

## **Türkiye Sanayi Strateji Belgelerinin Rekabet Stratejilerine Yansıması Üzerine Bir İnceleme: 2011-2014 Yılı Stratejik Eylem Planı Örneği**

**Assist. Prof. Dr. Yeşim KAYA KOÇYİĞİT** (<https://orcid.org/0000-0003-2192-8492>), *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Turkey*, [ykocyyigit@gelisim.edu.tr](mailto:ykocyyigit@gelisim.edu.tr)

### **Öz**

Bu çalışmanın amacı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanan desteklerin sanayi işletmelerinin rekabet gücünü arttırmalarına etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda MAXQDA yazılım programı ile, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, daha önce yapılmış bir araştırmanın sonuçlarında yer alan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin jenerik rekabet stratejileri ortalamaları ile kıyaslanmıştır. Yapılan incelemelerde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanan desteklerin, Türkiye ekonomisinin lokomotifi olan sanayi işletmelerinin rekabet stratejilerini uygulama yeteneklerine yansıdığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sanayi Strateji Belgesi, Rekabet Stratejileri, Rekabet Üstünlüğü

**Jel Kodları:** L0, L00

## **An Analysis on the Reflection of Turkey's Industrial Strategy Documents on Competition Strategies: An Example of the 2011-2014 Strategic Action Plan**

### **Abstract**

The aim of this study is to reveal the effect of the supports provided by the Ministry of Industry and Technology on increasing the competitiveness of industrial enterprises. In this direction, the content analysis of the Strategic Action Plan included in the 2011-2014 Turkish Industry Strategy Document of the Ministry of Industry and Technology was carried out with the MAXQDA software program. The results were compared with the means of generic competitive strategies of Turkey's largest 500 industrial enterprises included in the results of a research former conducted. In the examinations made, it has been concluded that the supports provided by the Ministry of Industry and Technology have been reflected on the ability of the competitive strategies applying of industrial enterprises, which are the locomotive of the Turkish economy.

**Keywords:** Industrial Strategy Document, Competitive Strategies, Competitive Advantage

**Jel Codes:** L0, L00

## 1. Giriş

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan, ülkemizin dünyanın önde gelen ekonomileri arasında yer alarak toplumsal refahı arttırmayı hedefleyen “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi”, “Milli Teknoloji Güçlü Sanayi” vizyonunu çerçevesinde “Yüksek Teknoloji ve İnovasyon”, “Dijital Dönüşüm ve Sanayi Hamlesi”, “Girişimcilik”, “Beşerî Sermaye” ve “Altyapı” olmak üzere 5 ana bileşenden oluşmaktadır. Bu stratejik planda yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri, robotik, dijital teknolojiler, biyoteknoloji, nanoteknoloji ve nörobilim gibi teknolojileri kullanarak dijital dönüşümüne olanak tanıyacak “Dijital Dönüşüm Merkezleri”nin kurulacağı, bu merkezler sayesinde her işletmeye özel çözümler üretileceği, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijitalleşme için ihtiyaç duyacakları hizmetleri tek bir merkezden alabileceği, dijital dönüşüm için gerekli nitelikli insan gücüne erişmek üzere KOSGEB desteği ile yetkinlik geliştirme programlarının düzenleneceği ifade edilmiştir. Bu destekler sayesinde sanayi işletmeleri maliyetlerinin düşmesi, verimliliklerinin artması, markalaşma, yeni ürün geliştirme ve pazara erişimle birlikte rekabet güçlerinin artması, en nihai olarak da Türkiye’nin dünyanın en gelişmiş ekonomileri arasında yer alması hedeflenmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019).

Bu ekonomik hedeflerin gerçekleşmesi devlet, toplum ve işletmelerin bir bütün olarak hareket etmelerine, zincirleme performans hedeflerini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Türk sanayi işletmelerinin rekabet gücü ve verimliliklerinin artması, dünya pazarına yüksek katma değerli ürünler sunabilmesi ve ihracattan büyük pay alabilmelerinde bireysel strateji uygulamalarının yanı sıra, rekabet güçlerini arttıracak devlet desteklerinin sunulması da oldukça önemlidir. Bu yaklaşım çerçevesinde daha önce sunulan devlet desteklerinin Türk sanayi işletmelerinin jenerik rekabet stratejilerini uygulayabilme yeteneklerine yansımalarını değerlendirmek üzere Koçyiğit (2018) tarafından yürütülen çalışmada belirlenmiş Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları rekabet stratejileri ortalamaları ile rekabet stratejisi uygulamalarına katkı sağlayacak ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sunulması planlanan desteklerin kıyaslaması yapılacaktır.

## 2. Yöntem

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, yapılan çevre analizi sonucunda sanayi işletmeleri için hangi stratejileri önemsendiği ve destek vermeyi planladığını tespit etmek için nitel durum çalışması yapılmıştır. Böylece işletmelerin rekabet stratejilerini kullanım durumu ile Bakanlığın önemsendiği rekabet stratejileri karşılaştırılabilir ve Bakanlık tarafından verilen desteklerin işletme stratejilerini uygulama durumuna katkısı değerlendirilebilecektir.

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, bir durumun kapsamlı olarak tanımlanması ve analiz edilmesidir. Yani, durumun ve olayların nitelenmesi, keşif sürecinin tanımlanmasıdır. Durum çalışması, kalitatif (nitel) metodoloji alanında kullanılan ilk araştırma türlerinden biridir. Deneysel dünya hakkında bugün bildiğimiz şeylerin çoğu durum çalışması araştırmaları

tarafından ortaya çıkarılmıştır. Durum çalışmaları büyük oranda sosyal bilimlerde, eğitim, yönetim, kamu yönetimi ve toplumsal çalışma gibi alanlarda kullanılmaktadır. (Starman, 2013, s. 31, 29).

Nitel durum çalışması, durumlar içindeki karmaşık olguları incelemekte araştırmacılar için araç olmaktadır. Durum çalışması metodolojisine yön gösterecek iki önemli yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar Yin and Stake'e aittir. Yin, durum çalışmalarını açıklayıcı, keşfedici ve betimleyici olarak sınıflandırmaktadır. Stake ise durum çalışmalarını içsel (intrinsic), araçsal (instrumental) ve kollektif olarak sınıflandırmaktadır (Baxter ve Jack, 2008, s.547).

Durum çalışması için veriyi elde etmekte T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik eylem planı dokümanı kullanılmıştır. İhracattan büyük pay alarak dünyanın önde gelen ekonomilerinden olabilmek üzere Türk sanayi işletmelerinin rekabet stratejisi uygulamalarına katkı sağlayacak ve sunulması planlanan desteklerin Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin rekabet stratejilerini uygulayabilme düzeyine katkılarını incelemek için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi MAXQDA yazılım programı ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu stratejik eylem planı MAXQDA yazılım programına yüklenmiş, araştırmacı tarafından eylem planı okunarak Bakanlık tarafından sağlanacak desteklerin sanayi işletmelerinin hangi rekabet stratejilerini uygulamalarına destek sağlayacağı değerlendirilerek ilgili rekabet stratejisi olarak kodlamaları yapılmıştır. Bu işlem Stratejik Eylem Planı'nın sonuna kadar devam ettirilmiştir. Tanımlanan kodların geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için kodlama işlemi bir hafta sonra tekrar yapılmış ve yeni kodlama işlemi ile bir hafta önce yapılan kodlama işlemi sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmada kodlamaların benzer olduğu tespit edilmiştir.

Kodlama süreci tamamlandıktan sonra kodlara bağlı olarak metin portresi çıkarılmıştır. Metin portresi üzerinde yer alan farklı renklerdeki noktaların yoğunluğu, firmaların farklı rekabet stratejileri uygulamalarına verilecek desteğe ilişkin kodlama yoğunluğunu belirtmektedir. Metin portresi üzerinde her bir rekabet stratejisini temsil eden renklerin yoğunluğu ile Koçyiğit (2018) tarafından yürütülen çalışmada belirlenmiş Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları jenerik rekabet stratejileri ortalamaları karşılaştırılmış ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sanayi işletmelerine sağlanması planlanan desteklerin yansımalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Koçyiğit (2018), çalışmasının bir kısmında Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin aritmetik ortalamalarını belirlemiştir. Söz konusu çalışmada araştırma verileri 2015 yılında açıklanmış olan 2014 yılının en büyük 500 sanayi işletmesinden elde edilmiştir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanması planlanan desteklerin 2014 yılı işletme rekabet stratejileri becerilerine yansımış olduğu değerlendirilerek bir önceki dönem olan 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Böyle bir değerlendirme yapılmasına olanak tanıyan daha güncel bir çalışma literatürde yer almamaktadır.

## 2.1 Betimsel Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Türkiye Sanayi Sektörü için hazırlanmış olduğu 2011-2014 dönemine ait stratejik eylem planının analizini içermektedir.

**Tablo 1:** Kodların Tanımlanması

Kodlar	Frekans	Yüzde
Maliyet Liderliği Str.	6	% 13,64
Odaklanma Str.	8	% 18,18
Farklılaşma Str.	30	% 68,18
Toplam	44	%100

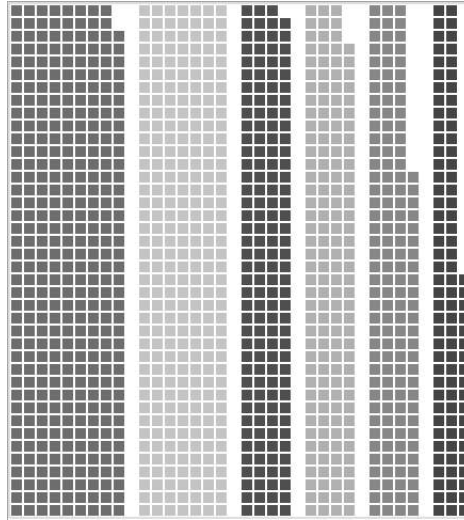
Stratejik eylem planı özenle okunarak, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelere Bakanlık tarafından verilecek desteğin, işletmelerin hangi stratejiyi uygulayabilmelerine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Okunan ifadeler yazılım programında ilgili stratejiler olarak kodlanmıştır. Kod matris taramasına göre, stratejik eylem planı metni içerisinde firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını destekleyecek 6, odaklanma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 8 ve farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 30 eylem planına rastlanmıştır. Farklılaştırma stratejisinin alt kodlarına ait frekans tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2:** Farklılaştırma Stratejisi Alt Kodlarının Tanımlanması

Farklılaştırma Stratejisi Alt Kodları	Frekans	Yüzde
Tasarım Farklılaştırma	13	% 43,33
Kalite Farklılaştırma	10	% 33,33
Destek Farklılaştırma	4	% 13,33
İmaj Farklılaştırma	3	% 10
Fiyat Farklılaştırma	-	-
Toplam	30	%100

Firmaların tasarım farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 13, kalite farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 10, destek farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 4 ve imaj farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 3 eylem planına rastlanmıştır. Firmaların fiyat farklılaştırmalarına yönelik bir eylem planı bulunamamıştır.

**Şekil 1: Metin Portresi**



Mavi: Tasarım Farklılaştırma  
Pembe: Kalite Farklılaştırma  
Yeşil: Destek Farklılaştırma  
Mor: Maliyet Liderliği  
Turuncu: Odaklanma  
Kırmızı: İmaj Farklılaştırma

Yukarıda gösterilen metin portresindeki renklerin her biri bir stratejiyi temsil etmektedir. Şekil üzerindeki noktaların yoğunluğu, firmaların rekabet stratejileri uygulamalarına verilecek desteğe ilişkin kodlama yoğunluğunu belirtmektedir. Yapılan kodlamalar sonucunda elde edilen bu portreye bakılınca; T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın en çok firmaların tasarım farklılaştırma, ardından kalite farklılaştırma, daha sonra maliyet liderliği, odaklanma, destek farklılaştırma ve son olarak da imaj farklılaştırma stratejisi uygulamalarına destek vermek üzere eylem planı hazırladığı görülmektedir.

**Tablo 3: Tasarım Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı**

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Teknoloji	8
2	Ar-Ge	3
3	Bilgi	3

Yukarıdaki tabloda tasarım farklılaştırma koduna sahip metinlerde en çok kullanılan kelimelerden ilk üçüne yer verilmiştir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların tasarım farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “teknoloji” kelimesini, daha sonra da “Ar-Ge” ve “bilgi” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin geçtiği ifadeler şöyledir;

*“...işlemlerin internet ortamında hızlandırılmasına...”*

*“...Yeni şirket kuruluşu, çeşitli lisans başvuruları, mali destek ve teşvik başvuruları, çalışan SSK kayıtları, gümrük işlemleri, vergi beyan ve ödemeleri, iflas başvuruları, unvan değişikliği ve genel kurul bildirimleri gibi işlemlerin tek bir noktadan çevrimiçi yapılabilmesi sağlanacaktır.”*

*“Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Bilgi Sistemi'nin uluslararası en iyi uygulamalar seviyesine çıkarılması...”*

*“Portal aracılığı ile dış pazarlara erişim imkanlarının artırılması hedeflenmektedir.”*

*“Öncelikli alanlarda teknoloji yeteneğini üst düzeye çıkarmak ve sektör geneline yaygınlaştırmak üzere rekabet öncesi ortak ve kapsamlı Ar-Ge faaliyetleri desteklenecektir.”*

*“...ileri teknoloji gerektiren nanoteknoloji, biyoteknoloji, vb alanlarında kapasite oluşturma çalışmalarına ağırlık verilecektir.”*

*“...bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.”*

*“Teknolojinin oynayacağı rolün ortaya konması ve öngörülen vizyonun gerçekleşmesi amacıyla teknoloji öngörü kültürünü yaygınlaştırma çalışmaları desteklenecektir.”*

*“Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve buluşların patente dönüşmesi ülkemizin teknolojik ve ekonomik gelişmesine önemli bir katkı sağlayacaktır...”*

*“Gerçekleştirilecek destekler aracılığı ile firmaların teknolojik gelişimine katkı sağlanacaktır.”*

*“Ülkemiz için uygun Teknoloji Transfer Ofisi Modeli tamamlanarak pilot ölçekte uygulaması başlatılacaktır.”*

*“Dışa bağımlılığın yüksek olduğu savunma, sağlık ve enerji gibi sektörlerden sorumlu kamu kuruluşlarında Ar-Ge destek programları geliştirilecektir.”*

*“...bilgi ve iletişim hizmetleri ülke genelinde yaygınlaştırılacaktır. Bu bağlamda, evrensel hizmet kapsamında tesis edilmiş ve edilecek, kablolu kablosuz telefon şebekesi tesis ve deplase bedeli ödemeleri ve okulların geniş bant internet ihtiyaçlarının karşılanması sağlanacaktır.”*

**Tablo 4:** Kalite Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Eğitim	5
2	Teknik	3
3	Ar-Ge	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların kalite farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “eğitim” kelimesini, daha sonra da “Teknik” ve “Ar-Ge” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“Kaliteli ve güvenli ürün arz ve talebi için teknik mevzuat uygulamalarının takip edilerek ilgili çevrelerin bu konularda güncel olarak bilgilendirilmesi; AB'nin üçüncü ülkelerden ithalatta ürün güvenliği denetimleri sisteminin uyumlaştırılması; ürün güvenliğine dair çerçeve mevzuatımızın AB'deki gelişmelere paralel hale getirmesi ve güvenli ürün arzını sağlayacak projeler geliştirmesi sağlanacaktır.”*

*“Özel sektörün mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları açmasına imkan verecek düzenlemeler yapılacak ve bu kurumlar desteklenecektir.”*

*“Mesleki yeterlilik sistemi güçlendirilecek ve öncelikli sektörlerde meslek standartları geliştirilecektir.”*

*“KOBİ'lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi artırılabilecektir.”*

*“Mesleki eğitimde işgücü ihtiyacı planlaması yapılacak...”*

*“Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında bulunan bina, tesis, uygulama birimi, atölye ve laboratuvarlarından özel sektörün yeterli düzeyde yararlanması sağlanacaktır.”*

*“İşletmelerin mesleki eğitime katkı vermesi teşviklerle özendirilecek ve öğrencilerin alan dışında çalıştırılmasının önüne geçilecektir.”*

*“Özel sektör, meslek kuruluşları ile işçi ve işveren kuruluşlarının işgücü eğitimi vermesi özendirilecektir.”*

*“Özel sektör tarafından yürütülen Ar-Ge projelerine verilen destekler artırılarak yenilik kültürünün geliştirilmesi ve Ar-Ge çalışmalarına olan talebin canlandırılması sağlanacaktır.”*

*“...yenilikçilik ve kalite geliştirme konusunda desteklenecek...”*

**Tablo 5:** Destek Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Liman	4
2	Lojistik	3
3	Taşımacılık	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların destek farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “liman” kelimesini, daha sonra da “lojistik” ve “taşımacılık” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“Organize sanayi bölgelerine, büyük fabrikalara ve limanlara özel sektör katkısı ile demiryolu bağlantı hatları yapılacaktır.”*

*“Limanların geri sahasında demiryolu aktarım terminalleri veya karada konteynır terminalleri kurularak, demiryolu taşımacılık anlayışından lojistik taşımacılık anlayışına geçilecektir.”*

*“Artan ticaretin kesintisiz ve etkin bir şekilde akışını sağlayacak ve Türkiye'nin transit ülke konumuna gelmesini kolaylaştıracak olan büyük ölçekli ana limanlar oluşturulabilmesi amacıyla, uygun liman sahalarını belirleyecek ve girişimcilerin bu sahalara yönlendirilmesini sağlayacak...”*

*“Lojistik alanında oluşturulacak politikalar ve gerçekleştirilecek uygulamalar ile lojistik alt yapı sistemlerinde iyileştirmeler sağlanması hedeflenmektedir.”*

**Tablo 6:** İmaj Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Marka	2
2	Pazarlama	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların imaj farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “marka” ve “pazarlama” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“KOBİ'lere sağlanan ihracat destekleri ve bilinçlendirme faaliyetleri ile ihracat ve pazarlama kapasitelerinin artırılması amaçlanmaktadır.”*

*“...markalı ürün ve hizmetlerinin üretim ve pazarlama süreçleri desteklenerek sürdürülebilir ihracat artışının sağlanması hedeflenmektedir.”*

*“Bütçeleme, Tanıtma, Ağırlama, Tören, Fuar, Organizasyon Giderleri için ayrılan miktarı ifade etmektedir. Türk ekonomisinin uluslararası rekabetteki yerini alabilmesi için güçlü ve etkin korunan markalara ihtiyacı bulunmaktadır.”*



**Tablo 7:** Maliyet Liderliği Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Enerji	7
2	Verimlilik	3

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların maliyet liderliği stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “enerji” kelimesini, daha sonra da “verimlilik” kelimesini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

“...maliyetlerin düşürülmesine...”

“Katma değeri yüksek, markalı ürün ve hizmetlerinin üretim...”

“Firmaların verimlilik konusunda bilinç düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.”

“Yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılarak bu enerji kaynaklarından sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların da faydalanması amaçlanmaktadır.”

“... alternatif enerji kaynaklarına dayalı ürünler ve teknolojik alt yapılarının geliştirilmesi ve bu konudaki Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesi amacıyla hidrojen enerji teknolojileri, yakıt pili uygulamaları ve sanayi uygulamaları konusunda teknik kapasite oluşturulması çalışmaları yürütülecektir.”

“Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında, enerji verimliliği uygulama projeleri desteklenecek, endüstriyel işletmelerde enerji yoğunluğunu azaltmak üzere gönüllü anlaşma uygulamaları başlatılacaktır.”

**Tablo 8:** Odaklanma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Pazar	4
2	Giriş	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların odaklanma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “pazar” kelimesini, daha sonra da “giriş” kelimesini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

“İhracatta sektör ve ülke bağımlılıklarının azaltılması için yeni ihrac pazarları oluşturmaya yönelik sektör ve ülke stratejileri hazırlanacaktır.”

“KOBİ’lerin ve ihracat kapasitesini artırmaya yönelik...”

“Uluslararası doğrudan yatırımlara ilişkin politika geliştirme ...”

*“Başta AB olmak üzere, bölgesel oluşumlar ile ikili ve çok taraflı ilişkiler kapsamında pazara giriş imkanlarının artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulacaktır.”*

*“Firmaların yabancı pazarlara giriş imkanlarının artırılması amaçlanmaktadır.”*

*“Türk ekonomisinin uluslararası rekabetteki yerini alabilmesi için ...”*

*“Ülkemiz sanayisinin ihracat odaklı ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün yüksek bir yapıya kavuşturulması ...”*

*“... ve uluslararasılaşma bileşenleri itibarıyla belirlemek üzere gerekli yönlendirme ve koordinasyon mekanizması kurulacaktır.”*

**Tablo 9:** Birleşik Rekabet Stratejilerine Ait Betimleyici İstatistikler

	Ağırlıklı kalite, imaj, destek, tasarım farklılaştırma stratejisi	Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi	Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi
Ortalama	4,23	3,87	3,77
Std. Sapma	,47	,50	,69
Minimum	3,13	2,33	2,00
Maksimum	5,00	5,00	5,00

**Kaynak:** Koçyiğit, (2018; 119)

Ülgen ve Mirze (2014)'ye göre Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri iki temel strateji olup, belirli koşullar sağlandığında işletmeler farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini ya da odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını beraberce uygulayabilirler. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmelerinin de birleşik rekabet stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Bu rekabet stratejilerini uygulayabilme düzeylerini incelemek için 5'li likert ölçeği aralıklarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

5'li likert ölçeği ile elde edilen aritmetik ortalamalar 1-1.79 arasında çok düşük, 1.80-2.59 arasında düşük, 2.60-3.39 arasında orta, 3.40-4.19 arasında yüksek, 4.20-5.00 arasında ise çok yüksek olarak yorumlanmaktadır (Özdamar, 2003, s.32). Bu doğrultuda Tablo X' teki değerlere bakarak birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (ort.=3,87) ile odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi (ort.=3,77) ortalamalarının yüksek, farklılaştırma stratejisi (ort.=4,23) ortalamasının ise çok yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

### 3. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında, sanayi işletmelerimizin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarı sağlayabilmeleri için ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisine önem vermeleri gerekmektedir. Zaten Koçyiğit (2018) tarafından yapılan araştırmaya katılan işletmelerin de farklılaştırma stratejisi uygulamaları çok yüksek düzeydedir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, Türkiye sanayi sektörü için hazırlanmış

olduğu stratejik eylem planına bakıldığında, Bakanlığın da en çok tasarım ve kalite farklılaştırma stratejisini, ardından maliyet liderliği stratejisini önemseydiği görülmüştür. Bakanlığın tasarım farklılaştırma stratejisi için en çok firmaların teknolojik gelişimini, ar-ge çalışmalarını, bilgi ve iletişim artışını önemsemişken; kalite farklılaştırma için mesleki eğitim ve yeterliliği önemseydiği ve işletmelere bu yönde destek olacak eylem planları hazırladığı tespit edilmiştir.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde günümüz müşterileri ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri elde edip, işletmelerin pazara sundukları ürün ve hizmetleri kolayca karşılayabilmektedirler. Bu nedenle firmaların görece olarak düşük maliyetli ve farklılaşmış ürün / hizmetleri piyasaya sunabilmeleri son derece önemlidir. Ancak bu yeterli değildir. Müşterilerin zihninde rakiplere göre ilk sırada yer almak ve onlar tarafından tercih edilebilmek için kurum imajı oluşturabilmek çok önemlidir. Bakanlığın, firmaların imaj farklılaştırma stratejisi için verecekleri destek planı incelendiğinde, işletmelerin markalaşma ve pazarlama faaliyetlerini önemseydikleri görülmekte ve bu yönde bilinç oluşturmak hedeflenmektedir. Bu noktada sanayi işletmelerinin pazarlama ve marka oluşturma süreçlerine destek sağlayacak halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri önemsenmeli ve işletmelere yön gösterecek eğitim programları uygulanmalıdır.

Her ne kadar Şahinkaya (2011), 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesine ilişkin değerlendirmeler yaptığı çalışmasında, belgede yer alan eylemleri dilek ve temennilerin ötesine geçmeyen eylemler olarak tanımlamış olsa da Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmelerinin uyguladıkları stratejilerinin başarı ortalamaları Bakanlık tarafından belirlenmiş stratejik eylem planı ile paralellik göstermektedir.

Köseoğlu vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle hem finansal hem de finansal olmayan performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra Pertusa-Ortega vd. (2010) ile Hermanto ve Yulianto (2016) gibi çeşitli bilim insanları da kullanılan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Koçyığıt (2018) rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü elde etme üzerine anlamlı etkisini kanıtlamıştır. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planındaki desteklerinin Türk sanayi sektöründeki işletmelerin rekabet stratejilerini uygulama becerilerini artırarak uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlamış olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktadan yola çıkarak da “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi” kapsamında belirlenen eylem adımlarıyla yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri, robotik, dijital teknolojiler, biyoteknoloji, nanoteknoloji ve nörobilim gibi teknolojileri kullanarak dijital dönüşümün gerçekleşmesi sayesinde sanayi işletmeleri maliyetlerinin düşmesi, verimliliklerinin artması, markalaşma, yeni ürün geliştirme ve pazara erişimle birlikte rekabet güçlerinin artması, en nihai olarak da Türkiye'nin dünyanın en gelişmiş ekonomileri arasında yer almasının mümkün görüldüğü ifade edilebilir.

### **Kaynakça**

Baxter, P., & Jack, S. (2008). The qualitative report qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.

Hermanto, S. B. ve Yulianto, A. E. (2016). Determinant of the Performance of Indonesian Airlines Toward Open Sky Policy. *International Conference on Education For Economics, Business, and Finance (ICEEBF)*.

Koçyiğit, Y. (2018). Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Köseoğlu, M. A. & Topaloğlu, C. & Parnell, J. A. & Lester, D. L. (2013). Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence From an Emerging Economy, *International Journal of Hospitality Management*, 34(1): 81–91

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8): 1282-1303.

Starman, A. B. (2013). The Case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 1: 28–43.

Şahinkaya, S. (2011). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2011–2014) Üzerine Gözlemler, *Memleket Siyaset Yönetim*, 15:5-23.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2019). “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi”, <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/SanayiStratejiBelgesi2023.pdf>, Erişim Tarihi 11.12.2021

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2011). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2011–2014) (AB Üyeliğine Doğru). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/01/20110127M1-1.htm>, Erişim Tarihi: 11 Aralık 2021.

Ülgen, H. ve Mirze, S. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

### **Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

### **Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*