

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK GIDA SANAYİ FİRMALARININ REKABETÇİ VE YENİLİKÇİ UYGULAMALARI

Hasan BÜLBÜL*

Öz

Bu çalışma Türkiye'deki büyük gıda sanayi firmalarının rekabetçi ve yenilikçi uygulamalarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veriler anket formu kullanılarak 80 büyük gıda firmasının 23'ünden toplanmıştır. Bulgulara göre, büyük gıda firmalarının çoğunluğu maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedir. Beş rekabetçi öncelik arasında en fazla önem verileni 'kalite'dir. Diğerleri sırasıyla maliyet, yenilik, güvenilirlik ve esnekliktir. Araştırma dönemi içinde firmaların yenilik yapma düzeyleri yüksek değildir. Aynı dönemde en fazla yenilik yapılan alan üretim metodudur. Firmalar olağan bir sonuç olarak temel ve uygulamalı araştırmaya göre, geliştirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermektedir. Tamamen yeni bir ürün yerine mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve pazara uyumlaştırılması en fazla tercih edilen yenilik uygulamasıdır. Firmaların yenilik yapma nedenleri arasında en önemlisi ise yeni pazarlara girmektir.

Anahtar Sözcükler: Gıda sanayi, rekabetçi strateji, rekabetçi öncelikler, yenilik uygulamaları

Abstract

Competitive and Innovative Practices of Large Food Manufacturing Firms in Turkey

This paper aims at assessing the competitiveness and innovativeness practices of large food industry firms in Turkey. In this study data were collected from 23 of 80 large food firms (ISIC 311–313) in Turkey using a questionnaire. Our findings show that most of the firms in the industry prefer to adopt cost leadership strategy. Among the five competitive priorities, quality is the most important one followed by cost, innovation, reliability and flexibility.

*Yrd.Doç.Dr., Niğde Üniversitesi, İşletme Bölümü, 51243, NİĞDE, bulbul@nigde.edu.tr

During the survey period, the innovation levels of firms are not high. In the same period, production methods had the highest score of innovation. As expected firms focused on improvement activities rather than basic and practical research. Similarly, companies emphasized on improving existing products rather than developing a new product. Entering new markets came out as the most important reason for firms engage in innovation activities.

Keywords: Food industry, competitive strategy, competitive priorities, innovation practices.

GİRİŞ

Dünya pazarlarındaki yoğun rekabet firmaları rekabetçiliklerini geliştirmeye zorlamaktadır. Mevcut rekabet ortamında, firmaların hayatta kalması ve amaçlarını gerçekleştirmesi, rakip ataklarına karşılık verecek, müşteri çekecek ve elde tutacak üstünlüklere sahip olmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle firmanın başarısı rekabet üstünlüğü elde etmesine bağlıdır. Porter (1985) endüstri içerisinde rakiplerden daha iyi performans sergileyecek savunabilir bir konuma sahip olmanın, firmanın başarısındaki temel belirleyici faktör olduğunu vurgulamaktadır. Firmaların savunulabilir bir konum oluşturması ve rekabet üstünlüğünü geliştirmesi için ise rekabetçi stratejilerini önermektedir. Firmaların maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklanma stratejisini ustaca uygulamaları durumunda rakiplerine karşı önemli ve güçlü bir rekabetçi konum elde edeceklerini belirtmektedir.

Dünya çapında meydana gelen büyüme ve küreselleşme ile birlikte firmalar arası rekabette öne çıkan bir kavram da rekabetçi önceliklerdir. Firmanın hedef pazarda rekabet edeceği stratejik tercihleri ifade eden rekabetçi öncelikler 1980'lerin ortasında Hayes ve Wheelwright (1984) tarafından sunulmuştur. Yazarlar firmaların üretim faaliyetleri sayesinde müşterilerin bir üründe istediklerini onlara sunarak rekabet üstünlüğü elde edeceklerini belirtmekte ve rekabetçi öncelikleri dört boyutta tanımlamaktadır. Bunlar; maliyet, kalite, teslimat güvenilirliği ve esnekliktir. Öte yandan konuyla ilgili çalışmalarda kimi uzmanların farklı unsurlar önerdiği de görülmektedir. Örneğin, Leong ve arkadaşları (1990) artan öneminden dolayı rekabetçi önceliklere yenilik boyutunu eklemektedir.

Günümüz rekabet ortamında firmaların rakipleriyle mücadele etmesi ve onlara karşı üstünlük sağlamasında rakiplerine göre rekabetçi öncelikleri daha başarılı uygulaması gerekmektedir. Özellikle, firmaların dinamik bir örgüt olarak rakiplerine kolay hedef olmaması için ise yenilikçi olmaları büyük önem

taşımaktadır. Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir unsur iken, günümüz rekabet ortamında firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru görülmektedir (Cozijnsen vd., 2000).

Yenilik otomotiv, elektronik ve kimya gibi birçok endüstride rekabeti yönlendiren ana unsurlardan biri durumuna gelmiştir. Bu nedenle de gerek yenilik gerekse rekabet ile ilgili araştırmalara (Örn., Ulusoy, 2003; Uzun, 2001) sıklıkla örnek teşkil etmişlerdir. Bu çalışma, gıda sanayinin rekabetçi stratejisini ve rekabetçi önceliklerini ve yenilikçilik uygulamalarını saptamayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Türk gıda sanayi, 1990'lardan sonra hızlı bir gelişme göstermiş, toplam ihracat içinde yaklaşık %10'luk bir paya ulaşmış ve ülke ekonomisi için önemli bir konuma gelmiştir. Türk ekonomisine mevcut katkısı yanı sıra sektörün gereksinim duyduğu hammaddenin büyük oranda yerli üretimle karşılanması ve sahip olunan coğrafi ve ekolojik fırsatlar gıda sanayinin büyümesine ve Türk ekonomisine daha ileri düzeyde katkı sağlamasına imkan tanımaktadır (DPT, 2004). Türk gıda sanayinin büyüme potansiyeli ve gıda sanayinin rekabetçi davranışları ve yenilik uygulamaları ile ilgili araştırmaların azlığı çalışmanın ilgili literatüre ve Türk gıda firmalarının rekabetçiliğine katkı sağlaması bakımından önemlidir. Gelecek bölümde rekabetçi stratejiler, rekabetçi öncelikler ve yenilik literatürü incelenmektedir. Devamındaki bölümde ise Türk gıda sanayinin rekabetçi stratejilerini, rekabetçi önceliklerini ve yenilik uygulamalarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi, bulguları ve değerlendirmesi sunulmaktadır. Tartışma ve sonuç bölümü ile çalışma son bulmaktadır.

1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

1.1. Rekabetçi Üstünlük ve Stratejiler

Rekabetçi üstünlük, firmanın rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek değer yaratan bir stratejiyi uygulamasından veya rakiplere göre aynı stratejiyi daha üstün gerçekleştirmesinden (Bharadwaj vd., 1993) ya da değer yaratan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olmasından (Medcof, 2000) kaynaklanan konumsal üstünlük olarak tanımlanabilir. Porter (1985) uzun dönemde firmanın endüstri içerisinde rakiplerinden daha iyi performans sergileyecek savunabilir bir konuma sahip olmasının, firmanın başarısındaki temel belirleyici olduğunu vurgular ve bunun için firmalara genel rekabetçi stratejilerini (yani *maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma*) önerir. Firmalar bu stratejileri ustaca uygulayarak rakiplerine karşı önemli ve güçlü bir rekabetçi konum elde ederler.

Bununla birlikte her stratejinin kendine özgü üstünlükleri olup, seçilmeleri ve uygulanmaları firmanın güçlü yönlerine, bulunduğu endüstrinin ve hedef müşteri kitlesinin özelliklerine bağlıdır (Porter, 1985). Aşağıda genel rekabetçi stratejiler kısaca açıklanmaktadır.

Maliyet liderliği: Maliyet liderliği stratejisi, firmanın maliyetlerini düşürmeyi başararak endüstrisinde düşük maliyetli bir konuma ulaşarak rakiplerine karşı üstünlük elde etmesine dayanan bir yaklaşımdır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar rakiplerinin fiyatına yakın ya da daha düşük fiyatla ürününü sunması sayesinde kârlarını artırır. Bununla birlikte maliyet liderliği stratejisi, firmanın ürünlerini en düşük fiyattan sunmasını değil, en düşük maliyetle üretimin gerçekleştirilmesinden dolayı kâr paylarının artmasını ifade eder. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların, maliyet üstünlüğü sağlayan kaynaklara ulaşması ve bu kaynakları kullanması gerekir. Ölçek ekonomisinin sağlanması, ayrıcalıklı hammaddelere ve ilişkilere sahip olunması bunlardan birkaçıdır.

Farklılaşma: Farklılaşma stratejisi, firmanın ürün kalitesi, özellikleri ya da satış sonrası hizmetler vb. bakımından müşterilerine benzersiz ya da üstün değerler sunmasıyla rakiplerine karşı üstünlük elde etmesine dayanan bir stratejidir. Porter (1985), farklılaşmanın neden olacağı maliyetlere rağmen, firmanın benzersiz ürün sunumundan kaynaklanacak yüksek fiyat talep etme olanağı sayesinde rekabet üstünlüğü elde edeceğini belirtir. Müşterilere sunulan benzersizliğin derecesine ve düzeyine bağlı olarak talebin fiyat duyarlılığı ve ürünün ikame edilme riski düşük ya da yüksek olacaktır.

Odaklanma: Odaklanma stratejisi, endüstri içinde dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan firmalar, kendilerine endüstri içinden bir bölüm ya da grup seçerek onlara hizmet etmek için uygun stratejiler geliştirirler. Bu anlamda odaklanma stratejisinin, maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması vardır. Maliyet odağını uygulayan firmalar, hedef pazar bölümlerinde maliyet üstünlüğü elde etmek için çaba harcarlarken, farklılaşma odağını seçen firmalar hedef pazar bölümlerinde farklılaşmak için çaba harcarlar. Odaklanma stratejisini uygulayan firmalar, rakiplerin yüksek fiyat veya eksik hizmet sundukları dar bir kitleye kendilerini adayarak hizmet etmelerinden dolayı rekabet üstünlüğü elde ederler.

1.2. Rekabetçi Öncelikler

Ekonomik sınırların giderek ortadan kaybolduğu günümüzde, herhangi bir ülkedeki küçük bir firma yeni malzemeleriyle ve ürünleriyle pazardaki rekabetin yapısını değiştirebilmektedir (Nassimbeni, 2003). Bu nedenle firmalar rekabetçiliklerini sürdürmek için rekabet üstünlüğünün mevcut kaynaklarını güçlendirmek ve yeni kaynaklar bulmak baskısıyla karşı karşıyadır. Bu noktada rekabetçi öncelikler, firma performansının artırılmasında önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Ward ve Duray, 2000; Sun ve Hong, 2002; Demeter, 2003; Deveraj vd., 2004; Bülbül ve Güleş, 2004).

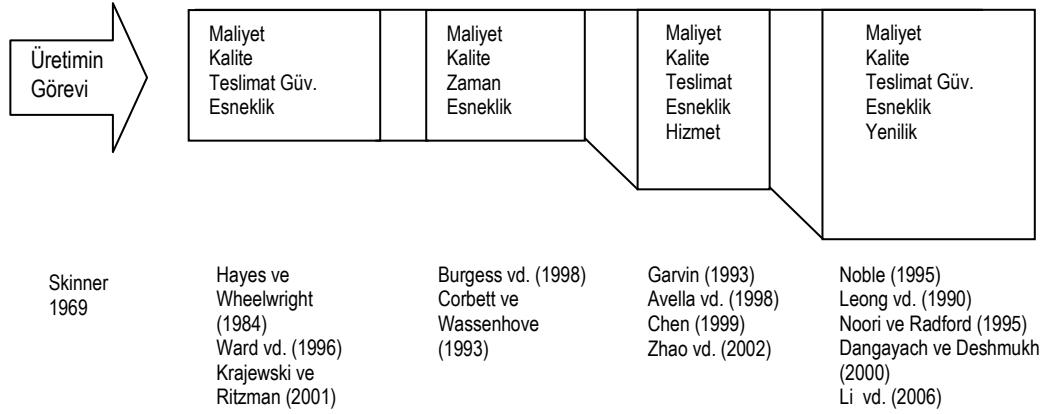
Rekabetçi öncelikler, rekabette dünya çapında meydana gelen büyüme ve küreselleşmenin etkisi ile dikkat çeken bir alan haline gelmiştir. Konuya ilgi, Skinner'in 1969'da üretim ve firma stratejisi arasındaki bağlantının ve endüstriyel rekabetçilikte üretimin rolünün ihmal edildiğini açıkladığı çalışması ile başlamıştır (Amoako-Gyampah ve Boye, 2001; Christiansen vd., 2003). Önceleri, "üretim görevleri" olarak ifade edilen kavram, sonraları çeşitli yazarlar tarafından rekabetçi öncelikler (Hayes ve Wheelwright, 1984) ve sipariş kazandırıcılar (Hill, 1993) gibi farklı başlıklar altında incelenmiştir.

Firmanın hedef pazarda rekabet edeceği stratejik tercihlerini ifade eden rekabetçi öncelikler terimi 1980'lerin ortasında Hayes ve Wheelwright (1984) tarafından sunulmuştur. Çalışmalarında yazarlar, firmaların maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutundan bir ya da daha fazlasını kullanarak pazarda rekabet edebileceklerini belirtmektedir. Öte yandan rekabetçi önceliklerle ilgili çalışmalarda farklı boyutların önerildiği ya da kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin, Leong ve arkadaşları (1990) yapmış oldukları kapsamlı literatür incelemesiyle rekabet önceliklerini beş boyutta tanımlamaktadır. Yazarlar kısalan ürün yaşam eğrilerinden dolayı firmaların başarısında belirleyici bir rol oynamaya başlayan yenilikçiliği beşinci boyut olarak ifade etmektedir. Corbett ve Wassenhove (1993) rekabetçi önceliklerde farklı bir gruptan (kalite, maliyet, esneklik ve zaman) daha uygun olacağını savunmaktadır. Zaman boyutunun yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını bünyesinde barındırdığını ve bu üç boyutun çoğu zaman aynı anda meydana geldiğini ifade etmektedir. Yüksek güvenilirliğin daha çok esnek olmayı sağlarken, esnekliğin ise daha çok yenilik için bir adım olduğunu belirtmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse, literatürde kimi yazarların farklı rekabetçi öncelikler tanımladıkları görülmekle birlikte, bunların temelde benzer unsurlar oldukları, sadece yazarların kimi önceliklerin alanını geniş ya da dar olarak kullanmalarının farklılığa neden olduğu söylenebilir. Şekil 1 konu ile ilgili bazı

yazarların önerilerini ya da çalışmalarında kullandıkları unsurları göstermektedir. Bununla birlikte vurgulanması gereken nokta, geçmişte birbirleriyle çeliştiği düşünülen kimi önceliklerin teknolojik ilerlemelerle birbirlerini desteklediği ve günümüz rekabetinin geldiği düzeyde de eşzamanlı olarak hepsinin gerçekleştirilmesinin başarıyı getirdiğidir.

Şekil-1: Rekabetçi Öncelikler



1.3. Yenilik

Günümüz rekabet ortamında firmaların rakipleriyle mücadele etmesi ve onlara karşı üstünlük sağlamasında rakiplerine göre rekabetçi öncelikleri daha başarılı uygulaması gerekmektedir. Öte yandan, firmaların dinamik bir örgüt olarak rakiplerine kolay hedef olmaması için ise yenilikçi olmaları büyük önem taşımaktadır. Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir unsur iken, günümüz rekabet ortamında firmaların ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru olmuştur (Cozjnsen vd., 2000).

Yenilik kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanımı vardır. Ancak, çoğu zaman yenilik terimi ile (i) yeni bir parçanın geliştirilme süreci, (ii) yeni parçanın kendisi ve (iii) yeni parçanın kullanım sürecini içeren kavramlardan biri ifade edilmektedir (Karlsson ve Olsson, 1998; Biemans, 1992).

Kapsamı çok geniş olan yenilik kavramı farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Literatürde yaygın iki sınıflama, yeniliğin derecesine (radikal ve kademeli) ve odağına (ürün ve süreç) göredir. Odağına göre yenilik

türlerinden süreç yeniliği, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Bessant vd., 2004). Süreç yeniliği, bir mamul ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder. Ürün yenilikleri ise, doğrudan müşteri gereksinimleriyle ilişkili yenilikleri ifade eder (Devinney ve Davis, 1996). Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği kısaca ‘yeni ürün’dür (Tokol, 1998).

Yenilik, küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsar. Yeniliklerin çok az kısmı, gerçek anlamda dünya için tamamen yenidir. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama ölçütlerinden bir diğeri, yeniliğin yenilik derecesine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Buna göre yenilikler radikal (süreksiz/atılsal) ve kademeli (sürekli/artımsal) yenilikler olarak ifade edilmektedir (Tidd vd., 1997; Garcia ve Calantone, 2002; Prescott ve Slyke, 1997). Bu anlamda yapılan ayırmalardan biri Stanton ve arkadaşlarına (1994) aittir. Buna göre yenilikler:

a. Tatmin edilmemiş/karşılanmamış ihtiyaçları tatmin eden gerçek anlamdaki yenilikler,

b. Sunduğu fayda ve fonksiyon bakımından mevcut yeniliğe göre önemli ölçüde farklılaştırılmış yenilikler,

c. Tüketici için yeni olmayan fakat firma için yeni taklit yeniliklerdir.

Literatürde en yaygın kullanılan sınıflamalardan bir diğeri ise Booz, Allen ve Hamilton (1982) ait olup, yenilik “firma için yenilik” ve “pazar için yenilik” düzeyine bağlı olarak altı boyutta tanımlanmaktadır. Bunlar ortalama gerçekleşme oranlarına göre aşağıdaki gibidir Griffin ve Page, 1996; Bessant vd., 2004; Kotler, 2000):

a. Dünya için yeni ürün (%10)

b. Firma için yeni ürün (%20)

c. Mevcut ürün hattında yeni ürün (%26)

d. Mevcutların geliştirilmesi ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün (%26)

e. Mevcut ürünlerin yeniden konumlandırılması (%7)

f. Maliyetlerin düşürülmesi (%11)

Firmalar bu farklı yenilik türlerinin tümünü çeşitli yollardan elde edebilirler. Bunları; satınalma, transfer etme ve kendi geliştirme olarak üç genel başlıkta toplamak mümkündür. Alternatiflerin her birinin kendine özgü artıları ve eksileri vardır. Satınalma ve transfer daha az maliyetli ve riskli olmakla birlikte en yaygın olanı içsel geliştirmedir. Geliştirmek maliyetlidir fakat bu durum uzun dönemde ekonomik ve sosyal gelişmeye büyük katkı sağlar. Yeniliği geliştirip satanlar dünya pazarlarında önemli üstünlükler elde ederler (Tekin ve Ömürbek, 2004). Araştırma ve geliştirme, bütün modern toplumlarda ekonomik büyümenin ve ilerlemenin kaynağını meydana getiren yeni ve geliştirilmiş malzemelerden, ürünlerden, üretim yöntemlerinden oluşan büyük ve karmaşık yapının merkezinde yer alır (Freeman ve Soete, 2003).

Kimi zaman yüksek yatırımlara ve riske katlanılmasına karşın yenilikler rekabet üstünlüğünün oluşturulmasında önemli rol oynamakta ve firmanın büyümesine ve kârlılığına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Kuczmariski (1996), kâr paylarını ve gelir akışlarını yükseltmede, endüstrinin önünde yer almada ve rekabette sıçrama yapmada yeniliğin en iyi tek yol olduğunu, dolayısıyla doğru yapılması halinde, yeniliğin en güçlü rekabet aracı olduğunu belirtmektedir.

Firmalar mamul ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar. Bunun için ise, maliyet liderliği, farklılaşma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma stratejilerinden birini uyguladılar (Porter, 1985). Bu noktada yenilik, firmaya rakiplerine kıyasla görece bir farklılık, görece bir düşük maliyet ya da her ikisinin de belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme imkânı sunar (Higgins, 1996). Başka bir ifade ile, rekabetçi stratejiler çok farklı şekillerde ayrı olarak başarılabilmesine karşın yenilik, firmalara rakipleri karşısında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisini birlikte uygulama fırsatı sunan nadir stratejik kaynaklardan biridir.

1.4. Türk Gıda Sanayi

Gıda sanayi, işlenmiş et ve tavuktan süt ürünlerine, undan unlu mamullere, dondurulmuş gıdadan konserveye ve her türlü içeceğe bir dizi mamulün üretimini kapsar. Bu anlamda da miktar, paketleme ve tat gibi özelliklerinden dolayı geniş ürün çeşitliliğine sahip bir alandır. Diğer sektörlerle göre nispeten düşük kâr marjlarıyla çalışılan sektörde mamullerin büyük bölümü perakendeciler vasıtasıyla büyük tüketici kitlelerine ulaştırılmaktadır. Harcama kalemleri içinde önemli bir payı gıda mamullerine ayıran tüketiciler ise, artan bilinç düzeyi ve değişen yaşam tarzları ile gıda üreticilerinden

taleplerini (tazelik, uzun süre saklanabilirlik, farklı lezzetler içermeye ve en önemli sağlıklı olma gibi) yükseltmektedir.

1980'lere kadar yeterince gelişmeyi başaramayan Türk imalat sanayi günümüzde geleneksel iş yapma biçimlerini değiştirmekte ve küresel bir oyuncu olma yolunda ilerlemektedir. İmalat sanayi sağladığı istihdam ve ihracat rakamlarıyla ülke ekonomisi için son derece önem arz etmektedir. Birçok farklı sektörü bünyesinde barındıran Türk imalat sanayisinde tekstil ve otomotiv ana sanayi kollarını oluştururken, gıda sanayi de önemli bir konuma sahiptir.

Gıda sanayi Cumhuriyet'in ilk yıllarında şeker ve un gibi temel gıda mamullerini üretmek amacıyla kurulmuş, çoğunlukla kamuya ait firmalardan ibaretken, bugün mamul çeşidi ve firma sayısı bakımından imalat sanayisinin önde gelen sektörlerinden biri haline gelmiştir. 1960 yılına kadar çok yavaş gelişen gıda sanayi, 1962 yılında başlayan planlı kalkınma dönemi ile hız kazanmıştır (TOBB, 1992). 1980 yılından sonra katma değerler daha fazla olduğu, yüksek teknolojilerin kullanıldığı, kapasite yükselterek verimliliğin artırıldığı sistemlere geçilmiş; dondurulmuş gıdalar, diyet ürünler ve su ürünleri işletmeciliği gibi gelişmiş ülkelerin taleplerine uyan üretimler hız kazanmıştır. Ayrıca 1990'larda kamuya ait kuruluşların önemli bir bölümü özelleştirilmiştir. Gıda sanayi 1990'lı yıllarda göstermiş olduğu gelişme ile iç talebe yanıt verecek kapasitenin üzerinde üretim yaparak ihracata dönük potansiyelini değerlendirmiştir (Kıymaz, 2003). Günümüzde gıda sanayi toplam ihracat içinde %10'luk bir paya ulaşmıştır. Daha da önemlisi sektörün gereksinim duyduğu hammaddenin büyük oranda yerli üretimle karşılanması, sahip olunan coğrafi ve ekolojik koşullar gıda sanayinin büyümesine ve daha ileri seviyelerde ihracat gerçekleştirilmesine imkan tanımaktadır (DPT, 2004).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Türk gıda sanayinin rekabetçi ve yenilikçi uygulamalarının belirlenmesi için yapılan saha araştırmasının amacı ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Türk gıda sanayinin rekabetçi ve yenilikçi uygulamalarını tespit etmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada özellikle, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Türk gıda sanayinin rekabetçi stratejisi nedir?
- Türk gıda sanayinin rekabetçi öncelikleri nelerdir?
- Türk gıda sanayinin yenilik yapma düzeyi nedir?
- Türk gıda sanayinin yenilik faaliyetlerinin yapısı nedir?
- Türk gıda sanayini yenilik yapmaya teşvik eden ana unsurlar nelerdir?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler kesitsel tipte olup, 2004 yılı sonunda 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) içinde yer alan Gıda Üreticileri tarafından doldurulan standart bir anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Aşağıdaki bölümde araştırmada kullanılan sorular ve örneklem hakkında bilgi sunulmaktadır.

2.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında temel araç olarak postayla anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda araştırma soruları ve ölçeklerinin belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır.

Araştırmada firmaların uyguladıkları rekabetçi stratejileri belirlemek amacıyla Porter'ın (1985) genel rekabetçi stratejileri ölçeklendirilmiştir. Firmalardan, uygulamalarına göre maliyet liderliği, farklılaşma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma stratejilerinden en uygun olanını seçmeleri istenmiştir.

Firmaların uyguladıkları rekabetçi önceliklerin tespit edilmesinde Dangayach ve Deshmukh (2000), Leong vd. (1990) ve Noble (1995) tarafından aktarılan boyutlar bir araya getirilmiştir. Maliyet, kalite, güvenilirlik, esneklik ve yenilik önceliklerinin firmalar için önemi 0 'hiç önemli değil' den, 4 'son derece önemli' ye doğru derecelendirilmiş beşli Likert tipi ölçekle araştırılmıştır.

Firmaların yenilik yapma düzeyini ve yenilik alanlarını tespit etmek için Johannessen vd.'nden alınan (2001) ve Güleş ve Bülbül (2003) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ürün, üretim metodu, tedarik ve dağıtım metodu ile organizasyon yapısı araştırılan dört yenilik alanıdır. Yapılan

yeniliklerin düzeyi 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak (0=hiç yapılmadı, 4=çok yüksek düzeyde yapıldı) ölçülmüştür.

Firmaların yeniliklerinin yapısını değerlendirmek için Booz vd.’nin (Griffin ve Page, 1996; Kotler, 2000) yeniliği pazar ve firma için yenilik düzeyine bağlı olarak yaptıkları sınıflamadan hareketle altı maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Yine firmaları yeniliğe teşvik eden nedenleri belirlemek amacıyla yedi maddeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Bütün maddeler ‘hiç önemli değil’ den (0 olarak kodlanmıştır) ‘son derece önemli’ ye (4 olarak kodlanmıştır) doğru derecelendirilmiştir.

Taslak ankete son şekli verilmeden önce akademisyenlere ve firma yöneticilerine sunulmuş, anket hakkındaki görüşleri alınmıştır. Bu süreç sonunda bazı sorular ve açıklamalar değiştirilerek ankete son şekli verilmiştir.

2.2.2. Araştırmanın Örneklemi

İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) her yıl düzenli olarak açıkladığı “Türkiye Sanayinde İlk 500 Firma” raporu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 2003 yılı İSO 500 kapsamında gıda, içki ve tütün sanayi başlığı altında toplam 93 firma yer almaktadır. Bu firmaların üçü ismini açıklamadığı, beşi kamu kuruluşu olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Uluslararası standart sanayi sınıflamasına göre geri kalan firmalardan 65’i gıda maddeleri sanayi, 14’ü başka yerde sınıflanmamış gıda maddeleri sanayi, altısı alkollü ve alkolsüz içecek sanayi ve beşi tütün işleme sanayinde faaliyet göstermektedir. Tütün işleme sanayinde faaliyet gösteren beş firma da gıda sanayini tam yansıtmayacağı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, araştırmanın ana kütlelerini 2003 yılı İSO 500 içinde yer alan 80 özel gıda firması oluşturmaktadır.

Yanıtlama oranını artırmak amacıyla yapılan çalışmalara karşın ana kütleliyi oluşturan 80 firmadan değerlendirmeye uygun 23 anket formu elde edilebilmiştir. Bu sayı yaklaşık %29’luk bir geri dönüş oranını ifade etmektedir. Tablo 1’de araştırma ana kütleleri ve örnek profili sunulmaktadır.

Tablo-1: Ana Kütle ve Örnek

ISIC Kodu	Endüstri Tanımlaması	Araştırma Kapsamı	
		Ana Kütle	Örnek
		N = 80 (100)	n = 23(100)
311	Gıda maddeleri sanayi	60 (75.0)	17 (73.9)
312	Başka yerde sınıflandırılmamış gıda maddeleri sanayi	14 (17.5)	4 (17.4)
313	Alkollü ve alkolsüz içki sanayi	6 (7.5)	2 (8.7)
		$\chi^2 = 0.036$; $p = 0.982$	

Notlar: (i) **Kaynak:** ISO (2004); (ii) İktisadi Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması (ISIC kodu) ISIC Rev. 2 üç basamaklı sanayi sınıflamasına göredir.

Tabloda uluslararası standart sanayi sınıflamasına göre ana kütleliyi oluşturan firmalar ile araştırmaya katılan firmaların sayısı ve yüzdesi görülmektedir. Araştırmaya katılan firma sayısı sanayi sınıflamasına göre farklılık göstermekle birlikte, katılım oranları ana kütleliyi endüstri dağılımı ile uyum göstermektedir. Bu noktada, endüstrileri itibariyle araştırmaya katılan firmaların sayısının endüstrilerini temsil edebilecek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durumun istatistiksel olarak incelenmesi, benzer çalışmalarda (örn., Koufteros vd., 2001; Zhang vd., 2003) da kullanılan χ^2 -testiyle yapılmıştır. Buna göre ana kütle (beklenen) ve örneği (yanıt veren) oluşturan firmaların endüstrilerinin karşılaştırılmasında istatistiksel bakımdan ($\chi^2 = 0.036$, $p = 0.982$) bir fark bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların ana kütleliyi temsil yeterliliğini değerlendirmek amacıyla ayrıca yanıt veren ve vermeyen firmaların bilinen özellikleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma, benzer çalışmalarda (Boyer vd., 1996; Koufteros vd., 2001) baz alınan faktörler (çalışan sayısı ve yıllık satışlar) dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan ve katılmayan firmaların ortalama çalışan sayısı ve yıllık satışları karşılaştırmalı olarak Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Firmaların Temsil Gücü

Özellikler	Yanıt veren (23)		Yanıt vermeyen (54)		t-testi	
	Ortalama	Std. Sp.	Ortalama	Std. Sp.	t	p
Çalışan Sayısı	701	527	543	525	-1.216	>.10
Yıllık Satışlar (1.000YTL)	144991	106337	133128	99758	0.460	>.10

Notlar: (i) Parantez içindeki rakamlar ilgili gruba dahil firma sayısını göstermektedir. (ii) Araştırmaya katılan ve katılmayan firmalara ilişkin veriler 2004 yılına ait ISO 500 listesinden alınmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan ve katılmayan firmalar arasında çalışan sayısı ve yıllık satışlar açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark ($p>.10$) bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan firmaların ana kütleyi temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir.

2.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Bu bölümde sırasıyla, araştırmaya katılan firmaları tanıttıcı bilgiler, firmaların rekabetçi stratejileri, rekabetçi öncelikleri, yenilik düzeyleri, yenilik faaliyetleri, yenilik yapma nedenleri ile yeniliğin firmalara katkılarına ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2.3.1. Araştırmaya Katılan Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan firmaların büyüklükleri, faaliyet süreleri, mülkiyet durumları ve hizmet sunduğu pazarlar Tablo 3'deki gibidir.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Firmaları Tanıtıcı Bilgiler

Özellikler	Tanımlama	Sayı	%
<i>Büyüklik</i>	Çalışan sayısı		
Orta ölçekli	≤ 500	3	13.0
Büyük ölçekli	> 500	20	87.0
<i>Faaliyet Süresi</i>	Yıl		
	≤ 10	2	8.7
	11-20	5	21.7
	> 20	16	69.6
<i>Mülkiyet Durumu</i>	Tamamen yerli	20	87.0
	Tamamen yabancı	-	-
	Yabancı ortaklık	3	13.0
<i>Pazar</i>	Sadece yurt içi	9	39.1
	Sadece yurt dışı	-	-
	Her iki pazar	14	60.9

İstihdam açısından araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı 225 ile 3000 arasında değişmektedir. Ortalama çalışan sayısı ise yaklaşık 701'dir. Çalışan sayılarına göre firmaların %13'ü 500'den az, %87'si 500'den fazla çalışana sahiptir.

Araştırmaya katılan firmaların %8.7'si yaklaşık 10 yıllık geçmişe sahiptir. Firmaların %21.7'si 11 ile 20 yıl, %69.6'sı ise 21 ile 50 yıl arasında

faaliyetlerini sürdürmektedir. Firmaların faaliyet süreleri dikkate alındığında sektörlerinde geçmişe sahip deneyimli firmalar oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan firmaların %87'sinin mülkiyeti tamamen yerli girişimcilere aitken, %13'ünde yabancı sermaye bulunmaktadır. Bu anlamda araştırmaya katılanların kendi imkânlarıyla faaliyetlerini sürdürmeyi benimseyen gıda üreticileri olduğu söylenebilir.

Araştırma örneğinin %39.1'i yurtiçi pazarlara ürün üretmektedir. Firmaların yaklaşık üçte ikisi ise (%60.9) yurtdışı pazarlarda faaliyet göstermektedir. Yurtdışı pazar olarak seçen firmaların oranı, sektörün yurtdışı pazarlarda ciddi anlamda rekabet etmeye başladığına işaret etmektedir. Öte yandan özellikle son 10-15 yılda yeni kurulan devletlerin sayısı ve bunlarla yakın ilişkilerimiz dikkate alındığında, gıda firmalarının hala ciddi bir kısmının uluslararası pazarlara girmeye çekindiklerini söyleyebiliriz.

2.3.2. Rekabetçi Uygulamalar

Firmaların rekabetçi davranışlarını belirlemek amacıyla pazardaki rekabeti algılama düzeyleri, rekabetçi stratejileri ve rekabetçi önceliklere verdikleri önem düzeyleri araştırılmıştır. Sektördeki rekabet düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4'deki gibidir.

Tablo-4: Sektördeki Rekabet Düzeyi

<i>Rekabet Düzeyi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	
Çok Yüksek	5	21.7	} 65.2
Yüksek	10	43.5	
Orta	3	13.0	
Düşük	3	13.0	
Çok düşük	2	8.7	

Tablo 4, gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların, %21.7'sinin kendileri açısından, sektörde var olan rekabeti çok yüksek, %43.5'i yüksek, %13.0'ü orta, yine %13.0'ü düşük ve %8.7'sinin çok düşük olarak algıladıklarına işaret etmektedir. Araştırmaya katılan firmaların yaklaşık üçte ikisi (%65.2) rekabeti yoğun biçimde (yüksek ve çok yüksek) algıladıklarını belirtirken sadece beşte biri (%21.7) düşük düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre neredeyse firmaların dörtte üçü, normalin üzerinde bir rekabetçi baskıyla karşı karşıya olduklarını ifade etmiştir. Sektörde

ulusal çapta tanınmamasına karşın bölgesel oyuncuların kayda değer varlığı yanında küresel firmaların, hatta uzak doğudan firmaların pazara girmesi dikkate alındığında bunun normal bir sonuç olduğu söylenebilir.

2.3.2.1. Rekabetçi Stratejiler

Firmaların hitap ettikleri başlıca pazarlarda uyguladıkları rekabetçi stratejilere ilişkin bulgular Tablo 5’de sunulmaktadır.

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Firmaların Uyguladıkları Rekabetçi Stratejiler

	<i>Maliyet Liderliği</i>	<i>Farklılaşma</i>	<i>Maliyete Odaklanma</i>	<i>Farklılaşmaya Odaklanma</i>	<i>Toplam</i>
<i>Sayı</i>	4	2	10	7	23
<i>%</i>	17.4	8.7	43.5	30.4	100

Pazarda firmaların %60.9’u maliyete (fiyata), %39.1’i farklılaşma stratejisine önem vermektedir. Bu bulgu gıda sektöründe fiyatın en önemli rekabet unsuru olduğunu göstermekle birlikte, farklılaşmanın da artık ciddi önem kazandığını göstermektedir. Öte yandan firmaların %26.1’i geniş bir pazar dilimini, %73.9’u dar bir pazar dilimini hedef almaktadır. Bu durum temel olarak araştırmaya katılan firmaların yurt dışını düşünmemeleri yanında bölgesel pazarlara önem vermelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

2.3.2.2. Rekabetçi Öncelikler

Rekabetçi öncelikler, firmaların ürünlerini pazarda rakiplerinden ayırt edecek özelliklerdir. Gıda firmalarının rekabetçi öncelikleri, önceliklere verilen puanların toplamlarına ve ortalama puanlarına göre Tablo 6’da sunulmaktadır.

Toplam puanlar, 4 ‘son derece önemli’, 0 ‘hiç önemli değil’ olmak üzere araştırmaya katılan firmaların tamamının önceliklere verdikleri toplam önem düzeyini göstermektedir. Bu nedenle rekabet önceliklerinin her birinin alabileceği toplam puanlar en düşük 0, en yüksek 92 puan aralığında olabilecektir. Tablo 6’daki toplam puan sütunu incelendiğinde rekabet önceliklerinden kalite boyutunun alınabilecek toplam puana çok yakın bir puanla ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Kalite önceliğini sırasıyla puanları birbirine yakın olan maliyet ve yenilik öncelikleri izlemektedir. Bununla birlikte, kalite önceliği ile maliyet ve yenilik önceliğinin puanları arasında önemli sayılabilecek bir fark bulunması dikkat çekmektedir. Güvenilirlik,

dördüncü sırada yer alan rekabetçi öncelik olmakla birlikte, firmaların bu önceliği maliyet ve yenilik kadar önemsedikleri söylenebilir. Esneklik gıda firmaları için en son sırada yer alan öncelik olmuştur.

Tablo-6: Firmaların Rekabet Önceliklerine Verdikleri Önem

<i>Rekabetçi Öncelikler</i>	<i>Toplam puan (331)</i>	<i>Ağırlık (%100)</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std.Sp.</i>
<i>Kalite:</i> Yüksek performanslı hatasız mamul üretmek	82	27.6	3.57	0.59
<i>Maliyet:</i> Minimum üretim kaynakları kullanımı ile mamul üretmek	65	21.9	2.83	1.03
<i>Yenilik:</i> Yeni ürünler ve süreçler sunmak/geliştirmek	61	20.5	2.65	1.30
<i>Güvenilirlik:</i> Teslimat planlarına/verilen sözlere uymak ve müşteri siparişlerine hızlı yanıt vermek	53	17.9	2.30	1.45
<i>Esneklik:</i> Pazar ve çevre koşullarındaki değişikliklere minimum çabayla hızlı uyum sağlamak ve yanıt vermek	36	12.1	1.56	1.27

Notlar: (i)n=23; (ii) Ölçekte 0 'hiç önemli değil', 4 'son derece önemli' anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=32.080$ ve $p<0.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 6'daki ortalama puanlar incelendiğinde ise, bunların toplam puanlar ile aynı sırada gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, gıda sanayinde kalite en fazla, esneklik ise en az düzeyde önem verilen rekabetçi öncelik olarak çıkmıştır.

2.3.3. Yenilik Uygulamaları

Çalışmanın bu bölümünde firmaların yenilik yapma düzeylerine, yenilik alanlarına, yapılan yeniliklerin kapsamına, yenilik yapma nedenlerine ve yeniliğin rekabet gücüne etkilerine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2.3.3.1. Yenilikçilik Düzeyi

Gıda sanayinin yenilikçiliğini belirlemek amacıyla firmalara temel yenilik alanlarında son beş yılda yaptıkları yenilikler ve düzeyi sorulmuştur. Ölçekte 0 'hiç yapılmadı' ve '4 çok yüksek düzeyde yapıldı' anlamındadır. Tablo 7, her bir yenilik alanı için o maddeyi listesine dâhil eden firmaların yüzdesini ve ortalama puanlarını göstermektedir.

Tablo-7: Firmaların Çeşitli Alanlarda Yaptıkları Yeniliklerin Düzeyleri

Yenilik Alanları	Yenilik Yapan Firmaların		Uygulama Düzeyi	
	Sayı	%	Ort.	Std.Sp.
Yeni Üretim Metotları	20	87	2.13	1.17
Yeni Ürün Geliştirme	20	87	2.00	1.12
Yeni Tedarik ve Dağıtım Teknikleri	20	87	1.86	1.16
Yeni Örgütsel Yapılar	16	69.6	1.30	1.25

Notlar: (i)n=23; (ii) Ölçekte 0 'hiç yapılmadı', 4 'çok yüksek düzeyde yapıldı' anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2= 10.879$ ve $p<0.05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7, araştırmaya katılan firmaların büyük bölümünün beş yıllık dönemde (1998–2003) belirtilen alanların tümünde yenilik yaptıklarına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile gıda firmalarının çoğunluğu, üretim tekniklerinde, ürünlerinde, tedarik ve dağıtım tekniklerinde ve örgütsel yapılarında farklı düzeylerde de olsa yenilik yapmışlardır.

Araştırmaya katılan firmaların belirtilen alanlara ilişkin yaptıkları yeniliklerin ortalama değerleri sırasıyla; üretim tekniklerinde 2.13, ürünlerde 2.00, tedarik ve dağıtım tekniklerinde 1.86 ve örgütsel yapısında 1.30'dur. Buna göre gıda firmaları en yüksek düzeyde yeniliği üretim süreçlerinde yapmış olup, değeri orta düzeyin biraz üzerindedir. Gıda firmaları ürünlerinde üretim süreçlerine göre kısmen daha düşük düzeyde yenilik yapmışlardır. Diğer taraftan, örgüt yapıları firmaların en az yenilik yaptıkları alan olmuştur. Bu bulgulara göre düzeyleri farklı olmakla birlikte son beş yılda firmaların belirtilen her alanda orta düzey civarlarında yenilik faaliyetlerinde buldukları anlaşılmaktadır.

Araştırılan yenilik alanlarının tümünde yapılan yeniliklerin düzeyinin birbirine yakın olması dikkat çekicidir. Bu husus literatürde ifade edildiği gibi (Damanpour ve Gopalakrishnan 2001; Davenport, 1993) yeniliklerin birbirini yönlendirmesi ve tamamlamasının bir sonucu olarak düşünülebilir. Başka bir ifade ile, yenilik ortalamalarının birbirine yakın olmasının, firmaların herhangi bir alanda gerçekleştirdikleri yenilikleri desteklemek ve/veya o yenilikten daha fazla yarar elde etmek için farklı alanlarda yenilik yapmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Öte yandan her ne kadar ortalama puanları birbirine yakın olsa da firmalar yeni ürünlere göre üretim metotlarında daha yüksek düzeyde yenilik

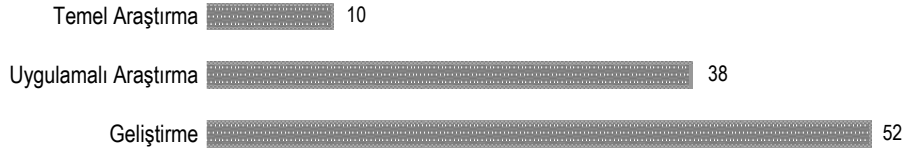
yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç ilk bakışta, firmaların rekabette esneklik önceliğine yeteri kadar önem vermemeleri ile çelişir gözükmektedir. Üretim tekniklerindeki yeniliklerin önemli getirilerinden biri esneklik yeteneğini geliştirmesidir. Buna karşılık üretim metotlarındaki yeniliklerin önemli getirilerinin başında kalite ve maliyetleri iyileştirmesi de gelmektedir. Üretim metotlarındaki yenilikler firmanın pazardaki kalite ve maliyet konumunu geliştirilmesinde önemli fırsatlar sunar. Bu bakış açısı ve rekabet önceliklerinde verdikleri yanıtlar dikkate alındığında, gıda firmalarının diğer yeniliklere göre üretim tekniklerinde daha fazla yenilik yapmasının temelinde, kalite ve maliyetlerini iyileştirme olduğu söylenebilir.

Yine Avrupa Birliği süreci yanında tüketici bilincinin artması gıdada hijyen, kalite ve güven gibi unsurların öneminin göz ardı edilemez duruma gelmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla üretim tekniklerini iyileştirmenin bunları sağlayacak temel unsurların başında gelmesi, firmaların bu alanda yeniliklere ağırlık vermelerine yol açmıştır denebilir. Araştırmanın kapsadığı dönemler dikkate alındığında ihracat verilerinin de bu görüşleri destekler nitelikte olduğunu görülmektedir. 1997’de yaklaşık 4.4 milyar dolar olan gıda maddeleri ihracatı (tütün ve mamulleri hariç) ilerleyen yıllarda sürekli bir azalış göstererek 2002 yılında 3.2 milyar dolar civarına düşmüştür. 2003’te 4.3, 2004 yılında ise 5.4 milyar dolar civarında ihracat gerçekleşmiştir (DTM, 2005).

2.3.3.2. Yenilik Faaliyetlerinin Yapısı

Gıda firmalarının çeşitli alanlarda değişik düzeylerde yenilik yaptıkları görülmüştür. Bununla birlikte, neredeyse gıda firmalarının tamamının belirtilen alanlarda yenilik yapmış olması, yenilikte radikal veya kademeli (küçük iyileştirmeler biçiminde) bakımdan bir ayrıma gidilmemesi ve firmaların tümünün büyük firmalar olması nedeniyle kademeli yenilikler için yeterli kaynaklara (gerek finansal gerekse beşeri açıdan) sahip olmasıyla açıklanabilir. Yenilikleri sınıflamak amacıyla araştırma geliştirme faaliyetlerinin temel üç yönü ölçeklendirilerek, firmalardan yanıtlamaları istenmiştir. Ölçekte 0 ‘hiç yapılmadı’ ve 4 ‘çok yüksek düzeyde yapıldı’ anlamındadır. Şekil 2, her madde için toplam ağırlık puanını, Tablo 8 ise, her madde için o maddeyi listesine dahil eden firmaların yüzdesini ve ortalama puanlarını göstermektedir.

Şekil-2: Yenilik Faaliyetlerinin Toplam Ağırlık Puanı



Tablo-8: Yenilik Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Sınıflar	%	Ort.	Std.Sp.
Geliştirme	69.6	3.25	0.85
Uygulamalı Araştırma	78.3	2.00	0.89
Temel Araştırma	26.1	0.37	0.71

Notlar: (i)n=16; (ii) Ölçekte 0 hiç yapılmadı, 4 çok yüksek düzeyde yapıldı anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=25.810$ ve $p<.01$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan firmaların %26.1'i temel araştırma faaliyetlerinde bulduklarını belirtmiştir. Temel araştırma faaliyetlerinin yapısı dikkate alındığında bu oldukça ciddi bir rakamdır. Ancak toplam ağırlık ve ortalama puanlar incelendiğinde temel araştırma faaliyetleriyle ilgilenen firmaların sayısının çokluğunun ağırlıklı ve ortalama puanlara yansımadağı anlaşılmaktadır. Bu anlamda firmalar sadece düşük düzey olarak ifade edilebilecek seviyede temel araştırma faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Öte yandan firmalar temel araştırma faaliyetlerine göre geliştirme ve uygulamalı araştırma faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmektedir. Bu, olağan bir sonuç şeklinde yorumlanabilir. Temel araştırma yapmak, firmalar açısından maliyeti çok yüksek ve sonuçları kesin olmayan faaliyetlerdir. Firmaların en fazla geliştirme daha sonra ise uygulamalı araştırma faaliyetlerinde bulunması, bu tür faaliyetlerin firmalar açısından taşıdığı riskin temel araştırmaya göre oldukça düşük olmasına bağlanabilir. Bu noktada firmalar açısından önemli bir husus, yapılan geliştirme ya da yeniliklerin neyi kapsadığı konusudur.

Yenilik faaliyetleri, rakiplerin ürünlerinin taklit edilmesinden ya da mevcut bir ürünün tadında yapılan kademeli yeniliklerden insan hayatını değiştiren radikal yeniliklere kadar farklı düzeyleri kapsar. Gıda firmalarının

yenilik faaliyetlerinin genel yapısını belirlemek amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo-9: Yapılan Yeniliklerin Yapısı

<i>Faaliyetler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std.Sp.</i>
Mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi	3.06	0.57
Ürünlerin pazara uyumlaştırılması	3.00	0.73
Yeni ürünlerin geliştirilmesi	2.68	1.07
Mevcut üretim teknolojisinin geliştirilmesi	2.50	1.03
Yeni üretim teknolojisi geliştirme	1.81	1.32
Yeni ürünlerin taklit edilmesi	1.68	1.07

Notlar: (i)n=16; (ii) Ölçekte 0 hiç önemli değil, 4 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=25.158$ ve $p<0.01$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 9'a göre firmalar en fazla ve yüksek olarak ifade edilebilecek düzeyde mevcut ürünlerinin iyileştirilmesine ve pazara uyumlaştırılmasına önem vermektedir. Bu bulgu firmaların araştırma faaliyetlerinden çok geliştirme faaliyetlerine önem vermesi ile örtüşmektedir. Literatürde de ifade edildiği gibi, yeni ürünlerin çok az kısmı gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer alır. Birçok firma ürünlerde küçük değişiklikler üzerine, başka bir ifadeyle mevcut ürünlerin geliştirilmesine yoğunlaşır. Yeni ürünlerin ancak %10'luk bir kısmı radikal ürün yenilikleri kapsamına girer. Firmalar kademeli ürün yeniliği olarak ifade edebileceğimiz yeniliklerden sonra tamamen yeni ürünlerin geliştirilmesine önem vermektedir. Kademeli ürün yeniliklerinin maliyeti ve riski düşük olup pazara yeni ürün sunumunun en kolay yoludur. Bununla birlikte bu tür ürün yenilikleri pazarda yaşamak için gereklidir.

Tablo 9'da dikkat çeken bulgulardan bir diğeri de firmaların ürün yeniliklerine göre süreç yeniliği olarak ifade edebileceğimiz mevcut ya da yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesine daha az önem vermeleridir. Bu bulgu firmaların en fazla yenilik yaptıklarını belirttikleri yeni üretim metotları bulgusuyla çelişmektedir. Bu durumun diğer yenilik alanlarına göre ürün yeniliklerinin pazarda daha hızlı ve kolay gözlenmesinden ve algılanmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Ürünlerde yapılan iyileştirmeler ya da tamamen yeni bir ürünün pazara sunulması tüketicilerin dikkatini daha çabuk çekebilmektedir. Yine ürün iyileştirmeleri ya da yeniliklerinde ihtiyaç duyulan maddi ve insani kaynakların daha az olmasının ve uygulamaya koymada daha az güçlüklerle karşılaşılmasının firmaları ürün yeniliğine daha fazla yönlendirdiği söylenebilir. Ayrıca bu bulgu gıda firmalarının teknolojiyi geliştirmek yerine teknoloji transferine yöneldiklerinin bir kanıtı olarak düşünülebilir.

2.3.3.3. Yenilik Yapma Nedenleri

Gıda firmalarını yenilik yapmaya teşvik eden temel faktörlerin nedenlerini belirlemek amacıyla araştırmaya katılanlardan yedi maddeli bir ölçeği yanıtlamaları istenmiştir. Ölçek, beşli Likert tipi ölçek ile hazırlanmış olup, 0 ‘hiç önemli değil’, 4 ‘son derecede önemli’ anlamındadır. Önem düzeyine göre firmaları yenilik yapmaya teşvik eden faktörler Tablo 10.’daki gibidir.

Tablo-10: Firmaların Yenilik Yapma Nedenleri

<i>Yenilik Yapma Nedenleri</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std.Sp.</i>
Yeni Pazarlara Girmek	2.80	1.10
Tüketici İstek ve Gereksinimlerini Karşılama	2.50	1.05
Rakip firmalar	2.40	1.31
Kaynakları Verimli Kullanmak	2.35	0.98
Mevcut Ürünlere Talebin Azalması	2.25	1.01
Mevcut Teknolojinin Gelişmesi	2.15	1.04
Girdi Yapısı/Fiyatlarının Değişmesi	1.75	0.96

Notlar: (i)n=20; (ii) Ölçekte 0 hiç önemli değil ve 4 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2= 15.996$ ve $p<0.05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Yeni pazarlara girmek 2.80 ortalama ile gıda firmalarını yenilik yapmaya teşvik eden en önemli faktördür. Daha sonra tüketici istek ve gereksinimlerini karşılamak (2.50), rakiplerin ataklarına karşılık vermek (2.40) ve kaynakları verimli kullanmak başka bir ifade ile maliyetleri düşürmek (2.35) firmaları yenilik yapmaya yönlendiren önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut ürünlerin (2.25) ve mevcut teknolojinin (2.15) demode olması nispeten daha az önemli olarak algılanmaktadır. En az öneme sahip faktör ise girdi yapısındaki ve fiyatlarındaki değişikliklerdir (1.75). Tüm faktörler firmaları yenilik yapmaya yönlendirmede önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, önem düzeyleri farklılık göstermektedir.

Yenilikler pazar payını artırmak ve yeni pazarlara girmek için önemli fırsatlar sunar . (Porter, 1985; Higgins, 1996). Gıda firmalarının yenilik yapma nedenleri arasında ilk sırada yeniliğin yeni pazarlara girme fonksiyonundan faydalanılmak istenmesi olağan karşılanabilir. Çünkü araştırma dönemini içeren sürede gıda sanayinin önemli pazarlarını oluşturan yeni kurulmuş devletlerde karşılaşılan ekonomik sorunlar ve kimi ülkelerde artırılan gümrük vergileri gıda sanayini olumsuz etkilemiştir. Yurt içi pazara yoğunlaşan firmaların 2001

ekonomik kriziyle bu alternatiflerinin de giderek daralması gıda firmalarını kaçınılmaz olarak yeni pazarlar bulmaya yönlendirmiştir.

Tüketici istek ve gereksinimlerinin karşılanması ile rakiplerin baskısı birbirine yakın ortalama ile firmaları yenilik yapmaya iten diğer önemli faktörlerdir. Günümüzde artık ürün sunanların sınırsız müşterilerin sınırlı olduğu bilinci, yeni müşteriler bulmak, mevcutlarını rakiplerin ataklarıyla kaybetmemek ve pazarın yüksek çeşitte sağlıklı ürün taleplerini uygun fiyattan karşılama zorunluluğu firmaları yenilik yapmaya yönlendirmiştir denebilir.

Benzer şekilde bir sonraki öneme sahip neden kaynakları verimli kullanmaktır. Günümüzde firmalar artık ürünlerinin fiyatlarını diledikleri gibi belirleyemediklerinden, beklentileri düzeyinde karlar elde edememektedirler. Sıkı fiyat rekabetinin yaşandığı bir ortamda karların beklentiler düzeyinde gerçekleşmesi ancak maliyetlerin mümkün olduğunca azaltılabilmesine bağlıdır. Bunun yolu da kaynakların verimli kullanılmasından geçmektedir. Bunun başarılmasının temelinde ise mevcut süreçlerde, özellikle üretim sürecinin yanında ürünlerin yapısında yapılacak iyileştirme ve yenileme önemli rol oynamaktadır.

Mevcut ürünlere talebin azalması ve mevcut teknolojinin gelişmesi ise firmaları yeniliğe yönlendirmede son sıralarda yer alan nedenlerdir. Bu unsurların yenilik yapmaya yönlendirmede son sıralarda yer alması firmalar açısından olumlu olarak düşünülebilir. Çünkü bu nedenler bir anlamda mevcut ürün ve süreçlerin yaşam sürelerini tamamlama noktasına gelmiş olduklarının ifadesidir. Bu noktaya gelmiş ürün ve süreçlerle tüketicilerin istek ve beklentilerinin karşılanması ve firmanın pazarda varlığını sürdürebilmesi güç olacağından bu nedenler bir anlamda firmaların zorunluluktan yenilik yapmaya yönelmiş olmaları demektir. Dolayısıyla bu nedenlerin son sıralarda yer alması gıda sanayi açısından olumludur. Öte yandan bu unsurların ortalama önem dereceleri dikkate alındığında ve ilk sıradakilerle karşılaştırıldığında aralarında ciddi bir farkın olmaması firmalar açısından olumsuz olarak nitelenebilir. Çünkü yeniliğin temel gücü rakiplerin yeniliklerinin sonucu ortaya çıkan koşullara tepki olarak yapılan yeniliklerden çok etkisel nedenlerle yapıldığında ortaya çıkmaktadır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Küreselleşme ve hızlı değişen teknoloji dünya pazarları gibi Türkiye pazarını da daha rekabetçi bir konuma taşımıştır. Bu koşullarda gerek ulusal

gerekse uluslararası pazarlarda başarılı olunması, üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin artırılmasına, taleplere uygun üretim yapılmasına, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanmasına, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak ürünlerin sunulmasına bağlıdır. Özellikle hızlı değişen tüketici beğenileriyle karakterize edilen gıda sanayi için bu unsurların başarılması büyük önem taşımaktadır.

Gerek ülke ekonomisine mevcut katkısı gerekse sahip olduğu potansiyel ile gıda sanayi Türk imalat sanayinin önemli faaliyet kollarından birini oluşturmaktadır. Gıda sanayinin rekabetçi ve yenilikçi uygulamalarının araştırıldığı ilk çalışmalardan biri olarak ifade edilebilecek bu çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Firmaların çoğunluğu sektörde yoğun bir rekabetçi baskının olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgu, firmaların günümüz iş hayatı gerçeğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. Bu bilinç pazarın gerektirdiklerinin yapılmasında firmalar için önemli bir teşvik unsuru olacaktır. Nitekim çalışmanın bulguları gıda sanayinin değişen pazar koşullarına adapte olmaya çalıştığına işaret etmektedir.

Gıda sanayinde rekabetçi strateji olarak firmaların çoğunluğu maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedir. Bununla birlikte farklılaşma stratejisini uygulayan firmaların sayısı da oldukça yüksektir. Günümüz pazarlarında rakiplerinden kendilerini farklılaştırabilenler başarılı olmaktadır. Dolayısıyla bu bulgu rekabette geleneksel olarak ifade edilebilecek düşük maliyet ve fiyata dayalı rekabet anlayışının Türk gıda sanayinde değişmeye başladığı şeklinde anlaşılabilir.

Gıda sanayinde beş rekabetçi öncelik arasında en fazla önem çok yüksek denilebilecek derecede kaliteye verilmektedir. Ayrıca neredeyse firmaların tümünün ilk sırada önem verdiği öncelik de yine kalitedir. Bu bulgunun gıda sanayi açısından son derece olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu bulgu, gıda ürünlerinin mikro organizmalar ya da fiziksel ve kimyasal bulaşıcılar nedeniyle çok sık güvenlik ve sağlık tehditleriyle karşılaşmasından dolayı firmaların ürün kalitelerini garanti altına almak ve pazara sürekli güvenilirliği yüksek ürünler sunmak istediklerinin bir göstergesidir.

Öte yandan çok yüksek düzeyde önem verilen kalite önceliği yanı sıra yenilik ve güvenilirlik önceliklerine yüksek denilebilecek bir düzeyde önem verilmesi gıda sanayinde firmaların rakiplerinden farklılaşma çabalarının bir

göstergesi olarak nitelendirilebilir. Firmalar kalite, yenilik ve teslimatta güvenilirlik önceliklerini başararak rakiplerinden kendilerini farklılaştırabilirler.

Gıda sanayinde ikinci sırada önem verilen öncelik ise maliyettir. Tüketicilerin düzenli biçimde gelirlerinin bir miktarını gıdaya harcaması nedeniyle sektörde fiyat önemli bir unsurdur. Dolayısıyla bunun bilincindeki firmalar, fiyat rekabetine yanıt vermek için maliyetlerini düşürmeye öncelik vermektedir. Firmaların kâr marjlarında oynama yapmadan fiyat rekabetine girebilmesi ancak maliyetlerinde yapacakları azalmalarla mümkün olmaktadır. Bu bulgu, firmaların pazarda fiyat unsurunu göz ardı etmedikleri anlamına gelmektedir.

Sektörde esneklik önceliğine son sıralarda önem verilmektedir. Esneklik önceliğine düşük düzeyde önem verilmesi ve diğer önceliklerle arasında ciddi farkın bulunması gıda sanayinde rekabetin ağırlıklı olarak kalite ve maliyet üzerine kurulduğunu göstermektedir. Esnekliğin artırılması uygun teknoloji ve alt yapı ile desteklenmediğinde kalite ve maliyetleri olumsuz yönde etkileyen bir önceliktir.

Gıda sanayi rekabetçi öncelikler arasında yeniliğe üçüncü sırada önem vermektedir. Yenilikçiliğe üçüncü sırada önem verilmesi olumlu olarak düşünülebilir. Ancak, bu önceliğe verilen önem düzeyi ile firmaların yenilikçilik düzeyleri örtüşmemektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma döneminde karşılaşılan ekonomik krizleri göz ardı etmemek kaydıyla gıda sanayinin yenilikçilik düzeyinin yeterince yüksek olmadığı söylenebilir.

Firmalar en fazla üretim metotlarında ve ürünlerinde yenilik yapmışlardır. İlk sırada üretim metotlarında yenilik yapılması, firmaları yenilik yapmaya teşvik eden en önemli unsurun yeni pazarlara açılmak olduğu dikkate alındığında ekonomik krizin etkilerini yurt dışına açılmakta bulmalarına bağlanabilir. Çünkü üretim metotlarında yapılacak yenilikler kalite ve maliyet gibi rekabetçi öncelikleri doğrudan etkileyerek yeni pazarlara açılmayı kolaylaştırmaktadır. Sektörün uzun süre azalış gösteren ihracat rakamlarının 2003'ten itibaren yükselmeye başlamasının da bu görüşü destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Öte yandan firmaların en fazla üretim metotlarında yenilik yaparken yeni üretim teknolojisi geliştirmenin kendileri için düşük düzeyde önemli olduğunu belirtmeleri, teknolojiyi transfer yoluyla elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Temel ve uygulamalı araştırmaya göre geliştirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık verildiği bulgusu da bu yorumu destekler niteliktedir. Araştırma

faaliyetlerinin yapısı gereği katlanılması gereken maliyetlerin yüksekliğinin firmaların önünde ciddi bir engel olduğu düşünüldüğünde sektörde geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi olağan bir sonuçtur diyebiliriz. Ayrıca bu bulgu, Türkiye'de temel ve uygulamalı araştırma faaliyetlerinin firmalardan çok üniversiteler ve devlet kurumları tarafından yapıldığı gerçeğinin bir kez daha doğrulanmasıdır. Yatırım imkânı bulunan firmalar, bu eksikliği değerlendirip araştırma faaliyetlerinde bulunarak sektörde uzun süreli güçlü rekabetçi bir konum elde edebilirler.

Gıda sanayinin yenilikçilik yapısı ağırlıklı olarak mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ve pazara uyumlaştırılmasına yöneliktir. Kademeli yenilik olarak ifade edilen bu tür yenilikler firmalar açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu şekildeki yenilikler firmaların pazarda yaşaması için gerekli görülmektedir. Ancak pazarda kalıcı olmak ve uzun süreli başarı için önceden mevcut olmayan tamamen yeni ürünlerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle pazarda rekabetçiliklerini artırmak ve sürekli kılmak isteyen firmaların radikal yenilikler geliştirmeye ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Bu araştırmadaki firmaların yenilik yapma nedenleri arasında ilk sırada yeni pazarlara girme faktörü vardır. Bu özellikle araştırma döneminin sonunda artan ihracat düzeyiyle örtüşen bir bulgu olması nedeniyle, firmaların amaçlarına ulaşmaya başladıklarına işaret etmektedir. Öte yandan, ciddi bir ortalama ile rakiplerin baskısı yanında ürün ve üretim teknolojisinin eskimesi nedeniyle yenilik yapıyor olması, başka bir ifadeyle zorunluluktan yenilik yapıyor olması, gıda firmaları açısından olumsuz bir durumdur. Gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabetçiliğini geliştirmek isteyen gıda üreticilerinin zorunluluktan çok yeniliğin gücüne inanarak yeniliğin sayısını ve düzeyini artırmaları gerekmektedir.

Son olarak, gıda sanayinin rekabetçi ve yenilikçi uygulamalarının araştırıldığı bu çalışmadan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler, gıda ve farklı sanayi firmalarının rekabetçiliğini ve yenilikçiliğini geliştirmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca araştırma ve literatür incelemesi rekabetçi ve yenilikçi uygulamaların inceleneceği diğer çalışmalarda kullanılabilir. Bununla birlikte araştırmada ana kütleyi temsil yeteneğine sahip bir örnekle çalışılsa da elde edilen bulgulara ve bunlara bağlı yapılan değerlendirmelere ihtiyatla yaklaşılmasını gerektiren ve gelecekteki çalışmalara konu teşkil edebilecek birtakım kısıtlar mevcuttur. İlk olarak, araştırma örneğinin büyük ölçekli gıda firmalarından meydana gelmesi bulguların genelleştirilmesini engellemekte ve büyük gıda firmalarıyla sınırlamaktadır. Bu nedenle ileride farklı büyüklükte ve

farklı sanayi kollarından firmaların katılımıyla karşılaştırmalı çalışmaların yapılması yararlı olabilir. Ayrıca gıda sanayindeki mevcut yapıyı ortaya koymayı ve değerlendirmeyi amaçlayan yapısı gereği çalışmada değişkenler arasında herhangi ilişki araştırılmamıştır. Gelecekte gıda ya da diğer sanayi kollarında faaliyet gösteren firmaların yenilikçi ve rekabetçi yapısı arasında bir ilişki bulunup bulunmadığının araştırılması ilgili literatürün gelişmesine katkı sağlaması bakımından yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Amoako-Gyampah, K. and S.S. Boye (2001) "Operations Strategy in an Emerging Economy: The Case of the Ghanaian Manufacturing Industry", **Journal of Operations Management**, 19, 59–79.
- Avella, L., E. Fernandez and C.J. Vazquez (1998) "Taxonomy of the Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies", **International Journal of Production Research**, 36(11), 3113-3134.
- Bessant, J., S. Meredith, G. Perin and K. Hoffman (2004) **Product and Process Innovation**, Erişim tarihi: Haziran 2004. <http://centrim.bus.brighton.ac.uk/open/we/do/proj/esrcitm/foreword.html>
- Bharadvaj, S.G., P.R. Varadarajan and J. Fahy (1993) "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", **Journal of Marketing**, 57, 83-99.
- Biemans, W.G. (1992) **Managing Innovation within Networks**, London: Routledge Inc.
- Booz, A. and Hamilton (1982) **New Products Management for the 1980s**. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Boyer, K.K., P.T. Ward and G.K. Leong (1996) "Approaches to the Factory of the Future an Empirical Taxonomy", **Journal of Operations Management**, 14, 297-313.
- Bülbül, H. ve H.K. Güleş (2004) "Türk Sanayi İşletmelerinde İleri İmalât Teknolojileri Kullanımı ve Performansa Etkisi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 31, 1–42.
- Burgess, T.F., H.K. Güleş, J.N.D. Gupta and M. Tekin (1998) "Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in the Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The Case of Turkey", **Benchmarking for Quality Management and Technology**, 5(4), 304-316.

- Chen, W.H. (1999) “The Manufacturing Strategy and Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A Case Survey”, **Asia Pacific Journal of Management**, 16(3), 331–349.
- Christiansen, T., W.L. Berry, P. Bruun and P. Ward (2003) “A Mapping of Competitive Priorities, Manufacturing Practices, and Operational Performance in Groups of Danish Manufacturing Companies”, **International Journal of Operations and Production Management**, 23(10), 1163-1183.
- Corbett, C. and L.V. Wassenhove (1993) “Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy”, **California Management Review**, 35(4), 107-122.
- Cozijnsen, A., J.W. Vrakking and M.V. Ijzerloo (2000) “Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies”, **European Journal of Innovation Management**, 3(3), 150-159.
- Damanpour, F. and S. Gopalakrishnan (2001) “The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations”, **Journal of Management Studies**, 38, 45-64.
- Dangayach, G.S. and S.G. Deshmukh (2000) “Manufacturing Strategy: Experiences from Select Indian Organizations”, **Journal of Manufacturing Systems**, 19(2), 134-148.
- Davenport, T.H. (1993) **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Boston: Harvard Business School Press.
- Demeter, K. (2003) “Manufacturing Strategy and Competitiveness”, **International Journal of Production Economics**, 81-82, 205-213.
- Devaraj, S., D.G. Hollingworth and R.G. Schroeder (2004) “Generic Manufacturing Strategies and Plant Performance”, **Journal of Operations Management**, 22, 313-333.
- Devinney, T.N. and J. Davis (1996) **The Essence of Corporate Strategy**. Erişim Tarihi: Haziran 2000. <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>
- DTM (2005) **Türkiye’nin Sektörel Dış Ticaret İstatistikleri: Genel İhracatımız (Yıllık)**, <http://www.dtm.gov.tr/ead/SEKTOR/Y-IHR.xls>
- DPT (2004) **8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde İktisadi Sektörlerde Gelişmeler-Gıda Sanayi**, <http://www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/iktisadi/gıda.pdf>

- Freeman, C. and L. Soete (2003) **Yenilik İktisadı**, Ankara: TÜBİTAK.
- Garcia, R. and R. Calantone (2002) "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", **Journal of Product Innovation Management**, 19(2), 110-132.
- Garvin, D.A. (1993) "Manufacturing Strategic Planning", **California Management Review**, 35(4), 85-106.
- Griffin, A. and A.L. Page (1996) "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure", **Journal of Product Innovation Management**, 13, 478-496.
- Güleş, H.K. ve H. Bülbül (2003) "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 3(1), 40-63.
- Hayes, R.H. and S.C. Wheelwright (1984) **Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing**, New York: John Wiley and Sons.
- Higgins, J. M. (1996) "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist", **Long Range Planning**, 29(3), 370-380.
- Hill, T. (1993) **Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function**, (second ed.), London: The MacMillan Press Ltd.
- İSO (2004) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2003", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Özel Sayı, Ağustos, 461.
- Johannessen, J.A., B. Olsen and G.T. Lumpkin (2001) "Innovation as Newness: What is New, How New and New to Whom", **European Journal of Innovation Management**, 4(1), 20-31.
- Karlsson, C. and O. Olsson (1998) "Product Innovation in Small and Large Enterprises", **Small Business Economics**, 10(1), 31-46.
- Kıymaz, T. (2003) "Küreselleşme ve AB Süreçlerinin Ülke Sanayi ve Mühendislerine Etkileri: Gıda Sanayi Raporu", Ankara: **TMMOB Gıda Mühendisleri Odası TMMOB Sanayi Kongresi**.
- Kotler, P. (2000) **Marketing Management**, (Millennium ed.), New Jersey: Prentice Hall International.
- Koufteros, X., M. Vonderembse and W. Doll (2001) "Concurrent Engineering and its Consequences", **Journal of Operations Management**, 19, 97-115.

- Krajewski, L.J. and L.P. Ritzman (2001) **Operations Management: Strategy and Analysis**, Prentice Hall.
- Kuczmarski, T.D. (1996) **Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge**, Chicago: NTC Business Books.
- Leong, G.K., D.L. Snyder and P.T. Ward (1990) "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", **Omega: The International Journal of Management Science**, 18(2), 109-122.
- Li, Suhong, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S.S. RAO (2006) "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance", **Omega: The International Journal of Management Science**, 34(2), 107-124.
- Medcof, J.W. (2000) "The Resource-Based View and Transnational Technology Strategy", **The Journal of High Technology Management Research**, 11(1), 59-71.
- Nassimbeni, G. (2003) "Local Manufacturing and Global Economy: Are They Compatible? The Case of the Italian Eyewear District", **Journal of Operations Management**, 21, 151-171.
- Noble, M.A. (1995) "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", **Decision Sciences**, 26(5), 693-721.
- Noori, H. and R. Radford (1995) **Production and Operations Management**, Boston: McGraw Hill Inc.
- Porter, M.E. (1985) **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996) "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78.
- Presscott, M.B. and C.V. Slyke (1997) "Understanding the Internet as an Innovation", **Industrial Management Data Systems**, 97(3), 119-124.
- Skinner, W. (1969) "Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy", **Harvard Business Review**, 47, 136-145.
- Stanton, W.J., M.J. Etzel and B.J. Walker (1994) **Fundamentals of Marketing**, 10th Ed., New York: McGraw Hill Inc.
- Sun, H. and C. Hong (2002) "The Alignment between Manufacturing and Business Strategies: Its Influence on Business Performance", **Technovation**, 22, 699-705.

- Tekin, M. ve N. Ömürbek (2004) **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara.
- Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt (1997) **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- TOBB (1992) **Ekonomik Gelişmeler**, İstanbul: TOBB.
- Tokol, T. (1998) “İşletmelerde Ürün Yenilikleri”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(1), Erişim Tarihi: 23 Haziran 2000. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>
- Ulusoy, G. (2003) “An Assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey”, **International Journal of Production Economics**, 86, 251-270.
- Uzun, A. (2001) “Technological Innovation Activities in Turkey: The Case of Manufacturing Industry 1995-1997”, **Technovation**, 21, 189-196.
- Ward, P.T. and R. Duray (2000) “Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy”, **Journal of Operations Management**, 18(1), 123-138.
- Ward, P.T., D.J. Bickford and G.K. Leong (1996) “Configurations of Manufacturing Strategy, Environment and Structure”, **Journal of Management**, 22(4) 597-626.
- Zhang, Q., M.A. Vonderembse and J.S. Lim (2003) “Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships among Competence, Capability and Customer Satisfaction”, **Journal of Operations Management**, 21, 173-191.
- Zhao, X., J.H.Y. Yeung and Q. Zhou (2002) “Competitive Priorities of Enterprises in Mainland China”, **Total Quality Management**, 13(3), 285-300.