



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Aslı Gülden SOYUGÜZEL

STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA İNOVASYON STRATEJİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği (Serik) Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Aslı Gülden SOYUGÜZEL

STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA İNOVASYON STRATEJİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY

Turizm İşletmeciliği (Serik) Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aslı Gülден SOYUGÜZEL'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
(Serik) Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Gül COŞKUN DEĞİRMEN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP (İmza)

Tez Başlığı: Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnovasyon Stratejileri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma
--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 28/06/2024

Mezuniyet Tarihi : 25/07/2024

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnovasyon Stratejileri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Ash Gülden SOYUGÜZEL



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Aslı Gülden SOYUGÜZEL
Öğrenci Numarası	202152104001
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği (Serik)
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnovasyon Stratejileri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2420893960
Rapor Tarihi	22.07.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %16 Alıntılar dahil: %26
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim. Gerekçe: Benzerliğin yüksek olduğu kısımlar ağırlıklı olarak üçüncü bölümde toplanmakta olup veri analizlerine ilişkin açıklamalarda yoğunlaşmaktadır. Bunun sebebi ilgili analizlerin açıklandığı kaynakların tamamına yakınının yabancı olması, çeviri programlarının kullanılmasıdır; bununla beraber kaynakçada adı geçen eserlerin internet ortamındaki alıntı biçimlerinin otomatik olarak çekilmesinden kaynaklanmaktadır. Orijinallik raporunun geneline bakıldığında birincil kaynaklarla en fazla %2 benzeştiği görülmektedir. Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımdan yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, REKABET VE STRATEJİK REKABET

1.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü	3
1.2. Stratejik Yönetim	6
1.3. Stratejik Yönetimde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	9
1.4. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modelleri.....	11
1.4.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi	11
1.4.2. Porter’ın Rekabet Üstünlüğü Modeli	12
1.4.3. Kaynak Tabanlı Teori.....	14
1.5. Rekabet Üstünlüğü İçsel-Dışsal Analizler	16
1.5.1. İçsel Analizler	16
1.5.1.1. Değer Zinciri Analizi.....	16
1.5.1.2. VRIO Çerçevesi	17
1.5.2. Dışsal Analizler	19
1.5.2.1. PESTEL Analizi	19
1.5.2.2. Porter’ın Beş Güç Analizi	22
1.5.2.3. SWOT Analizi	25

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi	28
2.2. İnovasyon Süreci ve Döngüsü	29
2.3. İnovasyon Türleri.....	30
2.3.1. Derecesine Göre İnovasyon Türleri.....	30
2.3.1.1. İnkremental İnovasyon.....	31
2.3.1.2. Radikal İnovasyon.....	31

2.3.1.3.	Devrimci İnovasyon	31
2.3.1.4.	Araştırma-Geliştirme Odaklı İnovasyon	32
2.3.1.5.	Açık İnovasyon	32
2.3.2.	Odağına Göre İnovasyon Türleri	33
2.3.2.1.	Ürün İnovasyonu	33
2.3.2.2.	Süreç İnovasyonu	34
2.3.2.3.	Pazarlama İnovasyonu.....	34
2.3.2.4.	Organizasyonel İnovasyon	34
2.4.	İnovasyon Stratejileri	35
2.4.1.	Saldırgan İnovasyon Stratejisi	35
2.4.2.	Savunmacı İnovasyon Stratejisi.....	36
2.4.3.	Taklitçi İnovasyon Stratejisi	36
2.4.4.	Bağımlı İnovasyon Stratejisi	37
2.4.5.	Geleneksel İnovasyon Stratejisi.....	38
2.4.6.	Fırsatları İzleme Stratejisi.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
3.2.	Araştırma Modeli	41
3.3.	Evren ve Örneklem	42
3.4.	Veri Toplama Araçları	42
3.5.	Verilerin Analizi	43
3.6.	Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	44
3.7.	Ölçeklere İlişkin Bulgular	47
3.8.	Ölçekler Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçları	48
3.9.	Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	48
3.10.	Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	49
3.11.	Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	51
3.12.	Yapısal Eşitlik Modellemesi	52
3.12.1.	Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	52
3.12.2.	Yapısal Modelin Analizi.....	55
3.12.3.	Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Demografik Özelliklere Göre Fark Analiz Bulguları	58

SONUÇ	62
KAYNAKÇA	66
EK 1- Anket Formu	92
ÖZGEÇMİŞ	94



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	44
Tablo 3.2 Katılımcıların Havacılık Sektörü ile İlgili Demografik Özellikleri	45
Tablo 3.3 Çalışmada kullanılan ölçek maddelerinin ortama, standart sapma ve çarpıklık değerleri.....	47
Tablo 3.4 Çalışmada Kullanılan ölçek genel puanları Arasındaki İlişki	48
Tablo 3.5 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri.....	49
Tablo 3.6 İnovasyon Ölçeğinin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri	50
Tablo 3.7 Rekabet Üstünlüğü Ölçeğinin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri	51
Tablo 3.8 Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumları	51
Tablo 3.9 Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri.....	51
Tablo 3.10 Yakınsak ve ıraksak geçerlik için gerekli koşullar.....	52
Tablo 3.11 Çalışmada Kullanılan Ölçüm Modeline Ait Sonuçlar	53
Tablo 3.12 Çalışmada kullanılan ölçeklerin yakınsaklık ve ıraksaklık geçerliği ile güvenilirliğine ilişkin AVE, CR, MSV ve ASV değerleri.....	54
Tablo 3.13 Yapısal Eşitlik Modelinin Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri	55
Tablo 3.14 Doğrusal modeldeki standardize edilmemiş ve standardize edilmiş etkiler	56
Tablo 3.15 Çalışmada kullanılan İnovasyon ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeğinin sosyo-demografik özelliklere göre analiz bulguları	60
Tablo 3.16 Çalışmada kullanılan İnovasyon ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeğinin havacılık sektörü değişkenlerine göre analiz bulguları	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Değer Zinciri Analizi.....	16
Şekil 1.2 PESTEL Analizi	19
Şekil 1.3 Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Analizi	22
Şekil 1.4 Porter Elmas Modeli.....	25
Şekil 3.1 Araştırmada kullanılan kavramsal model.....	41
Şekil 3.2 Araştırma modelinin path analizi sonucu elde edilen iz grafiği.....	57
Şekil 3.3 Kavramsal modele ait standardize edilmiş hataların grafiği	57



KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ASEAN	: Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı



ÖZET

Araştırmanın ana amacı, havayolu firmalarında inovasyonun, firmanın stratejik rekabet gücüne olan etkisini belirlemektir. Bu bağlamda, çalışmanın temel araştırma sorusu “havayolu firmalarında inovasyonun firmanın stratejik rekabet gücüne etkisi nedir?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleme Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu firmasında çalışanlar (pilot, kabin memuru, kabin amiri ve yer operasyon çalışanı) olarak seçilmiştir. Örneklem, rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Katılım, gönüllülük esasına dayalıdır. Katılmak isteyen çalışanlar anketi doldurmuştur. Katılımcıların kimlikleri ve havayolu firmasının ismi araştırma sürecinde gizli tutulmuştur. Örneklem anket çevrimiçi ulaştırılmıştır ve toplam 211 katılımcıdan veri toplanmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular, araştırmanın gerçekleştirildiği havayolu firmasında süreç inovasyonunun, ürün inovasyonunun, pazar inovasyonunun ve organizasyonel inovasyonun firmanın rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, havayolu endüstrisinde yüksek rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, inovasyon aracılığı ile rekabet gücünü artırabileceğine işaret etmektedir. Araştırma, iş dünyasının rekabetçi doğasının anlaşılmasına ve stratejik kararlar alırken inovasyonun öneminin vurgulanmasına yardımcı olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Stratejik Rekabet, İnovasyon, Havacılık Sektörü

ABSTRACT

A RESEARCH ON INNOVATION STRATEGIES IN ACHIEVING STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGE: IN THE AVIATION INDUSTRY

The main objective of the study is to determine the impact of innovation on the strategic competitiveness of airline firms. In this context, the main research question of the study is determined as “what is the effect of innovation on the strategic competitiveness of airline firms?”.

The sample of the research consisted of employees (pilots, flight attendants, cabin supervisors, and ground operations staff) working at a airline company in Turkey. The sample was selected using a random sampling method. Participation was based on voluntariness, and employees who wished to participate filled out the survey. The identities of the participants and the name of the airline company were kept confidential throughout the research process. The survey was delivered online to the sample, and data were collected from a total of 211 participants.

The findings obtained by analyzing the data collected within the scope of the research show that process innovation, product innovation, market innovation and organizational innovation have a positive and significant effect on the competitive advantage of the airline company. These findings indicate that businesses operating under highly competitive conditions in the airline industry can increase their competitiveness through innovation. The research helps understand the competitive nature of business and highlights the importance of innovation when making strategic decisions.

Keywords: Competition, Strategic Competition, Innovation, Aviation Sector

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez konumun belirlenmesinde ve uzun çalışma sürecinde beni yönlendiren ve hiçbir zaman yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY'e minnettarım.

Aşlı Gülden SOYUGÜZEL

Antalya, 2024



GİRİŞ

Günümüzün küresel rekabet ortamında, havayolu firmaları stratejik rekabet güçlerini korumak ve artırmak için inovasyona giderek daha fazla odaklanmaktadır (Li vd., 2017; Fakhri ve Nurrachmi, 2019; Demirci, 2021). İnovasyon, ürünlerin, süreçlerin ve stratejilerin yenilikçi bir şekilde geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve uygulanmasıdır (Fagerberg vd., 2010; Tidd ve Bessant, 2018).

Havacılık sektörü, inovasyonun öncü sektörlerinden biridir. Çünkü, havayolu firmaları, hem operasyonel hem de stratejik inovasyon uygulamaları yoluyla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır (Fakhri ve Nurrachmi, 2019). Havacılık sektöründe 1990'lı yılların başlangıcından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim yeni pazarların keşfedilmesiyle rekabeti artırmıştır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). Müşteri taleplerinin ve teknolojik gelişmelerin sürekli değişmesi nedeniyle, havacılık sektörü inovasyon stratejilerini uygulamak zorunda kalmıştır (Zhang ve Wu, 2020). Operasyonel inovasyonlar, havayolu firmalarının mevcut operasyonlarını daha verimli ve etkili hale getirmek için yapılan değişikliklerdir. Bunlar, havacılık endüstrisinde çok yaygın olan süreç yenilikleri, işletme yenilikleri ve teknoloji yeniliklerini içermektedir (Konyalılar, 2021). Stratejik inovasyonlar ise işletme stratejilerini yeniden yapılandırmak ve piyasadaki değişikliklere daha hızlı cevap verebilmek için havayolu firmaları tarafından yapılan değişikliklerdir (Fakhri ve Nurrachmi, 2019).

İnovasyon stratejilerinin havayolu firmalarının stratejik rekabet gücüne etkisi literatürde çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur. Örneğin, Christensen ve Bower (1996), inovasyonun, bir işletmenin stratejik planlaması için gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca, Anderson ve Tushman (1990), inovasyonun stratejik amaçlara uygun bir şekilde kullanılmasının, işletmelerin başarısında önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

Havayolu firmalarının stratejik rekabet gücü açısından inovasyon stratejilerinin önemi üzerine yapılan bir çalışmada Güngör (2023), Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN) ülkelerinde faaliyet gösteren bayrak taşıyıcı havayolu firmaları ile Türk Hava Yolları'nın finansal performansları analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, havayolu firmalarının finansal performansında meydana gelen değişimlerin sektörde faaliyet gösteren firmaların ulusal veya uluslararası olaylara duyarlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Havayolu sektöründe ürün inovasyonunun rekabet avantajı sağlamada rolünü inceleyen bir çalışmada Yıldırım (2015), havayolu sektöründeki inovasyon stratejilerini ele almış ve ürün inovasyonunun havayolu firmalarının rekabet gücünü artırmada önemli bir

faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Alhamad ve Mabkhot (2023), havayolu firmalarının müşteri taleplerine cevap verebilmek için ürün inovasyonuna yönelmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Havayolu sektöründeki inovasyon stratejileri üzerine yapılan araştırmalar, inovasyon stratejilerinin havayolu firmalarının rekabet gücüne önemli bir katkı sağladığını göstermektedir (Han vd., 2019). Araştırmanın amacı doğrultusunda, havayolu firmalarındaki çalışanların algısına dayanan bir araştırma ile inovasyon stratejilerinin, rekabet gücüne olan etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Araştırmanın ana amacı, havayolu firmalarının inovasyon stratejilerinin firmanın stratejik rekabet gücüne olan etkisini belirlemektir. Bu bağlamda, çalışmanın araştırma sorusu “havayolu firmalarının inovasyon stratejilerinin firmanın stratejik rekabet gücüne etkisi nedir?” olarak belirlenmiş ve çalışmada inovasyon stratejileri ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu alt boyutları kapsamında incelenmiştir.

Araştırma yapı olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji kavramı, strateji ile ilgili kavramlar, stratejik yönetim kavramı, rekabet ve rekabet gücü kavramları, rekabet stratejileri, stratejik rekabet kavramı ve stratejik rekabet üstünlüğü konuları incelenmiştir. İkinci bölümde ise inovasyon konusuna odaklanılmıştır ve inovasyon kavramı, önemi, süreci, döngüsü, türleri ve inovasyon stratejileri detaylı biçimde incelenmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analiz sonuçlarının verildiği araştırma bölümüdür.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, REKABET VE STRATEJİK REKABET

Bu bölümde, strateji ve rekabet üstünlüğü, stratejik yönetim, stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modelleri ve rekabet üstünlüğü içsel-dışsal analiz konuları, literatür taraması kapsamında incelenmiştir.

1.1. Strateji ve Rekabet Üstünlüğü

Strateji, bir organizasyonun hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin kullanma, faaliyetleri yönetme ve rekabet avantajı elde etme sürecidir (Peng, 2016: 14). Stratejinin tanımı, akademik literatürde farklı açılardan ele alınmıştır. Örneğin, Thompson ve Strickland (2013), stratejiyi “bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kaynaklarının ve yeteneklerinin birleştirilmesi” olarak tanımlamıştır. Johnson ve Scholes (1999) ise stratejiyi “organizasyonun amacına ulaşmak için izlediği yolun belirlenmesi” olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, Mintzberg (1978)’e göre ise strateji; bir planlama faaliyeti, bir kalıp ya da davranış biçimi, bir pozisyonlama ya da manevra, bir perspektif ve bir desendir.

Strateji özellikle işletme, yönetim, pazarlama ve liderlik alanlarında önemli bir rol oynamakta, organizasyonun sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmakta ve gelecekteki başarılarını sağlamak için planlama ve karar verme süreçlerine rehberlik etmektedir (Hitt vd., 2017: 5).

Literatürde yer alan diğer bazı strateji tanımları şunlardır;

- Strateji, işletmelerin başarısına ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde etmesine yardımcı olan bir dizi faaliyeti ifade etmektedir. Bu faaliyetler, kaynakların etkin kullanımı, pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, iş süreçleri optimizasyonu ve diğer yönetim pratiği alanlarını kapsamaktadır (Grant, 2016: 4).
- Strateji, organizasyonların kaynaklarını ve yeteneklerini rakipleri karşısında sürdürülebilir bir avantaja dönüştürmek için benimsedikleri uzun vadeli bir planlama sürecidir. Bu süreç, organizasyonun iç ve dış çevresindeki faktörleri analiz etme, hedefler belirleme, stratejiler geliştirme ve uygulama adımlarını içermektedir (Hitt vd., 2017: 6).
- Strateji, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini, belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için uygun bir şekilde yönetme sürecidir. Bu süreç,

organizasyonun işletme faaliyetlerinde karşılaştığı zorlukları çözmeye, gelecekteki fırsatları keşfetme ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yoluyla organizasyonun başarısını artırmayı amaçlamaktadır (Johnson vd., 2017: 3).

Strateji kavramının gelişimi, birçok farklı disiplinde tartışılmıştır. Örneğin, Alfred Chandler'in "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*" adlı kitabında, işletmelerin stratejilerinin nasıl şekillendiği ve geliştiği ele alınmaktadır (Chandler, 1962: 17-64). Ayrıca, Michael Porter'ın "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" adlı kitabı, strateji kavramının gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur (Porter, 1980: 1-36). Benzer şekilde, Henry Mintzberg'un "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" adlı kitabı da strateji kavramının gelişimine dair bir inceleme sunmaktadır (Mintzberg, 1994: 1-15). Strateji kavramının gelişimi, 1980'lerin başında popüler olan "stratejik planlama" yaklaşımının eleştirilmesiyle hız kazanmıştır. Bu eleştiriler, stratejinin yalnızca bir planlama süreci olarak ele alınmasının yetersiz olduğunu savunmuştur. Bu eleştirilerin öncüsü olan Henry Mintzberg stratejinin gerçek dünyada nasıl uygulandığını ve işletmelerin stratejiyi nasıl oluşturduklarını incelemiştir (Mintzberg, 1994: 1-15). Son yıllarda, stratejinin daha fazla bir dinamik ve öngörülemez bir süreç olarak ele alınması gerektiği tartışmaları yapılmaktadır. Bu tartışmalarda, stratejinin tek bir planlama süreci olarak değil, sürekli bir öğrenme ve adapte olma süreci olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar arasında Richard Whittington bulunmaktadır. Whittington (2001: 7-24) strateji kavramının gelişimine dair bir inceleme sunmaktadır ve stratejinin dinamik ve öngörülemez bir süreç olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

İşletme stratejisi, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynaklarını nasıl kullanacağına karar vermesi için bir çerçevedir (Porter, 1985: 11). İşletme stratejisi kavramı da strateji kavramı gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- İşletme stratejisi, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini, çevresel fırsat ve tehditleri dikkate alarak, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek için bir araçtır (Barney, 1991: 99).
- İşletme stratejisi, bir organizasyonun amacını, vizyonunu, hedeflerini ve faaliyetlerini belirleyen ve kaynakların bu hedeflere uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlayan bir süreçtir (Grant, 2016: 4).

- İşletme stratejisi, bir organizasyonun mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklarını kullanarak hizmetler sunma şeklini belirlemesidir (Wheelen ve Hunger, 2017: 5).

İşletme stratejisi, organizasyonun iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayarak ve fırsatları değerlendirerek başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Grant, 2016: 5). Thompson vd. (2008) işletme stratejisinin temel amacını, organizasyonların kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak dış çevreleri ile etkileşim halinde olacakları şekilde hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak olarak tanımlamışlardır. Hambrick ve Fredrickson (2005: 215) ise stratejinin amacını, organizasyonun işletme faaliyetlerini yönlendirerek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak organizasyonu şekillendirmek olarak tanımlamışlardır. Bu tanımların hepsi, stratejinin organizasyonun hedeflerine ulaşmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için kullanılan bir araç olduğunu vurgulamaktadır ve strateji oluşturma süreci, işletmelerin gelecekteki başarılarını sağlamak için önemli bir rehberlik görevi üstlenmektedir (Porter, 1980; Rumelt, 2011). Tüm bu çalışmalar, stratejinin bir organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahip olduğunu ve işletmelerin stratejik planlama sürecine odaklanmaları gerektiğini göstermektedir (Lynch, 2006).

Porter'a (1980: 3) göre, rekabet, işletmelerin pazarlarda avantajlı bir konum elde etmek için stratejik kararlar almasına neden olan anahtar bir faktördür. Barney (1991: 102) ise işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl kullanabileceği konusuna odaklanarak rekabet konusunu ele almıştır. Rekabet, işletmelerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biridir ve işletmelerin uzun vadeli başarıları için önemlidir (Coyne ve Coyne, 2003: 51). Literatürdeki bazı rekabet tanımları şunlardır;

- Rekabet, bir pazarda faaliyet gösteren firmaların, aynı müşteri kitlesini hedefleyen mallar ve hizmetler sunarak, pazardaki paylarını artırmak için birbirleriyle yarıştıkları bir süreçtir (Thompson vd., 2008: 14).
- Rekabet, iki veya daha fazla organizasyonun belirli bir pazarda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için birbirleriyle yarışmasıdır (Aaker vd., 1995: 3).
- Rekabet, benzer mallar ve hizmetler sunan organizasyonların müşterilerin tercihlerini kazanmak ve tutmak için çaba gösterdikleri bir süreçtir (Hill ve Jones, 2012: 101).

Rekabet gücü, bir organizasyonun rakipleriyle karşılaştırıldığında belirli bir pazar veya sektördeki konumunu belirleyen faktörlerin bir kombinasyonudur. Bu faktörler,

organizasyonun kaynakları, yetenekleri, stratejileri, müşteri sadakati ve sektördeki genel trendler gibi birçok faktörü kapsamaktadır (Porter, 1985).

Rekabet üstünlüğü ise, bir işletmenin rakipleri karşısında daha iyi performans göstermesini sağlayan ve sürdürülebilir bir avantaj elde etmesini ifade eden bir kavramdır (Ceglinski, 2016). Michael Porter (2015) tarafından ortaya atılan bu kavram, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken belirli avantajları vurgulamaktadır.

1.2. Stratejik Yönetim

Yönetim, genel anlamıyla bir organizasyonun veya işletmenin kaynaklarını planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol etme sürecidir (Byrnes, 2022). Bilimsel olarak ele alındığında, yönetim disiplini bir dizi ilke, teori ve yöntem içermektedir ve işletmelerin etkili bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. İşletme yönetimi genellikle beş temel fonksiyon etrafında şekillenir (Özer, 2015):

- *Planlama:* Hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılması amacıyla gelecekte yapılacak faaliyetlere dair bir planın oluşturulması sürecidir (Peker ve Boyraz, 2017).
- *Örgütlenme:* Planlama sonucunda belirlenen hedeflere ulaşmak için işletme içindeki görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin düzenlenmesi ve organizasyonun yapısının oluşturulmasıdır (Erenoğlu, 2015).
- *Yönlendirme:* İnsan kaynaklarının yönetimi, liderlik, motivasyon ve iletişim gibi unsurları içermektedir. Yönetim, çalışanları etkileme ve belirlenen hedeflere doğru yönlendirme sürecini kapsamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020).
- *Kontrol:* Faaliyetlerin plana uygunluğunu değerlendirmek, performansı ölçmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak için kullanılan bir süreçtir. Bu, organizasyonun hedeflere ulaşma sürecini izlemeyi içermektedir (Kabeyi, 2019).
- *Koordinasyon:* Organizasyon içindeki farklı birimlerin ve süreçlerin uyum içinde çalışmasını sağlama sürecidir. Koordinasyon, özellikle büyük ve karmaşık organizasyonlarda önemli bir yönetim işlevini temsil etmektedir (Wolbers vd., 2018).

Stratejik yönetim ise, işletmenin uzun vadeli faaliyetlerini düzenleyerek rakiplerine karşı üstünlük sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Sadece rekabet avantajı elde etmekle

kalmayıp aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliği de etkin bir stratejik yönetim uygulamasına bağlıdır. Bu bağlamda, stratejik planlama, taktik, politika gibi kavramlarla ilişkilidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 32). Stratejik yönetim kavramını daha iyi anlayabilmek ve gerekli analizleri yapabilmek için vizyon, misyon gibi unsurlara odaklanmak önemlidir. Stratejik yönetimin temelini oluşturan stratejiler, vizyon ve misyon bildirgelerinin açıkça belirlenmesi ve işletmenin her kademesi tarafından benimsenerek, iç ve dış çevresi arasındaki uyumun sağlanması gerekmektedir (Parlak, 2011: 262).

Stratejik yönetimle ilişkili kavramlardan biri olan vizyon, organizasyonun gelecekteki hedefleri ve amaçlarını açıklayan ifadelerdir. Vizyon, organizasyonun nereye gitmek istediğini belirler ve stratejik planlamanın temelini oluşturmaktadır (Cummings ve Worley, 2014: 132). Bu nedenle, vizyonun belirlenmesi, organizasyonun stratejik planlama sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi için gereklidir. Misyon ise, organizasyonun temel amaçlarını belirten ve organizasyonun varoluş nedenini açıklayan bir ifadedir. Misyon, bir organizasyonun mal ve hizmetlerini aynı zamanda müşterilerine nasıl değer kattığını açıklamaktadır (Hill ve Jones, 2012: 9). Misyonun belirlenmesi ve tanımlanması, organizasyonun stratejik planlamasının önemli bir parçasıdır (Drucker, 1999).

Kurumsal kültürün temelini oluşturan ve bir organizasyonun etik ve kültürel inançlarını yansıtan kavram olarak “değerler”, organizasyonun davranışlarını, kararlarını ve iş süreçlerini etkilemektedir. Stratejik planlamanın bir parçası olarak belirlenen değerler, organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Johnson vd., 2017: 45). Hedefler, organizasyonun stratejik planlama sürecinde belirlenmektedir ve stratejinin uygulanmasını yönlendirmektedir. Ayrıca, performans ölçümü için de kullanılmaktadır (Thompson ve Strickland, 2013: 5).

Politika, organizasyonun belirli bir konuda izlediği yol, yöntem ve kararları ifade etmektedir. Politikalar, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için izlediği genel stratejik yaklaşımı belirlemektedir. Politikalar, organizasyonun iç ve dış çevresi ile ilgili birçok faktörü dikkate alarak oluşturulur ve özellikle işletme stratejisiyle yakından ilişkilidir (Grant, 2016: 31). Programlar ise belirli bir süre içinde gerçekleştirilecek belirli hedeflere ulaşmak için bir dizi faaliyeti kapsayan planlar olarak tanımlanmaktadır. Programlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için uyguladığı stratejik araçlardan biridir. Bu bağlamda, Porter (1996: 4) programları, organizasyonların farklılaşmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayan stratejik araçlar olarak tanımlamaktadır. Programlar, organizasyonun belirli bir konuda hedefleri doğrultusunda belirli bir süre içinde nasıl ilerleyeceğini gösteren detaylı bir yol haritası sunmaktadır.

Hill ve Jones (2012: 4) stratejik yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için belirli bir stratejiyi takip etmesi olarak tanımlamıştır. Porter (1996: 56), stratejik yönetimin, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz ederek, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmasını sağlayan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Grant (2016: 21) stratejik yönetimin, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kaynakların planlanması ve yönetimi süreci olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, Thompson ve Strickland (2013: 15) ise stratejik yönetimin, organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmak için kaynakları en etkili şekilde kullanmasını sağlayan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik yönetim ile ilgili bazı tanımlar şunlardır;

- Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarını belirlemek ve kaynaklarını bu amaçlara yönlendirmek için tasarlanmış bir süreçtir (Wheelen ve Hunger, 2017: 6).
- Stratejik yönetim, organizasyonun uzun vadeli amaçlarını belirlemek, kararlar almak ve kaynakları kullanmak için tasarlanmış bir yönetim sürecidir (David, 2017: 9).

Sonuç olarak, stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için belirli bir planı takip etmesini sağlayan, kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesini ve stratejik planlama sürecinin yürütülmesini kapsayan bir süreçtir (Poister, 2010). Stratejinin önemi, işletme, yönetim, pazarlama ve liderlik alanlarında önemli bir rol oynadığı için birçok akademik çalışmada ele alınmıştır. Farklı kaynaklarda stratejik yönetimin önemi şu şekilde ifade edilmiştir;

- Stratejik yönetim, işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu değişiklikler, işletmelerin karşılaştığı zorlukları ve fırsatları yansıtabilir. Stratejik yönetim ayrıca, işletmelerin güçlü yönlerini geliştirmelerine ve zayıflıklarını ele almalarına yardımcı olmaktadır (David, 2017: 16).
- Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerini belirleme, kaynaklarını yönetme, pazarlama ve rekabet avantajı elde etme sürecidir. Stratejik yönetim, bir organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Thompson ve Martin, 2017: 2).
- Stratejik yönetim, bir organizasyonun sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu avantaj, organizasyonun rakiplerinden farklılaşmasını sağlayarak, müşteri memnuniyetini artırabilir ve karlılığı artırabilir (Hesterly ve Barney, 2014).

1.3. Stratejik Yönetimde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Bir işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanma sürecini anlatan bir disiplin olarak stratejik yönetim (Shujahat vd., 2017) süreci, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişkenleri değerlendirme, stratejik hedefler belirleme, kaynakları planlama ve uygulama, performansı izleme ve gerektiğinde düzeltici önlemler alma adımlarını kapsamaktadır (Monday vd., 2015). Stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerine göre daha iyi performans göstermesini ve bu avantajı uzun vadede sürdürebilmesini ifade etmektedir (Olanipekun vd., 2015). Stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmelerin rakiplerine kıyasla benzersiz bir konum elde etmelerini ve bu avantajı sürdürülebilir bir şekilde korumalarını ifade etmektedir (Lieberman, 2021). Bu kavram, işletmelerin pazarlarda daha etkili olabilmeleri ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri için stratejik kararlar almayı gerektirmektedir (Stead ve Stead, 2014).

Stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, işletmelerin modern yönetim araçlarına başvurmasını ve özellikle insan kaynakları yönetimi ile veri analitiği gibi unsurları etkin bir şekilde entegre etmelerini gerektirmektedir (Albrecht vd., 2015). İnsan kaynakları, işletmenin rekabet avantajının temelini oluşturan kilit bir faktördür (Marchington vd., 2016). Yetenekli ve motive edilmiş bir işgücü, işletmenin inovasyon kapasitesini artırır, iş süreçlerini optimize eder ve müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırır (Bag vd., 2020). İnsan kaynakları yönetimi, bu yetenekli işgücünü çekmek, eğitmek, geliştirmek ve elde tutmak adına stratejik bir planlama ve uygulama sürecini kapsamaktadır (Allui ve Sahni, 2016).

Aynı zamanda, iş kültürünü şekillendirme ve işletmenin değerlerini çalışanlara yayma gibi unsurlarla işletmenin rekabet avantajını desteklemektedir (Arsawan vd., 2022). Bunun yanında, veri analitiği işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmek, performanslarını izlemek ve gelecekteki pazar eğilimlerine hızlı bir şekilde yanıt vermek için kritik bir rol oynamaktadır (Popovic vd., 2018). Veri analitiği, işletmelerin büyük veri setlerini anlamalarını, bu verilerden anlamlı içgörüler çıkarmalarını ve stratejik hedeflere ulaşmak adına bilgiye dayalı kararlar almalarını sağlamaktadır (Grover vd., 2018). Bu sayede işletmeler, müşteri taleplerine daha iyi yanıt verebilir, operasyonel verimliliklerini artırabilir ve rekabet avantajlarını güçlendirebilirler (Vassakis vd., 2018). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler, insan kaynakları yönetimi ve veri analitiği gibi modern yönetim araçlarını stratejik bir bütünlük içinde kullanarak hem iç işleyişlerini optimize etmeli hem de dış çevrelerine daha hızlı adapte olabilmelidirler. Bu, işletmelerin hem içsel

güçlükleriyle başa çıkmasını hem de dışsal değişkenlere uyum sağlamasını sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajlarını güvence altına almalarına olanak tanımaktadır (Li ve Liu, 2014).

Rekabet üstünlüğü genellikle farklılaştırma stratejisi veya maliyet liderliği stratejisi temelinde inşa edilmektedir (Banker vd., 2014). Farklılaştırma stratejisi, işletmenin mal ve hizmetlerini rakiplerinden ayıran benzersiz özellikleri vurgulayarak müşteri tercihinin kazanmayı hedeflemektedir (Gure ve Karugu, 2018). Bu strateji, işletmenin sunduğu mal ve hizmetin kalitesi, tasarımı, yenilikçi özellikleri veya müşteri deneyimi gibi faktörlerle öne çıkmasını sağlamaktadır (Peppers ve Rogers, 2016). Müşteri sadakati ve marka değeri gibi etkenlerle desteklenen farklılaştırma stratejisi, işletmeye sadece mevcut müşterileri elinde tutma avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yeni müşteriler çekme potansiyeli yaratmaktadır. Bu sayede işletme, rakiplerinden sıyrılarak piyasada belirgin bir konum elde etmektedir (Monteiro vd., 2020).

Diğer bir strateji olan maliyet liderliği, işletmenin mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle üreterek fiyat avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Acquaah ve Agyapong, 2015). Bu strateji, işletmeye üretim süreçlerindeki verimlilik artışları, maliyet tasarrufları ve ölçek ekonomileri yoluyla rekabet avantajı kazandırmaktadır (Banker vd., 2014). Daha düşük maliyetle üretilen ürünler, tüketicilere daha rekabetçi fiyatlar sunulmasını sağlar, bu da müşteri tabanını genişletme ve pazarda daha geniş bir kitleye hitap etme fırsatı tanır (Acar ve Karabulak, 2015). Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin kar marjını artırmak ve aynı zamanda fiyat rekabetinde güçlü bir pozisyon elde etmek adına önemli bir araçtır (Liu ve Atuahene-Gima, 2018). Bu iki strateji, işletmelerin rekabet avantajlarını belirginleştirmelerine yardımcı olurken, stratejik yönetimde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için seçilen yaklaşıma uygun olarak kullanılabilir. İşletmeler, kendilerine özgü güçlü yönlerini ve pazar dinamiklerini göz önünde bulundurarak, bu stratejileri esnek bir şekilde uygulayarak rekabet ortamına daha etkili bir şekilde adapte olabilirler (Ali ve Anwar, 2021).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin inovasyon yeteneği ve esnekliğiyle de güçlü bir bağa sahiptir (Dereli, 2015). İnovasyon, işletmenin rekabet avantajını sürdürmek ve güçlendirmek için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Sjödén vd., 2020). İnovatif bir yaklaşım benimseyen işletmeler, sürekli olarak yeni mallar ve hizmetler geliştirme, mevcut ürünleri iyileştirme ve operasyonel süreçlerini daha verimli hale getirme kapasitesine sahip olabilirler. Bu, müşterilere sürekli olarak değerli ve yenilikçi çözümler sunarak pazarda fark yaratma ve müşteri memnuniyetini artırma fırsatı tanımaktadır (Rajapathirana ve Hui, 2018). Aynı zamanda, esneklik işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruma açısından

hayati bir rol oynamaktadır (Dereli, 2015). İnovasyon ve esneklik, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürmeleri ve değişen pazar koşullarına ayak uydurmaları için güçlü araçlardır (Taneja vd., 2016). Esneklik, stratejik hedeflere yönelik planları revize etme ve operasyonel süreçleri uyarlama yeteneği ile öne çıkmaktadır (Na vd., 2019). Çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olabilen işletmeler, pazar koşullarına ve rekabet ortamındaki ani değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir. Havacılık sektöründe emniyet, güvenlik gibi tüm dünyada genel kabul edilmiş prosedürler olmasına rağmen ticari konularda farklılıklar gözlemlenmiştir (Sungur, 2015). Sektörde sürdürülebilirliği sağlayabilmek için şirketlerin birlikte rekabet stratejisiyle hareket etmeleri gereklidir (Tanrıverdi, 2016).

1.4. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modelleri

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modelleri kapsamında endüstriyel örgüt teorisi, Porter'ın rekabet üstünlüğü modeli ve kaynak tabanlı teori incelenmiştir.

1.4.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

Endüstriyel örgüt teorisi, bir endüstride faaliyet gösteren firmalar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin endüstriyel yapıda nasıl şekillendiğini analiz eden teorik bir çerçevedir (Ralston vd., 2015). Bu teori, işletmelerin rekabet avantajları elde etmek için endüstri düzeyinde nasıl konumlandıklarını ve bu konumlandırmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl etkilediğini anlamaya odaklanmaktadır (Day ve Wensley, 1988).

Endüstriyel örgüt teorisi, bir endüstrinin rekabet düzeyini belirleyen pazar yapısı faktörlerini detaylı bir şekilde ele almaktadır (Caves, 2014). Pazarın rekabet düzeyi, işletmelerin stratejik kararlarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Örneğin, rekabetin yoğun olduğu bir pazarda işletmeler, farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini benimseyerek sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmeye çalışabilir (Gebauer vd., 2011). Farklılaştırma, müşteri sadakati ve marka değeri gibi faktörlerle desteklenen stratejiler, işletmelerin pazarın rekabet koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir (Saatcıoğlu, 2023).

Endüstriyel örgüt teorisi, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürmek için güç dinamiklerini anlamalarını vurgulamakta ve müşteri ilişkileri, tedarikçi gücü, giriş engelleri gibi faktörleri içermektedir (Tirole, 1988). İşletmeler, bu güç dinamiklerini dikkatlice değerlendirerek stratejilerini belirleyebilmektedir. Örneğin, müşteri ilişkilerini güçlendirmek, müşteri sadakatini artırmak ve pazarda sağlam bir pozisyon elde etmek için stratejik bir avantaj sağlayabilir (Sağlam ve İnan, 2021).

Endüstriyel örgüt teorisi, bir endüstriye girişin ve çıkışın ne kadar zor olduğunu analiz etmektedir (Çevik ve Bingöl, 2020). Bu, rekabetin yoğun olduğu bir endüstride sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin zorluklarını veya kolaylıklarını belirlemede işletmeler için önemli bir kılavuz olabilmektedir (Shy, 1996). Giriş engelleri, yeni rakiplerin pazara girmesini zorlaştırırken, çıkış engelleri de mevcut işletmelerin pazardan çıkmasını zorlaştırabilmektedir. İşletmeler, bu engelleri değerlendirerek stratejilerini şekillendirebilir ve rekabet avantajlarını güçlendirebilirler (Porter, 1980).

Endüstriyel örgüt teorisi, işletmelerin uzun vadeli rekabet stratejilerini de değerlendirmektedir. Bu, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını koruma ve geliştirme çabalarını anlamalarına yardımcı olabilmektedir (Teece ve Pisano, 2003). Uzun vadeli rekabet avantajları genellikle işletmenin kaynaklarına, yeteneklerine ve stratejik konumlandırmasına dayanmaktadır (Çubukçu, 2018). Teori, işletmelerin bu unsurları nasıl optimize edeceğini ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceğini analiz etmektedir (Oliver, 1997).

Sonuç olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modelleri kapsamında endüstriyel örgüt teorisi, işletmelerin rekabet ortamını anlamasına, endüstriyel dinamiklere uyum sağlamasına ve stratejilerini bu bağlamda şekillendirmesine yardımcı olmaktadır (Belleflamme ve Peitz, 2015). İşletmeler, bu teoriyi kullanarak sektördeki diğer oyuncuları anlama, güç dinamiklerini yönetme ve uzun vadeli başarılarını sürdürme stratejilerini belirleme konusunda daha bilinçli kararlar alabilir (Teece, 2007). Bu teorik çerçeve, işletmelerin rekabet avantajlarını güçlendirmek ve sürdürmek için stratejik yönetimlerini optimize etmesine yardımcı olan önemli bir araçtır (Porter, 1981).

1.4.2. Porter’ın Rekabet Üstünlüğü Modeli

Michael Porter’ın “Rekabet Üstünlüğü Modeli”, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürmelerini sağlamak için stratejik yönetimlerini nasıl şekillendirebileceklerini açıklayan bir çerçevedir (Bandarian, 2020). Temel olarak, Porter’ın modeli işletmelerin genel rekabet stratejilerini üç temel kategori altında toplamaktadır: genel maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma (Koo vd., 2004).

Genel maliyet liderliği stratejisi, işletmenin rakiplerine göre daha düşük maliyetle aynı veya daha yüksek kalitede mal veya hizmet sunmasını gerekli kılan stratejidir. İşletmeler, üretim süreçlerini optimize ederek, mal ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle üreterek rakiplerine göre daha rekabetçi olabilirler (Potjanajaruwit, 2018). Maliyet liderliği sağlayan işletmeler, genellikle daha geniş müşteri kitlesine ulaşabilir ve pazar payını artırabilir. Bu

strateji, büyük ölçekli üretim, ölçek ekonomisi ve etkili maliyet kontrolü faktörlerine dayanmaktadır (Acquaah ve Agyapong, 2015).

Rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler, içsel ve dışsal faktörleri dikkate almalı ve stratejik kararlarını buna göre şekillendirmelidir (Aghazadeh, 2015). İçsel faktörler arasında yetenekli insan kaynakları, etkili yönetim, teknolojik altyapı ve operasyonel süreçler yer alırken, dışsal faktörler arasında pazar koşulları, tedarik zinciri, hükümet politikaları ve teknolojik trendler bulunmaktadır (Ansari ve Qureshi, 2015). Ayrıca, rekabet üstünlüğü sadece bir an için değil, uzun vadede sürdürülebilir olmalıdır. Bu nedenle, işletmelerin sürekli olarak pazarı gözlemlemesi, değişen koşullara adapte olması ve stratejilerini güncellemesi önemlidir (Hickman ve Silva, 2018).

Genel maliyet liderliği stratejisinin temel amacı, işletmelerin kar marjlarını artırmak için üretim, satın alma ve dağıtım süreçlerinde maliyetleri düşürmeleridir (Porter, 1996: 68). Genel maliyet liderliği stratejisi üzerine yapılan çalışmalarda, işletmelerin maliyetleri düşürmek için çeşitli yollar kullanabilecekleri tartışılmaktadır. Örneğin, Porter (1980) tarafından geliştirilen bu stratejinin temel unsurlarından biri, düşük maliyetli üretimdir. Porter, düşük maliyetli üretim için işletmelerin ölçek ekonomisinden yararlanması gerektiğini savunmaktadır. Bu, büyük ölçekte üretim yapmanın maliyetleri düşürdüğü anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, Cooper ve Kaplan (1991) tarafından geliştirilen “Aktivite Tabanlı Maliyetleme” yöntemi de maliyet liderliği stratejisi için önemli bir araçtır. Aktivite tabanlı maliyetleme, işletmelerin faaliyetlerini ve süreçlerini analiz ederek maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yöntem, işletmelerin üretim süreçlerini daha verimli hale getirmelerini ve böylece maliyetleri düşürmelerini sağlamaktadır.

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin rakiplerinden farklı olması ve müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde mal veya hizmet sunması üzerine odaklanması gereken bir stratejidir. İşletme, mal ve hizmetlerini rakiplerinden farklı kılarak müşterilere özel bir değer teklifi sunabilir (Tallman vd., 2018). Müşteri sadakati ve marka bağlılığı yaratmak, farklılaştırmanın temel amacıdır (Obiegbu vd., 2020). Kalite, marka imajı, inovasyon, müşteri hizmetleri gibi faktörlerle öne çıkan işletmeler, fiyat rekabetine girmeden müşterileri çekebilmektedirler (Tien vd., 2019). Farklılaştırma stratejisini kullanmak için işletmelerin mal veya hizmetinde rakiplerinden farklı özellikler sunması gerekmektedir. Michael Porter’ın “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” adlı kitabında, farklılaştırma stratejisi ele alınmıştır. Porter, farklılaştırma stratejisi ile işletmelerin ürün veya hizmetlerinde rakiplerinden farklı özellikler sunarak müşteri sadakatini artırabileceğini ve mal

veya hizmetlerinin fiyatlandırılmasında esneklik kazanabileceğini belirtmektedir (Porter, 1985: 11).

Marka imajını ve algısını güçlendirmesi için işletmelerin rakiplerinden farklı bir tarzda mal veya hizmet sunması kendilerini sektörde ayırt edebilir kılmakta ve müşterilerinin akıllarında kalıcı bir etki bırakmaktadır (Kim ve Im, 2017). İşletmelerin rakiplerinden farklı bir şekilde mal veya hizmet sunması piyasadaki talebi karşılamaını sağlamaktır (Kotler vd., 2013: 272). Böylelikle, işletmelerin rakiplerinden üstün olmalarını ve daha yüksek fiyatlar talep etmelerini sağlayabilmektedir (Kapferer, 2012: 130).

Odaklanma stratejisi, işletmelerin belirli bir niş pazara veya müşteri grubuna odaklanması gereken bir stratejidir. Porter, odaklanma stratejisinin temel avantajlarını, işletmelerin belirli bir niş pazarında daha az rekabetle karşılaşacakları, bu pazarlarda rakiplerine göre daha iyi bir konuma sahip olacakları ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecekleri şeklinde özetlemektedir (Porter, 1985: 32).

Odaklanma stratejisi, işletmelerin geniş bir pazarda faaliyet gösteren rakiplerine göre daha iyi müşteri memnuniyeti sağlamalarını ve sadakat kazanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, odaklanma stratejisi işletmelerin, düşük maliyetle niş bir pazarda faaliyet göstermesine olanak tanımakta ve bu da işletmenin daha yüksek kar marjları elde etmesine imkan sağlamaktadır (Mirzayeva ve Türkay, 2016).

Odaklanma stratejisinin dezavantajları da bulunmaktadır. İşletmeler, belirli bir niş pazarında faaliyet gösterdikleri için, bu pazarda bir düşüş yaşandığında veya bu pazardan çıktıklarında, işletmenin gelirleri büyük ölçüde azalabilir. Ayrıca, bu stratejiyi kullanmak, işletmelerin belirli bir niş pazarı veya müşteri grubunu sürekli olarak izlemelerini ve bu pazar veya müşteri grubunun ihtiyaçlarına uygun olarak mal ve hizmetlerini güncellemelerini gerektirir (Youndt vd., 2004: 349). İşletmeler, sadece belirli bir niş pazarına odaklanarak büyük bir pazar payı kazanamamakta ve bu nedenle kârlılık açısından sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, işletmelerin bu stratejiyi uygularken ve niş pazarlarını belirlerken doğru karar vermesi, pazarın büyüklüğünü doğru hesaplaması ve pazardaki müşteri ihtiyaçlarını doğru şekilde anlaması gerekmektedir (Barca ve Esen, 2012).

1.4.3. Kaynak Tabanlı Teori

Kaynaklı tabanlı teori, işletmelerin rekabet avantajlarını elde etme ve sürdürme süreçlerini açıklamak amacıyla geliştirilen önemli bir stratejik yönetim teorisidir (Raduan vd., 2009). Bu teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakları ve bu kaynakları nasıl etkili bir şekilde kullanabilecekleri yetenekleri vurgulamaktadır (Lisboa vd., 2011). İşletmeler, bu

kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemez ve yerine konulamaz olması durumunda sürdürülebilir rekabet avantajları elde edebilirler (Purba vd., 2023).

Bu teorinin merkezinde, işletmelerin sahip oldukları çeşitli kaynaklar ve bu kaynakları etkili bir şekilde kullanabilme yetenekleri bulunmaktadır (Ravichandran vd., 2005). Kaynaklar, maddi varlıklar, finansal kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik bilgi gibi unsurları içermektedir (Galbreath, 2005). Yetenekler ise bu kaynakları entegre etme, yönetme, ve geliştirme kapasitesini ifade etmektedir (Bhatt, 2000). İşletmeler, bu kaynak ve yeteneklerini stratejik bir bütünlük içinde değerlendirerek rekabet avantajları oluşturabilmektedir (Hall, 1993).

Kaynaklı tabanlı teori, sürdürülebilir rekabet avantajlarının, işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerden türediğini öne sürmektedir (Fahy, 2002). Bu avantajlar, işletmelerin rakiplerine göre daha etkili bir şekilde kaynakları kullanabilme ve yeteneklerini daha iyi bir şekilde geliştirme kabiliyetine dayanmaktadır (Ray, 2004). Örneğin, bir şirketin sahip olduğu benzersiz bir teknolojik bilgi, pazarda öncü bir konuma geçmesine ve müşteri sadakatini artırmasına olanak tanıyabilmektedir (Kozlenkova vd., 2014).

Teorinin önemli bir bileşeni, kaynakların VRIN- değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve yerine konulamaz (non-substitutable)- kriterlerini sağlamasıdır (Nason ve Wiklund, 2018). Bu kriterlere göre olan kaynaklar işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajları sağlamaktadır (Kamaluddin ve Rahman, 2013). Bu kriterlere uygun kaynaklar, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmalarını ve rekabet üstünlüğü elde etmelerini mümkün kılmaktadır (Davis ve Simpson, 2017).

Kaynaklı tabanlı teori, stratejik yönetim süreçlerinde etkili bir şekilde uygulanmaktadır (Raduan vd., 2009). İşletmeler, sahip oldukları kaynakları belirleyerek, bu kaynakları koruma ve geliştirme stratejileri oluşturabilirler (Mills vd., 2003). Aynı zamanda, yeteneklerini sürekli olarak geliştirme ve değişen pazar şartlarına uyum sağlama çabaları, sürdürülebilir rekabet avantajlarını elde etmek ve korumak adına kritik öneme sahiptir (Daou vd., 2013).

Sonuç olarak, kaynaklı tabanlı teori, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri nasıl etkili bir şekilde kullanabileceklerini anlamalarına yardımcı olan güçlü bir teorik çerçevedir (Lin ve Wu, 2014). Bu teori, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılma çabalarında kilit bir rol oynamakta ve işletmelerin uzun vadeli başarılarını güçlendirmelerine katkıda bulunmaktadır (Clulow vd., 2003).

1.5. Rekabet Üstünlüğü İçsel-Dışsal Analizler

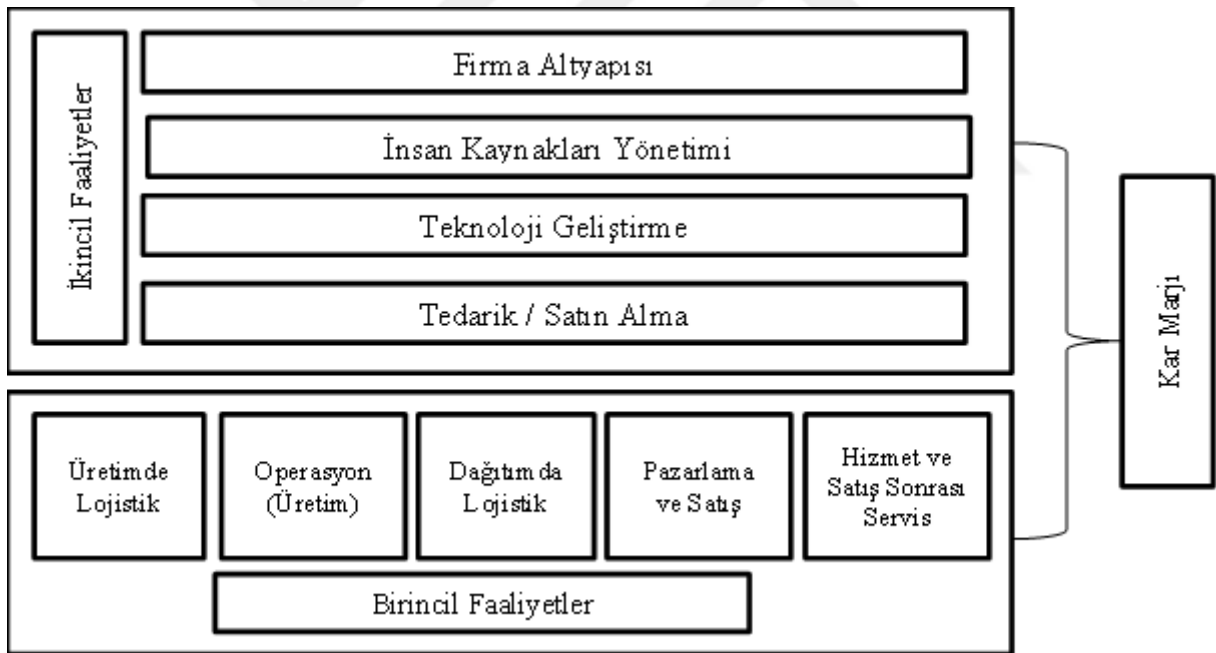
Rekabet üstünlüğü için içsel ve dışsal analizler bu başlık altında incelenmiştir.

1.5.1. İçsel Analizler

İçsel analizler kapsamında değer zinciri analizi ve VRIO değerli (valuable), nadir (rare), zor taklit edilebilir (inimitable) organizasyon için kullanılabilir (organized) çerçevesi ele alınmıştır.

1.5.1.1. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, işletmelerin faaliyetlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, bu faaliyetlerin işletme değeri yaratma sürecine olan katkılarını anlamak amacıyla kullanılan bir içsel analiz yöntemidir (Ju vd., 2006). Michael Porter tarafından geliştirilen bu yöntem, işletmelerin rekabet avantajlarını anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Stabell ve Fjeldstad, 1998). Değer zinciri analizi Şekil 1.1’de verilmiştir.



Şekil 1.1 Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Porter (2011)

Değer zinciri analizi, bir işletmenin faaliyetlerini ana ve destek faaliyetler olmak üzere iki temel kategoriye ayırmaktadır (Closs vd., 2011). Birincil faaliyetler, mal veya hizmetin fiziksel üretimi, satışı ve dağıtımı gibi doğrudan değer yaratma süreçleriyle ilgilidir (Porter, 2001). İkincil faaliyetler ise bu birincil faaliyetleri destekleyen, örneğin; insan kaynakları

yönetimi, teknoloji geliştirme, tedarik zinciri yönetimi gibi işletme içi süreçleri kapsamaktadır (Power vd., 2001).

Birincil faaliyetlerin içinde yer alan üretim, pazarlama ve satış, hizmet, lojistik gibi unsurlar, işletmenin mal ve hizmetini müşteriye ulaştırma sürecindeki değeri belirlemektedir (Walters ve Lancaster, 2000). İkincil faaliyetler ise bu ana faaliyetleri destekleyerek işletmenin genel verimliliğini artırmakta ve rekabet avantajları oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Wairua, 2011).

Değer zinciri analizi, işletmenin her bir faaliyetinin maliyet ve değer yaratma potansiyelini belirlemesine yardımcı olmaktadır (Ensign, 2001). İşletme, bu analiz sonuçlarına dayanarak hangi faaliyetlerde maliyet avantajı sağlayabileceğini belirleyebilir ve bu sayede genel maliyet yapısını optimize edebilir (Dekker, 2003). Aynı zamanda, değer zinciri analizi işletmeye, mal ve hizmetin müşteriye sunulma sürecinde hangi aşamalarda müşteri memnuniyetini artırabileceği konusunda da önemli bilgiler sağlamaktadır (Hoover vd., 2002).

Değer zinciri analiz yöntemi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerini sağlar, çünkü işletme, rakiplerinden farklılaşarak daha etkili bir şekilde değer yaratma sürecini yönetebilir (Porter, 2001). Değer zinciri analizi, işletmelerin içsel güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamalarına ve stratejik kararlarını bu içgörülere dayanarak almalarına yardımcı olmaktadır (Taylor, 2005).

1.5.1.2. VRIO Çerçevesi

VRIO çerçevesi, bir organizasyonun kaynaklarını değerlendirmek için kullanılan bir analitik araçtır. VRIO, bir kaynağın değerli (valuable), nadir (rare), zor taklit edilebilir (inimitable), ve örgüt tarafından bir organizasyon için kullanılabilir (organized) olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu çerçeve, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajlarını belirlemede yardımcı olmaktadır (Lacaze, 2020).

Değerli: Bu kritere dayanan değerlendirme, bir kaynağın organizasyon için taşıdığı değer yaratma potansiyelini ölçmektir (Balcha, 2017). Eğer bir kaynak, organizasyonun temel faaliyetlerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmesine olanak tanıyorsa, müşteri taleplerine etkin bir şekilde cevap verebiliyorsa ve/veya rekabet avantajı sağlıyorsa, bu kaynak değerli olarak kabul edilmektedir (Cardeal ve Antonio, 2012). Bu değerlendirmede dikkate alınan faktörler arasında, organizasyonun operasyonel süreçlerini optimize etme, mal ve hizmet kalitesini artırma, müşteri memnuniyetini sağlama gibi kriterler vardır (Cinthy ve Rustiadi,

2023). Değerli bir kaynak, organizasyonun amacına hizmet eden ve müşteri beklentilerini karşılayan faaliyetleri desteklemektedir (Azevedo vd., 2022).

Nadir: Bu kriter, bir kaynağın organizasyon için nadir olup olmadığını değerlendirmektedir. Eğer bir kaynak, rakipler tarafından kolayca edinilemiyorsa ve endüstride nadir bulunan özelliklere sahipse, bu durum organizasyon için önemli bir rekabet avantajı potansiyeli oluşturabilir (Knott, 2015). Nadirlik, bir kaynağın endüstrideki diğer oyuncular tarafından kolayca replike edilememesi veya taklit edilememesi durumunu ifade etmektedir (Lacaze, 2020). Bu durum, organizasyonun sahip olduğu belirli bir yetenek, patent, stratejik ortaklık veya benzersiz bir varlık sayesinde, diğer rakiplerine göre farklılaşma ve öne geçme fırsatı yaratabilmektedir (Barney ve Mackey, 2018). Örneğin, özel bir marka veya patentle korunan bir ürün, rakipler tarafından hemen taklit edilemeyen ve bu nedenle nadir bir özellik taşıyan bir kaynak olabilir (Cardeal ve Antonio, 2012). Ayrıca, endüstri liderliğini sağlamak için özel bir teknolojik altyapıya veya özel bir yetenek setine sahip olmak da nadirlik yaratabilir (Hesterly ve Barney, 2014). Nadir bir kaynağa sahip olmak, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme potansiyelini artırabilir. Bu durum, organizasyonun piyasadaki diğer oyunculara karşı daha güçlü bir konumda olmasına ve uzun vadeli başarıya yönelik daha sağlam bir temel oluşturmaya yardımcı olabilmektedir (Pesic vd., 2013).

Zor taklit edilebilir: Bu kriter, bir kaynağın rakipler tarafından zor taklit edilebilir olup olmadığını değerlendirmektedir (Miethlich ve Oldenburg, 2019). Eğer bir organizasyonun sahip olduğu kaynak benzersiz ve diğer oyuncular tarafından kolayca taklit edilemezse, bu durum organizasyona rekabet avantajı sağlayabilir (Astawa, 2022). Zor taklit edilebilirlik, organizasyonun sahip olduğu kaynakların diğer rakipler tarafından benzer şekilde kopya edilmesinin zor olduğu bir durumu ifade etmektedir (Knott, 2015). Bu durum, genellikle belirli bir teknolojik yetenek, özel bir bilgi birikimi, patent, özelleştirilmiş süreçler veya stratejik ortaklıklar gibi kaynaklar aracılığıyla elde edilmektedir. Bu benzersiz özellikler, rakipler tarafından hızlı bir şekilde kopyalanamaz veya taklit edilemez (Netland ve Aspelund, 2013).

Örgütlenmiş: Bu kriter, bir kaynağın etkili bir şekilde örgütlenip kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmektedir (Lin vd., 2012). Eğer bir kaynak, organizasyon içinde düzenli bir şekilde yönetilebiliyorsa, bu durum organizasyon için değerli bir rekabet avantajına dönüşebilir (Lin ve Tsai, 2016). Bu değerlendirme, bir kaynağın organizasyonun mevcut yapısı ve iş süreçleri içinde nasıl entegre edildiğini ve kullanıldığını incelemektedir. Eğer bir kaynak, örgüt içindeki diğer faaliyetlerle uyumlu bir şekilde entegre edilebiliyor ve

yönetilebiliyorsa, bu kaynak organizasyon için değer yaratma potansiyeline sahiptir (Chatzoglou vd., 2018).

VRIO analizi, organizasyonların mevcut kaynaklarını değerlendirirken stratejik bir perspektif sağlamaktadır. Bu çerçeve, organizasyonların rekabet avantajlarını güçlendirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olabilmektedir (Miethlich ve Oldenburg, 2019).

1.5.2. Dışsal Analizler

Dışsal analizler kapsamında PESTEL analizi, Porter'ın beş güç analizi ve SWOT analiz incelenmiştir.

1.5.2.1. PESTEL Analizi

PESTEL analizi, bir organizasyonun dış çevresini değerlendirmek ve stratejik kararlar almak için kullanılan bir analitik araçtır (Arabacı, 2010). PESTEL, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörleri temsil eden altı kategoriyi ifade etmektedir. Bu analiz, bir organizasyonun karşılaştığı dışsal etkileri anlamasına ve bu etkilerin stratejik planlamalarını nasıl etkileyebileceğini değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (Nurmi vd., 2018). PESTEL analizi görsel olarak Şekil 1.2'de verilmiştir.

P	E	S	T	E	L
-Hükümet politikası -Politik düzen -Dış ticaret politikaları -Vergi politikaları -İşçi hakları -İthalat yasaları	-Ekonomik büyüme -Döviz kuru -Faiz oranı -Enflasyon -İşsizlik oranı	-Nüfus artışı -Yaş dağılımı -Emniyet -Sağlık -Yaşam tarzı -Kültürel bariyer	-Teknoloji -İnovasyon düzeyi -AR&GE -Teknoloji transferi -Teknoloji farkındalığı	-İklim -Hava durumu -Çevre politikaları -İklim değişimi	-Hukuk -İşçi hakları -Tüketici hakları -Patent hakları -Sağlık ve güvenlik kuralları

Şekil 1.2 PESTEL Analizi

Kaynak: Kolios ve Read (2013)

Politik faktörler, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği ülkelerdeki politik ortamı ifade etmektedir (Nandonde, 2019). Bu kapsamda, hükümet politikaları, düzenlemeler, siyasi istikrar ve politik liderlik gibi etmenler organizasyonların stratejik planlamalarını ciddi

şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin, belirlenen hükümet politikaları ve düzenlemeler, organizasyonların faaliyet gösterdiği sektörlerdeki operasyonel süreçleri ve büyüme stratejilerini belirleyebilmektedir (Kolios ve Read, 2013). Siyasi istikrar, organizasyonların uzun vadeli planlama ve yatırım yapma yeteneklerini etkilerken, politik liderlik ise ekonomik politikalardaki değişiklikleri ve odaklanılan sektörleri belirleyebilmektedir (Soares vd., 2023). Vergi politikaları ve hükümetin iş dünyası üzerindeki etkileri de organizasyonların mali yapılarını ve karlılıklarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, politik faktörlerin dikkatlice değerlendirilmesi, organizasyonların stratejik planlamalarını başarılı bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olabilmektedir (Hans, 2018).

Ekonomik faktörler, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği ekonomik ortamı ifade etmektedir. İşsizlik oranları, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları gibi faktörler, organizasyonların ekonomik analizlerinin temelini oluşturmaktadır (Eierle vd., 2022). İşsizlik oranları, organizasyonların iş gücü piyasasındaki dinamikleri anlamalarına yardımcı olur ve işe alım stratejilerini etkileyebilir (Mihailova, 2020). Enflasyon ve faiz oranları, maliyet yapıları üzerinde doğrudan etkiler yapabilir ve finansal stratejileri şekillendirebilir (Every vd., 2023). Döviz kurları ise uluslararası ticaret yapan organizasyonlar için önemli bir faktördür, çünkü kur dalgalanmaları gelirleri ve maliyetleri etkileyebilmektedir (Hamilton ve Webster, 2018). Bu ekonomik faktörler, tüketici harcamaları, yatırım kararları ve genel ekonomik stabilitenin organizasyonların başarıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu alanlardır. Bu nedenle, ekonomik faktörlerin dikkatlice değerlendirilmesi, organizasyonların stratejik planlamalarını güçlendirmelerine ve değişen ekonomik koşullara hızlı bir şekilde adapte olmalarına yardımcı olabilmektedir (Serdyuk, 2023).

Sosyal faktörler, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği ortamdaki toplumun değerleri, kültürü, demografik yapısı ve tüketici davranışları gibi unsurları ifade etmektedir (Oraman, 2014). Bu faktörler, organizasyonların mal ve hizmetlerinin toplum tarafından nasıl algılandığını ve talep edildiğini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır (Oraman vd., 2018). Toplumun değerleri ve kültürü, organizasyonların pazarlama stratejilerini ve iletişim yöntemlerini etkileyebilmektedir (Kotler vd., 2017). Demografik faktörler, hedef kitlenin özelliklerini anlamada yardımcı olur ve mal/hizmet özelliklerinin uygunluğunu belirlemede önemlidir (Tammiksalu, 2022). Tüketici davranışları ise alışveriş alışkanlıklarını, marka sadakatini ve ürün tercihlerini belirleyebilmektedir (Campbell vd., 2020). Sosyal faktörlerin dikkate alınması, organizasyonların pazar ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler sunma, etkili pazarlama stratejileri oluşturma ve toplumsal beklentilere uygun olarak hareket etme yeteneklerini artırabilmektedir. Bu nedenle, sosyal faktörlerin analizi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine katkı sağlamaktadır (Porter vd., 2007).

Teknolojik faktörler, bir organizasyonun teknolojiye erişimi, Ar-Ge faaliyetleri, inovasyon kapasitesi ve endüstri trendleri gibi unsurları ifade etmektedir (Taher, 2021). Organizasyonların teknolojik altyapısı ve yetenekleri, rekabet avantajı sağlama ve sürdürme açısından kritik öneme sahiptir (Bose, 2020). Ar-Ge faaliyetleri, organizasyonların yeni mal ve hizmetler geliştirmelerine, mevcut ürün ve süreçleri iyileştirmelerine olanak tanımaktadır (Zhang vd., 2011). İnovasyon kapasitesi, organizasyonların değişen müşteri taleplerine ve pazar dinamiklerine hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir (Fernandez vd., 2011). Endüstri trendlerinin takip edilmesi, organizasyonların gelecekteki teknolojik değişimlere hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (Kolios ve Read, 2013). Hızlı teknolojik değişimler, organizasyonların rekabet avantajını korumak ve geliştirmek için sürekli olarak adapte olmalarını gerektirebilmektedir. Bu nedenle, teknolojik faktörlerin dikkatlice değerlendirilmesi, organizasyonların stratejik planlamalarını güçlendirmelerine ve teknolojik gelişmeleri etkin bir şekilde kullanmalarına yardımcı olabilmektedir (Donnellan ve Rutledge, 2019).

Çevresel faktörler, bir organizasyonun çevresel sürdürülebilirlik, enerji kullanımı, atık yönetimi ve çevresel düzenlemelere uygunluk gibi konularda performansını ifade etmektedir (Sridhar vd., 2016). Organizasyonların çevresel etkiyi azaltma ve sürdürülebilir iş uygulamalarını benimseme konularında ne kadar etkili oldukları, toplumsal beklentilere uygunluk açısından önemlidir (Dalirazar ve Sabzi, 2023). Çevresel performans, organizasyonların yeşil inisiyatifleri ve çevresel sorumluluklarını nasıl ele aldıklarını belirleyebilmektedir (Nulkar, 2014). Enerji kullanımı ve atık yönetimi gibi faktörler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak adına organizasyonların çevresel etkilerini minimize etme çabalarını yansıtabilir (Loy vd., 2023). Ayrıca, çevresel düzenlemelere uygunluk, organizasyonların yasal gereksinimlere uygun hareket etme ve çevresel standartlara uyma yeteneklerini yansıtır. Bu nedenle, çevresel faktörlerin dikkatlice değerlendirilmesi, organizasyonların sürdürülebilirlik çabalarını güçlendirmelerine ve toplumsal beklentilere uygun çevresel uygulamaları benimsemelerine yardımcı olabilmektedir (Widya-Yudha vd., 2018).

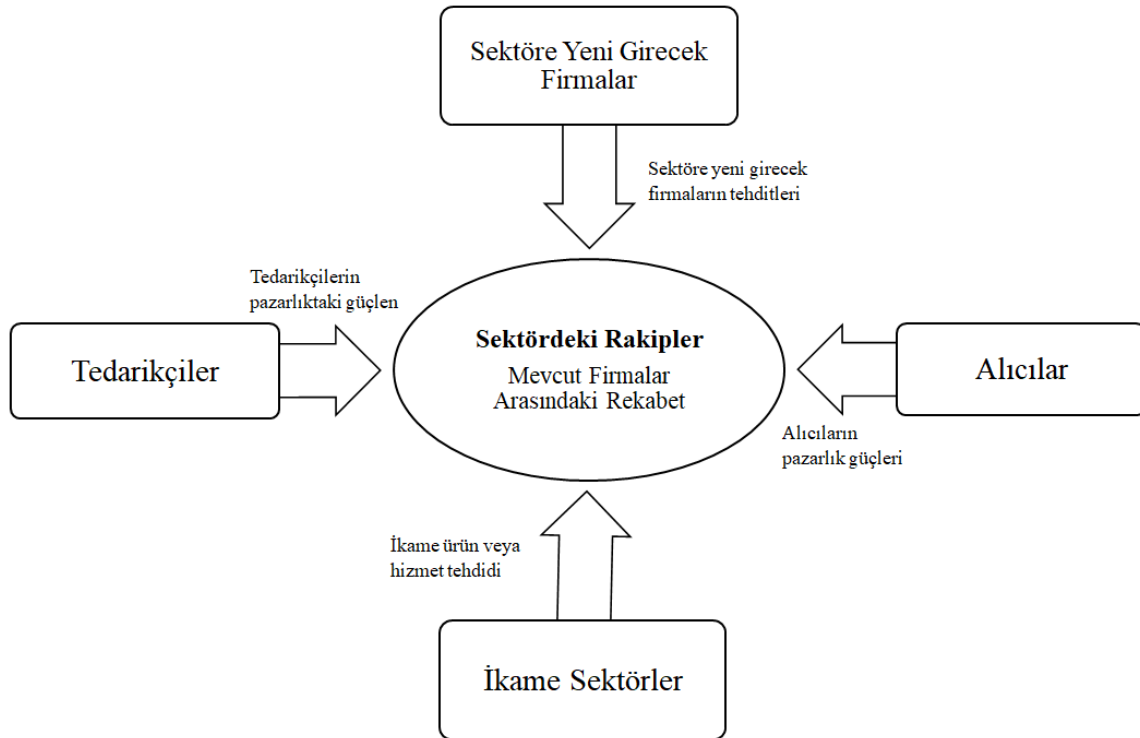
Yasal faktörler, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği yerdeki yasal düzenlemeleri ve hukuki çerçeveyi ifade etmektedir (Aithal, 2017). Vergi yasaları, iş hukuku, tüketici koruma yasaları ve ticaret düzenlemeleri gibi faktörler, organizasyonun operasyonları üzerinde doğrudan etki edebilmektedir (Çitilci ve Akbalık, 2020). Vergi yasalarındaki değişiklikler, organizasyonların mali yapısını ve karlılığını etkileyebilmektedir (Mohsin vd., 2020). İş hukuku, çalışan hakları, iş sözleşmeleri ve iş güvenliği gibi konuları kapsar ve organizasyonların personel politikalarını belirlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Dibben vd., 2011). Tüketici koruma yasaları, ürün ve hizmetlerin sunumuyla ilgili standartları belirler ve müşteri ilişkilerini etkileyebilmektedir (Ramely vd., 2023). Ticaret

düzenlemeleri ise ithalat ve ihracat işlemleri üzerindeki kısıtlamaları ve gereksinimleri içermektedir (Menet, 2016). Yasal faktörlerin değerlendirilmesi, organizasyonların yasal uyumluluklarını sağlama, riskleri yönetme ve etik standartlara uyum sağlama konularında stratejik planlamalarını güçlendirmelerine yardımcı olabilmektedir (Morita vd., 2023).

PESTEL analizi, organizasyonların stratejik planlama süreçlerinde dış çevresel faktörleri dikkate almalarına ve bu faktörlerin organizasyonun başarı ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu analiz, organizasyonlara rekabet avantajları oluşturmak ve riskleri minimize etmek için stratejik kararlar almalarına rehberlik etmektedir (Pan vd., 2019).

1.5.2.2. Porter'ın Beş Güç Analizi

Porter'ın beş güç analizi, bir işletmenin rekabetçi ortamını anlamak ve stratejik avantajlarını belirlemek için kullanılan bir çerçevedir (Narayanan ve Fahey, 2005). Michael Porter tarafından geliştirilen bu analiz, bir işletmenin endüstri içindeki rekabet gücünü etkileyen beş temel faktörden oluşmaktadır (Grundy, 2006). Bunlar; tedarikçilerin pazarlık gücü (supplier power), müşterilerin pazarlık gücü (buyer power), sektöre yeni girişlerin oluşturduğu tehdit (threat of entry), ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit (threat of substitutes) ve sektördeki rekabetin şiddetidir (industry rivalry) (Mugo, 2020). Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Analizi Şekil 1.3'te verilmiştir.



Şekil 1.3 Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Analizi

Kaynak: Porter, E. Michael, 1985: 5.

Porter'ın beş güç modeli, şirketlerin rekabet güçlerini dengelemek ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak için endüstri yapısını anlamalarına ve şekillendirmelerine yardımcı olan stratejik analizin kritik bir ögesidir. Şirketler, beş gücü analiz ederek rekabet ortamının yoğunluğu ve karlılığı etkileyen faktörleri hakkında fikir sahibi olabilmektedir (Porter, 1985).

Tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin tedarikçileriyle olan etkileşimlerini inceleyen önemli bir faktördür (Dalken, 2014). Bu güç, bir endüstri içindeki tedarikçilerin ne kadar pazarlık gücüne sahip olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır (Hussein ve Muchemi, 2019). Eğer bir işletme, faaliyet gösterdiği sektördeki tedarikçilerle karşılaştırıldığında belirgin bir güce sahiplerse, bu durum fiyatları ve kalite standartlarını belirleme konusunda tedarikçilere daha fazla yetki vermektedir. Bu durum, işletmelerin tedarik zinciri yönetimini etkileyebilir ve rekabet avantajını şekillendirmede kritik bir faktör olabilir (Pringle ve Huisman, 2011). Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması durumunda, işletmeler genellikle tedarikçileriyle olan ilişkilerini dikkatlice yönetmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek adına stratejik önlemler almaktadır (Porter, 2008).

Müşterilerin pazarlık gücü, işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini anlamak için kullanılan önemli bir faktördür. Bu güç, müşterilerin bir mal veya hizmeti satın alırken ne kadar pazarlık gücüne sahip olduklarını değerlendirmektedir (Mathooko ve Ogutu, 2015). Eğer müşteriler, bir endüstri içinde belirgin bir güce sahiplerse, bu durum fiyatların düşmesine, daha iyi hizmet ve kalite taleplerine neden olabilmektedirler (Porter, 2008). Müşteri sadakati, rekabet avantajı ve piyasa payı gibi kritik faktörleri etkileyen müşterilerin pazarlık gücü, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak ve talepleri karşılamak adına stratejik önlemler almasını gerektirebilir (Mugo, 2020). Bu nedenle, işletmeler genellikle müşteri ilişkilerini güçlendirmek, değer sağlamak ve rekabet avantajlarını sürdürmek için müşterilerin pazarlık gücünü dikkatlice değerlendirmekte ve yönetmektedir (Rothaermel, 2008).

Sektöre yeni girişlerin oluşturduğu tehdit, bir endüstri içinde potansiyel rakiplerin ne kadar ciddi bir tehdit oluşturduğunu değerlendiren kritik bir faktördür (Porter, 2008). Eğer yeni girişimciler, kolayca pazarda yer alabilir ve mevcut şirketleri rekabet konusunda zorlayabilirse, bu tehdit endüstri içindeki mevcut firmalar için yüksek olarak kabul edilir (Kabeyi, 2018). Yeni rakiplerin pazara girmesi, rekabetin artmasına ve pazar paylarının azalmasına neden olabilir. Bu durum, mevcut şirketleri inovasyon, maliyet rekabeti, müşteri sadakati ve marka gücü gibi faktörlerde güçlü olmaya teşvik etmektedir (Kawira, 2017). Sektöre yeni girişlerin oluşturduğu tehditin yüksek olması durumunda, mevcut şirketler

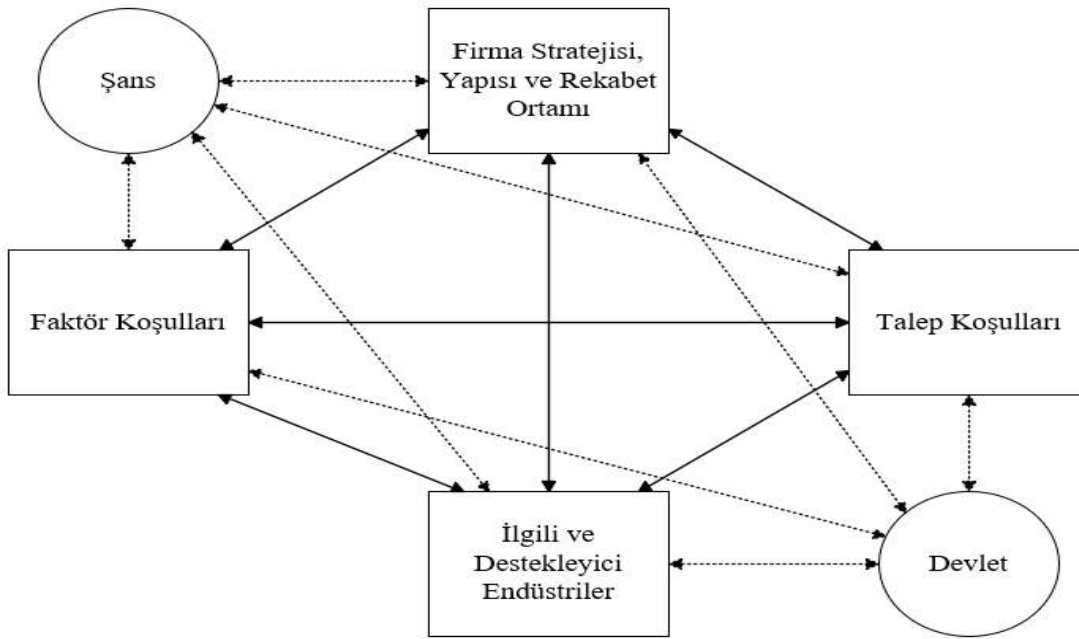
genellikle pazar paylarını korumak ve rekabet avantajlarını sürdürmek için stratejik önlemler almaya yönelmektedirler (Porter, 2008).

İkame ürünlerin oluşturduğu tehdit, bir endüstride mevcut olan alternatif mal veya hizmetlerin ne kadar ciddi bir tehdit oluşturduğunu değerlendiren önemli bir faktördür (Porter, 2008). Eğer müşteriler, ihtiyaçlarını karşılamak için başka mal veya hizmetlere kolayca geçebilirlerse, bu durum endüstri içindeki mevcut firmalar için yüksek bir tehdit oluşturabilir (Dalken, 2014). Müşterilerin benzer ya da daha iyi özelliklere sahip alternatiflere yönelebilmeleri, pazar paylarının azalmasına ve rekabetin artmasına neden olabilmektedir. Bu durum, şirketleri kendi mal veya hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeye ve müşteri memnuniyetini sağlamaya yönlendirmektedir (Hafezi vd., 2020). İkame ürünlerin oluşturduğu tehdidin yüksek olduğu durumlarda, işletmeler genellikle inovasyon, pazarlama stratejileri ve müşteri sadakati üzerine odaklanarak rekabet avantajlarını sürdürmeye çalışmaktadır (Buhalis ve Zoge, 2007).

Şirketler genellikle pazarlama stratejilerini güçlendirmek, operasyonel verimliliklerini artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek gibi alanlarda rekabet avantajları oluşturmak adına çeşitli stratejik hamleler yaparlar (West vd., 2015). Rekabetin şiddetinin yüksek olduğu durumlarda, şirketlerin adaptasyon yetenekleri ve rekabetçi stratejileri, endüstri içinde başarılı olmalarını belirleyebilmektedir (Isabelle vd., 2020).

Michael. E. Porter küreselleşmenin etkisi ile sürekli değişen rekabet şiddetinin ve üstünlüğünün yeni yöntemler ve daha geniş bir açılımla incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Firma ve endüstri seviyesinde rekabeti analiz edebilmek maksadıyla belirlemiş olduğu Almanya, Danimarka, Amerika Birleşik Devletleri, İsveç, Güney Kore, Japonya, Birleşik Krallık, İtalya ve Singapur ülkelerinde 100'ün üzerinde sektörde test etmiştir (Koc ve Özbozkurt, 2014).

Porter Elmas Modeli'nde teoremin elmasa benzeyen noktaları arasında firma stratejisi, yapısı ve rekabeti, ilgili ve destekleyici sektörler, talep koşulları ile faktör koşulları yer almaktadır; şans ve devlet ise rekabeti etkileyen dolaylı faktörlerdir (Porter, 1990). Porter Elmas modeli görsel olarak Şekil 1.4' te verilmiştir.



Şekil 1.4 Porter Elmas Modeli

Kaynak: Ulusal rekabet avantajı belirleyicileri ile etkileşim durumları (Porter, 1990)

Her işletme, doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği bir oyun alanı içinde faaliyet gösterir. Elmas model, uluslarda, eyaletlerde veya diğer yerlerde mikroekonomik rekabet edebilirliğin çeşitli boyutlarını tanımlamak ve bunların nasıl etkileşime girdiğini anlamak için bir açılamdır (Porter, 2008). Rekabetin şiddeti, bir endüstri içindeki mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu değerlendiren temel bir faktördür (Dulcic vd., 2012).

1.5.2.3. SWOT Analizi

SWOT analizi, işletmelerin stratejik planlama sürecinde önemli bir rol oynayan kapsamlı bir değerlendirme aracıdır (Ayub vd., 2013). Bu analiz, işletmelerin hem içsel hem de dışsal faktörleri dikkate alarak güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine, fırsatları ve tehditleri değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Houben vd., 1999). SWOT, güçlü yönler (strengths), zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Czajkowska, 2016).

İçsel güçlü yönler, işletmenin öne çıkan yeteneklerini, varlık değerini ve rekabet avantajlarını temsil etmektedir (Dirisu vd., 2013). Marka sadakati, yaratıcı insan kaynakları, etkili yönetim ve finansal sağlamlık gibi unsurlar, işletmenin iç dinamiklerini güçlendirebilir (Jatmiko vd., 2021). Zayıf yönler ise, işletmenin iyileştirme ve geliştirme ihtiyacı olan alanları ifade etmektedir. Operasyonel zorluklar, kaynak eksiklikleri veya kalite sorunları gibi içsel zayıf yönler, işletmenin performansını sınırlayabilmektedir (Phadermrod vd., 2019). Dışsal faktörler arasında ise fırsatlar, işletmenin büyüme potansiyelini artıran olumlu gelişmeleri

temsil etmektedir (Ommani, 2011). Pazarda genişleme, teknolojik ilerlemeler veya tüketici taleplerindeki değişiklikler gibi fırsatlar, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilmektedir (Helms ve Nixon, 2010). Tehditler ise, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan olumsuz faktörleri ifade etmektedir. Rekabet yoğunluğu, ekonomik dalgalanmalar veya hukuki düzenlemeler gibi tehditler, işletmenin başarısını etkileyebilmektedir (Gao ve Peng, 2011).

Güçlü yönler, bir işletmenin öne çıkan avantajlarını ve içsel güçlü özelliklerini temsil eden kritik bir kategoridir. Bu kapsamda, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayan yetenekleri, güçlü marka değeri, nitelikli personel kadrosu ve etkileyici müşteri ilişkileri gibi içsel güçlü yönler değerlendirilmektedir (Helms ve Nixon, 2010). İşletmenin bu güçlü yönleri, rekabet avantajlarını koruma ve geliştirme potansiyeli taşımaktadır (Jatmiko vd., 2021). Marka sadakati oluşturmak, yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, uzman personel bulundurmak ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi güçlü yönler, işletmeye sektöründe farklılaşma sağlayarak başarısını güçlendirebilmektedir (Taris ve Wandebori, 2023). Güçlü yönlerin etkin bir şekilde kullanılması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerine yardımcı olabilmektedir (Jatmiko vd., 2021).

Zayıf yönler, bir işletmenin içsel olarak geliştirme ihtiyacı olan ve rakiplerine karşı dezavantaj oluşturan unsurları içeren önemli bir kategoridir (Houben vd., 1999). Bu çerçevede, işletmenin kaynak eksiklikleri, operasyonel süreçlerdeki sorunlar, kalite konuları veya yönetim zorlukları gibi içsel zayıf yönleri değerlendirilmektedir (Coman ve Ronen, 2009). Zayıf yönler, işletmenin performansını sınırlayabilir ve rekabet avantajlarını etkileyebilir (Abubakar ve Bello, 2013). Bu nedenle, işletmeler genellikle zayıf yönlerini tanımlayarak ve üzerine giderek, operasyonel verimliliği artırarak, kaynakları daha etkili kullanarak veya yönetim süreçlerini iyileştirerek bu zayıflıkları gidermeye çalışırlar. Zayıf yönlerin etkili bir şekilde ele alınması, işletmelerin rekabet güçlerini artırarak daha sağlam bir konumda olmalarına olanak tanımaktadır (Clardy, 2023).

Fırsatlar, işletmenin dış çevresindeki olumlu gelişmeleri temsil eden önemli bir kategori olarak öne çıkmaktadır (Pickton ve Wright, 1998). Bu bağlamda, piyasa genişlemesi, yeni teknolojilerin benimsenmesi, tüketici taleplerindeki değişimler ve sektördeki olumlu trendler gibi fırsatlar işletmenin büyüme ve gelişme potansiyelini etkilemektedir (Bohari vd., 2013). İşletmeler, bu fırsatları değerlendirerek yeni pazarlara açılabilir, mal ve hizmet portföylerini genişletebilir veya rekabet avantajlarını artırmak için inovasyon ve teknoloji kullanımı gibi stratejik adımlar atabilir (Cintiya ve Rustiadi, 2023). Fırsatları yakalamak, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir büyüme sağlama imkanı sunmaktadır.

Bu nedenle, işletmeler genellikle dış çevrelerindeki fırsatları tanımlayarak, stratejik planlamalarını bu olumlu gelişmelere uygun şekilde yapılandırır (Pereira vd., 2021).

Tehditler, işletmenin dış çevresindeki olumsuz faktörleri temsil eden önemli bir kategoridir (Bernroider, 2002). Bu bağlamda, rakip yoğunluğu, ekonomik dalgalanmalar, hukuki düzenlemeler ve teknolojik değişim gibi tehditler, işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısını etkileyebilecek unsurları içermektedir (Lekan vd., 2021). İşletmeler, bu tehditlere karşı hazırlıklı olmalı ve stratejik planlamalarını bu olumsuz faktörlere karşı koruma mekanizmalarını içerecek şekilde düzenlemelidir. Rakip yoğunluğuna karşı stratejiler geliştirmek, ekonomik dalgalanmalara karşı esnek finansal planlar oluşturmak veya hukuki düzenlemelere uyum sağlamak gibi önlemler almak, işletmelerin dış çevresinden kaynaklanan tehditlere karşı dirençli olmalarına yardımcı olabilmektedir (Yan vd., 2015).

SWOT analizi, işletmelerin stratejik hedefler belirlerken kendi iç dinamiklerini ve dış çevrelerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu analiz, işletmelerin güçlü yönlerini nasıl kullanacaklarını, zayıf yönlerini nasıl geliştirebileceklerini, fırsatları nasıl değerlendirebileceklerini ve tehditlere karşı nasıl korunabileceklerini belirleme sürecinde önemli bir rehberlik sağlar (Wardhani ve Dini, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

Bu bölümde inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyon süreci, inovasyon türleri, inovasyon stratejileri ile stratejik rekabet ve inovasyon ilişkisi literatür kapsamında incelenmiştir.

2.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi

İnovasyon kavramı, 20. yüzyılın başlarından beri işletme dünyasında yer almaktadır. İnovasyon, mal/hizmet ya da işletme süreçlerinde gerçekleştirilen değişikliklerin sonucunda ortaya çıkan yeni bir değer yaratma sürecidir (Chesbrough, 2003). Literatürde sıklıkla kullanılan bazı inovasyon tanımları şunlardır;

- OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), inovasyonu “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, pazarlama veya organizasyonel yöntem” olarak tanımlamıştır (OECD, 2018).
- Schumpeter (1934) inovasyonu, yenilikleri yaratan veya geliştiren, pazarlama stratejileri ve kurumsal organizasyonlarla onları uygulayan girişimci faaliyetler olarak tanımlamıştır.
- Drucker (1985) inovasyonu, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak veya onları yaratmak için yapılan bir değişiklik olarak tanımlamaktadır.
- Chesbrough (2003) inovasyonu, işletmelerin iş modeli, pazarlama yöntemleri veya organizasyonel yapıları dahil olmak üzere yenilikçi faaliyetlerinde yapacakları değişiklikleri kapsayan geniş bir kavram olarak tanımlamaktadır.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) inovasyonu, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan yaratıcı çözümler olarak tanımlamıştır (UNDP, 2013).

İnovasyon, günümüz iş dünyasında büyük önem taşıyan bir kavramdır ve her sektörde şirketler için rekabet avantajı sağlama açısından kritik bir rol oynamaktadır (Tidd ve Bessant, 2018: 1). İnovasyon, sadece mal veya hizmetlerin geliştirilmesi olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda iş modeli inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon gibi farklı boyutları da içermektedir (Damanpour, 1991: 555). Akademik çalışmalar, inovasyonun şirketlerin performansını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. İnovasyonu destekleyen kültür, şirketlerin performansını artırmaktadır. İnovasyonun önemi, sadece bir şirketin başarısı için değil, aynı zamanda bir ülkenin

ekonomik gelişimi için de kritiktir. İnovasyon, bir ülkenin rekabet gücünü artırabilir ve yeni işletmelerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Buna ek olarak, inovasyon, toplumsal sorunları çözmeye yardımcı olabilir ve çevresel sürdürülebilirliği arttırabilir. Örneğin, İsveç, inovasyona yaptığı yatırımlar sayesinde dünyanın önde gelen ekonomilerinden biri haline gelmiştir. İsveç'teki şirketler, yüksek teknolojiye dayalı ürünler geliştirmiş ve bu ürünlerin ihracatını artırarak ekonomik büyümeyi desteklemişlerdir (Edquist, 2005: 23).

Feranita vd. (2017: 147), inovasyonun şirketlerin rekabet avantajını artırdığı ve pazar paylarını yükselttiği belirtilmektedir. Havayolu endüstrisi de inovasyonun etkilerini yoğun bir şekilde hisseden sektörlerden biridir. Havayolu şirketleri, giderek artan rekabet ve yüksek maliyetler gibi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, inovasyon, havayolu şirketleri için hayati bir önem taşımaktadır (Belobaba vd., 2009: 1).

Havayolu şirketleri, müşterilerine daha iyi bir deneyim sunmak, maliyetleri düşürmek ve operasyonlarını verimli hale getirmek için sürekli olarak inovasyon yapmaktadır. Bir örnek olarak, Emirates Havayolları, dünyanın ilk iki katlı ticari uçağı A380'ni kullanmaktadır. Bu uçak, daha fazla yolcu taşıma kapasitesi ve daha az yakıt tüketimi ile daha çevre dostu bir seyahat deneyimi sunmaktadır (Gössling vd., 2017: 31). Benzer şekilde, havayolu şirketleri dijital inovasyonlar ile müşteri deneyimlerini iyileştirmek için çalışmaktadır. Örneğin, Delta Havayolları, uçuşların güncel durumunu bildiren bir mobil uygulama geliştirmiştir. United Havayolları da, müşterilerinin uçuş sırasında izleyebilecekleri Wi-Fi erişimi sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Gössling vd., 2017: 31). Bir başka örnek, Lufthansa Havayolları'nın "Lufthansa Systems" adlı bir teknoloji şirketi kurmasıdır. Lufthansa Systems, havacılık sektörü için özel yazılım ve diğer teknolojik çözümler geliştirmektedir. Delta Havayolları, inovatif bir bavul izleme sistemi geliştirerek yolcuların bagajlarını takip etmelerine yardımcı olmuştur (Wyld vd., 2005). Havayolu şirketleri ayrıca çevre dostu teknolojiler kullanarak da inovasyon yapmaktadırlar. Örneğin, Boeing ve Airbus gibi havacılık devleri, daha az yakıt tüketen ve daha az karbon salınımı yapan uçaklar geliştirmek için çalışmalar yapmaktadırlar (Yılmaz vd., 2020).

2.2. İnovasyon Süreci ve Döngüsü

İnovasyon süreci, genellikle "fikir geliştirme, yeni ürünlerin tasarımı, test edilmesi, üretimi ve pazarlanması" aşamalarından oluşmaktadır (Tidd ve Bessant, 2018: 6). İnovasyon süreci, bu aşamaların çoğu zaman bir döngü şeklinde tekrarlandığı bir süreçtir (Dodgson vd., 2017: 12). Bu süreç, inovasyon yönetiminin önemli bir parçasıdır ve literatürde sıklıkla ele alınmaktadır. Christensen vd. (2015: 44) tarafından yapılan bir çalışmada, inovasyon

döngüsü, “keşfet-geliştir-tespit et-ticarileştir” olarak tanımlanmıştır. Dodgson vd. (2017: 13) ise inovasyon sürecini “yenilikçi fikirlerin keşfedilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon sürecinde, fikir geliştirme aşaması özellikle önemlidir. Fikir geliştirme aşamasında, şirketler farklı kaynaklardan fikirler toplayabilirler. Örneğin, çalışanlar şirket içindeki yenilikçi fikirleri sunabilirler ve müşterilere mal ve hizmetler hakkında fikir verebilirler (Tidd ve Bessant, 2018: 21). Ayrıca, sektör trendleri ve rekabet analizi de fikir geliştirme aşamasında değerlendirilmesi gereken faktörlerdir (Chesbrough, 2010). Fikir geliştirme aşamasının ardından, yeni malların veya hizmetlerin tasarımı aşaması başlamaktadır. Bu aşamada, fikirler detaylı olarak incelenir ve somut bir şekle dönüştürülür (Dodgson vd., 2017: 16). Tasarım aşamasında, mal veya hizmetin özellikleri belirlenir, prototipler hazırlanır ve test edilir (Tidd ve Bessant, 2018: 23). Yeni mal veya hizmetlerin tasarımı aşamasının ardından, test etme ve üretim aşamaları başlamaktadır. Bu aşamalarda, mal veya hizmetlerin işlevsel ve teknik özellikleri test edilir ve üretimi gerçekleştirilir (Tidd ve Bessant, 2018: 25). Test etme ve üretim aşamalarında, mal veya hizmetin son halini belirlemek için çeşitli testler yapılır ve gerekli iyileştirmeler yapılır (Dodgson vd., 2017: 18). İnovasyon sürecinin son aşaması pazarlama aşamasıdır. Bu aşamada, yeni malların veya hizmetlerin pazarlama stratejileri belirlenir ve ürünlerin müşterilere tanıtımı yapılır (Tidd ve Bessant, 2018: 27). İç ve dış hatlarda havayolu işletmelerine verilen fiyat, kapasite ve ulaşılabilirlik imkanları firmaların rekabetçi ortamda faaliyet gösterebilmelerini sağlamaktadır (Gerede, 2012).

2.3. İnovasyon Türleri

İnovasyonlar derecesine ve odağına göre iki türde sınıflandırılmaktadır. Derecesine göre inovasyonlar inkremental, radikal, devrimci, araştırma-geliştirme odaklı ve açık inovasyonlar olmak üzere beş türdür. Odağına göre inovasyonlar ise ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört türdür.

2.3.1. Derecesine Göre İnovasyon Türleri

Derecesine göre inovasyon türleri, genellikle yeniliğin yoğunluğu ve çıkış açıcılığına göre sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada, inovasyonun derecesi, yaratılan değer, teknolojik karmaşıklık ve mal/hizmet farklılığı gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Derecesine göre inovasyon türleri beş gruba ayrılır: inkremental inovasyonlar, radikal inovasyonlar, devrimci inovasyonlar, araştırma-geliştirme odaklı inovasyonlar ve açık inovasyonlar.

2.3.1.1. İnkremental İnovasyon

Dodgson vd. (2017: 33) inkremental inovasyonu mevcut mal, hizmet veya iş süreçlerinin küçük değişikliklerle geliştirilmesi veya iyileştirilmesi olarak tanımlamaktadır. İnkremental inovasyonlar, daha önce yapılan çalışmaların üzerine inşa edilerek daha az riskli ve maliyetlidir. Örneğin, Bieger ve Wittmer'in (2018: 20-21) araştırması, havayolu şirketlerinin, yakıt tasarrufu ve karbon ayak izlerini azaltmak için inkremental inovasyonları benimsedikleri ve başarılı oldukları göstermiştir. Ayrıca, havayolu şirketlerinin teknolojik yenilikler yaparak daha verimli bir şekilde çalıştıkları ve müşteri memnuniyetini artırdıkları ifade edilmektedir (Zhang vd., 2019: 48). Havayolu işletmeleri çeşitli inkremental inovasyon örnekleri sunmaktadır. Örneğin, havayolu şirketleri müşteri deneyimini geliştirmek için koltuk aralıklarını ve yiyecek seçeneklerini güncelleyebilirler. Uçakların yakıt verimliliğini artırmak için motor teknolojilerini geliştirebilirler. Bu tür inkremental inovasyonlar, havayolu şirketlerinin müşteri taleplerine ve endüstri standartlarına uygun olarak mal ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Dodgson vd., 2017).

2.3.1.2. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon mevcut mal, hizmet veya iş süreçlerinin tamamen yeni bir şekilde yeniden tasarlanması ve geliştirilmesidir. Radikal inovasyonlar, genellikle yüksek riskli ve yüksek maliyetlidir, ancak aynı zamanda büyük fırsatlar sunabilirler. Havayolu sektörü, radikal inovasyon örnekleri açısından oldukça zengin bir endüstridir. Örneğin, Southwest Airlines, 1970'lerde radikal bir inovasyon olan düşük maliyetli havayolu iş modelini benimsemiştir. Bu yeni iş modeli, geleneksel havayolu işletmelerinin yüksek maliyetleri ve düşük verimliliğiyle başa çıkmak için tasarlanmıştır. Southwest Airlines, bilet fiyatlarını düşürerek daha geniş bir müşteri tabanına ulaşmış ve işletme maliyetlerini düşürmek için birçok yenilikçi strateji uygulamıştır. Benzer şekilde, JetBlue Airways, 2000'lerin başlarında radikal bir inovasyon olan "gelişmiş müşteri deneyimi" konseptini benimsemiştir. Bu yeni yaklaşım, müşterilerin uçuş sırasında daha rahat hissetmelerini sağlamak için bir dizi yenilikçi hizmet sunmaya odaklanmıştır. JetBlue Airways, bu yeni iş modeli sayesinde müşteri sadakatini arttırmış ve hızla büyüyen bir havayolu şirketi haline gelmiştir (Belobaba vd., 2009).

2.3.1.3. Devrimci İnovasyon

Devrimci inovasyon (disruptive innovation), Clayton Christensen tarafından tanımlanmış bir inovasyon türüdür. Devrimci inovasyonlar, pazarda mevcut olan malların veya hizmetlerin tamamen yerini alacak yeni bir mal veya hizmetin ortaya çıkması sonucunu

doğurmaktadır. Bu yeni mal veya hizmet, öncekine göre daha düşük maliyetli, daha kullanışlı ve daha erişilebilirdir (Christensen, 1997). Havayolu endüstrisi, devrimci inovasyon örneklerinden biridir. İlk düzenli yolcu uçuşu 1914 yılında gerçekleşmiş ve sonrasında havayolu endüstrisi hızla gelişmiştir. Ancak, Southwest Airlines gibi düşük maliyetli havayolu şirketlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, pazarın dinamikleri değişmiştir. Bu şirketler, yolculara daha düşük fiyatlar sunarak, daha geniş bir kitleye ulaşmayı başarmış ve pazarda önemli bir yer edinmişlerdir (Gittell, 2003).

2.3.1.4. Araştırma-Geliştirme Odaklı İnovasyon

Ar-Ge odaklı inovasyon, yenilikçi mallar veya hizmetler geliştirmek için bilimsel araştırmalara ve teknolojik gelişmelere dayanan bir inovasyon türüdür (Seyedghorban ve Azadegan-Mehr, 2019). Ar-Ge odaklı inovasyon, yenilikçi fikirlerin keşfedilmesi ve daha önce benzeri olmayan malların veya hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerini içermektedir. Ar-Ge faaliyetleri, teknolojik gelişmeleri takip etmek, yenilikçi fikirleri ürüne dönüştürmek ve rekabet avantajı sağlamak için önemlidir. Havayolu endüstrisi, Ar-Ge odaklı inovasyonun birçok örneğine sahiptir (Şimşek, 2016). Örneğin, Boeing Company, yolcu uçakları için yeni ve daha hafif malzemelerin araştırılması ve geliştirilmesi üzerine yoğunlaşan Ar-Ge faaliyetleri yürütmektedir (Heizer ve Render, 2020). Bu çalışmaların sonucunda, Boeing 787 Dreamliner adlı uçağı üretmiştir. Bu uçak, önceki modellere kıyasla yaklaşık %20 daha az yakıt tüketmekte ve daha uzun mesafelere seyahat edebilmektedir. Ayrıca, Boeing'in Ar-Ge faaliyetleri sonucunda, yolcu konforu artırılmış ve uçuş güvenliği daha da sağlamlaştırılmıştır. Airbus da Ar-Ge odaklı inovasyon stratejileri kullanarak yeni mallar ve hizmetler geliştirmektedir (Arora vd., 2017). Örneğin, Airbus A380 adlı uçağı, havacılık endüstrisi için bir devrim niteliğindedir. Bu uçak, daha önceki modellere kıyasla daha büyük bir kapasiteye sahiptir ve daha uzun mesafeleri daha az yakıt tüketerek kat edebilmektedir. Ayrıca, Airbus, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda yolcu konforunu artırmak için yenilikçi kabin tasarımları da geliştirmiştir. Ar-Ge odaklı inovasyon, birçok sektörde kullanılan bir strateji olup özellikle teknolojik yeniliklere dayalı olan sektörlerde büyük önem taşımaktadır (Seyedghorban ve Azadegan-Mehr, 2019).

2.3.1.5. Açık İnovasyon

Açık inovasyon, inovasyon sürecinde dış kaynakları ve fikirleri kullanarak yenilikçi mallar veya hizmetler geliştirmek anlamına gelmektedir. Bu kavram, Henry Chesbrough tarafından öne sürülmüş ve akademik literatürde son yıllarda giderek daha fazla yer almaya başlamıştır. Chesbrough'a (2006) göre, açık inovasyon firmaların içinde ve dışında üretilen

bilgi kaynaklarını kullanarak değer yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Açık inovasyon, işletme yönetimi ve stratejisi alanında birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bir örnek olarak, Laursen ve Salter (2006) tarafından yapılan bir çalışma, açık inovasyonun işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, Avrupa'daki 463 farklı firmadan elde edilen verileri kullanarak açık inovasyonun firmaların inovasyon performansını artırdığını ve finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Lichtenthaler (2011) tarafından yapılan bir araştırma, açık inovasyonun fikri mülkiyet hakları stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, açık inovasyonun firmaların fikri mülkiyet hakları stratejilerini değiştirdiğini ve patent başvurularında artışa neden olduğunu göstermiştir. Açık inovasyon, sadece işletme yönetimi ve stratejisi alanında değil, aynı zamanda teknoloji ve yenilik yönetimi alanında da ele alınmıştır. Dahlander ve Gann (2010) tarafından yapılan bir çalışma, açık inovasyonun firmaların Ar-Ge faaliyetlerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu çalışma, açık inovasyonun Ar-Ge faaliyetlerinde işbirliği yapılacak diğer firmalarla olan ilişkileri artırdığını ve yenilikçi fikirlerin keşfedilmesini kolaylaştırdığını göstermiştir.

2.3.2. Odağına Göre İnovasyon Türleri

Odağına göre inovasyonlar ise ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört türdür.

2.3.2.1. Ürün İnovasyonu

Hauser ve Katz (1998), ürün inovasyonunu, mevcut ürünlerin geliştirilmesi veya tamamen yeni ürünlerin yaratılması yoluyla tüketici ihtiyaçlarını karşılayan bir mal veya hizmetin yaratılması olarak tanımlamıştır. Schumpeter (1934), ürün inovasyonunu, yeni bir ürünün üretimi veya bir mevcut üründe radikal bir geliştirme olarak tanımlamıştır ve bu inovasyonun, endüstriyel rekabeti artırmak ve işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için önemli olduğunu savunmuştur. Ürün inovasyonu, pazar payı kazanmak, karlılığı artırmak ve rekabet avantajı sağlamak için önemli bir faktördür (Hauser ve Katz, 1998).

Garcia ve Calantone (2002), ürün inovasyonunun müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmada, ürün inovasyonunun müşteri memnuniyeti ve işletme performansını arttırdığı sonucuna varılmışlardır. Havayolu sektörü ürün inovasyonuna önem veren bir endüstridir. Örneğin, Boeing Company, yolcu uçakları için yeni ve daha hafif malzemelerin araştırılması ve geliştirilmesi üzerine yoğunlaşan Ar-Ge faaliyetleri yürütmektedir (Boeing, 2021). Bu çalışmaların sonucunda, Boeing 787 Dreamliner adlı uçağı üretmiştir. Ayrıca, Boeing'in ürün

inovasyonu çalışmaları sonucunda, yolcu konforu artırılmış ve uçuş güvenliği daha da sağlamlaştırılmıştır. Airbus da ürün inovasyonu stratejileri kullanarak yeni mallar ve hizmetler geliştirmektedir. Örneğin, Airbus A380 adlı uçağı, havacılık endüstrisi için bir devrim niteliğindedir. Ayrıca, Airbus, ürün inovasyonu çalışmaları sonucunda yolcu konforunu artırmak için yenilikçi kabin tasarımları da geliştirmiştir (Verganti, 2008).

2.3.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, işletmelerin iş süreçlerinde gerçekleştirilen iyileştirmeler ve yeniliklerdir. Hammer ve Champy (1993) işletmelerin yeniden yapılandırılması ve süreçlerindeki yeniliklerin rekabet avantajı sağladığını savunmuşlardır. Prahalad ve Hamel (1990) işletmelerin süreçlerini sürekli olarak yeniden icat etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Davenport (1993) ise işletmelerin verimliliklerini artırmak ve maliyetlerini düşürmek için süreçlerinde inovasyon yapmalarının önemli olduğunu ifade etmiştir. Havayolu sektörü de süreç inovasyonu örnekleri sunmaktadır. Örneğin, American Airlines 1980'lerde rezervasyon sistemini otomasyonlaştırmış ve bu sayede iş süreçlerinde büyük bir iyileştirme sağlamıştır (Nelson ve Winter, 1982). Benzer şekilde, Southwest Airlines'ın online check-in süreci havayolu endüstrisinde birçok rakibi tarafından benimsenmiştir ve bu da müşteri memnuniyetini artırmıştır (Sull, 2002).

2.3.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, tüketici ihtiyaçlarına yenilikçi yaklaşımlarla çözümler sunarak pazarlama faaliyetlerinde fark yaratmayı amaçlayan bir inovasyon türüdür. Desarbo vd. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, pazarlama inovasyonunun firmaların pazar payını artırma, rekabet avantajı kazanma ve müşteri sadakatini sağlama açısından önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından yapılan bir çalışmada, pazarlama inovasyonunun müşteri odaklılık, pazar odaklılık ve rekabet avantajı gibi kilit faktörlere sahip olduğu vurgulanmıştır. Bir diğer önemli çalışma ise, Atuahene-Gima ve Murray (2007) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, pazarlama inovasyonunun firmaların müşteri odaklılığı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı olmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, çalışmada pazarlama inovasyonunun firmanın rekabetçi avantajını artırarak, pazarlama performansını da artırabileceği vurgulanmıştır.

2.3.2.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, bir organizasyonun iş yapma tarzında gerçekleştirdiği yenilikleri ifade etmektedir. Bu tür inovasyonlar, yönetim, organizasyon yapısı, süreçler,

insan kaynakları yönetimi ve iş modelleri gibi alanları kapsamaktadır. Akademik çalışmalar, organizasyonel inovasyonun önemine ve yönetim ve işletme açısından faydalarına dikkat çekmektedir. Birçok araştırma, organizasyonel inovasyonun birçok avantajı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Damanpour ve Aravind (2012) yaptıkları çalışmada, organizasyonel inovasyonun işletmelerin finansal performansına, rekabet avantajına, müşteri memnuniyetine ve çalışanların iş tatminine olumlu etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, organizasyonel inovasyonun mal ve hizmet kalitesi ile müşteri ilişkilerinde de önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Organizasyonel inovasyonun, işletmelerin sürdürülebilirliği için de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Panigrahi vd., 2019). Organizasyonel inovasyonu teşvik etmek için farklı stratejiler kullanılabilir. Örneğin, örgütsel yapıyı esnek hale getirerek, çalışanların yenilik yapmalarına olanak tanıyacak bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bu bağlamda, De Jong ve Den Hartog (2007), işletmelerin organizasyonel inovasyonu teşvik etmek için iş süreçlerindeki esnekliği artırabilecekleri ve inovasyonu teşvik etmek için bir yenilik kültürü geliştirebilecekleri stratejileri incelemiştir. Organizasyonel inovasyon, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması açısından da önemlidir. Organizasyonel inovasyon işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerine yardımcı olmakta ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Ayrıca, organizasyonel inovasyonun, işletmelerin pazar paylarını artırabileceği ve müşteri memnuniyetini artırabileceği de belirtilmektedir (Zengin ve Dursun, 2017).

2.4. İnovasyon Stratejileri

İnovasyon stratejileri genel olarak saldırgan inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, taklitçi inovasyon stratejisi, bağımlı inovasyon stratejisi, geleneksel inovasyon stratejisi ve fırsatları izleme stratejisi olmak üzere toplam altı kategoride incelenmektedir.

2.4.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan inovasyon stratejisi, mevcut pazarlarda rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla kullanılan bir stratejidir (Teece, 1986; Christensen, 1997; Christensen ve Raynor, 2003). Bu stratejinin temel felsefesi, var olan müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılamak yerine, henüz karşılanmamış ihtiyaçları keşfetmek ve bunlara yönelik yenilikçi mal ve hizmetler geliştirmektir. Saldırgan inovasyon stratejisi, özellikle teknolojik inovasyonlar için uygun bir stratejidir ve teknolojik değişimlerle birlikte ortaya çıkan yeni pazar fırsatlarına odaklanmaktadır (Christensen, 1997). Bu strateji finans, telekomünikasyon, enerji ve otomotiv sektörlerinde kullanılmıştır (Christensen ve Raynor, 2003).

Saldırgan inovasyon stratejisi, birçok avantaj sağlamaktadır. Öncelikle, yeni pazarlara girerek şirketlerin büyümesine yardımcı olmaktadır. İkinci olarak, yenilikçi ürünlerin

geliştirilmesi sayesinde müşteri sadakati artar. Üçüncü olarak, bu strateji, şirketlerin rakiplerinden farklılaşmasına ve rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak tanımaktadır (Christensen ve Raynor, 2003). Ancak, saldırgan inovasyon stratejisinin uygulanması zor olabilir. Bu stratejinin başarılı olması için, şirketlerin yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine yeterli kaynak ayırması gereklidir (Christensen, 1997). Ayrıca, bu stratejinin uygulanması, şirketlerin mevcut iş modelini ve müşteri tabanını değiştirmelerini gerektirmekte, bu da riskli olabilmektedir (Christensen ve Raynor, 2003).

2.4.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı inovasyon stratejisinin tanımı literatürde farklı şekillerde yapılmıştır. Henderson ve Clark (1990), savunmacı inovasyonun, rakiplerin yeniliklerine yanıt olarak yapılan inovasyonları içerdiğini belirtmiştir. Bu strateji, organizasyonların rakip firmaların mal ve hizmetlerine uygun fiyatlı ve kaliteli alternatifler sunarak müşteri sadakatini ve pazar payını korumayı hedeflemektedir. Christensen (1997) ise savunmacı inovasyonun, müşterilerin zaten sahip oldukları işlevleri veya özellikleri geliştiren yenilikler olduğunu belirtmiştir. Savunmacı inovasyon stratejisi, bir şirketin mevcut piyasa pozisyonunu koruyarak, rakiplerinin geliştirdiği yeni mal veya hizmetlere karşı koruma sağlamak için benimsediği bir stratejidir (Christensen vd., 2015).

Savunmacı inovasyon strateji, özellikle olgunlaşmış endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler için uygundur (Tidd ve Bessant, 2018). Şirketler, pazara girmek isteyen yeni oyuncuların ve mevcut rakiplerin pazar paylarını azaltmak için sık sık savunmacı stratejilere başvurmaktadır (Barney, 1991). Savunmacı inovasyon stratejisi, ürün geliştirme sürecinin her aşamasında kullanılabilir. Bunlar, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, maliyetleri düşürmek için verimlilik artışı, pazarlama ve dağıtım kanallarının iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi alanları içermektedir (Christensen vd., 2015). Bununla birlikte, savunmacı inovasyon stratejisi aynı zamanda şirketlerin gelecekteki fırsatları kaçırmasına da neden olabilir. Bu stratejinin uygulanması, şirketleri mevcut iş modellerinde sıkışıp kalmaya ve değişen müşteri taleplerine cevap verememeye başlamasına neden olabilir (Tidd ve Bessant, 2018).

2.4.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisi, bir işletmenin rakip firmaların inovasyonlarını takip etmesi ve başarılı olanları kopyalaması üzerine kuruludur. Bu stratejinin temel avantajı, riskleri azaltması ve rakiplerin yürüttüğü yenilikleri daha düşük maliyetlerle benimseyerek hızlı bir şekilde pazar payı kazanılmasını sağlamasıdır (Garcia ve Calantone, 2002).

Taklitçi inovasyon stratejisi, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler için çekici bir seçenektir. Bu tür işletmeler genellikle sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, yüksek riskli ve maliyetli inovasyon projeleri yerine rakiplerinin başarılı olmuş inovasyonlarını kopyalayarak pazarlama faaliyetlerini yürütebilir (Menguc ve Auh, 2010). Ancak taklitçi inovasyon stratejisi, bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle, bu strateji diğer firmaların inovasyonlarına bağımlı olmayı gerektirir ve orijinal bir fikir üretme yeteneğini azaltabilir (Katila ve Ahuja, 2002). Ayrıca, taklitçi işletmeler, sadece diğer firmaların inovasyonlarını takip etmekle kalmayıp, aynı zamanda rakip firmaların pazarlama stratejilerini de kopyalayarak, orijinal fikirler yerine daha düşük maliyetli ancak daha az etkili taklit edilmiş stratejiler kullanabilirler (Korucuk vd., 2020). Sonuç olarak, taklitçi inovasyon stratejisi birçok işletme için uygun olabilir ancak sadece kısa vadede başarı getirebilir. Uzun vadede, işletmelerin orijinal fikirler üretme yeteneğini kaybetmesine ve rakiplerinden geri kalmasına neden olabilir (Katila ve Ahuja, 2002).

2.4.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı inovasyon stratejisi, bir şirketin var olan bir teknoloji veya ürüne bağımlı olarak, daha düşük maliyetlerle ve daha hızlı bir şekilde pazarlama fırsatı yaratarak inovasyon yapma stratejisidir (Henderson ve Clark, 1990). Bu strateji, teknolojik gelişmeleri takip eden ve bunları müşteri talepleriyle eşleştiren şirketler için özellikle yararlıdır. Bağımlı inovasyon, bir tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu ilişkide, tedarikçi, müşterinin taleplerine uygun bir mal veya hizmet geliştirmek için müşterinin gereksinimlerini anlar ve müşterinin mevcut teknolojileri kullanarak hızlı bir şekilde prototip üretir. Bu süreç, yeni ürün geliştirme maliyetlerini azaltırken, tedarikçi ve müşteri arasındaki işbirliğini de artırır (Christensen ve Raynor, 2003).

Bağımlı inovasyon stratejisi, özellikle düşük gelirli veya gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler için uygun bir seçenektir (Henderson ve Clark, 1990). Bu tür şirketler, yüksek maliyetli araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmek yerine, var olan teknolojileri kullanarak hızlı bir şekilde piyasaya sürülebilecek ürünler geliştirmeyi tercih ederler. Bağımlı inovasyon stratejisi, aynı zamanda inovasyonun risklerini azaltmak için de kullanılır. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi genellikle yüksek maliyetlidir ve başarısızlık riski taşır. Bağımlı inovasyon stratejisi, mevcut teknolojileri kullanarak daha düşük maliyetlerle yeni ürünler geliştirdiği için, riskleri azaltır (Christensen ve Raynor, 2003). Bununla birlikte, bağımlı inovasyon stratejisinin bazı dezavantajları vardır. Var olan teknolojilere dayanmak, şirketin yenilikçi olma yeteneğini kısıtlayabilir ve rekabet avantajı sağlamayabilir. Ayrıca,

müşteri talepleri ve mevcut teknolojiler arasındaki uyumsuzluklar, şirketin yeni ürünler geliştirmesini sınırlayabilir (Henderson ve Clark, 1990).

2.4.5. Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Geleneksel inovasyon stratejisi, yenilikleri işletme içinde geliştirip, daha önce üretilmiş mal veya hizmetlerin iyileştirilmesine dayanan bir stratejidir. Bu strateji, işletmelerin daha önce başarılı oldukları ve müşteri tarafından kabul edildiği mal veya hizmetlerini geliştirerek, rekabet avantajı elde etmesini amaçlar (Kline ve Rosenberg, 1986; Tushman ve Anderson, 1986; Cohen ve Levinthal, 1990; Christensen, 1997). Literatürde, geleneksel inovasyon stratejisi konusunda birçok çalışma mevcuttur. Chesbrough vd. (2006), geleneksel inovasyon stratejisini, mal veya hizmetlerin iyileştirilmesine odaklanan bir strateji olarak tanımlamaktadır. O'Regan ve Ghobadian (2004), geleneksel inovasyon stratejisi kullanarak, işletmelerin ürünlerinin kalitesini, performansını ve pazar payını artırabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, Christensen (2013) geleneksel inovasyon stratejisinin, işletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etmelerine ve büyümelerine yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.

2.4.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisi, işletmelerin sürekli olarak pazar ve teknolojik trendleri takip ederek, fırsatları erken keşfetmeyi ve rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen bir inovasyon stratejisidir. Bu strateji, işletmelerin gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve talepleri tahmin ederek, ürün ve hizmetlerini buna göre geliştirmelerine imkan tanımaktadır. (Teece, 1986; Cohen ve Levinthal, 1990; Helfat vd., 2007).

Fırsatları izleme stratejisi, işletmelerin gelecekteki fırsatları öngörebilmeleri için hem iç hem de dış kaynakları kullanarak trendleri takip etmelerini gerektirmektedir (Teece, 1986; Hitt vd., 2017). İşletmelerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamaları, rekabetin ne yönde ilerlediğini ve hangi teknolojilerin yükselişte olduğunu takip etmeleri gerekmektedir (Gunday vd., 2011; Afuah ve Tucci, 2012). Böylece işletmeler, rekabet avantajını koruyabilmek için mal ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirebilirler (Zott vd., 2011; Teece, 2018). Fırsatları izleme stratejisi, işletmelerin gelecekteki fırsatları keşfedebilmesi ve avantajlı konumda olabilmesi için önemli bir araçtır (Porter, 1985; Hamel ve Prahalad, 1994). Hedefleri ve amaçları doğrultusunda varlığını sektörde sürdürmek isteyen havayolu işletmeleri de piyasadaki rakiplerini ve faaliyet gösterecekleri pazarın yapısını iyi analiz etmelidir (Kılınç, Öncü ve Taşgıt, 2009: 174). Bu strateji sayesinde işletmeler, rekabet

avantajını koruyabilir, mal ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirebilir ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilirler.

Fırsatları izleme stratejisi aynı zamanda işletmelerin yaratıcı düşünme yeteneklerini kullanmalarını da teşvik etmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004). İşletmeler, pazardaki trendleri takip etmek ve müşterilerin taleplerini anlamak için araştırmalar yapabilirler (Chen ve Huang, 2009). Bu araştırmalar sonucunda, işletmeler yeni ve benzersiz fırsatlar keşfedebilirler (Woodman vd., 1993). İşletmelerin bu fırsatları kullanarak yeni mal ve hizmetler geliştirmeleri, rekabet avantajı elde etmelerine ve pazar paylarını artırmalarına yardımcı olabilir (Kotler ve Keller, 2016).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, araştırmanın hipotezlerinin, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve araştırma bulguları verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada havayollarındaki inovasyon stratejilerinin havayolu firmasının stratejik rekabet gücüne etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu etki bir havayolu firmasında çalışanların algısına göre incelenmiştir. Havacılık sektörü, sürekli değişen ve rekabetin yoğun olduğu bir alan olarak öne çıkmaktadır. Havayolu firmaları, pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için inovasyon stratejilerine başvurarak stratejik rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın amaçları şunlardır:

- Bir havayolu firmasında inovasyon stratejilerinin, stratejik rekabet gücü üzerindeki etkisini incelemek.
- Bir havayolu firması çalışanlarının inovasyon stratejilerine ilişkin algısını ölçmek ve bu algının firmanın inovasyon stratejilerine katkısını değerlendirmek.

Bu araştırma, havayollarının rekabetçi avantajlarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri için inovasyon stratejilerinin kritik önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın önemi aşağıdaki noktalara dayanmaktadır:

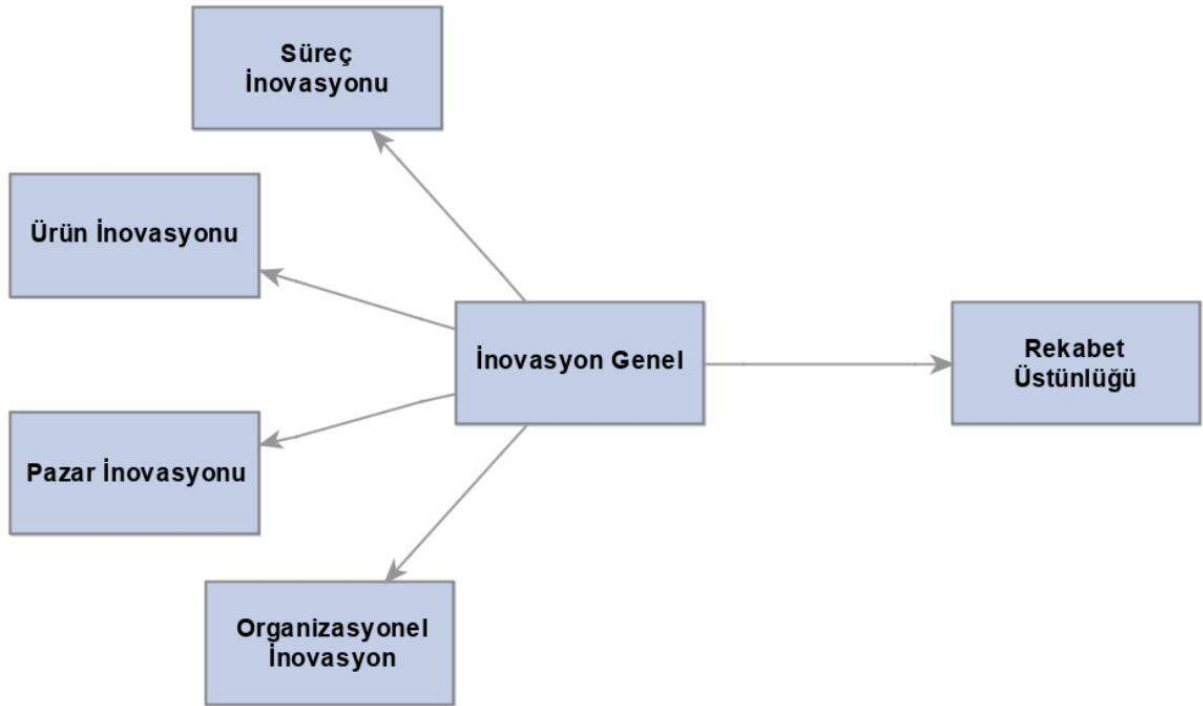
- Havacılık sektörü, teknolojik gelişmeler, pazar talepleri ve rekabet koşullarındaki değişikliklere hızla adapte olmalıdır. İnovasyon stratejileri, bu değişkenlerle başa çıkmada etkili bir araç olarak görülmektedir.
- Havayolu firmalarının çalışanlarının inovasyona yönelik algısı, inovasyon stratejilerinin başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonu ve katkısı, firmaların inovasyon kapasitesini belirleyebilir.
- Araştırmanın sonuçları, havacılık sektöründeki havayolu firmalarına, inovasyon stratejilerini geliştirme ve uygulama konusunda rehberlik edebilir. Bu da rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve pazarda liderlik pozisyonunun korunması için kritik bir öneme sahiptir.

Araştırma ayrıca, havayolu firmalarının rakiplerine göre nasıl bir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalıştığını incelemektedir. Bu, firmanın benzersiz rekabet avantajlarını ve

farklılaştırma stratejilerini anlamak için önemli bir perspektif sunmaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma, havacılık sektöründeki havayolu firmalarının inovasyon stratejilerinin stratejik rekabet gücü üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde incelemekte ve sektördeki rekabeti anlamak ve geliştirmek isteyenler için önemli bir kaynak olmayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırma Modeli

Bu çalışmada önerilen kavramsal modelin temelini esas olarak iki ana faktör, inovasyon ve rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. İnovasyon ölçeğinin süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört alt boyutu vardır ve inovasyonun rekabet üstünlüğü üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan kavramsal model Şekil 3.1’de sunulmuştur. Modelde İnovasyon ve Rekabet üstünlüğü olmak üzere iki temel değişken bulunmaktadır. İnovasyon ölçeği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon boyutları ile ölçülmüştür. Rekabet üstünlüğü tek bir boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 3.1 Araştırmada kullanılan kavramsal model

İnovasyon ölçeğini geliştiren Süzen (2020) çalışmasında, ürün geliştirme, tedarik zinciri, müşteri ilişkileri yöntemleri ile inovasyon belirleyicilerinin ve inovasyon stratejilerinin etkilerine yönelik hipotezler oluşturmuştur. Buna karşılık, rekabet üstünlüğünü geliştiren Gök (2009) çalışmasında, işletmelerin sınıf ve yönetim farklılıkları dikkate alınarak

hipotezler oluşturulmuştur. Bu çalışmada, her iki ölçeği Şekil 3.1'deki gibi yapısal model olarak dikkate alan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir;

H₁: Araştırmanın gerçekleştirildiği havayolu firmasında inovasyon genel puanının rekabet üstünlüğü üzerine pozitif etkisi vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, tüm havayolu firmalarında çalışanları içermektedir. Havacılık sektörü, dünya genelinde birçok havayolu firmasını içeren büyük bir endüstridir. Araştırmanın örnekleme ise Türkiye'de faaliyet gösteren bir havayolu firmasında çalışanlar (pilot, kabin memuru, kabin amiri ve yer operasyon çalışanı) olarak seçilmiştir. Bundan dolayı araştırma vaka analizidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği havayolu firmasında toplam çalışan sayısı 250 kişidir.

Örneklem, rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu, havayolu firmasının çalışanlarının potansiyel olarak katılma şansına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Katılım, gönüllülük esasına dayalıdır. Katılmak isteyen çalışanlar anketi doldurmuştur. Katılımcıların kimlikleri ve havayolu firmasının ismi araştırma sürecinde gizli tutulmuştur. Örneklem anket çevrimiçi ulaştırılmıştır ve toplam 211 katılımcıdan 10-20 Mayıs 2024 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri bulgulara verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacı doğrultusunda anket ile veri toplanmıştır. Anket Ek-1'de verilmiştir. Hazırlanan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Demografik bilgiler kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, görev, havacılık sektöründe toplam çalışma yılı, bulunduğu havacılık firmasında çalışma yılı, çalışılan havayolu firmasında açıkça belirtilmiş bir rekabet stratejisi olup olmadığı ve çalışılan havayolu firmasında açıkça belirtilmiş bir inovasyon stratejisi olup olmadığı soruları yöneltilmiştir.

Anketin ikinci kısmında 4 boyutlu inovasyon ölçeği yer almaktadır. Kullanılan inovasyon ölçeği Katila ve Ahuja (2002), He ve Wong (2004), Alegre vd. (2006), Cerdan vd. (2008) ve Sharp (2009) tarafından kullanılmış olup, Türkçeye Can (2012) tarafından uyarlanmıştır ve Croanbach Alpha (CA) değeri 0.92 olarak hesaplanmıştır. Ölçek Süzen (2020) tarafından geliştirilerek son halini almış ve CA değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır. Süzen'in (2020) inovasyon ölçeği bu çalışmaya uyarlanmıştır. Ölçeğin kullanım izni yazardan

e-posta ile alınmıştır. Ölçek “1: kesinlikle katılmıyorum – 5: kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş olup 5’li likert tipi 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört alt boyutu vardır.

Anketin üçüncü kısmında tek boyutlu rekabet üstünlüğü (rakiplere göre) ölçeği yer almaktadır. Ölçek Gök (2009) tarafından geliştirilmiş ve Croanbach Alpha (CA) değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır. En son Okay (2017) tarafından kullanılmış ve CA değeri 0.93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin kullanım izni Gök’ten e-posta ile alınmıştır. Ölçek “1: hiç yeterli değil – 5: çok yeterli” şeklinde düzenlenmiş olup 5’li likert tipi 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek tek boyutludur.

3.5. Verilerin Analizi

Hazırlanan anket çevrimiçi olarak havayolu firmalarında çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket katılımı gönüllük esasına dayalı olup herhangi bir havayolu firmasının adı tez çalışmasında kullanılmamıştır. Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 27.0 ve SAS version 9.4 programları kullanılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma, sayımla belirlenen nitel değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Veri analizi öncesi çalışmada kullanılan değişkenlerin öncelikle normal dağılıma uygunluk testleri Shapiro-Wilk testi ve çarpıklık katsayılarının incelenmesi ile yapılmıştır. Yapılan testler sonucu ve çarpıklık katsayıları tüm değişkenler için +2 ve -2 arasında olduğundan, verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır ve istatistiksel analizde parametrik testler kullanılmıştır (George ve Mallery, 2010). Çalışma durumu gibi iki kategorili değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda bağımsız gruplar arası t testi, yaş gibi üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla Varyans Analizi (F testi) uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin genel puanlarının ortalama ve standart sapmaları tanımlayıcı istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur. Ölçeklerin güvenirlik katsayılarını hesaplamak için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Son olarak, SAS PROC CALIS proceduründen yararlanılarak yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 değeri kabul edilmiştir.

3.6. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Total (N=211)
Cinsiyet, n (%)	
Kadın	129 (61.1%)
Erkek	82 (38.9%)
Yaş, n (%)	
28 Yaş ve altı	34 (16.1%)
29-34 Yaş	62 (29.4%)
35-40 Yaş	59 (28.0%)
41 ve üzeri	56 (26.5%)
Eğitim Durumu, n (%)	
Lise	11 (5.2%)
Önlisans	52 (24.6%)
Lisans	132 (62.6%)
Lisan üstü	16 (7.6%)
Medeni Durum, n (%)	
Evli	85 (40.3%)
Bekar	126 (59.7%)
Görevi, n (%)	
Pilot	30 (14.2%)
Kabin Memuru	160 (75.8%)
Kabin Amiri	12 (5.7%)
Yer Operasyon Çalışanı	9 (4.3%)

Toplam 211 kişi içinde kadınların sayısı 129 (%61.1), erkeklerin sayısı ise 82 (%38.9) olarak belirtilmiştir. Bu, incelenen grubun büyük bir kısmının kadın olduğunu göstermektedir. Kadınların sayısının fazla olmasının nedeni katılımda büyük kısmı temsil eden kabin memuru ve kabin amiri görevinde yer alan kişilerin kadın çalışan olması ile ilişkilendirilebilir. En büyük yaş grubu 29-34 yaş arasındaki kişilerdir, bu yaş aralığındaki katılımcıların sayısı 62 (%29.4) olarak belirtilmiştir. Diğer yaş grupları da benzer şekilde dağılmıştır. 28 ve altı yaş grubu (%16.1), 35-40 yaş grubu (%28.0) ve 41 ve üzeri yaş grubu (%26.5) ile temsil edilmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı lisans mezunu (%62.6) olarak belirtilmiştir. Önlisans mezunları da (%24.6) oranında temsil edilmektedir. Daha düşük eğitim seviyeleri olan lise (%5.2) ve lisansüstü (%7.6) gruplarının ise daha az katılımcısı bulunmaktadır. Katılımcıların %40.3’ü evliyken, %59.7’si bekar olarak belirtilmiştir. Bu, katılımcı grubunun çoğunluğunun bekar olduğunu göstermektedir. Kabin memurları büyük bir kısmı temsil

ederken (%75.8), pilotlar (%14.2), kabin amirleri (%5.7) ve yer operasyon çalışanları (%4.3) daha küçük gruplardır.

Katılımcıların havacılık sektörü ile ilgili demografik özellikleri Tablo 3.2’de verilmiştir. Havacılık sektöründe toplam çalışma yılı olarak en büyük grup, 4-8 yıl arasında çalışmış olanlar (%28.4) olarak belirtilmiştir. 9-13 yıl (%21.3) ve 19 yıl ve üzeri (%20.9) çalışma deneyimine sahip kişiler de önemli bir oranı temsil etmektedir. Bu, katılımcıların genellikle orta ve uzun vadeli deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Havacılık Sektörü ile İlgili Demografik Özellikleri

	Total(N=211)
Sektörde Çalışma Süresi, n (%)	
3 Yıl ve Altı	24 (11.4%)
4-8 Yıl	60 (28.4%)
9-13 Yıl	45 (21.3%)
14-18 Yıl	38 (18.0%)
19 Yıl ve Üzeri	44 (20.9%)
Bu Firmada Çalışma Süresi, n (%)	
3 Yıl ve Altı	38 (18.0%)
4-6 Yıl	50 (23.7%)
7-9 Yıl	48 (22.7%)
10-12 Yıl	36 (17.1%)
13 Yıl ve Üzeri	39 (18.5%)
Rekabet Stratejisi, n (%)	
Evet	159 (75.4%)
Hayır	10 (4.7%)
Bilmiyorum	42 (19.9%)
Inovasyon Stratejisi, n (%)	
Evet	148 (70.1%)
Hayır	12 (5.7%)
Bilmiyorum	51 (24.2%)

Bu firmada toplam çalışma yılı olarak en büyük grup, 4-6 yıl arasında çalışmış olanlar (%23.7) olarak belirtilmiştir. 7-9 yıl (%22.7) ve 13 yıl ve üzeri (%18.5) çalışma deneyimine sahip kişiler de dikkate değer bir oranı temsil etmektedir. Bu dağılım, işyerlerinin farklı deneyim seviyelerine sahip çalışanları istihdam ettiğini göstermektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%70.1), kendi firmalarının inovasyon stratejisi olduğunu belirtmektedir. Bu, havacılık sektöründeki firmaların yenilik ve gelişme konusunda aktif bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Ancak, bazı katılımcılar (%24.2) bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%75.4), kendi firmalarının rekabet stratejisi olduğunu belirtmektedir. Bu, havacılık sektöründeki firmaların rakiplerine karşı bir strateji geliştirdiğini göstermektedir. Ancak, bazı katılımcılar (%19.9) bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmektedir.

Bulunduğu firmada “3 yıl ve altı” çalışanların %8’i firmanın rekabet stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Bu, firmanın yeni işe alınan veya kısa bir süre önce işe başlamış çalışanlar arasında strateji hakkında bilgilendirme eksikliği olabileceğini göstermektedir. Yeni çalışanların bu bilgilendirmeye erişimi artırılabilir. “4-6 yıl” çalışanların %35.7’si firmanın rekabet stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Bu, firmanın orta düzey deneyime sahip çalışanlar arasında bile strateji konusunda eksiklikleri olduğunu göstermektedir. Bu çalışanların da strateji hakkında daha fazla bilgilendirilmesi gerekmektedir. “7-9 yıl” çalışanların %9’u firmanın rekabet stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Orta deneyimli bu çalışanların dahi strateji hakkında eksik bilgiye sahip olması, firmanın iç iletişim ve strateji ile ilgili bilgilendirme süreçlerini gözden geçirmesi gerektiğini göstermektedir. “10-12 yıl” çalışanların %6’sı firmanın rekabet stratejisi hakkında bilgi sahibi değil. Bu, firmanın uzun süre çalışanları arasında bile strateji hakkında eksik bilgiye sahip olanların bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, firmanın stratejiyi tüm çalışanlara iletmekteki başarısızlığını yansıtabilir. “13 yıl ve üzeri” çalışanların %4’ü firmanın rekabet stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Uzun yıllar boyunca firmada çalışan bu kişilerin dahi strateji konusunda eksik bilgiye sahip olmaları, firmanın strateji ile ilgili iletişim ve bilgilendirme süreçlerini gözden geçirmesi gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu bilgilere dayanarak, firmanın rekabet stratejisi hakkında çalışanlara daha fazla bilgi verme ihtiyacı olduğu açıkça görülmektedir. Bu, firmanın stratejik hedeflerini daha etkili bir şekilde paylaşmak ve çalışanlar arasında stratejik vizyonu paylaşmak için önemli bir adım olabilir. Ayrıca, yeni çalışanlara yönelik daha iyi bir oryantasyon programı geliştirmek ve mevcut çalışanları düzenli olarak strateji güncellemeleriyle bilgilendirmek de önemlidir. Bu, firmanın stratejik başarıyı desteklemesine yardımcı olabilir.

“3 yıl ve altı” çalışanların %9’u firmanın inovasyon stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Yeni çalışanlar arasında inovasyon stratejisi konusunda eksik bilgi olması, firmanın bu konuda daha etkili bir şekilde bilgilendirme yapması gerektiğini göstermektedir. İnovasyon stratejisinin önemi ve hedefleri açıkça iletilmelidir. “4-6 yıl” çalışanların %17’si firmanın inovasyon stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Orta deneyime sahip bu çalışanlar arasında bile strateji hakkında eksiklikler bulunmaktadır. Bu çalışanlar, inovasyonun firmanın başarısı için kritik bir faktör olduğunu anlamalı ve stratejiyi daha iyi anlamalıdır. “7-9 yıl” çalışanların %10’u firmanın inovasyon stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Orta ila uzun vadeli deneyime sahip bu çalışanlar arasında strateji hakkında eksik bilgiye sahip olanların bulunması, firmanın inovasyon kültürünü daha etkili bir şekilde iletmelidir. “10-12 yıl” çalışanların %10’u firmanın inovasyon stratejisi hakkında bilgi sahibi değildir. Uzun yıllar boyunca firmada çalışan bu kişilerin dahi inovasyon stratejisi konusunda eksik bilgiye sahip olmaları, firmanın inovasyon vizyonunu daha etkili bir şekilde paylaşması gerektiğini göstermektedir. “13 yıl ve üzeri” çalışanların ise %5’i firmanın inovasyon stratejisi hakkında

bilgi sahibi değildir. Firmanın en uzun süre çalışanları arasında dahi inovasyon stratejisi konusunda eksiklikler bulunması, firmanın inovasyon kültürünün daha iyi iletilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, firmanın inovasyon stratejisi hakkında çalışanlara daha fazla bilgi verme ihtiyacı olduğu açıkça görülmektedir. Inovasyon stratejisinin önemi, hedefleri ve çalışanların rolü daha açık bir şekilde iletilmelidir. Ayrıca, firmanın inovasyon kültürünün güçlendirilmesi için daha fazla çaba harcaması gerekebilir. Bu, firmanın rekabetçi avantajını sürdürmesine ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemesine yardımcı olabilir.

3.7. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği ve rekabet üstünlüğü ölçeğinin ileri istatistiksel yöntemler kullanılarak analizlerini yapmadan önce, her bir ölçeğe ilişkin ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri Tablo 3.3’de verilmiştir. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerleri +2 ve -2 aralığında olması verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği anlamına gelmektedir. Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, en düşük ve en yüksek çarpıklık değerleri sırasıyla -1,327 ve -0,937 olarak bulunmuştur. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olduğundan Süreç İnovasyonu, Ürün İnovasyonu, Pazar İnovasyonu, Organizasyonel İnovasyon, İnovasyon Genel ve Rekabet Üstünlüğü ölçeklerinin genel puanlarının tamamının normal dağılıma uygunluk gösterdikleri ve ileri istatistiksel yöntemlerin parametrik istatistiksel analiz yöntemleri ile yapılabileceği anlaşılmaktadır. Dolayısı ile bulguların bundan sonraki kısımlarında kullanılan faktör analizi, bağımsız gruplar arası t testi ve varyans analizi için ön koşul olan normallik varsayımı sağlanmış olur.

Tablo 3.3 Çalışmada kullanılan ölçek maddelerinin ortama, standart sapma ve çarpıklık değerleri

	N	Ort.	Ss	Min	Max	Çarpıklık
Süreç İnovasyonu	211	3.754	0.741	1.000	5.00	-1.082
Ürün İnovasyonu	211	3.705	0.805	1.000	5.00	-1.079
Pazar İnovasyonu	211	3.818	0.769	1.000	5.00	-1.081
Organizasyonel İnovasyon	211	3.924	0.756	1.000	5.00	-1.327
İnovasyon Genel	211	3.798	0.711	1.000	5.00	-1.164
Rekabet Üstünlüğü	211	3.930	0.640	1.500	5.00	-0.937

3.8. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan Süreç İnovasyonu, Ürün İnovasyonu, Pazar İnovasyonu, Organizasyonel İnovasyon, İnovasyon Genel ve Rekabet Üstünlüğü ölçeklerinin genel puanları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar sırasıyla Tablo 3.4’de sunulmuştur.

Çalışmada kullanılan 2 esas ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 3.4 incelendiğinde, en düşük korelasyon katsayısının 0.6442 ile Organizasyonel İnovasyon, ve Rekabet Üstünlüğü arasında ve en yüksek korelasyon katsayısının ise 0.9466 ile Ürün İnovasyonu, ve İnovasyon Genel arasında olduğu görülmektedir. Tüm ölçekler arasında pozitif yönlü orta ve daha çok güçlü düzeylerde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.4 Çalışmada Kullanılan ölçek genel puanları Arasındaki İlişki

	Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Pazar İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	İnovasyon Genel	Rekabet Üstünlüğü
Süreç İnovasyonu	1.0000					
Ürün İnovasyonu	0.8269 <.0001	1.0000				
Pazar İnovasyonu	0.7161 <.0001	0.8033 <.0001	1.0000			
Organizasyonel İnovasyon	0.8032 <.0001	0.8309 <.0001	0.8052 <.0001	1.0000		
İnovasyon Genel	0.9203 <.0001	0.9466 <.0001	0.8725 <.0001	0.9365 <.0001	1.0000	
Rekabet Üstünlüğü	0.6696 <.0001	0.7251 <.0001	0.6554 <.0001	0.6442 <.0001	0.7312 <.0001	1.0000

3.9. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır.

Bu araştırmada, açımlayıcı faktör analizi faktör yapısı oluşturulmuş ve test edilmiş ölçeklerin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Orjinal faktör yapısını test etmek amacıyla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. Test edilen teorik modelin bu araştırmanın verileri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit İndices) değerlerine bakmak gerekmektedir. Birçok alanda

yapılan çalışmalarda oldukça çok sayıda uyum indeksi değerleri kullanılmasına rağmen, bu çalışmada en yaygın olarak kullanılanlara yer verilmiştir. Bunlardan bir tanesi de ki-kare (χ^2) değeri olup, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile kendi örneklemimizden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Ki-kare değerinin anlamsız çıkması uyum olduğunu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (degrees of freedom, df) bölümü (χ^2/df) ile elde edilen değerin ikiye eşit veya ikiden daha az olması ise modelin mükemmel derecede uyumlu olduğunu, iki ile beş veya beşin altında olması ise modelin kabul edilir olduğunu göstermektedir. Diğer sıklıkla kullanılan uyum indeksleri GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI'dır (Normlandırılmış Uyum İndeksi). Tablo 3.5'de uyum iyiliği indeksleri ve iyi uyum değer aralıkları gösterilmektedir.

Tablo 3.5 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kaynak
RMSEA/ SRMR	0RMSEA0,05	0,05RMSEA0,10	Brown,2006
GFI / AGFI	0,90GFI1,00	0,85GFI0,90	Tabachnick ve Fidell, 2007
NFI	0,90NFI1,00	0,85NFI0,90	Tabachnick ve Fidell, 2007
CFI	0,90CFI1,00	0,85CFI0,90	Tabachnick ve Fidell, 2007
χ^2/df	$0^2/df3$	$3^2/df5$	Hair vd., 2010

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 3.5'de gösterilen kabul kriterleri sınırları içerisinde olan ölçekler faktör yapısı doğrulanmış, Türkçe'ye uyarlanmış geçerli ve güvenilir ölçeklerdir. Uyum iyiliği indeks değerleri kabul edilebilir sınırların dışında olan ölçeklere açımlayıcı faktör analizi uygulanarak yeni, modifiye edilmiş bir faktör yapısının elde edilmesi gerekmektedir.

3.10. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan bu çalışmada inovasyon ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için önce doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Özgün faktör yapısı 4 alt boyut ve 14 maddeden oluşan İnovasyon ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. 5'li likert tipinde olan İnovasyon ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi için toplam 210 katılımcıdan toplanan veriler kullanılmıştır. Test edilen teorik modelin bu araştırmanın verileri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucu elde edilen

uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) değerleri elde edilmiş ve Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Bu tabloda verilen index değerleri incelendiğinde, RMSEA, GFI, AGFI ve χ^2/df 'nin uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip oldukları ve SRMR, NFI ve CFI'nin ise mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre orijinal modelin dört boyutlu faktör yapısının (süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon) verilerimiz ile yapılan DFA sonucu doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu hali ile İnovasyonu Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile, İnovasyon ölçeğine açılımlı faktör analizi uygulanarak yeni, modifiye edilmiş bir faktör yapısının elde edilmesine gerek kalmamıştır.

Tablo 3.6 İnovasyon Ölçeğinin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	0RMSEA0,05	0,05RMSEA0,10	0.1015	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0SRMR0.05	0.05SRMR0.10	0.0330	Mükemmel Uyum
GFI	0,90GFI1,00	0,85GFI0,90	0.8842	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,90AGFI1,00	0,85AGFI0,90	0.8507	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,90NFI1,00	0,85NFI0,90	0.9336	Mükemmel Uyum
CFI	0,90CFI1,00	0,85CFI0,90	0.9531	Mükemmel Uyum
χ^2/df	$0^2/df3$	$3^2/df5$	3.1630	Kabul Edilebilir Uyum

Özgün faktör yapısı tek boyut ve 18 maddeden oluşan Rekabet Üstünlüğü ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Tablo 3.7'de sunulmuştur. Bu tabloda verilen index değerleri incelendiğinde, RMSEA, GFI ve AGFI'nin uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip oldukları ve SRMR, NFI, CFI ve χ^2/df 'nin ise mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre orijinal modelin bir boyutlu faktör yapısının araştırmaya ait veriler ile yapılan DFA sonucu doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu hali ile Rekabet Üstünlüğü Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.7 Rekabet Üstünlüğü Ölçeğinin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	0RMSEA0,05	0,05RMSEA0,10	0.0737	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0SRMR0.05	0.05SRMR0.10	0.0432	Mükemmel Uyum
GFI	0,90GFI1,00	0,85GFI0,90	0.8849	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,90AGFI1,00	0,85AGFI0,90	0.8517	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,90NFI1,00	0,85NFI0,90	0.9260	Mükemmel Uyum
CFI	0,90CFI1,00	0,85CFI0,90	0.9587	Mükemmel Uyum
χ^2/df	$0^2/df3$	$3^2/df5$	2.139	Mükemmel Uyum

3.11. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Inovasyon ve Rekabet Üstünlüğü ölçeklerinin güvenilir olup olmadığını ortaya koymak için Croanbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Croanbach alfa katsayısının değerlendirilmesi Tablo 3.8’de verilen ölçüte göre yapılmaktadır. Cronbach Alpha değerleri 0,70 ve üzeri olduğu durumda ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu, testin tamamının içsel olarak tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait Croanbach alfa iç tutarlılık katsayıları elde edilmiş ve Tablo 3.9’da sunulmuştur. Ölçekler ve alt boyutlarının tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayıları $\alpha=0,8314$ ile 0,9629 arasında değişmekte olup tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları ve dolayısı ile de çalışmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8 Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumları

Cronbach Alpha	Yorumu
0.0 - 0.40	Güvenilir değil
0.41 - 0.60	Düşük güvenilir
0.61 - 0.80	Güvenilir
0.81 – 1.00	Yüksek derecede güvenilir

Tablo 3.9 Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach Alpha
Süreç İnovasyonu	0.8983
Ürün İnovasyonu	0.8855
Pazar İnovasyonu	0.8314
Organizasyonel İnovasyon	0.9262
İnovasyon Genel	0.9629
Rekabet Üstünlüğü	0.9575

3.12. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Bu çalışmada önerilen Şekil 3.1'deki kavramsal modelin doğrulanması ve araştırma hipotezlerinin testi amacıyla uygun bir analiz tekniği olarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılması düşünülmüştür. Bu teknik iki aşamayı içermektedir: ölçüm modeli değerlendirmesi ve yapısal model analizleri. İlk aşamada, amaç gözlemlenen değişkenler ile latent yapılar (Görünmeyen değişkenler) arasındaki ilişkileri incelemektir. Daha sonra, ikinci aşamada, latent yapılar arasındaki ilişkiler doğrulanacaktır.

3.12.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini incelemeye kullanılan yakınsak geçerlik için, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlilik (CR) değerleri, ıraksak geçerlik için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) ve Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerleri kullanılmaktadır. Yakınsak ve ıraksak geçerlik için gerekli koşullar Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10 Yakınsak ve ıraksak geçerlik için gerekli koşullar

Yakınsak Geçerliği	İraksak Geçerliği
Standardize edilmiş faktör yükleri > 0.7	AVE > ASV
AVE > 0.5	$\sqrt{AVE} > \text{faktörler arası korelasyon}$
CR > 0.7	MSV > ASV
CR > AVE	$\sqrt{AVE} > 0.5$

Yapılan analizler sonucu bu çalışmaya ait yakınsaklık ve ıraksaklık geçerliği için standardize edilmiş faktör yükleri Cronbach alpha, CR ve AVE değerleri Tablo 3.11'de ve AVE, CR, MSV ve ASV değerleri ise Tablo 3.12'de sunulmuştur. Tablo 3.11 incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yüklerinin tamamına yakının 0.7'den daha büyük olduğu görülmektedir.

Yakınsak geçerliliği değerlendirmek için, 0,5'ten büyük olması gereken ortalama açıklanan varyans (AVE) standart bir ölçüdür. Bu, her bir yapının göstergelerinin varyansının en az yüzde elli kadarını açıklaması gerektiği anlamına gelir (Joe F. Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Tablo 3.12'den, ölçeklere ilişkin yakınsak geçerlilik sonuçlarına bakıldığında; bütün ölçeklerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin tamamının, AVE, 0.5'den büyük ve yine ölçeklerin tamamına ait bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir.

Bu durum yüksek derecede yakınsaklık geçerliğinin göstergesidir. (Fornell and Larcker 1981). Çalışmada kullanılan iki ölçek için hesaplanan bileşik güvenilirlik değerlerinin tamamının 0.7'nin üzerinde olması iç tutarlılık açısından tatmin edici bir düzeyi işaret etmektedir (Hair vd, 2006). Alan yazında AVE değerlerinin 0.40'a kadar olan değerlerinin kabul edilebileceğine yönelik görüşlere de rastlamak mümkündür (Bagozzi ve Yi, 1988). Ayrıca Hatcher'a (1994) göre eğer CR değerleri uygun ise o alt boyuttaki düşük AVE değerleri kabul edilmektedir.

Tablo 3.11 Çalışmada Kullanılan Ölçüm Modeline Ait Sonuçlar

Ölçekler ve Maddeleri		Ortalama	Std. Sapma	Yükler	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Süreç İnovasyonu	SI1	3,677	0,873	0,904	0,898	0,899	0,690
	SI2	3,791	0,836	0,758			
	SI3	3,734	0,859	0,819			
	SI4	3,810	0,817	0,835			
Ürün İnovasyonu	UI1	3,739	0,947	0,838	0,886	0,891	0,673
	UI2	3,848	0,938	0,868			
	UI3	3,322	1,019	0,671			
	UI4	3,909	0,831	0,888			
Pazar İnovasyonu	PI1	3,891	0,800	0,811	0,831	0,833	0,714
	PI2	3,744	0,862	0,878			
Organizasyonel İnovasyon	OI1	3,800	0,844	0,887	0,926	0,926	0,759
	OI2	3,909	0,796	0,882			
	OI3	3,952	0,849	0,9248			
	OI4	4,033	0,852	0,787			
Rekabet Üstünlüğü	R1	4,028	0,668	0,6479	0,958	0,957	0,559
	R2	3,867	0,697	0,6397			
	R3	4,056	0,708	0,609			
	R4	3,815	0,723	0,6335			
	R5	3,781	0,946	0,833			
	R6	4,208	0,752	0,687			
	R7	3,928	0,856	0,799			
	R8	4,033	0,869	0,793			
	R9	4,118	0,833	0,743			
	R10	4,028	0,866	0,815			
	R11	4,203	0,805	0,715			
	R12	3,810	0,857	0,859			
	R13	3,834	0,886	0,803			
	R14	3,886	0,747	0,748			
	R15	3,800	0,871	0,829			
	R16	3,834	0,973	0,888			
	R17	3,644	1,047	0,861			
	R18	3,858	0,839	0,840			

Son olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin birbirleri ile ilişkili fakat birbirlerinden farklı yapılarda olduğunu belirlemede kullanılan ıraksak geçerliğini test etmek için, Tablo 3.12’de belirtildiği gibi, ölçeklere ait AVE’lerinin karekök değerinin hem 0,50’den hem de faktörler arasında hesaplanan korelasyon değerlerinden daha büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2010; Tugtekin vd., 2020). Tablo 3.12’de verilen ıraksak geçerlilik değerlerine bakıldığında, 5 boyutun beşinin de Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerlerinin Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) değerlerinden küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca, her bir ölçeğin AVE değerlerinin karekökünün ($\sqrt{AVE}$) herhangi iki ölçeğin korelasyonundan daha büyük olması beklenir. Tablo 3.12’de köşegen üzerindeki koyu punto ile yazılı değerler $\sqrt{AVE}$ değerleri olup bunların her birini kendi bulunduğu sütun ve satırdaki korelasyon değerleri ile karşılaştırılması sonucu, çoğu korelasyon katsayısının karşılaştırıldığı $\sqrt{AVE}$ değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu da, ölçeklerin ilgili kriterlerin tamamını karşıladığı ve ıraksaklık geçerliği açısından kabul edilebilir bir düzeyi işaret etmektedir (Bagozzi and Yi, 1988).

Bu sonuçlar, modelin yeterli düzeyde birleşme ($CR > .70$; $AVE > .50$; $CR > AVE$) ve ayrışma geçerliğine ($MSV > ASV$; $ASV < AVE$; faktörler arası korelasyon $< \sqrt{AVE}$) sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada gerçekleştirilen testlere göre çalışmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir seviyelerde güvenilir ve geçerli olduğu, aynı zamanda öngörülen kuramsal yapısı (tek faktörlü model) ile uyduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3.12 Çalışmada kullanılan ölçeklerin yakınsaklık ve ıraksaklık geçerliği ile güvenilirliğine ilişkin AVE, CR, MSV ve ASV değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4	5
Süreç İnovasyonu 1	0,899	0,690	0,847	0,672	0,831	0,684	0,513	0,645	0,847
Ürün İnovasyonu 2	0,891	0,673	0,896	0,686	0,827	0,820	0,645	0,691	0,896
Pazar İnovasyonu 3	0,833	0,714	0,761	0,686	0,716	0,803	0,845	0,648	0,761
Organizasyonel İnovasyon 4	0,926	0,759	0,877	0,715	0,803	0,831	0,805	0,871	0,877
Rekabet Üstünlüğü 5	0,957	0,559	0,896	0,845	0,920	0,947	0,873	0,937	0,747

Köşegen altındakiler korelasyonlar, Köşegen üstündekiler karesi alınmış korelasyonlar, Köşegen üzerindikiler , AVE: Ortalama açıklanan varyans; CR: Bileşik güvenilirlik; MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi; ASV: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması

3.12.2. Yapısal Modelin Analizi

Şekil 3.1'de önerilen kavramsal model path analizi ile test edilerek elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 3.13'de verilmiştir. Bu tablodan uyum ölçütlerinden SRMR ve $^2/df$ 'nin kabul edilebilir uyum değerlerine ve RMSEA, GFI, AGFI, NFI ve CFI'nin ise mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, önerilen teorik modelin geçerli ve güvenilir bir model olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.13 Yapısal Eşitlik Modelinin Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	0RMSEA0,05	0,05RMSEA0,10	0.0394	Mükemmel Uyum
SRMR	0SRMR0.05	0.05SRMR0.10	0.0595	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,90GFI1,00	0,85GFI0,90	0.9908	Mükemmel Uyum
AGFI	0,90AGFI1,00	0,85AGFI0,90	0.9892	Mükemmel Uyum
NFI	0,90NFI1,00	0,85NFI0,90	0.9898	Mükemmel Uyum
CFI	0,90CFI1,00	0,85CFI0,90	0.9978	Mükemmel Uyum
$^2/df$	$0^2/df3$	$3^2/df5$	3.8500	Kabul Edilebilir Uyum

Başlangıçta önerilen yapısal modelin (Şekil 3.1) uyumu aynı zamanda tahminler ve hataların önem testlerini inceleyerek de belirlenebilir. Path analizinden elde edilen standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış path katsayısı tahminleri Tablo 3.14'de sunulmuştur. Şekil 3.2 de ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayı tahminlerini anlamlılıklarıyla birlikte sunmaktadır. Faktör analizi literatüründe bu path katsayıları aynı zamanda yükler olarak da adlandırılırlar. Gözlenen değişkenler (alt boyutlar) ve faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için t değerlerinin istatistiksel anlamlılığı incelenmelidir. Tipik bir faktör analizi çalışmasında, faktör-değişken ilişkilerinin sıfırdan farklı olduklarını iddia etmek için bu t değerlerinin tamamına yakınının anlamlı olmasını isteriz. Path katsayılarına ait t değerlerin birçoğunun anlamsız olması faktör modelimizin geçerliliğinin sorgulanmasına neden olur.

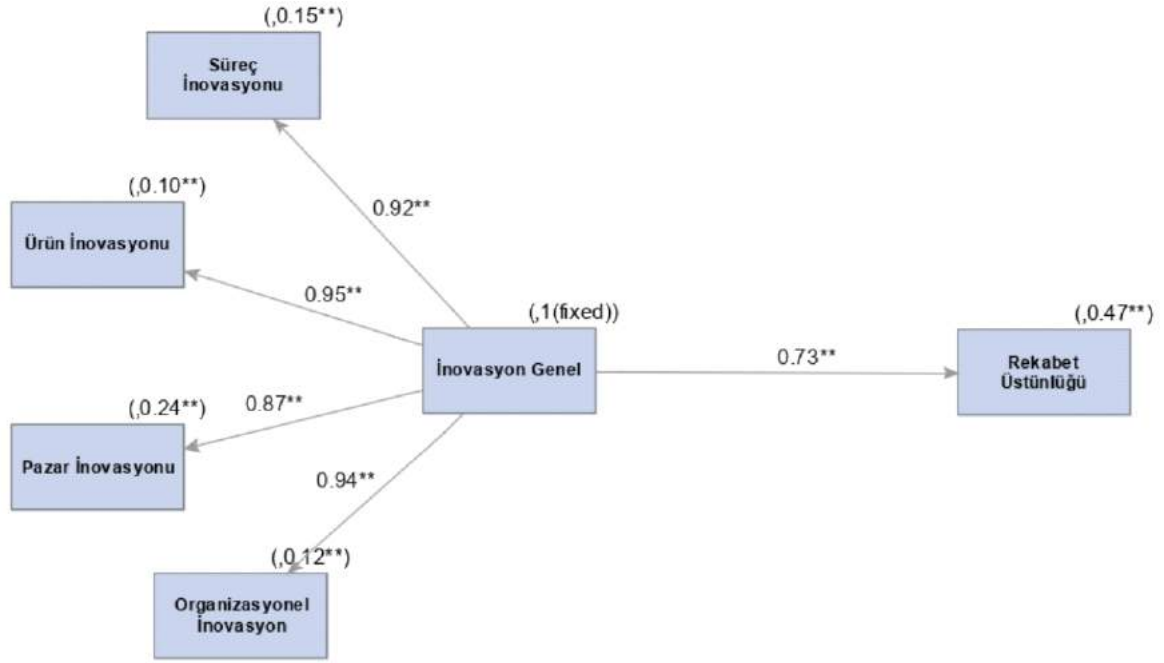
Şekil 3.1'de önerilen araştırma modelinde esas bağımlı değişken rekabet üstünlüğü ve bağımsız değişken ise İnovasyon Genel puanıdır. Tablo 3.14'den, İnovasyon Genel puanının rekabet üstünlüğü üzerine istatistiksel olarak oldukça anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,731$, $t = 22,828$, $p = 0.0001$). Bu bahsedilen etkileşimin tahmin katsayısına bakıldığında pozitif olduğu görülmektedir. Rekabet üstünlüğü İnovasyon Genel ilişkisine ait katsayının pozitif olması, İnovasyon Genel puanının rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip

olması, yani İnovasyon Genel puanının artması rekabet üstünlüğü puanının artmasına neden olmaktadır.

Belirleme katsayısı olarak bilinen R^2 bu çalışmada kullanılan modellerin ne kadar iyi uyduğu hakkında bir fikir verirler, çünkü bu değerler, bağımsız değişkenler (exogenous variables) tarafından bağımlı (endogenous variables) değişkenlerdeki varyasyonun açıklanan yüzdesi olarak yorumlanırlar. Bu çalışmadan elde edilen belirleme katsayıları Tablo 3.14'ün son sütununda verilmiştir. Bu tablodan da görüldüğü gibi, R^2 değerleri 0.5347 ile 0.8961 arasında değişmekte olup orta ve yüksek düzeylerde değerlerdir. Bu, modellerin bağımsız değişkenler tarafından çok iyi bir biçimde tahmin edildikleri anlamına gelmektedir.

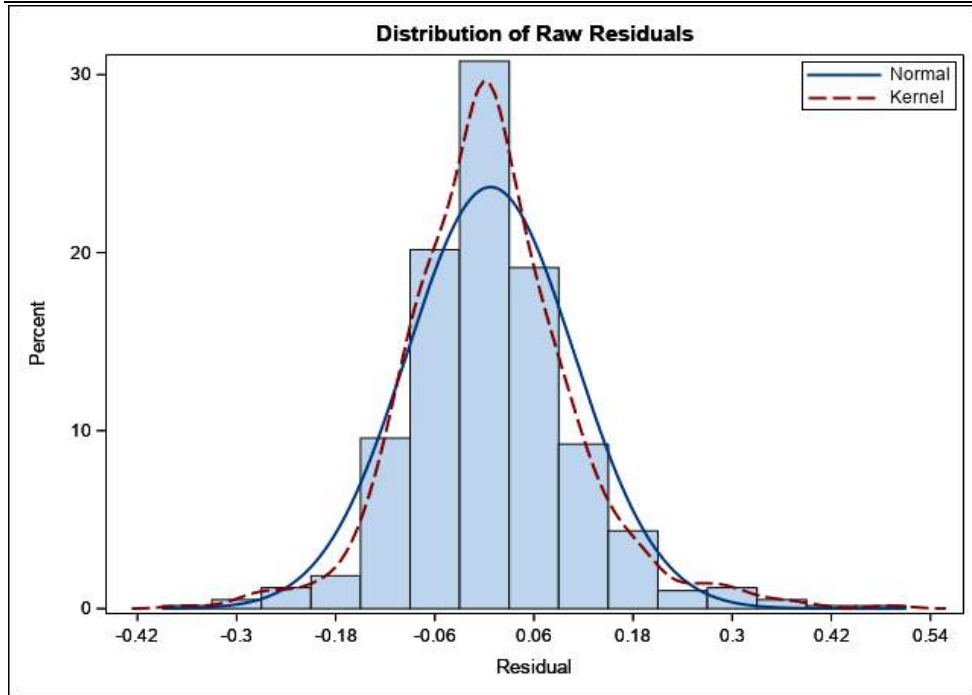
Tablo 3.14 Doğrusal modeldeki standardize edilmemiş ve standardize edilmiş etkiler

			Standardize edilmemiş etkiler				Standardize edilmiş etkiler				R^2
			β	Standar Hata	t	p	β	Standar Hata	t	p	
		Sabit	0.107	0.108	0.993	0.3207					0.8470
İnovasyon Genel	==>	Süreç İnovasyonu	0.960	0.028	34.18	<.0001	0.920	0.010	87.404	<.0001	
		Sabit	-0.364	0.097	-3.756	0.0002					0.8961
İnovasyon Genel	==>	Ürün İnovasyonu	1.071	0.025	42.662	<.0001	0.946	0.007	132.4	<.0001	
		Sabit	0.231	0.140	1.6488	0.0992					0.7614
İnovasyon Genel	==>	Pazar İnovasyonu	0.944	0.036	25.947	<.0001	0.872	0.016	53.120	<.0001	
		Sabit	0.1406	0.0991	1.4207	0.1554					0.8772
İnovasyon Genel	==>	Organizasyonel İnovasyon	0.996	0.025	38.818	<.0001	0.936	0.008	110.8	<.0001	
		Sabit	1.4298	0.163	8.7547	<.0001					0.5347
Rekabet Üstünlüğü	<==	İnovasyon Genel	0.658	0.042	15.571	<.0001	0.731	0.032	22.829	<.0001	



Şekil 3.2 Araştırma modelinin path analizi sonucu elde edilen iz grafiği

Yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış hatalara ait histogram grafiği Şekil 3.3’de sunulmuştur. Bu grafiğin simetrik olması modelin doğrulandığının diğer bir göstergesidir. Tüm bu göstergeler yapısal modelin iyi uyum gösterdiğini ve daha ileri yorumlamaların yapılması gerektiğini bildirmektedirler.



Şekil 3.3 Kavramsal modele ait standardize edilmiş hataların grafiği

3.12.3. Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Demografik Özelliklere Göre Fark Analiz Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde anketi yanıtlayan katılımcıların İnovasyon ölçeği ve alt boyutları (süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon) ve Rekabet üstünlüğü ölçeğine ilişkin değerlendirme düzeylerinin sosyo-demografik ve havacılık sektörüne yönelik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, görevi, sektörde çalışma süresi, bulunduğu firmada çalışma süresi, rekabet stratejisi ve inovasyon stratejisi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA (F testi) analizi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan İnovasyon ölçeği ve alt boyutları (süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon) ve Rekabet üstünlüğü puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre tanımlayıcı istatistikleri ve analiz bulguları Tablo 3.15’de sunulmuştur.

Çalışmaya dahil olan katılımcıların İnovasyon ölçeği ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının Tablo 3.15’de verilen sosyo-demografik özelliklerden eğitim durumu ve medeni duruma göre istatistiksel olarak herhangi bir farklılık göstermediği görülmektedir. Buna karşılık, katılımcıların İnovasyon ölçeği ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü puan ortalamalarının tamamının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (Tablo 3.15’den sırasıyla, $t=-3.88$, $p=0.0001$; $t=-4.58$, $p=0.0001$; $t=-2.89$, $p=0.0043$; $t=-3.44$, $p=0.0007$; $t=-4.15$, $p=0.0001$; $t=-3.48$, $p=0.0006$). Puan ortalamaları incelendiğinde, erkeklerin puan ortalamalarının kadınlarda istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu Tablo 3.15’den görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan katılımcılar yaşlarına göre dört gruba ayrılmışlar ve yapılan varyans analizi sonucu sadece Rekabet üstünlüğü puan ortalamalarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur ($F=3.19$, $p=0.0248$). Farklı yaş gruplarının varyans analizi sonucunda gruplar arasında beliren anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc test istatistiklerinden Bonferroni düzeltmeli test kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlara göre harflendirme yapılmıştır. Tablo 3.15’de Yapılan Bonferroni düzeltmeli test sonucu, 28 yaş ve altı, 29-34 yaş ve 35-40 yaş gruplarının rekabet üstünlüğü puan ortalamaları arasında fark olmadığı, 41 ve üzeri yaş grubunun diğer diğer gruplarından anlamlı bir biçimde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur.

İnovasyon ölçeğinin süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon alt boyut ve genel puanı ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının katılımcıların yaptıkları göreve göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği (sırasıyla, $F=3.16$, $p=0.0257$, $F=3.25$, $p=0.0228$, $F=3.75$, $p=0.0118$, $F=3.51$, $p=0.0162$, $F=2.72$, $p=0.0454$)

saptanmıştır. Yapılan Bonferroni düzeltmeli test sonucu, bu alt boyut ve genelin hepsi için de pilot ve yer operasyonunda çalışanların puan ortalamaları arasında fark olmadığı, kabin memuru ve kabin amirlerinin de puan ortalamaları arasında fark olmadığı ve pilot ve yer operasyonunda çalışanlardan daha düşük puan ortalamalarına sahip oldukları bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan İnovasyon ölçeği ve alt boyutları (süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon) ve Rekabet üstünlüğü puanlarının havacılık sektörü değişkenlerine göre tanımlayıcı istatistikleri ve analiz bulguları Tablo 3.16'da sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, havacılık sektörü değişkenlerinden bulunduğu firmada çalışma süresine göre İnovasyon ölçeği ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının istatistiksel olarak herhangi bir farklılık göstermediği görülmektedir. Katılımcıların İnovasyon ölçeğinin süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ve pazar inovasyon alt boyut ve genel puanı ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamı farklılıklar gösterdiği (sırasıyla, $F=3.46$, $p=0.0093$, $F=3.58$, $p=0.0076$, $F=2.58$, $p=0.0387$, $F=3.49$, $p=0.0087$, $F=6.26$, $p=0.0001$) saptanmıştır. Yapılan Bonferroni düzeltmeli test sonucu, bu alt boyut ve genelin hepsi için de 14-18 yıl ve 19 yıl ve üstü çalışanların puan ortalamaları arasında fark olmadığı, 3 yıl ve altı, 4-8 yıl ve 9-13 yıl çalışanların puan ortalamaları arasında fark olmadığı ve bu grupların 14-18 yıl ve 19 yıl ve üstü çalışanların çalışanlardan daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları bulunmuştur.

Çalışmaya dahil olan katılımcılar rekabet stratejisi ve inovasyon stratejisine göre evet hayır ve bilmiyorum şeklinde üç gruba ayrılmışlar. Yapılan varyans analizi sonucu İnovasyon ölçeğinin tüm alt boyut ve genel puan ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının rekabet stratejisi gruplarına göre istatistiksel olarak anlamı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (sırasıyla, $F=35.43$ $p=0.0001$, $F=39.02$, $p=0.0001$, $F=21.38$, $p=0.0001$, $F=32.33$, $p=0.0001$, $F=40.74$, $p=0.0001$, $F=19.16$, $p=0.0001$). Benzer şekilde, katılımcıların İnovasyon ölçeğinin tüm alt boyut ve genel puan ve Rekabet üstünlüğü ölçeği puan ortalamalarının inovasyon stratejisi gruplarına göre istatistiksel olarak anlamı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (sırasıyla, $F=39.16$ $p=0.0001$, $F=27.63$, $p=0.0001$, $F=25.20$, $p=0.0001$, $F=27.65$, $p=0.0001$, $F=36.53$, $p=0.0001$, $F=21.84$, $p=0.0001$). Varyans analizi sonucunda gruplar arasında beliren anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Bonferroni düzeltmeli test sonucu, hem rekabet stratejisi ve hem de inovasyon stratejisinde evet diyenlerin puan ortalamaları hayır ve bilmiyorum diyenlerin puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamı derecede yüksek olduğu, hayır diyenlerle bilmiyorum diyenlerin puan ortalamalarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.15 Çalışmada kullanılan İnovasyon ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeğinin sosyo-demografik özelliklere göre analiz bulguları

	Süreç İnovasyonu		Ürün İnovasyonu		Pazar İnovasyonu		Organizasyon İnovasyonu		İnovasyonu Genel		Rekabet Üstünlüğü	
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Cinsiyet												
Kadın	3.60	0.85	3.51	0.92	3.70	0.88	3.78	0.87	3.64	0.82	3.81	0.72
Erkek	3.99	0.45	4.01	0.42	4.01	0.49	4.14	0.45	4.04	0.39	4.12	0.44
t/p	-3.88	0.0001	-4.58	<.0001	-2.89	0.0043	-3.44	0.0007	-4.15	<.0001	-3.48	0.0006
Yaş												
28 Yaş ve altı	3.76	0.55	3.76	0.72	3.91	0.56	3.93	0.61	3.83	0.57	3.93b	0.57
29-34 Yaş	3.61	0.87	3.54	0.92	3.74	0.81	3.80	0.86	3.66	0.79	3.80b	0.67
35-40 Yaş	3.70	0.75	3.67	0.81	3.71	0.83	3.91	0.76	3.75	0.73	3.86b	0.63
41 ve üzeri	3.96	0.64	3.89	0.69	3.96	0.76	4.08	0.70	3.97	0.65	4.14a	0.62
F/p	2.43	0.0660	1.90	0.1300	1.35	0.2602	1.34	0.2636	2.00	0.1157	3.19	0.0248
Eğitim Durumu												
Lise	3.95	1.02	3.77	1.23	4.05	1.04	4.02	0.95	3.94	1.03	4.17	0.96
Önlisans	3.75	0.69	3.80	0.71	3.96	0.65	3.94	0.75	3.85	0.66	3.93	0.67
Lisans	3.74	0.71	3.65	0.79	3.75	0.77	3.88	0.74	3.76	0.70	3.89	0.61
Lisan üstü	3.75	0.95	3.84	0.92	3.72	0.88	4.13	0.81	3.88	0.80	4.05	0.50
F/p	0.28	0.8380	0.65	0.5830	1.33	0.2669	0.57	0.6377	0.44	0.7267	0.84	0.4746
Medeni Durum												
Evli	3.85	0.68	3.79	0.73	3.84	0.84	3.99	0.70	3.87	0.67	3.99	0.61
Bekar	3.69	0.78	3.65	0.85	3.81	0.72	3.88	0.79	3.75	0.74	3.89	0.66
t/p	1.61	0.1099	1.24	0.2178	0.27	0.7837	0.96	0.3360	1.21	0.2265	1.06	0.2893
Görevi												
Pilot	4.09a	0.37	4.04a	0.39	4.05a	0.58	4.30a	0.40	4.13a	0.33	4.19a	0.44
Kabin Memuru	3.70b	0.77	3.64b	0.85	3.78b	0.79	3.87b	0.78	3.74b	0.74	3.90b	0.63
Kabin Amiri	3.52b	0.96	3.46b	0.94	3.67b	1.03	3.60b	1.01	3.55b	0.92	3.64b	1.07
Yer Operasyon Çalışanı	3.97a	0.34	4.08a	0.35	4.00a	0.50	4.08a	0.35	4.04a	0.35	4.02a	0.38
F/p	3.16	0.0257	3.25	0.0228	1.41	0.2416	3.75	0.0118	3.51	0.0162	2.72	0.0454

Tablo 3.16 Çalışmada kullanılan İnovasyon ve alt boyutları ve Rekabet üstünlüğü ölçeğinin havacılık sektörü değişkenlerine göre analiz bulguları

	Süreç İnovasyonu		Ürün İnovasyonu		Pazar İnovasyonu		Organizasyon İnovasyonu		İnovasyonu Genel		Rekabet Üstünlüğü	
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss
Sektörde Çalışma Süresi												
3 Yıl ve Altı	3.79b	0.76	3.82b	0.76	3.81b	0.79	3.96	0.79	3.85b	0.73	3.92b	0.60
4-8 Yıl	3.58b	0.85	3.53b	0.95	3.74b	0.80	3.77	0.83	3.64b	0.81	3.79b	0.69
9-13 Yıl	3.62b	0.77	3.49b	0.85	3.60b	0.80	3.79	0.82	3.63b	0.72	3.71b	0.71
14-18 Yıl	3.81a	0.64	3.81a	0.63	3.88a	0.71	4.01	0.64	3.88a	0.62	4.00a	0.54
19 Yıl ve Üzeri	4.07a	0.50	4.01a	0.57	4.09a	0.67	4.18	0.58	4.09a	0.51	4.29a	0.40
F/p	3.46	0.0093	3.58	0.0076	2.58	0.0387	2.41	0.0504	3.49	0.0087	6.26	<.0001
Bu Firmada Çalışma Süresi												
3 Yıl ve Altı	3.85	0.64	3.79	0.66	3.86	0.69	4.01	0.69	3.88	0.61	3.93	0.61
4-6 Yıl	3.59	0.86	3.56	0.95	3.75	0.80	3.82	0.77	3.67	0.79	3.81	0.61
7-9 Yıl	3.72	0.78	3.65	0.82	3.75	0.76	3.78	0.90	3.72	0.77	3.80	0.64
10-12 Yıl	3.76	0.67	3.72	0.83	3.78	0.81	3.97	0.66	3.81	0.65	4.02	0.67
13 Yıl ve Üzeri	3.90	0.69	3.87	0.68	3.99	0.77	4.12	0.68	3.97	0.65	4.15	0.64
F/p	1.19	0.3168	1.03	0.3939	0.71	0.5885	1.52	0.1980	1.25	0.2911	2.26	0.0635
Rekabet Stratejisi												
Evet	3.96a	0.60	3.94a	0.61	3.99a	0.65	4.12a	0.61	4.00a	0.56	4.07a	0.54
Hayır	2.80b	0.69	2.53b	0.70	2.90b	0.84	2.85b	0.67	2.75b	0.61	3.24b	0.85
Bilmiyorum	3.19b	0.79	3.11b	0.94	3.38b	0.87	3.42b	0.84	3.26b	0.76	3.57b	0.71
F/p	35.43	<.0001	39.02	<.0001	21.38	<.0001	32.33	<.0001	40.74	<.0001	19.16	<.0001
İnovasyon Stratejisi												
Evet	4.01a	0.57	3.94a	0.60	4.03a	0.63	4.15a	0.58	4.03a	0.54	4.10a	0.49
Hayır	3.04b	0.92	3.04b	0.99	2.92	0.90	3.27b	0.94	3.09b	0.85	3.37b	0.94
Bilmiyorum	3.19b	0.74	3.17b	0.94	3.42b	0.81	3.43b	0.84	3.28b	0.75	3.56b	0.73
F/p	39.16	<.0001	27.63	<.0001	25.20	<.0001	27.65	<.0001	36.53	<.0001	21.84	<.0001

SONUÇ

Çalışmanın amacı doğrultusunda tezin araştırma sorusu “havayolu firmalarının inovasyon stratejilerini firmanın stratejik rekabet gücüne etkisi nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu firmasında çalışanlar (pilot, kabin memuru, kabin amiri ve yer operasyon çalışanı) olarak seçilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu, toplam 211 katılımcıdan oluşan örnekleme çevrimiçi yöntemlerle ulaştırılmış ve veriler bu şekilde toplanmıştır.

Sonuçlar havayolu firmasının inovasyon stratejilerinin genel olarak olumlu bir şekilde algılandığını ve özellikle organizasyonel inovasyonun önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu, firmanın rekabetçi avantajını sürdürmek ve geliştirmek için inovasyona odaklanmasının önemini vurgulamaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda özellikle organizasyonel inovasyon etkili bir şekilde uygulanabilirse, firmanın başarısını ve müşteri memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, firma için organizasyonel inovasyona daha fazla odaklanma gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları, havayolu firmasının inovasyonun farklı boyutlarıyla rekabet üstünlüğü arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyonun her biri, rekabet üstünlüğü ile olumlu bir şekilde ilişkilidir ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Literatür incelendiğinde elde edilen sonuçların daha önce bu konuda yapılmış olan araştırmalar ile tutarlı olduğu görülmüştür. Örneğin, Sumerli Sarıgül ve Coşkun (2022) tarafından yapılan çalışmada, inovasyon stratejilerinin Türk Sivil Havacılık sektöründeki etkilerini incelenmiş ve havacılık sektöründe uygulanan inovatif hareketlerin, çalışan motivasyonu, işletme performansı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu ve uzun vadede işletmelere kar maksimizasyonu avantajı sağladığı tespit edilmiştir.

Al-Lamki vd. (2018) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, Katar havayolu, Etihad havayolları ve Emirates havayollarını örneklem alarak, stratejik rekabet ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiş, inovasyonun stratejik rekabet üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve havayolu şirketlerinin inovasyon sürecinde müşteri ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Huang vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada, Çin’in havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler örneklem alınarak, inovasyonun stratejik rekabet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, inovasyonun stratejik rekabet üzerinde önemli bir etkisi olduğu

belirlenmiş ve havacılık sektöründeki şirketlerin inovasyon sürecinde müşteri odaklı olmalarının önemine vurgu yapılmıştır.

Yıldırım (2015), müşterilerin havayolu işletmesi tercihlerine etki eden unsurları belirlemek, işletmelere müşteri memnuniyetini artıracak bir kaynak sağlamak ve müşteri mağduriyetini asgari düzeyde tutmak için “mil+süre puanı” uygulamasını hizmet inovasyonu bağlamında bir araştırma gerçekleştirmiştir. 444 kişiye uygulanan anket sonucunda işletme tercihlerine etki eden olumlu ve olumsuz faktörlerin yanı sıra “mil+süre puanı” uygulamasının tercihlerinde yarattığı etki de tespit edilmiştir. Havayolu firmaları sektördeki rekabeti yönetebilmek için doğru strateji geliştirerek bilgi ve teknoloji dahilinde müşteri memnuniyeti sağlayabilir ve riskleri yöneterek sektörü sürdürülebilir hale getirebilirler (Kanbur, Karakavuz, 2015: 487).

Doganis (2002), havayolu endüstrisindeki rekabet ve inovasyon ilişkisine dair yaptığı çalışmada, inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, inovasyon faaliyetlerine yatırım yapan havayolu şirketlerinin, rekabet avantajı elde etme ve sürdürme konusunda daha başarılı oldukları bulgusu elde edilmiştir.

Bu sonuçlar, havayolu firmasının rekabetçi bir avantaj elde etmek veya mevcut rekabet üstünlüğünü sürdürmek istiyorsa, inovasyona büyük önem vermesi gerektiğini göstermektedir. İnovasyon stratejilerine odaklanarak, süreçlerde, ürünlerde, pazarda ve organizasyon içinde yeni yaklaşımlar geliştirmek, firma için rekabetçilik açısından kritik bir faktör olarak belirtilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda inovasyon ve rekabet üstünlüğü ölçeğinin orjinal boyutlarının korunması gerektiğini, geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçekler ve alt boyutlarının tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayılarının yüksek olması da çalışmada kullanılan her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir oldukları ve dolayısı ile de çalışmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırmanın kavramsal modelinin doğrulanması ve araştırma hipotezlerinin testi amacıyla uygun bir analiz tekniği olarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve gerçekleştirilen testlere göre çalışmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir seviyelerde güvenilir ve geçerli olduğu, aynı zamanda öngörülen kuramsal yapısı (tek faktörlü model) ile uyduğu tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi sonucu elde edilen pozitif beta değeri, inovasyon genel puanının rekabet üstünlüğünü arttırdığını belirtirken, yüksek R kare değeri, inovasyon puanının rekabet üstünlüğünün önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç,

havayolu firmasının inovasyona daha fazla odaklanmaları gerektiğini ve iç süreçlerini geliştirerek verimliliği artırabileceğini ve rekabetçilik stratejilerini güçlendirebileceğini vurgulamaktadır. İnovasyon, organizasyonun iç yapısını ve işleyişini yeniden düşünme yeteneği ile bağlantılı olarak rekabet avantajını artırabilir. Bu nedenle, inovasyonun tüm boyutlarıyla daha fazla teşvik edilmesi, havayolu firmasının uzun vadeli rekabet üstünlüğünü artırmaya ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir.

Katılımcıların İnovasyon ölçeği ve alt boyutları (süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon) ve rekabet üstünlüğü ölçeğine ilişkin değerlendirme düzeylerinin sosyo-demografik ve havacılık sektörüne yönelik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, görevi, sektörde çalışma süresi, bulunduğu firmada çalışma süresi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA (F testi) analizi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Fark analizi bulgularına göre, katılımcıların medeni durumları, eğitim durumları ve bulundukları firmada çalışma sürelerinin inovasyon ve rekabet üstünlüğü ölçeği ve alt boyut puanaları arasında anlamlı farklılıklar ortaya koymadıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen algı farklılıkları bulguları, organizasyonların inovasyon ve rekabet üstünlüğü stratejilerini geliştirirken cinsiyet görev, sektörde çalışma süresi, rekabet ve inovasyon stratejileri özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Organizasyonlar, cinsiyet tabanlı algı farklılıklarını anlayarak, inovasyon stratejilerini daha etkili bir şekilde şekillendirebilirler. Özellikle, yeni ürün geliştirme açısından erkek katılımcılar arasında daha güçlü bir rekabet üstünlüğü algısı bulunmaktadır. Ayrıca, iş tatmini açısından da erkeklerin firmanın rekabet üstünlüğüne daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. Bu tür cinsiyet temelli algı farklılıkları, organizasyonların farklı cinsiyet gruplarına yönelik stratejilerini ve iletişimlerini dikkatle gözden geçirmeleri gerektiğini işaret etmektedir. Havayolu firması, cinsiyet temelli algı farklılıklarını anlayarak, çalışanlar arasındaki cinsiyet eşitsizliğini azaltmaya ve iş tatmini gibi önemli faktörler üzerinde etkili stratejiler geliştirebilirler.

Fark analizi bulgularına göre, katılımcıların yaş gruplarının rekabet üstünlüğü puanaları arasında anlamlı farklılıklar ortaya koydukları tespit edilmiştir. Özellikle, “41 yaş ve üzeri” yaş grubu katılımcıların diğer yaş gruplarından daha yüksek ortalama puana sahip oldukları tespit edilmiştir. Daha genç katılımcılar, rekabet üstünlüğüne dair daha düşük bir algıya sahip olabilirler. Bu tür yaş gruplarına özgü algı farklılıkları, organizasyonların rekabet üstünlüğü stratejilerini planlarken dikkate alınmalıdır. Bu sonuçlar, yaşın rekabet üstünlüğü algısını etkileyebileceğini ve yaş grupları arasında farklı önceliklerin ve bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler, havayolu firmasının rekabet stratejilerini belirlerken farklı yaş gruplarının beklentilerini ve algılarını dikkate almasının önemini vurgulamaktadır.

Katılımcıların görev pozisyonlarına göre inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile rekabet üstünlüğü puan ortalamaları arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Sonuçlar, farklı görev pozisyonlarındaki çalışanların inovasyon ve rekabet üstünlüğü konusundaki algılarının ve önceliklerinin farklı olduğunu göstermektedir. Özellikle, pilotların ve yer operasyon çalışanlarının inovasyon ve rekabet üstünlüğüne farklı yaklaştıkları ve algıladıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, havayolu firmasının inovasyon ve rekabet üstünlüğü stratejilerini belirlerken farklı departmanlardaki çalışanların görüşlerini dikkate almasının önemini vurgulamaktadır.

Sonuçlar, uzun yıllar havacılık sektöründe çalışanların inovasyon ve rekabet üstünlüğü konusundaki algılarının ve önem verdikleri unsurların, daha az deneyime sahip olanlardan farklı olduğunu göstermektedir. "14-18 yıl" ve "19 yıl ve üzeri" deneyime sahip çalışanlar, inovasyon ve rekabet üstünlüğü ortalamalarının belirgin olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da havacılık sektöründeki uzmanlık ve deneyimlerinin inovasyon ve rekabet üstünlüğü açısından farklı bir perspektife sahip olabileceğini işaret etmektedir.

Çalışma kapsamında, veri toplama süreci sadece bir havayolu firmasıyla sınırlıdır, ki bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biridir. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar sadece bu belirli havayolu firmasıyla sınırlıdır ve genelleme yapılamaz. Farklı havayolu firmalarının da dahil olduğu daha geniş bir örneklemin incelenmediği bu durum, çalışmanın genel sektörü temsil etme yeteneğini sınırlamaktadır. Gelecekteki araştırmalar, farklı havayolu firmalarıyla işbirliği yaparak ve çeşitli sektör oyuncularını içeren daha geniş bir örnekleme çalışmalar gerçekleştirerek bu kısıtlamayı aşabilir. Bu şekilde, sektördeki çeşitli işletmelerin inovasyonun rekabet avantajı üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde anlamak mümkün olabilir. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, genel sektörel eğilimleri belirleme ve işletmeler arasındaki farkları vurgulama konusunda daha güvenilir sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilir. Bu noktada, gelecekteki araştırmaların bu alandaki bilgi boşluklarını doldurarak daha kapsamlı ve genel geçer sonuçlara ulaşmaya yönelik çabalarına odaklanması önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., Kumar, V. ve Day, G. S. (1995). *Marketing Research*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Abubakar, N. ve Bello, G. B. (2013). “Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis on Globacom Ltd.” *International Journal of Information Technology and Business Management*, 16(1): 83-91.
- Acar, A. Z. ve Karabulak, S. (2015). “Competition Between Full Service Network Carriers and Low Cost Carriers in Turkish Airline Market.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207: 642-651.
- Acquaah, M. ve Agyapong, A. (2015). “The Relationship Between Competitive Strategy And Firm Performance in Micro And Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial And Marketing Capabilities”. *Africa Journal of Management*, 1(2): 172-193.
- Afuah, A. ve Tucci, C. L. (2012). “Crowdsourcing as a Solution to Distant Search”. *Academy of Management Review*, 37(3): 355-375.
- Aghazadeh, H. (2015). “Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance Through Intelligent Marketing Strategy”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207: 125-134.
- Aithal, P. S. (2017). “A Critical Study On Various Frameworks Used To Analyse International Business And Its Environment”. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 1(2): 78-97.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. ve Saks, A. M. (2015). “Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach”. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1): 7-35.
- Alegre, J., Lapiedra, R. ve Chiva, R. (2006). “A Measurement Scale for Product Innovation Performance”. *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 333-346.
- Alhamad, A. ve Mabkhot, H. (2023). “Determinants of Product Innovation Performance in Aviation Industry in Saudi Arabia”. *Economies*, 11(2): Makale Numarası: 57.
- Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). “Strategic Leadership Effectiveness And Its Influence On Organizational Effectiveness”. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2): 11-24.

- Al-Lamki, S. M., Al-Alawi, A. I. ve Ntim, C. G. (2018). "Strategic Competition and Innovation in Airline Companies: A Case Study of Emirates Airlines, Etihad Airways and Qatar Airways". *Journal of Air Transport Management*, 71: 63-76.
- Allui, A. ve Sahni, J. (2016). "Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence From Saudi". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 361-371.
- Anderson, P. ve Tushman, M. (1990). "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change". *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604-633.
- Ansari, Z. N. ve Qureshi, M. N. (2015). "Sustainability in Supply Chain Management: An Overview". *IUP Journal of Supply Chain Management*, 12(2): 24-46.
- Arabacı, İ. B. (2010). "Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği)". *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(3): 38-49.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, London.
- Arora, V., Papaioannou, T. ve Lam, H. (2017). Airbus vs. Boeing: An Analysis. Imperial College Business School. <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/business-school/documents/Airbus-vs-Boeing.pdf> (erişim tarihi: 16.04.2023).
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G. ve Suryantini, N. P. S. (2022). "Leveraging Knowledge Sharing And Innovation Culture Into Smes Sustainable Competitive Advantage". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2): 405-428.
- Astawa, I. P. M. (2022). "VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness". *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021* (ss. 173-178). Atlantis Press.
- Atuahene-Gima, K. ve Murray, J. Y. (2007). "Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China". *Journal of International Marketing*, 15(2): 1-29.
- Ayub, A., Razzaq, A., Aslam, M. S. ve Iftekhar, H. (2013). "A Conceptual Framework On Evaluating SWOT Analysis As The Mediator in Strategic Marketing Planning Through Marketing Intelligence". *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1): 91-98.

- Azevedo, A., Jugdev, K. ve Mathur, G. (2022). "The Impact of Organizational Support For The Project Management Process On Project And Firm Performance". *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7): 1013-1031.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi. 1988. "On the Evaluation of Structural Equation Models." *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74–94.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.
- Balcha, A. (2017). *Effect of People based Competitiveness on Productivity and Organizational Success in Ziway Caustic Soda Share Company*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hawassa Üniversitesi, Etiyopya.
- Bandarian, R. (2020). "Explaining the Competitive Advantage in Strategic Research And Technology Management For Research And Technology Organisations". *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 10(1): 23-46.
- Banker, R. D., Mashruwala, R. ve Tripathy, A. (2014). "Does a Differentiation Strategy Lead To More Sustainable Financial Performance Than A Cost Leadership Strategy?" *Management Decision*, 52(5): 872-896.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). "Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar". *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. ve Mackey, A. (2018). "Monopoly Profits, Efficiency Profits, And Teaching Strategic Management". *Academy of Management Learning & Education*, 17(3): 359-373.
- Belleflamme, P. ve Peitz, M. (2015). *Industrial Organization: Markets and Strategies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Belobaba, P., Odoni, A. ve Barnhart, C. (2009). The Global Airline Industry. <http://komaristaya.ru/stud/the.global.airline.industry.pdf> (erişim tarihi: 16.04.2023).
- Bernroider, E. (2002). "Factors in Swot Analysis Applied To Micro, Small-To-Medium, And Large Software Enterprises: An Austrian Study". *European Management Journal*, 20(5): 562-573.
- Bhatt, G. D. (2000). "A Resource-Based Perspective of Developing Organizational Capabilities For Business Transformation". *Knowledge And Process Management*, 7(2): 119-129.

- Bieger, T. ve Wittmer, A. (2018). *Sustainable Aviation: Incremental Innovations in the Airline Industry*. Springer, Cham.
- Bohari, A. M., Cheng, W. H. ve Fuad, N. (2013). “An Analysis On The Competitiveness Of Halal Food Industry in Malaysia: An Approach Of SWOT And ICT Strategy”. *Malaysia Journal of Society and Space*, 9(1): 1-11.
- Bose, I. (2020). “Strategic Competitive analysis of a banking organization in UAE: A study on Dubai Islamic Bank, UAE”. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(1): 90-104.
- Brown, Timothy A.(2006) Confirmatory factor analysis for applied research. Methodology in the social sciences. New York et al.: Guilford Press 2006.
- Buhalis, D. ve Zoge, M. (2007). “The Strategic Impact Of The Internet On The Tourism Industry”. *Information And Communication Technologies in Tourism 2007* (ss. 481-492). Springer, Vienna.
- Byrnes, W. J. (2022). *Management and the Arts*. Routledge, Oxfordshire.
- Campbell, C., Sands, S., Ferraro, C., Tsao, H. Y. J. ve Mavrommatis, A. (2020). “From Data to Action: How Marketers Can Leverage AI”. *Business Horizons*, 63(2): 227-243.
- Can, P. (2012). *Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Cardeal, N. ve Antonio, N. S. (2012). “Valuable, Rare, Inimitable Resources And Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive Advantage?” *African Journal of Business Management*, 6(37): 10159-10170.
- Caves, R. E. (2014). Industrial Organisation. İçinde H. John (Eds.), *Economic Analysis and Multinational Enterprise* (ss. 115-146). Routledge, Oxfordshire.
- Ceglinski, P. (2016). “The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability”. *Journal of Positive Management*, 7(3): 57-70.
- Cerdan, A. L. M., Acosta, P. S. ve Nicolas, C. L. (2008). “How Do Collaborative Technologies Affect Innovation in SMEs?”. *International Journal of e-Collaboration*, 4(4): 33-50.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L. ve Theriou, G. (2018). “The Role of Firm-Specific Factors in The Strategy-Performance Relationship: Revisiting The Resource-Based View of The Firm And The VRIO Framework”. *Management Research Review*, 41(1): 46-73.

- Chen, Y. S. ve Huang, J. W. (2009). "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Management Capacity". *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114.
- Chesbrough, H. (2003). "The Era of Open Innovation". *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-41.
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. İçinde H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke ve J. West (Eds.), *Open Innovation: Researching A New Paradigm* (ss. 1-12). Oxford University Press, Oxford.
- Chesbrough, H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers". *Long Range Planning*, 43(2-3): 354-363
- Chesbrough, H. ve Rosenbloom, R. (2002). "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies". *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529-555.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. ve West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Christensen, C. M. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Christensen, C. M. ve Bower, J. L. (1996). "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms". *Strategic Management Journal*, 17(2): 197-218.
- Christensen, C. M. ve Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. ve McDonald, R. (2015). "What is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12): 44-53.
- Cinthy, H. ve Rustiadi, S. (2023). "Proposed Business Growth Strategy for an Advertising Production Company That Penetrates the Small and Medium-Sized Business Market in Jakarta: A Business Case, Rentjana". *Journal of Business and Management Studies*, 5(4): 52-71.
- Clardy, A. (2013). "Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis". *Modern Management Science & Engineering*, 1(1): 100-122.

- Closs, D. J., Speier, C. ve Meacham, N. (2011). "Sustainability To Support End-To-End Value Chains: The Role of Supply Chain Management". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 101-116.
- Clulow, V., Gerstman, J. ve Barry, C. (2003). "The Resource-Based View And Sustainable Competitive Advantage: The Case of A Financial Services Firm". *Journal of European Industrial Training*, 27(5): 220-232.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Coman, A. ve Ronen, B. (2009). "Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses". *International Journal of Production Research*, 47(20): 5677-5689.
- Cooper, R. ve Kaplan, R. S. (1991). *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Coyne, K. P. ve Coyne, R. A. (2003). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 71(4): 50-59.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning, Boston.
- Czajkowska, A. (2016). "SWOT Analysis Application For Indications Of The Strategy Action Chosen Enterprise in The Construction Sector". *Production Engineering Archives*, 10(1): 33-37.
- Çevik, P. E. ve Bingöl, D. (2020). "Stratejik Grup Üyeliği ile Performans İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1): 866-887.
- Çitilci, T. ve Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. İçinde H. Dinçer ve S. Yüksel (Eds.), *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing* (ss. 336-357). IGI Global, Hershey.
- Çubukçu, M. (2018). "İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler". *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Dahlander, L. ve Gann, D. M. (2010). "How Open is Innovation?". *Research Policy*, 39(6): 699-709.
- Dalirazar, S. ve Sabzi, Z. (2023). "Strategic Analysis of Barriers And Solutions to Development of Sustainable Buildings Using PESTLE Technique". *International Journal of Construction Management*, 23(1): 167-181.

- Dälken, F. (2014). *Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning The Relevance For Today's Business*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Twente, Netherland.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Damanpour, F. ve Aravind, D. (2012). "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents". *Management and Organization Review*, 8: 423-454.
- Daou, A., Karuranga, E. ve Su, Z. (2013). "Intellectual Capital in Mexican Smes From The Perspective of The Resource-Based And Dynamic Capabilities Views". *Journal of Applied Business Research*, 29(6): 1673-1688.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press, Boston.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Pearson, London.
- Davis, P. J. ve Simpson, E. (2017). "Resource-Based Theory, Competition And Staff Differentiation in Africa: Leveraging Employees As A Source Of Sustained Competitive Advantage". *American Journal of Management*, 17(1): 19-33.
- Day, G. S. ve Wensley, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour". *European Journal of Innovation Management*, 10(1): 41-64.
- Dekker, H. C. (2003). "Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study". *Management Accounting Research*, 14(1): 1-23.
- Demirci, C. (2021). "The Impact of Innovation on Firm Performance: Evidence from Turkey". *Journal of Business Research*, 123: 1-10.
- Dereli, D. D. (2015). "Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195: 1365-1370.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. ve Sinha, I. (2005). "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, 26(1): 47-74.
- Dibben, P., Wood, G. ve Klerck, G. (2011). *Employment Relations: A Critical and International Approach*. Kogan Page Publishers, London.

- Dirisu, J. I., Iyiola, O. ve Ibidunni, O. S. (2013). "Product Differentiation: A Tool Of Competitive Advantage And Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC)". *European Scientific Journal*, 9(34): 258-281.
- Dodgson, M., Gann, D. M. ve Salter, A. J. (2017). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Doganis, R. (2002). *Flying off Course: The Economics of International Airlines*, third ed. Routledge, London.
- Donnellan, J. ve Rutledge, W. L. (2019). "A Case for Resource-Based View and Competitive Advantage in Banking". *Managerial and Decision Economics*, 40(6): 728-737.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, New York.
- Dulcic, Z., Gnjidic, V. ve Alfirevic, N. (2012). "From Five Competitive Forces To Five Collaborative Forces: Revised View On Industry Structure-Firm Interrelationship". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58: 1077-1084.
- Edquist, C. (2005). *Systems of Innovation: Perspectives and Challenges*. Edward Elgar Publishing, United Kingdom.
- Eierle, B., Hartlieb, S., Hay, D. C., Niemi, L. ve Ojala, H. (2022). "External Factors And The Pricing Of Audit Services: A Systematic Review Of The Archival Literature Using A PESTLE Analysis". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3): 95-119.
- Ensign, P. C. (2001). "Value Chain Analysis and Competitive Advantage". *Journal of General Management*, 27(1): 18-42.
- Erenoğlu, A. (2015). *İşletme Bütçeleri Ve Örnek Bir İşletmede Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Evemy, J., Berry, C. ve Yates, E. (2023). "Low Interest Rates, Low Productivity, Low Growth? A Multi-Sector Case Study Of UK-Based Firms' Funding And Investment Strategies in The Context Of Loose Monetary Policy". *New Political Economy*, 1-20. doi 10.1080/13563467.2023.2240237
- Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010). Innovation and Economic Development. In B. Hall, & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*. Vol. II. North Holland, p. 833-872.
- Fahy, J. (2002). "A Resource-Based Analysis Of Sustainable Competitive Advantage in A Global Environment". *International Business Review*, 11(1): 57-77.

- Fakhri, M. ve Nurrachmi, R. (2019). “The Effect of Innovation on Competitive Advantage and Organizational Performance: The Case of Indonesian Manufacturing Firms”. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1): 1-18.
- Feranita, F., Kotlar, J. ve De Massis, A. (2017). “Collaborative Innovation in Family Firms: Past Research, Current Debates and Agenda for Future Research”. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3): 137-156.
- Fernandez, J. I. P., Cala, A. S. ve Domecq, C. F. (2011). “Critical External Factors Behind Hotels’ Investments in Innovation and Technology in Emerging Urban Destinations”. *Tourism Economics*, 17(2): 339-357.
- Fornell, C., and D. F. Larcker. 1981. “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics.” *Journal of Marketing Research* 18 (3): 382–88.
- Galbreath, J. (2005). “Which Resources Matter The Most To Firm Success? An Exploratory Study Of Resource-Based Theory”. *Technovation*, 25(9): 979-987.
- Gao, C. Y. ve Peng, D. H. (2011). “Consolidating SWOT Analysis with Nonhomogeneous Uncertain Preference Information”. *Knowledge-Based Systems*, 24(6): 796-808
- Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review”. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2): 110-132.
- Gebauer, H., Gustafsson, A. ve Witell, L. (2011). “Competitive Advantage through Service Differentiation by Manufacturing Companies”. *Journal of Business Research*, 64(12): 1270-1280.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerede, E. (2012). Hava taşımacılığı. İçinde N. Aras ve E. Gerede (Ed.), *Ulaştırma Sistemleri* (ss. 80-104). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. McGraw-Hill, New York.
- Gök, T. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gössling, S., Scott, D. ve Hall, C. M. (2017). *Tourism and Water: Interactions, Impacts and Challenges*. Channel View Publications, United Kingdom.

- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Grover, V., Chiang, R. H., Liang, T. P. ve Zhang, D. (2018). "Creating Strategic Business Value From Big Data Analytics: A Research Framework". *Journal of Management Information Systems*, 35(2): 388-423.
- Grundy, T. (2006). "Rethinking And Reinventing Michael Porter's Five Forces Model". *Strategic Change*, 15(5): 213-229.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011). "Effects of Innovation Types on Firm Performance". *International Journal of Production Economics*, 133(2): 662-676.
- Gure, A. K. ve Karugu, J. (2018). "Strategic Management Practices And Performance Of Small And Micro Enterprises in Nairobi City County, Kenya". *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1): 1-26.
- Güngör, M. (2023). Asean-T Ülkelerinde Havayolu Firmalarının Finansal Performansının Critic Tabanlı Mabac Yöntemi ile Analizi. İçinde Kılıç, E. (Ed.). *Para ve Sermaye Piyasalarında Teorik ve Ampirik Çalışmalar* (s. 171-194). Özgür Yayınları, İstanbul.
- Hafezi, R., Wood, D. A., Akhavan, A. N. ve Pakseresht, S. (2020). "Iran in The Emerging Global Natural Gas Market: A Scenario-Based Competitive Analysis And Policy Assessment". *Resources Policy*, 68: Makale Numarası 101790.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Hall, R. (1993). "A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.
- Hambrick, D. C. ve Fredrickson, J. W. (2005). *Strategic Management: Issues, Behaviors and Practices*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Hamilton, L. ve Webster, P. (2018). *The International Business Environment*. Oxford University Press, Oxford.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers, United Kingdom.

- Han, H., Hsu, L. T. J. ve Lee, J. S. (2019) “The Impact of Innovation on Hotel Performance: A Dynamic Capabilities Perspective”. *Tourism Management*, 70: 368-379.
- Hancioğlu, Y. ve Yeşilaydın, G. (2016). “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29): 105-124.
- Hans, V. B. (2018). “Business Environment - Conceptual Framework and Policies”. *International Educational Scientific Research Journal*, 4(3): 67-74.
- Hatcher L. (1994). A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling. Cary, NC: The SAS Institute.
- Hauser, J. R. ve Katz, G. M. (1998). Introduction to Product Innovation Management. İçinde T. H. Ursprung (Ed.), *Product Innovation and Technology Strategy* (ss. 1-24). MIT Press, Cambridge.
- He, Z. ve Wong, P. (2004). “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis”. *Organization Science*, 15: 481-494.
- Heizer, J. ve Render, B. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson, London.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. ve Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Helms, M. M. ve Nixon, J. (2010). “Exploring SWOT Analysis—Where Are We Now? A Review Of Academic Research From The Last Decade”. *Journal of Strategy and Management*, 3(3): 215-251.
- Henderson, R. M. ve Clark, K. B. (1990). “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms”. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Hesterly, W. ve Barney, J. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson/Education, London.
- Hickman, C. R. ve Silva, M. A. (2018). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*. Routledge, Oxfordshire.
- Hill, C. W. ve Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning, Boston.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, Boston.

- Hoover, W. E., Eloranta, E., Holmström, J. ve Huttunen, K. (2002). *Managing the Demand-Supply Chain: Value Innovations for Customer Satisfaction*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. ve Yiu, D. (1999). "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum". *Journal of Management*, 25(3): 417-456.
- Houben, G., Lenie, K. ve Vanhoof, K. (1999). "A Knowledge-Based SWOT-Analysis System As An Instrument For Strategic Planning in Small And Medium Sized Enterprises". *Decision Support Systems*, 26(2): 125-135.
- Huang, S., Zhang, Y., Guo, J. ve Sun, J. (2017). "The Effect of Innovation on Strategic Competition in China's Aviation Industry". *Journal of Air Transport Management*, 59: 63-72.
- Hussein, S. S. ve Muchemi, A. (2019). "Michael Porters Five Forces On Performance Of Savings And Credit Cooperative Societies in Nairobi City County, Kenya". *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7): 14-35.
- Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S. ve Palumbo, C. (2020). "Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A Study Of The Capital/Labour İntensity Continuum Via Mining And IT Industries". *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 28-41.
- İraz, R. ve Yıldırım, E. (2004). "İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8): 79-95.
- Jatmiko, B., Udin, U., Raharti, R., Laras, T. ve Ardhi, K. F. (2021). "Strategies For MSMEs To Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3): 505-515.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (5th ed.)*. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. ve Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited, London.
- Ju, T. L., Lin, B., Lin, C. ve Kuo, H. J. (2006). "TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities". *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3): 373-393.

- Kabeyi, M. (2019). "Organizational Strategic Planning, Implementation And Evaluation With Analysis Of Challenges And Benefits". *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6): 27-32.
- Kabeyi, M. (2018). "Michael Porter's Five Competitive Forces And Generetic Strategies, Market Segmentation Strategy And Case Study Of Competition in Global Smartphone Manufacturing Industry". *International Journal of Applied Research*, 4(10): 39-45.
- Kamaluddin, A. ve Rahman, R. A. (2013). "The Intellectual Capital Model: The Resource-Based Theory Application". *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(3): 294-313.
- Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2015). Küresel havayolu işbirliklerinin stratejik analizi: star alliance, skyteam ve oneworld işbirlikleri ekseninde swot analizi. *III. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi (UHAT)* (ss. 486-498). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Publishers, London.
- Katila, R. ve Ahuja, G. (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction". *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Kawira, B. (2017). *Effects of Porter's Five Forces On Strategy Formulation: A Case Study of Standard Chartered Bank Kenya*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, United States International University, Africa.
- Kılınç, I., Öncü, M.A. ve Taşgıt, Y.E. (2009). A study on the competition strategies implemented in the airline companies in Turkey. *Selçuk University Journal of Social and Economic Research*, 9, 173-185.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Press, Boston.
- Kim, Y. ve Im, S. (2017). "The Impact of Innovation on Firm Performance: A Contingency Approach". *Journal of Business Research*, 70: 55-61.
- Kline, S. J. ve Rosenberg, N. (1986). *An Overview of Innovation*. National Academies Press, Washington.
- Knott, P. J. (2015). "Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources?". *Management Decision*, 53(8): 1806-1822.
- Koc, M., & Ozbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.

- Kolios, A. ve Read, G. (2013). “A political, Economic, Social, Technology, Legal And Environmental (PESTLE) Approach For Risk Identification Of The Tidal Industry in the United Kingdom”. *Energies*, 6(10): 5023-5045.
- Konyalılar, N. (2021). “Çalışanlara Göre İstanbul’da Faaliyet Gösteren Özel Havayolları Şirketlerinde İnovatif Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi”. *To & Re*, 3(2): 132-139.
- Koo, C. M., Koh, C. E. ve Nam, K. (2004). “An Examination of Porter’s Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-Line Business Models”. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1): 163-180.
- Korucuk, S., Memiş, S. ve Ergün, M. (2020). “Kobi’lerde İnovasyon Stratejilerinin Önceliklendirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Giresun İli Örneği”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1): 156-168.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited, London.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. ve Piercy, N. (2013). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited, London.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Pazarlama 4.0. (Çev. N. Özata) İstanbul: Optimist Yayınları*.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A. ve Palmatier, R. W. (2014). “Resource-Based Theory in Marketing”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42: 1-21.
- Lacaze, A. (2020). *Adding Value to the VRIO Framework Using DEMATEL*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Instituto Universitário de Lisboa, Lizbon.
- Laursen, K. ve Salter, A. (2006). “Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms”. *Strategic Management Journal*, 27(2): 131-150.
- Lekan, A., Clinton, A. ve Uduak, N. (2021). “Corporate Social Responsibility, Challenges, Instigators And SWOT Analysis of Construction SMEs Towards Strategic Development Of Sustainable Enterprises”. *Academy of Strategic Management Journal*, 20: 1-20.
- Li, D. Y. ve Liu, J. (2014). “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China”. *Journal of Business Research*, 67(1): 2793-2799.
- Li, X., Wang, Y. ve Li, X. (2017). “The Impact of Innovation on Firm Performance: Evidence from China”. *Journal of Business Research*, 76: 11-20.

- Lichtenthaler, U. (2011). "Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions". *Academy of Management Perspectives*, 25(1): 75-93.
- Lieberman, M. (2021). "Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable". *Strategic Management Review*, 2(1): 29-46.
- Lin, C. ve Tsai, H. L. (2016). "Achieving a Firm's Competitive Advantage through Dynamic Capability". *Baltic Journal of Management*, 11(3): 260-285.
- Lin, C., Tsai, H. L., Wu, Y. J. ve Kiang, M. (2012). "A Fuzzy Quantitative VRIO-Based Framework for Evaluating Organizational Activities". *Management Decision*, 50(8): 1396-1411.
- Lin, Y. ve Wu, L. Y. (2014). "Exploring The Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under The Resource-Based View Framework". *Journal of Business Research*, 67(3): 407-413.
- Lisboa, A., Skarmeas, D. ve Lages, C. (2011). "Entrepreneurial Orientation, Exploitative And Explorative Capabilities, And Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach". *Industrial Marketing Management*, 40(8): 1274-1284.
- 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.
- Loy, A. C., Lim, J. Y., How, B. S., Yiin, C. L., Lock, S. S. M., Lim, L. G. Ve Yoo, C. (2023). "Rethinking of The Future Sustainable Paradigm Roadmap For Plastic Waste Management: A Multi-Nation Scale Outlook Compendium". *Science of The Total Environment*, 881: Makale Numarası 163458.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. Prentice Hall, New Jersey.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. ve Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. Kogan Page Publishers, London.
- Mathooko, F. M. ve Ogutu, M. (2015). "Porter's five Competitive Forces Framework And Other Factors That Influence The Choice Of Response Strategies Adopted By Public Universities in Kenya". *International Journal of Educational Management*, 29(3): 334-354.
- Menet, G. (2016). "The Importance of Strategic Management in International Business: Expansion of The PESTEL Method". *International Business and Global Economy*, 35(2): 261-270.

- Menguc, B. ve Auh, S. (2010). "Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure". *Industrial Marketing Management*, 39(5): 820-831.
- Miethlich, B. ve Oldenburg, A. G. (2019). "The Employment of Persons With Disabilities As A Strategic Asset: A Resource-Based-View Using The Value-Rarity-Imitability-Organization (VRIO) Framework". *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 1: 1-13.
- Mihailova, M. (2020). "The State of Agriculture in Bulgaria-PESTLE Analysis". *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 26(5): 935-943.
- Mills, J., Platts, K. ve Bourne, M. (2003). "Applying Resource-Based Theory: Methods, Outcomes and Utility for Managers". *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2): 148-166.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). "Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 74-83.
- Mohsin, H. J., Ahmed, S. A. ve Streimikiene, D. (2020). "Evaluating the Financial Performance By Considering The Effect Of External Factors On Organization Cash Flow". *Contemporary Economics*, 14(3): 406-414.
- Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenla, P. ve Aladeraji, O. K. (2015). "Strategic Management And Firm Performance: A Study Of Selected Manufacturing Companies in Nigeria". *European Journal of Business and Management*, 7(2): 161-171.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F. ve Au-Yong-Oliveira, M. (2020). "Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal For Attracting And Retaining Talent". *Information*, 11(12): Makale Numarası 574.
- Morita, P. P., Abhari, S., Kaur, J., Lotto, M., Miranda, P. A. ve Oetomo, A. (2023). "Applying ChatGPT in Public Health: a SWOT and PESTLE Analysis". *Frontiers in Public Health*, 11: Makale Numarası 1225861.

- Mugo, P. (2020). "Porter's Five Forces Influence On Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Kenya". *European Journal of Business and Strategic Management*, 5(2): 30-49.
- Na, Y. K., Kang, S. ve Jeong, H. Y. (2019). "The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation And Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability*, 11(3): Makale Numarası 729.
- Nandonde, F. A. (2019). "A PESTLE Analysis of International Retailing in the East African Community". *Global Business and Organizational Excellence*, 38(4): 54-61.
- Narayanan, V. K. ve Fahey, L. (2005). "The Relevance of The Institutional Underpinnings Of Porter's Five Forces Framework To Emerging Economies: An Epistemological Analysis". *Journal of Management Studies*, 42(1): 207-223.
- Nason, R. S. ve Wiklund, J. (2018). "An Assessment Of Resource-Based Theorizing On Firm Growth And Suggestions For The Future". *Journal of Management*, 44(1): 32-60.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press; London.
- Netland, T. ve Aspelund, A. (2013). "Company-Specific Production Systems And Competitive Advantage: A Resource-Based View On The Volvo Production System". *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11): 1511-1531.
- Nulkar, G. (2014). "SMEs and Environmental Performance – A Framework for Green Business Strategies". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133: 130-140.
- Nurmi, J. ve Niemelä, M.S. (2018). "PESTEL Analysis of Hacktivism Campaign Motivations". İçinde Gruschka, N. (Eds.), *Secure IT Systems. Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Cham.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2004). "Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2): 132-143.
- Obiegbu, C. J., Larsen, G. ve Ellis, N. (2020). "Experiential Brand Loyalty: Towards An Extended Conceptualisation Of Consumer Allegiance To Brands". *Marketing Theory*, 20(3): 251-271.
- Okay, H. (2017). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kişisel Bakım Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O. ve Rabiou, R. O. (2015). "Impact of Strategic Management On Competitive Advantage And Organisational Performance: Evidence From Nigerian Bottling Company". *Journal of Policy and Development Studies*, 9(2): 185-198.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based Views". *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713.
- Ommani, A. R. (2011). "Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats (SWOT) Analysis For Farming System Businesses Management: Case Of Wheat Farmers Of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran". *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.
- Oraman, Y. (2014). "An Analytic Study Of Organic Food Industry As Part Of Healthy Eating Habit in Turkey: Market Growth, Challenges And Prospects". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 1030-1039.
- Oraman, Y., Unakitan, G., Konyali, S., Basaran, B. ve Abdikoglu, D. I. (2018). "What External And Internal Factors Affect Organic Food Sector?" *New Knowledge Journal of Science*, 7(2): 33-44.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14): 69-84.
- Pan, W., Chen, L. ve Zhan, W. (2019). "PESTEL Analysis Of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study Of Three Economies". *Journal of Management in Engineering*, 35(1): Makale Numarası 5018013.
- Panigrahi, S.S., Bahinipati, B. ve Jain, V. (2019). "Sustainable Supply Chain Management: A Review of Literature and Implications for Future Research". *Management of Environmental Quality*, 30(5): 1001-1049.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Peker, A. E. ve Boyraz, A. (2017). "Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım". *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2): 67-92.
- Peng, M. W. (2016). *Global Strategy*. Cengage Learning, Boston.
- Peppers, D. ve Rogers, M. (2016). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey.

- Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L., Dias, A., & Gonçalves, R. (2021). "The New SWOT for A Sustainable World". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Makale Numarası 18.
- Pesic, M. A., Milic, V. J. ve Stankovic, J. (2013). "Application of VRIO Framework For Analyzing Human Resources' Role in Providing Competitive Advantage". *Tourism & Management Studies*, 2: 575-586.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M. ve Wills, G. B. (2019). "Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis". *International Journal of Information Management*, 44: 194-203.
- Pickton, D. W. ve Wright, S. (1998). "What's Swot in Strategic Analysis?" *Strategic Change*, 7(2): 101-109.
- Poister, T. H. (2010). "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance". *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Popovic, A., Hackney, R., Tassabehji, R. ve Castelli, M. (2018). "The Impact of Big Data Analytics on Firms' High Value Business Performance". *Information Systems Frontiers*, 20: 209-222.
- Porter, K., Smith, P. ve Fagg, R. (2007). Corporate Strategy. İçinde K. Porter (Eds.), *Leadership and Management for HR Professionals* (ss. 381-411). Routledge, Oxfordshire.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4): 30-41.
- Porter, M. E. (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, April, 73-91.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2001). The Value Chain and Competitive Advantage. İçinde D. Barnes (Eds.), *Understanding Business Processes* (ss. 50-66). Routledge, Oxfordshire.
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86(1): Makale Numarası 78.

- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster, New York.
- Porter, M. E. (2015). The Competitive Advantage of the Inner City. İçinde R: LeGates ve F. Stout (Eds.), *The City Reader* (ss. 358-371). Routledge, Oxfordshire.
- Potjanajaruwit, P. (2018). "Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand". *Journal of International Studies*, 11(3): 104-111.
- Power, D. J., Sohal, A. S. ve Rahman, S. U. (2001). "Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management - An Empirical Study". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4): 247-265.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Pringle, J. ve Huisman, J. (2011). "Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework". *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3): 36-58.
- Purba, J. T., Gumulya, D., Hariandja, E. ve Pramono, R. (2023). "Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable of Resources in Building Innovation Capability for Sustainable Development: Evidence from Creative Social Enterprises". *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(2): 429-438.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A. ve Alimin, I. I. (2009). "Management, Strategic Management Theories And The Linkage With Organizational Competitive Advantage From The Resource-Based View". *European Journal of Social Sciences*, 11(3): 402-418.
- Rajapathirana, R. J. ve Hui, Y. (2018). "Relationship Between Innovation Capability, Innovation Type, And Firm Performance". *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1): 44-55.
- Ralston, P. M., Blackhurst, J., Cantor, D. E. ve Crum, M. R. (2015). "A Structure–Conduct–Performance Perspective Of How Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance". *Journal of Supply Chain Management*, 51(2): 47-64.
- Ramely, A., Talib, M. F., Ahmad, R. ve Yusof, N. A. (2023). "Examining Pestel Analysis of Event Businesses in Malaysia". *Journal of Event, Tourism and Hospitality Studies*, 3: 57-79.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C. ve Lertwongsatien, C. (2005). "Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective". *Journal of Management Information Systems*, 21(4): 237-276.

- Ray, G., Barney, J. B. ve Muhanna, W. A. (2004). “Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests Of The Resource-Based View”. *Strategic Management Journal*, 25(1): 23-37.
- Rothaermel, F. T. (2008). Competitive Advantage in Technology Intensive Industries. İçinde G. Libecap ve M. Thursby (Eds.), *Technological Innovation: Generating Economic Results* (ss. 201-225). Emerald Group Publishing Limited, England.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Crown Business, New York.
- Saatcioğlu, C. F. (2023). *İhracat Yapan İşletmelerde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Rekabete Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, International Dublin University, Dublin.
- 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.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge.
- Serdyuk, A. (2023). *Main Factors of The External Environment of The Organisation And Evaluated of Environmental Factors (Based On Practical Aspects At The Hotel" Time" Enterprise Case)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ukrainian-American Concordia University, Kyiv.
- Seyedghorban, Z. ve Azadegan-Mehr, M. (2019). “A Conceptual Model for R&D Focused Innovation”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 53: 78-92.
- Sharp, B. M. (2009). *Multilevel Absorptive Capacity and Radical Innovation*. West Lafayette, Purdue University.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R. ve Ali, J. (2017). “Strategic Management Model With Lens of Knowledge Management And Competitive Intelligence: A Review Approach”. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1): 55-93.
- Shy, O. (1996). *Industrial Organization: Theory and Applications*. MIT Press, Cambridge.
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamaki, M. ve Wincent, J. (2020). “An Agile Co-Creation Process For Digital Servitization: A Micro-Service Innovation Approach”. *Journal of Business Research*, 112: 478-491.

- Soares, C. A., Shendrikova, D., Crevani, G., Silinto, B. ve Colombo, E. (2023). “Enabling Factors For The Development Of Mini-Grid Solutions in Mozambique: A PESTLE-Based Analysis”. *Energy Strategy Reviews*, 45, Makale Numarası 101040.
- Sridhar, R., Sachithanandam, V., Mageswaran, T., Purvaja, R., Ramesh, R., Senthil Vel, A., ve Thirunavukkarasu, E. (2016). “A Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Assessment of Coastal Zone Management Practice in India”. *International Review of Public Administration*, 21(3): 216-232.
- Stabell, C. B. ve Fjeldstad, O. D. (1998). “Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops, And Networks”. *Strategic Management Journal*, 19(5): 413-437.
- Stead, J. G. ve Stead, W. E. (2014). *Sustainable Strategic Management*. Routledge, Oxfordshire.
- Sull, D. (2002). “Why Good Companies Go Bad”. *Harvard Business Review*, 80(7): 42-50.
- Sumerli Sarıg  l, S. ve Co  kun, S. (2022). “Effects of Innovation Strategies in the Aviation Industry”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(2): 365-380.
- Sungur, E. (2015). Havacılık sektöründe uluslararası ve ticari anlaşmaların rekabete etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- S  zen, E. (2020). *  novasyon Stratejileri ve   alı  an Motivasyonunun,    letme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık    letmesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
-   im  ek, A. (2016). *  novasyon Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2007) *Using Multivariate Statistics*. 5th Edition, Pearson Allyn and Bacon, Boston.
- Taher, G. (2021). “Industrial Revolution 4.0 in the Construction Industry: Challenges and Opportunities”. *Management Studies and Economic Systems*, 6(4): 109-127.
- Tallman, S., Luo, Y. ve Buckley, P. J. (2018). “Business Models in Global Competition”. *Global Strategy Journal*, 8(4): 517-535.
- Tammiksalu, K. (2022). *International Marketing Plan for an Application with Sweden as a Target Country: Case Company: Smappy Application*. Yayınlanmamı   Yüksek Lisans Tezi, Laurea University of Applied Sciences, Finlandiya.
- Taneja, S., Pryor, M. G. ve Hayek, M. (2016). “Leaping Innovation Barriers to Small Business Longevity”. *Journal of Business Strategy*, 37(3): 44-51.
- Tanrıverdi, G. (2016). Havayolu sektöründe ortakla  a rekabet stratejisi: Geleneksel havayolu   irketleri üzerine bir ara  tırma. Yayınlanmamı   Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eski  ehir.

- Taris, G. N. ve Wandebori, H. (2023). "Proposed Business Strategy to Gain a Competitive Advantage for Construction Consultant Company". *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(1): 238-244.
- Taylor, D. H. (2005). "Value Chain Analysis: An Approach To Supply Chain Improvement in Agri-Food Chains". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(10): 744-761.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy". *Research Policy*, 15(6): 285-305.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43(3): 172-194.
- Teece, D. J. (2018). "Business Models and Dynamic Capabilities". *Long Range Planning*, 51(1): 40-49.
- Teece, D. ve Pisano, G. (2003). *The Dynamic Capabilities of Firms*. Springer, Berlin Heidelberg.
- Thompson, A. A. ve Martin, F. (2017). *Strategic Management: Theory and Practice*. Irwin, Boston.
- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, Boston.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. ve Gamble, J. E. (2008). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Irwin, Boston.
- Tidd, J. ve Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Tien, N. H., Vu, N. T. ve Tien, N. V. (2019). "The Role of Brand And Brand Management in Creating Business Value Case of Coca-Cola Vietnam". *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(2): 57-62.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge.
- Tugtekin, U., Barut Tugtekin, E., Kurt, A. A., & Demir, K. (2020). Associations between fear of missing out, problematic smartphone use, and social networking services fatigue among young adults. *Social Media + Society*, 6(4), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2056305120963760>

- Tushman, M. L. ve Anderson, P. (1986). "Technological Discontinuities and Organizational Environments". *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- UNDP (2013). *Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*. United Nations Development Programme.
- Ülgen, H. ve Mirze, S., K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Vassakis, K., Petrakis, E. ve Kopanakis, I. (2018). Big Data Analytics: Applications, Prospects and Challenges. İçinde Skourletopoulos, G., Mastorakis, G., Mavromoustakis, C., Dobre, C., Pallis, E. (Eds.), *Mobile Big Data. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* (ss. 3-20). Springer, Cham
- Verganti, R. (2008). "Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda". *Journal of Product Innovation Management*, 25(5): 436-456.
- Wairua, M. M. (2011). *Value Chain Initiatives And Development Of Competitive Advantage in Selected Secondary Schools in Nairobi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Nairobi, Kenya.
- Walters, D. ve Lancaster, G. (2000). "Implementing Value Strategy through the Value Chain". *Management Decision*, 38(3): 160-178.
- Wardhani, F. K. ve Dini, A. (2020). "Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix And QSPM: A Conceptual Framework". *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5): 1520-1527.
- West, D. C., Ford, J. B. ve Ibrahim, E. (2015). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. Oxford University Press, USA.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson, London.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and Does it Matter?*. Thomson Learning, London.
- Widya-Yudha, S., Tjahjono, B. ve Kolios, A. (2018). "A PESTLE Policy Mapping And Stakeholder Analysis of Indonesia's Fossil Fuel Energy Industry". *Energies*, 11(5): Makale Numarası 1272.
- Wolbers, J., Boersma, K. ve Groenewegen, P. (2018). "Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management". *Organization Studies*, 39(11): 1521-1546.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity". *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.

- Wyld, D. C., Jones, M. A. ve Totten, J. W. (2005). “Where is my Suitcase? RFID and Airline Customer Service”. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4): 382-394.
- Yan, J., Xia, F. ve Bao, H. X. (2015). “Strategic Planning Framework For Land Consolidation in China: A Top-Level Design Based On SWOT Analysis”. *Habitat International*, 48: 46-54.
- Yıldırım, S. C. (2015). “Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu ile Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir “Mil+Süre Puanı” Uygulaması”. *Journal of Business Research Turk*, 7(1): 340-259.
- Yılmaz, İ., Toksoy, D. ve Taş, S. (2020). “How do Environmental Regulations Impact Innovation? An Empirical Analysis of the Aviation Industry”. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 84: Makale Numarası: 102354.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M. ve Snell, S. A. (2004). “Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns”. *Journal of Management Studies*, 41(2): 335-361.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). “Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği”. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6(2): 38-58.
- Zhang, A., De Bruijn, E. J. ve De Jong, A. (2019). *Aviation and Sustainability: Sustainable Development in the Airline Industry*. Routledge, England.
- Zhang, N., Williams, I. D., Kemp, S. ve Smith, N. F. (2011). “Greening Academia: Developing Sustainable Waste Management at Higher Education Institutions”. *Waste Management*, 31(7): 1606-1616.
- Zhang, Y. ve Wu, X. (2020). “The Effects of Innovation on Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Airline Companies”. *Journal of Air Transport Management*, 89: Makale Numarası: 101889.
- Zott, C., Amit, R. ve Massa, L. (2011). “The Business Model: Recent Developments and Future Research”. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

İnternet Kaynakları

- Boeing. (2021). Our Strategy. <https://www.boeing.com/company/general-info/strategy.page> (erişim tarihi: 16.04.2023).
- Boston Consulting Group. (2017). The Boston Consulting Group Growth-Share Matrix. <https://www.bcg.com/publications/2017/growth-share-matrix.aspx> (erişim tarihi: 16.04.2023).

OECD. (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. The Measurement of Scientific and Technological Activities. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (erişim tarihi: 16.04.2023).



EK 1- Anket Formu

Değerli Katılımcılar,

Cevaplamanız için sunulan anket sorularının amacı tezin konusundaki görüşlerinizin alınmasıdır. Araştırmanın bilimsel açıdan geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulan sizi en iyi yansıtacak cevapları vermeniz büyük önem taşımaktadır. Cevaplar herhangi bir üçüncü şahıs veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli katkılarınız için teşekkürler.

Aslı Gülden SOYUGÜZEL
Akdeniz Üniversitesi
YL Öğrencisi

Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY
Akdeniz Üniversitesi
Tez Danışmanı

A) Demografik Bilgiler

- 1) **Cinsiyet:** () Kadın () Erkek
- 2) **Yaş:**
- 3) **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- 4) **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar
- 4) **Görevi:**
- 5) **Havacılık sektöründe toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?**
- 6) **Bulunduğunuz havacılık firmasında kaç yıldır çalışıyorsunuz?**
- 7) **Açıkça belirlenmiş bir rekabet stratejiniz var mı?** () Evet () Hayır () Bilmiyorum
- 8) **Açıkça belirlenmiş bir inovasyon stratejiniz var mı?** () Evet () Hayır () Bilmiyorum

B) Lütfen firmanızın bir çalışanı olarak, firmanızın bugünkü durumunu kendinize göre düşünerek (1= Kesinlikle Katılmıyorum – 5= Kesinlikle Katılıyorum) cevaplayınız.

İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (pazarlama vb.) tarafından gerçekleştirilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız ham madde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yapar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız var olan ürünleri / hizmetleri gerektiğinde yeniden konumlandırır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız birçok yeni ürün / hizmet fikrini başarıyla hayata geçirmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamızda yeni ürün üretilirken var olan üründe köklü değişiklik yapılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamız için yeni endüstri alanlarına girmek önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamızın yeni ürünleri pazarda köklü değişimlere (satış, tedarik gibi alanlarda) sebep olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgisini yeniden kullanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğu teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız üretim esnekliğini arttırmaya önem verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firmamız için verimi arttırmak temel amaçlardandır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C) Lütfen firmanızın bir çalışanı olarak, aşağıdaki her bir değişken için firmanızı rakip işletmeler ile kıyaslayarak “yeterlilik” düzeyini belirtiniz.

İfade	Hiç Yeterli Değil	Az Yeterli	Orta Düzeyde Yeterli	Yeterli	Çok Yeterli
Müşteri memnuniyeti açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fiyat/Maliyet avantajı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmet kalitesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pazar payı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yeni ürün geliştirme açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karlılık açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurum imajı açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kalite ve standartlara uygunluk açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yeni yatırımlar ve finansman olanakları açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Firma güvenilirliği açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teknoloji ve Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nitelikli işgücü bulma açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satış sonrası hizmetler açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çevrenin korunması açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilik yapabilme gücü açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Personelin iş tatmini açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçi firmaların seçimi ve değerlendirilmesi açısından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Aslı Gülden SOYUGÜZEL
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Kumluca Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu
Yabancı Dil	İngilizce, Almanca
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Bilimsel Makale	Ekşili, N., Soyugüzel, A. G., & Özbey, D. O. (2023). The Content analysis of the post-graduate theses related with competition in civil aviation. International Journal of Business and Economic Studies, 5(3), 152-165
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurum	Hürkuş Havayolları Şirketi