu, 2009, s.167).

Sürdürülebilir rekabet avantajı, diğer işletmeler tarafından kopyalanamayacak biçimde uzun dönemli avantaj elde edilmesi bakımından rekabet avantajından ayrılmaktadır. Rekabet avantajında bu süreçlerle ilgili olarak kopya edilememesi veya çoğaltılamaması önemli sayılmazken, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmadan da bazı işletmelerin geçici süre de olsa maliyetlerinin üzerinde kazanç sağlayabildiği görülmektedir. Avantajın sürdürülebilir olması için işletmelerin rakiplerinden özel ve ayırt edici veya farklı kılan bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir (Teng, 2006, s.9). Sürdürülebilirlik kapsamında ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik özelliğinin işletmeler tarafından doğru ve etkili bir biçimde sağlanmasının üç önemli gelişmede etkili olacağı ifade edilmektedir. Bu gelişmeler şu şekilde sıralanmaktadır (Bansal, 2005, s.199-2000):

-Çevresel Bütünlük: İşletmelerin üretim süreçlerinde çevreye etkisi olabilecek olası zararların en aza indirilmesi ve çevre dostu üretim teknolojilerinin gelişimi mümkün olabilecektir.

-Sosyal Eşitlik: İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerine odaklanmaları aynı zamanda kişilerin kaynaklara ulaşması noktasında eşitlik sağlayabilecektir.

-Ekonomik Refah: Mevcut ve yeni geliştirilen mal ve hizmetler ile üretim etkinliğinin artışı aynı zamanda çoğu alanda değer artışı da sağlayabilecektir.

İşletmeler arasında farklı şekillerde görülen rekabet etme şekillerinden fiyat rekabeti istikrarlı bir seyir izlemediğinden özellikle karlılık bakımından endüstrinin bütününe daha karmaşık bir hale getirme potansiyelindedir. Fiyat düşürme çabaları, rakip işletmeler tarafından çok hızlı bir biçimde izlenebildiğinden fiyatların eşitlenmesi durumunda işletmelerin gelirlerinde düşüşe neden olabilmektedir. Bunun dışında reklamlar aracılığıyla gerçekleşen rekabet, işletmelerin tamamının lehine olacak biçimde, gerek talep gerekse endüstrideki ürün farklılaştırma seviyesinde artışa neden olabilmektedir (Karacaoğlu, 2009, s.171). Sonuç olarak sürdürülebilir rekabet gücü, rakipler tarafından taklit edilemeyen içsel organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin benzersiz kombinasyonuna dayanan eşsiz değer yaratma stratejisinin uygulanmasının uzun vadede sağladığı fayda olarak açıklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletmelerin uzun dönemde rekabet ortamına karşı ayakta kalabilmesini sağlayan bir avantajdır (Kiprop, 2014, s.5).

3. YENİLİK KAVRAMI, KADEMELİ VE RADİKAL YENİLİKLER

Günümüz rekabet koşullarında sürekli olarak görülen değişim ve gelişmelerin gölgesinde işletmelerin bu değişimleri göz ardı ederek devamlılıklarını sürdürmeleri oldukça güçtür. Bu gelişmelerin işletmeler açısından bir tehdit unsuru olduğu kadar fırsat unsuru da olabileceği söylenebilir. Değişimden bir fırsat olarak faydalanmak ve çevresel şartlara etkili bir biçimde karşılık vermeyi arzulayan işletmelerin, rakip işletmelerden farklılaşacakları ayırt edici bakış açısına sahip olması gerekli olmaktadır. Bu bağlamda değişimi başlatmak isteyen işletmelerin işletme yapılarında, yönetim anlayışlarında, mal ve hizmetlerinde, proseslerinde ve stratejilerinde değişiklik yapmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Kaygın, 2012, s.99-100). Son yıllarda hızlı bir değişim ve zorlu rekabet şartlarının olduğu bir ortamda işletmelerin rekabetçi kaynaklarını geliştirerek başarı elde etmelerinde yenilik yeteneğinin oldukça önemli olduğu görülmektedir (Keskin, 2006, s.396). İşletmelerin sürdürülebilir olma gerekliliğini doğuran faktörler iktisadi bir yaklaşımla değerlendirildiğinde, ticari birer kuruluş olan işletmelerin esas amacının kar olduğu aklı gelmektedir. Bu yaklaşıma göre kar maksimizasyonunu sağlamak isteyen işletmelerin bu amaç doğrultusunda sürekli olarak değişim gösteren tüketici tercihlerine özellikle üretim ve pazarlama fonksiyonlarında gerçekleştirdikleri yeniliklerle cevap vermeye ya da global anlamda rakip işletmelere ayak uydurmak adına sürdürülebilir ve uzun süreli strateji ve politikaları uygulamaya çalıştıkları görülmektedir (Kuşat, 2012, s.228).

Literatürde yenilik kavramı ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde genel olarak yeniliğin mevcut durumda kazanç yaratacak değişim ve geliştirmeler yapılması veya yeni mal ve hizmetlerin ticari mal biçimine getirilerek pazara sunulma işlemi şeklinde tanımlanabilmektedir (Gürsel ve Ersöz, 2017, s.113). İşletmelerin eski sektörleri yeniden biçimlendirme becerisi veya yeni sektörler oluşturabilme gücü, lider işletme vasfını kazanma ve bu vasfın sürdürülebilir olması için gerekli sayılmaktadır. Rakip işletmelerin ürün ve süreçlerini takip etmek veya metotlarını taklit etmek yerine geleceğin potansiyel fırsatlarının görülüp değerlendirilmesi konusunda özgün bir yaklaşıma sahip olunması esas amaç olmalıdır. Sonuç olarak günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesi için maliyetlerin düşürülmesi, yenilik ve icatların hayata geçirilmesinin yanında başarılı mal ve hizmetler farklılaştırması yapılması zorunluluk haline gelmiştir (Hamel ve Prahalad, 1996, s.27).

3.1. Yenilik Kavramı ve Önemi

Son yıllarda işletmeler mevcut ekonomik koşulların etkisinde her zaman olduğundan çok daha hızla çevreye uyum sağlamak durumundadır. Bu sonuçlara bağlı olarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü sağlamak için stratejik olarak yenilik yapmaları gerekmektedir (Barney, 1991; aktaran Bordella vd., 2012, s.11). Yenilik kavramı, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yeni veya önemli seviyede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yenilik için sağlanması gereken asgari şart, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni (veya önemli seviyede iyileştirilmiş) olması gerekliliğidir. Bu faaliyet, işletmelerin ilk defa geliştirdiği, diğer işletmeler veya organizasyonların uygulamalarından uyarlayarak geliştirdiği ürünler, süreçler ve yöntemleri de kapsamına almaktadır (OECD ve Eurostat, 2006, s.50). İşletmelerin yenilik yapabilme kabiliyetinde etkili olan iç ve dış çevredeki kaynaklar şeklindeki ayrıma ek olarak kaynaklar, soyut ve somut kaynaklar biçiminde de sınıflandırılabilir. İşletme kaynaklarının somut ve soyut kaynaklar şeklinde sınıflandırılması Tablodaki gibidir (Hitt vd., 2005, s.92-93):

Tablo 3.1. İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması

SOMUT KAYNAKLAR	
Finansal Kaynaklar	İşletmenin ödünç alabilme potansiyeli
	İşletmenin içsel fon yaratabilme becerisi
Fiziksel Kaynaklar	İşletmenin sahip olduğu araç-gereçlerin tamamı ve yerleşme biçimi
	Hammadelerin ulaşılabilirlik durumu
İnsan Kaynakları	İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitim düzeyi, deneyimi, ileri görüşlülüğü, zeka ve yetenekleri, sorumluluk duygusu ve işletmeye olan sadakat düzeyi
Organizasyonel Kaynaklar	İşletmenin sahip olduğu resmi iletişim teknolojileri, resmi planlama, denetim ve koordinasyon araçları

SOYUT KAYNAKLAR	
Teknolojik Kaynaklar	Ticari marka, telif hakkı, ticari sır ve sahip olunan patentler
	Teknolojinin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için gerekli bilgi
Yenilik İçin Kaynaklar	Teknik araçlar
	Araştırma fırsatları
Ün	Müşteri ile bağlantılı
	Marka adı
	Ürünün dayanıklılığı ve güvenilirliği gibi kalite boyutlarına ilişkin algı
	Tedarikçiler bakımından
	Karşılıklı yarar sağlamaya yönelik etkili ve destekleyici ilişkiler

Kaynak: Hitt vd., 2005, s.92-93

Tabloda görüldüğü üzere somut ve soyut bir sınıflandırmaya tabi tutulan işletme kaynaklarının finansal, fiziksel, insan kaynakları, organizasyonel yapı, teknoloji, yenilik ve ün başlıkları altında farklı gruplara ayrıldığı ve her bir gruba bağlı olarak farklı ayrıcalıklar sağladığı görülmektedir.

Yenilik bir süreç olarak değerlendirildiğinde başlangıç noktası, yeni fikirlerin algılanma şekli olarak kabul edilmektedir. Yeni bir fikir tek başına yenilik özelliğine sahip olmamakla birlikte sadece bir kavram ve düşünceler bütünüdür. Akılcı düşünceler bütününe bir mal veya hizmete uygulanması buluş olarak kabul edilirken, bu noktada yapılan bir buluş, bilim ve teknoloji yardımıyla işletme performansını yükseltebilecek yeni ürünlere dönüştürülmektedir (Naktiyok, Gürsoy, 2014, s.714). Bunun yanında, organizasyonel ya da örgütsel yenilik kavramı genel anlamda, söz konusu kuruluş için yeni üretilen veya satın alınan araç, sistem, politika, program, süreç, mal ve hizmetlerin adaptasyonu ve yayılması olarak açıklanmaktadır (Damanpour, 1991; aktaran Vinayan vd., 2012, s.34). Mal ve hizmette, süreçlerde, organizasyon yapılarında ve pazarlama faaliyetlerinde uygulanabilecek yenilikler veya iyileştirmelerin, işletmelerin rakipler arasında farklılaşmasında ve sürdürülebilir temel yeteneklerinin güçlenmesinde oldukça önemli kabul edilmektedir. Bir anlamda kalite geliştirme süreci olarak da tanımlanan yenilik faaliyetlerinin kalite ve kaliteyi geliştiren süreçler ile yakın bir bağa sahip olduğu görülmektedir (Lucas, 2002, s.27).

Kaplan ve Norton (2004, s.135-148), yenilik yönetiminin aşamalarını dört başlıkta değerlendirmiştir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır:

-Yeni mal ve hizmetler için fırsatların tanımlanması: Ar-Ge bölümü ve çalışanlar gibi işletme içi kaynaklar ile üniversiteler, tedarikçiler ve müşteriler gibi işletme dışı kaynaklardan sağlanan fikirler yeni mal ve hizmet sunumlarında temel teşkil etmektedir.

-Araştırma ve geliştirme portföyünün yönetilmesi: Yeni ürün fikri ortaya çıktıktan sonra yöneticiler tarafından projelerin finanse edilecek olan, ertelenecek ve uygulanacak olanlarının ayırt edilmesi.

-Yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesi: Mal ve hizmetin kavramsal olarak şekillendirilmesi sonrasında prototipin geliştirilip test edilmesi.

-Yeni ürünü pazara sunma: Pilot üretim sonucu beklenen sonuçlar sağlanıyorsa mal ve hizmetin üretimine geçilen aşamadır. Düşük miktarda üretim yapılarak, pazarın durumunun takip edilmesi ve müşteri geri dönüşüne bağlı olarak üretimde artış yapılması.

İşletmeler için teknik sermaye kadar önemli sayılan beşeri sermayeye verilen önemin son yıllarda artarak devam ettiği görülmektedir. Literatürde çalışan becerilerinin bir diğer ifadeyle beşeri sermayenin işletmelerin gelişmesi ve büyümesindeki etkisi üzerine yapılan bir çok çalışma bulunmaktadır. Çalışma sonuçları, işletmelerin başarısının işletme çalışanlarının yaratıcı özelliklerine, yenilik yapabilme kapasitelerine ve sahip oldukları sorumluluk duygusuna bağlı olduğunu göstermektedir (Ramlall, 2008, s.1582). Yeniliğin uygulanma biçimlerine bağlı olarak işletmelere sağlamış olduğu fırsatlar aşağıdaki Tabloda gösterildiği gibidir:

Tablo 3.2. Yenilik ve Sağladığı Stratejik Üstünlükler

Mekanizma	Stratejik Avantaj
Mal veya hizmet yeniliği	Önceki dönemde bir başka işletme tarafından sunulmayan bir yenilik sunmak
Süreç Yeniliği	Müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap vermenin yanında rakip işletmelerden öncelikli düşük maliyetli mal ve hizmet sunulması
Karmaşıklık	Rakip işletmeler tarafından geliştirilmesi ve taklidi güç bir ürün sunulması
Fikri Mülkiyetin Korunması	Rakip işletmelerin lisans tutarına katlanarak veya daha farklı bir tutar ödemesi ile sunamayacakları ürünler sunmak
Rekabet faktörlerinin kapsamını genişletmek	Rekabet araçlarının odağında değişiklik yapmak; rekabet aracı olarak fiyat yerine kaliteye odaklanmak gibi.
Zamanlama	Pazara ilk giren olarak yeni ürün ile ilgili olarak pazarda önemli bir bölümü ele geçirmek Bazı durumlarda takipçi stratejiyi uygulayarak öncü işletmelerin hatalarını görme yolunu seçmek
Sağlam bir zemin	Farklı ve çeşitli mal ve hizmetlerin tasarlanıp üretilmesi için uygun zeminin sağlanması
Yeniden kuralların yazılması	Eski uygulamaların yerini alacak ürün veya süreç geliştirmenin alternatif yollarını keşfetmek
Sürecin parçalarında yeniden yapılandırmaya gitmek	Daha güçlü ağlar geliştirmek, dış kaynak kullanımı ve iş birlikleri vb. sistemin koordineli çalışan bölümleri ile ilgili yeniden yapılanmaya gitmek
Farklı uygulama alanlarına sunmak	Yeniliklerin daha farklı pazarlara uygun bir biçimde sunulması

Kaynak: Bessant ve Tidd, 2007, s.21-23; aktaran Yiğit ve Özyer, 2011, s. 348

Tabloda görüldüğü gibi işletmeler tarafından geliştirilen farklı alanlara yönelik yenilik uygulamalarının her birinin farklı stratejik üstünlüklerle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu stratejik üstünlük ya da avantajların sürdürülebilir olma konusunda işletmelere büyük ayrıcalıklar sağlayacağı söylenebilir.

Yeniliğin etkin bir biçimde kullanılması, ekonomik rekabet açısından oldukça önemli sayılmaktadır. İşletmelerin çoğunun dinamik ve belirsiz bir diğer anlamda küreselleşme ile güçleşen rekabetle bağlantılı olarak gelişen teknolojinin hız kazandırdığı bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu anlamda etkili bir performansın sağlanması yenilik faaliyetlerinin işletmelerde etkili bir biçimde uygulanmasına bağlı olmaktadır (Polat, 2000, s.3-4).

3.2. Kademeli Yenilikler

Yenilik, pazarın ya da yeniliği kullanan işletmenin yenilik seviyesini algılayış biçimi ile ilişkili olarak kademeli ve radikal yenilikler olarak iki farklı kategoride ele alınmaktadır. Kademeli yenilikler mevcut mal, hizmet ve dağıtım kanallarının devamlı olarak geliştirilmesi, yenilenmesi ve pazara adapte edilmesi olarak tanımlanırken, radikal yenilikler tamamıyla yeni mal, hizmet ve dağıtım ağlarını ifade etmektedir (Tidd vd., 1997, s.6). Bu durumda yeniliğin, seviyelerine bağlı olarak kademeli (artan/süreklili) veya radikal (çığır açan/süreksiz) seviyelerde gerçekleştiği söylenebilmektedir. Kademeli yenilikler, teknolojideki küçük değişiklikler, basit sayılabilecek ürün iyileştirmeleri veya hat yenilemeleri şeklindeki mevcut performans minimal bir biçimde etkileyen bir yenilik türü olarak tanımlanmaktadır. Radikal yenilikler ise herhangi bir pazarın tüketim şekillerinde belirgin değişikliklere yol açan, belli bir ürün grubunda sıra dışı, eşi olmayan ve şaheser sayılabilecek teknolojik gelişmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Zhou vd., 2005, s.43). Bir diğer ifadeyle kademeli yenilik, mevcut uygulamalarda kademeli bir biçimde gerçekleştirilen değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan yenilikler olarak tanımlanırken; radikal yenilikler, işletmenin daha önce benimsediği fikir ve davranış biçimlerinden çok daha farklı bir şekilde ortaya koyulan uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Tekcangil, 2009, s.37).

Ürün yenilikleri gerçekleştirilirken, kalitenin ürün geliştirilmesine dahil edilmesi ve örnek kaliteli ürünlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ürün yeniliklerinde işletmelerin ağırlıklı olarak tüketici istek ve beklentilerine göre faaliyette bulunması, ürünlerin pazara girişini ve tüketiciler açısından tercih edilebilme olasılığının yükselmesini sağlayacaktır. Yeni ürünlerin pazarda kalma süresinin uzun olabilmesi açısından yeniliklerin radikal yenilikler olarak geliştirilmesi yerine, kademeli bir olarak yapılmasının daha uzun vadeli olması bakımından önemli sayıldığı ile ilgili görüşler mevcuttur. Yeni ürün geliştirme teorileri arasında müşteri ve pazarın ihtiyaçlarının ön plana çıkmasıyla beraber süreç odaklı organizasyon düşüncesine müşteri kavramını tamamen dahil etmek yer almaktadır. Bunun yanında ürün yeniliklerinde ar-ge faaliyetleri üzerinde durularak bu faaliyetlerin iyileştirilmesi de önem taşıyan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Gjerde vd., 2002, s.1271). İşletmeden işletmeye yenilik faaliyetlerinin yapısal açıdan büyük değişiklikler gösterebileceği bilinmektedir. İşletmelerin bazıları yeni bir ürün geliştirme ve pazara sunma şeklinde iyi tanımlanmış yenilik çalışmalarında bulunurken, bazıları esas olarak ürünleri, süreçleri ve faaliyetleri konusunda sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Her iki tür işletmenin de yenilikçi olduğu söylenebilir. Herhangi bir yenilik faaliyetini oluşturan unsurlar, tek ve önemli herhangi bir değişimin uygulanması veya bir araya gelerek önemli bir değişiklik oluşturan bir takım minör adımsal değişiklikler de olabilmektedir (Eren, 2010, s. 11).

Kademeli yenilikler, mevcut ürünlerin tekrardan düzenlenmesi veya mevcut ürünlerin bir uzantısı olarak geliştirilmektedir. Kademeli yenilikler, işletmelerin iş süreçlerindeki deneyimlerine ek olarak organizasyon kapsamındaki mevcut teknik yeteneklerin ve bu konudaki bilgilerin fırsata dönüştürülebilmesi ile de bağlantılıdır. Bunun yanında kademeli yenilikler, kalite, maliyet, zaman gibi performans kriterlerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut bulunan teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesi olarak da kabul edilmektedir. Bu noktada bu tür yeniliklerin işletme içerisinde gerçekleşen ve işletmelerin sürekliliği için gerekli olan ürün ve süreç geliştirmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Acaray, 2007, s.47-48). Rekabet gücü aracı olarak kabul edilen yenilik çeşitlerinden biri olan kademeli yenilikler bir çok sektörde farklı örneklerle uygulama alanı bulmaktadır. Kademeli yenilik uygulamalarına şu örnekler verilebilir:

-Ürünler ile ilgili sürekli iyileştirmeleri içeren ve tüketiciler tarafından gözlemlenebilen yararlar şeklindeki küçük çaplı gelişmeler anlamına gelen, ürünün tüketim biçiminde önemli değişikliğe neden olmayan örneğin, CD kapasitelerinin yükseltilmesi, daha fazla depolama yapılabilmesi gibi iyileştirmeler bu kapsamda değerlendirilebilir (<http://thekoray.com>, E.T.05.05.18).

-Mevcut uygulamalar, mal ve hizmetler ile ilgili olarak yapılan sınırlı sayılabilecek ve çok kapsamlı olmayan kademeli yeniliklere örnek olarak cep telefonlarına kamera sisteminin kazandırılması, televizyonların daha yüksek kalite ve çözünürlükte üretilmesi verilebilir (<http://www.teknolojitransferi.gov.tr>, E.T. 01.06.18).

İşletmeler kademeli yenilik faaliyetleriyle maliyet, kalite ve esneklik gibi performans faktörlerinde iyileştirmeler gerçekleştirilmeyi hedeflemektedir. Kademeli yenilik yapan işletmelerin, dış çevrelerinde bulunan kaynakları daha az kullandığı görülmektedir. Radikal ürün ya da süreç yeniliği yapan işletmeler de sınırlı iç kaynaklarının sağlayabileceğinden çok daha fazlasına gereksinim duymaktadır. Buna benzer koşullarda dış kaynakların yoğun olarak kullanımı söz konusu olabilmektedir (Oflazoğlu, 2010, s. 123). Kademeli yenilikler, genellikle müşterilerden elde edilen bilgiler ve mevcut ürünlerden kazanılan deneyimler üzerine geliştirilmiş ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde gerçekleşen bir gelişme sürecinin farklı aşamalarında, müşterilerin sürece katılımının sağlanması son zamanlarda önem kazanmış bir konudur. Müşterilerin yeni ürün geliştirilme sürecine dahil edilmesine örnek olarak, işletmelerin ürünlerini kullanan müşterileri takip etmesi, gözlemlenmesi ve ne tür geliştirmelerin yapılacağı konusunda müşterileri tartışmaya katılımını sağlayarak önerilerinden faydalanma yoluna gitmesi önemli sayılmaktadır (Diederiks ve Hoonhout, 2007, s.32).

3.3. Radikal Yenilikler

Teknolojinin yayılma hızı faktörünün yanında rekabet gücü elde edilmesinde etkili bir diğer unsur da yıkıcı teknoloji olarak kabul edilmektedir. Yıkıcı teknoloji olarak kabul edilen gelişmeler, mevcut teknoloji ve değer konumlandırmasının yerini alarak, müşterilere farklı ve yeni kabul edilebilecek değerlerin sağlanması yoluyla yeni pazar geliştirme şeklinde ifade edilebilmektedir. Yıkıcı teknolojilerin etkisi ile pazar ve değer yaratma kavramlarının yerini radikal ve yönlendirici yenilik kavramlarının aldığı görülmektedir (Koçak, 2012, s.63). Radikal yenilikler, uygulandığı zaman

uygulandığı alanda ve etrafında önemli değişimlere sebep olan yenilikler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yenilik türünde önemli derecede değişim söz konusu olduğundan dolayı hatalı verilebilecek bir karar işletmeye dönüşü zor ve kapsamı büyük zararlar verebilecektir (Bozkurt, 2015, s.95).

Radikal yenilikler, yeni girişimler ve yeni endüstriler için önemli fırsatlar olarak kabul edilmektedir. Bilimde yaşanan son gelişmelerin etkili olduğu radikal yeniliklerde, mühendislik bilimi yardımıyla bilimden teknolojiye bir bakıma doğrusal bilgi ve teknik transfer gerçekleştiği görülmektedir. Radikal yeniliklerin en belirgin özelliği hem tamamıyla yeni olması hem de pazar açısından yüksek oranda risk içermesidir. Radikal yenilikler tamamen yeni ürün ve süreç geliştirme ile ilgili bulduklarından dolayı, örgüte bağlı bulunan üyelerin de düşünce ve davranışlarında bir takım değişiklikler olması olasıdır (Durna, 2002, s.70-71). Radikal yeniliklerin gerçekleşebilmesi için işletmelerin bir takım yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler arasında yaratıcılık, tanıma, işleme ve fırsatların geliştirilmesi birincil yetenekler arasında yer almaktadır. Bu yetenekler, bir takım araştırmalar yapılabilmesini ve kavramsal yetenekleri içerisine alırken bunun yanında teknik, bilimsel icat, dış araştırma imkanları ile şekillendiği görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu icat becerileri, ar-ge faaliyetleri ve yaratıcı düşünce ile doğru orantılı olarak gelişim göstermektedir (Acaray, 2007, s.47-48). Bir diğer tanıma göre radikal yenilikler, mevcut teknolojilerin yerine geçebilecek onları ikame edebilecek özellikte olan ve mevcut teknolojileri pazardan çıkarma niteliğine sahip olan yenilikler olarak tanımlanmaktadır (Luecke, 2011, s.15).

Radikal yenilik, pazarlama ve ürün tasarımı açısından yeni metot ve yeteneklerin yanında genellikle yönetsel bir yaklaşımı da gerektirmektedir. Radikal yenilikler, kayda değer bir biçimde çalışma metotlarının benimsenmesini veya kullanılan üretim teknolojisine, yeni araç gereçlere yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin, otomotiv endüstrisi ele alındığında klasik boyama maddeleri ve uygulama teknolojilerinin yerine, su bazlı ya da çevreye zararsız olan kaplama maddelerinden faydalanılması radikal yeniliklere örnek teşkil etmektedir. Bu şekilde köklü bir değişikliğin uygulamaya geçirilmesi için işletmeler açısından yenilik ile ilgili kesin bir karar ve çevre politikası ile beraber bu teknolojinin uygulanabileceği yeterli teknik kapasite de gerekli olacaktır. Radikal yeteneklerin başarılı olmasında işletmelerin teknik açıdan yeterli donanımına sahip olması, bilgi, tecrübe ve yönetim yaklaşımına ek olarak iç yönetim süreçleri ve organizasyon yapısının da oldukça etkili faktörler olduğu görülmektedir (Geffen ve Rothenberg, 2000, s.171). Radikal yeniliklere verilecek bir diğer örnek de oldukça başarılı bir otomobil markası olan Toyota'nın uygulamasıdır. Toyota'nın ilk hibriti radikal yeniliğe verilebilecek en ilgi çekici örneklerden birisidir. Bu türden ilk araba olma özelliğinde olan hibrid, tüketicilerin daha önce böyle bir arabanın bulunduğunun farkında olmadıklarından tam anlamıyla bir radikal yenilik uygulamasıdır. Kademeli yenilik ise "do what we do better" mesajında olduğu gibi örneğin bir telefon hizmetinin daha da geliştirilip iyileştirilmesi gibi uygulamalar şeklinde gerçekleşmektedir (<http://www.yambiz.com>, E.T. 01.03.2014).

İşletmelerin mal ve hizmetlerini farklılaştırarak ve yeni sektörler yaratmak yoluyla müşteri değeri sağlamak amacıyla yapmış oldukları etkili yenilik faaliyetlerinden olan radikal yenilik uygulamalarına ayrıca şu dikkat çekici örnekler de verilebilir:

-Bir mal veya hizmetin tüketim şekillerinde önemli farklılıkları açıklayan radikal yenilikler mevcut iş modellerini farklılaştıran yapıda olmakla birlikte örneğin; müzik CD'si teknolojisinin MP3 uzantısına sahip dijital özellikte dosyalar haline getirilmesi uygulamasında olduğu gibidir (<http://thekoray.com>, E.T.05.05.18)

-Mevcut ürün ve sistemlerden belirgin biçimde ayrılan ve mevcut uygulamaların yerine geçecek olan ürünlerin oluşturulması şeklinde radikal yeniliğe örnek olarak; kablosuz iletişim sağlayan cihazlar, elektrikler çalışan otomobiller verilebilir (<http://www.teknolojitransferi.gov.tr>, E.T. 01.06.18). Radikal ürün yenilikleri ile ilgili olarak birçok farklı sektörlerde görülen uygulama örneklerinden bazıları Tablodaki gibidir.

Tablo 3.3. Radikal Yenilik Uygulama Örnekleri

Radikal Ürün Yeniliği	İlk Ticarileştiren	Ticarileştirme Tarihi
Klima	Buffalo Forge Company	1902
AM Radyo	Wireless Telegraph & Signal Co.	1897
Analog Telesekreter	American Telegraphphone Co.	1903
Analog quartz saat	Seiko	1969
Tükenmez kalem	Eterpen Co.	1943
Kamera kaydedicisi	Sony	1983
Kaset Teyp Çalar	Philips	1964
CD Çalar	Philips & Sony	1979
Cep Telefonu	Motorola	1983
Masaüstü Bilgisayarı	MITS	1975
Dijital Telesekreter	Sharp	1988
Dijital Kamera	Sony	1983
Dijital HD Televizyon	Panasonic	1998
Elektrikli Battaniye	General Electirc	1936
Elektrikli Mikser	Waring Blender Co.	1937
Elektronik Bulaşık Makinası	Willard &Forrest Walker	1913
Elektrikli Tost Makinesi	General Electric	1908
Elektronik Renkli Televizyon	RCA	1954
Elektronik Masaüstü Hesap Makinesi	Sharp	1964
Floraslan Lamba	General Electric	1938
Lazer Yazıcı	IBM	1976
Mikrodalga Fırın	Raytheon	1953
Mini Disk Çalar	Sony	1992

Kaynak: Chandy and Tellis, 2000, s.14-15

Radikal yeniliklerin, ilk defa ticarileştiren firmaların ve ticarileştirme tarihlerinin yer aldığı tablo incelendiğinde her bir radikal yeniliğin müşteri beklentileri ve isteklerinin karşılanmasında mevcut pazarlar kadar aktif rol oynayacak yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olduğu bu bağlamda her bir yeniliğin rekabet artırıcı bir unsur olarak kabul edilebileceği söylenebilir.

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük gıda sanayi işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, yeni ürünlerin çok küçük bir kısmının gerçek manada yeni ürün sınıfında bulunduğu, işletmelerin çoğunluğunun minör değişikliklerle mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yoğunlaştığı sonucu elde edilmiştir. Aynı çalışma kapsamında, yeni ürünlerin yalnızca % 10’luk bir kısmının radikal yenilikler kapsamında yer aldığı tespit edilmiştir. Kademeli yeniliklerin maliyeti ve

risk oranı daha düşük olmakla birlikte pazara yeni ürün sunmanın en kolay yollarından biri olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanında, bu tür yeniliklerin pazarda uzun süre rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler açısından önemli sayıldığı ancak pazarda sürekliliğin sağlanması, başarı durumunun uzun süreli olması ve pazarda rekabet gücünü artırmak isteyen işletmelerin, daha önceden mevcut olmayan tamamıyla yeni ürün geliştirmelerinin oldukça önemli olduğu da ileri sürülmektedir (Bülbül, 2001, s.110-115; aktaran: Köse,2012, s.23-24).

4. KADEMELİ VE RADİKAL YENİLİKLERİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Higgins (1995, s.33)'e göre yenilik, uygulandığı işletmelere sektördeki diğer rakip işletmelere göre nisbi bir farklılık, nisbi bir düşük maliyet veya her ikisinin de sağlandığı durumlarda da rekabet gücü elde etme avantajı sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmelerinin gelişiminin yanında üretim faktörlerinin oldukça gelişmiş biçimleri üzerindeki yenilik faaliyetleri ve stratejik yatırımlara bağlı bulunan rekabet avantajı ile ilişkili sayılmaktadır (Karaaslan ve Tuncer, 2010, s. 27). Geleneksel pazarlama yaklaşımında bahsi geçen pazar payının artırılması anlayışı, işletmelerin kar oranlarının yükselmesinde yetersiz kaldığından dolayı müşteri değeri yaratılmasıyla memnun ve sadık müşteriler kazanılması anlayışı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Pazarlama faaliyetlerinin temelinde müşterilerin istek ve beklentilerini karşılama özelliği bulunan mal ve hizmetlerin sunulması vardır. İşletmelerin karlılıklarını sürekli kılması ve hissedarların kazançlarında artış sağlanması, bu mal ve hizmetleri oldukça farklı bir biçimde sunarak, karlı ve işletmeye bağlı müşteriler kazanmasıyla mümkün olacaktır (Savaşçı ve Günay,2008, s.254). İşletmeler arasında görülen rekabet yoğunluğunun işletme performansı üzerinde etkili olan bir unsurdur. Güçlü bir yarış ortamında işletmeler rakip işletmelerin teknolojilerini ve davranışlarını kopyalama veya taklit etme yolunu izleyerek teknoloji temelli yeniliklerde bulunabilmektedir. Bir diğer seçenek ise farklılık gösteren değer sistemlerinden olan yeni bölümler, yeni müşteri toplulukları tanımlama yolunu seçerek, rakipleriyle mevcut pazarlarda gelişmiş ve tercih edilme potansiyeli yüksek olan ürünleri taklit etmek ya da rakip işletmelerle güçlü bir biçimde rekabet etmek yerine pazar temelli, yeniliklere yönelebilmektedir. Pazar temelli yeniliklerin bazılarının da potansiyel olarak bir takım teknolojik üstünlükler sağladığı görülmektedir (Oflozoğlu, 2010, s. 143). İşletmeler için hangi yenilik projelerinin organizasyona en çok faydayı sağlayacağını tanıması ve böylece işletmenin rekabet gücünün bir parçası haline gelmesi oldukça önemli bir avantaj sayılmaktadır (Srivastava vd., 2013,s.56). Günümüz iş ortamlarının önemli unsurları arasında yer alan bilişim teknolojileri, üretim yöntemleri ve müşteri gücü gibi faktörlerin tamamı, pazar dinamikleri ve pazarın giderek daha karmaşık bir hal alması ile yakından ilişkilidir (Hakkak, 2015, s.298).

Yenilikçilik ve yaratıcılık dünya genelinde ve Türkiye'deki KOBİ'lerde, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırılması yoluyla uzun yaşam dönemi sağlamaktadır. Bu noktada işletmeler yeni ve geliştirilmiş üretim metotları kullanarak bir çok açıdan (kalite, maliyet, hız gibi) uygun mal ve hizmetler üretebilmektedir. Mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen iyileştirmeler ve geliştirmeler yoluyla yapılan yenilikler, işletmelere faaliyette bulunduğu pazarlarda üstünlük kazandırırken, yeni metot ve tekniklerin de tamamıyla işletmenin organizasyonel yapısının en doğru biçimde biçimlendirilmesini sağlamaktadır (Ozan, 2009, s.74). Güçlü rekabet koşullarının geçerli olduğu, oldukça kompleks ve değişken pazar şartları ile tanımlanan piyasalarda, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeleri yenilik yapabilme kapasitelerine bağlı sayılmaktadır. Bunun nedeni yalnızca yenilik faaliyetlerinde bulunan işletmelerin sürekli farklılık gösteren pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi ve bu yolla müşteri sadakati ile sonuçlanan pazarda sağlam bir yere sahip olabilmeleridir (Naktiyok ve Bayrak, 2006, s.80).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya çapında ekonomik açıdan oldukça etkili olan küreselleşme ve rekabet ortamlarının daha karmaşık hale gelmesi, işletmelerin verimliliği artırıcı çabalara ağırlık vermesi ve müşteriler için yeni ve ayrıcalıklı değerler sunmayı hedeflemeleri sonucunu doğurmuştur (Elmacı vd, 2013, s.465). Sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanması için devamlı olarak pazarın sınırlarının genişletilmesi, yeni ve farklı değerlerin sağlanması amacıyla pazar imkanlarının takip edilmesi, değerlendirilmesi ve kaynakların yeniden bir araya getirilmesi ve yeni bileşimlerin sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında, yeniliklerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmesi için işletmelerin kendilerine has bir iş yapma modeli ile fikirleri ticarileştirilmesi ile yeni mal ve hizmete dönüşme yöntemlerini belirlemesi ve sonuç olarak müşterilere yeni ve farklı bir değer sunması gerekmektedir (Koçak, 2012,

s.78). Yaşanan çevresel değişimler ve karmaşıklık, farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmeleri hem mevcut konumlarını korumak hem de gelecek dönemlerde ürünlerinin tercih edilebilir olmasını sağlamak amacıyla yeni rekabet alanları oluşturarak rekabetçi yönlerinin farklılaşmasını ve yaşanan değişimlere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya zorlarken, sürekli değişen tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yenilikten faydalanan işletmelerin önemli rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir. Bunun yanında rekabet ortamında yaşanan değişimlerin de işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekleri ile ilgili bir takım analizler yapmasını gerekli hale getirmiştir (Oflazoğlu, 2010, s. 144).

Günümüzde ülkeler ve işletmeler için zorunluluk haline gelen faaliyetlerden birisi de teknoloji kullanımı ve teknolojik gelişmenin takip edilmesidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin uluslar arası alanda rekabet gücü elde etmelerinde ve bunu sürdürülebilir kılmalarında teknolojik yeteneklerini geliştirerek bunu yenilikle sonlandırmaları gerekmektedir. Yenilik faaliyetleri için gerekli olan teknolojik yeteneklere sahip olan işletmelerin değişen piyasa koşullarına kolaylıkla uyum sağlayabildiği, rekabet gücünü uzun süre koruyabildiği görülmektedir. Teknolojik yeteneklerin son aşaması olan yenilik kavramı, bilim ve teknolojinin ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürülmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Yenilikler, işletmelere piyasada bulunan ürünlerden çok daha kaliteli ve ucuz bir ürün sunulmasına veya üretim maliyetlerinin önemli oranda düşmesini sağlayacak bir üretim süreci geliştirilmesiyle rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2010, s.80).

İşletmelerin yenilikçilik yeteneğini geliştirmek amacıyla bir takım gereklilikleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu gereklilikler, işletmelerin etrafında gerçekleşen bir çok gelişmenin takip edilerek bilgi sağlanması ve çevreden gelen talep ve beklentilere karşılık verecek davranışlar sergilenmesi olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2009, s.122). Kademeli ve radikal yenilikler farklı örgüt yeteneklerini gerekli kılmalarından dolayı rekabet konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Kademeli yenilikler örgütün mevcut yeteneklerinin güçlenmesini sağlarken, radikal yenilikler örgütü yeni olarak kabul edilen teknik ve ticari becerilerden faydalanmaya ve yeni problem çözme teknikleri kullanmaya teşvik ederek işletmelerin belirli konularda araştırma yapmasını böylelikle yeni faaliyet alanları bulmasını sağlamış olmaktadır (Kendirli, 2009, s.15). Yenilik faaliyetinin işletmeler üzerindeki etkileri ile ilgili olarak, müşteri memnuniyetinin artması, müşteri istek ve beklentilerine cevap verme süresinin kısalması, mal ve hizmet kalitesinde meydana gelen artış ve tüm bunlara bağlı olarak çalışan memnuniyetinde görülen artış şeklinde gelişmelerden söz edilebilmektedir (Ozan, 2009, s. 127).

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi; Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing*. 1 (January): 189-190.
- Altıntaş, F.C.(2003). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Strateji Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. *İş Güç Dergisi*. Sayı:2, Cilt:5.
- Atalay N., Birbil D. & Demir N. (2001). Rekabette Öncü Sektörler. Ankara, MPM Yayınları.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 5, Sayı 10, ss. 121–138.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, s.197-218.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99–120.
- Bessant, J. & Tidd J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons Ltd, England.
- Bordella M.D., Liu R., Ravarini, A., Wu, F.Y. & Nigam A. (2012). Sustained Competitive Advantage Using Business Entities (SCUBE): A Practical Approach for Business Agility, M. De Marco et al. (eds.). *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering*, DOI 10.1007/978-3-7908-2789-7_2, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ss.11-18.

- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.89-106.
- Bülbül, H. (2007). Türkiye’deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 25 (1), 91–120.
- Chandy, R.K.& Tellis, G.J. (2000). The Incumbent’s Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. Journal of Marketing, Vol.64 (July), ss1-17.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Celal Bayar Üniversitesi, Cilt:8, Sayı:2.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. The Academy of Management Journal. 34(3), 555-590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
- Diederiks, E.M.A. & Hoonhout, H.C.M. (2007). Radical Innovation and End-User Involvement: The Ambilight Case. Know Techn Pol. 20, 31–38.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Elmacı, O., Uslu, M. & Tutkavul, K. (2013). Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Sağlanmasına Altı Sigma Yönteminin Kullanılması ve Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.’de Bır Uygulama Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. EYİ 2013 Özel Sayısı, ss.465-494
- Eren, S. (2010). Teknolojik Yenilik Performansının Rekabet Gücüne Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gezbe İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E. (2003). Strategic and Competitive Analysis. New Jersey, Prentice Hall.
- Geffen, C.A. & Rothenberg, S. (2000). Suppliers And Environmental Innovation: The Automotive Paint Process. International Journal of Operations & Production Management. 20 (2), 166-186.
- Gürsel, Ü. & Eröz S., (2017). Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma. Vol:3, Issue:13; pp:109-132 (ISSN:2149-8598).
- Hakkak, M. & Ghodsi, M. (2015). Development of A Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balance Scorecard. International Journal of Asian Social Science. 5(5): 298-308.
- Hamel G.& Prahalad, C.K. (1996). Geleceği Kazanmak. Çev: Zülfü Dicleli, İnkılâp Yayınları.
- Higgins J.M., (1995). Innovation Core Competence. Planning Review.
- Hitt, M.A., Ireland R.D. & Hoskisson, R.E. (2005). Strategic Management. 6. Basım, Thomson South-Western: Ohio, ss. 92-93.
- Hoffman, N.P. (2000). An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future. Academy of Marketing Science Review. No. 4 Available: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, Copyright 2000 – Academy of Marketing Science.
- <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/0E2419DD-4480-4941-AB2E-614A99E864B7.pdf;jsessionid=F2FC0B17F393BB8060E992DFA99F7CF0>.Yenilik Değerlendirme Çalışması. E.T.01.06.18
- [http://thekoray.com/inovasyon-ve-inovasyon-turleri-nelerdir/.İnovasyon\(Yenilik\)Nedir?.E.T.05.05.18](http://thekoray.com/inovasyon-ve-inovasyon-turleri-nelerdir/.İnovasyon(Yenilik)Nedir?.E.T.05.05.18).
- <http://www.yambiz.com>, E.T. 01.03.2014.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. & Lumpkin, G.T. (2001). Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom?. European Journal of Innovation Management. Vol(2), No:1, 6-11.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps, Converting Intangible Into Tangible Outcomes*. Harvard Business Scholl Publishing, Usa.
- Karaaslan, A. & Tuncer, G (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26, 23-45.
- Karacaoğlu, K.(2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Sayı:34, Temmuz-Aralık.
- Kathy, A., P. Gjerde, S. A.Slotnick & M. J.Sobel (2001) New Product Innovation with Multiple Features and Technology Constraints. *Management Science*. Vol:48, No:10, October.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt:4, No:1, ISSN:1309-8012.
- Kendirli, Ç. (2009) İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik ve Çorum'daki Kobi'lerde Uygulama Çalışması. *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Keskin, H. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol.9, No.4, pp.396-417.
- Kiprof, K.G. (2014). *Competitive Strategies And Sustainable Competitive Advantage At The Pact Incorporation*. A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi, November.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, SS.61-84.
- Köse, B. (2012). Tüketici Yenilikçiliği ve Yeniliklerin Benimsenmesi: Bir Yenilik Olarak Mobil İnternet. *Doktora Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kuşat, N.(2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.XIV, S.II.
- Lucas, J. M. (2002) Cost management; Employee involvement (EI); Quality Improvement System (QIS); Quality Improvement Team (QIT); Six Sigma. *Quality Progress, ASQ*, s.27-31.
- Luecke, R. (2011). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (Çev.: Turan Parlak)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Naktiyok, A. & Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi* C.8, S.2,ss. 77-96.
- Naktiyok, A. & Gürsoy, A. (2014). Yenilik Yönetimi Performansı ve Duyusal Zeka Yeteneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:7, Sayı: 35, www.sosyalarastirmalar.com, Issn: 1307-9581 ss.712-729.
- OECD ve Eurostat, *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, Tubitak, 2006.
- Oflazoğlu, S. (2010). İşletmelerin Stratejik Yönlülüklerinin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkileri. *Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Ozan, Ö. (2009). İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. (2000). *Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri*. Araştırma Notu. Yeditepe Üniversitesi, SBE, MBA Programı, İstanbul.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Powers, T.L. & Hahn, W. (2002). Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance. *Journal of Services Marketing*. Vol:16, No: 2, pp. 113-124.

- Ramlall, S.J. (2008), Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 38,6, pp.1580-1600.
- Sağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkisi, *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 9.
- Savaşçı, İ.& Günay G.N. (2008). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Ege Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Sayı: 30, Ocak-Haziran, ss.251-274.
- Scout, B.R. & Lodge, C. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*. Boston:Harvard Business School Press.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. C. 5, S. 10, ss. 171–185
- Sönmez, R. & Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:13, Sayı: 25, Bahar, s.64-90.
- Srivastava, M., Franklin, A. & Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management&Innovation*. Volume:8, Issue:2. S.47-60.
- Tekcangil, R. (2009). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Teng B.S. (2006). Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*.1-24.
- Tidd J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley and Sons. West Sussex, 1997.
- Vinayan, G., Jayashree, S. & Marthandan, G. (2012). Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Management*. Vol.7, No.22; 2012, ss. 29-45.
- Wang, H. (2014). Theories For Competitive Advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEORI.
- Yılmaz, R. (2011). Cost Efficient Product Design For Sustainable Competitive Power. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol:1, No:12, September, 2011.
- Yiğit, S.& Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *SÜ İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:11, Sayı, 21, ss.333-360.
- Zhou, K.Z., Yim C.K., & Tse, D.K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- And Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. Vol(69), 42-60.